

# **O FENÔMENO MIGRATÓRIO EM RORAIMA: UM ESTUDO DOS EFEITOS DA COOPERAÇÃO CIVIL-MILITAR PARA A EFICIÊNCIA DA FORÇA-TAREFA LOGÍSTICA HUMANITÁRIA DA OPERAÇÃO ACOLHIDA**

## **THE MIGRATORY PHENOMENON IN RORAIMA: A STUDY OF THE EFFECTS OF CIVIL-MILITARY COOPERATION ON THE EFFICIENCY OF THE ACOLHIDA OPERATION HUMANITARIAN TASK FORCE**

**Luís Henrique Vighi Teixeira<sup>1</sup>**

**Luiz Fernando Coradini<sup>2</sup>**

**Renata Alves da Costa<sup>3</sup>**

Programa de Pós-Graduação em Ciências Militares

Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

Rio de Janeiro – Rio de Janeiro - Brasil

**Resumo:** O fenômeno migratório que se configurou no estado de Roraima, fronteira com a Venezuela, principalmente a partir de novembro de 2017, apresenta desafios inéditos para o Brasil. Nesse contexto, o governo federal desencadeou a Operação Acolhida, na qual são despendidos esforços civis e militares para prestar assistência humanitária aos imigrantes sob coordenação do Exército Brasileiro, que conta com a 1ª Brigada de Infantaria de Selva, sediada na capital Boa Vista. Esse estudo visa analisar os efeitos da Cooperação Civil-Militar para a logística humanitária dessa Operação. Para tal, apresenta os atores relevantes e as suas ações logísticas e busca caracterizar o nível de integração civil-militar desenvolvido e seu efeito para o sucesso desse esforço conjunto. A partir de uma revisão bibliográfica sobre o tema Logística Humanitária, foram analisados os dados colhidos por intermédio de questionários e entrevistas aplicados em Oficiais de Estado-Maior do Exército e civis de diferentes entidades envolvidos na coordenação da Operação, visando comparar a percepção de cada um desses segmentos a respeito da Cooperação Civil-Militar. Os resultados apontam as virtudes desse esforço conjunto e apresentam os principais desafios que se configuram nessa crise. Os ensinamentos colhidos podem oferecer subsídios para situações futuras.

**Palavras-Chave:** Logística Humanitária. Cooperação civil-militar. Brasil. Venezuela. Migração.

**Abstract:** The migratory phenomenon that has been configured in the state of Roraima, bordering Venezuela, especially from November 2017, presents unprecedented challenges for Brazil. In this context, the federal government triggered Acolhida Operation, in which civil and military efforts are spent to provide humanitarian assistance to immigrants under the coordination of the Brazilian Army, which has the 1st Jungle Infantry Brigade, located in the capital Boa Vista. This study aims to analyze the effects of Civil-Military Cooperation on the humanitarian logistics of this operation. Therefore, it presents the relevant actors and their logistical actions and seeks to characterize the level of civil-military integration developed and their effect to the success of this joint effort. Based on a bibliographic review about humanitarian logistics, data collected through questionnaires and interviews conducted with Army staff officers and civilians from different entities involved in the Coordination of the

---

<sup>1</sup> lvighi@hotmail.com

<sup>2</sup> coradini.luiz@eb.mil.br

<sup>3</sup> renataalves.ri@gmail.com

operation, aims to compare the perception of each of these segments regarding Civil-Military Cooperation. The results point out the virtues of this joint effort and present the main challenges that are configured in this crisis. The lessons learned can subsidize future situations.

**Key-words:** Humanitarian logistics. Civil-military Cooperation. Brazil. Venezuela. Migration.

**Recebido:** 31/08/2019

**Aprovado:** 16/11/2019

### **Considerações iniciais**

O Estado de Roraima, que faz divisa com a Venezuela, vive uma crise provocada pelo considerável aumento do número de refugiados que abandonam o seu país em busca de condições mínimas de vida em território brasileiro. O rápido crescimento dos números mostra a gravidade da crise e levou diversos setores da sociedade a trabalharem para conter essa situação e mitigar seus efeitos negativos.

Um estudo apresentado por Simões (2017), promovido pelo Conselho Nacional de Imigração (CNIg), com o apoio do Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados (ACNUR), traça o perfil sociodemográfico e laboral dos imigrantes venezuelanos até o início do segundo semestre de 2017: 72% são jovens (entre 20 e 39 anos); a maioria do sexo masculino e solteiro (56,4%); 76,4% relatam a crise política e econômica da Venezuela como o motivo da imigração; os principais estados originárias são Bolívar (26,3%), Monagas (16,3%), Distrito Federal de Caracas (15,4%); 82,4% solicitaram refúgio no Brasil, dos quais 77% aceitam deslocar-se para outros pontos do território nacional; 67,1% estão desempregados ou trabalham por conta própria e 5,9% são estudantes; 50,4% vivem com menos de um salário mínimo; 61,5% não falam outro idioma além do espanhol; 52,9% apresentam dificuldade no idioma como fator de inserção laboral; 44,3% moram em residências com mais de 5 habitantes; e 62,9% relatam sofrer discriminação no Brasil. Em que pese a rápida evolução da onda migratória, até o momento atual, os números apresentados nesse estudo traçam perfis importantes para a compreensão e análise daquela situação.

Tal fenômeno se origina na forte crise política, econômica e social que se agrava na Venezuela no governo do presidente Nicolás Maduro e que passa a provocar consequências ao Brasil. Vale ressaltar que, nem mesmo a capital do estado de Roraima, Boa Vista, possui estrutura e instituições públicas capazes de prestar o apoio necessário

ao crescente contingente de deslocados, o que passa a representar uma situação emergencial de calamidade pública no estado. Contrastando significativamente com o período anterior, a partir de 2016, segundo dados da Polícia Federal (BRASIL, 2019), o número de pedidos de refúgio de venezuelanos no Brasil evoluiu conforme a tabela 1:

**Tabela 1- Número de pedidos de refúgio de venezuelanos no Brasil**

Ano	Solicitações de Refúgio
2018	61.681
2017	17.865
2016	3.375
2015	822
2014	201
2013	43
2012	1
2011	4
2010	4

Fonte: Brasil (2019)

Nesse contexto, o Estado brasileiro, sob coordenação da Casa Civil e tendo como principal vetor operativo naquela região as Forças Armadas, em especial o Exército Brasileiro, desencadeou, inicialmente, a Operação Acolhida para apoiar as ações de socorro às vítimas dessa crise e, posteriormente, a Operação Controle, em particular em Pacaraima-RR, para controlar o acesso de venezuelanos na fronteira norte do país. Com esse intuito, a Força Terrestre deslocou diversos meios logísticos de outras regiões do país, visando montar uma rede de logística humanitária em Boa Vista, Pacaraima e outros municípios afetados. Tudo isso, em coordenação com diversos outros órgãos civis, estatais ou não governamentais, que também dispenderam esforços e atuam na região em apoio aos refugiados.

As Forças Armadas brasileiras são instituições nacionais permanentes, com renomada tradição de participação em ações de ajuda humanitária, em território nacional, em apoio aos demais órgãos civis responsáveis por essa atividade. São inúmeros os casos de calamidades, crises ou desastres em que, em especial, o Exército

Brasileiro teve papel fundamental no socorro imediato às vítimas, como na enchente em Blumenau e Itajaí, em 2008, em um cenário de grave calamidade, ou em ações de combate à seca no semiárido nordestino, com caráter prolongado. Essas ações são consideradas subsidiárias para as Forças Armadas, sendo voltadas à segurança e ao desenvolvimento nacional. Por vezes, são o último recurso que o país possui, dada a complexidade e as dificuldades impostas por essas situações. Normalmente, essas crises exigem uma atuação de múltiplas entidades, governamentais ou não, que necessitam de integração e coordenação para obterem êxito em seus propósitos de forma otimizada e eficiente. Diversos são os fatores que permitem à Força Terrestre exercer um importante papel em ações de ajuda humanitária, dentre os quais se destacam a prontidão operacional, os meios logísticos com capacidade de adaptação a condições inóspitas, o treinamento e a capacidade de liderança de seus comandantes (BRASIL, 2017).

Assim, este trabalho destaca a Cooperação Civil-Militar (CIMIC), voltada para a logística na Operação Acolhida, tendo como ponto de partida o seguinte problema de pesquisa: como se configura a Cooperação Civil-Militar voltada para a Logística Humanitária na Operação Acolhida? Nessa direção, esse estudo visa analisar os efeitos da Cooperação Civil-Militar na Operação Acolhida para a eficiência da logística humanitária empregada no estado de Roraima. Para tal, inicialmente, serão apresentados os atores relevantes nesse processo e as suas principais ações de logística humanitária. Na sequência, serão caracterizados diversos aspectos que permeiam a coordenação civil-militar desenvolvida na Operação e analisados os seus possíveis óbices e os principais pontos passíveis de melhoria de acordo com a literatura.

A relevância desse estudo está no fato de abordar, com relativo ineditismo, um tema atual de grande importância para a temática de Segurança e Defesa no Brasil. Trate-se de uma crise de grandes proporções, que colocou o Brasil em estado de alerta para o que ocorre com seu vizinho de Norte, a Venezuela, bem como aos efeitos e reflexos que essa crise pode gerar em termos de relações diplomáticas, segurança humana, fluxo migratório e interiorização. Ademais, os fatos em tela se encontram ainda em pleno desenrolar, sendo, portanto, passíveis de evoluções positivas ou negativas, e os resultados dessa pesquisa podem colaborar com tais evoluções, permitir o registro e a análise do que vem sendo desenvolvido na região e como essas ações podem ser

aprimoradas em termos de logística humanitária, tudo isso a partir do que há de mais atual na literatura que aborda esse tema. Além disso, a coordenação interagências é uma temática de grande relevância na atualidade, permeando praticamente todos os ambientes operacionais em que se exige o uso da Força Terrestre, independentemente do contexto ser de guerra ou de não guerra. Assim, o enfoque na Cooperação Civil-Militar da Operação direciona esse estudo para um aspecto importante e bastante atual no que tange à utilidade e ao emprego das Forças Armadas, em particular em situações de não guerra.

Em termos metodológicos, a presente pesquisa foi desenvolvida em duas fases distintas, sendo a primeira de caráter exploratório, operacionalizada por meio de uma revisão bibliográfica no intuito de consolidar conceitos importantes a respeito dos efeitos da Cooperação Civil-Militar em atividades de logística humanitária. Tudo isso, visando fundamentar a análise dos dados que foram colhidos posteriormente, com enfoque maior no estado da arte da literatura internacional, uma vez que a literatura nacional ainda é carente a esse respeito. Além disso, nessa fase, foram pesquisados os principais meios de comunicação oficial do Governo Federal e das Forças Armadas, em especial do Exército Brasileiro, para levantar as ações desenvolvidas na Operação Acolhida, bem como em diversos outros meios de comunicação, buscando dados relativos à crise migratória na região e às ações dos atores civis, para definir com precisão o que vem a ser essa operação, seu contexto e os principais partícipes, sejam eles estatais ou não.

Em uma segunda fase, de caráter descritivo e explicativo, foi desenvolvida uma pesquisa de campo, na qual a pesquisadora permaneceu no local da Operação, no Estado de Roraima, entre os meses de abril e julho de 2019, e um dos pesquisadores visitou os mais diversos setores da Força Tarefa Logística-Humanitária, durante uma semana do mês de agosto de 2019. Nessa ocasião, os dados analisados foram colhidos, tanto quantitativos quanto qualitativos, de acordo com a disponibilidade de cada participante. Assim, foi aplicado um questionário do tipo *survey* com 19 perguntas, entre fechadas e abertas, em civis e militares. Finda a coleta de dados, foram totalizados uma amostra de vinte questionários aplicados a Oficiais Superiores do Exército Brasileiro, muitos deles pertencentes ao quadro de Oficiais de Estado-Maior, sendo todos eles responsáveis

diretos pelo planejamento e pela coordenação da Operação Acolhida em seus aspectos gerenciais, operacionais, logísticos ou de assuntos civis. Esses Oficiais estiveram envolvidos diretamente nas decisões e nos rumos da Cooperação Civil-Militar voltada à logística humanitária.

Entre os civis, foram obtidas sete respostas ao questionário, cada um deles representantes de diferentes entidades envolvidas na coordenação e planejamento de tarefas diversas de apoio aos refugiados, incluindo assim um Ministério, dois órgãos de Governo, sendo um Federal e um Estadual, uma organização internacional, duas organizações não governamentais e uma entidade religiosa. Além disso, todos os participantes possuíam relevante posição no processo decisório de suas instituições e tinham contato direto com os militares dentro da Operação. Cabe ressaltar, que esses efetivos de participantes não constituem uma amostra significativa o suficiente para representar efetivamente o pensamento de todos os envolvidos na operação, seja no segmento civil ou militar. No entanto, por se tratarem de pessoas em funções chave nas diversas instituições e levando em conta a proposta desse trabalho – que parte da percepção dos respondentes para deduzir conclusões que são de cunho subjetivo – os dados obtidos são consistentes e foram considerados de forma complementar entre os instrumentos utilizados, sendo úteis para suscitar a reflexão sobre os principais desafios de Cooperação Civil-Militar em logística humanitária, em especial envolvendo o Brasil.

A apuração dos dados se restringiu unicamente à análise dos números relativos, ou seja, das porcentagens obtidas, dada a proposta da pesquisa e uma vez que a intenção do instrumento foi de colher a percepção dos participantes que se dispuseram a responder. Esses dados foram complementados por entrevistas não estruturadas – também conhecidas como entrevistas abertas, conforme Sampieri (2014), o entrevistador tem a flexibilidade de conduzi-las por meio de diálogos informais – e pela observação participante ativa – de acordo com Sampieri (2014), o pesquisador participa de grande parte das atividades, mas não se mistura completamente com os envolvidos, segue sendo somente um observador – do andamento da Operação, fruto do acompanhamento das atividades desenvolvidas no estado de Roraima, tendo a pesquisadora permanecido por três meses no local realizando a pesquisa.

Por fim, os dados foram categorizados e analisados de acordo com os principais conceitos existentes na literatura que definem os parâmetros do tema logística humanitária. Em seguida, cada uma dessas categorias foi analisada nas subseções específicas deste trabalho, fomentando a discussão de importantes conceitos da Cooperação Civil-Militar aplicados ao caso real que ora se presencia em Roraima. Tudo isso permitiu compreender o papel dos diversos atores dessa crise, verificar suas percepções a respeito do nível de integração e cooperação desenvolvidos e concluir a respeito de possibilidades de melhorias nesse relacionamento em prol da eficiência das entidades envolvidas nesse processo.

### **1. A Operação Acolhida: principais atores e suas atribuições logísticas**

A Operação Acolhida foi estabelecida e regulamentada em 2018 por meio da Medida Provisória nº 820 e pelo Decreto Presidencial nº 9.285, respectivamente, reconhecendo a situação de vulnerabilidade do estado de Roraima. O Decreto Presidencial nº 9.286 definiu a composição, as competências e as normas de funcionamento do Comitê Federal de Assistência Emergencial. Fruto dos supracitados decretos, o Ministério da Defesa publicou a Diretriz Ministerial nº 03 de 2018, que estabeleceu os parâmetros para a execução da Operação Acolhida. Para tanto, foi constituída a Força-Tarefa Logística Humanitária, integrando vários órgãos da esfera federal, estadual e municipal e entidades da sociedade civil, além de Organizações Não Governamentais (ONGs) e organizações internacionais, em um ambiente tipicamente interagências.

O enfoque principal da Força-Tarefa é o esforço de logística humanitária. Para tal, no início do esforço conjunto, da parte das Forças Armadas, o comandante da 1ª Brigada de Infantaria de Selva contou com suas frações orgânicas e, posteriormente, com meios diversos recebidos em reforço de outras organizações militares de todo o território nacional. Cabe ressaltar que, atualmente, a cada período de três a quatro meses, a Força-Tarefa realiza um rodízio do contingente de militares do Exército Brasileiro, que vêm de diferentes regiões do País de acordo com o planejamento da Força Terrestre. No final do mês de julho de 2019, o 6º Contingente da Força-Tarefa Logística Humanitária em Roraima, sob a responsabilidade da 3ª Divisão de Exército, do Comando Militar do Sul, assumiu a Operação, substituindo o Comando Militar do

Sudeste. Em que pese esse constante revezamento, os pilares da operação são mantidos: ordenamento da fronteira, abrigo e interiorização dos imigrantes.

Atualmente, em razão das circunstâncias, a interiorização tornou-se a pedra angular desse tripé. A interiorização formal é realizada por meio do trabalho conjunto da Força Aérea Brasileira (FAB) e da Organização Internacional para as Migrações (OIM) nas modalidades trabalho, transferência de um abrigo para outro abrigo e reunificação familiar. Além disso, entidades da sociedade civil viabilizam a interiorização espontânea por meio de recursos próprios. Até junho de 2019, São Paulo e Dourados foram as cidades que mais receberam imigrantes venezuelanos (OIM, 2019).

Por se tratar de uma operação interagências, a Operação Acolhida conta com a participação de múltiplos atores, sendo alguns dos principais constantes do Quadro 2. O manual MD33-M-12 do Ministério da Defesa (BRASIL, 2017, p. 14) define uma operação interagências como a “interação das Forças Armadas com outras agências com a finalidade de conciliar interesses e coordenar esforços para a consecução de objetivos ou propósitos convergentes que atendam ao bem comum evitando a duplicidade de ação”. Para além dessa gama de atores atuando na Operação Acolhida em Roraima, um *hub* de interiorização foi estabelecido em Manaus com vistas a facilitar a transferência de um maior número de imigrantes para outros estados do Brasil. Em Boa Vista, os imigrantes prontos para serem interiorizados aguardam no abrigo Rondon 2. Atualmente são nove abrigos em Boa Vista e dois em Pacaraima, entre eles dois indígenas.

Em 2019, havia 13 abrigos em todo o estado de Roraima, conforme pode se observar no Quadro 2. Mas, apesar do fluxo contínuo de imigrantes atravessando a fronteira, não existe previsão de construção de novos abrigos, por isso a urgência em interiorizar. Fruto desse fluxo, que extrapola a capacidade dos abrigos existentes, o Exército assumiu o controle logístico e operacional do entorno da Rodoviária Internacional de Boa Vista, que se tornou um abrigo “improvisado” para os imigrantes em situação de rua.

**Quadro 1 – Principais atores e suas funções na Operação Acolhida, além das Forças Armadas.**

Nome do Órgão	Vinculação	Funções
---------------	------------	---------

Governo Federal	Governamental	Casa Civil; 12 Ministérios, destacando-se o Ministério da Saúde
Governo Estadual		Funções Estaduais em Roraima
Governo Municipal		Funções municipais com destaque em Pacaraima e Boa Vista
Polícia Federal		Controle de Fronteira e Fiscalização de crimes
Bombeiros do Estado		Atendimento à população
SAMU*		Atendimento de saúde emergencial
ONU**	Internacional	ACNUR OIM*** UNFPA**** Entre outras
Fraternidade Internacional	Não-Governamental e Instituições Religiosas	Ajuda Humanitária
Fraternidade Sem Fronteira		Acolhimento, cadastro e operação de abrigo
MORMONS		Ajuda humanitária e apoio religioso
ROTARY		Serviço humanitário
CÁRITAS		Defesa dos direitos humanos e segurança alimentar
FUNASA*****		Saneamento, saúde e inclusão social
Igrejas		Apoio religioso e caridade

Fonte: Elaboração dos autores

\* Serviço de Atendimento Móvel de urgência

\*\* Organização das Nações Unidas

\*\*\* Organização Internacional para as Migrações

\*\*\*\* Fundo de População das Nações Unidas

\*\*\*\*\* Fundação Nacional de Saúde

## Quadro 2 – Abrigos em Roraima<sup>4</sup>

<sup>4</sup> AVSI – Associação Voluntários para o Serviço Internacional  
NRC – *Norwegian Refugee Council*

<b>PACARAIMA</b>	<b>COORDENAÇÃO</b>
BV8*	AVSI
Janokoida (indígena)	Fraternidade Internacional
<b>BOA VISTA</b>	<b>COORDENAÇÃO</b>
Latife Salomão	AVSI
Pintolândia (indígena)	Fraternidade Internacional
Jardim Floresta	NRC
São Vicente 1	AVSI
São Vicente 2	Fraternidade sem fronteiras
Tancredo Neves	Fraternidade Internacional
Nova Canãa	Fraternidade Internacional
Santa Tereza	NRC
Rondon 1	AVSI
Rondon 2	AVSI
Rondon 3	AVSI

Fonte: Elaboração dos autores

\*Alojamento de passagem

## **2. A Cooperação Civil-Militar na Operação Acolhida e os seus efeitos para logística humanitária**

A integração civil-militar voltada para a logística humanitária nem sempre é simples e seus efeitos são sentidos em diversos aspectos das tarefas executadas por essas entidades. Em comparação com as demais atuações em ambientes de cooperação, a coordenação na ajuda humanitária provou ser mais difícil do que em outras relações interagências (HEASLIP & BARBER, 2016).

Segundo Kovacs & SPENS (2012), independentemente do seu tamanho ou área de especialização, a entidade que atua em ajuda humanitária enfrenta vários desafios e, na Operação Acolhida, não tem sido diferente. Destaca-se, nessa situação em particular, a liderança das Forças Armadas, em especial do Exército Brasileiro, que atua representando o governo federal e é a Força com o maior efetivo e com o comando da Operação. Este protagonismo decorre das peculiaridades e deficiências da região e da carência de meios e recursos disponíveis aos governantes naquela área. Em que pese tal

papel, os militares demandam outras entidades, com suas diversificadas capacidades, para poderem atuar em boas condições perante esse desafio. Sendo assim, a análise dessa interação em um caso atual e de considerável magnitude, que hora se desenvolve no Norte do Brasil, pode contribuir significativamente para o arcabouço científico e o aprimoramento dessa cooperação tão importante quando se concebem ações de ajuda humanitária.

Para tanto, a seguir serão apresentados os aspectos que, de acordo com o referencial teórico pesquisado, podem afetar significativamente a coordenação civil-militar em operações de logística humanitária, e que foram observados e analisados pelos pesquisadores em diferentes momentos ao longo da Operação Acolhida. Tais conceitos foram consubstanciados em categorias de acordo com os dados colhidos nos questionários aplicados, entrevistas e observação em campo ao longo dessa pesquisa. Cada subseção, com suas respectivas categorias de análise, busca identificar, na prática da operação em curso, o nível em que se encontram os fatores relacionados à cooperação e a sua relevância para o sucesso da atividade.

## **2.1 A Cooperação Civil-Militar (CIMIC) na Operação Acolhida segundo a percepção de seus integrantes**

Ao longo dessa pesquisa, foram elencadas, de acordo com a literatura estudada, três categorias de análise que são essenciais para a compreensão do nível de cooperação civil-militar, sendo elas: a coordenação de esforços, a cooperação entre agências e a comunicação mútua. A seguir, serão desenvolvidas as análises dos dados obtidos de acordo com as categorias de análise elencadas.

### **2.1.1 Coordenação**

Ambientes de ajuda humanitária costumam envolver, intrinsecamente, múltiplos tomadores de decisão e uma variedade de atores, cada um com suas peculiaridades, missões e capacidades logísticas, executando ações interdependentes que necessitam ser coordenadas (ZEIMPEKIS, 2014). Segundo Balcik et al. (2010), normalmente, nenhum ator tem recursos suficientes para responder de maneira eficaz a todas as demandas de uma crise humanitária, sendo que muitos fatores contribuem para dificuldades de coordenação na ajuda aos desamparados, como o ambiente caótico, o grande número e

variedade de atores envolvidos e a falta de recursos suficientes. Para Czajkowski (2007) apud Idris e Che Soh (2014), a coordenação ocorre quando um grupo de organizações considera que o objetivo geral desejado é o mesmo e passa a trabalhar em conjunto, mesmo em missões separadas que sejam compatíveis.

Heaslip and Barber (2014) defendem que o tempo é um fator decisivo e a escassez de meios é uma constante em operações desse tipo. Militares e agentes humanitários precisam evitar esforços paralelos e duplicações ao longo da cadeia de abastecimento, combinando seus esforços e atividades com outras partes interessadas. O planejamento conjunto das contingências ajuda a reduzir os tempos de espera, evita o desperdício de meios ou esforços e apresenta soluções alternativas aos problemas comuns. Kovacs e Spens (2012) corroboram essa análise dizendo que, devido à premência de tempo e escassez de meios, é preciso evitar esforços duplicados ao longo da cadeia de abastecimento. No intuito de verificar tais conceitos na Operação Acolhida, foram feitas as seguintes perguntas aos participantes da pesquisa.

### Quadro 3 – Perguntas relacionadas ao tema de Coordenação de Esforços

PERGUNTA	MILITARES	CIVIS
Nas ações de Logística Humanitária, a coordenação de esforços entre as diversas entidades e o EB pode ser considerada?	Excelente: 35% Muito Boa: 55% Boa: 10% Regular: 0% Ruim: 0%	Excelente: 14,3% Muito Boa: 42,9% Boa: 14,3% Regular: 0% Ruim: 0%
Há duplicação de funções, ou esforços paralelos, entre Civis e Militares nas ações de logística humanitária?	Sim: 40% Não: 25% Em parte: 35%	Sim: 42,9% Não: 28,6% Em parte: 28,6%

Fonte: Elaboração dos autores

Observando-se as respostas obtidas, nota-se que, na ótica dos civis, há maior demanda por melhor coordenação entre os atores, o que sugere uma boa área para se pensar oportunidades de melhoria para a atividade. Da mesma forma, nesse quesito, a percepção de necessidade de mais coordenação, a fim de evitar duplicação de esforços e desperdício de tempo e recursos é mais latente entre os civis, o que sugere que esse segmento deva ser ainda mais ouvido para sugerir soluções que otimizem esse aspecto.

De fato, a redução dos esforços duplicados, por intermédio de um planejamento conjunto e de uma execução coordenada, pode ser um importante meio de otimização

dos trabalhos da Operação, sendo esse um desafio aos seus líderes e planejadores. Ademais, diversos entrevistados afirmam que a maior participação dos atores civis nas reuniões quinzenais da Operação Acolhida poderia minimizar a duplicação de esforços no ambiente da operação, pois nessa ocasião é possível realizar uma comunicação clara e objetiva sem intermediações.

### 2.1.2 Nível de Cooperação

Segundo Heaslip e Barber (2014), a Cooperação refere-se a um estado máximo de coordenação civil-militar em que existe uma variedade de relações cooperativas entre a comunidade humanitária e a força militar. Para esse autor, atinge-se esse nível quando há planejamento conjunto, divisão de trabalho e compartilhamento de informações. De acordo com Kovacs e Spens (2012), os militares tendem a ocupar uma posição dominante em situações de socorro humanitário de emergências complexas. Ainda em relação à cooperação entre militares e civis, Stephenson (2004) apud Kovacs e Spens (2012) afirma haver uma forte competição entre agências por atenção de mídia, podendo ser um fator que compromete a integração. Segundo ele, as origens, culturas e incentivos organizacionais não criam um ambiente propício para coordenação interinstitucional. Para verificar a ocorrência de tais conceitos na Operação Acolhida, foram feitas as seguintes perguntas aos participantes da pesquisa.

**Quadro 4 – Perguntas relacionadas com o tema de Coordenação de Cooperação entre Agências**

PERGUNTA	MILITARES	CIVIS
Há a predominância da liderança do EB nas ações de Logística Humanitária no estado de Roraima?	Sim: 80% Não: 5% Em parte: 15%	Sim: 42,9% Não: 0% Em parte: 57,1%
Em relação à pergunta anterior, essa liderança:	É bem aceita pelas entidades: 90% Necessita ser imposta: 0% O EB não exerce a liderança: 10%	É bem aceita pelas entidades: 71,4% Necessita ser imposta: 14,3% O EB não exerce a liderança: 14,3%

Em relação à afirmação "O EB busca ampliar a integração entre civis e militares nas ações logísticas em Roraima, explicando suas capacidades e intenções as demais entidades", o Sr.:	Concorda plenamente: 65% Concorda: 35% Discorda: 0% Discorda plenamente: 0%	Concorda plenamente: 71,4% Concorda: 14,3% Discorda: 14,3% Discorda plenamente: 0%
Marque o ponto MAIS FORTE da Relação Civil-Militar desenvolvida no Estado de Roraima:	Planejamento Conjunto: 40% Divisão do trabalho: 40% Compartilhamento de informações: 20%	Planejamento Conjunto: 57,1% Divisão do trabalho: 28,6% Compartilhamento de informações: 14,3%
Marque o ponto MAIS FRACO da Relação Civil-Militar desenvolvida no Estado de Roraima:	Planejamento Conjunto: 31,6% Divisão do trabalho: 10,5% Compartilhamento de informações: 57,9%	Planejamento Conjunto: 28,6% Divisão do trabalho: 28,6% Compartilhamento de informações: 42,9%
Há busca por protagonismo na mídia por parte de alguma entidade civil (perguntado aos militares) ou militar (idem ao civil) a ponto de prejudicar a CIMIC?	Sim: 10% Não: 65% Em parte: 25%	Sim: 14,3% Não: 42,9% Em parte: 42,9%

Fonte: Elaboração dos autores

Da análise das respostas obtidas, é possível verificar a indicação de para onde os esforços dos planejadores das ações que envolvem a Cooperação Civil-Militar podem ser direcionados, havendo indícios a respeito das demandas de cada segmento. Em especial, devido às especificidades de infraestrutura da região Norte do Brasil, a condição de liderança do Exército Brasileiro naquele contexto é previsível, ocorrendo em nome do Governo Federal. Observa-se que a maior parcela dos civis concorda com essa condição, mas há uma pequena parcela que julga como algo imposto, o que é aceitável dado o protagonismo que foi atribuído aos militares diante do agravamento da crise e as condicionantes da região, que demandam por diversas capacidades típicas dos militares, em especial a de prover segurança.

Em particular, os resultados relativos buscados por parte do Exército de ampliação da integração entre civis e militares, explicando suas intenções e capacidades aos demais, mostram que as iniciativas dos militares estão sendo reconhecidas e percebidas pelos civis. No entanto, podem, ainda, ser mais abrangentes e, também, focar em soluções que atendam às demais deficiências que vêm sendo apontadas nesse estudo, pois, segundo a ótica civil, falta de vontade de integração não é problema de

nenhuma das partes. Em que pese as limitações da amostra, que se somam às percepções limitadas em função das experiências de cada participante, esses dados auxiliam as instituições a repensarem suas atitudes em relação às demais.

Assim, verifica-se que, no contexto da Operação Acolhida, militares e civis percebem um bom nível de cooperação entre os segmentos, mesmo com alguns dados apontando aspectos a serem trabalhados. Segundo Heaslip et al. (2012), esses melhoramentos exigem maior cooperação na comunicação, coordenação e colaboração entre os atores humanitários e requerem melhor conhecimento dos mandatos, capacidades e limitações de cada um.

### **2.1.3 Comunicação**

Uma barreira importante para o bom andamento da ajuda humanitária é a falta de comunicação. Esse óbice pode ser proveniente tanto da carência de infraestrutura de comunicações, como das dificuldades óbvias associadas às diferenças de idioma entre as partes. As forças militares, no entanto, podem fornecer capacidades especializadas, como equipamentos de comunicações e tecnologia da informação e capacidades de compartilhamento da informação (MOORE & ANTILL, 2002 apud KOVACS & SPENS, 2012).

As comunicações e os sistemas de informação são tão importantes para os militares em situações de guerra e conflito quanto para as cadeias de suprimentos humanitários. Os militares possuem a capacidade de estabelecer uma rede de comunicação em qualquer terreno, possuindo treinamento e equipamentos diferenciados para situações difíceis. Nesse sentido, obtêm uma capacidade superior à comunidade humanitária para desenvolver sistemas confiáveis de comunicação (UNITED NATIONS, 2007 apud HEASLIP & BARBER, 2016)

No entanto, para a Cooperação Civil-Militar, as tecnologias de ambas as organizações devem ser compatíveis. Além disso, ambos devem estabelecer uma linguagem comum em relação às missões de ajuda (BARRY & JEFFRYS, 2002, apud KOVACS & SPENS, 2012). Uma rede de comunicação e informação que não seja totalmente funcional pode comprometer a quantidade ou a qualidade da ajuda a ser entregue às pessoas certas (KOVACS & SPENS, 2007). Visando verificar a ocorrência

de tais conceitos na Operação Acolhida, a pergunta abaixo foi feita aos participantes da pesquisa.

#### **Quadro 5 – Pergunta relacionada com o tema de Comunicação Mútua**

PERGUNTA	MILITARES	CIVIS
A comunicação entre as diversas entidades e o EB, voltada para as ações de logística humanitária, pode ser considerada:	Excelente: 25% Muito Boa: 60% Boa: 15% Regular: 0% Ruim: 0%	Excelente: 14,3% Muito Boa: 71,4% Boa: 0% Regular: 0% Ruim: 0%

Fonte: Elaboração dos autores

Os números revelam uma percepção positiva da comunicação entre os atores envolvidos nas atividades de logística humanitária, o que pode gerar reflexos positivos para a coordenação logística da Operação. O percentual que se distancia da média indica uma pequena parcela de atores que apresenta carência de comunicação, podendo ser sanado de forma particular. Ainda no tocante à comunicação, muitos entrevistados relataram como sendo uma dificuldade a diferença de idioma nas interações com os refugiados e demais estrangeiros na Operação. Isso sugere que pode ser melhorada a capacitação no idioma espanhol por parte dos agentes e militares durante a fase de preparação para a Operação, bem como diversificada a seleção dos participantes.

## **2.2 Outros fatores importantes que interferem na CIMIC**

Além dos fatores essenciais que definem o nível de Cooperação Civil-Militar), diversos outros foram elencados na literatura estudada como diretamente relacionados ao desempenho conjunto de civis e militares em situações de emprego de estruturas de logística humanitária. Dentre esses, foram constituídas cinco categorias de análise para subsidiarem a coleta e o processamento de dados referentes à Operação Acolhida, de forma complementar às três supracitadas, sendo elas: 1) recursos materiais, capacidades e deficiências; 2) recursos humanos; 3) personalidades e interação mútua; 4) diferenças culturais entre organizações; e 5) gestão de resultados e eficiência. A seguir, serão desenvolvidas as análises dos dados obtidos de acordo com as categorias de análise elencadas.

### **2.2.1 Recursos materiais, capacidades e deficiências**

As capacidades materiais quase que exclusivas das Forças Armadas são o principal fator que as colocam como pioneiras nas ações logísticas humanitárias. Segundo Eriksson (2000) apud Kovacs e Spens (2012), os militares têm vários recursos peculiares, podendo proteger e defender-se, tendo acesso rápido a meios de transporte, como aeronaves e embarcações, inteligência e redes de comunicações eficazes, sendo autossuficientes por períodos prolongados. Além disso, eles têm capacidades oriundas de seus meios peculiares, como aeronaves especializadas, recursos marítimos, de reconhecimento, capacidades de inteligência e uma rede de comunicações eficaz.

Kovacs e Spens (2012), ao examinarem o papel das forças militares durante emergências humanitárias, descrevem três papéis que podem ser assumidos: promover um clima de segurança aos civis e organizações humanitárias, fornecer apoio técnico ou logístico para as organizações humanitárias e fornecer assistência direta às populações necessitadas. Ainda de acordo com Heaslip & Barber (2016), os militares podem ajudar na fase de preparação, compartilhando seu excesso de capacidade em seus armazéns, que podem ser necessários em tempos de guerra, mas não em tempo de paz.

Os paralelos são surpreendentes entre a logística militar e a logística humanitária. Weiss e Campbell (1991) apud Heaslip & Barber (2016) discutem o contexto histórico do envolvimento militar na ajuda humanitária. Eles sugerem que a responsabilidade militar deve ser usada, não apenas para a rápida implantação de suprimentos e provisões, mas também questiona a adequação do envolvimento militar. Cada vez mais, os militares se tornaram um membro-chave da ajuda imediata a desastres. As forças armadas também estão frequentemente envolvidas em avanços médicos, reabilitações e reconstrução de instalações. Na intenção de compreender a incidências de tais conceitos na Operação Acolhida, foram feitas as seguintes perguntas aos participantes da pesquisa.

#### **Quadro 6 – Perguntas relacionadas com o tema de Recursos Materiais, capacidades e deficiências.**

PERGUNTA	MILITARES	CIVIS
----------	-----------	-------

O EB possui os recursos materiais apropriados para fornecer a Logística Humanitária necessária à Operação?	Sim: 40% Não: 0% Em parte: 60%	Sim: 57,1% Não: 14,3% Em parte: 28,6%
Quais as dificuldades ou lacunas de capacidades que o Sr. identifica nos militares do EB ou na Instituição, entre as necessárias a essa missão de logística humanitária?	Respostas descritivas e explicativas apresentadas e analisadas no corpo do texto	Respostas descritivas e explicativas apresentadas e analisadas no corpo do texto

Fonte: Elaboração dos autores.

Analisando esses dados, conclui-se que, diante da realidade de unidades militares sediadas em faixa de fronteira, havendo qualquer sinal que indique ameaça semelhante, ou mesmo antes no caso de materiais duráveis, cabe um planejamento para a aquisição e o fornecimento do que é necessário com a devida antecedência em relação às crises, o que garante mais celeridade à reação e economia de esforços desnecessários.

Dentre as principais dificuldades ou lacunas de capacidades apresentadas pela Força Terrestre, de acordo com os participantes da pesquisa, em especial os que foram entrevistados, destacam-se: a carência de Recursos Humanos, seja em quantidade (em função da grande demanda), seja em treinamento para tal cenário (a falta de habilidade com o idioma espanhol, dificultando a interação com os refugiados); as dificuldades inerentes ao trabalho interagências e com os entes nas três esferas de poder, inclusive no tocante à relação civil-militar, das quais muitas estão sendo exploradas neste trabalho; a pesada burocracia do processo público de aquisição de bens e serviços; a distância física entre o estado de Roraima e os grandes centros do país; o fato de grande parte do material necessário não fazer parte da cadeia de suprimentos; os assuntos civis e a carência de pessoal de saúde, nas mais diversas funções, para participar das diversas operações, havendo a necessidade de contratação emergencial.

### 2.2.2 Recursos Humanos

Os recursos humanos incluem fatores relacionados com pessoal, tais como recrutamento, habilidades, experiência dos funcionários, motivação para o trabalho, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração, entre outros. Fitzgerald e Walthall, 2007 citados por Heaslip et al. (2012) defendem que o pessoal militar e civil deve ser incentivado a participar de workshops e exercícios conjuntos para estudar assuntos de interesse mútuo e aprender sobre as perspectivas uns dos outros, pois um

elemento crítico de uma resposta humanitária eficaz é a sua capacidade de mobilização de recursos materiais e humanos. Segundo Idris e Che Soh (2014), o treinamento é um componente crítico no gerenciamento de recursos humanos voltados às atividades de ajuda humanitária. No intuito de analisar essa preparação para a Operação Acolhida, foram feitas as seguintes perguntas aos participantes da pesquisa.

**Quadro 7 – Perguntas relacionadas com o tema de Recursos Humanos**

PERGUNTA	MILITARES	CIVIS
Você recebeu algum treinamento prévio que tenha lhe preparado para a integração/Cooperação Civil-Militar nas ações de logística humanitária?	Sim: 60% Não: 40%	Sim: 42,9% Não: 57,1%

Fonte: Elaboração dos autores

Os resultados denotam a necessidade de realização de exercícios de treinamento e adestramento dessa natureza (ajuda humanitária em crises fronteiriças), nos mais variados níveis de execução e coordenação, para integrar e promover o conhecimento mútuo entre as diversas entidades que atuam neste cenário. Sendo assim, isso pode ser priorizado em unidades de fronteira consideradas como pontos críticos ou que estejam na iminência de enfrentar crises como esta, não dispensando as demais dessa mesma preparação.

Por fim, selecionar as habilidades das pessoas envolvidas na coordenação da ajuda humanitária é importante para os resultados. Heaslip et al. (2012) sugerem que, além de apurados conhecimentos e talentos logísticos, a seleção de profissionais deve enfatizar aptidões que incluam negociação, gestão de conflitos, capacidades de liderança, de relacionamento interpessoal e de comunicação.

### **2.2.3 Personalidades e interação mútua e diferenças culturais entre organizações**

Segundo Olson & Gregorian (2007) apud Kovacs & Spens (2012), o sucesso na colaboração no campo das relações civis-militares, em operações de ajuda humanitária, depende muitas vezes das personalidades do pessoal envolvido e das estruturas de ligação que são estabelecidas. Não é incomum observar atitudes não cooperativas dentro e entre organizações. Isso pode resultar da competição por recursos, pelo poder e

pela notoriedade, mas também pode surgir de gostos pessoais, de preconceitos, antipatias ou estereótipos.

Beauregard (1998), em seu estudo das atividades civis-militares durante uma série de desastres, identifica seis fatores principais que dificultam a coordenação e a cooperação. Estes incluem diferenças de culturas e ideologias, diferenças nas estruturas organizacionais e cadeia de comando, falhas de comunicação devido a equipamento incompatível ou ausência de procedimentos de comunicação, recusa das organizações humanitárias de assistência militar para proteger a independência e imparcialidade e a ameaça ou uso da força por parte do militar. Ele conclui sugerindo uma gama de soluções (treinamento, melhor comunicação e processos de consulta por meio de eventos que melhoram a compreensão mútua, equipes de ligação) para melhorar o relacionamento civil-militar (KOVACS & SPENS, 2012, p. 163. Tradução dos autores).

Segundo Heaslip et al. (2012), embora seja uma tendência a aproximação entre civis e militares na última década, oficiais e funcionários das ONG, muitas vezes, têm pouca compreensão das instituições e dos procedimentos operacionais alheios. Enquanto os militares carecem de compreensão das distintas cartas e doutrinas das ONG, estas criticam os militares e não entendem suas hierarquias.

Visando verificar a ocorrência desses seis fatores supracitados como dificultadores para o bom andamento da Operação Acolhida, os participantes dessa pesquisa manifestaram-se a esse respeito de forma a registrar todos aqueles que julgaram ocorrer na situação de Roraima. Além disso, responderam a mais duas perguntas conforme quadro abaixo.

**Quadro 8 – Perguntas relacionadas com o tema de Personalidades e Interação**

PERGUNTA	MILITARES	CIVIS
----------	-----------	-------

Dentre os seis possíveis problemas ou dificuldades importantes na Cooperação Civil-Militar em ações de Logística Humanitária assinala aqueles que estão presentes e interferem nas ações desenvolvidas em Roraima	Diferenças: 1) Culturais e Ideológicas - 41,2% 2) de estrutura organizacional – 76,5% 3) na cadeia de comando – 52,9% 4) Falhas de comunicação devido a equipamento incompatível: 11,8% 5) ausência de procedimentos de comunicação: 23,5% 6) necessidade ou ameaça de uso da força por parte do militar: 5,9%	Diferenças: 1) Culturais e Ideológicas – 57,1% 2) de estrutura organizacional – 28,6% 3) na cadeia de comando – 57,1% 4) Falhas de comunicação devido a equipamento incompatível: 42,9% 5) ausência de procedimentos de comunicação: 71,4% 6) necessidade ou ameaça de uso da força por parte do militar: 14,3%
Há alguma entidade que se negue a atuar de forma conjunta com as forças militares?	Sim: 10% Não: 90%	Sim: 0% Não: 100%
Em relação à afirmação "Há compreensão mútua dos papéis das instituições civis e militares envolvidas nas ações de logística humanitária", o Sr.:	Concorda plenamente: 10% Concorda: 90% Discorda: 0% Discorda plenamente: 0%	Concorda plenamente: 28,6% Concorda: 57,1% Discorda: 14,3% Discorda plenamente: 0%

Fonte: Elaboração dos autores

Esses números demonstram a presença de todos os fatores apontados pela literatura no contexto da operação real, sugerindo, assim, os principais aspectos que podem receber maior atenção em planejamentos futuros. Com isso, esses resultados contrariam as tendências apresentadas na literatura e apresentam um ponto forte do trabalho das lideranças da operação que, juntamente com as iniciativas de integração já citadas, reforçam virtudes observadas entre os integrantes da Acolhida.

#### 2.2.4 Diferenças culturais entre organizações

Rodon et al. (2012) entendem a cultura como sendo composta por três dimensões: sistemas de significado, normas de comportamento e relações de poder. Uma cultura profissional pode ser retratada como um conjunto de valores, crenças, regras, práticas e atitudes que os membros da profissão compartilham e que moldam sua prática operacional.

A cultura militar e as culturas civis geralmente não se encaixam perfeitamente nos ambientes de socorro. Há estressores inerentes entre eles devido a diferenças de mandatos, objetivos, métodos de operação e vocabulário. Quando as diferenças culturais se confrontam no terreno, a incapacidade de comunicar eficazmente, causada pela falta de compreensão mútua, cria tensão. Essa tensão pode ser manifesta em cinco áreas distintas: nas expectativas, nas percepções, nos recursos, nas missões e nos valores (KOVACS & SPENS, 2012).

Segundo Heaslip & Barber (2016), durante operações de ajuda humanitária, pessoas fortemente motivadas em ambos os campos (isto é, civil e militar) geralmente encontram maneiras de superar as barreiras que encontram. No entanto, ele ressalta que se perde um tempo valioso inventando e reinventando essas soluções. Esse autor observa também que, em um nível conceitual, geralmente as ONG se sentem desconfortáveis com os militares, mas no campo prático, muitas vezes, há cooperação efetiva. Tudo isso leva a crer que um grande passo para uma efetiva capacidade de atuação conjunta em logística humanitária passa pela superação dos preconceitos e das barreiras culturais que separam instituições, sendo esse um desafio bem plausível aos seus respectivos líderes e que será atingido somente a partir da atuação conjunta. Para verificar a ocorrência de tais aspectos relacionados às diferenças culturais na Operação Acolhida, foi feita a seguinte pergunta aos participantes da pesquisa.

**Quadro 9 – Pergunta relacionada com o tema de Diferenças Culturais entre Organizações**

PERGUNTA	MILITARES	CIVIS
Em relação à afirmação "As diferenças culturais entre civis e militares causam tensões ou dificultam a cooperação e a integração nas atividades de logística humanitária", o Sr:	Concorda plenamente: 5% Concorda: 15% Discorda: 70% Discorda plenamente: 10%	Concorda plenamente: 0% Concorda: 14,3% Discorda: 85,7% Discorda plenamente: 0%

Fonte: Elaboração dos autores.

O resultado obtido leva a crer que, em que pese as experiências pessoais de cada função desempenhada, seja por civis ou por militares, a grande maioria dos participantes não enxerga as diferenças entre as organizações como uma barreira cultural que prejudique o bom andamento da operação, o que, de maneira geral, pode ser explorado

aproximando cada vez mais as instituições em prol da sinergia das ações e denota um alto nível de maturidade por parte das lideranças envolvidas na Operação em cada segmento analisado.

### 2.2.5 Gestão de resultados e eficiência

Muito se falou ao longo deste trabalho a respeito de conceitos teóricos relativos à interação civil-militar em ajuda humanitária e dados colhidos entre militares que coordenam a Operação Acolhida. Tudo isso no sentido de permitir compreender e desenvolver formas ou planejamentos para aprimorar seus resultados. No entanto, para ser possível analisar os resultados obtidos nas ações e nos planejamentos, é necessário que existam referências de medida, e que essas sejam acompanhadas continuamente.

Segundo Kovacs e Spens (2012, p. 160. Tradução dos autores) “sem padrões de desempenho, os agentes não têm meios de avaliar seu sucesso e nenhuma referência para melhorar suas operações”. Cantillo (2008), apud Idris e Che Soh (2014), também sugere a medição do desempenho como fator de sucesso que afeta os recursos humanos positivamente nas ações de ajuda humanitária. Outra ferramenta de gestão igualmente importante para aprimorar a interação civil-militar são os modelos de cooperação, i.e, os *checklists* desenvolvidos a partir de experiências anteriores para auxiliar planejamentos e evitar esquecimentos. Segundo Heaslip et al. (2012, p. 379, tradução dos autores),

para os atores e seus líderes, os modelos podem contribuir para o desenvolvimento de listas de verificação, um maior entendimento dos conflitos no processo de cooperação e elementos para procedimentos que aumentam o desempenho da cooperação. Os modelos podem fornecer orientações sobre como os parceiros podem promover e gerenciar relacionamentos que alcançarão resultados favoráveis; ou pode ter idéias sobre relacionamentos dinâmicos.

Visando verificar a ocorrência desses conceitos na Operação Acolhida, foram feitas as seguintes perguntas aos participantes da pesquisa.

#### **Quadro 10 – Perguntas relacionadas com o tema de Gestão de Resultados e de Eficiência.**

PERGUNTA	MILITARES	CIVIS
Há na sua organização, o registro de "boas práticas" no tocante às ações de integração e Cooperação Civil-Militar, provenientes de Análises Pós-Ação?	Sim: 50% Não: 15% Em parte: 35%	Sim: 57,1% Não: 14,3% Em parte: 28,6%

Há na sua organização indicadores de desempenho que sejam capazes de medir a eficiência das ações de logística humanitária?	Sim: 85% Não: 15% Em parte: 0%	Sim: 28,6% Não: 57,1% Em parte: 14,3%
Há na sua organização modelos de Cooperação Civil-Militar (checklist) capazes de guiar o gerenciamento desse relacionamento visando atingir os objetivos comuns da logística humanitária?	Sim: 55% Não: 45% Em parte: 0%	Sim: 42,9% Não: 57,1% Em parte: 0%

Fonte: Elaboração dos autores.

Das respostas obtidas, depreende-se uma oportunidade de melhoria, no sentido de que todos desenvolvam e utilizem esse tipo de ferramenta de forma realmente eficaz para medir a evolução das ações, os resultados alcançados e para redirecionar os planejamentos, podendo tudo isso ser compartilhado entre instituições e com grande potencial de gerar relatórios futuros. Nota-se que a maior representatividade da amostra tem essa preocupação e, da mesma forma, visando subsidiar melhorias de toda ordem, percebe esse procedimento como interessante para evitar repetição de equívocos e gerar bons frutos quando utilizado por todos.

### **Considerações finais**

Diante de tudo o que foi exposto, conclui-se que a Operação Acolhida, além de seu papel fundamental para conter a crise humanitária hora instalada no norte do Brasil, tem demonstrado ser um importante campo de pesquisa para coleta de dados e de ensinamentos tanto para civis quanto para militares. Nesse sentido, foi possível constatar que, em muitos aspectos, o trabalho que lá é desenvolvido está alinhado com conceitos internacionalmente reconhecidos como referências no campo da cooperação entre civis e militares em ajuda humanitária. Isso demonstra o amadurecimento institucional e os valores das pessoas e das entidades envolvidas, sendo resultado, também, de experiências de sucesso, como as realizadas no Haiti e e em operações de adestramento, por exemplo, a AmazonLog – Exercício de Logística Multinacional Interagências, inédito na América do Sul, conduzido pelo Comando Logístico (COLOG) na Amazônia em 2017 – que foram verdadeiros laboratórios para o desafio hoje enfrentado em Roraima.

Neste trabalho, observou-se que a logística humanitária compreende uma integração sistêmica de uma gama de indivíduos, organizações e, por vezes, até países. De fato, em situações de crise, toda união de esforços é válida para socorrer

necessitados no mais curto prazo e da melhor forma possível, visando dirimir ao máximo o sofrimento humano. De uma forma sintética, pode-se dizer que civis e militares realizam atividades laborais com características e peculiaridades distintas quando observadas comparativamente. No entanto, a experiência de Roraima confirma que, para fins de ajuda humanitária, tais diferenças devem se tornar complementares em um só esforço, superando qualquer óbice que possa surgir devido às diversas culturas ou crenças, para salvar vidas e garantir condições mínimas de dignidade até que se encontrem soluções para crises.

Verificou-se, nessa pesquisa, que em termos de ajuda humanitária, a Cooperação Civil-Militar é complexa, tendo sido analisadas, ao longo das duas subseções deste trabalho, as possíveis barreiras a serem superadas. Para os militares, o primeiro passo é obter melhor compreensão dos demais atores humanitários, de suas capacidades, atitudes e papéis. Para os civis, o desafio inicial parece ser a superação das dificuldades de integração de esforços de forma coordenada entre as agências, sem que haja duplicação de esforços e ineficiência dos serviços ofertados. Nesse sentido, nota-se que a Cooperação Logística Civil-Militar vem ganhando importância ao longo dos anos, principalmente em virtude de maior participação das Forças Armadas em atenção às demandas diversas da sociedade em um contexto de não guerra, fruto até mesmo do novo contexto social que caracteriza o século XXI. Nesse ínterim, é necessário que lições aprendidas sejam incorporadas e treinamentos aconteçam de forma conjunta. Sendo assim, quanto mais entidades puderem interagir nos adestramentos e nas operações reais, em diferentes ambientes, o que será obtido em treinamentos e operações que aconteçam de forma conjunta, mais próximo de um nível ideal de integração ambos os segmentos estarão.

Ao mesmo tempo, conforme exposto na discussão dos resultados apresentada em cada subseção deste trabalho, alguns aspectos podem ser trabalhados e aprimorados naquela Operação para potencializar a provisão de logística humanitária. A utilização dos ensinamentos e dos conceitos já consolidados na experiência de diferentes exércitos em calamidades ao redor do mundo pode poupar um desgaste de meios, pessoas e investimentos, gerando melhores resultados com menor custo. A partir dessa pesquisa, um campo de possibilidades se abre para novas abordagens, seja no tocante à

Cooperação Civil-Militar ou a qualquer outro fator que compõe a atividade de logística humanitária. Com o desenrolar das ações, as interações entre os atores que lá se encontram sofrerão evoluções e muitos aspectos novos poderão ser verificados.

Por fim, conclui-se que a crise humanitária em Roraima apresenta vários elementos inéditos, tanto para o Brasil como para suas instituições, sejam elas civis ou militares. No entanto, a participação das Forças Armadas em ações de socorro a vítimas de calamidades, cooperando com agências civis, é uma realidade já solidificada na nação, que pode e deve ganhar qualidade e eficiência desde a fase da preparação até a obtenção de resultados, gerando o bem-estar e garantindo a segurança à sociedade.

## Referências

BALCIK, Burcu et al. (2010) Coordination in humanitarian relief chains: Practices, challenges and opportunities. **International Journal of production economics**, 126 (1): 22-34.

BASTIAN, Nathaniel D. et al. (2016) Multi-criteria logistics modeling for military humanitarian assistance and disaster relief aerial delivery operations. **Optimization Letters**, 10 (5): 921-953.

BRASIL (2017). **Operações Interagências** - MD33-M-12, publicado em [[https://www.defesa.gov.br/arquivos/legislacao/emcfa/publicacoes/operacoes/md33\\_m\\_12\\_op\\_interagencias\\_2\\_ed\\_2017.pdf](https://www.defesa.gov.br/arquivos/legislacao/emcfa/publicacoes/operacoes/md33_m_12_op_interagencias_2_ed_2017.pdf)]. Disponibilidade: 20/08/2019.

BRASIL (2019). **O refúgio em números**, 4ª edição, publicado em Ministério da Justiça [<https://www.justica.gov.br/seus-direitos/refugio/refugio-em-numeros>]. Disponibilidade: 20/08/2019.

HEASLIP, Graham; BARBER, Elizabeth. (2014) Using the military in disaster relief: systemising challenges and opportunities. **Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management**, 4 (1): 60-81.

\_\_\_\_\_. (2016) Improving civil–military coordination in humanitarian logistics: the challenge. **The Irish Journal of Management**, 35 (2): 143-158.

HEASLIP, Graham; SHARIF, Amir M.; ALTHONAYAN, Abraham. (2012) Employing a systems-based perspective to the identification of inter-relationships within humanitarian logistics. **International Journal of Production Economics**, 139 (2): 377-392.

IDRIS, Aida; CHE SOH, Saiful Nizam. (2014) The Relative Effects of Logistics, Coordination and Human Resource on Humanitarian Aid and Disaster Relief Mission Performance. **The South East Asian Journal of Management**, 8 (2): 87-103.

KOVÁCS, Gyöngyi; SPENS, Karen M. (2007) Humanitarian logistics in disaster relief operations. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 37, n. 2, p. 99-114, 2007.

\_\_\_\_\_. (2012) **Relief supply chain management for disasters: humanitarian aid and emergency logistics**. Hershey, PA: Information Science Reference.

OIM. **Informe de Interiorização. (2019)**, publicado em [<http://www.casacivil.gov.br/operacao-acolhida/documentos/informe-de-interiorizacao-junho2019.pdf/view>]. Disponibilidade: 29/08/2019.

RODON, Juan; SERRANO, Josep F. Maria; GIMENEZ, Cristina. (2012) Managing cultural conflicts for effective humanitarian aid. **International Journal of Production Economics**, 139 (2): 366-376.

SAMPIERI, Roberto Hernández et al. (2014). **Metodología de la investigación**. 6ª ed. México, D.F: McGraw-Hill Education.

SIMÕES, Gustavo da Frota (org). (2017) **Perfil Sociodemográfico e Laboral da imigração venezuelana no Brasil**. Curitiba: CRV.

ZEIMPEKIS, Vasileios; ICHOUA, Soumia; MINIS, Ioannis (Ed.). (2014) **Humanitarian and relief logistics: Research issues, case studies and future trends**. New York: Springer Science & Business Media.