ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO

Maj Inf MARCIO **ROBÉRIO** DE OLIVEIRA LIMA

A importância do Trabalho de Estado-Maior para a Consciência Situacional dos comandantes nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Complexo da Maré

Rio de Janeiro

2018

L732b Lima, Marcio Robério De Oliveira

A importância do Trabalho de Estado-Maior para a Consciência Situacional dos comandantes nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Complexo da Maré. / Lima, Marcio Robério De Oliveira— 2018.

50 f. : il. ; 30 cm

Orientação: Ten Cel Cav Luiz Claudio Ferreira de Araújo.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares). - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018.

Bibliografia: f. 47- 50.

1. Operações de Garantia da Lei e da Ordem. 2. Ambiente Operacional. Consciência Situacional. 3. Trabalho de Estado-Maior. 3. Processo Decisório. 4. Solução de Continuidade. I. Título.

CDD 355

CDD 355.450981

Maj Inf MARCIO **ROBÉRIO** DE OLIVEIRA LIMA

A importância do Trabalho de Estado-Maior para a Consciência Situacional dos comandantes nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Complexo da Maré.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para obtenção do título do programa de pósgraduação *lato sensu* em Ciências Militares.

Orientador: Ten Cel Cav Luiz Claudio Ferreira de Araújo

Rio de Janeiro
2018

Maj Inf MARCIO ROBÉRIO DE OLIVEIRA LIMA

A importância do Trabalho de Estado-Maior para a Consciência Situacional dos comandantes nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Complexo da Maré.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como pré-requisito para matrícula no Programa de Pós-graduação *lato sensu* em Ciências Militares.

Aprovado em: _____/_____/_____

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

_____

LUIZ CLAUDIO FERREIRA DE ARAÚJO – Ten Cel - Presidente
Escola de Comando e Estado Maior do Exército

_____

RODRIGO KLUGE VILLANI - Ten Cel – 1º Membro
Escola de Comando e Estado Maior do Exército

_____

GLAUBER JUAREZ SASAKI ACÁCIO – Maj - 2º Membro
Escola de Comando e Estado Maior do Exército

À minha esposa, uma homenagem pela confiança em mim depositada nos momentos de maior incerteza.

RESUMO

O presente estudo aborda a importância do Trabalho de Estado-Maior para a Consciência Situacional dos comandantes nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Complexo da Maré. O grande objetivo deste estudo foi identificar de que forma a solução de continuidade do trabalho de Estado-Maior influencia a consciência situacional dos comandantes nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Complexo da Maré/Operação São Francisco (2014/2015). Nesse sentido, este trabalho apoiou-se em uma revisão de literatura bastante vasta, baseada em manuais de campanha das Forças Armadas do Brasil, manuais de campanha do Exército dos Estados Unidos da América e da Argentina, sites e artigos científicos da *Google Web,* livros e monografias, e em Relatórios da Operação São Francisco. Este trabalho utilizou-se também da experiência adquirida durante a operação São Francisco II no Complexo da Maré e de outras experiências em Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro. Em paralelo ao acima citado, este estudo apresentou a complexidade e as características peculiares de um ambiente operacional compartilhado atualmente com uma diversidade de atores com estratégias próprias, muitas vezes conflitantes, que influenciam de forma marcante a condução das Operações de Garantia da Lei e da Ordem. Destacou-se ainda neste estudo, a situação de um ambiente altamente restritivo, com baixíssima tolerância aos possíveis danos colaterais das operações, e conferindo um elevado grau de complexidade ao cenário aonde se desenrolam as operações militares. Desta maneira, ressaltou-se cada vez mais a necessidade do alto grau de consciência situacional dos comandantes nesse tipo de ambiente operacional e sua permanente atualização, obtida através do Trabalho de Estado-Maior, e permitindo ao comandante uma perfeita sintonia entre a situação percebida e a situação real. O trabalho apresentou ainda, a influência do Trabalho de Estado-Maior no processo decisório, identificando as principais causas da solução de continuidade deste trabalho. Sendo assim, como conclusão deste estudo, verificou-se a influência da solução de continuidade do trabalho de Estado-Maior na consciência situacional dos comandantes.

Palavras-chave: Operações de Garantia da Lei e da Ordem. Ambiente Operacional. Consciência Situacional. Trabalho de Estado-Maior. Processo Decisório. Solução de Continuidade.

RESUMEN

El presente estudio aborda la importancia del trabajo de Estado Mayor para la Conciencia Situacional de los comandantes en las Operaciones de Garantía de la Ley y de la Orden en el Complejo de la Maré. El gran objetivo de este estudio fue identificar de qué forma la solución de continuidad del trabajo de Estado Mayor influye en la conciencia situacional de los comandantes en las Operaciones de Garantía de la Ley y de la Orden en el Complejo de la Maré / Operación San Francisco (2014/2015). En este sentido, este trabajo se apoyó en una revisión de literatura bastante amplia, basada en manuales de campaña de las Fuerzas Armadas de Brasil, manuales de campaña del Ejército de los Estados Unidos de América y de Argentina, sitios y artículos científicos de Google Web, libros y monografías, y en Informes de la Operación San Francisco. Este trabajo se utilizó también de la experiencia adquirida durante la operación San Francisco II en el Complejo de la Maré y de otras experiencias en Operaciones de Garantía de la Ley y de la Orden en el Estado de Río de Janeiro. En paralelo a lo anterior, este estudio presentó la complejidad y las características peculiares de un ambiente operacional compartido actualmente con una diversidad de actores con estrategias propias, muchas veces conflictivas, que influencian de forma marcada la conducción de las Operaciones de Garantía de la Ley y de la Orden . Se destacó en este estudio, la situación de un ambiente altamente restrictivo, con baja tolerancia a los posibles daños colaterales de las operaciones, y dando un alto grado de complejidad al escenario donde se desarrollan las operaciones militares. De esta manera, se resalta cada vez más la necesidad del alto grado de conciencia situacional de los comandantes en ese tipo de ambiente operacional y su permanente actualización, obtenida a través del Trabajo de Estado Mayor, y permitiendo al comandante una perfecta sintonía entre la situación percibida y la situación real. El trabajo presentó además, la influencia del Trabajo de Estado Mayor en el proceso decisorio, identificando las principales causas de la solución de continuidad de este trabajo. Siendo así, como conclusión de este estudio, se verificó la influencia de la solución de continuidad del trabajo de Estado Mayor en la conciencia situacional de los comandantes.

Palabras clave: Operaciones de Garantía de la Ley y de la Orden. Entorno Operativo. Conciencia Situacional. Trabajo de Estado Mayor. Proceso Decisorio. Solución de Continuidad.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me dado a oportunidade de enfrentar este desafio e me iluminado durante toda a caminhada.

Aos meus pais José Roberto de Lima e Maria José de Oliveira Lima, pelo amor com que me conceberam e educaram, pelas inúmeras horas que velaram meu sono, e pelas palavras de incentivo a cada tropeço de minha jornada, minha eterna gratidão.

A minha esposa pela compreensão, apoio e companheirismo nos momentos em que este trabalho foi priorizado.

Ao Ten Cel Cav Luiz Claudio Ferreira de Araújo meus sinceros agradecimentos pela prestimosa orientação na realização deste trabalho.

A todos aqueles que direta ou indiretamente colaboraram para que este projeto fosse concluído.

“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas...”.

Sun Tzu

LISTA DE FIGURAS e QUADROS

Figura 1 – Mapa do Complexo da Maré.....23
Figura 2 – Fotografia aérea do Complexo da Maré.....24
Figura 3 – Estado-Maior da Força da Pacificação.....37
Figura 4 – Organograma da Força de Pacificação.....37
Quadro 1 – Fatores da Decisão.....30
Quadro 2 – Ligações do Disque Pacificação.....39
Quadro 3 – Quadro de Prisões e Apreensões.....40
Quadro 4 – Efetivo existente de Oficiais no Comando da F Pac II.....40
Quadro 5 – Efetivo de Oficiais e Praças empregados no Comando da F Pac I.....40
Quadro 6 – Efetivo de militares baixados no emprego da F Pac III.....41
Quadro 7 – Efetivo de militares desligados F Pac III.....41

SUMÁRIO

1 **INTRODUÇÃO**..... 10
1.1 O PROBLEMA..... 12
1.2 OBJETIVOS..... 12
1.2.1 Objetivo Geral..... 13
1.2.2 Objetivos Específicos..... 13
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA..... 13
2 **METODOLOGIA**..... 15
2.1 TIPO E NATUREZA DA PESQUISA..... 15
2.2 COLETA DE DADOS..... 16
2.3 TRATAMENTO DOS DADOS..... 17
2.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO..... 18
3 **DISCUSSÃO E RESULTADOS.**..... 19
3.1 AS OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM E O AMBIENTE OPERACIONAL..... 19
3.2 A CONSCIÊNCIA SITUACIONAL..... 25
3.3 O TRABALHO DE ESTADO-MAIOR E O PROCESSO DECISÓRIO..... 29
4 **CONCLUSÃO**..... 44
REFERÊNCIAS..... 47

1 INTRODUÇÃO

Dando início a execução deste trabalho, verifica-se que o planejamento é importante em toda e qualquer atividade militar, pois permite ao comandante influenciar o futuro, interferindo no curso dos eventos para alcançar um resultado satisfatório nas operações, onde não planejar equivaleria a tentar alcançar os resultados desejados apenas reagindo aos acontecimentos (BRASIL, 2014g, p. 3-3).

Dentro de uma visão histórica, verificamos em 1808, os primeiros sinais das atividades de Estado-Maior no Brasil, com o surgimento do Quartel-General da Corte, que orientava e coordenava as atividades das forças militares de D. João VI. Quase 100 anos depois, o Decreto de 02 de outubro de 1905 criou a Escola de Estado-Maior. O Exército entra em uma nova fase, na qual passaram a ser ministrados regularmente aos oficiais, ensinamentos estratégicos, táticos e logísticos indispensáveis ao preparo e ao emprego da Força Terrestre, deixando para trás muitos dos pensamentos do século anterior (ECEME, 2016).

Nesse contexto, com o término da 1ª Guerra Mundial em 1918, o governo brasileiro foi buscar, na França, instrutores especializados em assuntos ligados à arte da guerra. Assim, com a missão militar aqui instalada, a atualização profissional chegou aos oficiais da Escola de Estado-Maior. Grandes méritos foram creditados à Missão Militar Francesa, que muito se empenhou na divulgação de novos processos de combate, legando, inclusive, publicações sobre táticas das armas, serviços em campanha e chefia militar (ECEME, 2016).

A Missão Militar Francesa (MMF) era integrada por militares do Exército francês, em sua maioria, oficiais superiores escolhidos pela sua alta capacidade para realizar trabalho exigente e importantíssimo no nosso país, sobre o qual pouco ou nada sabiam. Esse contrato possibilitou o intercâmbio cultural e militar entre Brasil e França com muito sucesso durante 20 anos (CORREA NETO, 2005).

Segundo o site da ECEME (2016), a participação do Brasil na 2ª Guerra Mundial com a Força Expedicionária Brasileira (FEB), gerou modificações profundas na doutrina, nos currículos e nos métodos de ensino e de trabalho, além do próprio ambiente da Escola de Estado-Maior. O retorno dos últimos três membros da missão militar francesa e o acordo militar com os norte-americanos foram decisivos para que essas modificações acontecessem. Surgiu, a partir de 1940, uma nova etapa na

trajetória da Escola, marcada pela sua instalação definitiva no prédio da Praia Vermelha.

Nesse viés, e dentro de um conceito atual, o Trabalho de Estado-Maior é um ciclo diário e deliberado de atividades e tarefas que devem não só permitir a condução das atividades correntes, mas antever, planejar e sincronizar as operações de médio e longo prazo. Define-se também pela sequência das ações e eventos executados por um comando, regulados pelo fluxo e compartilhamento de informações que dão suporte à tomada de decisão (BRASIL, 2014g, p. 2-17).

De uma forma direta e simples, o Trabalho de Estado-Maior de um comando consiste em reuniões, relatórios, compartilhamento de informações e outras atividades sincronizadas no tempo, espaço e por sua finalidade comum. Essas atividades podem ser diárias, semanais, mensais ou trimestrais, dependendo do horizonte de planejamento em questão (BRASIL, 2014g, p. 2-17).

Em complemento ao acima citado, o termo solução de continuidade do Trabalho de Estado-Maior pode ser entendido como a interrupção, corte, ou descontinuidade do Trabalho de Estado-Maior, indicando que a continuidade deste trabalho foi interrompida por alguma causa ou motivo (MORENO, 2009).

Nesse cenário, o processo de tomada de decisão militar envolve a obtenção de dados, a conjugação de fatores intervenientes, a obtenção e a manutenção da consciência situacional até a decisão propriamente dita (BRASIL, 2015a, p. 1-1). Essa consciência situacional se caracteriza pela percepção precisa dos fatores e condições que afetam a execução da tarefa durante um período determinado de tempo, permitindo ou proporcionando ao decisor o entendimento do que se passa ao seu redor e assim ter condições de focar o pensamento à frente do objetivo. É a perfeita sintonia entre a situação percebida e a situação real (BRASIL, 2015a, p. 1-3).

Sendo assim, a atual configuração geopolítica ocasiona a inserção de novos atores (estatais e não estatais), aumentando a importância dos aspectos não militares para resolução destes, o que leva à necessidade de geração de novas capacidades. Essa situação vem alterando gradativamente as relações de poder, o que provoca instabilidades e incertezas, e suscita o aparecimento de enfrentamentos regionais e locais (BRASIL, 2017a, p. 2-1).

É relevante ressaltar, que neste início de século, as operações de cooperação e coordenação com agências vêm crescendo de importância, e o emprego das

Forças Armadas vêm sendo cada vez mais constante. As operações de cooperação e coordenação com agências são 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. Destacando-se entre elas: as operações (Op) de garantia da lei e da ordem (GLO) (BRASIL, 2017a, p. 3-15).

Em paralelo ao acima mencionado, as Op GLO se caracterizam por uma operação militar conduzida pelas Forças Armadas, de forma episódica, em área previamente estabelecida e por tempo limitado. Tem por objetivo a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio. Ocorre nas situações em que houver o esgotamento dos instrumentos previstos no art. 144 da Constituição ou nas que se presuma ser possível a perturbação da ordem (BRASIL, 2017a, p. 3-16).

Nesse sentido, o presente trabalho almeja analisar a importância do trabalho de Estado-Maior para a consciência situacional dos comandantes nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem, esperando que as informações adquiridas sirvam de subsídio para a adoção de posturas que potencializem a melhor consciência situacional possível para a tomada de decisão dos comandantes das Grandes Unidades.

1.1 O PROBLEMA

Diante o cenário anteriormente elencado, verifica-se a importância da tomada de decisão dos comandantes das Grandes Unidades nas Op GLO, a medida que destaca-se o emprego das Forças Armadas em diversas operações no cenário nacional. Neste contexto, esta pesquisa se depara com o seguinte problema:

De que forma a solução de continuidade do trabalho de Estado-Maior influencia a consciência situacional dos comandantes nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Complexo da Maré/Operação São Francisco (2014/2015)?

1.2 OBJETIVOS

Segundo Creswell, a declaração do objetivo é a parte mais importante de todo o estudo, e precisa ser apresentada de maneira clara e específica. Além disso, ele ressalta que devido a essa importância, a declaração desse propósito deve ser estabelecida de forma separada de outros aspectos do estudo, sendo estruturada num tópico exclusivo (CRESWELL, 2010). Assim, esta pesquisa apresenta a seguir o objetivo geral e seus três objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral dessa pesquisa será analisar de que forma a solução de continuidade do trabalho de Estado-Maior influencia a consciência situacional dos comandantes nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem.

1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de viabilizar a consecução do objetivo geral apresentado foram formulados alguns objetivos específicos a serem alcançados, que balizarão o encadeamento lógico do raciocínio descritivo apresentado neste estudo e que serão elencados em seguida:

a. Caracterizar as Operações de Garantia da Lei e da Ordem e o ambiente operacional;

b. Caracterizar a Consciência Situacional;

c. Caracterizar o trabalho de Estado-Maior e o processo decisório;

d. Identificar as causas da solução de continuidade do trabalho de Estado-Maior; e

e. Concluir como a solução de continuidade do trabalho de Estado-Maior influencia na consciência situacional dos comandantes nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Esta seção objetiva discorrer de forma sucinta acerca dos principais tópicos que justificam a relevância deste trabalho. Desta forma, a importância desta proposta de pesquisa está apoiada nos seguintes aspectos:

Em todos os níveis, os comandantes necessitam obter uma percepção atualizada e que reflita a realidade sobre o ambiente e a situação de tropas amigas e oponentes. A consciência situacional contribui com a decisão adequada e oportuna em qualquer situação de emprego, permitindo que os comandantes possam se antecipar aos oponentes e decidir pelo emprego de meios na medida certa, no momento e local decisivos, proporcionalmente à ameaça (BRASIL, 2014h, p. 7-3).

As operações de pacificação em diferentes comunidades do Rio de Janeiro (Complexo do Alemão e Maré), e o uso de tropas federais nos estados do Rio Grande Norte e do Espírito Santo devido ao esgotamento dos meios de segurança pública para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, vem sendo uma constante no nosso País.

Ressalta-se ainda também a atuação nos limites legais da GLO durante a Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável do Rio de Janeiro (Rio + 20), em 2012; na Copa das Confederações da FIFA e na visita do Papa Francisco a Aparecida (SP) e ao Rio de Janeiro durante a Jornada Mundial da Juventude, em 2013; na Copa do Mundo 2014 e nos Jogos Olímpicos Rio 2016.

Em suma, a proposta desta pesquisa é relevante para o país com base nos fatores acima elencados, que demonstram a importância do assunto desta pesquisa e por promover uma discussão embasada em estudos científicos de um tema atual, e devido ao constante emprego da Força Terrestre diante de problemas militares complexos típicos do atual contexto no qual ocorrem as operações.

2. METODOLOGIA

Esta seção tem por finalidade apresentar o caminho que se pretende percorrer para solucionar o problema de pesquisa, especificando os procedimentos necessários para alcançar os objetivos (geral e específico) apresentados. Desta forma, pautando-se numa sequência lógica, o mesmo está estruturado da seguinte maneira: 1) Tipo e natureza de pesquisa; 2) Coleta de dados; 3) Tratamento de dados; e 4) Limitações de método.

2.1 TIPO E NATUREZA DA PESQUISA

Essa pesquisa quanto a forma de abordagem será qualitativa, bibliográfica e documental. Terá sua fundamentação teórico-metodológica na investigação sobre assuntos relacionados as Op GLO, Trabalho de Estado-Maior e Consciência Situacional na busca do desenvolvimento da doutrina militar, baseada em periódicos, livros, trabalhos acadêmicos da ECEME e ESAO, publicações de autores de reconhecida importância e em manuais de campanha das Forças Armadas do Brasil, Argentina e Estados Unidos da América.

Trata-se de estudo bibliográfico que, para sua consecução, terá por método a leitura exploratória e seletiva do material de pesquisa, bem como sua revisão integrativa, contribuindo para o processo de síntese e análise dos resultados de vários estudos, de forma a consubstanciar um corpo de literatura atualizado e compreensível. Documental porque se utilizará de documentos, trabalhos e relatórios das Op GLO no Estado do Rio de Janeiro, não disponíveis para consultas públicas.

Quanto aos objetivos, é uma pesquisa explicativa, tendo como objetivo, identificar os fatores que determinaram os fenômenos, explicar o porquê das coisas e esclarecer fatos baseando-se na pesquisa e tornando os assuntos estudados em dados de fácil compreensão, justificando e explicando as principais causas.

Segundo NEVES e DOMINGUES (2007), a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requerem o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. Os

pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais da abordagem.

2.2 COLETA DE DADOS

O delineamento expressa em linhas gerais o desenvolvimento da pesquisa, com ênfase nos procedimentos técnicos de coleta e análise de dados (GIL, 2002).

As fases do trabalho contemplarão: levantamento da bibliografia e de documentos pertinentes; seleção da bibliografia e dos documentos; coleta dos dados; crítica dos dados; leitura analítica da bibliografia e dos documentos selecionados, dando ênfase às Op GLO, ao Trabalho de Estado-Maior e a Consciência Situacional; e fichamento das fontes, argumentação e discussão dos resultados.

Para a definição de termos, levantamento das informações de interesse e estruturação de um modelo teórico de análise, foi realizada uma revisão de literatura nos seguintes moldes:

a. Fontes de busca

- Manuais de campanha das Forças Armadas do Brasil;
- Manuais de campanha do Exército dos Estados Unidos da América e da Argentina;
- Sites e artigos científicos da *Google Web*;
- Livros e monografias das seguintes bibliotecas: Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (ESAO), Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN);
- Publicações de autores de reconhecida importância no cenário nacional;
- Relatórios das Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Estado do Rio de Janeiro; e
- Periódicos da Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (CAPES).

b. Estratégia de busca para as bases de dados eletrônicas

- Serão utilizados os seguintes termos descritores: "Operações Interagências", "Operações de Garantia da Lei e da Ordem" “Operações de Pacificação”, “Trabalho de Estado-Maior” e “Consciência Situacional”, respeitando as

peculiaridades de cada base de dado. Após a pesquisa eletrônica, as referências bibliográficas dos estudos considerados relevantes serão revisadas, no sentido de encontrar artigos não localizados na referida pesquisa.

c. Critérios de inclusão:

- Estudos publicados em português, inglês e espanhol.
- Estudos publicados e relatórios do século XXI.
- Estudos quantitativos e qualitativos que descrevem o Trabalho de Estado-Maior e a Consciência Situacional dentro e fora do contexto das Op GLO.

d. Critérios de exclusão:

- Estudos cujo foco central não esteja relacionado ao Trabalho de Estado-Maior, ao Processo de Decisão e a Consciência Situacional.
- Estudos que reutilizam dados obtidos em trabalhos anteriores.
- Estudos que apresentem qualquer tipo de análise política.

2.3 TRATAMENTO DE DADOS

Segundo o manual da ECEME, (BRASIL, 2012, p. 23), a análise de conteúdo se caracteriza pelo estudo de textos e documentos, sendo uma técnica de análise de comunicações, associada tanto aos significados quanto aos significantes da mensagem.

Os dados obtidos foram tratados por intermédio da análise de conteúdo, conforme tabela abaixo:

DADOS	COLETA	ANÁLISE
Definição e características das Operações de Garantia da Lei e da Ordem.	LITERATURA	ANÁLISE DE CONTEÚDO
Definição e características do ambiente operacional.	LITERATURA	
Definição e características da Consciência Situacional.	LITERATURA	
Definição e características do Trabalho de Estado-Maior e do processo decisório.	LITERATURA	
Descrição das causas da solução de continuidade do Trabalho de Estado-Maior.	LITERATURA	
Influencia da solução de continuidade do trabalho de Estado-Maior na consciência situacional dos comandantes.	LITERATURA	

2.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Diante da proposta de método para o alcance da resposta ao problema levantado, observa-se que esta pesquisa pode ser atingida por limitações como:

- a possibilidade de não ter acesso a todos os dados e relatórios que envolvem as Op GLO no cenário nacional para relacionar a solução de continuidade do trabalho de Estado-Maior com a consciência situacional.

- Ressalta-se, também, o caráter subjetivo natural das pesquisas qualitativas e que, por ventura, será exposto na execução da análise do conteúdo.

3. DISCUSSÃO E RESULTADOS

3.1 AS OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM E O AMBIENTE OPERACIONAL

A presente seção visa apresentar os conceitos básicos e as características das Operações de Garantia da Lei e da Ordem e do ambiente operacional, visando elucidar conhecimentos para o prosseguimento da pesquisa.

Segundo o manual sobre a Doutrina Militar Terrestre (BRASIL, 2014h, p. 5-2) o emprego da Força Terrestre (F Ter) pode ocorrer na situação de Guerra, quando empregam o Poder Nacional, com predominância da Expressão Militar, explorando a plenitude de suas características de violência na defesa da Pátria, no amplo espectro dos conflitos. Ou na situação de Não Guerra, quando o Poder Nacional, com predominância da Expressão Militar, for empregado sem implicar em ações de efetivo combate, exceto em circunstâncias especiais, onde o poder de combate é usado de forma limitada, em situação de normalidade institucional ou não, na garantia dos poderes constitucionais, garantia da lei e da ordem, prevenção de ameaças, gerenciamento de crise e na solução de conflitos.

Conforme ainda o manual de Operações (BRASIL, 2017b, p. 2-1), uma Operação militar se caracteriza pelo conjunto de ações realizadas com forças e meios militares, coordenadas em tempo, espaço e finalidade, de acordo com o estabelecido em uma diretriz, plano ou ordem para o cumprimento de uma atividade, tarefa, missão ou atribuição. É realizada no amplo espectro dos conflitos, desde a paz até o conflito armado/guerra, passando pelas situações de crise, sob a responsabilidade direta de autoridade militar competente.

As Operações de Cooperação e Coordenação com Agências são operações executadas por elementos do EB em apoio aos órgãos ou instituições (governamentais ou não, militares ou civis, públicos ou privados, nacionais ou internacionais), definidos genericamente como agências (BRASIL, 2017b, p. 3-14).

Destinam-se a conciliar interesses e coordenar esforços para a consecução de objetivos ou propósitos convergentes que atendam ao bem comum. Buscam evitar a duplicidade de ações, a dispersão de recursos e a divergência de soluções, levando os envolvidos a atuarem com eficiência, eficácia, efetividade e menores custos. Nas operações de cooperação e coordenação com agências, a liberdade de

ação do comandante operativo está limitada pela norma legal que autorizou o emprego da tropa. Assim, o emprego é episódico, limitado no espaço e tempo (BRASIL, 2017b, p. 3-14).

Essas operações têm as seguintes características: uso limitado da força; coordenação com outros órgãos governamentais e/ou não governamentais; execução de tarefas atípicas; combinação de esforços políticos, militares, econômicos, ambientais, humanitários, sociais, científicos e tecnológicos; caráter episódico; não há subordinação entre as agências e, sim, cooperação e coordenação; interdependência dos trabalhos; maior interação com a população; influência de atores não oficiais e de indivíduos sobre as operações; e ambiente complexo (BRASIL, 2017b, p. 3-15).

Segundo BRASIL (2014a, p. 14), a Operação de Garantia da Lei e da Ordem (Op GLO) é uma operação militar determinada pelo Presidente da República e conduzida pelas Forças Armadas de forma episódica, em área previamente estabelecida e por tempo limitado, que tem por objetivo a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio em situações de esgotamento dos instrumentos para isso previstos no art. 144 da Constituição ou em outras em que se presuma ser possível a perturbação da ordem.

Nas Op GLO, as ameaças são atos ou tentativas potencialmente capazes de comprometer a preservação da ordem pública ou ameaçar a incolumidade das pessoas e do patrimônio. Esses atos são causados pelos Agentes de Perturbação da Ordem Pública (APOP), que são pessoas ou grupos de pessoas cuja atuação momentaneamente comprometa a preservação da ordem pública ou ameace a incolumidade das pessoas e do patrimônio (BRASIL, 2014a, p. 15).

Ainda nesse viés, as Op GLO abrangerão o emprego das FA em variados tipos de situações e atividades, em face das diversas formas com que perturbações da ordem e as ameaças à incolumidade das pessoas e do patrimônio poderão se apresentar. A diversidade de missões a serem executadas e a variedade de situações que poderão ocorrer exigirão, em cada caso, um cuidadoso estudo das condicionantes para o emprego das FA e para a adoção das medidas e ações adequadas às situações apresentadas (BRASIL, 2014a, p. 17).

Conforme a Constituição da República Federativa do Brasil de 05 de outubro de 1988, em seu artigo 142, as Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares,

organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem (BRASIL, 1988).

Ainda nesse sentido, existem outros amparos legais que subsidiam e complementam o emprego das Forças Armadas na Garantia da Lei e da Ordem. Segundo o Decreto o Decreto nº 3.897/2001, em seu artigo 3º, na hipótese de emprego das Forças Armadas para a garantia da lei e da ordem, objetivando a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, por terem esgotados os instrumentos para isso previstos no art. 144 da Constituição, lhes incumbirá, sempre que se faça necessário, desenvolver as ações de polícia ostensiva, como as demais, de natureza preventiva ou repressiva, que se incluem na competência, constitucional e legal, das Polícias Militares, observados os termos e limites impostos, a estas últimas, pelo ordenamento jurídico (BRASIL, 2001).

No que tange a autorização para o emprego, a decisão do emprego das FA na garantia da lei e da ordem compete exclusivamente ao Presidente da República, por iniciativa própria, ou em atendimento a pedido manifestado por quaisquer dos poderes constitucionais, por intermédio dos Presidentes do Supremo Tribunal Federal, do Senado Federal ou da Câmara dos Deputados. O Presidente da República, à vista de solicitação do Governador de Estado ou do Distrito Federal, poderá, por iniciativa própria, determinar o emprego das FA para a garantia da lei e da ordem (BRASIL, 2014a, p. 17).

Dando continuidade ao tema em questão, o ambiente operacional é o conjunto de condições e circunstâncias que afetam o espaço onde atuam as forças militares e que interferem na forma como são empregadas, sendo caracterizado pelas dimensões física, humana e informacional. Atualmente, na análise do ambiente operacional, as três dimensões devem ser igualmente consideradas (BRASIL, 2017b, p. 2-2).

No que tange à dimensão física, os elementos da F Ter devem ser aptos para operar em áreas estratégicas previamente definidas como prioritárias, dentro ou fora do território nacional. O desenvolvimento das capacidades, de acordo com essas áreas, torna os elementos da F Ter mais aptos ao emprego. Os ambientes com características especiais exigem tropas com capacidades peculiares (BRASIL, 2017b, p. 2-2).

No que tange à dimensão humana, esta abrange os fatores psicossociais, políticos e econômicos da população local, assim como suas estruturas, seus comportamentos e interesses. Nessa dimensão, o foco é o indivíduo e a sociedade, crescendo de importância a preocupação com a perda de vidas humanas e danos colaterais (BRASIL, 2017b, p. 2-2).

A dimensão informacional abrange os sistemas utilizados para obter, produzir, difundir e atuar sobre a informação. Reveste-se de destacada importância, uma vez que as mudanças sociais estão alicerçadas na elevada capacidade de transmissão, acesso e compartilhamento da informação (BRASIL, 2017a, 2-3).

Nesse viés, a participação do poder militar nos conflitos armados ficou mais complexa, por ocorrer, predominantemente, em ambientes com a presença da população civil, concentrada em núcleos urbanos. Tal situação dificulta a identificação do inimigo, levando à adoção de novas medidas para minimizar ao máximo os danos colaterais (BRASIL, 2017a, 2-3).

A opinião pública, tanto nacional quanto internacional, está menos propensa a aceitar o emprego da força para a solução de antagonismos entre Estados e entre estes e atores não estatais. Além disso, a presença constante da mídia e a valorização de questões humanitárias têm sido aspectos a serem considerados no ambiente operacional (BRASIL, 2017a, 2-3).

Em consequência, as forças militares devem realizar suas ações com relativa proteção blindada e acurada precisão. Devem dispor de capacidades específicas, serem dotadas de meios com alta tecnologia agregada, de armas de letalidade seletiva e que permitam uma rápida e precisa avaliação de danos, combinados com meios de inteligência, reconhecimento, vigilância e aquisição de alvos (BRASIL, 2017a, 2-3).

Alguns aspectos do ambiente operacional devem ser considerados na definição das capacidades das forças militares como por exemplo: o caráter difuso das ameaças; a dificuldade de caracterizar o oponente na população; a prevalência dos enfrentamentos, de forma crescente, ocorrerem em áreas humanizadas; a consciência de que forças militares, isoladamente, não solucionam os conflitos; o posicionamento da opinião pública (nacional e internacional) quanto ao emprego da força; o achatamento dos níveis decisórios, provocado, por exemplo, pelo avanço tecnológico; a visibilidade imposta pela mídia instantânea no ambiente operacional; a valorização das questões humanitárias e do meio ambiente; a velocidade da

evolução da situação; e o ambiente interagências das operações (BRASIL, 2017a, 2-3).

O Complexo da Maré é composto por mais de 15 comunidades, abrigando cerca de 30 mil moradores, em uma área de aproximadamente 10 Km2, conforme levantamento do IBGE. A região, uma das mais violentas da capital do Estado do Rio de Janeiro, é considerada estratégica por estar localizada entre as Linhas Vermelha e Amarela, Avenida Brasil — principais vias expressas da cidade — e o Aeroporto Internacional Antônio Carlos Jobim (Galeão). Basicamente três Organizações Criminosas (OCRIM) atuam na região: a Milícia, o Comando Vermelho (CV) e o Terceiro Comando Puro (TCP) (MARQUES, 2017).

Desse modo, esse ambiente apresenta características bem peculiares, pois toda a região da Maré era ocupada por pântanos e manguezais junto à orla da Baía de Guanabara e abrangia vários acidentes geográficos que desapareceram com os sucessivos aterros. O termo “Maré” tem origem no fenômeno natural que afligia os moradores das palafitas que ocuparam a região. Em 1982 é implementado o “Projeto Rio”, grande intervenção pública para reassentar os moradores das palafitas em conjuntos habitacionais. Tais conjuntos foram erguidos sobre aterros dos manguezais do antigo saco de Inhaúma e da Ilha do Pinheiro. O Bairro da Maré foi criado, delimitado e codificado pela Lei Nº 2119, de 19 de janeiro de 1994, com alterações nos limites de bairros de Olaria, Ramos, Bonsucesso e Manguinhos (MARQUES, 2017).

FIGURA 1 – Mapa do Complexo da Maré
Fonte: < https://www.google.com.br/ >

A figura Nr 2 apresenta uma fotografia retirada do alto, mostrando uma vista parcial do Complexo da Maré no Rio de Janeiro. Ela representa as características descritas nas definições do termo favela e comunidade urbanizada. Observa-se o grande aglomerado, a falta de ordenação em suas construções e a falta de planejamento durante o processo de urbanização deste complexo. Esta figura retrata muito bem o ambiente urbano encontrado em uma Operação de Garantia da Lei e da Ordem, mostrando a complexidade deste ambiente (MARQUES, 2017).

FIGURA 2 – Fotografia aérea do Complexo da Maré
Fonte: o Globo. Disponível em: < https://www.goo.gl/RzLuMt > Acesso em 24 Ago 2017

Continuando ainda neste aspecto, Sayão (2014) faz as seguintes observações:

> A malha urbana de traçado irregular, labiríntica, com vários becos sem saída, onde grande parte das ruas acompanha as curvas de nível do terreno, garante aos criminosos abrigo e segurança para realizarem suas ações e um privilégio tático no enfrentamento com as forças de segurança pública (SAYÃO, 2014, p.45).

Como conclusão parcial verifica-se que as Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Complexo da Maré (Operação São Francisco) 2014/2015 foram desencadeadas em um ambiente operacional volátil, incerto, complexo e ambíguo, em consonância com os atuais aspectos dos conflitos modernos.

3.2 A CONSCIÊNCIA SITUACIONAL

Esta última seção, busca elucidar conceitos básicos e características da consciência situacional, a importância das informações e qualidade dos dados para a execução do planejamento e a tomada de decisão, substanciando o desenvolvimento da pesquisa.

O termo "consciência situacional foi adotado para descrever os processos de atenção, percepção e tomada de decisão, que juntos formam um modelo mental do piloto (Adams, Tenney e Pew, 1995). Hoje, consciência situacional é um dos tópicos de pesquisa mais proeminentes nos mais diversos campos, desde a inicial aviação até os meios empresariais e militares (apud MARQUES, 2017).

A consciência situacional fornece "a base primária para a tomada de decisão e para o desempenho subsequente na operação de sistemas complexos e dinâmicos ..." No seu nível mais baixo, o operador precisa perceber informações relevantes (no ambiente, sistema, capacidades, etc.), a fim de integrar os dados em conjunto com os objetivos da tarefa e, em seu nível mais alto, prever eventos futuros do sistema com base nesse entendimento (Endsley, 1995) (apud MARQUES, 2017).

Claramente, consciência situacional é um rótulo apropriadamente descritivo para um fenômeno comportamental real e importante. A principal causa do erro humano é a perda da consciência situacional (Flach, 1995). Endsley (1995) afirma que há uma série de fatores que têm demonstrado influenciar o processo de aquisição e manutenção da consciência situacional. Em primeiro lugar, os indivíduos podem variar em sua capacidade de adquirir uma consciência situacional em função de suas habilidades cognitivas, o que por sua vez pode ser influenciado por habilidades inatas, experiência e treinamento. Além disso, os indivíduos podem possuir certos preconceitos e objetivos que podem influenciar sua percepção e interpretação de seu ambiente. Outras características influenciam também, como estresse, carga de trabalho, complexidade do sistema e assim por diante (apud MARQUES, 2017).

A consciência situacional baseia-se na integração de conhecimentos resultantes de avaliações recorrentes da situação (Sarter e Woods, 1991), ou seja, deve ser constantemente atualizada. Sendo assim, a consciência situacional é uma consciência adaptativa, dirigida externamente, que tem como seus produtos o

conhecimento sobre um ambiente de tarefas dinâmico e ação dirigida dentro desse ambiente (Smith e Hancock, 1995) (apud MARQUES, 2017).

Nesse viés, visando uma melhor definição, os autores descrevem as três fases hierárquicas da consciência situacional: percepção, compreensão e projeção. O nível 1 se caracteriza por alcançar a consciência situacional, envolvendo a percepção do status, atributos e dinâmicas de elementos relevantes no ambiente. O nível 2 se caracteriza pela compreensão da situação atual, indo além de estar ciente dos elementos que estão presentes e incluindo uma compreensão da importância desses elementos à luz dos objetivos. O nível 3 é a projeção de status futuro, com a capacidade de projetar as ações futuras dos elementos no ambiente, pelo menos no curto prazo (Endsley et al, 1998) (apud MARQUES, 2017).

Assim o comandante pode melhor determinar a ação imediata da tropa e projetar sua ação futura com o assessoramento das funções de combate. Aqui então é o produto final do processo, esta capacidade forma o mais alto nível de consciência situacional, é a compreensão total da conjuntura. Dominguez (1994) argumenta que a consciência situacional envolve a extração de informações do ambiente e a integração dessas informações com o conhecimento interno relevante para criar uma imagem mental da situação atual, ou seja, é um processo de aquisição e manutenção, sendo ativo e cíclico (apud MARQUES, 2017).

Como já afirmado anteriormente, há uma série de fatores que têm demonstrado influenciar o processo de aquisição e manutenção da consciência situacional. Podemos aqui relembrar: habilidades cognitivas, habilidades inatas, experiência, treinamento, certos preconceitos e objetivos que podem influenciar sua percepção, estresse, carga de trabalho, complexidade do sistema e assim por diante (MARQUES, 2017).

Dando prosseguimento a este raciocínio, nas Operações no Amplo Espectro, a superioridade de informações reveste-se de grande importância para o seu êxito. As informações disponíveis, aliadas à capacidade de gerenciá-las, determinam a amplitude e a exatidão da consciência situacional implícita no processo decisório. Isto significa possuir mais e melhores informações sobre o ambiente operacional, buscando habilidade de obter, produzir, difundir e proteger um fluxo ininterrupto de informações aos comandantes em todos os níveis (BRASIL, 2015b, p. 4-16).

Nesse viés, verifica-se que a consciência situacional, consiste na percepção precisa e atualizada do ambiente operacional no qual se atuará e no reconhecimento

da importância de cada elemento percebido em relação à missão atribuída. Quanto mais acurada a percepção que se tem da realidade, melhor a consciência situacional. A construção da consciência situacional demandará significativo volume de informações sobre o ambiente de emprego, englobando o conhecimento sobre as situações amiga e inimiga. Nesse aspecto, afirma-se ainda que alcançar o domínio da informação é fundamental para a vitória no combate, uma vez que fornece tanto os meios para permanecer orientado, como a oportunidade para desorientar o inimigo (BRASIL, 2015a, p. 2-4).

Ainda na condução do processo de planejamento, a avaliação das mudanças na situação e a eficiência das operações táticas se constituem na última tarefa. A sua importância reside justamente no constante acompanhamento da operação, medindo a sua efetividade, pela coleta dos dados relevantes, se valendo inclusive das informações visuais. Tal medida é essencial para a manutenção da consciência situacional e para que o comandante tenha um retrato correto da situação e a possível mudança de conduta na operação (BRASIL, 2015a, p. 3-3).

Em paralelo ao acima descrito, os processos de gestão do conhecimento asseguram que os serviços e os produtos de conhecimento sejam relevantes, precisos, oportunos e úteis para os comandantes e os tomadores de decisão. A gestão da informação é o processo que permite o fluxo de informações para melhorar a compreensão e a tomada de decisões. Dissemina oportunamente e protege as informações relevantes para comandantes e EM. A gestão da informação ajuda os comandantes a desenvolver a consciência situacional (BRASIL, 2015a, p. 3-5).

Nas Op GLO, será imprescindível a disponibilização dos conhecimentos acerca das características da eventual perturbação da ordem pública, da área de operações e das características da população da região envolvida. Corroborando com tudo isso, o setor de inteligência deverá efetuar o levantamento de dados, de modo a produzir os conhecimentos essenciais à tomada de decisão do comandante em todas as fases das operações (BRASIL, 2014a, p. 25).

Desse modo, observa-se que, a evolução dos acontecimentos leva os tomadores de decisão às alterações de planejamentos. Nesse contexto, o adequado acompanhamento da execução das ações planejadas somente será possível mediante a previsão de um efetivo processo de controle e avaliação contínua, que

deve ser iniciado por ocasião do desencadeamento da operação propriamente dita (BRASIL, 2017a, 2-4).

Conclui-se parcialmente que, a superioridade de informações traduz-se por uma vantagem operativa derivada da habilidade de coletar, processar, disseminar, explorar e proteger um fluxo ininterrupto de informações aos comandantes em todos os níveis, ao mesmo em que se busca tirar proveito das informações do oponente ou negar-lhes essas habilidades. Isso significa que, possuir uma maior quantidade e melhor qualidade de informações do que o adversário possibilita o controle da dimensão informacional por determinado tempo e lugar (BRASIL, 2015a, p. 2-10).

3.3 O TRABALHO DE ESTADO-MAIOR E O PROCESSO DECISÓRIO

Dando continuidade ao trabalho, esta seção busca apresentar conhecimentos básicos atinentes ao trabalho de Estado-Maior e a importância do processo decisório para facilitar o entendimento da pesquisa.

O manual de Comando e Controle (BRASIL, 2015, p. 2-6), afirma que o processo decisório é o conjunto de ações realizadas pelo comandante e pelo seu EM para a tomada e a execução das decisões. Uma decisão envolve muitos fatores. Requer intuição, análise para reconhecer a essência do problema e criatividade para encontrar uma solução prática. Tal habilidade é fruto da experiência, da cultura, da educação, da inteligência, da flexibilidade, da percepção e do caráter. O Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PPCOT) é uma metodologia desenvolvida para ser empregada na solução de problemas militares e estabelecer mecanismos de acompanhamento e controle das ações planejadas (BRASIL, 2017b, p. 2-22).

O exame de situação, metodologia concebida para a solução de um problema militar, em qualquer nível, é sustentado pelo estudo de aspectos relevantes que são organizados e orientados por determinados fatores. As partes constitutivas dessa metodologia são os fatores da decisão, isto é, elementos que orientarão o processo decisório. Os principais fatores da decisão são: missão, inimigo, terreno e condições meteorológicas, meios, tempo e considerações civis (BRASIL, 2017b, 2-20).

Fator	Descrição
Missão	A missão é traduzida por um conjunto de atividades e tarefas, que, juntamente com a finalidade e a intenção dos comandantes dois escalões acima, indica claramente a ação a ser tomada e o seu porquê. Normalmente, é o primeiro fator a ser considerado durante o processo decisório.
Inimigo	Este fator aborda o dispositivo do inimigo (organização, tropas com suas localizações e mobilidade tática), doutrina, equipamento, capacidades, vulnerabilidades e prováveis linhas de ação.
Terreno e Condições	A análise do terreno e das condições meteorológicas são inseparáveis e influenciam diretamente as operações militares

Meteorológicas	dos oponentes.
Meios	Este fator inclui a quantidade de tropas amigas disponíveis, seus tipos, suas capacidades e suas condições de emprego.
Tempo	O comandante avalia o tempo disponível para o planejamento, a preparação e a execução das tarefas ligadas às operações.
Considerações civis	As considerações civis analisam a influência da cultura e das atividades da população local sobre o(a) TO/A Op e a condução das operações sobre essas populações. Inclui efeitos da infraestrutura, das instituições e organizações civis e da liderança política/civil local. As considerações civis compreendem seis vetores: áreas, estruturas, capacidades, organizações, pessoas e eventos.

QUADRO 1 – Fatores da decisão
Fonte: BRASIL, 2016a

Desse modo, durante a tarefa de planejamento das operações, o comandante aplicará o método de exame de situação, após o recebimento da missão e análise. Para tal, valer-se-á do trabalho do EM no propor as linhas de ação para o cumprimento da missão, cabendo-lhe a comparação entre elas e a seleção da mais vantajosa para atingir o objetivo. Nesse processo, valer-se-á da integração dos requisitos da operação e as capacidades disponíveis bem como de todas as informações úteis para tomada da decisão (BRASIL, 2015a, p. 3-3).

O manual de Comando e Controle (BRASIL, 2015a, p. 3-6), afirma ainda que os EM aplicam a ciência do controle para assessorar o comandante por meio da atividade de informar e influenciar. A tarefa de informar apoia e melhora a doutrina conjunta das operações de informação, pois ela não só incide sobre o adversário, mas se expande para enfocar todos os públicos no ambiente operacional – amigo, neutro, inimigo e não definido. Os EM completam a atividade de informar e influenciar no trabalho de Estado-Maior.

Ao longo da operação, surgem dificuldades não antevistas que, muitas vezes, necessitam soluções originais e criativas. O planejamento ajuda o comandante e seu EM a entenderem tais problemas e a desenvolverem soluções. Entretanto, nem todos os problemas exigem o mesmo nível de planejamento. Para problemas simples, o comandante deve decidir rapidamente. Um planejamento é crítico, quando o problema é um conjunto de questões interligadas e a solução para cada uma delas afeta as outras (problema de estrutura complexa). Para situações desconhecidas, o planejamento oferece maneiras de trabalhar com um conjunto completo de problemas dentro do contexto geral (BRASIL, 2014h, p. 3-4).

Os planos e ordens devem ser simples e diretos. O EM prepara ordens claras e concisas que permitam a compreensão da operação, empregando termos operacionais e símbolos. Dessa forma, minimizam-se as chances de mal entendidos ou de não compreensão das ordens emitidas. Planos concisos são, em geral, mais simples e mais fáceis de difundir, ler e lembrar. Planos flexíveis ajudam as unidades a se adaptarem rapidamente às mudanças de circunstâncias (BRASIL, 2014h, p. 3-16).

É importante ressaltar que o Chefe do Estado-Maior (Ch EM) integra os esforços de toda a equipe durante a execução. Isso inclui distribuir responsabilidades entre as seções do EM e as células do Centro de Coordenação de Operações para a realização de análise e assessoramento à tomada de decisões, quando essas responsabilidades não tiverem sido definidas na unidade. Durante a execução, o EM coordena as unidades, empregando a autoridade que lhe é delegada, com vistas a manter a operação progredindo adequadamente. A avaliação contínua permite que o comandante e o EM determinem a validade da linha de ação e da importância das variantes das operações, como previsto no plano inicial (BRASIL, 2014h, p. 3-25).

Nesse entendimento, Conforme o manual EB 20 – MF 10.102 – Doutrina Militar Terrestre (BRASIL, 2014h), a Força Terrestre Componente (FTC) é uma organização operativa, não permanente, desenhada para o planejamento e condução das operações terrestres no contexto de uma operação conjunta; é uma estrutura criada para garantir a conexão entre o nível operacional e o tático não estando associada a nenhum escalão de comando determinado. A FTC possui constituição e organização variáveis, enquadrando meios da Força Terrestre adjudicados ao Comando Operacional, bem como de outras Forças Singulares necessários à condução das suas operações.

O estado-maior da FTC (EM FTC) é estruturado com base em um estado-maior preexistente de Grande Unidade (GU) ou Grande Comando Operativo ou com base em um Centro de Coordenação de Operações (CC Op). A composição e estruturação do EM é de responsabilidade do Cmt FTC, que estabelece a estrutura que julgar mais adequada, analisando os fatores da decisão (BRASIL, 2014f, p. 3-4).

As seções do estado-maior devem possuir um chefe de seção, adjuntos e auxiliares em número variável (conforme as demandas da operação para a referida seção). Na organização das seções do EM, deve ser considerado o fato de que a

condução das operações é feita de forma ininterrupta, em regime 24/7, sendo necessária a existência de um efetivo adequado que garanta o funcionamento contínuo da seção. Ao estado-maior compete assessorar o comandante no processo de tomada de decisões, e realizar o planejamento e o controle das operações. Manual (BRASIL, 2014f, p. 3-5).

Em operações, o efetivo exercício do Comando e Controle requer coordenação, sincronização e compartilhamento de informações entre os diversos integrantes do EM. Para que seja obtida a integração necessária, as seções do EM FTC podem ser organizadas em células, que irão compor o CC Op da FTC. Além disso, a integração do EM é ampliada por intermédio de reuniões dos grupos de integração e de uma rotina de trabalho bem estabelecida. O Posto de Comando (PC) é o local onde o comando e o EM FTC desempenham as suas atividades (BRASIL, 2014f, p. 3-5).

A organização do PC é em função do efetivo do estado-maior e das necessidades da operação, conforme a determinação do comandante, assessorado pelo Ch EM. As Células Funcionais coordenam e sincronizam forças e atividades por funções de combate: Comando e Controle, Inteligência, Movimento e Manobra, Fogos, Proteção e Logística. Normalmente, são estabelecidas as seis células funcionais correspondentes a cada uma das funções, porém, conforme as dimensões do EM e as características da operação, algumas funções de combate podem ser grupadas dentro de uma mesma célula. Em uma operação de Apoio a Órgãos Governamentais, por exemplo, pode ser suprimida a Célula de Fogos, sendo a integração dessa função de combate, se for o caso, realizada por um Coordenador do Apoio de Fogo na Célula de Movimento e Manobra (BRASIL, 2014f, p 4-1).

Enquanto as Células Funcionais são organizadas por funções de combate, as células de integração são organizadas por horizonte temporal de planejamento. Elas realizam a coordenação e sincronização das forças e funções de combate no longo, médio e curto prazo, podendo ser estabelecidas, respectivamente, três células de integração: a Célula de Planejamento de Longo Prazo, a Célula de Operações de Médio Prazo e a Célula de Operações Correntes. Um horizonte temporal de planejamento é um ponto no tempo que os comandantes utilizam para focalizar os esforços de planejamento do EM, de forma a influenciar, adequadamente, os eventos futuros (BRASIL, 2014f, p. 4-6).

A capacidade do EM FTC mobiliar as três células de integração varia de acordo com o efetivo e as seções estabelecidas no EM, bem como em função dos meios existentes e da natureza das operações conduzidas. Assim, uma FTC com um EM reduzido pode ter uma pequena Célula de Planejamento de Longo Prazo, entretanto pode não dispor de pessoal para a composição de uma Célula de Operações de Médio Prazo. Neste caso, as operações de curto e médio prazo ficam a cargo da Célula de Operações Correntes (BRASIL, 2014f, p. 4-6).

A Célula de Operações Correntes é o ponto central para a execução das operações. Destinam-se a avaliar a situação corrente e controlar o emprego das forças e funções de combate de acordo com a missão, a intenção do comandante e o conceito da operação. Na Célula de Operações Correntes, é exposto o Cenário Operativo Comum, são conduzidas as mudanças de turnos no CC Op e as diversas avaliações e reuniões. Nesta célula, são geradas informações acerca da situação da operação para todos os integrantes do EM, para o C Op, para outras Forças Componentes e para os elementos subordinados. Dentre as diversas atividades da Célula de Operações Correntes, destaca-se a Reunião de Sincronização das Operações, atividade mais importante na rotina de trabalho do PC. Todas as seções do EM devem ser representadas nesta célula, ou de forma permanente ou mediante acionamento, conforme a demanda (BRASIL, 2014f, p. 4-8).

O PC da FTC deve ser mobiliado, equipado e organizado de forma a possibilitar a coordenação e o controle das operações por longos períodos, de forma efetiva, operando em regime de 24/7, mantendo a comunicação contínua com o escalão superior, os elementos subordinados e outras forças componentes. O PC é organizado para facilitar a coordenação, o compartilhamento de informações e a rápida tomada de decisão. O funcionamento do PC é baseado no estabelecimento de uma rotina de trabalho, composta de várias reuniões e de procedimentos operativos padrão (BRASIL, 2014f, p. 4-8).

A rotina de trabalho consiste de uma série de reuniões, apresentações e outras atividades sincronizadas por tempo e propósito. É um ciclo planejado de atividades do comando, do EM e da FTC com o objetivo de sincronizar as operações correntes e as operações de médio prazo. O estabelecimento e fiscalização da rotina de trabalho é uma atribuição do Chefe do Estado-Maior (secundado pelo E5) que estabelece uma sequência lógica de atividades de forma a permitir a utilização dos produtos das reuniões ou apresentação nas atividades seguintes. No

estabelecimento da rotina de trabalho, o Ch EM deve equilibrar as diversas responsabilidades e atribuições do EM com o tempo necessário para planejamento e preparação para reuniões, bem como limitar a frequência de tais reuniões ao pessoal estritamente necessário (BRASIL, 2014f, p. D-1).

A rotina de trabalho possibilita: estabelecer procedimentos para a interação e coordenação do EM; facilitar a interação entre o Cmt e o EM; sincronizar as atividades do EM no tempo e propósito; e facilitar o planejamento pelo EM e a tomada de decisão pelo Cmt. A rotina de trabalho pode ser alterada conforme o progresso das operações. Por exemplo: no início da operação, o comandante pode necessitar de um briefing de atualização de planejamento diário; conforme a situação evoluir, a realização diária desse briefing pode passar a não ser mais necessária e sua realização passar a ocorrer a cada três dias (BRASIL, 2014f, p. D-1).

Nesse viés, alguns fatores devem ser considerados na elaboração da rotina de trabalho, como: a proficiência do EM, a rotina de trabalho do escalão superior, a missão em curso, as necessidades de planejamento das células de integração e a duração e intensidade da operação (BRASIL, 2014f, p. D-1).

O PC deve possuir um Procedimento Operacional Padrão (POP) que aborde o seguinte: a rotina de trabalho do EM e os planos de substituição, incluindo plano de refeições e de descanso; as prioridades de trabalho; a manutenção dos equipamentos e veículos; e os procedimentos para produção e disseminação de ordens. Além dos POP serão regulados os procedimentos para: treinamentos de situações diversas; briefings de mudança de turno; relatórios e documentos de controle das operações; briefings de atualização e avaliação das operações; e reuniões de sincronização das operações (BRASIL, 2014f, p. D-2).

Conforme o Briefing de mudança de turno, durante as operações continuadas, o PC da FTC opera em turnos, de forma a garantir a continuidade do seu funcionamento. Para assegurar a não interrupção das operações, deve ser realizado um briefing, que poderá incluir todo o EM ou apenas membros selecionados. Normalmente, os elementos-chave para a operação das diferentes células do CC Op devem participar dessa reunião, que é conduzida pelo Ch EM e tem por finalidade informar aos integrantes do turno, que está assumindo a operação do PC, acerca da situação atual dos elementos da FTC, das atividades significantes que ocorreram durante o turno que está saindo e dos eventos e das decisões antecipadas para o

turno que está entrando. O comandante pode participar e, até mesmo, alterar o foco do briefing, requerendo a emissão de uma subseqüente Ordem Fragmentária, em caso de uma nova diretriz ou decisão decorrente da reunião (BRASIL, 2014f, p. D-3).

O Briefing de Mudança de Turno é um mecanismo para intercâmbio de informações de forma periódica entre os integrantes do EM, embora as coordenações e troca de informações entre as seções, no âmbito do CC Op, sejam constantes. Durante o briefing, são difundidas informações que respondem aos elementos essenciais de inteligência (EEI), informações excepcionais para o Cmt e as informações que afetam toda a FTC, as quais também devem ser difundidas para o C Op e elementos subordinados, conforme a situação (BRASIL, 2014f, p. D-4).

Um briefing de atualização e avaliação da operação pode ocorrer diariamente ou a qualquer tempo em que o Cmt determinar a sua realização. Seu conteúdo é semelhante ao do briefing de mudança de turno, porém possui uma audiência diferente. O estado-maior conduz o briefing para o Cmt FTC e comandantes subordinados, proporcionando aos elementos-chave uma consciência situacional comum. Normalmente, os comandantes determinam a realização de uma reunião desse tipo imediatamente antes do início de uma operação, a fim de sintetizar as mudanças realizadas durante os trabalhos de preparação da operação, incluindo as decorrentes do esforço de reconhecimento e vigilância (BRASIL, 2014f, p. D-5).

A reunião de sincronização das operações é uma atividade chave na rotina de trabalho em suporte às operações correntes. Sua finalidade principal é sincronizar todas as funções de combate e outras atividades no horizonte temporal de planejamento de curto prazo. É uma reunião concebida para garantir que todos os integrantes do EM tenham um entendimento comum das operações correntes, incluindo as próximas atividades e as ações planejadas nos pontos de decisão (BRASIL, 2014f, p. D-5).

Em paralelo ao acima citado, no briefing de mudança de turno serão abordados pelos diversos oficiais, além das estimativas correntes, os seguintes aspectos: atividades significativas ocorridas durante o último turno; dispositivo e situação das unidades dentro da sua área de especialização; qualquer mudança que tenha implicações para o EM como um todo (por exemplo, alterações de planejamento do C Op em áreas específicas e suas repercussões para a FTC como um todo); e atividades previstas e mudanças antecipadas durante o próximo turno (BRASIL, 2014f, p. D-5).

A eficácia na aplicação do poder de combate terrestre resulta da aptidão dos comandantes terrestres e seus EM de selecionar adequadamente toda a gama de capacidades operativas que têm à sua disposição e identificar as possibilidades e a adequabilidade de emprego de cada uma delas na solução de cada problema militar específico (BRASIL, 2015a, p. 3-1).

A Força de Pacificação no Complexo da Maré foi constituída por um comando de Oficial General de Brigada, por um Estado Maior-Conjunto (Adjunto do E3 dos Fuzileiros Navais, Oficial de Ligação da Força Aérea), três Forças Tarefa valor Batalhão de Infantaria, um Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais, uma Companhia de Infantaria Blindada, um Esquadrão de Cavalaria Mecanizado, um Destacamento de Apoio (Companhia de Comando + 01 Pelotão de Polícia do Exército, 01 Pelotão de Engenharia de Combate, 01 Pelotão de Guarda e 01 Pelotão de Escolta de Presos), uma Força Tarefa de Operações Especiais, uma Companhia de Comunicações, um Destacamento Logístico (Base de Batalhão Logístico), elementos de Inteligência, Aviação do Exército, Comunicação Social, Assuntos Civis, de Apoio a Informação, Guerra Eletrônica, Assessoria Jurídica. Além disso, a Força de Pacificação recebeu uma Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro sob Comando Operacional, chegando a cerca de 3.000 militares e policiais militares (MARQUES, 2017).

Nesse contexto, toda essa estrutura estabelecida estava subordinada diretamente ao Comando Militar do Leste (CML). Visando um melhor entendimento desta Força de Pacificação, devemos enquadrá-la dentro da organização dos elementos da Força Terrestre, pois a mesma teve um aumento significativo de suas capacidades, em relação ao previsto para uma simples Brigada de Infantaria. Com os meios recebidos e sua composição apresentada, a Força de Pacificação caracteriza-se dentro das Organizações Operativas como uma Força Terrestre Componente (FTC) (MARQUES, 2017).

Nesse cenário, seguem nas figuras abaixo, o organograma da composição do Estado-Maior da Força de Pacificação no Complexo da Maré (Operação São Francisco) e seus elementos de poder de combate:

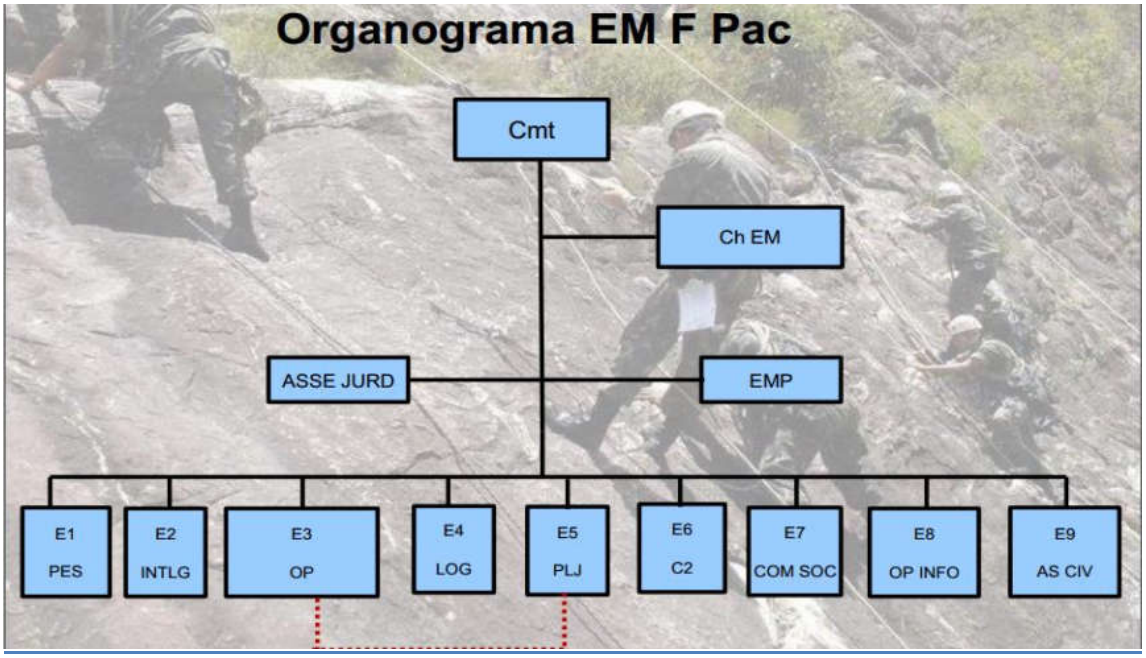

FIGURA 3 – Estado-Maior da Força de Pacificação
Fonte: Marques, 2017

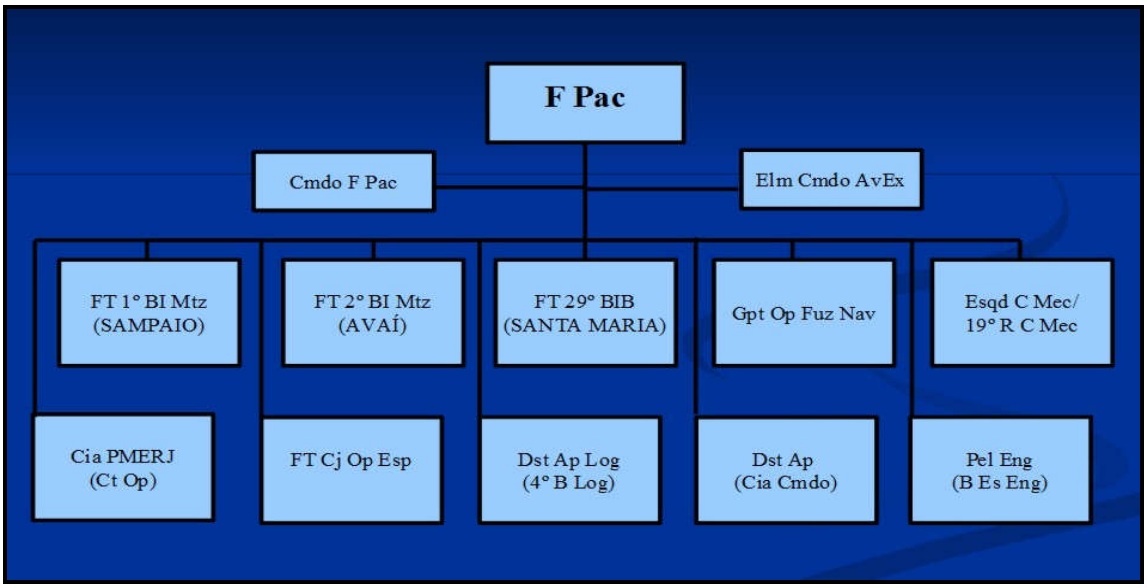

FIGURA 4 – Organograma da Força de Pacificação
Fonte: BRASIL, 2014b

Neste caso, a Força de Pacificação se compara ao comando de uma FTC, devido à presença do Grupamento Operativo de Fuzileiro Naval (meio de outra Força Singular), pilotos da Força Aérea que atuavam sob controle da Força de Pacificação na condução das Aeronaves Remotamente Pilotadas (ARP), a Companhia de Policia Militar com seu EM independente, mas integrado, a delegacia

de Polícia Civil (agências), a FT de Op Esp, as ONGs presentes no Complexo da Maré, as ações em conjunto com o Poder Judiciário (Justiça Itinerante), a interlocução junto ao governo estadual, os meios de GE, aviação e a constituição de um EM completo e conjunto (MARQUES, 2017).

Desse modo, o papel do Comandante é central no Ciclo Adaptativo das Operações Terrestres, sendo outro princípio importante do processo. Sua função será caracterizada pelas ações de entender a situação atual, visualizar o EFD para a operação, descrever uma abordagem operativa que resolva os problemas e controlar os meios para neutralizar as ameaças e alcançar os objetivos. As ferramentas do comando nessas tarefas são a sua liderança para motivar o EM e subordinados no cumprimento da missão e a avaliação continua da situação (BRASIL, 2014g).

Fruto de sua extrema importância, a tomada de decisões durante a execução é inerente às operações militares e requer iniciativa disciplinada. Os planos geralmente indicam pontos decisivos e de decisão, mas ações inimigas inesperadas e outros imponderáveis exigem decisões que implicam na intervenção do comandante, alterando o planejamento inicial em função da evolução dos fatores da decisão (BRASIL, 2014g, p. 3-25).

Em paralelo ao acima citado, de acordo com o manual EB20-MC-10.211 – PPCOT, Os Comandantes empregam a MCOE para mitigar os desafios da complexidade e incerteza, aproveitando seu conhecimento, experiência, bom senso e intuição para gerar uma compreensão mais clara das condições necessárias para concentrar esforços e alcançar o sucesso (BRASIL, 2014g, p. 4-16).

Dando continuidade ao raciocínio, o êxito da missão depende da iniciativa do comandante, da flexibilidade e da rapidez da tropa adaptar-se às situações inesperadas e da capacidade de sincronização das operações por intermédio do sistema de comando e controle (BRASIL, 2017a, 2-4).

O manual de comando e controle (C^2) (BRASIL, 2015a, p. 1-1) afirma que a capacidade dos comandantes em todos os níveis para tomarem decisões acertadas, é fundamental para potencializar a sinergia das forças sob sua responsabilidade, sendo cada vez mais exigidas a atuarem em operações de amplo espectro, as quais podem ser desenvolvidas em áreas geográficas lineares ou não, de forma contígua ou não, buscando contemplar as diversas missões que envolvem o emprego de meios militares.

Nesse sentido, a atividade de Comando e Controle é fundamental para o êxito das operações militares. A crescente complexidade das crises e dos conflitos modernos e a necessidade de obtenção de vantagens decisivas nas operações militares tornaram o processo decisório cada vez mais dependente de Sistemas de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) que garantam aos comandantes a execução dos ciclos de comando e controle, com rapidez, precisão e oportunidade (BRASIL, 2015a, p. 1-1).

A seguir serão apresentados alguns dados de relatórios produzidos durante as Operações São Francisco I, II e III (Complexo da Maré 2014/2015), possibilitando desta forma uma análise relativa às prováveis causas da solução de continuidade do Trabalho de Estado-Maior.

Nesse sentido, serão apresentados quadros e oportunidades de melhoria relacionadas à questão de insuficiência de pessoal diante da grande demanda de atividades nessas operações.

Uma oportunidade de melhoria apresentada foi à possibilidade de adoção de dois capitães por Subunidade (SU). A missão de Pacificação é continua, tanto em planejamentos como na execução. O cansaço da tropa no decorrer da missão é uma consequência natural, sendo necessários períodos de “arejamento” para os militares. Para os arejamentos a nível SU, verificou-se a necessidade de dotar o comando de SU de dois capitães, uma vez que a nível Pelotão, este é arejado como um todo, mas o comando de SU não interrompe a sua atividade, não se mostrando adequada a substituição do Capitão comandante (Cmt) de SU pelo Tenente comandante de pelotão mais antigo, uma vez que o mesmo estaria acumulando funções. Tal fato ocorre de forma similar no EM da F Pac, com a dificuldade de ter um substituto para cada chefe de célula ou seção, devido a grande carga de trabalho e a dinâmica das operações (Brasil, 2014d).

O quadro abaixo apresenta a grande quantidade de demandas existentes para a Força Pacificação relacionadas com ligações efetuadas por parte da população para o Disque pacificação.

-	**Até 05 JUL 14**	**05 JUL – 06 JUL 14**	**TOTAL**
Disque Denúncia	228	01	229
Disque Pacificação	405	22	427
Quantidade de Ligações	633	23	656

QUADRO 2 – Ligações do Disque Pacificação
Fonte: BRASIL, 2014d

O quadro abaixo apresenta a grande quantidade de prisões e apreensões realizada pela Força Pacificação, caracterizando a grande demanda de trabalho no dia a dia das operações.

Prisões / Apreensões	Até 05 JUL 14	05 JUL – 06 JUL 14	TOTAL
Maiores por Crime Comum	154	01	155
Menores	65	02	67
Drogas	120	01	121
Armas	19	00	19
Apreensões de Munições/Quantidade de Cartuchos	65/1059	00	65/1059
Prisões por Crime Militar	31	01	32
Apreensões de Veículos	44	00	44
Apreensões de Motocicletas	41	00	41
Apreensões de Materiais Diversos	35	00	35

QUADRO 3 – Quadro de Prisões e Apreensões
Fonte: BRASIL, 2014d

O quadro abaixo apresenta a quantidade de oficiais previstos no comando da F Pac para a missão em dois contingentes. Destaca-se a pequena quantidade de oficiais superiores aptos a ocupar as funções de Chefe de EM e de seção e seus respectivos substitutos durante o arejamento ou outro tipo de ausência por diversos fatores.

EFETIVO	FRAÇÕES/F PAC	Gen	Cel	T Cel	Maj	Cap
EXISTENTE	Cmdo F Pac	1	2	3	7	6

QUADRO 4 – Efetivo existente de oficiais no comando da F Pac II
Fonte: BRASIL, 2014d

EFETIVO	FRAÇÕES/F PAC	Oficiais e Praças
EXISTENTE	Comando da Bda Inf Pqdt	14

QUADRO 5 – Efetivo de oficiais e praças empregados no comando da F Pac I
Fonte: BRASIL, 2014c

Outro fator importante que se relaciona diretamente com a disponibilidade de militares para a missão é a quantidade de baixados e desligados que existem, afetando de forma significativa nos trabalhos. Os quadros abaixo, apresentam a quantidade de militares baixados e desligados na operação, durante um período de 90 dias de emprego da F Pac.

PROBLEMAS MÉDICOS	QUANTIDADE	OM
Fratura no ombro esquerdo	01	32º BIL
Infecção Urinária	01	Esqd C Mec
Conjuntivite	01	10º BIL
Infecção Viral	01	Dst Ap
Corte na face	01	57º BIMtz (Es)

Fratura no pé	01	10º BIL
Fratura na mão	01	57º BIMtz (Es)
Corte dedo	01	10º BIL
Luxação no joelho	01	10º BIL
Suspeita de dengue	01	10º BIL
TOTAL	10	

QUADRO 6 – Efetivo de militares baixados no emprego da F Pac III
Fonte: BRASIL, 2014e

PROBLEMAS MÉDICOS	QUANTIDADE	OM
Fratura no braço	01	10º BIL
Fratura no tornozelo	01	57º BIMtz (Es)
Fratura no dedo mínimo do pé esquerdo	01	10º BIL
Fratura no pé direito	01	Esqd C Mec
Problema Renal	01	Esqd C Mec
Militar com múltiplas fraturas na mandíbula	01	57º BIMtz (Es)
Tratamento de saúde familiar	01	Pel Eng
	01	35º Pel PE
	01	Dst Log
	01	10º BIL
Tratamento com psiquiatra	01	10º BIL
	01	57º BIMtz (Es)
Entorse no pé esquerdo	01	10º BIL
Exame neurológico	01	10º BIL
TOTAL	**14**	

QUADRO 7 – Efetivo de militares desligados da F Pac III
Fonte: BRASIL, 2014e

Outro aspecto extremamente importante para não se perder a continuidade nas operações é um período para a passagem de função durante a chegada e a saída dos arejamentos, permitindo que as informações do ambiente operacional sejam repassadas com oportunidade e eficiência. Seria de grande relevância a existência de dois de intervalo entre os arejamentos (Brasil, 2014c).

Segundo ainda os relatórios da operação, seria de fundamental importância que o chefe de uma seção não acumulasse a chefia de outras seções. Isso prejudica diretamente o planejamento e o desenvolvimento das operações de informação. Tal fato decorre principalmente durante os arejamentos e pela saída do militar por outros motivos já apresentados acima, ressaltando novamente a falta de pessoal necessário para a realização de todas as atividades (Brasil, 2014c).

Ainda nesse contexto, outro aspecto fundamental para não ocorrer solução de continuidade no trabalho de EM durante as operações, é a manutenção de equipes especializadas em todas as células, visando uma maior eficiência e rendimento no trabalho. Seguindo o mesmo raciocínio e segundo relatórios da F Pac, podemos apresentar algumas oportunidades de melhoria citadas nestes documentos, como

por exemplo: necessidade de um efetivo maior de militares integrantes da Assessoria de Apoio para Assuntos Jurídicos da Força de Pacificação e sua permanência por um período maior, diminuindo o rodízio diário e permitindo uma evolução e aperfeiçoamento nos trabalhos; sugestão de no mínimo, dois oficiais superiores e dois adjuntos na função, para que haja um intervalo mínimo de descanso e não haja comprometimento no desempenho intelectual da equipe, causado pela privação de sono e cansaço; e a integração de procedimentos nas operações conjuntas, sendo de vital importância um Estado-Maior Conjunto ativado de forma permanente, a fim de permitir rapidez e eficiência na sincronização das atividades (Brasil, 2014c).

Em paralelo ao acima citado, seria relevante a permanência da Central de inteligência com integrantes do CML, uma vez que já possuem o conhecimento da área de operações e os contatos institucionais, baseados na confiança e no longo tempo de relacionamento, favorecendo o compartilhamento de dados entre as agências. Destaca-se a importância de militares com conhecimento necessário para realizar análises e confeccionar demais documentos de inteligência, que traria um ganho significativo nos trabalhos da célula de inteligência (Brasil, 2014c).

Nesse viés, verifica-se que manter o ambiente propício para a implementação, execução e avaliação das operações com caráter interagências, facilita o desenvolvimento de uma consciência situacional completa e desapegada de vícios institucionais. Dessa forma, é extremamente importante que, o emprego das Forças Armadas em operações de GLO em conjunto com os Órgãos de Segurança e Ordem Pública (OSOP) deve ocorrer dentro da sistemática de operações interagências (Brasil, 2014c).

Outro aspecto bastante significativo é a seleção do efetivo para a missão com maior antecedência, procurando selecionar militares habilitados para a função (Ex.: militares com curso ou estágio de Comunicação Social, Operações de Informação/Operações Psicológicas (O Psc), Inteligência e com cursos ou estágio de fotografia, filmagens e edições, ou ainda, militares com experiência comprovada na área), facilitaria o trabalho técnico a ser realizado durante a operação (Brasil, 2014c).

Sendo assim, conclui-se parcialmente que, é fundamental conquistar, manter explorar a iniciativa das ações, buscando sempre a superioridade de informações,

minimizando ao máximo a solução de continuidade e quebrando o ciclo decisório do oponente.

4. CONCLUSÃO

O ambiente operacional do Complexo da Maré apresenta características peculiares, que influenciam de forma marcante a condução das Operações de Garantia da Lei e da Ordem. A ocupação desordenada, a não regularidade das construções, a ausência do Estado em todos os aspectos do poder, a grande presença da mídia e de organismos não estatais caracterizam este cenário. Este ambiente operacional outrora hermético e privativo das forças militares tem sido compartilhado atualmente com uma diversidade de atores com estratégias próprias, muitas vezes conflitantes. A presença de civis em meio às operações torna difícil a identificação do Agente Perturbador da Ordem Pública, se tornando uma realidade desafiadora para os comandantes, exigindo uma adequação do planejamento e emprego de tropas em um ambiente altamente restritivo, com baixíssima tolerância aos possíveis danos colaterais das operações, e conferindo um elevado grau de complexidade ao cenário aonde se desenrolam as operações militares. Desta maneira, aumenta cada vez mais a necessidade do alto grau de consciência situacional dos comandantes nesse tipo de ambiente operacional e sua permanente atualização.

Devido à grande amplitude e variedade de como se constitui este ambiente, o cenário da Operação São Francisco se mostrou um grande desafio para os militares que fizeram parte do contingente responsável pela pacificação do Complexo da Maré nas Operações de Cooperação e Coordenação com Agências. Devido a este ambiente volátil, incerto e flexível, cresce de importância ainda mais o Trabalho de Estado-Maior das Brigadas empregadas, com a responsabilidade de não só conduzir as operações correntes, como também de antever, planejar e sincronizar as operações futuras. Essa sincronização permanente e contínua, não pode ter interrupção, visando à conjugação de fatores intervenientes, a obtenção e a manutenção da consciência situacional, permitindo ao comandante uma perfeita sintonia entre a situação percebida e a situação real.

O manual EB20-MC-10.202 Força Terrestre Componente, prevê as mudanças de turno no CC Op e as diversas avaliações e reuniões. Nesta célula, são geradas informações acerca da situação da operação para todos os integrantes do EM, para o C Op e para os elementos subordinados, de forma a manter o Trabalho de Estado-

Maior contínuo e permanente, permitindo a atualização constante da consciência situacional. Devido à falta de efetivo durante as operações no Complexo da Maré, não existia a possibilidade de se manter um regime 24/7 com todas as seções em pleno exercício, sendo necessário o acúmulo de funções por parte dos integrantes do EM.

Quanto aos objetivos e perguntas da pesquisa proposta ao início deste estudo, conclui-se que a realização deste trabalho possibilitou identificar alguns fatores que causaram a interrupção do Trabalho de Estado-Maior durante a Operação São Francisco, como por exemplo: o reduzido efetivo, causando acúmulo de funções por parte dos chefes de seções devido à grande dinâmica das operações; a grande gama de atividades e missões causando privação do sono e cansaço; a falta do conhecimento pleno da Área de Operações no início da operação e a falta de contatos institucionais com longo tempo de relacionamento; uma quantidade relevante de baixados e desligados da missão por diversos fatores, sem a possibilidade de reposição completa do efetivo (substituição); no início da operação, houve uma pequena interrupção na continuidade dos trabalhos durante as passagens de funções específicas devido aos rodízios constantes e a adaptação à rotina, sendo necessária uma permanência maior na função e uma diminuição dos rodízios, proporcionando desta forma, maior eficiência e oportunidade; e por fim, restrição de equipes especializadas com experiência no ambiente operacional e em operações de GLO, devido à grande demanda de missões.

Desta forma, em resposta ao problema apresentado no presente estudo, conclui-se que a solução de continuidade do Trabalho de Estado-Maior influencia de forma negativa, afetando de forma significativa a consciência situacional dos comandantes nas Operações de Garantia da Lei e da Ordem no Complexo da Maré (2014/2015), dificultando a coordenação, sincronização, e compartilhamento de informações, podendo assim não possibilitar aos comandantes, a melhor percepção do ambiente operacional, dificultando a conquista, a exploração e a manutenção da iniciativa das ações, essencial para quebrar o ciclo decisório do oponente e fundamental para o processo de tomada de decisão.

Por fim, cresce de importância a continuidade deste estudo em novos trabalhos, com a finalidade de propor medidas necessárias para solucionar o novo

problema apresentado. Dessa maneira, a grande relevância do tema se caracteriza pela complexidade cada vez maior das Operações no Amplo Espectro dos conflitos.

REFERÊNCIAS

ADAMS, M. J., Tenney, Y. J., Pew, **R. W. Situation awareness and the cognitive management of complex systems**. Human Factors, 37, p. 85–104. 1995.

_____. **Decreto Nº 3.897, de 24 de agosto 2001. Fixa as diretrizes para o emprego das Forças Armadas na garantia da lei e da ordem, e dá outras providências**. Brasília: Diário Oficial da República Federativa do Brasil, 2001.

_____. Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. **Publicação Garantia da Lei e da Ordem (MD33-M-10)**. 2. ed. Brasília, DF, 2014a.

_____. Exército. 6ª Brigada de Infantaria Blindada. **Palestra de ambientação para a Operação São Francisco II.** Rio de Janeiro, RJ. 2014b.

_____. Exército. Comando Militar do Leste. **Relatório final da Operação São Francisco**, F Pac I. Rio de Janeiro, RJ, 2014c.

_____. _____. Comando Militar do Leste. **Relatório final da Operação São Francisco**, F Pac II. Rio de Janeiro, RJ, 2014d.

_____. _____. Comando Militar do Leste. **Relatório final da Operação São Francisco**, F Pac III. Rio de Janeiro, RJ, 2014e.

_____. _____. DECEX. **Manual de Ensino** EB60-ME-12.401 **O Trabalho de Estado-Maior**. 1. ed. Rio de Janeiro, DF, 2016a.

_____. _____. Estado-Maior. C20-1 **Glossário de Termos e Expressões para uso no Exército**. 4. ed. Brasília, DF, 2009.

_____. _____. _____. **Manual de Campanha** C 85-1 O**perações de Garantia da Lei e da Ordem**. 1. ed. Brasília, DF, 2010.

_____. _____. _____. **Manual de Campanha** EB20-MC-10.202 **Força Terrestre Componente**. 1. ed. Brasília, DF, 2014f.

_____. _____. _____. **Manual de Campanha** EB20-MC-10.205 **Comando e Controle**. 1. ed. Brasília, DF, 2015a.

_____. _____. _____. **Manual de Campanha** EB20-MC-10.211 **Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres**. 1. ed. Brasília, DF, 2014g.

_____. _____. _____. **Manual de Campanha** EB20-MC-10.217 **Operações de Pacificação**. 1. ed. Brasília, DF, 2015b.

_____. _____. _____. **Manual de Campanha** EB20-MF-10.102 **Doutrina Militar Terrestre**. 1. ed. Brasília, DF, 2014h.

_____. _____. _____. **Manual de Campanha** EB70-MC-10.202 **Operações Ofensivas e Defensivas**. 5. ed. Brasília, DF, 2017a.

_____. _____. _____. **Manual de Campanha** EB70-MC-10.223 **Operações**. 5. ed. Brasília, DF, 2017b.

_____. _____. _____. **Manual de Campanha** EB70 – MC 10.307 **Planejamento e Emprego da Inteligência Militar**. 1. Ed. Brasília. 2016b

_____. **Lei complementar nº 97, de de 9 de junho de 1999, alterada pelas leis complementares nº 117, de 02 de setembro de 2004, e nº 136, de 25 de agosto de 2010, que dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas**. Brasília: Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, 1999. Disponivel em:http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp97.htm Acesso em: 23 Mar 2018.

CORREA NETO, Jonas. **Site FUNCEB**. Disponível em: <http://www.funceb .org.br/images /revista/17_4p2s.pdf> Acesso em: 17 Abr. 18.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ECEME. **Elaboração de Projetos de Pesquisa na ECEME / Departamento de Pesquisa Pós-graduação**. Rio de Janeiro: ECEME, 2012.

ECEME. **Histórico da ECEME**. Disponível em: <https://www.eceme.eb.mil.br/ historico-4>. Acesso em: 15 mar. 2018. ECEME, 2016.

ENDSLEY, M. R. **Situation awareness global assessment technique (SAGAT). Paper presented at the National Aerospace and Electronic Conference (NAECON)**. Dayton, OH. 1988.

_____, M. R. et al. **A comparative analysis of SAGAT and SART for evaluations of Situational Awareness**. Human Factors and Ergonomics Society 42nd Annual Meeting, 1998.

_____, M. R. **Measurement of situation awareness in dynamic systems. Human Factors**. 1995.

FLACH, J. M. **Situation awareness: Proceed with caution. Human Factors**, 37, p. 149-157.1995.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GREEN, M., Odom, J. V., Yates, J. T. **Measuring situational awareness with the "Ideal Observer"**. Proceedings of the International Conference on Experimental Analysis and Measurement of Situation Awareness, Embry-Riddle Aeronautical University Press, 1995.

HAMILTON, W. L. **Situation Awareness Metrics Program**. SAE Technical Paper Series No. 871767. Warrendale, PA: Society of Automotive Engineers, 1987.

HARWOOD, K., Barnett, B., Wickens, C.D. **Situational awareness: A conceptual and methodological framework**. In F.E. McIntire (Ed.) Proceedings of the 11th

Biennial Psychology in the Department of Defense Symposium (pp. 23-7). Colorado Springs, CO: U.S. Air Force Academy. 1988.

MARQUES, Dick Estevam Luconi. **O uso da célula de Imagens e Informações Geográficas na composição da Consciência Situacional: o caso da Força de Pacificação do Complexo da Maré**. Rio de Janeiro: Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Comando e Estado Maior do Exército. 2107.

MORENO, Cláudio. Site Sua Língua. Disponível em: <http://sualingua.com.br/2009 /05/11/solução-de-continuidade/> Acesso em: 09 Abr. 18.

NEVES, Eduard Borba. (.).; DOMINGUES, C. A. (.). **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: EB/CEP, 2007.

SARTER, N. B., Woods, D. D. **Situation awareness: A critical but ill-defined phenomenon**. International Journal of Aviation Psychology, 1, p. 45-57, 1991.

SAYÃO, Rafael. Operação de Pacificação do Complexo da Maré. Uma operação de resgate da paz. **Revista Operacional**, Rio de Janeiro, Ano II, nº 5, p. 45-57, 2014.

SMITH, K., Hancock, P. A. **Situation Awareness Is Adaptive, Externally Directed Consciousness**. Human Factors, 37 (1), p.137-148, 1995.

TAYLOR, R. M. **Situational awareness: Aircrew constructs for subjective estimation (IAM Report 670)**. Famborough, Hampshire, England: Royal Air Force Institute of Aviation Medicine, 1990.

_____. DEPARTMENT OF THE ARMY. **ADRP 6-0: Mission Command**. Washington: [s.n.], 2012.