



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE POLÍTICA E ESTRATÉGIA AEROESPACIAIS

DANILO POPP LUCAS, **LUCAS**, CORONEL AVIADOR

**A importância da narrativa baseada em um pensamento estratégico nas operações de
Garantia da Lei e da Ordem**

Rio de Janeiro
2024

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE POLÍTICA E ESTRATÉGIA AEROESPACIAIS

DANILO POPP LUCAS, LUCAS, CORONEL AVIADOR

**A importância da narrativa baseada em um pensamento estratégico nas operações
de Garantia da Lei e da Ordem**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Escola de Comando e Estado-Maior da
Aeronáutica, como requisito parcial para
aprovação no Curso de Política e Estratégia
Aeroespacial.

Orientador: Glaucio Wellington Ocampos da
Silva, Coronel Aviador.

Rio de Janeiro
2024

1 INTRODUÇÃO

As Forças Armadas (FFAA) brasileiras, organizações militares responsáveis pela defesa do Brasil e pela proteção dos interesses nacionais, com missão bem definida na Constituição Federal, especificamente no seu artigo 142, vêm sendo empregadas rotineiramente em atividades relacionadas à Garantia da Lei e da Ordem (GLO).

De acordo com os dados do Ministério da Defesa, de 1992 a 2022, foram realizadas cerca de 230 operações dessa natureza, distribuídas de forma relativamente constante ao longo destes anos, apesar da impressão, para algumas pessoas, de que elas vêm aumentando gradativamente. Mas mesmo com essa constância, percebe-se que, tanto militares, quanto civis, não compreendem exatamente o que são essas atividades, para que servem e quem as determina.

Nesse viés, o escopo do trabalho ora apresentado, limitado ao âmbito da Força Aérea Brasileira (FAB), é comprovar que as operações de Garantia da Lei e da Ordem devem ser usadas como ferramenta de divulgação e aumento da credibilidade da FAB perante o público interno e a sociedade de maneira geral, através de uma narrativa baseada em um pensamento estratégico adequado.

A importância de uma narrativa objetiva, baseada no pensamento estratégico, e com o intuito de divulgar tal tipo missão, reveste-se na possibilidade de o Comando da Aeronáutica (COMAER) poder angariar a compreensão pública e a legitimação das ações realizadas, bem como apresentar os objetivos e a importância das operações dessa natureza para a sociedade brasileira.

Para o público interno, uma narrativa adequada e coerente despertará orgulho e aumentará a motivação para participar de tais atividades. Compreendendo corretamente a importância e o significado desse serviço, o efetivo identificar-se-á com a contribuição que pode dar à sociedade, desenvolvendo um maior senso de propósito.

Em se tratando da sociedade brasileira, o pensamento estratégico embasando uma narrativa objetiva e bem elaborada na divulgação das operações de GLO servirá para desmistificar o papel da Força Aérea como instituição de Estado, à qual são destinados muitos recursos financeiros e que, por vezes, uma vez que o Brasil é um país pacífico, torna-se difícil a compreensão da importância da existência e manutenção da FAB.

Portanto, fica claro que as operações de GLO precisam contar com uma narrativa que tenha como base um aprimorado pensamento estratégico para obtenção do sucesso da missão, de forma que tal atividade vá além dos objetivos diretos propostos e consiga reafirmar a importância da FAB para o País.

Assim, para se ter completo entendimento do assunto, torna-se importante contextualizar o leitor a respeito do significado de pensamento estratégico utilizado neste ensaio.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Desde a antiguidade já se falava em pensamento estratégico. Sun Tsu nos ensinou que quem chegar primeiro ao campo de batalha e esperar a chegada do inimigo estará em posição vantajosa; quem chegar depois e tiver que se precipitar para o combate já estará em desvantagem.

A ideia se aplica a uma infinidade de situações, tanto as relacionadas com a guerra, quanto atividades do dia a dia, e remete ao entendimento de que um bom planejamento, aliado a uma antecipação das ações a serem desencadeadas, são fundamentais para o sucesso das operações. Essa reflexão prévia pode ser entendida como um pensar de forma estratégica.

Desse modo, com o objetivo de possibilitar o pleno entendimento deste artigo, tal forma de pensar, ou um pensamento estratégico, seguirá a definição colocada por Bergo, que traz o seguinte:

É o processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças, utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para a consecução de sua missão; envolve tanto os aspectos internos como os externos. (Bergo, 2007, p. 27)

Em se tratando da aplicação do pensamento estratégico no escopo desse trabalho, nota-se que ele deve conter uma análise completa e pormenorizada, relacionada à divulgação da atividade a ser executada, buscando extrair o maior proveito possível das ações. E para que haja pleno sucesso, essa etapa do planejamento já deve estar presente desde a concepção da operação.

Assim, a aplicação do pensamento estratégico nas operações de GLO é fundamental para o sucesso da missão. De forma contínua, a narrativa dará a publicidade adequada a esse planejamento e contribuirá significativamente para o entendimento da importância da atividade para a população brasileira, a começar pelo público interno - os próprios militares da FAB.

2.2 A NARRATIVA PARA O PÚBLICO INTERNO

O Brasil, apesar de possuir uma vasta riqueza nas mais diversas áreas, tais como recursos minerais, capacidade produtiva, recursos energéticos, etc, convive com sérias dificuldades, as quais se equiparam na mesma ordem de grandeza dos seus recursos. Má distribuição da renda, educação precária, insegurança alimentar e criminalidade estão presentes, em maior ou menor grau, em todos os estados do País.

Especificamente com relação à criminalidade, os governantes possuem uma série de ferramentas para combatê-la e trazer a segurança aos cidadãos. Uma delas, talvez a última instância, seja o emprego das Forças Armadas para atuar na preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através de instrumentos legais, baseados na Lei nº 97, de 09 de junho de 1999, regulamentada pelo Decreto nº 3.897, de 24 de agosto de 2001, que versam sobre as operações de Garantia da Lei e da Ordem.

Não obstante as diversas possibilidades de aplicação das FFAA na GLO, uma das mais utilizadas é exatamente na preservação da ordem pública. Apesar de não ser atividade-fim destas Organizações, há previsão em lei, como visto acima, mesmo como função subsidiária, a utilização das três Forças, juntas ou de forma independente, para tal função.

Porém, para muitos militares, restringindo-se no escopo deste trabalho - os da Força Aérea Brasileira - há um entendimento de que o emprego da FAB nas atividades de GLO consome recursos financeiros, horas de voo e recursos humanos, trazendo pouco benefício para a Organização e para a sociedade. Esse sentimento acaba desacreditando a importância da realização do trabalho, gerando, como consequência, descontentamento e baixa produtividade.

Diversos estudiosos relacionam a produtividade ao se realizar uma tarefa com a sensação de pertencimento a uma determinada empresa e crença naquilo que se está

produzindo. De maneira geral, quanto mais uma pessoa acredita naquilo que faz e está feliz com seu trabalho, maior será sua efetividade e produtividade.

Indo ao encontro desta afirmação, pode-se destacar a Teoria da Expectativa de Victor Vroom, proposta na década de 1960. Tal teoria postula que a motivação para realizar uma determinada tarefa é influenciada pela expectativa de alcançar um resultado desejado e pela crença de que o esforço levará a esse resultado. Em outras palavras, as pessoas tendem a ser mais produtivas quando acreditam que seus esforços serão recompensados com resultados positivos.

Fazendo uma analogia entre a recompensa destacada por Vroom em sua teoria, com o despertar de um senso de propósito dos militares em atuar em prol da sociedade nas operações de GLO, emerge a certeza de que é necessário um aprimorado pensamento estratégico para que, através de ferramentas como a narrativa, o efetivo seja informado e, mais do que isso, seja levado a se convencer de que a sua contribuição trará inestimáveis benefícios aos cidadãos brasileiros.

Militares orgulhosos em participar de tais operações, compreendendo, através da narrativa, a importância e o significado do seu trabalho, certamente estarão mais “engajados” nas suas atividades e não medirão esforços para desempenhar seus papéis da melhor forma possível. A expectativa, mencionada por Vroom (1999), de que suas ações levarão a resultados positivos para a sociedade, bem como o valor dado pelo povo àquele trabalho, tornam-se uma espécie de recompensa que, em última análise, motiva o efetivo.

Dessa forma, ao se divulgar ao público interno as atividades executadas da FAB nas operações de GLO, bem como a importância dessas ações, é gerado um entendimento coletivo de que a aplicação dos recursos financeiros e de mão de obra não são em vão. Muito pelo contrário, aumentam a credibilidade na instituição, geram maior senso de propósito e orgulho de atuar nessas atividades.

Obviamente é importante essa percepção pelos militares, mas para que o sucesso seja plenamente alcançado, a população civil, razão de existência da Força Aérea, também deve compartilhar do mesmo sentimento.

2.3 APRESENTAÇÃO PARA A SOCIEDADE BRASILEIRA

O Brasil sempre foi um país pacífico. Mesmo durante a Segunda Guerra Mundial, não houve invasões territoriais ou significativas mortes de civis em solo pátrio. Tal condição traz alívio e sensação de segurança para a sociedade brasileira. Pelo menos contra ameaças externas.

Porém, há outro viés diretamente relacionado a essa tão desejada condição: surge o pensamento, em parcela da sociedade, sobre a necessidade e importância das Forças Armadas para o País, uma vez que recursos financeiros significativos são alocados a tais instituições.

Importante deixar claro que o escopo deste trabalho não é apresentar a importância e o papel das FFAA para o Brasil, mas sim demonstrar que, através da narrativa baseada em um pensamento estratégico, é possível divulgar eficientemente a atuação da FAB nas Operações de GLO, possibilitando a compreensão da população de como a Força Aérea contribui para o crescimento e o progresso do Brasil, mesmo que, neste caso, seja por meio de ações subsidiárias.

Nesse sentido, pode-se usar como base teórica a ideia desenvolvida na década de 1970 pelos pesquisadores Maxwell E. McCombs e Donald L. Shaw (1972) chamada *Agenda-Setting*, que se baseou na observação dos efeitos da mídia durante uma campanha eleitoral nos Estados Unidos e explora a maneira como os meios de comunicação influenciam a percepção pública de questões sociais.

Segundo os estudiosos, e trazendo suas pesquisas para o escopo deste trabalho, seria possível, ao enfatizar a participação da FAB em ações de GLO, como em ações para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio ou no enfrentamento de crises humanitárias em regiões remotas, não apenas informar o público, mas também influenciar a percepção da eficácia e da importância estratégica da instituição militar.

Além disso, ao destacar a coordenação com outras forças de segurança, tais como Defesa Civil, Polícias Federal e Rodoviária Federal, órgãos estaduais e municipais, dentre outros, a imagem de competência e compromisso com a segurança nacional são naturalmente fortalecidos, não apenas educando o público sobre as capacidades da FAB, mas também moldando a percepção sobre seu papel vital no suporte às operações de segurança interna.

Exemplo recente foi o emprego de diversas instituições de todas as esferas do poder público na ajuda ao Rio Grande do Sul por ocasião das enchentes naquela região, o qual a FAB foi protagonista. Apesar dessa atuação não ter sido realizada sob o amparo legal de uma operação de GLO, ela pode ser citada pela perspectiva de como é possível explorar positivamente a atuação da Aeronáutica diretamente em proveito da sociedade brasileira.

Assim, observa-se que o povo brasileiro, ao conhecer o trabalho, as capacidades e as possibilidades de atuação da FAB através da narrativa baseada em pensamento estratégico, não terá dúvidas sobre o papel da Força como instituição de Estado, bem como a sua importância para a manutenção da segurança dos brasileiros e da soberania do Brasil.

3 CONCLUSÃO

A participação das Forças Armadas em operações de Garantia da Lei e da Ordem é uma realidade observada nos últimos anos e a tendência é que seja mantida no futuro. Assim, a Força Aérea Brasileira, além de estar preparada para atuar nessas atividades, deve aproveitar a oportunidade para mostrar à população brasileira – civis e militares – suas capacidades, bem como sua importância para a segurança dos brasileiros e para a manutenção da soberania do País.

Para tal, observou-se que, desde a concepção da operação e início do planejamento, deve estar presente um pensamento estratégico a fim de obter o maior aproveitamento possível das ações e, através da narrativa, não apenas divulgar o evento, mas sim aumentar a credibilidade e a certeza da importância da FAB para a sociedade.

Para atingir esse objetivo perante o efetivo da Força Aérea, verificou-se a necessidade do uso da narrativa bem planejada e coerente para despertar orgulho e aumentar a motivação do efetivo em participar das atividades de GLO. Ao compreender adequadamente o real significado desse serviço, torna-se mais nítida a contribuição para com a sociedade e isso traz maior senso de propósito e orgulho no trabalho.

Ato análogo, a divulgação das operações de GLO através da narrativa objetiva e bem elaborada com base no pensamento estratégico trará para a sociedade brasileira a possibilidade de desmistificar o papel da Força Aérea como instituição de Estado e

influenciará a população na percepção da eficácia e da importância estratégica da instituição para o Brasil.

Assim, tanto a Teoria da Expectativa de Victor Vroom, com a ideia de que as pessoas tendem a produzir mais ao acreditarem que seus esforços serão recompensados; quanto a *Agenda-Setting*, idealizada por Maxwell McCombs e Donald Shaw, a qual explora a capacidade da comunicação em influenciar opiniões, convergem para o entendimento de que, colocadas em prática, aumentarão o sucesso da narrativa baseada no pensamento estratégico para a divulgação das operações de GLO.

Por fim, restou claro que uma narrativa objetiva, baseada no pensamento estratégico, para divulgação das operações de GLO, traz para a FAB a possibilidade de aumentar a credibilidade da Força, bem como de angariar a compreensão pública e a legitimação das ações da Força Aérea, além de apresentar a importância das operações dessa natureza para a sociedade brasileira, perante o público interno e a sociedade de maneira geral.

REFERÊNCIAS

BERGO, Marcio T. B. **O pensamento estratégico e o desenvolvimento nacional**. São Paulo: MP Editora, 2007.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 05 jun. 2024.

BRASIL. Decreto nº 3.897, de 24 de agosto de 2001. Fixa as diretrizes para o emprego das Forças Armadas na garantia da lei e da ordem, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 ago. 2001. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/d3897.htm. Acesso em: 07 jun. 2024.

BRASIL. **Histórico de operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) no período de 1992-2022**. Brasília, DF: Ministério da Defesa. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/exercicios_e_operacoes/glo/1-metodologia-de-estudo.pdf. Acesso em: 07 jun. 2024.

BRASIL. Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e emprego das Forças Armadas. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 09 jun. 1999. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp97.htm. Acesso em 07 jun. 2024.

HUNTINGTON, Samuel P. **Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1957.

MARTINS, Amanda A. **Motivação em Vendas: pesquisa sobre indicadores de motivação**. Belo Horizonte, 2013.

McCOMBS, Maxwell; SHAW, Donald L. **The agenda-setting function of the mass media**. *Public Opinion Quarterly*, v. 36, n. 2, p. 176-187, 1972.

RAPOSO FILHO, Amerino. **Dimensões da estratégia: evolução do pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, v.1, 1990.

TARVEL, Evan. **Vroom's Expectancy Theory of Motivation**: definition, principles & uses. 28 fev. 2020. Disponível em <https://evantarver.com/expectancy-theory-of-motivation>. Acesso em: 10 jun. 2024.

VROOM, Victor H. Teoria da expectativa. In: PORTER, Lyman W.; LAWLER, Edward E. (Ed.). **Comportamento organizacional**: administração de pessoas e organizações. São Paulo: LTC, 1973. p. 134-169.

VROOM, Victor H. e DECI, Edward L. **Management and Motivation**. 2. ed. Penguin UK, 1999. 512 p.