

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC RODRIGO FONSECA DA SILVA

A MARINHA DO BRASIL E OS ÓRGÃOS DE SEGURANÇA PÚBLICA:  
uma análise das interações durante a Operação Conjunta Ágata Oeste 2022

Rio de Janeiro

2023

CC RODRIGO FONSECA DA SILVA

A MARINHA DO BRASIL E OS ÓRGÃOS DE SEGURANÇA PÚBLICA:  
uma análise das interações durante a Operação Conjunta Ágata Oeste 2022

Dissertação apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CF Leonardo dos Santos Palmeira

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval  
2023

## **DECLARAÇÃO DA NÃO EXISTÊNCIA DE APROPRIAÇÃO INTELECTUAL IRREGULAR**

Declaro que este trabalho acadêmico: a) corresponde ao resultado de investigação por mim desenvolvida, enquanto discente da Escola de Guerra Naval (EGN); b) é um trabalho original, ou seja, que não foi por mim anteriormente utilizado para fins acadêmicos ou quaisquer outros; c) é inédito, isto é, não foi ainda objeto de publicação; e d) é de minha integral e exclusiva autoria.

Declaro também que tenho ciência de que a utilização de ideias ou palavras de autoria de outrem, sem a devida identificação da fonte, e o uso de recursos de inteligência artificial no processo de escrita constituem grave falta ética, moral, legal e disciplinar. Ademais, assumo o compromisso de que este trabalho possa, a qualquer tempo, ser analisado para verificação de sua originalidade e ineditismo, por meio de ferramentas de detecção de similaridades ou por profissionais qualificados.

Os direitos morais e patrimoniais deste trabalho acadêmico, nos termos da Lei 9.610/1998, pertencem ao seu Autor, sendo vedado o uso comercial sem prévia autorização. É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos e ideias expressas neste trabalho acadêmico são de responsabilidade do Autor e não retratam qualquer orientação institucional da EGN ou da Marinha do Brasil.

*Em memória de meu filho Lucas.*

## **AGRADECIMENTOS**

À minha esposa Liliane Thainá por todo o amor, apoio e compreensão que demonstrou durante a jornada de elaboração desta dissertação. Sua presença constante, paciência e incentivo, mesmo enfrentando momentos difíceis, foram fundamentais para que superasse os obstáculos ao longo desse processo acadêmico.

Ao meu querido filho Lucas, que embora sua presença em minha vida tenha sido curta, estará eternamente presente em meus pensamentos.

Ao meu orientador, CF Leonardo dos Santos Palmeira, pelas suas orientações valiosas, apoio constante e dedicação ao longo deste trabalho. Sua experiência e orientação foram fundamentais para a realização deste projeto.

Aos CF(FN) Stefano, CC Guimarães Araújo, CT Camilo, CT(AFN) Ibrahim e CT Thainan pelas fundamentais contribuições que possibilitaram a conclusão desta pesquisa.

A Deus, por ter me dado forças, alento e saúde para a conclusão deste trabalho.

## RESUMO

O propósito desta pesquisa é conduzir um estudo que aborda o cenário brasileiro no combate aos crimes transfronteiriços, com especial atenção para as interações entre a Marinha do Brasil no cumprimento de suas atribuições subsidiárias, e as agências governamentais envolvidas na Operação Conjunta “Ágata Oeste 2022”, realizada na região fronteira do Centro-Oeste brasileiro. O desenho de pesquisa adotado permitiu uma análise das interações durante a execução das ações conjuntas na Operação no cumprimento do Programa de Proteção Integrada de Fronteiras. A pesquisa reveste-se de extrema relevância, considerando o cenário atual de aumento das atividades ilícitas transfronteiriças, que ameaçam a segurança e soberania nacional. Para alcançar os objetivos propostos, a pesquisa adotou uma abordagem metodológica exploratória, pautada na análise de estudos acadêmicos, publicações científicas e materiais relevantes relacionados ao tema, enriquecida pela análise de entrevistas realizadas com militares que participaram da Operação. Os resultados obtidos nesta pesquisa destacam aspectos cruciais da operação, enfatizando a importância da cooperação e coordenação interinstitucional, além de demonstrar como a colaboração entre diferentes entidades pode produzir resultados significativos para o país. Por fim, o estudo sugere temas para pesquisas futuras, visando o aprimoramento de estratégias de atuação conjunta e o fortalecimento da cooperação entre as instituições no enfrentamento dos desafios na região de fronteiras.

**Palavras-chave:** Operações Interagências; Marinha do Brasil; Órgãos de Segurança Pública e Fiscalização; Agências; Programa de Proteção Integrada de Fronteiras; Crimes Transnacionais; Colaboração; Operação Ágata.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Elementos básicos que contribuem para o nível de maturidade interagência.....76

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDN –	Conselho de Defesa Nacional
COC –	Centro de Operações Conjuntas
CDIF –	Comissão Permanente para o Desenvolvimento e Integração da Fronteira
CIOF –	Centro Integrado de Operações de Fronteira
CF –	Constituição Federal
EB –	Exército Brasileiro
EMCFA –	Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas
EDN –	Estratégia de Defesa Nacional
EFD –	Estratégia de Defesa Nacional
EMCFA –	Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas
EMCj –	Estado-Maior Conjunto
FA –	Forças Armadas
FAB –	Força Aérea Brasileira
GGI-F –	Gabinete de Gestão Integrada de Fronteira
GSI –	Gabinete de Segurança Institucional
IBAMA –	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
ICMBio –	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
JIAGCs –	<i>Joint Interagency Coordination Group</i>
LBDN –	Livro Branco de Defesa Nacional
LOA –	Lei Orçamentária Anual
MB –	Marinha do Brasil
MD –	Ministério da Defesa
MD-33-M-12 –	Manual de Operações Interagências do Ministério da Defesa
ONU –	Organização das Nações Unidas
OpEsp –	Operações Especiais
ORCRIM –	Organização Criminosa
OSPF –	Órgãos de Segurança Pública e de Fiscalização
Op Cj –	Operações Conjuntas
OTAN –	Organização do Tratado do Atlântico Norte



PATNAV –	Patrulha Naval
PEF –	Plano Estratégico de Fronteiras
PPIF –	Programa de Proteção Integrada de Fronteiras
PF –	Polícia Federal
PM –	Polícia Militar
PND –	Política Nacional de Defesa
PPA –	Plano Plurianual
PDFF –	Programa de Desenvolvimento da Faixa de Fronteira
RFB –	Receita Federal do Brasil
SISBIN –	Sistema Brasileiro de Inteligência
TCU –	Tribunal de Contas da União
3ºBtlOpRib –	3º Batalhão de Operações Ribeirinhas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 AS OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS E ABORDAGENS DE INTERAÇÃO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>13</b>
2.1 Operações interagências.....	13
2.2 Reconhecendo a importância da existência.....	16
2.3 A cooperação institucional e seus elementos principais.....	17
2.4 Modelos de organização institucional .....	21
2.4.1 <i>Modelo por segmentos articulados</i> .....	23
2.4.2 <i>Modelo por fluxos hierárquicos de processos</i> .....	23
2.4.3 <i>Modelo por decisão em rede</i> .....	24
2.5 Abordagem integrada das teorias.....	25
<b>3 A POLÍTICA NACIONAL NA REGIÃO DE FRONTEIRAS .....</b>	<b>27</b>
3.1 A evolução dos programas governamentais para a proteção das fronteiras.....	27
3.2 Atribuição legal das Forças Armadas e dos Órgãos de Segurança Pública na faixa de fronteiras.....	31
<b>4 INTERAÇÃO ENTRE A MARINHA DO BRASIL E AGÊNCIAS DE SEGURANÇA PÚBLICA NA FRONTEIRA CENTRO-OESTE: DESAFIOS E ANÁLISES.....</b>	<b>34</b>
4.1 A fronteira Centro-Oeste.....	34
4.2 Análise das interações na Operação Conjunta Ágata Oeste 2022.....	37
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>46</b>
REFERÊNCIAS.....	49
APÊNDICE.....	54
ANEXO.....	76

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização é um fenômeno que proporcionou inúmeros benefícios e oportunidades em diversas esferas, tais como a disseminação de tecnologia, a promoção do intercâmbio cultural e o impulso ao comércio internacional. Contudo, é importante reconhecer que esses avanços também trouxeram consigo desafios complexos. Dentre eles, é possível destacar o incremento da criminalidade em âmbito internacional, incluindo o tráfico de drogas e de seres humanos, bem como o agravamento do terrorismo.

As adversidades globais não têm uma conexão direta com o fenômeno da globalização em si, mas sim com o aproveitamento que grupos criminosos fazem das facilidades proporcionadas pela intensa interconectividade mundial. Tanto o Brasil quanto o restante do mundo enfrentam sérios problemas relacionados a essa questão, pois esses grupos exploram a evolução tecnológica e a conectividade de abrangência global para estender suas operações para além dos limites nacionais.

Os delitos que ocorrem nas faixas e além das fronteiras são uma problemática complexa e de múltiplas facetas que impacta o mundo moderno. A cada ano, as barreiras físicas tornam-se menos limitantes, favorecendo a livre circulação de indivíduos, mercadorias e dados em âmbito global.

O tráfico internacional de drogas, em particular, surgiu como um dos problemas mais graves e persistentes no contexto global. Grupos criminosos internacionais estão envolvidos na produção, transporte e distribuição de substâncias proibidas, valendo-se das redes de transporte e rotas comerciais já existentes para alcançar mercados consumidores em diferentes nações.

Essa atividade ilícita não apenas contribui para aumentar os níveis de dependência química no mundo, mas também eleva níveis da criminalidade local, favorecendo sobremaneira para a desordem social, corrupção, violência e, em algumas situações, até mesmo instabilidade política, contribuindo para o atraso do desenvolvimento social, afetando os mais vulneráveis e marginalizados, constituindo assim uma ameaça à segurança e a estabilidade nacional.

A vastidão, os vazios demográficos e a diversidade de fronteiras do Brasil, presentes em regiões geográficas com biomas distintos, como a Amazônia, o Pantanal, o

Cerrado e os Pampas, tornam a fiscalização e o controle uma tarefa extremamente desafiadora para as autoridades competentes no enfrentamento do tráfico de drogas.

Devido à localização estratégica dessas fronteiras, o Brasil torna-se um importante corredor para o tráfico proveniente de grandes produtores de drogas, que se utilizam de diferentes rotas terrestres, fluviais e marítimas para o transporte de substâncias ilícitas, conforme relatado pelo Relatório Mundial de Drogas anualmente publicado pelas Organizações das Nações Unidas (ONU) (UNODC, 2023).

A recente crise econômica causada pela pandemia de COVID-19 empurrou milhões de pessoas para a pobreza extrema em todo o mundo, resultando em níveis crescentes de desemprego e desigualdade. Essa situação gerou expectativas globais desanimadoras, tornando imperativa a busca por soluções que exigirão respostas unificadas e colaborativas de diversos atores envolvidos (UNODC, 2023).

É neste contexto que são inseridas as Operações Interagências, que visam estimular a colaboração e a coordenação entre diversas agências e organizações, tanto governamentais quanto não governamentais, com o intuito de enfrentar desafios complexos que demandam uma abordagem multidisciplinar. Essas operações são comumente realizadas em áreas como segurança nacional, resposta a desastres, assistência humanitária, entre outras, envolvendo diversas agências, como os Órgãos de Segurança Pública e Fiscalização (OSPF), as Forças Armadas (FA) e os Serviços de Inteligência.

Este trabalho de pesquisa tem como propósito a realização de estudo do cenário brasileiro no que tange ao combate aos crimes transfronteiriços, tendo como delimitação a Operação Conjunta “Ágata Oeste 2022”, realizada na região fronteira do Centro-Oeste brasileiro. Serão analisadas as interações e ações envolvendo a Marinha do Brasil (MB), no cumprimento de suas atribuições subsidiárias, e as agências participantes da operação, através de um desenho de pesquisa analisando as interações e os resultados alcançados.

O objetivo que se almeja atingir por meio deste estudo é a identificação dos desafios e das possibilidades de melhores práticas no intuito de propor temas a serem aprofundados em estudos futuros para o avanço no nível de interação entre os atores especificamente no combate ao tráfico de drogas.

Para atingir os objetivos propostos, será adotada uma abordagem metodológica exploratória. Nesse sentido, a pesquisa será fundamentada em estudos acadêmicos, publicações científicas e materiais relevantes relacionados ao tema. Além disso, serão

analisadas entrevistas realizadas com militares participantes da operação de forma a suprir esta pesquisa de informações e dados essenciais para a compreensão das interações entre a Marinha do Brasil e os Órgãos de Segurança Pública no ambiente interagências.

A pesquisa neste trabalho estará estruturada em quatro capítulos, além desta introdução. No segundo capítulo, serão conceituados as Operações Interagências e a importância de sua existência, assim como serão explicitadas abordagens teóricas sobre as interações no ambiente interagências, com o objetivo de consolidar a avaliação do nível de maturidade colaborativa entre os envolvidos e modelos de interação existentes neste tipo de operação.

No terceiro capítulo, será analisada a base jurídica que oferece ao Estado brasileiro meios para o enfrentamento dos crimes transfronteiriços, bem como a evolução dos programas governamentais nacionais para a proteção de fronteiras e as operações advindas destes programas. No capítulo quatro, por sua vez, serão analisados os desafios da fronteira Centro-Oeste e as interações entre a Marinha do Brasil e as agências envolvidas na Operações Conjunta “Ágata Oeste 2022”, com base nas abordagens teóricas apresentadas nos capítulos anteriores. Finalizando este trabalho, serão apresentadas as considerações finais da pesquisa e serão apontadas linhas de investigação futuras sobre o tema.

A motivação para esta pesquisa reside na necessidade de compreender e analisar as interações entre a Marinha do Brasil e as agências brasileiras diante de complexos desafios nacionais na região de fronteiras. Através desse estudo, busca-se contribuir para o conhecimento sobre a efetividade das ações conjuntas e fornecer percepções que possam fortalecer as estratégias de Segurança e Defesa nacional, promovendo um ambiente mais seguro para o país.

## 2 – AS OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS E ABORDAGENS DE INTERAÇÃO INSTITUCIONAL

Este capítulo está dividido em cinco seções e foi elaborado com o intuito de abordar conceitos, argumentações e abordagens teóricas relacionadas a sinergia interagências, de forma a contribuir para a realização de análises futuras acerca do tema em questão.

A primeira e a segunda seção apresentarão o histórico e a conceituação das operações interagências no Brasil e assim como a fundamentação da importância da existência deste tipo de operação, no intuito de superar os desafios atuais em constante evolução.

Na terceira seção será exposta a abordagem de Strickler (2010) sobre a cooperação institucional e seus respectivos elementos principais, estabelecendo parâmetros para categorizar os níveis de maturidade na relação interagências.

Na quarta seção será exposta a abordagem de Raza (2012) no que tange aos modelos possíveis de serem adotados no ambiente interagências. E por fim na quinta seção será feito um paralelo entre as abordagens e suas possibilidades de aplicação.

### 2.1 Operações Interagências

Até os dias atuais, a expressão "interagência" não é muito comum na linguagem dos brasileiros. A sua popularização no mundo é recente, tendo sido somente observada por volta dos anos 80, quando a inserção de sua utilização foi empreendida por grandes atores mundiais (ARAÚJO NETO; BARP; CARDOSO, 2017). Um exemplo desta utilização pode ser observado nos EUA, onde a coordenação e colaboração entre diversas agências governamentais se tornaram necessárias durante eventos significativos e emergências nacionais (RAZA, 2012).

De forma análoga à expressão "interagência", o termo agência<sup>1</sup> só foi formalmente utilizado em um documento governamental no Brasil em 1998, através da Lei 9.649, na qual é delegado ao Poder Executivo a capacidade de qualificar como agências,

---

<sup>1</sup> "Organização, instituição ou entidade, fundamentada em instrumentos legais e/ou normativos que tem competências específicas, podendo ser governamental ou não, militar ou civil, pública ou privada, nacional ou internacional" (BRASIL, 2015, p. 24).

autarquias ou fundações que cumpram requisitos específicos. Esse fato evidencia a recente implementação e entendimento do tema em nível nacional (RAZA, 2012).

No Brasil, a prática de operações interagências é marcada por uma aplicação ainda em estágio de evolução, que carece de um amplo desenvolvimento e experiência prática no âmbito governamental. Trata-se de um tema altamente especializado que raramente é abordado em discussões acadêmicas que é influenciado profundamente pelas doutrinas dos Estados Unidos (ARAÚJO NETO; BARP; CARDOSO, 2017).

Ao analisar a doutrina norte-americana, fica evidente a contínua evolução do tema. Inicialmente, o termo "interagência" era utilizado para descrever operações sob a coordenação militar, mas que também exigiam a participação de instituições não militares. Com o passar do tempo, essa abordagem foi sendo modificada para incluir outros tipos de organizações, refletindo assim a evolução do tema de acordo com o surgimento de necessidades.

Com o propósito de estabelecer diretrizes para a interação entre militares e civis nos Estados Unidos, o governo norte-americano publicou e atualizou documentos sobre o tema, dando início a esse processo em 1996 com a "*Joint Publication 3-08*"<sup>2</sup>, intitulada "*Interagency, Intergovernmental Organization, and Non governmental Organization Coordination during Joint Operations*"<sup>3</sup> (USA, 1996). Após experiências de campo, essa publicação passou por revisões em 2006 e 2011, sendo renomeada como "*Interorganizational Coordination during Joint Operations*"<sup>4</sup> (USA, 2011).

Essas revisões se mostraram necessárias e refletiram uma mudança no entendimento do termo "interagências", que passou a se referir apenas à interação entre agências governamentais militares e civis nos Estados Unidos, excluindo as organizações não governamentais. Em período mais recente, a versão de 2016 da "*Joint Publication 3-08*" simplificou seu nome para "*Interorganizational Cooperation*"<sup>5</sup> (USA, 2016), permanecendo o

---

<sup>2</sup> Publicação que oferece orientações conjuntas para a coordenação de operações militares com outros departamentos e agências do governo dos EUA, governos estaduais, locais e tribais, forças militares estrangeiras e agências governamentais, organizações internacionais, organizações não-governamentais e o setor privado (USA, 2011).

<sup>3</sup> "Coordenação Interagências, Organizações Intergovernamentais, Organizações não governamentais durante Operações Conjuntas" (Tradução nossa).

<sup>4</sup> "Coordenação Interorganizacional durante Operações Conjuntas" (Tradução nossa).

<sup>5</sup> "Cooperação Interorganizacional" (Tradução nossa).

conceito de interagências e enfatizando a importância da cooperação em relação à coordenação entre as agências governamentais (ARAÚJO NETO; BARP; CARDOSO, 2017).

As evoluções na normatização mencionada refletem o rápido desenvolvimento e o aprimoramento da abordagem interagências nos Estados Unidos. Essas mudanças se moldaram de acordo com as necessidades e experiências ao longo do tempo, buscando estabelecer diretrizes para uma colaboração eficaz entre as diversas agências governamentais envolvidas em operações.

É relevante ressaltar que, no âmbito da Administração Pública Brasileira, as interações entre agências têm sido marcadas por conexões pontuais, frequentemente sem coordenação e, por vezes, sem propósitos claros. Essas interações envolvem trocas limitadas de informações e intercâmbios de pessoal, visando resolver questões que não seriam possíveis sem essa colaboração (SOUZA; GARCIA, 2014).

Paul Warmington (et al., 2004) menciona que as interações interagências acontecem quando mais de uma instituição trabalham em conjunto, sob um plano formal, tanto no nível operacional quanto estratégico.

Conforme Eugene Bardach (1998), a colaboração interagências é uma maneira de trabalhar em conjunto para alcançar resultados melhores e desejados, enfatizando a importância do trabalho em equipe em vez de ações isoladas, possibilitando a união de talentos e recursos financeiros para fins colaborativos. O objetivo é estabelecer uma cultura de cooperação e alcançar metas compartilhadas por meio de um processo contínuo e desafiador.

No contexto das operações interagências, o Ministério da Defesa (MD) tem expedido e mantida atualizada a sua doutrina de emprego das Forças Armadas, com o objetivo de orientar o seu planejamento, o preparo e o emprego em Operações Conjuntas (Op Cj) envolvendo a participação de órgãos públicos, organizações não governamentais e agências de outros poderes. Com o propósito de orientar essa aplicação, foi lançado o Manual de Operações Interagências, MD33-M-12 (BRASIL, 2017), o qual apresenta a seguinte definição essencial de Operações Interagências:

Operações interagências: 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 ações, a dispersão de recursos e a divergência de soluções com eficiência, eficácia, efetividade e menores custos (BRASIL, 2017, p.14).



Nos dias atuais, alguns desafios nacionais se tornaram tão complexos que requerem uma resposta unificada envolvendo diversas organizações. Por esse motivo, as Operações Interagências foram incluídas na Política Nacional de Defesa como uma ação estratégica para fortalecer as capacidades das Forças Armadas em missões desse gênero. Essa abordagem visa uma maior eficácia e eficiência no enfrentamento de questões de grande importância para o país.

O estudo desse relevante assunto proporcionará percepções valiosas sobre a interação entre os atores envolvidos, assim como revelará dados sobre a necessidade de esforços para a maximização dos recursos disponíveis em prol do alcance de seus objetivos.

## 2.2 Reconhecendo a importância da existência

Analisando o cenário presente na América do Sul, observa-se que os países experimentam um certo grau de estabilidade e uma baixa incidência de conflitos armados. No entanto, a existência dessa situação não exclui a possibilidade de outras ameaças na região. Embora não haja uma guerra declarada, existem uma série de desafios de segurança ao longo das fronteiras, que impactam a qualidade das relações entre os países vizinhos e contribuem para os níveis de violência interna em cada nação (GARCIA, 2014).

O Estado brasileiro possui uma vasta extensão de fronteiras, que se conecta a dez países sul-americanos e ao Atlântico Sul. Com esses países, o Brasil tem cultivado relações pacíficas e harmoniosas, baseadas principalmente na manutenção da ordem e da paz continental. Embora não tenha ocorrido outro conflito significativo na região desde a Guerra do Paraguai<sup>6</sup> (1864-1870), há um esforço contínuo para preservar a unidade do continente e combater a criminalidade internacional (GARCIA, 2014).

Nos dias atuais, a proteção das fronteiras se tornou uma questão essencial na pauta de muitos países, inclusive do Brasil. O principal objetivo é reduzir as vulnerabilidades nessas regiões e evitar o avanço de crimes transnacionais, como o tráfico de drogas, o comércio ilegal de armas, o contrabando e a imigração irregular (SOUZA; GARCIA, 2014).

---

<sup>6</sup> Conflito internacional de maior duração e, possivelmente, o mais mortífero travado na América do Sul. Entre 1864 e 1870, Brasil, Argentina e Uruguai, formando a Tríplice Aliança, guerrearam contra o Paraguai (MAGNOLI, 2006).

Diante do cenário de ameaças transnacionais, as abordagens tradicionais já não eram suficientes para enfrentar os desafios impostos. Isso levou as gestões governamentais a buscar políticas coordenadas, valorizando as capacidades de diversas agências para alcançar os objetivos desejados, tanto na faixa de fronteira quanto em situações de calamidades públicas e desastres naturais. As crises contemporâneas exigem uma gestão dinâmica de múltiplas agências, o que traz complexidade aos processos de tomada de decisão e ação (RAZA, 2012).

Diante dessa necessidade, busca-se um conjunto de competências complementares, com capacidades redundantes e competitivas entre si. Essa premissa fundamenta que esse processo só se torna possível e alcançável quando os objetivos não podem ser atingidos por meio de ações individuais isoladas (SOUZA; GARCIA, 2014).

A necessidade de desenvolver um processo de cooperação e coordenação entre diferentes agências é explicada pela importância de cultivar uma cultura unificada ao buscar alcançar metas compartilhadas. Dentro desse contexto, as Operações Interagências desempenham um papel fundamental no abordar de desafios complexos que exercem influência sobre a segurança da sociedade.

Ao unir esforços, compartilhar informações e coordenar ações entre as agências governamentais, é possível obter resultados sólidos e abordagens mais completas. Essa colaboração não apenas maximiza os recursos disponíveis, mas também promove uma sinergia indispensável para uma abordagem integrada dos problemas.

### 2.3 A cooperação institucional e seus elementos principais

Segundo Ted Strickler, Diretor Executivo do Centro Coronel Arthur D. Simons<sup>7</sup> e ex-oficial sênior do serviço estrangeiro do Departamento de Estado dos EUA, em sua publicação *"Interagency Cooperation: Quo Vadis?"*<sup>8</sup>, durante o desenvolvimento do estudo das relações interinstitucionais, observa-se que a prática da cooperação está em constante mudança, evoluindo e adaptando-se a novos requisitos. A fim de exemplificar esta evolução,

<sup>7</sup> A missão do Simons Center é investigar, informar e influenciar o discurso atual sobre a cooperação interagências. O centro publica estudos e relatórios de programas eletrônicos interagências e apoia a pesquisa acadêmica para melhor compreender os muitos fatores organizacionais, culturais, pessoais e materiais que promovem ou impedem a cooperação interagências (THE SIMONS CENTER, 2022).

<sup>8</sup> "Cooperação Interinstitucional: Para onde você vai?" (Tradução nossa).

cita como amostra os métodos e procedimentos utilizados pelos Grupos de Coordenação Interagências Conjuntas (JIAGCs)<sup>9</sup> dos Comandos Combatentes estadunidenses implementados após o “11 de setembro”<sup>10</sup>. Inicialmente os JIAGCs foram identificados como uma promissora solução que otimizou a interação, possibilitando certa coordenação entre agências, e, embora o modelo JIACG tenha sofrido algumas modificações ao longo dos anos, tendo sido inicialmente considerado como eficiente, foi observado que com o passar dos anos o experimento permaneceu apenas uma como um aperfeiçoamento e hoje é considerado por alguns como complexo e antiquado (STRICKLER, 2010).

No seu estudo esclarece que para compreender o relacionamento entre agências é preciso compreender a sua complicada natureza multidimensional, conhecendo detalhadamente as nuances da amplitude e a profundidade a serem alcançadas no ato da cooperação.

As particularidades das agências, como suas distintas estruturas organizacionais, autoridades legais, deveres, responsabilidades e disponibilidade de recursos, assim como sua localização geográfica, desempenham um papel crucial nesse processo. Quando essas características são amplamente conhecidas e estão claramente definidas e alinhadas, há menos obstáculos para a cooperação. Por outro lado, quando esses aspectos não são explícitos, se sobrepõem ou divergem entre si, tornam o ato da cooperação menos eficaz e mais desafiador (STRICKLER, 2010).

Ted Strickler propõe uma abordagem para a cooperação interinstitucional baseada em elementos essenciais. O primeiro elemento proposto seria o relacionamento pessoal, onde é apontado que a construção de relacionamentos pessoais sólidos entre as instituições é fundamental para promover a confiança e a colaboração mútua, porém é importante atentar que a alta rotatividade entre os agentes envolvidos, poderá ocasionar dificuldades de sustentação a longo prazo, prejudicando assim a manutenção da confiança entre os envolvidos. De forma a graduar o nível de relacionamento criando uma possibilidade

---

<sup>9</sup> "*Joint Interagency Coordination Group*", que pode ser traduzido para o português como "Grupo de Coordenação Interagências Conjunto". O JIACG é um grupo de Estado-Maior interagência com uma estrutura de coordenação estabelecida em situações de resposta a crises ou desastres que envolvem múltiplas agências e organizações, sejam elas governamentais, militares ou civis, que estabelece relações de trabalho regulares, oportunas e colaborativas entre planejadores operacionais, civis e militares (USA, 2016).

<sup>10</sup> Refere-se aos ataques terroristas que ocorreram nos Estados Unidos em 11 de setembro de 2001. Nesse dia, membros da organização terrorista Al-Qaeda sequestraram quatro aviões comerciais, realizando ataques coordenados em locais simbólicos dos EUA (National Commission on Terrorist Attacks upon the United States, 2004).

de análise, podemos quantificá-lo em termos de abrangência, sendo o nível básico, a posição onde as agências somente realizam consultas entre si, e o nível avançado, onde realmente ocorre a colaboração institucional, com a frequente ocorrência de conferências periodicamente programadas.

Um segundo elemento seria o compartilhamento de informações, onde a troca de dados, metas, atitudes e procedimentos seriam a base fundamental que sustenta e possibilita o sucesso da colaboração. Este elemento seria mensurado de básico a avançado, sendo básico o grau enquadrando a troca esporádica de informações e grau avançado a situação de intercâmbio, contemplando o fornecimento de dados sobre eventos, intenções, planos e projetos futuros com o objetivo de alinhar os esforços visando o alcance de metas em comum.

O intercâmbio de informações relevantes e oportunas é essencial para uma cooperação eficaz entre as instituições, possibilitando uma compreensão compartilhada das situações e a tomada de decisões embasadas em informações completas, favorecendo o aumento da confiança entre os envolvidos, promovendo uma maior reciprocidade nas relações entre os seus integrantes.

Para Moon (et al., 2008), a troca de informações é um fator essencial ao se abordar o cenário de interoperabilidade, pois ela amplia a capacidade de comando e controle<sup>11</sup>:

Essa definição de interoperabilidade engloba todos os níveis de operações militares, do tático ao estratégico, do combate às operações de apoio, além de acomodar vários elementos, como, por exemplo, das plataformas às instalações militares, dos sistemas de comunicação até o de suprimento das unidades militares (MOON et al., 2008, p. 5, tradução nossa).<sup>12</sup>

Ted Strickler (2010) cita que a pura e simples troca de informações frequentemente se disfarça, iludindo os seus observadores e utilizadores, dando uma falsa impressão de coordenação, porém este tipo de interação ocorre sem o conteúdo necessário ao alcance de níveis de maturidade superiores. Além disso, é importante considerar também as particularidades e protocolos internos de cada agência, principalmente no que diz respeito

<sup>11</sup> “COMANDO E CONTROLE - Ciência e arte que trata do funcionamento de uma cadeia de comando. Nesta concepção, envolve, basicamente, três componentes: a autoridade legitimamente investida, apoiada por uma organização, da qual emanam as decisões que materializam o exercício do comando e para onde fluem as informações necessárias ao exercício do controle” (BRASIL, 2015, p. 66).

<sup>12</sup> “This definition of interoperability encompasses all level of military operations from the tactical to the strategic, from combat to support operations, and accommodates interoperability between various types of elements ranging from platforms and facilities, through communications and supply systems to military units” (MOON et al., 2008, p. 5).

a necessidade de tratamento das informações em níveis superiores antes da sua divulgação e compartilhamento.

De acordo com o Manual de Campanha de Operações Interagências do Exército Brasileiro, o êxito desse tipo de operação está intimamente ligado ao efetivo compartilhamento de informações. A busca pela harmonização de esforços entre as diversas agências é mais desafiadora do que a simples integração de recursos em uma operação exclusivamente militar, já que cada agência deve levar em conta suas próprias limitações e restrições, que podem influenciar nas ações a serem executadas. Portanto, é recomendado que o planejamento de operações que envolvam a participação de várias agências preveja soluções para estimular e facilitar a troca de dados entre elas, priorizando uma comunicação eficiente entre todos os participantes envolvidos (BRASIL, 2020a).

Um terceiro elemento seria o planejamento conjunto, no qual para alcançar uma colaboração efetiva entre agências, é necessário um planejamento cuidadosamente coordenado. Nessa característica específica, deve-se levar em consideração que os contingentes das agências civis dedicados ao planejamento geralmente são diminutos, não sendo possível a comparação com uma estrutura militar voltada especificadamente para este fim. Este contraste, em diversas situações e cenários, direciona o planejamento à responsabilidade dos militares (STRICKLER, 2010).

Desde o início do planejamento, é essencial que as agências envolvidas compartilhem informações, realizem um planejamento colaborativo, coordenem suas competências técnicas e sincronizem suas ações, levando sempre em consideração a necessidade de flexibilização de coordenação devido ao emprego de diferentes métodos de trabalho e abordagens específicas (BRASIL, 2020a).

No que diz respeito ao elemento planejamento, para que o melhor nível de maturidade seja alcançado é necessário que todos os atores envolvidos no planejamento tenham acesso às etapas do processo para ser possibilitado o alinhamento de estratégias, recursos e objetivos, garantindo a sinergia das ações conjuntas.

Um quarto elemento a ser considerado são os exercícios, fundamentais devido à sua relevância, englobando o treinamento e a capacitação, permitindo que as pessoas adquiram e aprimorem habilidades específicas essenciais para o desempenho eficiente de suas tarefas (STRICKLER, 2010).

Conforme previsto no Manual de Operações Interagências do MD, atividades práticas, como exercícios de ensaio e sincronização e jogos de guerra envolvendo MD, comandos operacionais e agências participantes são importantes para identificar falhas de planejamento e solucionar problemas. O adestramento avalia capacidades e competências das agências, identificando conflitos processuais e obstáculos à unidade de esforços, devendo incluir representantes civis em funções normais, mesmo em cenários hipotéticos (BRASIL, 2017).

A realização contínua de exercícios contribui para o aperfeiçoamento das habilidades existentes e o desenvolvimento de novas competências, culminando em um desempenho aprimorado em várias atividades conjuntas. Isso se configura como um investimento valioso que é benéfico tanto para as agências individualmente, quanto para o objetivo compartilhado por todos os participantes.

O estudo das relações interagências não são limitados aos elementos anteriormente citados, são apenas um balizamento possibilitando uma mensuração e análise de indicadores das interações.

O conjunto dos diversos possíveis elementos relacionados à interação pode ser reunido em uma estrutura denominada "Matriz de Maturidade de Coordenação Interinstitucional", conforme proposto por Strickler (2010). Essa matriz permite a combinação dos elementos mencionados anteriormente, bem como outros elementos relevantes nas análises das interações. Nesse modelo, os elementos individuais seriam organizados na parte superior da matriz, enquanto os diferentes níveis de maturidade, variando do básico ao avançado, estariam dispostos verticalmente, como ilustrado no Anexo A. Nesta matriz os níveis de interação entre agências são categorizados em: básico (consulta), elementar (cooperação), intermediário (coordenação) e avançado (colaboração).

#### 2.4 Modelos de Organização Institucional

Segundo Dr. Salvador Raza (2012), consultor internacional, pesquisador e professor de Políticas Públicas e Reformas Institucionais para Segurança e Desenvolvimento Nacional, especializado em formulação metodológica de sistemas integrados de governança e métricas, em sua publicação "Cooperação Interagências: Porque e como funciona um estudo de modelos organizacionais nas Relações Internacionais?", a cooperação interagências pode

ser entendida de diversas formas, podendo ser encarada como um propósito, assim como também pode ser entendida como um mecanismo capaz de possibilitar uma integração e um alinhamento de ações, e por vezes também até pode expressar um instrumento garantidor de diversos tipos de interesses de modo a assegurar a elevação do nível de probidade administrativa em uma gestão.

Da mesma forma que a presença efetiva da cooperação interagência pode ser entendida como necessária, a sua ausência ou a deficiência do seu emprego podem ocasionar o descumprimento de diretrizes previamente estabelecidas, como, por exemplo, as diretrizes presidenciais de um governo, em que as agências, ao agirem de forma independente, podem apenas focar os seus interesses individuais, desconsoante com a política de governo em vigor, levando desta forma a gerar ineficiência na gestão pública, contrariando o motivo pelo qual as mesmas foram criadas (RAZA, 2012).

O cenário das interações entre diferentes agências vem ocupando uma posição de importância na evolução da administração pública, sendo apresentada como um instrumento de mudança de culturas, a fim de possibilitar uma melhor tomada de decisão de forma a alcançar o êxito de propósitos comuns, quer seja na aplicação do cumprimento de suas obrigações, quer seja na resolução de problemas relevantes de forma conjunta (RAZA, 2012). A colaboração interagências surge como uma alternativa viável à reforma organizacional para enfrentar os desafios atuais. A complexidade dos problemas contemporâneos exige a convergência de esforços e competências de diferentes agências governamentais, evitando mudanças estruturais drásticas, que provavelmente produziriam pouco valor e altos custos (BARDACH, 1998).

No contexto da evolução e da transformação da cultura administrativa do tema, existem padrões suficientes para categorizar três modelos de organização institucional para a colaboração interagências (RAZA, 2012). No entanto, não se pode afirmar que as práticas incluídas em cada uma dessas categorias sejam substancialmente melhores do que as outras. Faz-se necessário contrapor cada modelo com as necessidades a serem solucionadas, as particularidades das agências, o ambiente em que o problema ocorre e as peculiaridades institucionais adotadas por cada agência no alcance de suas metas.

#### 2.4.1 – Modelo por segmentos articulados

Tendo em vista a amplitude e complexidade das crises a serem solucionadas atualmente, nas quais são exigidas a participação simultânea de diversas agências, observa-se frequentemente a ultrapassagem da esfera de competência dos Ministérios aos quais as agências são subordinadas (RAZA, 2012), elevando o nível do problema, tornando-se necessária a criação de uma solução para este obstáculo.

Para este tipo de situação, Raza (2012) sugere o modelo por segmentos articulados com a criação de um grupo com nível de decisão e coordenação superior, formado temporariamente para lidar com um projeto específico, sendo composto por diversos órgãos com escopos atinentes ao problema em questão. Este modelo estabelece um sistema que simplifica a realidade, colaborando com seus membros na formação de consensos e acordos por meio de seus próprios representantes.

Nas ações militares, a unidade de esforços é assegurada pela unidade de comando<sup>13</sup>, onde um único líder comanda e coordena todas as forças subordinadas em busca de um objetivo comum. Nas operações interagências, de modo distinto, devido à presença de diferentes estruturas organizacionais, busca-se cooperação e consenso, coordenando os esforços dos parceiros envolvidos (BRASIL, 2020a).

Este é o modelo mais comum e mais utilizado na colaboração interagências, no entanto, esse modelo pode vir a ter limitações, resultantes da criação excessiva de projetos que dificultam a manutenção da estrutura burocrática do governo, causando lacunas de decisão e confusão sobre as prioridades e metas das políticas governamentais (RAZA, 2012).

#### 2.4.2 – Modelo por fluxos hierárquicos de processos

O modelo por fluxo hierárquico de processo é uma abordagem sistemática de tomada de decisões na qual as decisões são centralizadas em uma hierarquia de autoridade. Este modelo promove uma colaboração interagências estável e contínua, onde as decisões avançam vertical e hierarquicamente desde os escalões inferiores até os líderes nacionais.

O Departamento de Defesa dos EUA utiliza esse modelo, buscando o compartilhamento de decisões por meio de consensos progressivos na identificação de

<sup>13</sup> “UNIDADE DE COMANDO - 1. Singularidade funcional do comandante em qualquer organização militar, de menor ou de maior nível, significando que a autoridade de direção e controle da força é atribuída e exercida por uma só pessoa e que, reciprocamente, qualquer militar ou comandante está subordinado a um único chefe superior.” (BRASIL, 2015, p. 274).



alternativas de resposta aos problemas. Este modelo força a existência de escalões de decisão hierarquicamente divididos com representantes das agências, forçando o compartilhamento de informações e decisões na busca por soluções que respondam às demandas de acordo as possibilidades e recursos existentes, e em observando-se a ausência de consenso, o problema automaticamente é elevado para o próximo nível decisório onde processo é retomado (RAZA, 2012).

Este modelo garante que a interação entre agências ocorra, no entanto, esse modelo também pode apresentar desafios, exigindo a criação e adequação de todas as agências envolvidas para que efetivamente tenham capacidade de participar do processo, o que geralmente demanda tempo, pessoal e a disponibilidade de recursos para sua implementação, assim como se faz necessário a realização de adequações na estrutura e na cultura organizacional. Outra crítica também citada por Raza (2012) é que este modelo fomenta a existência de *lobbies*, podendo ser influenciado por grupos internos de poder, perdendo o foco na busca por soluções que realmente equacionem as questões em lide.

#### 2.4.3 – Modelo por decisão em rede

Ao contrário de um modelo hierárquico, em que as decisões são centralizadas em uma autoridade superior, o modelo de decisão em rede busca aproveitar os conhecimentos, perspectivas e experiências dos diferentes participantes do processo de forma descentralizada com a distribuição equitativa do poder de decisão. Através da troca de informações, discussões e negociações, busca-se alcançar consensos e tomar decisões que atendam a todos os envolvidos. Essa abordagem exige o compartilhamento de informações e recursos, bem como uma infraestrutura de comunicação eficaz, visando alcançar a agilidade exigida no modelo (RAZA, 2012).

A Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN)<sup>14</sup> desenvolveu o conceito de Capacidades Habilitadas em Redes (*Network Enabled Capability*), que se utiliza de tecnologia da informação para possibilitar uma rede de compartilhamento de informações em tempo real entre os membros a fim de integrar as contribuições dos países envolvidos possibilitando

---

<sup>14</sup> A Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) é uma organização intergovernamental formada por 31 países, que se ajudam mutuamente em termos políticos e militares. Criada no contexto da Guerra Fria, em 1949, essa organização tem como um de seus pilares garantir a segurança de seus países-membros, que pode ocorrer de forma diplomática ou com o uso de forças militares (NATO OTAN, 2023).

uma melhor consciência situacional e interoperabilidade. Por meio dessa rede habilitada, as forças podem compartilhar informações, coordenar suas ações e alinhar seus esforços para alcançar objetivos comuns (RAZA, 2012).

A implementação do modelo de governo integral enfrenta desafios, como a resistência interna e a falta de embasamento teórico e práticas simplificadas para o planejamento e formulação de diretrizes. Adicionalmente, a cooperação entre as diversas agências exige um elevado grau de desenvolvimento cognitivo, rapidez mental e habilidade para análise crítica por parte dos responsáveis governamentais. A fim de contornar esses obstáculos relacionados à cultura, estrutura institucional, metodologias e aspectos individuais, torna-se imprescindível alocar recursos para o aprimoramento e instrução dos colaboradores das agências participantes (RAZA, 2012).

Os modelos analisados anteriormente não permitem determinar qual deles é o mais abrangente ou indicado para uma interação entre agências. Em certos casos, pode ser vantajoso adotar uma abordagem híbrida, combinando elementos de diferentes modelos para obter melhores resultados. As práticas necessárias serão determinadas pelas circunstâncias específicas de cada situação, guiadas pelo conhecimento teórico a fim de fazer escolhas apropriadas.

## 2.5 Abordagem integrada das teorias

Após a apresentação das teorias relativas às abordagens para a cooperação institucional e seus respectivos elementos principais e aos modelos de organização institucional, podemos concluir que as mesmas desempenham um papel importante na compreensão e entendimento da complexidade neste tipo de ambiente, oferecendo um conjunto de princípios, conceitos e modelos que auxiliam na compreensão dos desafios e na formulação de estratégias eficazes para a colaboração entre diferentes agências e organizações.

A complementação das duas abordagens teóricas proporciona uma perspectiva mais ampla e detalhada das interações. Ao unir a importância de uma comunicação clara e uma coordenação eficiente com o entendimento dos interesses e motivações de cada agência, as instituições se tornam mais preparadas para enfrentar os desafios em ações conjuntas, alcançando objetivos compartilhados com maior eficácia. Essa abordagem colaborativa

permite que as organizações atuem de forma mais efetiva, buscando soluções conjuntas para enfrentar os desafios complexos que se apresentam.

Após a apresentação das abordagens teóricas no ambiente interagências e a avaliação do nível de maturidade colaborativa entre as agências, torna-se relevante examinar a base jurídica que fornece ao Estado brasileiro os meios para o enfrentamento de ilícitos. Além disso, também será analisada no próximo capítulo, a evolução dos programas governamentais voltados à proteção de fronteiras. Essa análise proporcionará uma compreensão mais abrangente, bem como oportunidades para identificar possíveis aprimoramentos na colaboração entre as instituições envolvidas.

### 3 – A POLÍTICA NACIONAL NA REGIÃO DE FRONTEIRAS

Neste capítulo serão abordadas as estratégias governamentais implementadas para a região de fronteiras e suas evoluções ao longo do tempo, analisando especificamente o Plano Estratégico de Fronteiras (PEF) e o Programa de Proteção Integrada de Fronteiras (PPIF), destacando a motivação do seu lançamento, as suas ações integradas e desenvolvidas assim como seus objetivos voltados para a Segurança e Defesa Nacional<sup>15</sup> nas zonas fronteiriças.

Além disso, serão examinados os fundamentos legais que atribuem responsabilidades ao Estado brasileiro, principalmente no que concerne às atribuições das Forças Armadas e dos Órgãos de Segurança Pública e Fiscalização que atuam na região de fronteiras.

#### 3.1 - A evolução dos programas governamentais para a proteção de fronteiras

Frente aos desafios do século XXI, o governo brasileiro compreendeu a importância de desenvolver um plano amplo para enfrentar as questões de segurança e controle em nossas fronteiras. Assim, em 2011, em resposta a essa necessidade, foi criado o Plano Estratégico de Fronteiras por meio do Decreto Nº 7.496. Esse plano foi concebido com ênfase no reforço da prevenção, controle, fiscalização e repressão dos crimes transfronteiriços, contando com a colaboração dos Ministérios da Defesa, Fazenda e Justiça (BRASIL, 2011).

O governo brasileiro instituiu o PEF com a finalidade de abordar os desafios de segurança em suas fronteiras de forma ampla. Essa iniciativa buscou fortalecer a presença do Estado, promovendo a cooperação internacional e facilitando a coordenação e a interação entre os órgãos governamentais, possibilitando o desenvolvimento operações integradas entre os Órgãos de Segurança Pública e Fiscalização e as Forças Armadas, visando prevenir e reprimir crimes transnacionais (BARBALHO et al., 2015).

<sup>15</sup> O conceito de segurança é a condição que resulta do estabelecimento e conservação de medidas de proteção que assegurem a inviolabilidade contra atos ou influências hostis. Já o conceito de defesa é o ato ou conjunto de atos realizados para obter, resguardar ou recompor a condição reconhecida como de segurança (BRASIL, 2015).

Para facilitar sua implementação e coordenação foram instituídos os Gabinetes de Gestão Integrada de Fronteira (GGIF) assim como os Centros de Operações Conjuntas (COC). Os GGIF detinham a responsabilidade de integrar e articular a atuação da União, estados e municípios, propondo e coordenando ações conjuntas, facilitando a comunicação entre as agências, apoiando os órgãos envolvidos, analisando dados estatísticos e fiscalizando a segurança urbana nos municípios de fronteira. Por sua vez, os COC reuniam os representantes das instituições envolvidas nas operações e controlariam seus respectivos acordos de cooperação (BRASIL, 2016).

O COC, localizado no MD, foi responsável por exercer um comando unificado e coordenar as ações ligadas ao Plano. Esse centro possui um papel relevante na coordenação das atividades, na comunicação de informações e na tomada de decisões estratégicas, garantindo a efetividade das operações realizadas. Um aspecto importante a ser enfatizado é que dentro de sua esfera, todas as decisões são tomadas de forma consensual, não existindo uma hierarquia rígida entre os órgãos que fazem parte dele (BRASIL, 2011).

Dentro das ações abrangidas pelo Plano Estratégico de Fronteiras, foram implementadas duas iniciativas com o objetivo de seguir suas diretrizes. A primeira delas foi a Operação Sentinela, que se concentrou em atividades de inteligência e contou com o apoio logístico das Forças Armadas, sob a responsabilidade do Ministério da Justiça, com o intuito de fortalecer a segurança nas fronteiras por meio de uma abordagem mais estratégica.

A segunda iniciativa foi a Operação Ágata, conduzida pelo Ministério da Defesa, através do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA). Essa operação caracterizou-se pela implementação de ações pontuais e temporárias, viabilizando a cooperação prática entre as Forças Armadas e os Órgãos de Segurança para intensificar a presença e combater crimes nas fronteiras (MENDES, 2016). Criada no âmbito do MD, essa operação é uma iniciativa estratégica que buscou cumprir as diretrizes governamentais, com o objetivo principal de reprimir delitos transfronteiriços e fortalecer a interoperabilidade com os órgãos de segurança pública (VAZ, 2023).

O PEF marcou uma mudança significativa na abordagem do governo no que tange à segurança nas fronteiras. Ao fomentar a integração entre os OSPF e as FA, o plano deu início a um processo de fortalecimento dessa região. Contudo, as dificuldades no ambiente interagências muitas vezes tornam esse processo desafiador. Apesar da importância da

integração, é crucial fomentar um diálogo mais estreito entre os diversos atores envolvidos, a fim de alcançar os objetivos estabelecidos pelo plano (HÜBNER, 2015).

Durante o cumprimento do Plano, o desafio crítico enfrentado pelas autoridades brasileiras consistiu em estabelecer um controle efetivo das atividades, permitindo assim a avaliação do desempenho alcançado. Apesar de algumas melhorias implantadas após o lançamento do PEF, os resultados alcançados pelo plano foram considerados modestos, o que foi evidenciado pela baixa execução dos recursos alocados para a área (TCU, 2016).

O controle orçamentário das dotações programadas na Lei Orçamentária Anual (LOA)<sup>16</sup> entre os anos de 2012 e 2014 apresentou um percentual reduzido de execução. Dos R\$ 14,29 bilhões designados, apenas uma parcela inferior à metade foi efetivamente utilizada, demonstrando uma utilização aquém das expectativas para os primeiros três anos do Plano Plurianual (PPA)<sup>17</sup> 2012-2015 (TCU, 2019).

Com o objetivo de aprimorar a atuação governamental nas regiões de fronteira, o Tribunal de Contas da União (TCU)<sup>18</sup> conduziu, por meio de metodologia própria, uma auditoria nos anos de 2014 e 2015 com o intuito de analisar os elementos de governança das medidas destinadas ao fortalecimento da faixa de fronteira. Seu propósito era oferecer recomendações para aperfeiçoar a atuação governamental nessa área de forma melhorar a eficiência do setor público (TCU, 2015).

A auditoria revelou importantes conclusões em relação à faixa de fronteira. Primeiramente, constatou-se a ausência de uma política nacional oficial e adequada, dificultando a coordenação entre as agências responsáveis pelo desenvolvimento, segurança e integração da região. Além disso, a falta de instrumentos para identificar funções e responsabilidades resultava em uma sobreposição de ações e lacunas na atuação conjunta.

Outra conclusão importante foi a falta de um planejamento de longo prazo para direcionar as atividades dos órgãos envolvidos. Essa deficiência prospectiva resultou na

---

<sup>16</sup> A LOA (Lei Orçamentária Anual) é uma lei elaborada pelo governo que define as receitas e despesas para o próximo ano. Ela estabelece como serão utilizados os recursos públicos em diferentes áreas, sendo essencial para o planejamento financeiro e controle do governo (BLUME, 2023).

<sup>17</sup> O PPA é um plano de longo prazo do governo brasileiro que define metas, diretrizes e investimentos para um período de quatro anos. Ele orienta as ações governamentais, priorizando setores e promovendo o desenvolvimento socioeconômico do país. O PPA é um instrumento essencial para o planejamento estratégico e a gestão eficiente dos recursos públicos (BLUME, 2023).

<sup>18</sup> Tribunal de Contas da União é o órgão de controle externo do governo federal que atua em auxílio ao Congresso Nacional com a missão de acompanhar a execução orçamentária e financeira do país e contribuir com o aperfeiçoamento da Administração Pública em benefício da sociedade, tendo como meta ser referência na promoção de uma Administração Pública efetiva, ética, ágil e responsável (BRASIL, 2022).

ausência de uma visão clara de futuro com objetivos definidos, bem como a falta de indicadores, metas, prioridades e um controle adequado.

Além disso, o relatório também apontou outros elementos como desafios à cooperação efetiva, como questões de competência e jurisdição conflitantes, disputas orçamentárias e uma tendência a priorização de metas individuais em detrimento das necessidades e objetivos compartilhados.

Para concluir, a auditoria revelou que o modelo de monitoramento e avaliação utilizado pelos órgãos responsáveis pelas políticas públicas, não fornecia dados adequados para uma avaliação completa das ações integradas. Isso dificultava a identificação adequada de sucessos e falhas, elementos primordiais para subsidiar uma eficiente tomada de decisão pelos órgãos envolvidos (TCU, 2015).

Após o TCU apontar a necessidade de aprimoramento das políticas públicas voltadas para a região de fronteiras, o governo dedicou esforços para o lançamento do Programa de Proteção Integrada de Fronteiras em resposta às recomendações (FAGUNDES, 2017).

O PPIF<sup>19</sup> substituiu o PEF em novembro de 2016, visando lidar com a problemática dos delitos transfronteiriços de forma mais eficiente. A principal mudança foi a reestruturação da gestão do programa, que passou a ser conduzida por um Comitê-Executivo composto por representantes de diferentes órgãos, como o Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, a Agência Brasileira de Inteligência, as Forças Armadas, a Receita Federal, a Polícia Federal, a Polícia Rodoviária Federal, a Secretaria Nacional de Segurança Pública e o Ministério das Relações Exteriores (BRASIL, 2016).

Nesta nova fase de políticas públicas direcionadas à Faixa de Fronteira, estabelecidas pelo Decreto nº 8.903/2016 (BRASIL, 2016), fica evidente a necessidade de fortalecer a atuação e a integração dos órgãos que compõem ou participam da Comissão Permanente para o Desenvolvimento e Integração da Faixa de Fronteira (CDIF) e do PPIF, sendo estes os dois principais marcos normativos que tratam das políticas na região de fronteiras (FIGUEIREDO, 2017).

---

<sup>19</sup> O PPIF é um plano estratégico governamental para fortalecer a segurança nas áreas fronteiriças de um país. Ele envolve a implementação de medidas e ações coordenadas para controlar o fluxo de pessoas, mercadorias e atividades ilícitas nessas regiões, visando garantir a integridade territorial e a segurança nacional (BRASIL, 2016).

Essa nova configuração estabeleceu uma governança mais clara para os programas voltados à Faixa de Fronteira, centralizando a responsabilidade no Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (GSI)<sup>20</sup>. Anteriormente, a responsabilidade pelos programas estratégicos de fronteira era distribuída entre os Ministérios da Defesa, Justiça e Fazenda, sem uma coordenação ou governança definida, o que levava a uma falta de clareza na liderança dos programas (FIGUEIREDO, 2017).

Podemos perceber, desse modo, que tanto o Plano Estratégico de Fronteiras quanto o Plano de Proteção Integrado de Fronteiras refletiram a clara intenção do governo brasileiro de unir esforços nas áreas de defesa, segurança pública e fiscalização. Ambos estabeleceram diretrizes normativas para a região de fronteiras, concentrando-se principalmente em questões relacionadas ao reforço da segurança, da ordem e da integridade do território por meio de ações conjuntas.

### 3.2 Atribuição legal das Forças Armadas e dos Órgãos de Segurança Pública na faixa de fronteiras.

Para entendermos a cooperação entre as FA e os OSPF na região fronteira, é essencial compreendermos a base jurídica que embasa as ações do Estado no enfrentamento dos delitos transfronteiriços.

No Brasil, há diversos dispositivos que refletem a preocupação do Estado em garantir a segurança dos cidadãos e a integridade do território nacional. A própria Constituição Federal (CF) estabelece dispositivos específicos que delineiam as competências dos órgãos relacionados à segurança, como as polícias, as Forças Armadas e outras instituições. Um exemplo claro é a presença do artigo 144 da CF:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

- I - polícia federal;
- II - polícia rodoviária federal;
- III - polícia ferroviária federal;
- IV - polícias civis;
- V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.
- VI - polícias penais federal, estaduais e distrital (BRASIL, 1988, p.90),

<sup>20</sup> O Gabinete de Segurança Institucional é um órgão responsável pela coordenação e assessoramento do presidente em assuntos de segurança nacional, defesa e inteligência. Seu papel é integrar os órgãos e entidades do sistema de segurança visando proteger os interesses nacionais.



assim como o artigo 142, que trata das FA e estabelece a sua destinação:

Art. 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, p. 89).

Sendo igualmente relevante citar o seu artigo 91, que rege sobre Conselho de Defesa Nacional<sup>21</sup>, o designando a responsabilidade de propor critérios e condições para o uso de áreas essenciais à segurança do território nacional, assim como opinar sobre seu uso efetivo, especialmente na região de fronteiras (BRASIL, 1988).

Também é de grande relevância citar a Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999, alterada pela Lei Complementar nº 136, de 26 de agosto de 2010, que dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das FA em atividades de prevenção e repressão ao crime transfronteiriço e ambiental, na Faixa de Fronteira. O advento desta lei confere às Forças Armadas funções subsidiárias que permitem a realização de operações de combate a ilícitos nessas regiões, conforme citado em seu artigo 16-A:

Art. 16-A. Cabe às Forças Armadas, além de outras ações pertinentes, também como atribuições subsidiárias, preservadas as competências exclusivas das polícias judiciárias, atuar, por meio de ações preventivas e repressivas, na faixa de fronteira terrestre, no mar e nas águas interiores, independentemente da posse, da propriedade, da finalidade ou de qualquer gravame que sobre ela recaia, contra delitos transfronteiriços e ambientais, isoladamente ou em coordenação com outros órgãos do Poder Executivo, executando, dentre outras, as ações de:

I - patrulhamento;

II - revista de pessoas, de veículos terrestres, de embarcações e de aeronaves; e

III - prisões em flagrante delito.

Parágrafo único. As Forças Armadas, ao zelar pela segurança pessoal das autoridades nacionais e estrangeiras em missões oficiais, isoladamente ou em coordenação com outros órgãos do Poder Executivo, poderão exercer as ações previstas nos incisos II e III deste artigo (BRASIL, 2010).

No que se refere a Segurança Nacional, no contexto da proteção do território e do seu povo, o Brasil adota o entendimento, conforme estabelecido em sua Política Nacional de Defesa (PND)<sup>22</sup>, no qual a Segurança Nacional é a "condição que permite a preservação da soberania e da integridade territorial, a realização dos interesses nacionais, a despeito de pressões e ameaças de qualquer natureza, e a garantia aos cidadãos do exercício dos direitos e deveres constitucionais" (BRASIL, 2020c, p. 11).

<sup>21</sup> "CONSELHO DE DEFESA NACIONAL - Órgão de consulta do Presidente da República nos assuntos relacionados com a soberania nacional e a defesa do estado democrático" (BRASIL, 2015, p. 72).

<sup>22</sup> "POLÍTICA NACIONAL DE DEFESA - Política de Estado essencialmente para ameaças externas, que tem por finalidade fixar os objetivos para a defesa da Nação e, também, orientar o preparo e o emprego do Poder Nacional, com o envolvimento dos setores civil e militar" (BRASIL, 2015, p. 213).

A PND também reconhece a importância e incorpora em suas estratégias a necessidade da colaboração das FA com os órgãos federais, estaduais e municipais na preservação da Segurança Nacional. Essa cooperação está diretamente relacionada às atribuições subsidiárias das FA, com o objetivo de promover a integração e a cooperação entre os diversos setores responsáveis pela segurança (BRASIL, 2020c).

Aliadas a PND, a Estratégia de Defesa Nacional (EDN)<sup>23</sup> e o Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN)<sup>24</sup>, desempenham um papel crucial no planejamento das ações coordenadas pelo Ministério da Defesa. Essas estratégias fornecem diretrizes claras e orientações para lidar com os desafios de segurança enfrentados pelo país, tendo a faixa de fronteiras como um de seus objetivos (FIGUEIREDO, 2017).

Após esta breve identificação dos marcos legais acima citados, fica evidente que o ordenamento jurídico brasileiro reconhece a necessidade e a importância de abordagens estratégicas no sentido de que para lidar com as práticas delituosas que ameaçam o país e suas fronteiras, é imprescindível a realização de ações multidisciplinares.

Através da integração entre as Forças Armadas com outras organizações, o Brasil busca garantir a manutenção de sua soberania, a unidade do território e o pleno exercício dos direitos fundamentais dos indivíduos, visando alcançar a segurança do país e de sua população.

Após a apresentação do ordenamento jurídico que estabelece as atribuições relacionadas à proteção das regiões de fronteiras, serão conduzidas análises das interações entre a Marinha do Brasil e as agências envolvidas no cumprimento dessas responsabilidades. Essa análise será realizada considerando o contexto da Operação Ágata, que representa um dos principais instrumentos do MD para a execução das diretrizes do PPIF. Em particular, será examinada a Operação Conjunta “Ágata Oeste de 2022”, focando na análise da região e das ameaças presentes na fronteira Centro-Oeste.

<sup>23</sup> “ESTRATÉGIA NACIONAL DE DEFESA - Conjunto de opções e diretrizes governamentais que orientam a nação quanto ao emprego dos meios de que dispõe para superar as ameaças aos seus objetivos, conforme o estabelecido na Política Nacional de Defesa” (BRASIL, 2015, p. 110).

<sup>24</sup> O Livro Branco de Defesa Nacional soma-se à Estratégia Nacional de Defesa e à Política Nacional de Defesa como documento esclarecedor sobre as atividades de defesa do Brasil (BRASIL, 2020b).

## **4 – INTERAÇÃO ENTRE A MARINHA DO BRASIL E AGÊNCIAS DE SEGURANÇA PÚBLICA NA FRONTEIRA CENTRO-OESTE: DESAFIOS E ANÁLISES**

Neste capítulo, inicialmente será apresentado um panorama do ambiente em que as ações da Operação Conjunta “Ágata Oeste 2022” foram desenvolvidas, considerando as complexidades geográficas e as ameaças presentes na região, tendo em vista os desafios impostos às organizações envolvidas na Operação.

A análise desses elementos permitirá a construção de uma visão holística, que facilitará a realização de análises das dinâmicas interinstitucionais entre a Força Naval e as agências no empreendimento de suas ações na região da fronteira Centro-Oeste.

### **4.1 – A fronteira Centro-Oeste**

Para dar início ao estudo da Fronteira Centro-Oeste, podemos utilizar uma definição estabelecida na Constituição Federal. De acordo com o seu Artigo 20, a faixa territorial limitada a cento e cinquenta quilômetros de largura ao longo das fronteiras terrestres é denominada “faixa de fronteiras”, sendo uma região reconhecida por sua extrema importância para a defesa do território nacional (BRASIL, 1988).

Uma outra perspectiva significativa pode ser identificada na definição do General Meira Mattos, que aborda as fronteiras de maneira abrangente e as conecta diretamente à defesa nacional:

A fronteira, destacada ou não como característica essencial da Nação-Estado, sempre existe e é vital – é a linha ou faixa periférica que contorna o território, de cuja soberania o Estado não pode abdicar. Sendo, como é, uma região periférica, é a faixa de contato com outras soberanias, com o mar ou com o espaço aéreo cujos limites jurisdicionais e direito de utilização são regulados por leis internacionais. As fronteiras são, portanto, regiões sensíveis, onde os direitos soberanos dos Estados se contactam fisicamente (ESG, 2007, p. 81).

Com base nas definições apresentadas, conclui-se que a região de fronteira é de extrema importância para a segurança e defesa do território nacional. Sendo uma área periférica que envolve todo o território nacional de cuja soberania o Estado não pode abrir mão. Portanto, trata-se de uma região de significativa relevância estratégica, demandando atenção contínua e a implementação de medidas de monitoramento, controle e fiscalização para assegurar a segurança e a integridade do país.

Ao considerar as características distintas das fronteiras, torna-se evidente que essa região proporciona oportunidades para aqueles que têm habilidade em transitar através de seus limites. Com isso, a sua permeabilidade e abertura tornam-se atrativas para a atividade criminosa, que se aproveita dessas condições para se infiltrar e operar na região de forma ilícita.

Essa realidade resulta em uma coexistência de fronteiras aparentemente pacíficas, mas que, ao mesmo tempo, permitem a ocorrência de fluxos ilícitos transnacionais. Esse cenário representa um desafio significativo para a segurança e proteção da região, exigindo esforços coordenados e estratégias eficazes para enfrentar e conter a atuação desses grupos criminosos (KACOWICZ; LACOVSKY; WAJNER, 2020).

No âmbito nacional, com o objetivo de centralizar o planejamento das políticas públicas, a região de fronteiras foi dividida em três Arcos. O Arco Norte compreendendo os Estados que fazem fronteira na região Norte do país, como o Amazonas, Roraima e Amapá. O Arco Central incluindo os Estados de Rondônia, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, situados na região Centro-Oeste e o Arco Sul abrangendo Estados como Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Todos estabelecidos no contexto da proposição de reorganização do Programa de Desenvolvimento da Faixa de Fronteira (PDFF) (BRASIL, 2005).

O foco deste estudo recai sobre o seu Arco Central, onde estão integrados os Estados do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, ambos localizados na região Centro-Oeste do país, possuindo fronteiras terrestres ou fluviais, com a Bolívia e o Paraguai (FIGUEIREDO, 2017).

A região Centro-Oeste desempenha um papel estratégico, situada como uma área de transição entre a região Amazônica e o Centro-Sul do Brasil. Além disso, é nessa extensão que se localiza a importante bacia hidrográfica sul-americana, a Bacia do Paraná-Paraguai. Essa configuração confere à região uma relevância significativa em termos ambientais, socioeconômicos e geopolíticos (BRASIL, 2005).

Para compreensão da dinâmica da região de fronteiras, torna-se imprescindível a análise de seus países limítrofes. Ao analisarmos as nações limdeiras a fronteira Centro-Oeste, constatamos que a Bolívia, um dos países mais carentes da América Latina, ocupa a posição de terceiro maior produtor de cocaína global, sendo somente superada pela Colômbia e o Peru. Essa realidade contribui consideravelmente para o aumento do fluxo de substâncias

ilícitas no continente, especialmente devido à proximidade de grandes mercados consumidores como o Brasil e a Argentina (INSIGHT CRIME, 2022).

Outro ponto relevante a ser mencionado é a fronteira compartilhada entre a Bolívia e o Paraguai, sendo este último o maior produtor de maconha do continente. Essa condição confere a estes países um papel significativo na rota no tráfico de drogas na América do Sul (INSIGHT CRIME, 2022).

A necessidade de expandir o tráfico de drogas para outros continentes resulta na transformação do Brasil em uma importante e estratégica rota de distribuição desses entorpecentes. O objetivo principal dessa prática é a exportação de cocaína para vários continentes ao redor do mundo, impulsionada pelos altos lucros obtidos com essa atividade criminosa (NUCCI; GOMES, 2017).

Com o intuito de facilitar o transbordo, as organizações criminosas empregam meios aéreos e terrestres para o transporte de drogas entre os países. Além disso, tem sido notada uma crescente utilização de rotas fluviais, impulsionada pelo aumento do comércio fluvial entre o Brasil e a Bolívia. Essas estratégias possibilitam a movimentação eficiente das substâncias ilícitas, tornando ainda mais desafiador o combate ao tráfico de drogas ao longo das fronteiras.

A partir das informações acima, é possível concluir que o Arco Central é uma das principais rotas de entrada de drogas no Brasil, em virtude da relevância do Paraguai e da Bolívia na produção e fornecimento de maconha e cocaína. As apreensões em constante crescimento, principalmente no Estado de Mato Grosso, destacam a importância crescente da Bolívia como fonte e ponto de trânsito para a cocaína destinada aos mercados europeus, muitas vezes facilitado pela fraqueza e corrupção de suas forças de segurança (INSIGHT CRIME, 2022).

A dinâmica dessa atividade ilegal, afeta a maioria dos municípios situados na fronteira do Arco Central, incorporando-os nos corredores de distribuição de drogas (NEVES et al., 2016). Essa dinâmica é em grande parte responsável pelos homicídios ocorridos nos municípios da fronteira oeste do Brasil (CARNEIRO FILHO; CAMARA; PEREIRA, 2020).

Após a análise das ameaças na região da fronteira Centro-Oeste, torna-se de extrema importância que os órgãos do Estado brasileiro estejam preparados para enfrentar essas ameaças transnacionais em constante evolução. Fortalecer suas capacidades e promover a integração entre os atores envolvidos na segurança são ações fundamentais para

combater com eficácia os desafios apresentados, estando preparado para responder às complexas questões de segurança na região.

#### 4.2 Análise das interações na Operação Conjunta “Ágata Oeste 2022”.

Criada no âmbito do Ministério da Defesa, este tipo de operação é uma iniciativa estratégica que busca cumprir as diretrizes do Plano de Proteção Integrado de Fronteiras com o objetivo de reprimir delitos transfronteiriços e fortalecer a interoperabilidade com os órgãos de segurança pública (VAZ, 2023).

As ações conduzidas pelo MD no âmbito da Operação “Ágata Oeste 2022”, contaram com a participação da Marinha do Brasil, do Exército Brasileiro (EB) e da Força Aérea Brasileira (FAB), em cooperação com os diversos OSPF federais e estaduais: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Receita Federal, Polícia Civil, Polícia Militar, Polícia Militar Ambiental, Agências Estaduais de Defesa Sanitária Animal e Vegetal, Delegacias de Repressão de Crimes de Fronteira, ABIN e MPF (CMO, 2022).

A Operação foi realizada entre os dias 18 e 27 de julho, com o propósito de empregar ações preventivas e repressivas contra ilícitos transfronteiriços e crimes ambientais, além de fortalecer a interação entre os OSPF envolvidos. A MB participou empregando os seguintes meios: o Monitor “Parnaíba”, o Navio-Transporte “Paraguassu”, o Navio de Apoio Logístico Fluvial “Potengi”, o Navio-Transporte Fluvial “Almirante Leverger”, além dos Navios-Patrolha “Penedo” e “Poti” (Agência Marinha de Notícias, 2022).

Em adição também foram utilizadas seis Lanchas de Operações Ribeirinhas, sete embarcações de casco rígido, duas lanchas de apoio, duas aeronaves e um total de 534 militares. As ações da Força Naval foram realizadas na região dos rios Guaporé, Paraguai e Paraná, localizados nos estados de Mato Grosso (MT), Mato Grosso do Sul (MS) e Paraná (PR) (Agência Marinha de Notícias, 2022).

A seguir, serão realizadas análises detalhadas das interações entre os atores participantes da Operação Conjunta “Ágata Oeste 2022”, com especial destaque para a atuação da MB e dos OSPF diretamente relacionados. Serão examinadas as formas de cooperação e colaboração adotadas, bem como o impacto dessas interações na Operação.

As análises das interações foram efetivadas com base em entrevistas realizadas com militares que integraram o Estados-Maiores<sup>25</sup> constituídos na operação. Adicionalmente, o presente estudo utilizou informações obtidas por meio de mídias sociais, que divulgaram dados relevantes sobre a Operação.

Torna-se relevante ressaltar que a disponibilidade de informações detalhadas sobre as interações entre a MB e os OSPF foi limitada devido ao sigilo da Operação. Apesar das limitações impostas pelo sigilo, foi possível obter informações gerais que, embora não detalhadas, forneceram uma compreensão das interações ocorridas durante a Operação.

Com base nas informações obtidas em entrevistas com militares que integraram as seções de Estado-Maior da Operação, presentes no Apêndice A, constatou-se que antes do início da fase de planejamento, o Comando do 6º Distrito Naval<sup>26</sup> convidou diversas Organizações de Segurança Pública e Fiscalização para participarem de uma reunião preliminar (APÊNDICE A).

Durante essa etapa, todas as agências se reuniram para dialogar sobre as necessidades particulares de cada entidade e intercambiar conhecimentos, com o objetivo de alinhar estratégias para a Operação Conjunta. Nesse encontro, ocorreu o compartilhamento de dados com o propósito de nivelar o conhecimento dos recursos distintos de cada agência. A MB, por exemplo, apresentou suas habilidades e capacidades de atuação em áreas estratégicas relevantes para as demais agências envolvidas (APÊNDICE A).

Além disso, os representantes das agências compartilharam suas próprias habilidades e competências, juntamente com informações de inteligência, o que permitiu o início do planejamento da Operação com base nos conhecimentos acumulados a partir das diversas agências, somadas aos conhecimentos já existentes. O compartilhamento de dados possibilitado pela reunião permitiu uma perspectiva mais ampla para o delineamento das ações a serem executadas (APÊNDICE A).

Com base em fontes como o artigo "Em um ano, Forças Armadas apreendem 50% a mais de drogas na faixa de fronteira", publicado no site Defesanet (FAN, 2022), e informações disponibilizadas no site Agência Marinha de Notícias (ASCOM, 2022), foram

<sup>25</sup> "ESTADO-MAIOR - Órgão composto de pessoal militar qualificado, que tem por finalidade assessorar o comandante no exercício do comando." (BRASIL, 2015, p.108).

<sup>26</sup> O Comando do 6º Distrito Naval (6º DN) é uma unidade da Marinha do Brasil responsável pela coordenação das ações na região geográfica de sua jurisdição, que abrange parte da Fronteira Centro-Oeste do país.

conduzidas reuniões tanto no período preliminar da Operação quanto durante a sua execução.

As reuniões envolveram representantes do MD, das FA e de agências governamentais participantes, com o objetivo de planejar as ações da Operação, além de dar continuidade ao planejamento e à coordenação conjunta, possibilitando a revisão das ações em andamento com o intuito de fortalecer a cooperação e alinhar estratégias no combate a ameaças na região abrangida pela Operação (FAN, 2022; ASCOM, 2022).

Com a análise das informações previamente citadas ocorridas durante as etapas de planejamento e execução da Operação, foi perceptível uma preocupação por parte dos participantes em buscar uma colaboração efetiva, através da coordenação de ações e intercâmbio de informações, aspecto este destacado como de grande relevância por Strickler (2010). No contexto da Operação, a presença de várias agências demandou um planejamento conjunto cuidadosamente coordenado, sendo crucial permitir o livre acesso das agências às etapas do planejamento, de forma a garantir uma convergência dos objetivos estratégicos dentre os envolvidos.

Conforme destacado por Strickler (2010), o compartilhamento de informações, incluindo a troca de dados, metas e atitudes ao longo de todo o processo de interação, é fundamental para a sustentação e o sucesso da colaboração. Com os dados coletados durante a pesquisa, foi claramente observado essa busca na relação entre a MB e as agências envolvidas. A execução desta prática possui grande relevância e gera bons resultados em um cenário de interoperabilidade, como ressaltado por Moon et al. (2008), fato este demonstrado em plena Operação através dos resultados positivos alcançados através das informações fornecidos pelos OSPF dentro de suas respectivas áreas de atuação e conhecimentos especializados.

A simples troca de informações, conforme destaca Strickler (2010), pode aparentar uma coordenação efetiva, porém, na verdade, apenas ilude os observadores e usuários, criando uma sensação falsa de coordenação, sem fornecer o conteúdo necessário para alcançar patamares mais elevados de maturidade. Ao longo da operação, notou-se um grau de maturidade além da mera troca de dados, devido às contribuições significativas das agências, resultando em conquistas satisfatórias e a execução de ações conjuntas coordenadas. Mesmo com esse nível de interação, ainda há margem para melhorar as relações, visando atingir patamares mais elevados de maturidade interinstitucional. Isso



permitirá avançar em direção a uma coordenação plena, estabelecendo uma colaboração necessária para a evolução contínua.

A criação de mecanismos mais eficientes para a troca de informações, a definição de protocolos claros e a realização de exercícios conjuntos podem contribuir para maximização da troca entre as agências. Ademais, a identificação precoce de possíveis particularidades específicas de cada agência permitirá uma abordagem mais precisa e orientada das ações a serem empreendidas. A busca constante por aperfeiçoamentos no processo de interação entre as agências será crucial para o alcance de um elevado nível de maturidade interagência, o que, por sua vez, aumentará a possibilidade da obtenção de melhores resultados nas ações empreendidas.

Ao longo das entrevistas documentadas no Apêndice A deste trabalho, realizadas com os membros dos Estados-Maiores participantes da Operação, também foi notável que algumas agências envolvidas estabeleceram uma relação simbiótica de competências com a Marinha do Brasil, buscando complementar suas capacidades operacionais e especializações (APÊNDICE A).

Nesse cenário, foi possível observar um notável intercâmbio de recursos, ilustrado pelo envolvimento de representantes das agências em atividades a bordo de meios navais, visando a exploração de suas características de permanência e mobilidade. Além dessa abordagem, agentes civis também participaram de missões de reconhecimento aéreo ao utilizar as aeronaves da Força Naval. Por sua vez, as agências disponibilizaram equipamentos e agentes com habilidades específicas, contribuindo para a formação de uma equipe multidisciplinar capacitada para enfrentar os desafios presentes na região.

O intercâmbio de capacidades entre as agências e a MB possibilitou um incremento de potencial, fortalecendo as organizações, preenchendo lacunas institucionais existentes e reduzindo vulnerabilidades, além de aprimorar os pontos fortes já presentes em cada instituição. O resultado desta troca não só fortaleceu a resposta conjunta a ameaças, mas também promoveu um ambiente de aprendizado, beneficiando tanto os indivíduos envolvidos quanto suas respectivas organizações.

O compartilhamento de recursos possibilitou a criação de uma sinergia altamente eficaz no enfrentamento das questões fronteiriças, contribuindo de forma significativa para o sucesso da Operação Conjunta, desempenhando um papel de extrema relevância na interação, conforme mencionado por Strickler (2010).

Além disso, é de extrema importância ressaltar que o intercâmbio de capacidades também resultou em economia de recursos, uma vez que a cooperação conjunta possibilitou uma utilização mais responsável dos recursos financeiros disponibilizados pelo governo, evitando gastos desnecessários. Essa situação frequentemente permite otimizar o investimento em outras áreas, como equipamentos, capacitação e infraestrutura, possibilitando a maximização dos resultados alcançados pelas agências e pelas Forças Armadas em suas respectivas missões.

Em continuidade à análise das entrevistas realizadas com militares participantes dos Estados-Maiores, presentes no Apêndice A, foi observado que, em diversas ocasiões, as decisões tomadas no contexto interagências foram obtidas através do consenso. Ficou evidente que o processo de busca pela decisão através do consenso entre a MB e os OSPF foi valorizado como uma forma eficaz de garantir a participação de todas as partes envolvidas e alcançar soluções que sejam aceitáveis e apropriadas para todos, assim como defendido por Raza (2012) em seus modelos de organização institucional, na qual o consenso nas dinâmicas interagências é definido como a eleição de preferências coletivas, desde que condições pré-determinadas sejam cumpridas (APÊNDICE A).

No ambiente interagências, é fundamental que as ações busquem, sempre que possível, harmonizar interesses e unificar esforços em prol de um objetivo comum. O sucesso é provável quando as agências trabalham em conjunto, valorizando o consenso por meio de um diálogo aberto e considerando diferentes perspectivas para alcançar soluções e metas de forma cooperativa e efetiva.

Na sequência da análise dos dados coletados neste trabalho junto aos militares participantes da Operação, verificou-se a existência de um bom relacionamento pessoal entre a MB e as agências envolvidas, não apenas durante as operações, mas também em outros momentos no cumprimento de suas respectivas atribuições.

Embora as informações coletadas indiquem um nível satisfatório de relacionamento entre a Marinha e os OSPF, esse relacionamento pode ser classificado como possuidor de um nível de maturidade elementar, conforme classificação estipulada por Strickler (2010). Mesmo que haja algumas interações esporádicas com certo grau de maturidade intermediária, ainda não se chegou a um nível de coordenação entre as ações desenvolvidas durante as interações. Para se obter melhores níveis de maturidade de relacionamento é necessário a construção de uma maior confiança mútua, à medida que a

confiança se fortalece, as agências podem trabalhar de forma mais harmoniosa e eficiente, alcançando melhores resultados em suas ações conjuntas.

Ted Strickler (2010) enfatiza a importância da construção de bons relacionamentos pessoais entre os componentes das agências envolvidas. Esse vínculo de confiança e colaboração mútua é fundamental para o sucesso das Op. Cj. É necessário estabelecer mecanismos que promovam a construção contínua desses relacionamentos, permitindo uma comunicação aberta e transparente, a colaboração no intercâmbio de recursos e conhecimentos, além da busca cooperativa por soluções para as adversidades enfrentadas. Através da edificação desses relacionamentos sólidos, as agências podem potencializar suas capacidades e garantir uma resposta eficaz e coordenada.

Continuando a análise das entrevistas realizadas com militares do Comando do 6º Distrito Naval participantes da Operação, também foi observado que, além da interoperabilidade incentivada pela Operação Ágata, a Marinha do Brasil promove eventos nos quais convida representantes dos Órgãos de Segurança Pública e Fiscalização para participar de atividades realizadas pela Força, como as patrulhas navais executadas pelos Navios da MB. Esses eventos proporcionam aos OSPF a oportunidade de aprofundar o conhecimento das atividades da MB na região, ao mesmo tempo em que fortalecem os laços entre as instituições. Além disso, também foi obtida a informação que certos OSPF oferecem cursos para aprimorar a qualificação de militares da FA, ao mesmo tempo, que outros órgãos buscam apoio esporádico da MB para auxiliar suas atividades. Essa prática está em sintonia com a teoria sobre cooperação institucional e seus elementos principais de Strickler (2010), que define parâmetros para categorizar os níveis de maturidade nas relações interagências assim como a realização de exercícios conjuntos com um de seus elementos principais.

Nesse contexto, o processo sendo desenvolvido entre as instituições pode ser considerado como possuidor um nível de maturidade intermediário, o que demonstra que as organizações estão progredindo na direção adequada em relação ao alcance dos objetivos de integrar e articular ações entre elas, bem como aprimorar a gestão dos recursos humanos e da estrutura previstos no PPIF. No entanto, é essencial adotar medidas para sistematizar essa prática, buscando atingir níveis mais avançados de interação na busca contínua pela integração das organizações.

No ambiente de interações entre agências, os exercícios realizados conjuntamente são elementos de grande relevância devido à sua importância no desenvolvimento da

capacitação e treinamento dos envolvidos conforme definido por Strickler (2010). Eles permitem a aquisição e o aprimoramento de habilidades específicas, ao mesmo tempo que criam um ambiente propício para a construção de relacionamentos interpessoais assim como a edificação de parcerias robustas.

A realização de exercícios é fundamental para o sucesso das operações realizadas em um ambiente de atuações de organizações com culturas e procedimentos institucionais diferentes. A falta de treinamento conjunto pode levar a falhas na coordenação e comunicação entre as agências envolvidas. Os exercícios permitem que as agências pratiquem suas funções e testem seus planos de contingência em um ambiente simulado, identificando e corrigindo falhas antes que ocorram em uma situação real.

Além disso, os exercícios ajudam a construir confiança e relacionamentos entre as agências, o que é crucial para uma cooperação produtiva e com resultados positivos. Portanto, é importante que as agências realizem exercícios regulares e realistas para garantir que estejam preparadas para trabalhar juntas em situações de crise. Ao promover a prática conjunta, as agências se tornam mais capacitadas para enfrentar desafios complexos, reagir de forma coordenada e garantir o cumprimento de suas atribuições de maneira mais efetiva. A colaboração e o treinamento conjunto são pilares essenciais para garantir o eficiente desempenho das organizações participantes em atividades interagências.

Durante a Operação, a MB e os OSPF tiveram que lidar com suas diferentes culturas organizacionais e encontrar maneiras de trabalhar conjuntamente de forma eficaz. Ao confrontar as visões de Raza (2012) e Strickler (2010) com a realidade da dificuldade de operação encontrada entre diferentes instituições, torna-se evidente o desafio que é lidar com suas distintas culturas organizacionais.

Embora os autores previamente citados enfatizem os benefícios da colaboração entre organizações, ressaltando a oportunidade de conquistar resultados mais eficientes e inovadores, a realidade muitas vezes revela desafios substanciais que têm o potencial de restringir esse valor característico. Cada instituição possui sua própria cultura, valores, normas e processos, o que pode criar barreiras na comunicação, compartilhamento de informações e tomada de decisões conjuntas. A superação dessas diferenças culturais requer esforços contínuos de compreensão mútua, flexibilidade e respeito, para que a colaboração verdadeiramente eficaz possa ser alcançada, proporcionando benefícios mútuos e impulsionando o sucesso das operações conjuntas.

Além disso, é essencial adotar estratégias de liderança e gestão que valorizem a diversidade e promovam uma cultura de colaboração. Isso pode envolver a criação de equipes interinstitucionais, onde representantes de diferentes organizações trabalham juntos em projetos específicos, favorecendo a compreensão mútua e o trabalho em conjunto.

Outro aspecto importante é a flexibilidade na adaptação de processos e procedimentos para acomodar as necessidades e características de cada instituição envolvida. Ao promover a troca de informações e o compartilhamento de recursos, é possível reduzir a redundância e otimizar a eficiência operacional.

Enfrentar esses desafios requer um esforço contínuo e a vontade de aprender e crescer juntos. A superação das diferenças culturais e a busca pela cooperação eficaz são fundamentais para alcançar resultados positivos e maximizar o impacto das operações entre diferentes instituições. Portanto, a gestão adequada dessas diversidades culturais é essencial para alcançar uma colaboração harmoniosa e efetiva entre as agências, conforme destacado por Raza (2012).

Durante a análise, também foi identificado o desafio de lidar com as estruturas de comunicação específicas, evidenciando a realidade das dificuldades encontradas nas ações que envolvem diferentes organizações. Cada instituição possui sua própria estrutura de comunicação, desde a área tática com equipamentos diversos, assim como na área operacional, com protocolos e formas de trocar informações que podem variar significativamente. Essa diversidade pode gerar ruídos na comunicação e dificultar a transmissão de mensagens claras e precisas entre as partes envolvidas.

As diferenças na estrutura de comunicação também podem resultar em falta de alinhamento estratégico, levando a interpretações divergentes de objetivos e prioridades. Isso pode resultar em conflitos, atrasos na tomada de decisões e dificuldades na implementação de ações coordenadas.

Uma boa estrutura de comunicação é fundamental para permitir que as agências se comuniquem de forma rápida e ágil, facilitando a troca de informações e a tomada de decisões em tempo real.

No contexto tático da operação, em algumas oportunidades foram tomadas ações que possibilitaram a utilização de sistemas de comunicação únicos, permitindo o controle das ações em tempo real. Esse enfoque tático proporcionou maior agilidade e coordenação entre as diferentes unidades envolvidas na operação. Por outro lado, no âmbito operacional, as

ações tomadas para estimular a comunicação foram consideradas elementares. Isso pode ter impactado na troca eficiente de informações entre as diversas instituições, dificultando a harmonização de esforços. Em todos os níveis de planejamento, fica evidente a necessidade de implementação de melhorias para possibilitar uma comunicação institucional mais eficiente. Isso envolve o aprimoramento dos sistemas de comunicação, a padronização de protocolos e procedimentos, além do investimento em treinamentos e capacitação para os profissionais envolvidos.

Após concluir a análise das interações entre a MB e os OSPF, fica clara a importância vital dessa parceria. A troca de conhecimentos e experiências entre essas instituições, juntamente com a construção de uma relação sólida e confiável, são fundamentais para a efetividade das Op Cj. A complementaridade estabelecida ao longo desse processo permite uma atuação mais eficiente na busca pela segurança e defesa do território nacional.

A Marinha do Brasil, com suas capacidades específicas e atribuições subsidiárias, e os Órgãos de Segurança Pública e Fiscalização, com seu conhecimento aprofundado no cumprimento de suas responsabilidades, unem-se em um esforço conjunto para enfrentar os desafios emergentes no contexto de fronteira. Essa união resulta em uma resposta mais ágil e efetiva diante das ameaças transnacionais, garantindo a proteção dos interesses nacionais e a salvaguarda da soberania do país. A colaboração entre essas instituições é um exemplo claro de como a integração e a cooperação interinstitucional são fundamentais para enfrentar os desafios contemporâneos de segurança, permitindo assim uma ação conjunta mais eficiente e abrangente na defesa do Brasil.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como propósito analisar as interações entre a MB e os OSPF diante de complexos desafios na região de fronteiras, com foco no combate ao tráfico de drogas. Por meio desse estudo, buscou-se contribuir com o conhecimento dos níveis de maturidade de interações, assim como a proposição de áreas de estudos futuros que poderão contribuir para o fortalecimento do cumprimento das diretrizes das políticas de governo, promovendo uma atuação conjunta mais eficiente no enfrentamento de ameaças e na proteção dos interesses nacionais.

No atual cenário global, ações envolvendo militares e civis são cada vez mais comuns no mundo. Diante da complexidade dos desafios, esses atores estão unindo esforços para tirar proveito da experiência, recursos e capacidades individuais. No entanto, obter interoperabilidade colaborativa entre instituições é um processo complexo e detentor de obstáculos que precisam ser superados.

Ao longo do estudo, foi possível observar que as operações interagências são fundamentais para o enfrentamento dos crimes transfronteiriços, porque a colaboração conjunta é fundamental para o êxito das operações e o aprimoramento contínuo das interações na busca por melhores níveis de maturidade interagência, pode fazer a distinção entre alcançar ou não melhores resultados.

Após analisar as interações ocorridas na Operação Conjunta “Ágata Oeste 2022”, fica evidente que a interação adequada em um ambiente interagências requer características e qualificações diversas. Nesse contexto, esta pesquisa concluiu que existem algumas áreas relevantes que poderão ser foco de estudos futuros visando soluções que promovam o aprimoramento deste tipo de operações, de forma a auxiliar o governo brasileiro, que tem demonstrado flexibilidade ao responder às necessidades atuais, implementando mecanismos que possibilitam a colaboração entre agências.

A primeira área seria o compartilhamento de informações e recursos. Embora o PPIF contemple o compartilhamento de informações entre os Órgãos de Segurança Pública e Fiscalização e as Forças Armadas, torna-se relevante realizar estudos na área de forma a estabelecer mecanismos e indicadores que facilitem e mensurem não apenas a efetividade do compartilhamento, mas também diminuam as barreiras institucionais existentes que impedem um compartilhamento efetivo.

No ambiente interagências é primordial a garantia de que o compartilhamento de informações ocorra de maneira a promover a cooperação e a sinergia de esforços, evitando ações isoladas e descoordenadas. Um bom exemplo que pode ser citado é criação do Centro Integrado de Operações de Fronteira (CIOF)<sup>27</sup>, que integra diversas agências no intuito do compartilhamento de informações através de seus representantes utilizando os sistemas próprios dos seus órgãos. O objetivo deste estudo seria o aprimoramento de um ambiente propício para o trabalho conjunto, onde os conhecimentos compartilhados potencializem a eficiência das operações.

Outra área de extrema relevância para futuras pesquisas está relacionada à viabilização de um ambiente propício para a promoção da troca de conhecimentos e experiências entre as diversas agências. Torna-se significativa a realização de estudos de viabilidade visando estabelecer um ambiente multidisciplinar que permita a capacitação dos agentes das diferentes agências, que possuem atribuições e responsabilidades complementares.

Esse ambiente possibilitaria aos agentes a qualificação necessária não somente no planejamento interagências, mas também na execução conjunta de ações coordenadas e colaborativas, visando não apenas criar um espaço de aprimoramento profissional, mas também um fórum de discussão e troca de experiências.

Essa linha de estudo não apenas estimularia a inovação e o progresso em direção aos próximos estágios evolutivos no contexto interagências, mas também possibilitaria o aprimoramento dos manuais e das doutrinas recém-criadas, dotando-as da flexibilidade e adaptabilidade necessárias a serem adotadas por diferentes agências em diferentes cenários.

O objetivo central desta linha de estudo seria a criação de um ambiente propício para a qualificação conjunta. A implementação de um cenário com essas características, possibilitaria também, a implementação de exercícios simulados que permitam o treinamento dos agentes em um cenário controlado, visando maximizar a eficiência das operações reais, garantindo um melhor preparo para as equipes envolvidas.

---

<sup>27</sup> O CIOF é um projeto estratégico do Ministério da Justiça e Segurança Pública, com o objetivo de promover coleta, análise, produção de conhecimento e divulgação de informações relevantes, em especial na região de fronteira do Brasil. Baseado nos modelos dos escritórios norte-americanos de monitoramento, o CIOF é composto por forças de segurança de diversos níveis e intensifica e fortalece a integração entre os agentes de segurança pública no combate ao crime organizado transnacional (BRASIL, 2023).



Ademais, essa possibilidade de implementação também facilitaria a construção de relacionamentos pessoais sólidos, fomentando a confiança e a colaboração entre os agentes, possibilitando não só o surgimento de parcerias genuínas, mas também o fortalecimento das conexões entre as diferentes agências.

Uma outra proposta de área de estudo futura consistiria em explorar mecanismos de redução ou facilitação das barreiras no relacionamento entre diferentes instituições que possuem culturas e estruturas de comunicação distintas. O objetivo principal seria a compreensão de como essas diferenças afetam a cooperação e a colaboração entre as instituições, além de identificação de estratégias para superar esses obstáculos.

O estudo se dedicaria a analisar as melhores práticas de comunicação interinstitucional, levando em consideração os desafios enfrentados pelas organizações ao trabalharem em conjunto. Seriam investigados os impactos positivos e negativos da diversidade cultural e das diferentes estruturas de comunicação, bem como as possíveis soluções para promover uma comunicação mais eficiente e harmoniosa.

Por fim, é importante ressaltar que este trabalho apresenta apenas uma análise preliminar das interações interagências entre a Marinha do Brasil e Agências brasileiras diante de complexos desafios nacionais. As linhas de estudos futuros apontadas não esgotam os temas que podem ser explorados.

Em conclusão, é inegável o progresso que o Estado brasileiro tem alcançado no combate as atividades ilícitas transfronteiriças, mas ainda há desafios e barreiras a serem superados. Nesse contexto, é imprescindível fortalecer a colaboração entre diferentes agências governamentais e aprimorar ações conjuntas para obter resultados mais efetivos. Somente com uma abordagem unificada e uma evolução contínua poderemos avançar significativamente na luta contra os ilícitos transnacionais, promovendo assim uma sociedade mais segura e saudável para todos os cidadãos.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA MARINHA DE NOTÍCIAS. *Operação Ágata Oeste: apreensões e multas da Força Naval Componente somam R\$ 4 milhões*. Ladário, MS: Agência Marinha de Notícias, 28 jul. 2022. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/agenciadenoticias/operacao-agata-oeste-apreensoes-e-multas-da-forca-naval-componente-somam-r4>>. Acesso em: 15 jun. 2023.

ARAÚJO NETO, J. C. A.; BARP, W. J.; CARDOSO, L. F. C. Modelo brasileiro do ambiente interagências para operações na fronteira. *Revista Brasileira de Estudos de Defesa*, Niterói, v. 4, n. 2, p. 241-262, jul./dez. 2017.

ASSESSORIA ESPECIAL DE COMUNICAÇÃO SOCIAL. *Forças Armadas iniciam ações da Operação Ágata na fronteira oeste do País*. Ministério da Defesa, Brasília-DF, 22 jul. 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/defesa/pt-br/centrais-de-conteudo/noticias/forças-armadas-iniciam-acoés-da-operação-agata-na-fronteira-oeste-do-país>>. Acesso em 17 jun. 2023.

BARBALHO, B. G. S., et al. Política de fronteira e Defesa Nacional. *Cadernos da Defesa Nacional*, n. 18, 2015. Disponível em: <[https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/ensino\\_e\\_pesquisa/defesa\\_academia/cadn/artigos/xii/politica\\_de\\_fronteira.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/ensino_e_pesquisa/defesa_academia/cadn/artigos/xii/politica_de_fronteira.pdf)>. Acesso em: 02 jun. 2023.

BARDACH, E. *Getting Agencies to Work Together: The Practice and Theory of Managerial Craftsmanship*. Brookings Institution Press. Washington, D.C, 1998. 743 p.

BLUME, Bruno André. *PPA, LDO e LOA: as 3 siglas que definem o orçamento do governo*. Politize, 27 jun. 2023. Disponível em: [https://www.politize.com.br/ppa-ldo-loa-3-siglas-que-definem-orcamento-governo/?https://www.politize.com.br/&gclid=Cj0KCQjwz8emBhDrARisANNjS60f6dEmAVWHzUU2SXI9NsYGLOyjd2wkdik805kt2pUAct2bae3MaAiEQEALw\\_wcB](https://www.politize.com.br/ppa-ldo-loa-3-siglas-que-definem-orcamento-governo/?https://www.politize.com.br/&gclid=Cj0KCQjwz8emBhDrARisANNjS60f6dEmAVWHzUU2SXI9NsYGLOyjd2wkdik805kt2pUAct2bae3MaAiEQEALw_wcB). Acesso em: 15 jul. 2023.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*, 1988. Texto constitucional de 5 de outubro de 1988 com as alterações adotadas pelas emendas constitucionais n. 1/92 a 4/93 e pelas emendas constitucionais de revisão n. 1 a n. 6/94 Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988. 230 p.

\_\_\_\_\_. Decreto no 7.496 de 08 de junho de 2011. *Institui o Plano Estratégico de Fronteiras*. Brasília, DF, 2011.

\_\_\_\_\_. Decreto no 8.903, de 16 de novembro de 2016. *Institui o Programa de Proteção Integrada de Fronteiras e organiza a atuação de unidades da administração pública federal para sua execução*. Brasília, DF, 2016.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. *EB70-MC-10.248: Manual de Campanha de Operações em Ambiente Interagências*. 2. ed. Brasília, DF: EB, 2020a.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 97, de 09 de junho de 1999. Diário Oficial da União. Poder Legislativo. Brasília, DF, 10 jun. 1999.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 136, de 25 de agosto de 2010. Diário Oficial da União. Poder Legislativo. Brasília, DF, 26 ago. 2010.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. *Livro Branco de Defesa Nacional*. Brasília: MD, 2020b. 195 p.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. *MD33-M-12: Operações Interagências*. 2. ed. Brasília, DF: MD, 2017. 41 p.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. *MD35-G-01: Glossário das Forças Armadas*. 5. ed. Brasília, DF: MD, 2015. 292 p.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. *Política Nacional de Defesa e da Estratégia Nacional de Defesa*. Brasília. 2020c. 79 p. Disponível em: <[https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/estado\\_e\\_defesa/pnd\\_end\\_congresso\\_.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/estado_e_defesa/pnd_end_congresso_.pdf)>. Acesso em: 05 abr. 2023.

\_\_\_\_\_. Ministério da Integração Nacional. Secretaria de Programas Regionais. Programa de Desenvolvimento da Faixa de Fronteira. *Proposta de Reestruturação do Programa de Desenvolvimento da Faixa de Fronteira*, Brasília, 2005. 416 p.

\_\_\_\_\_. Ministério da Justiça e Segurança Pública. *Centro Integrado de Operações de Fronteira passa a funcionar 24 horas por dia*. 31 Out. 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/justica-e-seguranca/2021/04/centro-integrado-de-operacoes-de-fronteira-passa-a-funcionar-24-horas-por-dia>>. Acesso em: 30 jun. 2023.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. *Conhecendo o Tribunal*. 8. ed. Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência, 2022. 35 p.

CARNEIRO FILHO, Camilo. Pereira; CAMARA, Lisa Belmiro; PEREIRA, Bruna Letícia Marinho. Segurança e defesa na fronteira oeste: o arco central e as ameaças nas díades com Bolívia e Paraguai. In: SEMINÁRIO DE ESTUDOS FRONTEIRIÇOS, VII, 2020, Porto Alegre. Para onde!? UFRGS, v. 13, 2020. p. 122-136.

COMANDO MILITAR DO OESTE. *Encerra Operação Ágata Oeste 2022 em MS e MT*. 2022. Disponível em: <<https://cmo.eb.mil.br/index.php/publicacoes/3340-operacao-agata-oeste-2022>>. Acesso em: 15 mai. 2023.

ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA. *O General Meira Mattos e a Escola Superior de Guerra*. ESG. Rio de Janeiro, 2007.

FAGUNDES, F. C. R. A síntese imperfeita entre desenvolvimento e defesa na gestão das fronteiras. In: II ENCONTRO REGIONAL SUL DA ABED, 2017, Porto Alegre. Anais do Encontro Regional Sul da ABED, 2017.

FAN, R. *Em um ano, Forças Armadas apreendem 50% a mais de drogas na faixa de fronteira*. Defesanet, 24 fev. 2022. Disponível em: <<https://www.defesanet.com.br/fronteiras/noticia/43722/em-um-ano-forcas-armadas-apreendem-50-a-mais-de-drogas-na-faixa-de-fronteira/>>. Acesso em: 07 jul. 2023.

FIGUEREDO, Safira Maria de. *Operação Ágata: O Poder de Polícia das Forças Armadas*. 2017. 98 f. Dissertação de conclusão do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Estudos Fronteiriços - Universidade Federal de Mato Grosso de Sul, Corumbá-MS, 2017.

FILHO, Jonas de Oliveira Santos. As operações militares no ambiente interagências. *Doutrina Militar Terrestre em revista*, Brasília-DF, ano 1, 2 ed., p. 30-37, trimestral, Abr. / Jun. 2013.

FREIRE, Maria Eduarda Laryssa Silva. *A interoperabilidade entre as Forças Armadas Brasileiras: uma análise da Operação Ágata*. 2018. 83 f. Trabalho de Conclusão de Curso Relações Internacionais - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

GARCIA, Stephanie Q. *A Política de Defesa do Brasil para as Áreas de Fronteira: interação entre governo e agências*. 2014. 120 f. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação do Departamento de Ciência Política. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.

HÜBNER, Marco Roberto Weber. *Fronteiras do Brasil: a busca pela integração e interoperabilidade das políticas governamentais*. 2015. 134 f. Monografia - Trabalho de Conclusão de Curso - Altos Estudos de Política e Estratégia - Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2015.

INSIGHT CRIME. *Bolivia Profile*. Bolivia, 17 mar. 2022. Disponível em: <<https://insightcrime.org/bolivia-organized-crime-news/bolivia/>>. Acesso em: 03 jul. 2023.

KACOWICZ, Arie M.; LACOVSKY, Exequiel; WAJNER, Daniel F. Peaceful Borders and Ilici Transnational Flows in the Americas. *Latin American Research Review*, p. 727- 741, dez. 2020.

MAGNOLI, Demétrio. *História das Guerras*. 3. ed. São Paulo: Contexto, 2006. 379 p.

MENDES, Paulo Ubirajara. Operações Ágata no Arco Sul do Brasil: uma análise sob a lente da inteligência. *Revista Brasileira de Inteligência*, Brasília, n. 11, p. 31-45, dez. 2016.

MOON, Terry et al. The what, why, when and how interoperability. *Defense & Security Analysis*, vol. 24, n. 1, p. 5-17, mar. 2008.

NATIONAL COMMISSION ON TERRORIST ATTACKS UPON THE UNITED STATES. *The 9/11 Commission Report: Final Report of the National Commission on Terrorist Attacks upon the United States*. W.W. Norton & Company, 2004.

NATO OTAN. What is NATO? Pick a Topic & Discover NATO, 2023. Disponível em: <<https://www.nato.int/nato-welcome/index.html>>. Acesso em: 31 jul. 2023.

NEVES, Alex Jorge das Neves et al. *Segurança pública nas fronteiras, sumário executivo: Estratégia Nacional de Segurança Pública nas Fronteiras (ENAFRON)*. Brasília: Ministério da Justiça e Cidadania, Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2016. 123 p.

NUCCI, Rodrigo; GOMES, Travassos. *Pureza de cocaína e preço baixo atraem traficantes para fronteira de MS*. Campo Grande: Correio do Estado, 02 jun. 2016. Disponível em: <<https://www.correiodoestado.com.br/cidades/pureza-de-cocaina-e-preco-baixo-atraem-trafficantes-para-fronteira-de/305066/>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

QUARANTELLI, e. L. *What is a Disaster? A Dozen Perspectives on the question*. London: Routledge, 2005. p.328.

RAZA, Salvador. *Cooperação Interagências: Porque e como funciona um estudo de modelos organizacionais nas Relações Internacionais?*. *Brazilian Journal of International Relations*, São Paulo, v. 1, n.1, p. 7-37, jan/abr. 2012.

SOUZA, Deywisson Ronaldo Oliveira de; GARCIA, Stephanie Queiroz. *A Abordagem Interagência dos Sistemas Proteger e de Monitoramento das Fronteiras Terrestres (SISFRON)*. *Revista Eletrônica de Relações Internacionais do Centro Universitário Unieuro*, Brasília, n. 14, p. 88-106. mar. 2014.

STRICKLER, T. *Interagency Cooperation: Quo Vadis?* *InterAgency Journal*, Fort Leavenworth, Kansas, v. 1, n. 1, p. 3-9, out. 2010.

THE SIMONS CENTER. *Progress Report 2022*. Estados Unidos: The Simons Center, CGSC Foundation, 2022. Disponível em: <<https://thesimonscenter.org/wp-content/uploads/2023/04/SC-Progress-Report-2022.pdf>>. Acesso em: 05 jul.2023.

THE SIMONS CENTER. *Progress Report 2022*. Estados Unidos: The Simons Center, CGSC Foundation, 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Processo TC 020.053/2015-0 - Acórdão 1995/2016*. Brasília, DF. 2016. Disponível em: <<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/1995%252F2016/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOI%2520desc/0/%2520>>. Acesso em: 02 jun. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Processo TC 009.062/2015-7 e TC 014.387/2014-0*. Relatórios de auditoria. Brasília, DF, 2015.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Políticas Federais para a Faixa de Fronteiras. Relatório de Políticas e Programas de Governo 2019*. Brasília, DF, 2019.

UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME - UNODC. *World Drug Report 2023*. 2023. Disponível em: <<https://www.unodc.org/unodc/en/data-and-analysis/world-drug-report-2023.html>>. Acesso em: 29 abr. 2023.

UNITED STATES OF AMERICA (USA). Department of Defense. *Joint Publication 3-08 - Interagency, Intergovernmental Organization, and Nongovernmental Organization Coordination During Joint Operations*. Washington D.C., 1996.

\_\_\_\_\_. Department of Defense. *JP 3-08 Interorganizational Coordination during Joint Operations*. Washington D.C., Jun. 2011.

\_\_\_\_\_. Department of Defense. *JP 3-08 Interorganizational Cooperation*. Washington D.C., Out. 2016.

VAZ, Luiza Guimarães. *A dinâmica do crime organizado transnacional na fronteira Brasil-Paraguai: um estudo sobre o tráfico de armas e drogas*. 2023. 121f. Dissertação de Mestrado em Ciências Militares - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2023.

WARMINGTON, P. et al. Interagency collaboration: a review of the literature. In: *TRLP*, 3, 2004, Bath, UK. Learning in and for interagency working, UK: University of Bath, 2004. 56 p.

## **APÊNDICE A – Entrevistas com Oficiais participantes da Operação Conjunta “Ágata Oeste 2022”.**

### **1 - Sobre o entrevistador**

A entrevista foi realizada pelo Capitão de Corveta Rodrigo Fonseca da Silva - Oficial-aluno do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores da Escola de Guerra Naval, em 2023.

### **2 - Objetivo das entrevistas**

O objetivo das entrevistas é a obtenção de informações sobre a interação entre a Marinha do Brasil e os agentes dos Órgãos de Segurança Pública e Fiscalização durante a Operação Conjunta “Ágata Oeste 2022”, com foco na forma e níveis de maturidade das interações. Os dados e informações coletadas serão fundamentais para a compreensão e análise das interações, visando viabilizar estudo sobre o tema. A entrevista tem como objetivo captar a perspectiva do entrevistado em relação ao ocorrido durante a Operação. Para alcançar esse propósito, foram elaboradas perguntas específicas e as respostas foram obtidas por meio de e-mail.

### **3 – Entrevista nº 1**

#### **3.1 - Dados gerais sobre o entrevistado**

3.1.1 - Posto e nome do entrevistado: Capitão de Fragata (FN) Luís Paulo **Stefano** Paiva.

3.1.2 - Organização de origem: 3º Batalhão de Operações Ribeirinhas – Marinha do Brasil.

3.1.3 - Posição: Oficial da ativa.

3.1.4 - Data da entrevista: 17 de julho de 2023.

#### **3.2 - Sequência de perguntas e respostas**

3.2.1 **Pergunta:** Qual foi a função ou participação exercida pelo Senhor durante a realização da Operação Conjunta “Ágata Oeste 2022”?

**Resposta:** Durante a Operação Conjunta “Ágata Oeste 2022” exerci a função de Encarregado da célula D2 do Estado-Maior Conjunto.

3.2.2 **Pergunta:** Durante a participação do senhor na Operação, houve interação com os Órgãos de Segurança Pública e Fiscalização ou agências externas ao Ministério da Defesa?

**Resposta:** As ações conduzidas pelo Ministério da Defesa contaram com a participação conjunta da Marinha do Brasil (MB), do Exército Brasileiro (EB) e da Força Aérea Brasileira (FAB), em estreita cooperação com diversos órgãos setoriais federais e estaduais. Entre os OSPF envolvidos estavam o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Receita Federal, Polícia Civil dos estados do MT/MS, Polícia Militar dos estados do MT/MS, Polícia Militar Ambiental dos estados do MT/MS, Agências Estaduais de Defesa Sanitária Animal e Vegetal, ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), Delegacias de Repressão de Crimes de Fronteira, ABIN (Agência Brasileira de Inteligência) e MPF (Ministério Público Federal).

3.2.3 **Pergunta:** No âmbito do Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN), como ocorria o compartilhamento de informações entre os órgãos envolvidos e Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA), fomentado pelo Programa de Proteção Integrada de Fronteiras (PPIF), em apoio ao planejamento e execução da Operações Ágata? Eram utilizados sistemas informatizados ou ferramentas que permitiam a gestão de conhecimento e a troca de informações entre as instituições?

**Resposta:** No âmbito das Forças Armadas, a interação e o compartilhamento de informações de inteligência ocorreram sem grandes dificuldades por meio de um sistema próprio do Ministério de Defesa. Esse sistema opera de maneira eficiente, porém, é restrito apenas às Forças Armadas, não sendo acessível às agências.

O compartilhamento de informações com as demais agências acontece por meio de elementos de ligação. Na cidade de Campo Grande, por exemplo, esses elementos de ligação



estão presentes na Secretaria de Segurança Pública, bem como em órgãos como a Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Militar, IBAMA e ICMBio, além de estar presente em cada agência que realiza atividades de inteligência.

Os Elementos de Ligação designados pelas agências são os responsáveis pelo compartilhamento de informações no âmbito interagência, desempenhando um papel fundamental de interligar e facilitar a troca de informações entre os diferentes órgãos para garantir que as informações relevantes sejam compartilhadas de forma eficiente e segura e no momento oportuno entre os setores de inteligência.

**3.2.4 Pergunta:** Durante a fase de planejamento da Operação, como ocorreu a interação com as agências envolvidas? As agências participaram das fases do planejamento ou o planejamento ficou a cargo dos militares com a participação pontual das agências? As agências tiveram acesso as fases do Planejamento?

**Resposta:** Durante a fase de planejamento, houve interação com as agências participantes. Nesse estágio, ocorre uma reunião envolvendo todas as agências para discutir e alinhar procedimentos. Durante essa reunião, foi feito um nivelamento de conhecimento das capacidades específicas de cada agência. A Marinha do Brasil, por exemplo, apresenta suas habilidades e capacidades de atuação em áreas de interesse de inteligência baseado nos levantamentos operacionais que foram realizados e que seriam relevantes para as agências envolvidas. Além disso, são compartilhados os planos elaborados para a operação e, com base nessas informações, as agências elaboram seus próprios planejamentos considerando as demandas específicas daquela região.

No ano de 2022, a ênfase estava na ideia de cooperação, com o foco de posicionar os Órgãos de Segurança Pública e Fiscalização os como os protagonistas de cada ação. Durante esse período, houve uma colaboração significativa entre esses órgãos, por exemplo, a Marinha do Brasil colaborou com a Polícia Federal em operações de apreensão de drogas, enquanto também se envolveu em ações de apreensão de carne de origem clandestina, nas quais o Ibama desempenhou um papel essencial para o êxito dessas ações. A abordagem geral foi pautada na colaboração mútua entre as agências, trabalhando em conjunto para atingir seus objetivos com eficácia e sinergia. Essa cooperação entre as entidades de segurança e fiscalização foi fundamental para o sucesso das operações realizadas durante esse período.

**3.2.5 Pergunta:** Quais benefícios a interação com as agências trouxe para a eficiência e o desempenho das ações da Marinha do Brasil durante a Operação? As capacidades da Marinha do Brasil assim como as capacidades das agências foram compartilhadas durante a Operação de forma a melhorar os resultados e reduzir custos durante a operação? As informações compartilhadas pelas agências foram relevantes para o planejamento e execução da Operação?

**Resposta:** A cooperação entre as agências resultou em benefícios significativos, incluindo uma melhoria nos resultados das operações, maior compreensão das capacidades de cada agência, e troca mútua de conhecimentos. Essa colaboração fortaleceu o *networking* entre as entidades envolvidas, permitindo um trabalho conjunto mais ágil e coordenado.

**3.2.6 Pergunta:** Com relação à participação das agências na execução da Operação, as agências coordenaram as ações executadas ou apenas apoiaram as ações de forma cooperativa em eventos isolados?

**Resposta:** Durante a operação, houve casos em que as ações foram coordenadas pelas agências quanto situações em que as Forças Armadas (FA) assumiram a coordenação. Essa diferenciação dependia das circunstâncias específicas. Por exemplo, na cidade de Guaira-PR, as agências planejavam e coordenavam as ações, enquanto a Marinha do Brasil participava, contribuindo com suas técnicas, táticas, procedimentos específicos e meios disponíveis.

**3.2.7 Pergunta:** Como foram os resultados obtidos após a conclusão da Operação? Os resultados obtidos durante a Operação no combate a ilícitos foram alcançados por informações advindas de escalões superiores ou foi através da troca e gestão de informações entre as agências durante a realização das ações?

**Resposta:** O trabalho conjunto, a cooperação e a troca de informações entre as Forças Armadas e as agências foram os principais fatores que contribuíram para o grande sucesso da Operação “Ágata Oeste 2022”. Esta operação se destacou como o resultado mais expressivo de todas as operações anteriores, e o mérito desse sucesso foi atribuído à ênfase na

cooperação entre as FA e os OSPF, que foi a intenção e o objetivo principal do Comando Militar do Oeste. A colaboração estreita com as agências revelou-se o grande segredo por trás do êxito alcançado na operação.

**3.2.8 Pergunta:** Além da Operação Conjunta “Ágata Oeste 2022”, o senhor já participou de alguma outra Operação ou interação com as agências governamentais?

**Resposta:** Sim, participei em outros momentos e situações ao longo de minha carreira.

**3.2.9 Pergunta:** Como o Senhor classificaria o nível de maturidade no que tange a metas em comum, relacionamento pessoal e acesso à informação entre os agentes nas interações na Operação?

**Resposta:** Classificaria como possuidoras de um bom nível de maturidade e relacionamento, mas que precisam de aprimoramentos.

**3.2.10 Pergunta:** Com base na sua experiência em operações interagências, quais foram as principais lições aprendidas e quais sugestões o senhor poderia fornecer para aprimorar a interação, visando alcançar níveis mais altos de colaboração e obter melhores resultados?

**Resposta:** O progresso já pode ser observado através de várias iniciativas, como a criação dos Centros Integrados de Inteligência de Segurança Pública (CIISP), com o objetivo de promover a integração da atividade de inteligência e agilizar o fluxo de informações entre as agências. Essa ideia é altamente benéfica, com cadeiras dedicadas a representantes de cada agência, permitindo um compartilhamento oportuno de informações entre os diversos órgãos e as forças armadas. Além disso, o processo de planejamento de interagências, uma metodologia de implementada pela EGN, demonstra um comprometimento em aprimorar as ferramentas disponíveis e valorizar as peculiaridades de cada entidade. Esse amadurecimento é refletido nos resultados expressivos alcançados até o momento, evidenciando o potencial futuro dessa cooperação interagências.

#### **4.1 - Dados gerais sobre o entrevistado:**

4.1.1 - Posto e nome do entrevistado: Capitão de Corveta Rafael Guimarães Araújo.

4.1.2 - Organização de origem: Comando do 6º Distrito Naval - Marinha do Brasil.

4.1.3 – Posição: Oficial da ativa.

4.1.4 - Data da entrevista: 03 de julho de 2023.

#### **4.2 - Sequência de perguntas e respostas**

4.2.1 **Pergunta:** Durante a Operação Conjunta “Ágata Oeste 2022”, a qual seção esteve integrado e qual função exerceu no Estado-Maior?

**Resposta:** Sou o Capitão de Corveta Rafael Guimarães Araújo e atualmente exerço a função de Encarregado da Seção de Operações do Comando do 6º Distrito Naval. Durante a Operação Conjunta “Ágata Oeste 2022” exerci a função de Chefe da Seção de Operações (M-3) da Força Naval Componente.

4.2.2 **Pergunta:** Quais foram as agências governamentais que participaram da Operação? Como ocorreu a sua participação na Operação?

**Resposta:** As seguintes agências participaram da operação: Polícia Federal, Receita Federal do Brasil, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Militar do MS, Polícia Civil do MS, Polícia Militar Ambiental do MS, IBAMA, IAGRO, ABIN, Delegacia Especial de Fronteira - MT e a Secretaria de Estado do Meio Ambiente - MT. Antes do início do planejamento da Operação, todas as agências citadas foram convidadas para uma reunião de coordenação no Com6ºDN. Na reunião, foram abordados aspectos gerais relacionados à Operação. A Marinha do Brasil e as agências apresentaram suas capacidades e atribuições na região. Após essa apresentação inicial, os representantes das agências compartilharam suas informações de inteligência com o Chefe da Seção de Inteligência, possibilitando o início do planejamento da operação. Esse planejamento foi baseado nos conhecimentos já detidos pelo 6º Distrito Naval, bem como nos conhecimentos fornecidos pelas agências.

As agências participantes tiveram um papel relevante na Operação, atuando de diversas formas, por meio da troca de informações, fornecendo dados relevantes para o desenvolvimento das ações; contribuindo no planejamento das operações, oferecendo sua expertise e conhecimentos específicos; embarcando nos meios navais para executar ações decorrentes da operação; realizando reconhecimento aéreo, embarcado em aeronaves da Marinha; participando dos PBCE (Posto de Bloqueio e Controle de Estradas), conduzidos pelo 3º Batalhão de Operações Ribeirinhas, demonstrando cooperação e coordenação nas atividades de controle e segurança; mantendo agentes disponíveis e prontos para serem acionados em caso de necessidade para atuação em eventos inopinados, assim como compareceram a locais onde os militares haviam detectado atividades ilícitas, fornecendo apoio aos Órgãos de Segurança Pública e Fiscalização nas ações contra tais ilícitos.

**4.2.3 Pergunta:** As agências participaram ativamente durante a fase de planejamento da Operação ou o planejamento ficou a cargo dos militares com a participação pontual das agências?

**Resposta:** No âmbito do Comando do 6º Distrito Naval, no âmbito da Força Naval Componente em nível tático, a integração das agências durante a etapa de planejamento se restringiu à reunião de coordenação mencionada previamente. Nesse encontro, informações de inteligência foram compartilhadas para fornecer suporte ao início do processo de planejamento. Contudo, acredito que a influência mais substancial no âmbito do planejamento se manifestou em maior grau no nível operacional, o qual está sob a competência do Estado-Maior Conjunto da Operação.

**4.2.4 Pergunta:** O intercâmbio de informações com as agências, foram relevantes para o planejamento do emprego dos meios navais nas respectivas áreas de atuação da Força Naval Componente?

**Resposta:** Com toda certeza. O intercâmbio de informações com as agências foi fundamental para o planejamento eficaz do emprego dos meios navais. Essas trocas de informações possibilitaram potencializar os resultados nas áreas onde já possuíamos conhecimento e, ao mesmo tempo, revelaram novos locais com ocorrência de atividades ilícitas, nos quais

podemos atuar. Esse compartilhamento de dados nos permitiu uma abordagem mais abrangente e precisa durante a fase de planejamento, aumentando nossa capacidade de resposta e contribuindo para o sucesso da operação.

**4.2.5 Pergunta:** Como foi a participação das agências no âmbito do Estado-Maior da Força Naval Componente durante da Operação? As agências coordenaram ações durante a Operação ou apenas apoiaram as ações de forma colaborativa em eventos isolados? As agências executaram ações de forma alcançar seus próprios objetivos institucionais ou executaram ações para o alcance de objetivos comuns? Durante o processo de tomada de decisão no ambiente interagências, as decisões foram alcançadas por consenso dentre os representantes das agências ou foi criada uma estrutura hierárquica decisória?

**Resposta:** Durante a execução da Operação, os Órgãos de Segurança Pública e Fiscalização participaram dos briefings diários quando seus agentes estavam em campo na respectiva data. As agências não possuíam representantes na composição do Estado-Maior da Força Naval Componente, porém mesmo assim, manteve-se o contato presencial ou remoto com seus representantes durante todo o período da Operação. Durante a sua execução, ocorreram ações conjuntas das Forças Armadas com apoio das agências, assim como ações das mesmas com apoio das Forças Armadas. Essas ações foram planejadas de forma a alcançar objetivos comuns, e o processo de decisão durante as operações, apesar da diferença de protocolos existentes em cada instituição, foi obtido através de consenso entre os representantes das organizações envolvidas.

Durante a operação, houve um fluxo contínuo de informações entre os envolvidos, com a Força Naval se comunicando com o Comando Conjunto por meio de telefonia e duas videoconferências diárias. Nessas reuniões, eram relatadas as ações passadas e planejadas. A comunicação entre a Força Naval e os Grupos Tarefa foi principalmente feita através do Sistema Rádio Digital Troncalizado, que faz parte do Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras administrado pelo Exército Brasileiro.

O projeto-piloto do Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras foi iniciado na área do Comando Militar do Oeste, que abrange os Estados do Mato Grosso e do Mato Grosso do Sul, coincidindo com a área de jurisdição do Comando do 6º Distrito Naval. Atualmente, o Sistema possui várias antenas instaladas, cada uma com diversos sistemas, sendo que o

6º Distrito Naval utiliza principalmente o Sistema Rádio Digital Troncalizado. Esse sistema permitiu comunicações em VHF (*Very High Frequency*) entre os Grupos Tarefa e entre os Grupos Tarefa e a FNC de maneira clara e criptografada, possibilitando um controle efetivo das ações planejadas.

**4.2.5 Pergunta:** Os resultados alcançados durante a Operação no combate aos crimes transfronteiriços, foram alcançados por informações advindas de escalões superiores ou foi através da troca e gestão de informações entre as agências durante o planejamento?

**Resposta:** A contribuição vital para o planejamento das ações durante a operação veio da integração dos dados de inteligência obtidos pela Marinha do Brasil em conjunto com as informações fornecidas por agências parceiras. A combinação desses dados permitiu uma análise mais abrangente e detalhada do cenário operacional, identificando pontos críticos, alvos prioritários e potenciais ameaças.

Essa colaboração entre as Forças Armadas e as agências foi essencial para o sucesso da operação, pois possibilitou a elaboração de estratégias mais precisas. Os dados de inteligência foram determinantes para a tomada de decisões, bem como para a obtenção dos resultados desejados durante a execução da operação.

**4.2.6 Pergunta:** Além da Operação Ágata, existe alguma outra interação com as agências governamentais no âmbito do Comando do 6º Distrito Naval? São realizadas outras operações ou exercícios de forma a possibilitar o treinamento e a capacitação de pessoal para desenvolver novas capacidades e aperfeiçoar capacidades existentes?

**Resposta:** Anualmente, é organizado um encontro com os Órgãos de Segurança Pública e Fiscalização (OSPF), geralmente no início do ano, com o propósito de manter o contato e fortalecer os laços colaborativos. Durante essa reunião, também apresentamos as nossas capacidades prontas para auxiliar nas ações dos OSPF. Os resultados dessa iniciativa têm sido notáveis, uma vez que somos regularmente convocados a fornecer apoio em operações dos OSPF em diferentes momentos ao longo do ano.

Nas atividades de Patrulha Naval (PATNAV) realizadas sob a égide do Comando do 6º Distrito Naval, é uma prática habitual estender convites a diversas agências para participação. Essa

reunião proporciona aos militares a valiosa oportunidade de aprofundar seu entendimento das atividades levadas a cabo pelos Órgãos de Segurança Pública e Fiscalização na região. Ao mesmo tempo, as agências de Segurança Pública e Fiscalização têm a ocasião de adquirir familiaridade com as operações das Forças Armadas. Essa colaboração recíproca fortalece o entendimento mútuo entre as instituições, o que por sua vez favorece a harmonização de esforços em prol da segurança e salvaguarda das áreas marítimas e fluviais sob a responsabilidade do Comando do 6º Distrito Naval.

**4.2.7 Pergunta** Como poderia definir o nível de maturidade assim como o nível de relacionamento pessoal na colaboração interagências, não só durante a Operação, mas também em outras situações?

**Resposta:** Na região sob a jurisdição do Comando do 6º Distrito Naval, destaca-se uma relação estreita entre as Forças Armadas e os Órgãos de Segurança Pública e Fiscalização. Essa proximidade assume um papel crucial na obtenção de uma notável interoperabilidade, a qual, quando combinada com um espírito de cooperação mútua, amplifica os resultados alcançados em operações conjuntas. A constante troca de conhecimentos, experiências e recursos entre as Forças Armadas e os OSPF desempenha um papel de grande relevância na eficácia das ações colaborativas para enfrentar os desafios comuns as organizações.

## **5 - Entrevista nº 3**

### **5.1- Dados gerais sobre o entrevistado**

5.1.1 - Posto e nome do entrevistado: Capitão-Tenente Rafael Thainan Barros de Souza.

5.1.2 - Organização de origem: Grupamento de Mergulhadores de Combate - Marinha do Brasil.

5.1.3 - Posição: Oficial da ativa.

5.1.4 - Data da entrevista: 03 de julho de 2023.

### **5.2 - Sequência de perguntas e respostas**



5.2.1 **Pergunta:** Durante a sua participação na Operação Conjunta “Ágata Oeste 2022”, qual foi a função exercida?

**Resposta:** Sou o Capitão Tenente Thainan e sirvo no Grupamento de Mergulhadores de Combate (GRUMEC) desde janeiro de 2019. Durante a Operação Ágata Oeste fui o Encarregado do Destacamento de Mergulhadores de Combate (DstMEC), ou seja, era o mais antigo na função tática daquele Destacamento.

5.2.2 **Pergunta:** Durante sua participação na Operação, houve interação com os Órgãos de Segurança Pública e Fiscalização ou outras agências? Caso afirmativo, poderia citá-los assim como a sua forma de participação?

**Resposta:** Sim. Durante a realização da Operação Conjunta “Ágata Oeste 2022”, tivemos a oportunidade de contar com a colaboração direta do Núcleo Especial de Polícia Marítima (NEPOM) da Polícia Federal, com sede em Guaíra, Paraná. Durante a fase de planejamento da operação, surgiu uma oportunidade estratégica para realizar atividades na região de Guaíra, especialmente ao longo do Rio Paraná. Em virtude de uma colaboração anterior altamente bem-sucedida entre o Grupo de Mergulhadores de Combate (GRUMEC) e o NEPOM naquela área, a qual resultou no fortalecimento dos vínculos entre ambas as instituições, o Comando do 6º Distrito Naval designou um oficial para formalizar essa parceria com a Polícia Federal. O intuito central dessa iniciativa foi não apenas manter o relacionamento já estabelecido, mas também fortalecer e ampliar ainda mais a cooperação mútua entre as nossas entidades ao longo da execução da Operação Conjunta.

5.2.3 **Pergunta:** Durante a execução da Operação, como ocorreu a interação com as agências envolvidas? As agências participaram do planejamento das ações ou o planejamento ficou a cargo dos militares com a participação pontual das agências?

**Resposta:** Ao longo da Operação, a colaboração com a Polícia Federal foi evidente durante as ações empreendidas. Houve uma interação colaborativa durante o processo de planejamento entre os militares e os representantes da agência. Ambos os conjuntos de profissionais

trouxeram suas competências especializadas e conhecimentos para enriquecer o desenvolvimento das ações.

**5.2.4 Pergunta:** Quais foram os benefícios que a interação trouxe para a eficiência e o desempenho das ações da MB durante a Operação? As informações compartilhadas pelas agências, foram relevantes para o planejamento e emprego dos elementos de Operações Especiais?

**Resposta:** A Polícia Federal detém um maior volume de informações sobre as áreas de atuação das organizações criminosas, o que abre a possibilidade de um grande número de alvos e/ou áreas de interesse de atuação, além de manter a tropa de Operações Especiais em atividade real, o que aumenta o nível de profissionalismo e prontidão dos militares.

Sem dúvida. O intercâmbio de informações com a Polícia Federal foi crucial para o planejamento do emprego do Destacamento de Mergulhadores de Combate. Essa colaboração potencializou os resultados nas áreas em que já tínhamos conhecimento e nos permitiu descobrir novos locais de interesse para operar, onde pudemos atuar com maior efetividade. Essa troca de informações foi essencial para o sucesso das operações e para aprimorar a capacidade de resposta das forças militares diante dos desafios enfrentados.

**5.2.5 Pergunta:** Com relação à participação das agências na execução da Operação, as agências coordenaram as ações ou apenas apoiaram as ações de forma cooperativa em eventos isolados? As agências executaram ações de forma alcançar seus próprios objetivos institucionais ou executaram ações para o alcance de objetivos comuns? Durante o processo de tomada de decisão no ambiente interagências, as decisões foram alcançadas por consenso entre os representantes da MB e representantes das agências ou foi criada uma estrutura hierárquica decisória?

**Resposta:** Durante a Operação, a Polícia Federal prestou apoio fornecendo meios para a realização de abordagens, como viaturas descaracterizadas, além de oferecer suporte com alojamento e salas para realização de planejamentos. Os agentes do Núcleo Especial de Polícia Marítima atuaram em conjunto com o Destacamento de Mergulhadores de Combate nos

reconhecimentos ostensivos, compartilhando informações valiosas sobre diversos pontos estratégicos para os operadores.

Todas essas ações foram desenvolvidas em prol de objetivos comuns, com a finalidade de garantir a segurança e a efetividade das operações. As tomadas de decisão ocorreram por meio de um processo de consenso, promovendo um ambiente de colaboração e compartilhamento de expertise.

**5.2.6 Pergunta:** Quais foram os resultados obtidos após a conclusão da participação na Operação? Os resultados obtidos durante a Operação no combate aos crimes transfronteiriços foram alcançados por informações advindas de escalões superiores ou foi através da troca e gestão de informações entre as agências durante a realização das ações?

**Resposta:** As operações empreendidas causaram um prejuízo total estimado de cerca de R\$ 2.000.000,00 para a Organização Criminosa envolvida no tráfico de drogas. Os dados de inteligência coletados pelas Forças Armadas, aliados às informações fornecidas pela Polícia Federal, desempenharam um papel fundamental no planejamento das ações e foram decisivos para alcançar os resultados obtidos.

**5.2.7 Pergunta:** Além da participação na Operação Conjunta “Ágata Oeste 2022”, você já esteve envolvido em alguma outra Operação ou interação com agências governamentais? No contexto interagências, são conduzidas outras Operações ou exercícios para proporcionar treinamento e capacitação ao pessoal, visando desenvolver novas habilidades e aprimorar as capacidades existentes?

**Resposta:** Sim, tive a oportunidade de participar das Operações Ágata Sul/Sudeste 2022, Ágata Amazônia 2023 e Ágata Sul 2023. No contexto de cooperação entre as Forças Armadas e as agências de segurança pública, são oferecidos cursos que visam aprimorar nossas habilidades em diferentes áreas. Um exemplo disso é o curso de *Sniper* disponibilizado pela Polícia Federal, que proporciona um treinamento especializado para enfrentar situações desafiadoras, contribuindo significativamente para o desenvolvimento de nossas capacidades.

**5.2.8 Pergunta:** Como poderia definir o nível de maturidade, assim como o nível de relacionamento pessoal entre os agentes nas interações entre agências durante a Operação? Quais foram as principais dificuldades observadas por ocasião das interações?

**Resposta:** A relação entre as Forças Armadas e as agências envolvidas nas ações conjuntas é pautada por um grande respeito mútuo. É de suma importância ressaltar que, para garantir o êxito das operações em campo, é essencial estabelecer contatos prévios com as agências com as quais iremos atuar, visando criar um ambiente de confiança que permita o compartilhamento seguro de informações necessárias para as operações. Sem esse prévio estabelecimento de confiança, é possível que haja insegurança e relutância por parte das agências em fornecer informações às Forças Armadas.

Uma das principais dificuldades encontradas durante as operações foi a comunicação efetiva entre as Forças Armadas e as agências enquanto estavam no terreno. Para superar essa dificuldade, era comum recorrermos à utilização de rádios de comunicação emprestados pela agência, permitindo-nos estabelecer uma comunicação segura e satisfatória. Essa solução contribuiu para melhorar a coordenação e o compartilhamento de informações em tempo real, garantindo a eficiência das ações conjuntas.

**5.2.9 Pergunta:** Com base na sua experiência nesse tipo de operação, quais foram as principais lições aprendidas no que tange ao ambiente interagências e quais sugestões poderia fornecer para aprimorar a interação, visando alcançar níveis mais altos de colaboração e obter melhores resultados?

**Resposta:** A comunicação transparente entre as agências e o compartilhamento de informações são elementos fundamentais para o sucesso das operações. Como sugestões para aprimorar essas interações, é importante realizar exercícios e treinamentos conjuntos regulares para fortalecer a familiaridade e a confiança mútua entre as equipes. Além disso, para obter melhores resultados, é recomendado planejar futuras ações em momentos de total discrição, ou seja, quando as forças ostensivas estão ausentes, aumentando assim a chance de apreensão por parte dos Operadores Especiais.

## 6 – Entrevista nº 4

### 6.1 - Dados gerais sobre o entrevistado

6.1.1 - Posto e nome do entrevistado: Capitão-Tenente Felipe Camilo Pinto.

6.1.2 - Organização de origem: Comando do 6º Distrito Naval – Marinha do Brasil.

6.1.3 - Posição: Oficial da ativa.

6.1.4 - Data da entrevista: 17 de julho de 2023.

### 6.2 - Sequência de perguntas e respostas

6.2.1 **Pergunta:** Durante a Operação Conjunta “Ágata Oeste 2022”, a qual seção esteve integrado e qual função exerceu no Estado-Maior?

**Resposta:** Sou o Capitão-Tenente Felipe Camilo Pinto, e atualmente sirvo na Seção de Logística do Comando do 6º Distrito Naval. Durante a Operação Conjunta Ágata Oeste de 2022, integrei as células D-3 (Operações) e D-5 (Planejamento) do Estado-Maior Conjunto, que era composto por 5 Forças Componentes, a saber: Força Naval Componente, Força Aérea Componente e 3 Forças-Terrestres Componente.

A missão da operação tinha um caráter estritamente voltado para o apoio às Forças de Segurança, envolvendo o compartilhamento de informações de inteligência e a coordenação de ações conjuntas.

6.2.2 **Pergunta:** Durante a participação na Operação, houve interação com os Órgãos de Segurança Pública e Fiscalização ou agências externas ao Ministério da Defesa? Caso Afirmativo, poderia citá-los assim a sua forma de participação?

**Resposta:** No nível do Estado-Maior Conjunto, a operação contou com a participação das seguintes agências: Polícia Federal, Receita Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Militar do Mato Grosso do Sul, Polícia Civil do Mato Grosso do Sul, Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) e Corpo de Bombeiros Militar.

Na etapa anterior ao planejamento, foi conduzida uma reunião abordando uma ampla gama de tópicos relacionados à operação, onde as Forças de Segurança foram expostas a aspectos-chave, eventos cruciais, o esboço da execução planejada e as medidas necessárias para garantir a eficácia das operações de Comando e Controle.

Em um segundo momento, os Órgãos de Segurança Pública e Fiscalização tiveram a oportunidade de realizar suas apresentações, após o que a reunião foi encerrada. Contudo, foi notado que havia uma sinergia limitada entre as OSPF e as Forças Componentes, uma vez que o foco principal das operações conjuntas estava mais voltado para a colaboração com as Forças Componentes.

**6.2.3 Pergunta:** Durante a fase de planejamento da Operação, como ocorreu a interação com as agências envolvidas? As agências participaram das fases do planejamento ou o planejamento ficou a cargo dos militares com a participação pontual das agências? As agências tiveram acesso a todas as fases do Planejamento?

**Resposta:** Durante a fase de planejamento da Operação no nível operacional, o planejamento ficou a cargo do Exército Brasileiro, com a participação das outras Forças, sem a participação ou colaboração das agências. As agências tiveram acesso a partes do planejamento apenas. Houve pouco contato com as agências a nível de Estado-Maior Conjunto (EM Cj), e as ações de coordenação sensíveis eram restritas a componentes das Seções de Operações (D-3) e de Inteligência (D-2).

**6.2.4 Pergunta:** Quais benefícios a interação entre as agências trouxe para a eficiência e o desempenho das ações da Marinha do Brasil durante a operação interagências? As capacidades da Marinha do Brasil assim como as capacidades das agências foram compartilhadas durante a Operação de forma melhorar os resultados e reduzir custos durante a operação? As informações compartilhadas pelas agências foram relevantes para o planejamento e execução da Operação?

**Resposta:** Considerando que o Estado-Maior Conjunto, buscou constantemente apresentar uma atuação subsidiária no combate aos delitos nacionais e transfronteiriços, foi primordial a participação das agências, que tiveram forte atuação junto às Forças Componentes, com

bastante compartilhamento de informações de inteligência, de forma que as ações pudessem apresentar resultados eficazes.

**6.2.5 Pergunta:** Com relação a participação das agências na execução da Operação, as agências coordenaram as ações executadas ou apenas apoiaram as ações de forma cooperativa em eventos isolados? As agências executaram ações de forma alcançar seus próprios objetivos institucionais ou executaram ações para o alcance de objetivos comuns? Durante o processo de tomada de decisão no ambiente interagências, as decisões foram alcançadas por consenso entre os representantes da MB e representantes das agências ou foi criada uma estrutura hierárquica decisória? Como funcionou o fluxo de informações durante a operação?

**Resposta:** A participação das agências foi bastante intensa, no nível tático. Durante o processo interativo, o objetivo consistia sempre na utilização das Forças Armadas como força subsidiária às ações das agências. Logo, o controle da ação planejada variava conforme novas informações de inteligência das Agências. As ações em nível tático contavam sempre com a participação das agências, de forma que pudessem assumir posição de destaque nas ações. A estrutura do Estado-Maior Conjunto, com representantes das Forças componentes, sempre que possível, ao longo das células, facilitou consideravelmente a sinergia entre os EM. O fluxo de informações ocorria das duas formas, com fluxo do nível mais alto para o mais baixo, com utilização da estrutura de inteligência do EB e da FAB, e do nível mais baixo para o mais alto, com informações provenientes das Forças Componentes.

**6.2.6 Pergunta:** Quais foram os resultados obtidos após a conclusão da participação na Operação? Os resultados obtidos durante a Operação no combate a ilícitos foram alcançados por informações advindas de escalões superiores ou foi através da troca e gestão de informações entre as agências durante a realização das ações?

**Resposta:** A operação apresentou resultado bastante expressivo no combate aos ilícitos transfronteiriços, principalmente quando o Paraguai decidiu apoiar o Brasil. Foram realizadas grandes apreensões tanto no Paraguai como em praticamente toda área de operação. O sucesso da operação originou de uma efetiva troca de informações com as agências,

principalmente com as polícias de uma forma geral e por informações provenientes do Estado-Maior Conjunto, que possuía uma considerável estrutura de análise de dados das três Forças Armadas.

**6.2.7 Pergunta:** Além da Operação Conjunta “Ágata Oeste 2022”, já participou de alguma outra Operação ou interação com as agências governamentais? No âmbito do Comando do 6º Distrito Naval, são realizadas outras Operações Interagências ou exercícios envolvendo agências de forma a possibilitar o treinamento e a capacitação de pessoal para desenvolver novas capacidades e aperfeiçoar capacidades existentes?

**Resposta:** Não participei de outras operações interagências. No entanto, há um bom fluxo de informações entre as agências e as Seções de Operação e Inteligência do Comando do 6º Distrito Naval.

**6.2.8 Pergunta:** Como classificaria o nível de maturidade no que tange a metas em comum, relacionamento pessoal e acesso à informação entre os agentes nas interações na Operação? Quais foram as principais dificuldades observadas por ocasião das interações?

**Resposta:** Durante a operação foi possível verificar uma evolução na interação com as agências, sendo satisfatória a sinergia. No entanto, para ser possível a manutenção dessa sinergia, é importante que haja compartilhamento de informações, mesmo que com certa cautela, de forma que haja um fluxo efetivo de informações, tanto de envio como de recebimento.

**6.2.9 Pergunta:** Com base na sua experiência em operações interagências, quais foram as principais lições aprendidas e quais sugestões o senhor poderia fornecer para aprimorar a interação, visando alcançar níveis mais altos de colaboração e obter melhores resultados?

**Resposta:** No decorrer tanto do planejamento como na sua execução, as principais lições aprendidas foram:

a) Deve-se buscar uma interação com as agências no decorrer de todo o ano, de forma que se desenvolva uma melhor relação de confiança entre os Agentes;



b) Na Fase de planejamento é de suma importância a participação das agências, principalmente no levantamento de informações de inteligência que levem a uma melhor definição das possibilidades dos fatores adversos;

c) As agências ainda se encontram incipientes na doutrina do PPI, levando a uma dificuldade de executar o processo como deve ser. Logo, há necessidade de um trabalho de divulgação da mentalidade do processo de planejamento Interagências a fim de que haja uma sinergia já nos primeiros momentos do planejamento; e

d) Conforme Artigos 17 a 18 da Lei Complementar 97/99, as Forças Armadas possuem o combate aos delitos nacionais e transfronteiriços como atribuições subsidiárias particulares. Logo, é importante que haja um incentivo para a valorização das agências como atores principais nas referidas atividades, por ocasião de operações como a Ágata.

## **7 – Entrevista nº 5**

### **7.1 - Dados gerais sobre o entrevistado**

7.1.1 - Posto e nome do entrevistado: Capitão- Tenente (AFN) Frank Oallans Rodrigues Ibrahim.

7.1.2 - Organização de origem: 3º Batalhão de Operações Ribeirinhas – Marinha do Brasil.

7.1.3 - Posição: Oficial da ativa.

7.1.4 - Data da entrevista: 03 de julho de 2023.

### **7.2 - Sequência de perguntas e respostas**

7.2.1 **Pergunta:** Durante a Operação Conjunta “Ágata Oeste 2022”, a qual seção esteve integrado e qual função exerceu no Estado-Maior?

**Resposta:** Oficial de Operações do Grupo Tarefa Terrestre do 3º Batalhão de Operações Ribeirinhas.

**7.2.2 Pergunta:** Durante a Operação, houve interação com os Órgãos de Segurança Pública e Fiscalização ou agências externas ao Ministério da Defesa? Caso Afirmativo, poderia citá-los assim a sua forma de participação?

**Resposta:** Na Operação, contamos com a colaboração de membros de diversas instituições, tais como Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Receita Federal, Polícia Civil, Polícia Militar, Polícia Militar Ambiental, Agências Estaduais de Defesa Sanitária Animal e Vegetal, além das Delegacias de Repressão de Crimes de Fronteira.

**7.2.3 Pergunta:** Durante a fase de planejamento da Operação, como ocorreu a interação com as agências envolvidas? As agências participaram da fase de planejamento ou o planejamento ficou a cargo dos militares com a participação pontual das agências?

**Resposta:** Durante a operação, ocorreram interações significativas com diversas agências, que participaram de reuniões de apresentação do efetivo e estiveram prontamente disponíveis na fase de execução para prestar o apoio necessário, como, por exemplo, à lavratura do delito em caso de apreensões. As agências também contribuíram no planejamento inicial, repassando informações de inteligência e atuando em locais de interesse específico.

**7.2.4 Pergunta:** Quais benefícios a interação entre as agências trouxe para a eficiência e o desempenho das ações da Marinha do Brasil durante a Operação? As capacidades da Marinha do Brasil assim como as capacidades das agências foram compartilhadas durante a Operação de forma melhorar os resultados e reduzir custos durante a operação? As informações compartilhadas pelas agências foram relevantes para o planejamento e execução da Operação?

**Resposta:** O fortalecimento da imagem da Marinha do Brasil e a ampliação da sensação de segurança da população local. Quanto as informações compartilhadas, por meio da inteligência, tiveram importância no planejamento e execução.

**7.2.5 Pergunta:** Com relação à participação das agências na execução da Operação, as agências coordenaram as ações executadas ou apenas apoiaram as ações de forma cooperativa em eventos isolados? As agências executaram ações de forma alcançar seus próprios objetivos institucionais ou executaram ações para o alcance de objetivos comuns?

**Resposta:** As agências apoiaram na execução da operação em locais e interesse delas, além disso, atuaram em locais isolados, sob coordenação do Centro Operações. Diariamente, ocorriam briefings dos resultados alcançados, executado durante o dia e futuras coordenações para o dia seguinte. Os objetivos alcançados foram em prol do aumento da sensação de segurança à população e consolidar a presença do Estado na região.

**7.2.6 Pergunta:** Os resultados obtidos durante a Operação no combate a ilícitos foram alcançados por informações advindas de escalões superiores ou foi através da troca e gestão de informações entre as agências durante a realização das ações?

**Resposta:** A troca de informações entre ambos os lados foi fundamental para o alcance dos resultados da Operação.

**7.2.7 Pergunta:** Além da Operação Conjunta “Ágata Oeste 2022”, o senhor já participou de alguma outra Operação ou interação com as agências governamentais? No âmbito do 3º Batalhão de Operações Ribeirinhas, são realizadas outras Operações Interagências ou exercícios envolvendo agências de forma a possibilitar o treinamento e a capacitação de pessoal de forma a desenvolver novas capacidades e aperfeiçoar capacidades existentes?

**Resposta:** Sim, desde 2016, tenho participado das Operações Ágata em diferentes funções. Inicialmente, atuei como Comandante de Pelotão, incorporado em uma Companhia do Exército Brasileiro. Depois, assumi a posição de Comandante de Unidade Tática (UT), Ajudante de Operações e Oficial de Operações do Grupo Tático (GT).

Quanto aos exercícios envolvendo agências, estes ocorrem quando alguma Operação se aproxima. Além disso, a participação do Batalhão acontece quando alguma agência solicita o emprego de cães de guerra, sendo o único na região com essa capacidade operacional singular.

7.2.8 **Pergunta:** Como poderia classificar o nível de maturidade no que tange a metas em comum, relacionamento pessoal e acesso à informação entre os agentes nas interações na Operação? Quais foram as principais dificuldades observadas por ocasião das interações?

**Resposta:** Na área do Comando do 6º Distrito Naval, existe um relacionamento próximo entre as FA e os OSPF, isso proporciona a facilidade na interoperabilidade, tanto no planejamento, como na execução.

7.2.9 **Pergunta:** Com base na sua experiência em operações interagências, quais foram as principais lições aprendidas e quais sugestões o senhor poderia fornecer para aprimorar a interação, visando alcançar níveis mais altos de colaboração e obter melhores resultados?

**Resposta:** Como lição aprendida, faz-se necessário o aprimoramento do Comando e Controle, pois a região exige a execução descentralizada, diante disso, a maioria do estabelecimento de Postos de controle, ocorreram em locais distantes.

## ANEXO A

Interagency Maturity Levels	Basic Elements Contributing to Overall IA Maturity Level				
	Interagency Relationships	Information Access	Agency Goals	Agency Attitude	Interagency Process
<b>Basic</b> (Consultation)	Minimal	Restricted: Briefings confined to specific actions underway	Independent; frequently conflict	Self-absorbed	Sporadic
<b>Elementary</b> (Cooperation)	Personal	Limited: Information exchanged to deconflict operations, to stay out of each other's way	Independent but aware of others	Friends could be helpful	Unstructured
<b>Intermediate</b> (Coordination)	Organizational	Expanded: Willing to share future plans to garner mutual support	Independent but aligned with others	Friends are essential	Organized
<b>Advanced</b> (Collaboration)	Institutional	Extensive: Information flow supports full planning cycle and integrated operations	Mutual and reinforcing	Cannot do it alone	Systematic

**Figura 1** – Elementos básicos que contribuem para o nível de maturidade interagência.  
Fonte: Strickler, 2010, p.7.