

**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**CAP ART GUILHERME PAPATOLO CONCEIÇÃO**

**O NEGOCIADOR DE CRISES NO ÂMBITO DAS OPERAÇÕES DE  
COORDENAÇÃO E COOPERAÇÃO COM AGÊNCIAS**

**Rio de Janeiro**

**2021**

**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**CAP ART GUILHERME PAPATOLO CONCEIÇÃO**

**O NEGOCIADOR DE CRISES NO ÂMBITO DAS OPERAÇÕES DE  
COORDENAÇÃO E COOPERAÇÃO COM AGÊNCIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de Aperfeiçoamento  
de Oficiais como requisito parcial para a  
obtenção do grau especialização em  
Ciências Militares.

**Orientador:** Maj CARLOS EDUARDO DA  
SILVA LOURENÇO

**Rio de Janeiro**

**2021**



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família, minha mãe e meu irmão, que neste instante de muita dificuldade nacional tiveram compreensão em poder me ouvir e me deram base para chegar até aqui.

Agradeço ao Cel Cristiano pelo suporte teórico a este trabalho, pela sua paciência e por toda ajuda emanada até aqui.

Agradeço a meus amigos que me suportaram até este momento e retribuíram meus prantos com sua compaixão.

Agradeço a Deus pela saúde que me deu até aqui e pela luz que me fortalece a cada caminhada.

## RESUMO

O trabalho em questão visa conhecer as capacidades e os atributos comportamentais do negociador de crises no âmbito das Operações de Coordenação e de Cooperação com Agências, operações estas cada vez mais em voga nos dias atuais. A pesquisa se limitou a definir pontos focais sobre como funciona processos sociais como poder e violência dentro de um grupo social, as ameaças atuais as quais a ação de um negociador seria adequada, as formas de enfrentamento das instituições de defesa e as características inerentes do negociador para a resolução de crises. A pesquisa contou também com pesquisa de campo, que verificou que há possibilidade do negociador nas Operações de Coordenação e de Cooperação com Agências mas que, apesar do recente histórico do Exército em operações deste tipo, há ainda um desconhecimento por parte dos integrantes da Força sobre esta especialidade, mostrando assim algumas lacunas de conhecimento dos profissionais das armas, principalmente no que tange à dimensão humana do ambiente operacional.

Palavras chaves: Negociador, Crise, Operações, Violência.

## **ABSTRACT**

The work in question aims to understand the capabilities and behavioral attributes of the crisis negotiator within the scope of Coordination and Cooperation Operations with Agencies, operations which are increasingly in vogue nowadays. The research was limited to defining focal points on how social processes such as power and violence work within a social group, the current threats to which a negotiator's action would be appropriate, the ways of confronting defense institutions and the negotiator's inherent characteristics for crisis resolution. The survey also included field research, which found that there is a possibility of the negotiator in Coordination and Cooperation Operations with Agencies, but that, despite the Army's recent history in operations of this type, there is still a lack of knowledge on the part of the Force members about this specialty, thus showing some gaps in the knowledge of weapons professionals, especially with regard to the human dimension of the operational environment.

**Key words:** negotiator, crisis, operations, violence.

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	8
1.1	PROBLEMA.....	10
1.1.1	Antecedentes do Problema.....	10
1.1.2	Formulação do Problema.....	14
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.2.1	Objetivo Geral.....	17
1.2.2	Objetivos Específicos.....	17
1.3	QUESTÕES DE ESTUDO OU HIPÓTESE.....	17
1.4	METODOLOGIA.....	17
1.4.1	<b>Objeto formal de estudo</b> .....	18
1.4.2	<b>Amostra</b> .....	18
1.4.3	<b>Delineamento da pesquisa</b> .....	18
1.4.4	Procedimentos para revisão da literatura .....	18
1.4.5	Procedimentos Metodológicos.....	18
1.4.6	Instrumentos.....	19
1.4.7	Análise de dados.....	19
1.5	JUSTIFICATIVA.....	19
2.	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	20
2.1	Poder e Violência.....	20
2.2	Contextualização das ameaças.....	25
2.3	Poder Nacional e suas expressões e enfrentamento das ameaças.....	27
2.4	Resolução de crises e o papel do negociador.....	35
3.	<b>ANÁLISE E RESULTADOS</b> .....	41
4.	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES</b> .....	48
	<b>REFERÊNCIAS</b>	
	<b>BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	50
	APENDICE A - Questionário.....	55
	APENDICE B – Entrevista.....	58

## 1. INTRODUÇÃO

No contexto atual dos conflitos internacionais do século XXI, faz-se notar que apenas o poder bélico de uma nação não é suficiente para desarticular um oponente. As guerras de quarta geração trouxeram características singulares para o campo de batalha, onde há muito mais descentralização do poder e múltiplos fatores para o sucesso no campo de batalha.

Para Visacro (2011), guerras de quarta geração se caracterizam por “perda do monopólio estatal sobre a guerra” (VISACRO, 2011, p. 52), e a “fragmentação das ameaças, com predomínio de ameaças não estatais [e] ambiente de incertezas e configuração difusa” (VISACRO, 2011, p. 49)

Para Pimentel e Neto (2014), novos fatores de observação, que antes estavam fora do escopo teórico, entram em cena, tornando o cenário bélico mais incerto, tais como: terrorismo internacional, guerras assimétricas, armas estratégicas de destruição em massa, guerrilhas, forças irregulares, comunicação global em massa e em tempo real, avanço da tecnologia e enfraquecimento do Estado Nacional e das Soberanias.

O fator psicológico se faz presente como fator de articulação e de vitória. Para Visacro (2011), “os objetivos psicológicos são mais priorizados que os objetivos físicos”, e se coadunam no mesmo grau de importância entre objetivos militares e políticos. Para a guerra de 4ª geração, o objetivo mais destacado é “auferir resultados psicológicos [e] afetar a opinião pública” (VISACRO, 2011, p. 54).

Pinheiro (2007) introduz que as forças irregulares dentro das guerras de quarta geração, ao não alcançarem o nível de poder de combate de tropas convencionais, utilizam de outras dimensões do poder para auferir sucesso em suas investidas, seja por mensagens direcionadas a públicos específicos, ou usando a repercussão das grandes mídias, tudo com o enfoque de provocar emoções, como medo ou raiva, a determinadas amostras da população e produzir espanto generalizado.

Pinheiro (2007) adverte sobre o uso da violência por parte das Forças convencionais, que devido a estes fatores em voga, não deve ser usado de forma inapropriada, mas balizado através de regras de engajamento adequadas ao nível da agressão, a fim de se evitar o descrédito junto à sociedade e à opinião pública.

Araújo (2013) diz que a ampliação das capacidades dos militares em situações

diversas do contexto bélico se faz necessário para responder as novas demandas atuais, onde militares podem ser empregados em diferentes níveis de engajamento e dosando o uso da força, tendo em vista que dentro deste Teatro de Operações há diversos integrantes além das forças oponentes: a população civil alheia ao conflito e elementos de forças insurgentes que se camuflam nesta população.

Em resposta às mudanças de paradigmas expostas, a fim de se evitar excessos de violência por parte dos integrantes da Força na administração de conflitos e, assim, preservando sua imagem como instituição, a doutrina da Gerenciamento de Crises fora desenvolvida.

Segundo Cirilo (2015), o começo da doutrina tem berço nos Estados Unidos em meados da década de 70 e após 20 anos começou a ser consolidada em solo brasileiro.

O intuito primordial desta doutrina é, segundo Costa (2016), desenvolver medidas que capacitem os integrantes de uma instituição de lidarem corretamente com situações críticas, dando subsídios a estes profissionais com técnicas de enfrentamento à eventos críticos, cujo diferencial seria o uso mínimo de violência exercido, a fim de preservar vidas de inocentes e de agentes causadores de crise, para que estes sejam julgados dentro dos princípios legais do legislação em vigor.

Neste contexto, o emprego do Exército Brasileiro deve estar alinhado com tal tendência, onde há a seletividade do uso da força sob a égide da legitimidade.

Isto se faz notar pelo número expressivo de missões da instituição em Operações de Cooperação e Coordenação com Agências (OCCA) nos momentos atuais, onde há um limite do uso da força em prol de menor nível de violência possível.

Cabe a pergunta o que tal especialização traz de vantagens e de capacidades ao Exército Brasileiro dentro deste contexto de Operações de Cooperação e Coordenação com Agências (OCCA).

## 1.1 PROBLEMA

### 1.1.1 Antecedentes do Problema

O uso de Operações de Informação, e dentro delas as Operações Psicológicas, destaca-se pela disseminação de propagandas com fins estratégicos de convencimento de populações, incentivando estas a apoiarem a causa das forças regulares em detrimento das forças oponentes (CIRILO, 2015). Sua importância tem sido percebida com maior importância nos momentos atuais, onde a influência de narrativas se faz mais patente como elemento comunicacional.

Segundo Costa (2016), com o advento de confrontos raciais por igualdade de direitos nos Estados Unidos e das consequências ocasionadas pela alta exposição midiática da Guerra do Vietnã, exigiu-se dos órgãos públicos de segurança daquele país ações de menor uso de violência na resolução de conflito. Neste contexto, foram impostas aos representantes públicos respostas mais eficazes quanto ao elevado uso da violência em casos de segurança pública interna e externa e como consequência mortes de civis de forma desnecessária.

Segundo Costa (2016), na Europa, com o aumento da tecnologia de divulgação de informações em massa, houve o aumento de atividades terroristas de grupos insurgentes, ocasionando maior exposição das ações de forças militares para conter a crise, e em consequência maior repercussão de ações desastradas, como no caso do sequestro da delegação israelense pelo grupo palestino “Setembro Negro” nas Olimpíadas de Munique, em 1972.

A Doutrina do Gerenciamento de Crises ganha destaque neste contexto, uma vez que, segundo Costa (2016), é notória a indefinição formal das ameaças atuais as quais uma força regular deve lidar, que vão desde atentados terroristas advindos de grupos insurgentes que ameaçam a integridade nacional, sequestros de cidadãos, ou atentados ocasionados por pessoas com algum nível de transtorno mental, onde um problema de ordem social e de saúde pública torna-se uma questão de segurança.

Tais ameaças possuem matizes diversas, e devem ser tratadas à luz da legitimidade e de um uso proporcional de força, podendo qualquer excesso ser usado como chamariz para causa de grupos insurgentes dentro do território nacional.

Segundo Costa (2016), eventos críticos como situação com reféns, distúrbios e rebeliões prisionais e sequestros, tiveram uma evolução significativa com os adventos globais de projeção de poder das nações, seja nos grandes jogos como nas Olimpíadas ou nas missões de paz, refletindo no uso destes eventos por parte de terroristas, com o intuito de causar choque perante a opinião pública.

Segundo Costa (2016), a responsabilidade das autoridades pela correta execução das técnicas de gerenciamento de crises se destaca, e os resultados desse gerenciamento, sejam positivos ou negativos, vão repercutir na imagem institucional da organização.

Segundo Salignac (2011) o emprego do negociador de crises deixou de ser apenas usado em casos envolvendo contraventores do sistema legal para uma gama de outros eventos: casos de suicídio, pessoas com vulnerabilidade psicológica ou revoltas sob a égide de reivindicação de direitos, eventos estes onde em qualquer instante pode defragar incidentes de violência e confronto.

Para este mesmo autor, não cabe mais utilizar a expressão “bandido” sobre estes agentes, evitando assim uma generalização dos agentes causadores de crises e um tratamento da situação que não cabe nos dias atuais. É imperioso, portanto, que haja mudança não só nas técnicas, mas também na mentalidade dos agentes perante este novo paradigma.

Na Doutrina Militar Terrestre, as Operações no Amplo Espectro visam dar resposta a este cenário atual e caótico de guerras de quarta geração. Segundo o manual de fundamentos EB20-MF-10.103 OPERAÇÕES, define estas operações como “a combinação, simultânea ou sucessiva, de operações ofensivas, defensivas e de cooperação e coordenação com agências, ocorrendo em situação de guerra e de não guerra” (BRASIL, 2014, p. 2-18). Ainda nesse contexto, o manual prevê que:

...a composição de forças deve ser flexível e modular, em estruturas elásticas adaptáveis às mudanças de ambiente” e que “ os comandantes terrestres devem conduzir as operações de forma abrangente, contemplando aspectos diversos daqueles estritamente militares, empregando um conjunto interdependente de forças capazes de explorar a iniciativa, aceitando riscos e criando oportunidades para alcançar resultados decisivos” (BRASIL, 2014, P. 2-18).

Neste ínterim, percebe-se a preocupação da doutrina do Exército Brasileiro em prever em seus quadros profissionais mais do que uma especialização estritamente convencional, mas com preparo e capacidades diversa desta, tendo em

vista o caráter difuso e irregular em que a Força está sendo empregada.

Neste aspecto, as Operações de Coordenação e Cooperação com Agências (OCCA) são definidas como: “... aquelas que normalmente ocorrem nas situações de não guerra, nas quais o emprego do poder militar é usado no âmbito interno e externo, não envolvendo o combate propriamente dito, exceto em circunstâncias especiais” (BRASIL, 2017, p.3-15).

Pode-se dizer que as Operações de Coordenação e Cooperação com Agências (OCCA) diferem das operações convencionais de Ofensiva e Defensiva pelo incremento de vários fatores de observância, como exemplos: garantia dos poderes constitucionais; garantia da lei e da ordem; atribuições subsidiárias; prevenção e combate ao terrorismo; sob a égide de organismos internacionais; em apoio à política externa em tempo de paz ou crise; e outras operações em situação de não guerra.

Percebe-se aqui que as respostas convencionais de enfrentamento às crises não cabem neste novo contexto, exigindo dos agentes públicos maior discernimento nas ações contra os novos causadores de crises.

Para Salignac (2011), percebe-se uma evolução das ações dos agentes contraventores da lei, com o fortalecimento de instituições contraventoras dentro do território nacional, usando-se de rebeliões em estabelecimentos prisionais, sequestros e coação às populações mais carentes como estratégias para estabelecer poder dentro do território nacional.

Para Salignac (2011), a doutrina de gerenciamento de crises ainda é tratada de forma precária pelas instituições de segurança e de defesa do país, sendo que não há ainda um órgão específico que trate sobre um sistema integral de gerenciamento de crises; ainda segundo o autor, uma postura amadorista das instituições de segurança e defesa neste interim (da negociação de crises) é muito temerário, ato contrário inclusive ao que é desenvolvido nas instituições de primeiro mundo, sendo assunto nos cursos de formação e de aperfeiçoamento.

Nesse íterim, percebe-se sobre a importância de adestrar os elementos de uma Força Armada, não só no viés técnico, mas também no tático no escopo das operações psicológicas, mais precisamente na vertente da negociação e gerenciamento de crises, uma vez que devido ao caráter assimétrico e caótico de onde as crises podem advir atualmente, por muitas vezes, elementos mais destacados nas operações podem vir a ter de recorrer a este tipo de procedimentos, com o intuito de preservação de vidas e evitar descrédito de imagem institucional nacional.

Neste contexto, indaga-se quais as possibilidades que a doutrina do gerenciamento de crises dá ao Exército para o bom cumprimento das Operações de Coordenação e Cooperação com Agências (OCCA).

### **1.1.1 Formulação do Problema**

Face a uma formação militar mais direcionada para a área da Defesa, onde há maior ênfase em Operações de Guerra e emprego de força para soluções de conflitos armados (BRASIL, 2014, p.19/48), e por consequência uma maior violência das ações militares, ante o advento das guerras de quarta geração que prezam por um uso seletivo de força, e das novas demandas da sociedade global por guerras com menores efeitos colaterais possíveis, questiona-se quais as vantagens que a doutrina de Negociação de Crises e Reféns traz para os militares do Exército Brasileiro em um contexto das Operações de Coordenação e Cooperação com Agências (OCCA), em um contexto onde atributos comportamentais e competências diferenciadas devem ser estimuladas em um militar, para um eficaz cumprimento de missões nesse contexto.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Conhecer os atributos e capacidades dos Negociadores de Crises para o desenvolvimento das Operações de Coordenação e Cooperação com Agências (OCCA).

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Com a finalidade de delimitar e alcançar o desfecho esperado para o objetivo geral, foram levantados objetivos específicos que conduziram à consecução do objetivo deste estudo, os quais são transcritos abaixo:

- a) Identificar fenômenos do contexto social, com ênfase nas relações de poder e violência;
- b) Identificar as ameaças que advém deste contexto social;
- c) Identificar estratégias de enfrentamento dos conflitos atuais no Exército Brasileiro, com destaque às Operações de Coordenação e Cooperação com Agências (OCCA);
- d) Identificar as capacidades e atributos comportamentais do Negociador de crises e reféns;
- e) Avaliar o possível emprego do Negociador nas Operações de Coordenação e Cooperação com Agências (OCCA)

## **1.3 Questões de Estudo**

- a) Qual o contexto atual do mundo em que vivemos?
- b) Quais ameaças que advém desse contexto?
- c) Por que se faz necessário uma Doutrina de Gerenciamento de Crises e quais suas vantagens?
- e) Há diferença nas habilidades entre agentes com e sem esta especialidade?
- f) Há emprego do negociador de crises no âmbito das Operações de Coordenação e Cooperação com Agências (OCCA)?

## **1.4. METODOLOGIA**

### **1.4.1 Objeto formal de estudo**

Esta pesquisa visa verificar *in loco*, junto aos agentes operacionais da Força, quais as possibilidades e capacidades que a doutrina de Negociação pode ofertar aos mesmos.

### **1.4.2 Amostra**

capitães -alunos do CAO da ESAO

### **1.4.3 Delineamento da pesquisa**

É proposto que se desenvolva uma pesquisa quantitativa, levando em consideração que, segundo Campos, uma pesquisa nesta metodologia visa “... a busca de uma regra, ...uma uniformidade do fenômeno (ou parte dele), preocupando-se com o que é comum à maioria das situações” (CAMPOS, 2008, p.55)

### **1.4.4. Procedimentos para revisão da literatura**

Procurou-se artigos em livros, periódicos eletrônicos e manuais doutrinários do Exército Brasileiro, a fim de colaborar com as respostas dos objetivos intermediários, assim como proporcionar sustentação ao contexto histórico inserido. Os periódicos eletrônicos foram encontrados por buscadores científicos, como Scielo.org.

### **1.4.5. Procedimentos Metodológico**

Propõe-se levantar, dentro do universo “capitães -alunos do CAO da ESAO” visou-se administrar duas amostras: militares que tem a especialização com Negociação de Crises, com estágio na área com carga horária mínima de 40 horas-aula (grupo A) e militares que não possuem tal especialização (grupo B). Do primeiro grupo, será admitido militares graduados que possuem o Estágio de Negociador de Crises e Reféns e que tenham participado em Operações Interagências; no segundo grupo, os fatores de inclusão são militares graduados, com participação em

Operações Interagências e que não possuam a especialidade do estágio supracitado.

#### **1.4.6. Instrumentos**

Pesquisa bibliográfica, que visa dar uma direção sobre o conteúdo a se pesquisar; uma entrevista com questionário semi-estruturado com profissional habilitado na área da negociação e questionários com militares empregados em Operações em OCCA.

#### **1.4.7. Análise dos Dados**

A coleta de dados será realizada por meio de questionários para as referidas amostras, com perguntas abertas e fechadas, para o “grupo A” visa-se destacar quais características inerentes dos Negociadores de Crises e sua importância; para o “grupo B” visa-se levantar os atributos e capacidades inerentes para Operações Interagências e ao final realizar um comparativo. Os dados dos questionários serão analisados por meio de estatística descritiva.

Propõe-se realizar um questionário (APÊNDICE B) com um militar graduado com larga experiência na área de Negociação de Crises e Reféns a fim de aumentar o conhecimento sobre o tema no arcabouço teórico.

### **1.5 JUSTIFICATIVA**

Tal pesquisa é relevante pois: abrange o debate sobre técnicas que estimulam maior controle emocional por parte dos integrantes da Instituição militar, cujas características de emprego envolvem alto nível de estresse e desenvolvimento de resiliência, fatores importantes de serem desenvolvidos num ambiente de crise; é uma oportunidade de debater aspectos psicossociais e afetivos dos recursos humanos da instituição; há um estímulo de tal debate destacado na doutrina militar vigente das Operações em Amplo Espectro, onde se destaca que “...os comandantes terrestres devem conduzir as operações de forma abrangente, contemplando aspectos diversos daqueles estritamente militares” (BRASIL, 2014, P. 2-18); amplia a possibilidade de emprego das habilidades do negociador de crises e reféns para além dos militares especializados nesta área.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Poder e Violência

Para sobrepujar as adversidades da natureza, o homem tornou-se um ser coletivo. Segundo Freud (1930), em prol de uma maior segurança, o homem cede uma parcela das felicidades geradas pelos seus impulsos em prol da construção de uma cultura, de uma sociedade, onde cada ente tem seus papéis em prol da sobrevivência do grupo. E destes papéis surge relações de ordem, onde o poder se exerce.

Para o dicionário filosófico, poder tem como definição, seja para indivíduos ou instituições, “a capacidade de este conseguir algo, quer seja por direito, por controle ou por influência. O poder é a capacidade de se mobilizar forças econômicas, sociais ou políticas para obter certo resultado (...)” (Blackburn, 1997, p.301).

Segundo Ferreirinha e Raitz (2010) Foucault foi o filósofo que procurou estudar sobre o poder não sobre o viés de uma busca por um conceito, mas sim de forma prática, *in loco*, através das influências onde era exercido o poder, dos sujeitos que eram investidos de poder, e aqueles onde o poder era exercido e concretizado.

Para Foucault (2019), entende que poder não deve ser considerado como uma instância dominadora e centralizadora, como uma “coisa”, mas analisado como algo que circula, que funciona em cadeia. Nesse sentido, o poder trabalha como uma rede, onde não existe hierarquização rígida com posições pré-determinadas e imutáveis; “nas suas malhas (do poder), os indivíduos só circulam, mas estão sempre em posição de exercer esse poder e de sofrer sua ação”. (FOUCAULT, 2019, p.284)

Para o exercício do poder, Foucault (2019) estabelece o triângulo “Poder-direito-verdade”, onde o poder se manifesta através de um arcabouço legislativo que define as posições dos indivíduos, e a obrigatoriedade de produção de verdades, e seus efeitos que nos moldam. Verdade é entendido por Foucault como “conjunto de regras segundo as quais se distingue o verdadeiro do falso e se atribui ao verdadeiro efeitos específicos de poder” (FOUCAULT, 2019, p.53) e que para Machado (2019), tal verdade produz um saber, um registro de estudo sobre determinado fim.

Para Ferreirinha e Raitz (2010), tal tríade se manifesta modernamente com a ascensão do poder disciplinar, que vem em substituição do poder pastoral exercido antes do Estado moderno atual. O poder disciplinar, ou popularmente chamado como disciplina, é uma forma de organização do espaço; Foucault define como “métodos que permitem o controle minucioso das operações do corpo, que asseguram a

sujeição constante de suas forças e lhes impõe uma relação de docilidade-utilidade” (FOUCAULT, 2008, p.139).

Nesse sentido, segundo Machado (2019), o poder é uma forma de organizar os indivíduos em um sistema cujo espaço é fechado, determinado, hierarquizado, capacitando este indivíduo de diferentes funções segundo um objetivo específico, trazendo como consequência o controle do tempo, o estímulo máximo do seu uso e a viabilização de seu registro através de um saber, o conhecimento de uma área específica. Segundo Foucault (2019), entende-se que o indivíduo não é o alvo prioritário do poder, mas um de seus primeiros produtos: “o indivíduo é o efeito do poder e simultaneamente, ou pelo próprio fato de ser um efeito, seu centro de transmissão. O poder passa através do indivíduo que ele constitui”. (FOUCAULT, 2019, p. 285)

Para Machado (2019), o poder transforma o homem num ente político e econômico, utilizando de seu trabalho com utilidade econômica máxima, diminuição de sua capacidade de revolta e de resistência, tornando-o mais dócil socialmente. “Atuando sobre uma massa confusa, desordenada e desordeira, o esquadrinhamento disciplinar faz nascer uma multiplicidade ordenada no seio da qual o indivíduo emerge como alvo de poder”. (FOUCAULT, 2019, p. 25)

Ocorre que, segundo Foucault (2019), o poder, com seu discurso de verdade e sua legislação de obrigações e contratos sociais, molda o indivíduo, e por consequência nossa sociedade, através da repressão. Para Foucault (2019) a repressão é a mecânica por onde é exercida as relações de poder, onde ocorre a repressão de indivíduos, da natureza, dos instintos, de uma classe. Desta repressão surge assim as lutas pela disputa do poder, e as respostas a estas disputas não poderiam ser menos que violentas.

A violência, segundo Schilling (2000) é um ato de quebra de relações sociais; quando há um rompimento abrupto e brutal das ligações, podendo essa violência ser tanto do caráter físico, do caráter psicológico ou do caráter social, considerando a dimensão estrutural da sociedade. Para Schilling (2000), é importante denotar a violência como um fenômeno multifacetado, não restrito apenas na esfera física, e que a violência pode ser desenvolvida tanto de forma episódica como por longo período de tempo, mesmo que de maneira sutil.

A violência perpassa por todas as relações que representa a sociedade. Segundo Odália (2017) a violência é um ente importante para que o homem sobreviva

como espécie num mundo hostil onde a lei da natureza impera, mas que deve ser questionada a medida que a sociedade moderna se estrutura. Ainda segundo o autor, a violência hoje em dia se apresenta de forma sofisticada, incrustada inclusive na arquitetura das cidades, onde classes mais abastadas vivem em condomínios fechados e lacrados por muros e guaritas, e os mais pobres dividem espaço entre vielas e becos nas comunidades.

Ainda segundo Odália (2017) as condições de desigualdade entre os indivíduos de uma sociedade reverberam as relações de poder e causam atritos, gerando reações. A luta contra desigualdades de quem é excluído é um movimento que vai contra os processos históricos, e sua resposta não seria outra senão a perpetuação de maior violência.

Freud (1930) entendia o homem como um ser que responde aos que ele chama de impulsos de vida e de morte. O principal representante do impulso de morte seria o impulso natural de agressão. Segundo Freud (1930) tal impulso de agressão faz com que o homem enxergue suas relações de forma impessoal, onde os sujeitos nada mais são que objetos;

“...o próximo não é apenas um possível ajudante e um possível objeto sexual, mas também uma tentação para se satisfazer nele a agressão, explorar sua força de trabalho sem recompensá-lo...humilhá-lo, tortura-lo, mata-lo”. (FREUD, 1930, p.161)

Tal impulso de agressão não nega a visão de mundo de Thomas Hobbes sobre “o homem é lobo do homem” em “*Leviatã*”, mas o aprimora; segundo Freud (1930) o principal empecilho à construção da civilização é o impulso de agressão, o qual deve ser sublimado através da cultura: “...o desenvolvimento cultural pode ser caracterizado sucintamente como a luta da espécie humana pela vida” (FREUD, 1930, p.173)

Sendo assim, segundo Schilling (2000), a violência é uma forma de abrupta de resposta no exercício das relações de poder e que pode ser perpetrada de forma contínua, através da negação ao discurso; tal negação emudece populações e que mantem desigualdades nas relações. A autora considera que essa negação é a característica principal da violência, que estimula medo e insegurança dentro de uma sociedade.

O fluxo do poder, portanto, deve ser compreendido por aqueles que o estão na possibilidade de exercê-lo. Schilling (2000) na sua perspectiva da violência e sobre o isolamento de indivíduos como uma possibilidade explicativa para a manutenção da

violência, conversa com o que Foucault (2019) que argumenta sobre a formação do indivíduo como produto do poder.

Segundo Schilling (2000) tal isolamento aparece na repressão dos discursos, na exclusão de acessos físicos e no tolhimento das possibilidades de consumo, atentando assim a satisfação das necessidades de uma população.

Dentro das relações de poder, segundo Weber (1982), há a imposição da vontade de alguém sobre o outro, e não sendo essa imposição de livre acordo entre as partes haverá conflito para redefinição de papéis sociais, gerando assim violência. No que tange a Estados Nacionais e suas disputas de interesses, percebe-se a busca pelo uso legítimo da violência como princípio para resolução de conflitos (BRASIL, 2014a *apud* CORDEIRO, 2016) porém tal uso perde sentido em parte quando analisa-se o contexto atual de guerras irregulares e de confrontos interestaduais.

Para Weber (1982), “O Estado é aquela comunidade humana que, dentro de determinado território – este, o ‘território’, faz parte de suas características – reclama para si (com êxito) o monopólio da coação física legítima” (WEBER, 1982, p. 98). É justificável, então, que para manter tal monopólio, seja atribuída às ações militares certo grau agressividade e de violência para uma possível administração ante o caos.

Luttwak (2009) afirma que as Forças Armadas, em um contexto bélico e de resolução de crises, devem se basear numa lógica paradoxal, onde há uma inversão sobre a qualidade das escolhas dos comandantes militares e do senso comum. Para este mesmo autor, a predileção dos comandantes militares por linhas de ação ineficazes, onde caminhos tortuosos, cobertas de aclives e declives são melhores que vias planas e bem pavimentadas, faz toda a diferença quando o assunto é número reduzido de baixas, maior moral e maior poder de combate. “...a pior linha de ação pode deliberadamente ser selecionada na esperança de que uma ação improvável pode não ser esperada pelo inimigo, reduzindo, conseqüentemente, sua capacidade de reação” (LUTTWAK, 2009, p.21).

Isso demonstra um pouco da dissonância entre o pensamento castrense de uma nação com o pensamento civil de sua sociedade, onde por muitas vezes o que seria violento e inaceitável se torna primordial para a sobrevivência no campo de batalha.

Para Luffwak (2009), o espírito do tempo atual não admite um número elevado de baixas das fileiras de um Exército devido, entre muitos fatores, à mudança demográfica das famílias das nações, com famílias mais urbanas e com poucos filhos

e o impacto das transmissões de televisão dos conflitos armados modernos.

Em consequência, o uso exacerbado de violência para resolução de conflitos é mais percebido; gera repercussão negativa às instituições envolvidas e há maior cobrança da sociedade de respostas, a fim de solucionar ou reparar danos ocasionados, seja pela melhora de procedimentos, ou de punição jurídica aos envolvidos.

Atualmente, segundo Cascio (2021), após os adventos da recente pandemia do vírus COVID-19, estrategistas militares do United States Army War College (USAWC) perceberam que o conceito anterior de mundo VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous* — Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo, na tradução da língua inglesa), termo este cunhado na década de 1980 com as recentes revoluções tecnológicas da internet, evolui agora para o mundo BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear and Incomprehensible* — Frágil, Ansioso, Não linear e Incompreensível na tradução do termo em inglês) onde as relações de volatilidade e de complexidade não respondem mais com tanta precisão à estruturação de estratégias e métodos ante às novas realidades que perpassam pelo mundo.

Cascio (2021) argumenta que, no mundo BANI, as relações entre as pessoas e as comunidades são vistas numa ótica totalmente diversa: fragilidade pelo fato das relações serem menos resilientes e se desestruturam com facilidade; ansiedade gerada por esta fragilidade que repercute num senso de urgência cada vez acelerado; não-linearidade como mudança de uma percepção dos fenômenos, somente baseada numa lógica de causa e efeito, para uma lógica de quebra de expectativas; incompreensível pelo número incomensurável de informações e dados sobre determinado assunto que geram instabilidade na apreensão de determinado assunto.

Destaco aqui a apreensão do termo da ansiedade generalizada, que faz com que, segundo Cascio (2021), pessoas tomem decisões baseadas no imediatismo do momento e que se foquem em percepções rasas da realidade, causando frustrações com suas escolhas; emoções de medo e depressão advêm destes momentos.

Cascio (2021) ainda afirma que outras pessoas, ao se depararem com a frustração, incitam em si seu sentimento de revolta, elegendo um “bode expiatório” de suas frustrações como “causa do mal”, disseminando assim informações equivocadas sobre os fenômenos que circulam.

A impressão que fica é que, mais do que uma “sociedade líquida”, termo que Zygmund Bauman cunha no final do século XX; vive-se hoje uma sociedade rarefeita,

onde as relações humanas são dissolvidas no clicar de um “curtir” ou “compartilhar” de redes sociais, e que é terreno fértil para a ansiedade por respostas das mais distintas naturezas.

Entender as relações da sociedade sobre poder e violência, e como ela se comporta atualmente, se faz necessário, uma vez que dentro de uma sociedade os choques e conflitos ocorrem de maneira contínua, mesmo em grandes períodos de estabilidade e de paz social.

## 2.2 .Contextualização das ameaças

Dentro da doutrina militar do Exército Brasileiro, segundo o manual EB70-MC-10.223 OPERAÇÕES, estabelece que “as mudanças da sociedade e o surgimento de uma nova geopolítica conduzem a tarefa de planejar a defesa da pátria, razão de ser das Forças Armadas, a horizontes incertos e complexos” (BRASIL, 2017, p. 1-1). Nesse interim do amplo espectro dos conflitos, as operações militares são executadas em um contexto conjunto em um ambiente interagências.

Segundo este manual EB70-MC-10.223 OPERAÇÕES, a definição de ambiente operacional, que é “conjunto de condições e circunstâncias que afetam o espaço onde atuam as forças militares e que interferem na forma em que são empregadas, sendo caracterizada pelas Dimensões Física, Humana e Informacional” (BRASIL, 2017, p. 2-2).



FIGURA 1 - As dimensões do ambiente operacional terrestre.

Fonte: BRASIL, **Doutrina Militar Terrestre, EB20-MF-10.102**, 1ª Edição, Estado Maior do Exército, 2019.

Segundo este mesmo manual (2017), de forma tradicional, há uma maior preocupação dos comandantes militares nas suas operações na dimensão física, que se define pelo desenvolvimento de capacidades operativas, tornando os elementos da Forças Armadas mais operativos. Entretanto, atualmente, as três dimensões são discutidas em pé de igualdade.

Nesse quesito, analisa-se que, devido aos pressupostos da cibercultura e da ascensão mais destacada de indivíduos ante instituições, que a dimensões informacional e humana ganham destaque mais acentuado, com conflitos em terrenos humanizados (urbanos e rurais) mais presentes, proliferação de tecnologias, terrorismo internacional, narcotráfico e migração massiva. (BRASIL,2017, p.2-2)

Devido a este ambiente, as ameaças possuem características diversas da convencional, onde pode-se elencar algumas características, como: caráter difuso das ameaças; emprego de meios cibernéticos, informacionais e sociais como instrumentos de guerra; valorização das questões humanitárias e meio ambiente; velocidade da evolução da situação. (BRASIL,2017, p. 3-2)

Dentro deste aspecto, no escopo das guerras irregulares, o conceito de “guerras híbridas” vem tomando destaque e produzindo discussões sobre o tema. Dentre tantas discussões, segundo Leal (2016), podemos conceituar como guerras híbridas que “podem consistir em ações de forças militares que assumem uma identidade não estatal, ou envolver capacidades combinadas das organizações extremistas violentas” (LEAL,2016, p. 8). Além disso, “mistura forças convencionais e irregulares para criar ambiguidade, manter a iniciativa e paralisar o adversário, dificultando o processo de tomada de decisão e reduzindo a velocidade de coordenação de respostas efetivas” (LEAL,2016, p. 8).

Já em PEREIRA(2018), afirma que, na Cimeira de Chefes de Estado, em Varsóvia, em Julho de 2016, conferência da OTAN que visava definir o conceito de guerras híbridas e definições de estratégias de combate, define guerra híbrida no mesmo sentido do apresentado por Leal, além de aprofundar a temática como “ações coordenadas e sincronizadas que visam deliberadamente afetar as vulnerabilidades dos Estados democráticos e das suas instituições, empregando um leque particularmente amplo de meios políticos, económicos, militares, civis e de informação” (PEREIRA,2018, p.10).

Ainda segundo Pereira (2018), pode-se notar que as ameaças híbridas utilizam técnicas que não são novidades, porém pelo fato do incremento tecnológico e maior

conectividade do século XXI, há um escalonamento exponencial das ameaças advindas de possíveis agentes insurgentes no contexto de guerras híbridas, facilitando o uso de propagandas ora por meios de comunicação em massa, como televisões e jornais, ora pelas redes sociais. Desta feita, apresenta-se uma vantagem na disseminação de informações falaciosas (*fake News*) que visam influenciar populações de um local e suas lideranças, tornando mais difícil a reflexão crítica dos fatos e sua devida verificação. (PEREIRA, 2018, p. 12)

Além disso, ainda se coloca como características relevantes a permeabilidade das redes sociais na população em geral como vantagem estratégica, financiamento de organizações de cunho acadêmico ou político com o objetivo de influenciar a opinião pública e elites intelectuais, e o adestramento de organizações paramilitares, que por não estarem diretamente relacionados a um contexto estatal, os arcabouços do Direito Internacional e do Direito da guerra possuem dificuldades de penetração e uso da força para sua dissociação (PEREIRA, 2018, P.15-20).

Neste contexto, percebe-se que as ameaças modernas estão mais diluídas dentro da sociedade. Com maior permeabilidade, ações insurgentes contra uma nação têm maior chance de sucesso e menor nível de detecção por parte das forças de segurança e defesa. Neste sentido, operações convencionais de combate são menos adequadas para dar resposta a esta problemática.

### **2.3 Poder Nacional e suas expressões e enfrentamento das ameaças**

Dentro da doutrina do Ministério da Defesa atualmente, a temática do poder aparece na definição sobre o que seria Poder Nacional. O manual MD51-M-04 Doutrina Militar de Defesa estabelece que Poder Nacional é “a capacidade que tem o conjunto dos homens e dos meios que constituem a Nação, atuando em conformidade com a vontade nacional, de alcançar e manter os objetivos nacionais” (BRASIL, 2007, p 15/48).

Segundo Cordeiro (2016), deve-se entender que o Poder Nacional é um todo mas deve ser analisado de forma sistêmica, assim composto de cinco expressões, que são: Política, Econômica, Militar, Científico-Tecnológica e Psicossocial. A divisão do Poder Nacional tem o intuito de melhor entendimento da sua aplicabilidade como instrumento político, assim como não podem ser vistas tais expressões de maneira isolada quanto ao seu emprego (CORDEIRO, 2016, p.16). Ainda segundo Cordeiro

(2016), as expressões do Poder Nacional possuem áreas de intersecção que se influenciam mutuamente, de forma que uma ação de cunho econômico influencia diretamente na esfera política por exemplo, e vice-versa.

Neste trabalho, analisaremos de forma mais destacada as expressões de poder militar e psicossocial, não descartando a influência das demais expressões sobre uma nação.

Para Visacro (2009), a expressão Psicossocial se caracteriza pela influência que a percepção pessoal de certos indivíduos afeta o moral de populações, ocasionando assim mobilizações de massa, sendo fator preponderante para decisões políticas e possibilidade de alvo de ataques.

Para Cordeiro (2016), o campo Psicossocial teve considerável mudança de perspectiva em como devem ser administradas as relações humanas; com o advento das redes sociais e da expansão da internet, houve a abertura de mais discursos e maior liberdade, porém com menos responsabilização devido as possibilidades de anonimato: “Estimulados pela não-atribuição, indivíduos se sentiram mais livres para poder expressar suas ideias no mundo virtual para somente após a aceitação da coletividade, transforma-las em ação no mundo real (JOFFÉ, 2011 apud CORDEIRO,2016,p.72).

Segundo Santos (2011), verifica-se atualmente a inserção da cibercultura nas relações humanas, desde educação até relacionamentos pessoais. Para essa autora, cibercultura é a cultura contemporânea fundada sobre as estruturas das tecnologias digitais em rede nas esferas do ciberespaço e das cidades.

Ainda segundo o mesmo autor, a cibercultura se caracteriza por alguns elementos distintos que antes não apareciam, como Interatividade (não há mais a passividade em relação a informação que recebemos, podendo modifica-la), simulação (virtualidade do real, onde as barreiras entre o que é realidade e o que é virtual é mais permeável), ubiquidade (um conteúdo é pode ser acessado em vários canais de comunicação) e mobilidade (acesso de um conteúdo em vários lugares).

Nesse contexto, segundo Cordeiro (2016), analisa-se que as regras de controle desta Expressão mudaram, cabendo às instituições modificar seu *modus operandi* para possibilitar maior adesão nesta área. Segundo Choucri (2012) *apud* Cordeiro (2016), há, dentro do espaço cibernético informacional, uma mescla de difícil segmentação entre um discurso político e uma opinião pessoal, e o indivíduo ganha mais destaque do que o Estado e, portanto, há uma maior disseminação de ameaças

por parte do indivíduo.

Segundo Choucri (2012) *apud* Cordeiro (2016) ainda, a Era da informação trouxe consigo a pulverização das ameaças e a perda do monopólio estatal do uso da violência. Tal tese conversa com o que diz Rodrigues (2013) que afirma sobre a relevância que as Organizações Não Governamentais (ONGs) ganharam neste século.

Segundo Rodrigues (2013), as ONGs ganham destaque onde o Estado se faz ausente, ganhando notoriedade e maior força, enfraquecendo assim o poder e o papel do Estado. Por serem organizações que não representam parcela majoritária de uma sociedade, elas não defendem interesses gerais do coletivo, mas interesses regionais particularizados, podendo receber pressão e “lobby” de particulares, como igrejas, empresas transnacionais ou grupos terroristas.

Segundo Gonçalves (2006) *apud* Rodrigues (2013) a legitimidade de tais instituições é afetada por não serem instituições democráticas, sendo que seus membros não são eleitos ou conhecidos da população, e sua fiscalização administrativa e monitoramento de recursos tornam-se de difícil execução pelo caráter difuso destas organizações. Ainda segundo este autor, tais organizações não são capazes de concatenar os anseios de toda uma sociedade, pois trabalham sobre pautas específicas e assim não percebem a comunidade como um todo, cabendo ao Estado tomar as vozes que ecoam destas instituições e coordenar os anseios destes e do coletivo.

Dentro deste cenário caótico, a Expressão do Poder Militar aparece em voga também, adaptando-se à realidade disruptiva que se impõe. Segundo Cordeiro (2016), frente a esse novo ambiente de fragmentação, para que seja assegurado a defesa do Estado, as Guerras na Era da Informação devem se basear em mudanças de comportamento de uma população, visando dirimir o intento do inimigo não somente pelo uso da força, mas pela mudança de comportamentos.

Tendo em vista tal análise, segundo Smith (2002) *apud* Cordeiro (2016), as operações militares devem se dividir em duas formas de operações: Operações Baseadas em Atrito (OBA) e Operações Baseadas em Efeito (OBE). As duas visam os mesmos objetivos, mas a abordagem se dá de forma distinta.

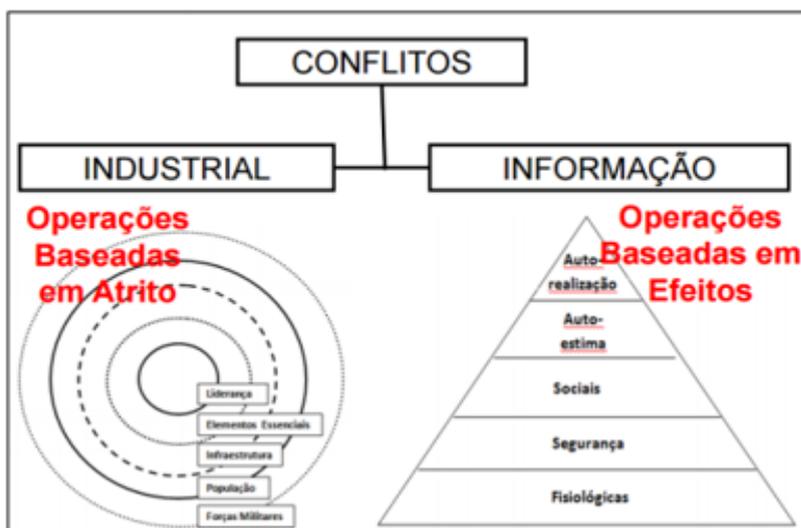


FIGURA 2 - Operações Baseadas em Atrito vs. Operações Baseadas em Efeito ;

Fonte: CORDEIRO, 2016, p.89

Para as ações em OBA, segundo Cordeiro (2016), as ações militares estão baseadas numa lógica de produção industrial, com grande investimento de recursos pessoal e material na produção de armas, blindados e soldados. Para Luttwak (2009), as operações de atrito parecem-se com um processo físico onde quanto maior o investimento em qualidade e quantidade de esforço maior será o resultado. Neste cenário, é necessário que se perceba atores estatais definidos e marcos legislativos claros, onde o legítimo uso da violência entre nações deve ser perseguido.

Entretanto, segundo Cordeiro (2016), tal operação sofre alguns reveses em relação a crescente corrida tecnológica, onde armamentos e procedimentos em combate entram em desuso rapidamente, e pelas características do contexto atual, onde vive-se um mundo multipolar, com o indivíduo mais capaz de realizar-se por conta própria, havendo um deslocamento das fontes de poder dos estados para grupos, e de grupos para indivíduos.

Segundo Cordeiro (2016), com o aumento de atores globais e maior possibilidade destes de se tornarem ameaças globais, já se ventila sobre as principais ameaças do novo século, onde o terrorismo se apresenta como nova possibilidade e ações baseadas em OBA não se tornam a melhor forma de engajar um inimigo tão disperso.

Já as ações baseadas em Operações Baseadas em Efeito (OBE), segundo Wijninga e Szafranski (2000) *apud* Cordeiro (2016), visam atingir mudanças em comportamento de indivíduos baseado na hierarquia da pirâmide de Maslow, onde as

necessidades básicas do indivíduo, como segurança e fisiológicas, têm prioridade de satisfação em primeira análise.

Portanto, ainda segundo estes autores, os alvos numa operação militar neste ambiente devem ser considerados não pelo o que “são”, mas pelo o que “representam”; sendo assim, em um sistema complexo, onde, em última instância, qualquer indivíduo pode ser um alvo, e os ataques devem ser direcionados às necessidades básicas dos membros de uma comunidade, atendendo à mudança de comportamento esperada.

Luttwak (2009) afirma sobre as OBE, que para este autor é definido como operações de “manobra relacional”, visa evitar as vantagens de poder de combate do inimigo para desbordar para alvos menos tangíveis, devido a uma superioridade específica contra fraquezas do inimigo, sejam estas físicas, psicológicas, técnicas ou organizacionais; para que haja o efeito desejado neste tipo de operação, faz-se necessário alto grau de precisão e de especialização de pessoal, além de um judicioso uso do fator surpresa e de rapidez na execução do ataque.

Como consequência desta operação, segundo o mesmo autor, há a possibilidade de obtenção de ganhos desproporcionais ao investimento de recursos aplicados ao esforço, proporcionando uma chance de vitória ao Exército mais fraco numa batalha.

Ainda segundo Luffwak (2009) as duas formas de operações, tanto OBA com OBE, são complementares, não se fazendo uma guerra somente com operações de manobra relacional. Porém, devido ao ambiente caótico do contexto atual da Era do Conhecimento, com a diluição de responsabilidades e difusão de ameaças, a detecção das mesmas se faz mais patente, e o uso e aprimoramento das ações de uma força militar em OBEs neste contexto se torna mais destacado.

Face à estas estratégias, visando atender tanto OBA como OBE de forma complementar, o conceito de “Operações no Amplo Espectro” é cunhado. O manual EB70-MF-10.102- DOCTRINA MILITAR TERRESTRE diz que a forma de serem conduzidas as operações a fim de manter e obter resultados decisivos neste cenário requer a combinação de operações ofensivas, defensivas, de coordenação e cooperação com agências de forma concomitante, a fim de prevenir ameaças, gerindo crises e solucionando conflitos armados, em situações de guerra ou não guerra (BRASIL, 2019, p.2-7).

Neste quesito, o manual ainda explana que as peculiaridades das Operações no Amplo Espectro exigem uma composição de meios flexível e modular, a fim de responder às necessidades das mesmas de forma condizente, adaptando-se às mudanças do ambiente. (BRASIL, 2019, p. 2-8)

Assim, pode-se perceber a preocupação desta doutrina do Exército em abarcar operações convencionais de ação contra um inimigo definido, com ações contra forças irregulares, que usam da população envolvida no conflito para se camuflar e muitas vezes como “escudo”.



FIGURA 3: Operações no Amplo Espectro;  
Fonte: BRASIL,2019, p 2-8

Neste quesito, Araújo (2013) explana que há possibilidades de emprego de tropas em contextos não bélicos, como operações de apoio às autoridades civis em situações de crise, operações de estabilização, imposição, implantação ou manutenção da paz, o que, trazendo para o contexto de nosso país, tais operações ocorrem quando uma tropa é usada em operações de Garantia de Lei e da Ordem (GLO) e nas Ações Subsidiárias.

Tais ações visam, em ultima análise, diminuir o volume de danos colaterais à população que reside nas áreas onde o conflito se estabelece. Isto faz com que haja uma diminuição das animosidades dentro daquele território, onde a instituição atuaria na coerção de forças insurgentes mas sem descuido das necessidades básicas da população não-beligerante, dirimindo assim o escalar da violência nesta localidade. Pode-se dizer que é o uso de Operações Baseadas em Efeito (OBE) dentro de uma proposta de execução.

Araújo (2013) ainda reitera duas ideias chave para o emprego das forças nesse tipo de operação: “condução de operações ofensivas, defensivas, de pacificação e de apoio à órgãos governamentais ou autoridades civis no mesmo espaço físico, de forma simultânea ou sucessiva” (ARAÚJO,2013 p.23) e o adestramento dos Grandes Comandos Operacionais e Grandes Unidades para o emprego de seus elementos de manobra na condução das mesmas. Para isso, novas capacidades são exigidas dos combatentes, como:

“efetividade no relacionamento com a mídia; operações em ambiente interagências; operações de ajuda humanitária; controle de contingentes populacionais com ou sem apoio de organismos internacionais; condução de operações de informação; operações contra terror; operações de proteção da população em ambiente de DQBN; apoio à população contra desastres naturais;proteção de estruturas estratégicas nacionais e de fontes de recursos escassos” (ARAÚJO,2013,p 23)

Araújo (2013) aprofunda a questão no sentido de que, para atender de forma adequada estas novas necessidades, é decisivo que seja desenvolvido novas competências e um preparo dos comandantes e da tropa nessa nova conjuntura, fazendo-se necessário repensar sobre a análise do poder relativo de combate das forças de um confronto: “o material de emprego militar do combate convencional pode perder espaço e peso no cômputo dessa relação de poder. Daí a importância de flexibilidade e adaptabilidade dos meios, ressaltados nesse novo ambiente”(ARAÚJO, 2013, p.25).

Fruto destas constatações, e devido ao grande emprego das instituições de Estado na resolução de crises nas décadas passadas, o manual EB20-MC-10.201- OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS fora lapidado. Nele, além da explicação sobre o intuito das Operações no Amplo Espectro, percebe-se a intenção da instituição em adestrar e aprimorar seu efetivo num cenário caótico onde múltiplos agentes coadunam num mesmo espaço de existência operacional, e que o papel de cada um deles é primordial para o sucesso das operações.

Neste manual, Operações Interagências, onde o termo atual definido pelo manual EB20-MF-10.223 – OPERAÇÕES é “Operações de Coordenação e Cooperação com Agências (OCCA)” se caracterizam pela “interação da Forças Armadas com outras agências com a finalidade de conciliar interesses e coordenar esforços para a consecução de objetivos ou propósitos convergentes” (BRASIL, 2013, p. 1-2)

O contexto atual da revolução tecnológica, onde passa-se da “Era industrial” para

a “Era do Conhecimento” está expressa na caracterização do ambiente operacional, assim como a presença da população civil neste cenário, o que muda as tratativas do combate moderno; além disso, o manual prevê outras características, as quais se destacam para este trabalho:

“achamento dos níveis decisórios, deixando as esferas política e tática mais próximas; dificuldade de definição de linhas de contato entre beligerantes; dificuldade de caracterizar o oponente no seio da população; consciência de que forças militares não solucionam as causas da guerra”(BRASIL, 2013, p.1-2)

Como princípios norteadores de emprego no ambiente interagências, o manual destaca características como integração, cooperação e coordenação como muito importantes para concatenar ações e maximizar resultados:

“A “cooperação” interagências é caracterizada por menor formalismo nos relacionamentos institucionais, enquanto a “coordenação” tende a assegurar que as atividades de um vetor levem em consideração os efeitos sobre as ações dos demais atores, normalmente requerendo arranjos organizacionais mais elaborados” (BRASIL, 2013, p 3-7)

A compreensão da cultura organizacional diferenciada entre os diversos agentes numa operação interagências é também é debatida, mostrando que os agentes neste ambiente devem aprimorar-se em uma visão mais holística da realidade para sua compreensão para que haja sucesso palpável; neste aspecto, realizar concessões, buscar o consenso e se comunicar bem são pré-requisitos nesse tipo de operações.

Há que a ver, portanto, mudança de percepção dos comandantes atuais sobre esta demanda, e a Doutrina de Gerenciamento de Crises pode trazer respostas na forma como operar nesse contexto das Operações no Amplo Espectro, em especial nas Operações de Coordenação e Cooperação com Agências (OCCA), trazendo um menor uso de agressividade de uma tropa armada e respaldando-a nos princípios da legitimidade com o uso proporcional da força e por conseguinte, menos violência.

## 2.4 Resolução de crises e o papel do negociador

Dentro da Doutrina Militar do Exército Brasileiro, ainda no manual EB70-MC-10.223 OPERAÇÕES, faz-se presente o conceito de espectro do conflito, onde é definido que o conflito “varia do estado de paz até o conflito armado (estado de guerra), passando pela crise” (BRASIL,2017, p. 2-17) resumido na figura a seguir:

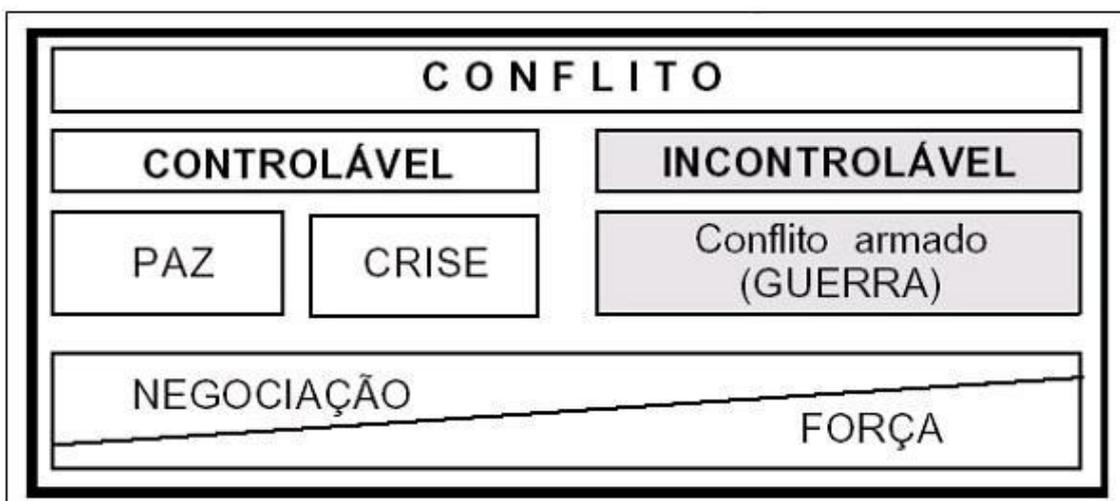


FIGURA 4 - Gráfico do Espectro dos Conflitos

Fonte: BRASIL,2019, p 2-17

Ainda neste manual, a definição de crise se destaca como a predominância de um elevado grau de tensão, com probabilidade de evolução e desencadeamento último em guerra, onde não se pode antever com precisão sobre o desenrolar dos acontecimentos futuros. A guerra seria então a última instância de resolução, onde o poder militar se destaca e há o grau máximo de violência e de força empregado.

Para Nery (2010), um conflito se dá pelo choque de interesses incompatíveis, onde a sua natureza advém de vários fatores: diferenças de percepção, hierarquia diversa de valores, exercício do poder e papel social dos indivíduos, concepções sobre justiça e acesso diferenciado a informações. Neste contexto, Nery (2010) ainda articula que o conflito possui graus variados de escalada, que vai desde a insatisfação de necessidades não verbalizadas, até a constituição do conflito declarado, com posições de radicalização expressiva. Moscovici (1982) ainda argumenta que a resolução de conflitos é inversamente proporcional à evolução de sua intensidade e amplitude; quanto mais grave é um conflito menor sua possibilidade de resolução.

Para a solução de conflitos, o manual MD51-M-04 Doutrina Militar de Defesa

(2007) articula que se pode usar a combinação de variadas formas de resolução, onde a menos violenta seria a negociação, definido como técnica onde há a busca de pontos convergentes entre os litigantes para uma convivência futura, fundamentada em bases racionais e ampla utilização de técnicas diplomáticas, jurídicas e políticas; a forma mais procurada seria a arbitragem, onde um terceiro é posto entre os conflitantes para dialogar com as duas ou demais partes e chegar a um bem comum.

Ainda sobre sua articulação, este manual prevê que deva existir uma proporcionalidade entre a causa do conflito e os meios usados para solucioná-los, fazendo-se presente o uso proporcional da força, devendo as respostas do Estado serem adequadas aos desafios e reações atuais (BRASIL, 2007, p 33/48).

Nota-se que, dentre todo o espectro do conflito, há a presença da negociação como solução primeira na resolução de crises, e que seu desenho perpassa toda a cadeia do conflito, desde seu início na erupção de crises, até na fase mais aguda do emprego da força (guerra). Faz-se notar também que tal técnica possibilita a amenização das crises, ou até sua reversão, dependendo do nível da gravidade, evitando-se assim que se perca o controle da situação e passando de uma crise para um conflito incontrolável.

Segundo Costa (2016), a negociação é a arte do gerenciamento de crises, e que tal técnica deve sempre ter seu uso priorizado, pois tem o intuito de resolução de conflitos de forma pacífica e menos letal possível.

Ainda segundo Costa (2016), sendo a primeira forma de resolução de conflitos, a negociação prevê aspectos importantes para alcance de objetivos em operações táticas que não são alcançados de forma repentina, como: o ganho de tempo para possibilitar respostas mais contundentes da Força, obtenção de informações dos agentes causadores e suporte à concentração logística de meios para outras técnicas de intervenção com um maior grau de violência: uso de armamentos não letais, tiro de comprometimento e assalto tático.

Segundo Salignac (2011) afirma que não seria adequado o emprego de religiosos, psicólogos, agentes da mídia, políticos ou outros elementos na resolução de crises, tendo em vista o caráter não institucional de sua atuação, demandando comprometimento institucional; por tal assertiva, percebe-se a necessidade mais patente em adestramento adequado nesta vertente de trabalho.

Sobre os atributos comportamentais que se denotam em um negociador, Costa (2016) destaca aspectos de sua personalidade como: espírito de equipe, auto

confiança e auto controle, comunicabilidade, maleabilidade (as soluções dos conflitos não se dão por vias objetivas somente, mas com inúmeras possibilidades), calma e paciência e, como o mais importante, a perspicácia, pois “o negociador deve ser capaz de entender nas entrelinhas do que é dito, e não no sentido geral das palavras” (COSTA, 2016, p. 82) denotando-se aqui que o negociador deve estimular uma visão mais holística de sua situação. Além disso, Salignac (2000) apud Costa (2016) ratifica as capacidades do negociador como inteligência emocional e ser bom ouvinte.

Esses atributos, ao serem estimuladas nos indivíduos de um grupo social, podem reverberar em atitudes benéficas para desenvolvimento de lideranças em um grupo social. Alexandre (2002) reitera que a liderança não pode ser baseada apenas em características estanques dos indivíduos, mas que auxiliam no desenvolvimento de um potencial; a liderança é um fenômeno relacional e situacional, onde estilos de liderança podem ser denotados, como a liderança democrática e a autocrítica. Ainda segundo Alexandre (2002), a primeira forma de liderança gera maior integração entre os elementos de um grupo social, sendo mais vantajosa que a segunda em um ambiente assimétrico. A liderança é um aspecto fortemente estimulado nos militares, tanto é que faz parte do rol dos elementos de poder de combate elencados no manual EB20-MF-10.102 – Doutrina Militar Terrestre.

Para Salignac (2011), reitera ainda alguns atributos como postura organizacional não rotineira que seria o fato dos agentes envolvidos para a resolução do evento crítico terem estruturas diferenciadas: “Esta é a única característica essencial cujos efeitos podem ser minimizados graças ao preparo e ao treinamento prévio da organização para o enfrentamento de eventos críticos” (SALIGNAC, 2011, p. 22).

Para Pinheiro (2007), os aspectos psicossociais devem estar cada vez mais em voga quando explana-se sobre guerras de quarta geração, onde saber lidar com as complexidades humanas e culturais de forma adequada se tornou pré-requisito.

Além disso, Pinheiro (2007) destaca o estímulo aos atributos da empatia, importante atributo para a manutenção do elo soldado-sociedade, e da paciência nos comandantes militares, atributo este não muito estimulado nas lideranças militares; a fim que estes possam sobrepujar os ressentimentos, as frustrações e a cólera em momentos de crise. Tais atributos conversam e muito com os objetivos atitudinais do negociador de crises.

Tais ideias, somadas às discussões anteriormente propostas sobre como se dá

o poder e a violência em um Estado, às novas ameaças advindas das guerras de Quarta Geração e as possibilidades das Operações Baseadas em Efeito, destaca-se assim que a doutrina do Gerenciamento de Crises é um assunto de relevância a ser discutido nas Forças Armadas, e que deve ser fomentada sua possibilidade de desenvolvimento técnico e tático de aprimoramento de capacidades operativas de um combatente moderno, tendo em vista a conjuntura atual.

Para Salignac (2011), há três razões para que a capacidade em gerenciamento de crises seja estimulada em organizações de segurança: a responsabilidade da instituição no gerenciamento de crises, o caráter imprevisível de onde as crises podem advir, e pela ação onipresente da mídia durante os eventos críticos. Este último fator, nos dias de hoje com a disseminação das câmeras de celulares e da exposição de mídias em outras plataformas pela internet, causa maior preocupação.

Além disso, Salignac (2011) aponta também para o caráter estressante da atuação dos agentes públicos em eventos críticos. O estresse provoca diminuição nas respostas aos problemas em um evento crítico, podendo ocasionar em erros fatais, cuja responsabilidade será dos agentes públicos envolvidos. É imperativo portanto um treinamento adequado para estas situações, que podem acontecer para qualquer militar.

Ainda segundo a doutrina, Salignac (2011) introduz sobre o exame de situação que o agente público deve tomar numa resolução de eventos críticos: necessidade (verificar se a ação do agente sobre os causadores de crise é realmente necessária), validade do risco (se a ação do agente público no evento crítico compensa o risco) e aceitabilidade (toda ação dos agentes públicos deve ter respaldo legal, moral e ético). Tais princípios devem nortear a ação de cada agente público, e em momentos de crise tais características crescem mais de importância, e o estímulo ao estudo destes critérios faz cada vez mais sentido no contexto atual.

Percebe-se que os atributos da doutrina de negociação conversam e muito com os pré-requisitos das Operações de Coordenação e Cooperação com Agências (OCCA), podendo tal doutrina servir de subsídio para a formação de pessoal capacitado neste ambiente de conflito contemporâneo.

Nas experiências recentes da instituição como instrumento de pacificação e resolução de conflitos, sejam internos ou externos, houveram acontecimentos na história recente do país nos quais se necessitou do uso técnico e tático da negociação, e que a falta de seu uso trouxe prejuízo à imagem da Força perante a mídia e a

sociedade civil, o que pode trazer diminuição da credibilidade da Força e ratifica que o aprimoramento da Doutrina do Gerenciamento de Crises deve ser mais instigado.

Como exemplo das crises recentes em território nacional, pode-se dar como exemplo a greve dos caminhoneiros em 2018. Segundo Trevizan (2018), a reivindicação da categoria advinha da alta do preço de combustíveis atrelado ao preço do petróleo internacionalmente, o que acarretou insatisfações naqueles profissionais e como consequência, uma paralização de dez dias, gerando abrupta interrupção de bens e insumos básicos da economia do país e causando impacto na produção industrial.

Fica patente nesta ocasião que as insatisfações dos caminhoneiros refletia-se diretamente no nível das necessidades básicas daquela população; sendo que o emprego da instituição para a manutenção da ordem não foi baseada apenas em operações de atrito; segundo BBC (2018), o governo federal acionou as Forças Militares em 4 de junho de 2018 no contexto de Operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) com o intuito de “garantir a distribuição de combustíveis nos pontos críticos; fazer escolta de comboios; proteger infraestruturas críticas e desobstruir vias próximas a refinarias de petróleo e centros de distribuição de combustíveis” (BBC, 2018). destaca-se assim que nesta ocasião a especialização em gerenciamento de crises se destaca, a fim de que houvesse o menor uso da violência possível sobre os reivindicadores.

Segundo Manso e Dias (2018), vale destacar a ocasião da intervenção federal do Rio de Janeiro em 2018, onde militares do Exército foram empregados para atuar na localidade em Operações de Garantia da Lei e da Ordem no sentido de aumentar o poder dissuasório das forças de segurança pública, imagem destas abalada pela repercussão gerada pelas cenas televisionadas do carnaval daquele ano, com diversos arrastões e roubos nos bairros ricos daquela cidade.

Neste ambiente, onde o emprego da força bélica fora constantemente usado como “último recurso” para resolução de crises por agentes políticos como modo de operação, segundo ainda Manso e Dias (2018), proporcionaram uma oportunidade para as lideranças das facções criminosas que ocupam as regiões de maior vulnerabilidade social de criar um ideal coletivo e construção de um inimigo comum, o “Sistema Opressor” representado pelo Estado Brasileiro, servindo tal concepção de alicerce para convencer e cativar adeptos, recrutar recursos humanos e dar um sentido existencial àqueles jovens que moram nas periferias dos grandes centros.

Esse ideário de “luta contra o sistema” foi e é muito usado por grupos criminosos como o PCC (Primeiro Comando da Capital) e o Comando Vermelho, entre outros grupos; “grupo este (o PCC) que desde 1990 já tem seu efetivo multiplicado por 8 em três décadas, totalizando mais de 700 mil membros em 2016” (MANSO e DIAS, 2018, p. 332).

Segundo Manso e Dias (2018), a expansão do PCC e sua transformação do mercado de drogas foram efeitos colaterais do uso equivocado de elementos bélicos no contexto de segurança da população; segundo os mesmos autores, as atividades militares neste contexto devem ser pontuais, com o uso de inteligência para levantamento e mapeamento das ameaças e abordagem em operações psicológicas para fomentar percepções favoráveis ao Estado brasileiro, evitando ao máximo exposição da população a níveis gritantes de violência.

Segundo Nery (2010), a capacidade de administrar situações conflituosas de crises violentas, onde se afloram diversas emoções e muito sofrimento emanado delas, perpassa por treino técnico, estudos teóricos, estudos sobre o público-alvo e consciência crítica; porém, o fator mais destacado destes se dá por meio do autoconhecimento.

Nesse contexto, aprimorar capacidades interpessoais nos elementos humanos da Força se torna primordial, a fim de que haja maior perspectiva cognitiva e comportamental destes, aumentando assim o bojo de suas competências, com o intuito final de aprimoramento na qualidade da tomada de decisão.

### 3 ANÁLISE E RESULTADOS

Foi realizada um questionário (APÊNDICE B) com o Cel R/1 Cristiano Rocha Affonso da Costa, oficial superior do Exército Brasileiro, possuidor do Curso de Negociação de Crises e com ampla experiência em negociação advinda das experiências como Primeiro Interventor e Negociação para contingentes de missão de paz da ONU e responsável pela formação de negociadores das equipes de segurança dos jogos Pan-americanos do Rio de Janeiro em 2007, na Copa do Mundo FIFA em 2014 e Jogos Olímpicos no Rio de Janeiro em 2016.

Esta entrevista teve como intuito corroborar na análise dos dados colhidos por meio de questionários com suporte especializado, e retificar ou ratificar algumas das interpretações colhidas através da pesquisa bibliográfica.

Ao ser perguntado sobre a importância da doutrina de Gerenciamento de Crises para as Operações no Amplo Espectro, o entrevistado salienta que:

*“A interrelação com as operações policiais ou não convencionais, como é o caso do Gerenciamento de Crise, não deve ser descartada em nenhum momento, tanto dentro de Op GLO ou de Amplo Espectro. A resolução de situações críticas com resultados que não comprometam a imagem da Força perante a opinião pública pode ser considerada a principal motivação, ainda mais em tempo de polarização política e participação do EB no governo”.*  
(COSTA, 2021, informação verbal)

Tal afirmação vai ao encontro do que diz a Doutrina de Operações no Amplo Espectro, e com maior destaque às Operações de Coordenação e Cooperação com Agências, onde um dos princípios aqui evidenciados é a legitimidade. A preocupação de como as ações dos entes da instituição reverbera na opinião pública perpassa toda a cadeia de comando, do recém-chegado à Força até o seu Comandante, sendo um conteúdo de valor pontuado em sua fala, e que é motivo balizador das ações dentro do escopo da doutrina de Gerenciamento de Crise.

Quanto aos atributos e capacidades do Negociador de Crises possui, face a ameaças como grupos insurgentes e grupos terroristas por exemplo, no contexto de um mundo mais conectado e vulnerável ciberneticamente, é dito pelo entrevistado:

*“Capacidade de ser empregado e trazer soluções não convencionais às atuações militares (entenda-se: sem uso da violência, tão importante em situações especiais). Emprego tanto no âmbito externo, no caso os tipos de operações já citadas no questionário, quanto em situações internas nas OM, por exemplo, situações com suicidas”. (COSTA, 2021, informação verbal)*

Percebe-se aqui que as capacidades operativas do negociador de crises aumentam as chances de sucesso de uma operação, principalmente em um contexto não-convencional, em diversas situações de defesa externa como questões de segurança. A percepção “fora da caixa” que o negociador possui explanada aqui garante uma visão mais holística aos comandantes num cenário de crise multifocal.

A preocupação do uso gradual da violência na resolução de conflitos, onde o uso da mesma é pautada de forma proporcional à ameaça, gera legitimidade à Instituição ao ser empregada nas suas missões internas e externas.

Aqui percebe-se também o uso da capacidade do negociador em atividades organizacionais de gestão administrativa da Força na melhoria das condições de saúde mental na prevenção ao suicídio, exemplificado na fala do entrevistado. Pode-se dizer que as capacidades operativas do negociador têm um caráter dual de emprego, em situações de guerra ou não-guerra.

Ao ser perguntado sobre o contexto das guerras de 4ª geração com novas ameaças que se apresentam no Teatro de Operações, a chamada “Ameaça Híbrida”, com um mundo mais interconectado e mais vulnerável, a percepção do entrevistado sobre a relevância do Negociadores de Crises para este contexto é de que:

*“A importância do negociador (dentro de uma equipe de negociação estruturada) é vital não só em guerras da 4ª geração. Usando conceitos mais tradicionais, os negociadores podem, e devem, ser utilizados em situações de guerra irregular, contra e anti terrorismo, prevenção, e principalmente GLO, voltadas para as ações que envolvam a própria população brasileira”. (COSTA, 2021, informação verbal)*

Aqui fica evidenciado que o negociador não trabalha sozinho em campo, mas faz parte de uma equipe, e sua percepção é mais uma dentro de um contexto maior. Fica aqui evidenciado a importância das percepções de cooperação e de coordenação que aparecem mais em voga em Operações de Coordenação e Cooperação com Agências.

Além disso, na fala do entrevistado, percebe-se a importância do negociador

não só no contexto de guerra, mas também em operações em prol da segurança do Estado.

Ao ser perguntado, na égide do contexto atual, onde as relações são mais instáveis e há maior destaque sobre a ansiedade e saúde mental das pessoas, e assuntos como vulnerabilidade social ficam mais em evidência, qual seria o diferencial que o curso de negociador de crises apresenta aos elementos interventores de crise, que muitas vezes não podem contar com técnicas convencionais de enfrentamento, o entrevistado explica que:

*O próprio conteúdo do curso aborda com destaque esse tipo de comportamento social influenciado pelo estado de saúde mental dos indivíduos. É um dos poucos, se não o único, que aborda e mostra linhas de ação condizentes com o estado mental dos envolvidos. O estágio de negociador fornece ferramentas para identificar e separar os comportamentos nos momentos de crise, e assim, achar a melhor forma de agir. (COSTA, 2021, informação verbal)*

Aqui nota-se que a dimensão humana nos conflitos fica evidenciado, e que a percepção dos agentes públicos sobre os fenômenos comportamentais dos indivíduos é fator de preocupação na análise dos combates modernos.

É interessante a percepção do entrevistado que denota que o curso de negociador seja talvez o único a perpassar por esta abordagem, evidenciando assim uma lacuna nas capacidades operativas da Força.

Ao ser indagado sobre se seria viável uma ampliação do que é ofertado atualmente dentro das Forças Armadas, um estágio de 40 horas, para uma categoria possível de curso com maior carga horária, tendo em vista um maior emprego em Operações na Coordenação e Cooperação com Agências, a resposta foi de:

*Sim, com certeza. Principalmente nas unidades que podem estar envolvidas diretamente em situações críticas englobadas pelas operações citadas. Lembrando que a visão sobre a negociação em um curso específico de negociação é bem mais profunda e abrangente que a visão da negociação no curso de gerenciamento de crise. E muitas vezes isso é confundido, acreditando que a negociação genérica do gerenciamento é suficiente para a formação de um negociador. (COSTA, 2021, informação verbal)*

Nesta fala percebe-se que o assunto pode ser mais ampliado dentro da instituição, onde a visão do profissional em negociação e gerenciamento de crise cresce de importância ao considerar a dimensão humana dos conflitos.

Foi realizado um questionário (APÊNDICE A) com 9 perguntas onde existiam perguntas para militares possuidores do Estágio de Negociação de Crises e Reféns (grupo A) e militares que não possuíam o Estágio de Negociação (grupo B). Dentre as perguntas do questionário, 4 destas apresentavam respostas baseados numa Escala Likert de gradação de intensidade, 3 perguntas com respostas de afirmação direta (sim/não) e 2 perguntas cujas respostas se davam por meio de uma grade de caixa de seleção.

Foram obtidas 35 respostas de militares do Exército Brasileiro, todos do sexo masculino.

A primeira pergunta se referia à participação do militar em Operações na Coordenação e Cooperação com Agências, com ou não a participação de ações em GLO; a maioria dos respondentes (91,4%) respondeu afirmativamente à sua participação nestas operações.

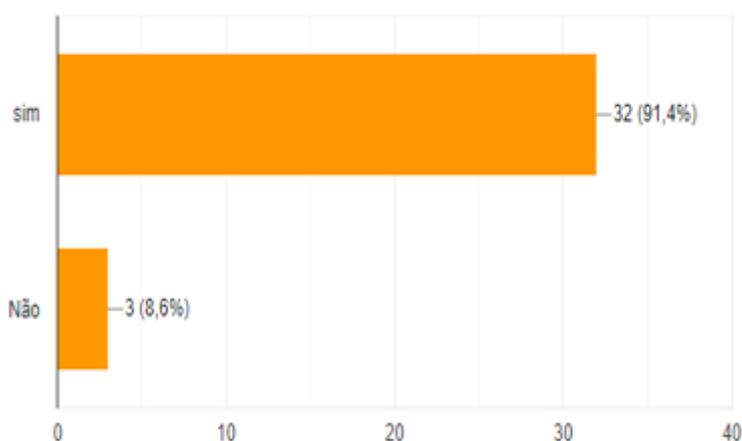


GRÁFICO 1- Resultado primeira pergunta questionário.

Fonte: O autor

A segunda pergunta sobre a especialização do militar no Estágio de Negociador de Crises de carga horária de 40 horas, onde a maioria dos respondentes (85,7%) afirma não possuir.

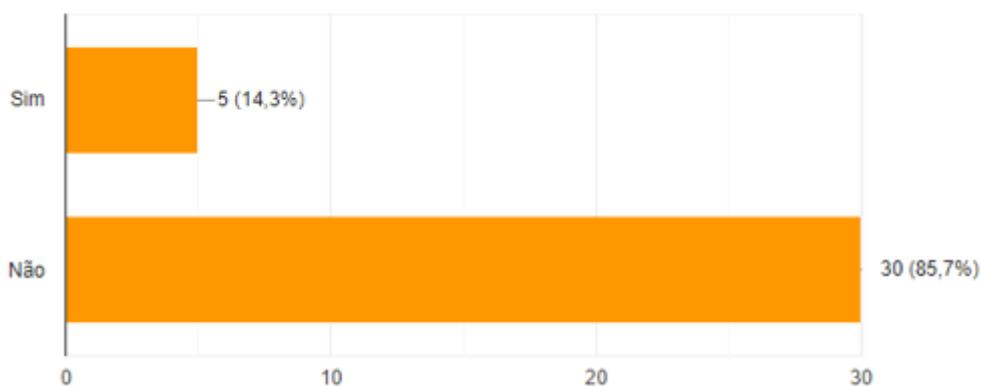


GRÁFICO 2- Resultado segunda pergunta questionário.

Fonte: O autor

Ao serem perguntados sobre a importância do Negociador de Crises em uma equipe de trabalho em Operações, a maioria dos respondentes (97,2%) indicou algum grau de importância desta especialização para os trabalhos em equipe no contexto das Operações. Tal dado elencado, analisado com mais as duas perguntas anteriores, denota estranhamento sobre a baixa aquisição deste Estágio sobre os militares respondentes ante a importância do tema.

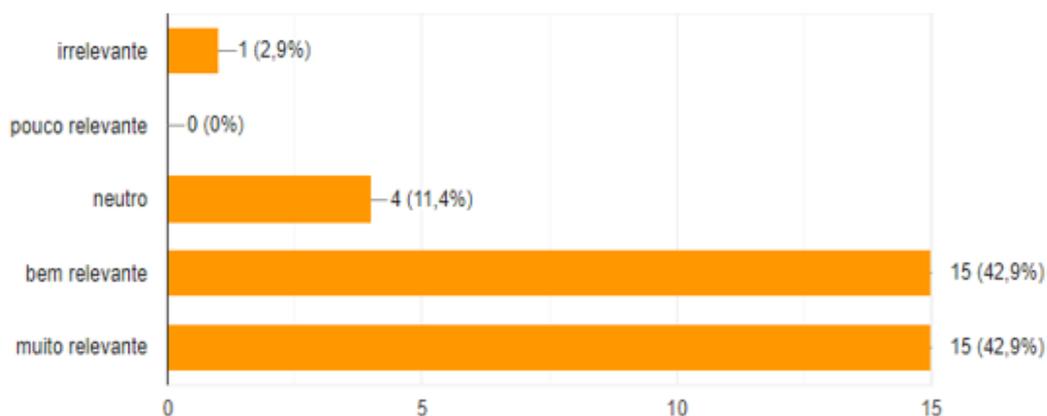


GRÁFICO 3- Resultado terceira pergunta questionário.

Fonte: O autor

Para o grupo A, foi perguntado sobre a quais os ganhos que a Doutrina de Gerenciamento de Crise traz para as operações como um todo. As respostas evidenciaram características importantes para a solução de crises como:

-montagem de um gabinete de crise na prática

- integração entre elementos de outras Agências e entidades
- abordagem sobre aspectos psicossociais em uma operação

Percebe-se aqui aspectos doutrinários importantes para o desempenho das operações, que podem ser evidenciados em outras vivências na Instituição, mas que são bem alicerçados nesta formação do negociador. Cabe destacar sobre a percepção da dimensão humana, evidenciado aqui tanto pelos respondentes do questionário como pelo entrevistado.

Sobre os atributos comportamentais que corroboram para as Operações na Coordenação e Cooperação com Agências, foi proposto que o grupo “A” respondesse quais atributos que mais foram mais destacados no Estágio, e para o grupo “B”, quais os atributos que são mais destacados em operações. O intuito era comparar as duas respostas a fim de verificar ou não, se há a mesma percepção de atributos para os dois públicos.

Para o grupo “A”, ficaram evidenciados os atributos de “trabalho em equipe”, “autoconfiança” e “auto controle”, nesta ordem de prioridade. Para o grupo B, os atributos mais evidenciados foram “comunicabilidade”, “calma e paciência”, “inteligência emocional” e “auto controle” nesta ordem.

É interessante notar que a percepção dos grupo, apesar de divergentes quanto à prioridade destes atributos para as operações, que o grupo “B” coaduna com os teóricos do tema de negociação de crises sobre os atributos mais relevantes administrados no Estágio, que seria “comunicabilidade” e “calma e paciência”, atributos estes importantes na emissão de ordens e capacidade de decisão. Cabe ressaltar que o grupo “B” (30 militares) possui mais profissionais que o grupo “A” (5 militares); deste grupo, ainda foi percebido “visão do todo” como atributo importante a ser destacado durante o Estágio.

Quando perguntado aos respondentes sobre a avaliação destes do uso das capacidades dos negociadores de crises nas operações, sejam elas de guerra ou não guerra, 67,9% responderam que verificam seu uso em várias oportunidades, e 21,4% acreditam de visualizam de forma mediana.

Quanto à crença de que a Doutrina de Gerenciamento de Crises deveria ser mais discutida dentro da Instituição frente às ameaças que se apresentam (terrorismo, grandes jogos, intervenções federais, etc.) no cenário atual, 97,1% dos que responderam o questionário afirma que sim, sendo que 91,4 % acredita também

que o assunto deveria ser aprimorado, com aumento de carga horária e passando de um Estágio para Curso, tendo em vista a crescente demanda por novas soluções advindas do cenário atual. Isso corrobora com a visão do entrevistado sobre a possibilidade de maior intensificação do Estágio atual dentro da Força.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Percebe-se até aqui que a doutrina de Gerenciamento de Crises é muito relevante para o emprego da Força nas Operações em Ampla Espectro, no tocante das Operações na Coordenação e Cooperação com Agências, tendo em vista um olhar amplo sobre as dimensões do ambiente terrestre, em especial sobre a dimensão humana, cada vez mais em voga no Teatro de Operações moderno.

O negociador de Crises, enquadrado dentro de uma equipe de trabalho ampla, possui capacidades e atributos comportamentais que podem agregar nas operações melhores oportunidades na tomada de decisão do comandante de uma fração.

Foi percebido no trabalho que o negociador pode ser empregado em situações contra forças irregulares, contra-terrorismo e intervenções federais, mas que também pode ser empregado em situações de gestão internas das Organizações Militares, evitando assim aumento desproporcional no nível de violência, pautando as ações dos agentes públicos no princípio da legitimidade e salvaguardando a instituição de repercussões negativas à opinião pública.

Conhecer os atributos de tal profissional se torna importante a fim de aumentar o arcabouço de conhecimento dos comandantes em qualquer nível e aumentar assim as chances de sucesso nas operações. Além disso, o negociador possui atributos em sua personalidade que amplificam a consciência situacional do combatente, o adestrando assim para uma melhor concepção sobre as operações e, por conseguinte, melhor decisão no campo de batalha.

No que tange às Operações no Ampla Espectro, onde existiram concomitantemente ações ofensivas, defensivas e de ajuda humanitária, o emprego do negociador tem um caráter dual, que pode ser empregado tanto em ações de guerra como não-guerra; tal fato é importante pois a ação do negociador aumenta as possibilidades de respostas frente às demandas que se apresentam e assim contribuem para maior credibilidade da instituição.

O espírito do tempo atualmente, com maior disseminação de informações pelos celulares e com populações sendo menos homogêneas e mais participativas na vida em comunidade, preza por soluções de seus problemas sociais com o menor nível de violência possível. Os exemplos de operações recentes onde o Exército esteve presente e apresentados aqui demonstram uma tendência de aumento das mesma e que respostas convencionais não serão admitidas pela opinião pública.

Cabe aos profissionais da armas entender as novas demandas e se adaptar a tais fenômenos, com maior adestramento não apenas na dimensão física, mas na Informacional, e na dimensão humana com maior ênfase, e a doutrina de gerenciamento de crises abarca tal conteúdo.

Entretanto, percebeu-se na pesquisa que a doutrina de Gerenciamento de Crises e o papel do negociador de crises ainda é uma área de pouco conhecimento por parte dos integrantes da Força. Tal constatação, amplificada pelo fato da Força ter sido e estar sendo empregada em missões de ações subsidiárias constantemente, é intrigante, e reforça ainda mais o intuito desta pesquisa em conhecer com mais amplitude a atuação deste profissional, suas capacidades e limitações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDRE, M. **Breve descrição sobre processos grupais**. Comum – Rio de Janeiro, 7(19), 209-219, 2002.

ARAÚJO, M.L.A. de; **Operações no Amplo Espectro: novo paradigma do espaço de batalha**. Doutrina Militar Terrestre em revista, 2013.

BRASIL, **Doutrina Militar de Defesa, MD51-M-04**. 2ª Edição. Brasília: Estado Maior do Exército, 2007.

BRASIL, **Operações em ambiente interagências, EB20-MC-10.201-**;1ª Edição. Brasília: Estado Maior do Exército, 2013.

BRASIL, **Operações, EB20-MF10.223**. 4ª ed. Brasília: Estado-Maior do Exército, 2017.

BRASIL, **Doutrina Militar Terrestre, EB20-MF-10.102**, 1ª Edição, Estado Maior do Exército, 2019.

BLACKBURN, Simon. **Dicionário Oxford de filosofia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

CAMPOS, L.F. de L.; **Metodos e Técnicas de pesquisa em psicologia**; Alinea 4ª Ed, 154 páginas; 2008.

CASCIO, Jamais; **O que é mundo BANI e quais são os impactos na sua vida?**; Disponível em < <https://futurotopia.com/2021/07/30/o-que-e-mundo-bani-e-quais-sao-os-impactos-na-sua-vida/>>; Acesso em 31 de julho de 2021

CIRILO, Bianca Sant'Anna de Sousa. **O psicólogo em negociação de reféns: uma discussão crítica sobre um lugar de atuação.** , Mnemosine, v. Vol.11, ed. nº1, p. 166-189, 9 jun. 2015.

COSTA, Cristiano Rocha Affonso da; **Negociação de Crises e Reféns: o trabalho de negociador no gerenciamento de eventos críticos;** Cristiano Affonso da Costa . 1 ed. Curitiba: Ed. Matilda Produções, 2016.

COSTA, Cristiano Rocha Affonso da; Depoimento [jun,2021]; Entrevistador: Guilherme Papatolo Conceição; Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais; 2021; Questionário eletrônico (5 perguntas). Entrevista concedida para a pesquisa sobre o negociador de crises no âmbito das operações de coordenação e cooperação com agências.

CORDEIRO, Luis Eduardo Pombo Celles; **As expressões do Poder Nacional: uma nova taxionomia** /Luis Eduardo Pombo Celles Cordeiro. – Rio de Janeiro: Universidade da Força Aérea, 2016.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder.** Organização e tradução de Roberto Machado. 9ª Edição; Rio de Janeiro/ São Paulo: Paz e Terra, 2019.

\_\_\_\_\_. **Vigiar e punir:** nascimento da prisão. Tradução de Raquel Ramalheite.35.ed. Petrópolis: Vozes, 2008

FERREIRINHA, Isabella Maria Nunes; RAITZ, Tânia Regina. **As relações de poder em Michel Foucault: reflexões teóricas.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro , v. 44, n. 2, p. 367-383, Apr. 2010 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122010000200008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000200008&lng=en&nrm=iso)>. access on 20 Apr. 2021. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000200008>.

FREUD, Sigmund; **O mal-estar na Cultura;** tradução Renato Zwick – Porto Alegre

RS: L&PM, 1930

**Greve dos caminhoneiros: a cronologia dos 10 dias que pararam o Brasil.** BBC, 30 maio 2018; Acesso em <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-44302137>>

SANTOS, Edméa; **A CIBERCULTURA E A EDUCAÇÃO EM TEMPOS DE MOBILIDADE E REDES SOCIAIS: CONVERSANDO COM OS COTIDIANOS**; Artigo publicado em Práticas Pedagógicas, Linguagem e Mídias: desafios à pós-graduação em Educação em suas múltiplas dimensões / Helena Amaral da Fontoura e Marco Silva (orgs.). Rio de Janeiro:ANPEd Nacional, 2011.

LEAL, Paulo Cesar; **A GUERRA HÍBRIDA: REFLEXOS PARA O SISTEMA DE DEFESA DO BRASIL**; Revista Doutrina Militar Terrestre em revista, Janeiro a Julho 2016; Disponível em <<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/CEEEExIE/article/view/1152>> Acesso em 31 ago 2020

LUTTWAK, Edward N; **Estratégia: a lógica da guerra e da paz**/ Edward N Luttwak; Tradução Álvaro Pinheiro – Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2009.

MANSO, Paes Bruno; DIAS; Nunes Camila; **A guerra: a ascensão do PCC e o mundo do crime no Brasil**; São Paulo: Todavia, 1ª Ed, 2018

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: leituras e exercícios de treinamento em grupo.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

NERY, Maria da Penha. **Grupos e intervenções em conflitos.** São Paulo: Ágora, 2010.

ODALIA, Nilo; **O que é violência**; ebook em 2017, disponível em <[https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=MmkvDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=violencia&ots=-IHNGparV &sig=G4UxIhMxSIdBfZM6gGDgH4-wScl&redir\\_esc=y#v=onepage&q=violencia&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=MmkvDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=violencia&ots=-IHNGparV &sig=G4UxIhMxSIdBfZM6gGDgH4-wScl&redir_esc=y#v=onepage&q=violencia&f=false)>; Acesso em 23 de Abril de 2021

PEREIRA, João. **AS AMEAÇAS HÍBRIDAS – UMA ABORDAGEM CONCEPTUAL NO QUADRO DA OTAN E DA UE. CEDIS Working Papers**, [s. /], 9 out. 2018. Disponível em: [http://cedis.fd.unl.pt/wp-content/uploads/2018/10/CEDIS\\_working-paper\\_DSD\\_As-amea%C3%A7as-h%C3%ADbridas-%E2%80%93-Uma-abordagem-conceptual-no-quadro-da-OTAN-e-da-UE.pdf](http://cedis.fd.unl.pt/wp-content/uploads/2018/10/CEDIS_working-paper_DSD_As-amea%C3%A7as-h%C3%ADbridas-%E2%80%93-Uma-abordagem-conceptual-no-quadro-da-OTAN-e-da-UE.pdf). Acesso em: 2 set. 2020.

PIMENTEL, Luis Paulo Gomes; NETO, T. E.; **O Estudo da Teoria da Guerra de Quarta Geração na Segunda Guerra do Golfo**; Coleç. Meira Mattos, Rio de Janeiro, v. 8, n. 33, p. 175-183, set./dez. 2014.

PINHEIRO, Álvaro de S. **O conflito de 4º geração e a evolução da guerra irregular**. Coleção Meira Mattos: revista das ciências militares, n. 16, 1 dez. 2007.

SALIGNAC, Angelo O.; **NEGOCIAÇÃO EM CRISES- Atuação policial na busca da solução para eventos críticos**; São Paulo; Ícone Editora; 1ª Edição; 2011

SANTOS, Edméa; **A CIBERCULTURA E A EDUCAÇÃO EM TEMPOS DE MOBILIDADE E REDES SOCIAIS: CONVERSANDO COM OS COTIDIANOS**; Artigo publicado em Práticas Pedagógicas, Linguagem e Mídias: desafios à pós-graduação em Educação em suas múltiplas dimensões / Helena Amaral da Fontoura e Marco Silva (orgs.). Rio de Janeiro:ANPEd Nacional, 2011.

SCHILLING, Flávia; **Um olhar sobre a violência da perspectiva dos direitos humanos: a questão da vítima**; São Paulo; Revista IMESC nº2, 2000.

TREVISAN; Karina; **Greve de caminhoneiros ajudou a frear recuperação da economia; veja o caminho do PIB no trimestre**; 2018; Disponível em <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/08/31/greve-de-caminhoneiros-ajudou-a-frear-recuperacao-da-economia-veja-o-caminho-do-pib-no-trimestre.ghtml> Acesso em 01 de Junho de 2021

VISACRO, A. **Guerra Irregular: terrorismo, guerrilha e movimentos de resistência ao longo da história**. São Paulo: Contexto, 2009.

VISACRO, A. **Desafio da transformação**. Revista Military Review (edição brasileira): Fort Leavenworth, mar-abr 2011.

WEBER, Max; **Ensaio de sociologia**. 5 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982

## APÊNDICE A- Questionário

1. O senhor(a) já participou, em algum momento dentro da sua carreira na instituição, de Operações Interagências (operações onde várias instituições cooperam entre si em busca de uma missão comum, que podem envolver missões de GLO) ?

sim     não

2. O senhor(a) possui o Estágio de Negociador de Crises e Reféns?

sim     não

3. Baseado na sua experiência em Operações Interagências, como o senhor avalia a importância de possuir um Negociador de Crises e Reféns em sua equipe de trabalho?

irrelevante     pouco relevante     neutro     bem relevante     muito relevante

4. **Caso possua o Estágio de Negociação de Crises e Reféns**, na sua experiência na instituição, como o senhor(a) avalie a importância da doutrina do negociador de crises e reféns para o gerenciamento e resolução de crises nas Operações Interagências?

irrelevante     pouco relevante     neutro     bem relevante     muito relevante

4.1. Caso avalie bem ou muito relevante a importância da doutrina de negociador de crises, destaque alguns aspectos que o senhor(a) acha na doutrina que são imprescindíveis para o planejamento e para a execução de qualquer tipo de Operação âmbito Exército.

4.2. **Caso possua o Estágio de Negociação de Crises e Reféns**, dentro dos atributos levantados a seguir, quais foram os mais evidenciados na sua experiência no Estágio de Negociação de Crises e Reféns

Obs: Elenque 5 deles, seguindo uma ordem ordinal; para o atributo mais destacado coloque "1" e para o menos destacado coloque "5":

espírito de equipe

auto controle

auto confiança

comunicabilidade

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> maleabilidade          | <input type="checkbox"/> coragem           |
| <input type="checkbox"/> calma e paciência      | <input type="checkbox"/> habilidade social |
| <input type="checkbox"/> perspicácia            |  |
| <input type="checkbox"/> inteligência emocional | <input type="checkbox"/> outras:           |
| <input type="checkbox"/> escuta ativa           | _____                                      |
| <input type="checkbox"/> liderança              | _____                                      |
| <input type="checkbox"/> cooperação             |  |
| <input type="checkbox"/> coordenação            |  |
| <input type="checkbox"/> integração             |  |
| <input type="checkbox"/> empatia                |  |
| <input type="checkbox"/> flexibilidade          |  |

4.3. **Caso NÃO possua o Estágio de Negociação de Crises e Réfens**, dentro dos atributos levantados a seguir, quais foram os mais evidenciados na sua experiência em Operações Interagências

Obs: Elenque 5 deles, seguindo uma ordem ordinal; para o atributo mais destacado coloque "1" e para o menos destacado coloque "5"

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> espírito de equipe     | <input type="checkbox"/> cooperação        |
| <input type="checkbox"/> auto confiança         | <input type="checkbox"/> coordenação       |
| <input type="checkbox"/> auto controle          | <input type="checkbox"/> integração        |
| <input type="checkbox"/> comunicabilidade       | <input type="checkbox"/> empatia           |
| <input type="checkbox"/> maleabilidade          | <input type="checkbox"/> flexibilidade     |
| <input type="checkbox"/> calma e paciência      | <input type="checkbox"/> coragem           |
| <input type="checkbox"/> perspicácia            | <input type="checkbox"/> habilidade social |
| <input type="checkbox"/> inteligência emocional | <input type="checkbox"/> outras:           |
| <input type="checkbox"/> escuta ativa           | _____                                      |
| <input type="checkbox"/> liderança              | _____                                      |

5. Como o senhor(a) avalia o grau de relevância destes atributos junto às Operações, seja elas de Guerra ou Não-guerra?
- irrelevante    pouco relevante    neutro    bem relevante    muito relevante
6. **Caso possua o Estágio de Negociação de Crises e Reféns**, qual a frequência que o senhor acredita que tais atributos foram trabalhados neste Estágio;
- de forma inexpressiva  
 raras vezes  
 de forma mediana  
 em várias oportunidades  
 em todos os momentos das instruções
7. Como o senhor avalia a utilização das capacidades do Negociador de Crises e Reféns nas Operações, seja elas de Guerra ou de Não-guerra?
- nenhuma vez foram usadas  
 raras vezes foram usadas  
 usadas de forma equilibrada  
 usualmente usadas  
 usadas de forma ostensiva
8. A doutrina de gerenciamento de crises deve ser mais discutida no âmbito das Forças Armadas, frente às ameaças que se apresentam (terrorismo, grandes jogos, intervenções federais, etc.) no cenário atual?
- sim                       não
9. Na sua opinião, a doutrina de gerenciamento de crises deve ser aprimorada no âmbito das Forças Armadas, destacando mais as capacidades deste agente, frente às ameaças que se apresentam nas operações (terrorismo, grandes jogos, intervenções federais, etc.) no cenário atual?
- sim                       não

## APÊNDICE B – Entrevista

### ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS

O presente instrumento é parte integrante da dissertação de pós graduação em Ciências Militares do Cap Art Guilherme Papatolo Conceição, cujo tema é **O NEGOCIADOR DE CRISES NO ÂMBITO DAS OPERAÇÕES DE COORDENAÇÃO E COOPERAÇÃO COM AGÊNCIAS (OCCA)**. Pretende-se, através da compilação dos dados coletados, fornecer subsídio para um direcionamento mais preciso do avanço doutrinário de que necessita o Exército Brasileiro (EB) para o seu emprego nos próximos dez anos.

A fim de conhecer as necessidades operacionais dos militares, o senhor foi selecionado, dentro de um amplo universo, para responder as perguntas deste questionário. Solicito-vos a gentileza de respondê-lo o mais completamente possível.

A experiência profissional do senhor irá contribuir sobremaneira para a pesquisa, colaborando nos estudos referentes ao desenvolvimento e distribuição de materiais de emprego militar que aumentem a eficiência das pequenas frações do EB. Será muito importante, ainda, que o senhor complemente, quando assim o desejar, suas opiniões a respeito do tema e do problema.

Desde já agradeço a colaboração e coloco-me à disposição para esclarecimentos através dos seguintes contatos:

*Guilherme Papatolo Conceição (Capitão de Artilharia – AMAN 2012)*

*Celular: (42) 998435577*

*E-mail: gpapatolo@gmail.com*

#### IDENTIFICAÇÃO

1. Posto/graduação e Nome-de-guerra, Experiências Profissionais relevantes, Cursos e Estágios inerentes à área de estudo...

- Cel R/1 Cristiano Rocha Affonso da Costa, oficial superior do Exército Brasileiro, possuidor do Curso de Negociação de Crises e com ampla experiência em negociação advinda das experiências como Primeiro Interventor e Negociação para contingentes de missão de paz da ONU e responsável pela formação de negociadores das equipes de segurança dos jogos Pan-americanos do Rio de Janeiro em 2007, na Copa do Mundo FIFA em 2014 e Jogos Olímpicos no Rio de Janeiro em 2016.

#### QUESTIONAMENTOS

2. Como o senhor avalia a importância da doutrina do Gerenciamento de crises e reféns perante os conceitos das Operações em Amplo Espectro?

*“A inter-relação com as operações policiais ou não convencionais, como é o caso do Gerenciamento de Crise, não deve ser descartada em nenhum momento, tanto dentro de Op GLO ou de Amplo Espectro. A resolução de situações críticas com resultados que não comprometam a imagem da Força perante a opinião pública podem ser considerada a principal motivação, ainda mais em tempo de polarização política e participação do EB no governo”.*

3. Quais os atributos e capacidades o Negociador de crises e Reféns possui e onde melhor ele pode ser empregado?

*“Capacidade de ser empregado e trazer soluções não convencionais às atuações militares (entenda-se: sem uso da violência, tão importante em situações especiais). Emprego tanto no âmbito externo, no caso os tipos de operações já citadas no questionário, quanto em situações internas nas OM, por exemplo, situações com suicidas”.*

4. Tendo em vista as ameaças disruptivas que se apresentam no Teatro de Operações, como grupos insurgentes e grupos terroristas por exemplo, onde pode haver presença de forças paramilitares que ameaçam a segurança e a defesa de um país, face a um mundo mais conectado e vulnerável ciberneticamente, onde as ameaças híbridas vem ganhando destaque, qual a relevância do negociador de crises e reféns para as guerras de 4ª geração e para este contexto, em uma situação de extrema fragilidade?

*“A importância do negociador (dentro de uma equipe de negociação estruturada) é vital não só em guerras da 4ª geração. Usando conceitos mais tradicionais, os negociadores podem, e devem, ser utilizados em situações de guerra irregular, contra e anti terrorismo, prevenção, e principalmente GLO, voltadas para as ações que envolvam a própria população brasileira”.*

5. Em uma sociedade cada vez mais líquida nas suas relações, onde assuntos da égide da saúde mental como ansiedade e depressão ganham cada vez mais destaque, e populações não são atendidas em suas necessidades básicas, a percepção dos agentes de defesa e segurança deve estar mais aguçada para tal realidade. Na sua opinião, o estágio de negociador de crises e reféns destaca quais atributos para este novo cenário que se apresenta, apresentando respostas mais adequadas que técnicas convencionais de enfrentamento de problemas?

*“O próprio conteúdo do curso aborda com destaque esse tipo de comportamento social influenciado pelo estado de saúde mental dos indivíduos. É um dos poucos, se não o único, que aborda e mostra linhas de ação condizentes com o estado mental dos envolvidos. O estágio de negociador fornece ferramentas para*

*identificar e separar os comportamentos nos momentos de crise, e assim, achar a melhor forma de agir”.*

6. Tendo em vista o cenário que se apresenta enunciado pelas perguntas anteriores, o senhor acredita que o Estágio de Gerenciamento de Crises e Reféns deveria ganhar maior destaque face às ameaças que se apresentam, com aumento de carga horária nos Estágios dentro das Forças Armadas e maior participação para o emprego nas Operações no Amplo Espectro?

*Sim, com certeza. Principalmente nas unidades que podem estar envolvidas diretamente em situações críticas englobadas pelas operações citadas. Lembrando que a visão sobre a negociação em um curso específico de negociação é bem mais profunda e abrangente que a visão da negociação no curso de gerenciamento de crise. E muitas vezes isso é confundido, acreditando que a negociação genérica do gerenciamento é suficiente para a formação de um negociador.*

7. Caso o senhor tenha algo mais a acrescentar, utilize o espaço abaixo para colocar mais algum apontamento.

*Nada mais. Fico à disposição*

**Obrigado pela participação.**