

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (PER) JORGE ANTONIO HUANQUI VALCARCEL

A ESTRATÉGIA DE AÇÃO SOCIAL NA AMAZÔNIA PERUANA:
uma análise à luz da doutrina de operações interagências do Brasil

Rio de Janeiro

2021

CC (PER) JORGE ANTONIO HUANQUI VALCARCEL

A ESTRATÉGIA DE AÇÃO SOCIAL NA AMAZÔNIA PERUANA:
uma análise à luz da doutrina de operações interagências do Brasil

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

Orientador: CF (FN) Jorge Luiz Ferrari de Lima Soares

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida, saúde e todas as bênçãos concedidas que me permitiram chegar a este momento.

Aos meus pais Alberto e Olga, porque graças ao seu esforço, educação, valores e apoio incondicional, eu tive as condições para progredir e cumprir meus objetivos.

À Marinha de Guerra do Peru, pela oportunidade profissional de estudar o curso C-EMOS em uma instituição de tanto prestígio como a Escola de Guerra Naval da Marinha do Brasil, à qual também agradeço por seus ensinamentos e por me permitir participar desse curso nos mais altos padrões de qualidade educacional e investigação.

Ao meu orientador, Capitão da Fragata (FN) Jorge Luiz Ferrari de Lima Soares pelas suas valiosas indicações e a forma amigável e cordial com que me orientou durante este trabalho. Igualmente, agradeço ao Contra-almirante Francisco Bolaños Chávarri, da Marinha de Guerra do Peru, pela disponibilidade e transmissão de amplos conhecimentos que me permitiram compreender com clareza a realidade da Amazônia peruana e as ações sociais que são realizadas naquela região.

Por fim, agradeço especialmente à minha esposa Anyela, que sempre esteve ao meu lado diante dos desafios e circunstâncias que surgiram durante este período, sendo o apoio e suporte que me permitiu ter tranquilidade e disponibilidade para a execução desta pesquisa.

RESUMO

A pobreza, desigualdade e carência de condições adequadas de vida são circunstâncias que afetam várias regiões do mundo, incluindo à Amazônia da América do Sul, cujas características geográficas dificultam o acesso e a presença do Estado, portanto, é fundamental que os governos implementem disposições no intuito de garantir o bem-estar e desenvolvimento sustentável da população. Nesse sentido, o governo peruano dispôs a construção e operação de embarcações fluviais nomeadas Plataformas Itinerantes de Ação Social a fim de executar ações sociais sob um enfoque multissetorial nos povoados da Amazônia peruana, abrangendo a participação de diversas instituições estaduais ou agências, fornecendo serviços básicos de saúde, educação, registro de identidade civil e demais ferramentas de progresso. Diante desse aspecto, até hoje no Peru não foi elaborada uma doutrina de operações interagências, as quais tem ganhado destaque nas últimas décadas devido a sua capacidade de promover a sinergia de diversas organizações com o propósito de atingir objetivos comuns. Tendo em vista os aspectos apontados, o propósito deste trabalho é determinar o grau de aplicação da doutrina de operações interagências do Ministério da Defesa do Brasil nas ações sociais realizadas pela Plataforma Itinerante de Ação Social nomeada *Rio Putumayo 1* nos povoados fronteiriços da bacia do rio *Putumayo* em 2019. Além disso, de modo a empreender esta investigação, foi estabelecido como desenho de pesquisa a descrição do fenômeno, por meio de uma análise qualitativa. Metodologicamente, o estudo baseou-se em uma pesquisa bibliográfica e documental, além de ter em consideração a experiência do pesquisador quem participou nessas ações sociais. Após a análise realizada, concluiu-se que existe um alto grau de aplicação da doutrina estudada nas ações sociais descritas. Por outro lado, definiram-se aspectos em que as campanhas de ação social executadas em 2019 puderam ser otimizadas por meio da aplicação da mencionada teoria. Por fim, levantaram-se implicações para a Marinha do Brasil sobre a consideração da experiência peruana exposta neste estudo a fim de avaliar a implementação de plataformas de ação social sob um enfoque multissetorial em benefício dos seus povoados fronteiriços. Assim também, para a Marinha de Guerra do Peru é necessário avaliar a elaboração de uma doutrina de operações interagências que permita regular e otimizar as ações sociais executadas até hoje na Amazônia peruana.

Palavras-chave: Estratégia de Ação Social. Plataformas Itinerantes. Operações Interagências. Amazônia Peruana. Doutrina. Integração. Agências.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O ambiente organizacional interagências.....	54
Figura 2 - O rio <i>Putumayo</i> : fronteira entre o Peru e a Colômbia.....	55
Figura 3 - Modelo da plataforma local <i>Tambo</i>	56
Figura 4 - Articulação de eixos estratégicos e plataformas de intervenção.....	57
Figura 5 - Características e distribuição modular das PIAS.....	58
Figura 6 - Área de responsabilidade do COMOPERAMA.....	59
Figura 7 - Povoados atendidos na bacia do rio <i>Putumayo</i> em 2019.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A Op -	Área de Operações
CCOp -	Centro de Coordenação de Operações
Cmdo Op -	Comando Operacional
Cmt Op -	Comandante Operacional
COMOPERAMA -	Comando-Geral de Operações da Amazônia do Peru
EASS -	Estratégia de Ação Social com Sustentabilidade
EB -	Exército Brasileiro
MB -	Marinha do Brasil
MD -	Ministério da Defesa do Brasil
MGP -	Marinha de Guerra do Peru
MIDIS -	Ministério do Desenvolvimento e da Inclusão Social
MINCU -	Ministério da Cultura
ONGs -	Organizações Não Governamentais
PIAS -	Plataforma Itinerante de Ação Social

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	DOCTRINA DE OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS DO MINISTÉRIO DA DEFESA DO BRASIL	10
2.1	AGÊNCIAS E OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS	10
2.2	FUNDAMENTOS DAS OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS	12
2.3	ETAPAS DE COORDENAÇÃO	15
2.4	NÍVEIS DE COLABORAÇÃO	17
2.5	MECANISMOS DE COORDENAÇÃO DO COMANDO OPERACIONAL	19
2.6	FERRAMENTAS ORGANIZACIONAIS DO COMANDO OPERACIONAL	22
3	OPERAÇÕES DE AÇÃO SOCIAL NA AMAZÔNIA PERUANA	25
3.1	SITUAÇÃO DA AMAZÔNIA PERUANA	26
3.2	ESTRATÉGIA DE AÇÃO SOCIAL COM SUSTENTABILIDADE	27
3.3	PLATAFORMAS ITINERANTES DE AÇÃO SOCIAL	30
3.4	COMANDO-GERAL DE OPERAÇÕES DA AMAZÔNIA	32
3.5	AÇÕES SOCIAIS NA BACIA DO RIO PUTUMAYO EM 2019	34
4	ANÁLISE DOS ASPECTOS APLICÁVEIS DA DOCTRINA NA REALIDADE DESCRITA	39
5	CONCLUSÃO	48
	REFERÊNCIAS	51
	ANEXOS	54

1 INTRODUÇÃO

De acordo com as normas internacionais e as disposições internas de cada país, os Estados têm o dever de garantir o bem-estar e o desenvolvimento sustentável da sua população. Nesse sentido, em 2016, o governo peruano aprovou a Estratégia de Ação Social com Sustentabilidade (EASS), com o objetivo de melhorar as condições de vida e o desenvolvimento da população das comunidades indígenas da Amazônia peruana, as quais, segundo estudos efetuados, apresentam os níveis mais elevados de pobreza e falta de acesso aos serviços básicos.

No âmbito dessa estratégia e devido à carência de vias de acesso terrestre às comunidades da região, foram implementadas as Plataformas Itinerantes de Ação Social (PIAS), que são navios construídos e operados pela Marinha de Guerra do Peru (MGP), por meio dos quais realiza-se a navegação fluvial a fim de transportar aos funcionários das diversas instituições estaduais, civis e militares, para as comunidades localizadas nas bacias dos rios amazônicos, no intuito de realizar ações sociais que permitam fornecer à população os serviços de saúde, educação, registro de identidade civil, saneamento e acesso a programas sociais, empregando as capacidades instaladas a bordo dessas plataformas.

Nesse sentido, esta pesquisa foi motivada pela percepção empírica de que tais ações têm aderência aos conceitos das operações interagências, o qual está baseado na experiência do pesquisador quem ocupou o cargo de Comandante da PIAS *Rio Putumayo 1* durante as ações sociais realizadas em 2019 na Amazônia peruana, especificamente na bacia do rio *Putumayo*¹, em que se percebeu um enfoque multissetorial durante a execução das operações sob uma estratégia governamental.

Contudo, no Peru ainda não foi implementada uma doutrina para a execução de operações interagências a nível do Ministério da Defesa ou das Forças Armadas. Portanto, esta

¹ O rio Putumayo, também conhecido como rio Içá no Brasil, é um dos principais afluentes do rio Amazonas e forma a maior parte da fronteira entre o Peru e a Colômbia (RAMÍREZ, 2020).

pesquisa pretende determinar o grau de aplicação da doutrina de operações interagências do Ministério da Defesa do Brasil (MD) nas ações sociais realizadas pela PIAS *Rio Putumayo 1* nos povoados fronteiriços da bacia do rio *Putumayo* em 2019.

Dessa maneira, deve-se levar em conta que a fim de expor aspectos doutrinários, é necessário detalhar um conjunto organizado de conceitos e procedimentos a partir do conhecimento empírico. Assim, o desenvolvimento teórico desta pesquisa é constituído pelo Manual de Operações Interagências MD33-M-12, 2ª ed. 2017 do MD e pelo Manual de Campanha - Operações Interagências EB70-MC-10.248, 2ª ed. 2020 do Exército Brasileiro (EB), visto que a Marinha do Brasil (MB) não possui ainda um manual de operações interagências no nível tático.

Da mesma forma, considera-se que quanto maior o nível de abordagem nos aspectos teóricos analisados, há uma maior aproximação ao sentido estrito da doutrina, por conseguinte, o manual do MD é definido como a referência teórica principal e o manual do EB como a teoria subsidiária.

Então, para proceder a esta análise, estabelece-se a seguinte questão: em qual grau a doutrina de operações interagências do MD é aplicável às ações sociais desenvolvidas pela PIAS *Rio Putumayo 1* nos povoados fronteiriços da bacia do rio *Putumayo* em 2019? Diante desse questionamento, aventou-se a hipótese de que a referida doutrina contém aspectos aplicáveis às ações sociais desenvolvidas pela PIAS no contexto mencionado.

No intuito de sistematizar o estudo, a metodologia utilizada foi a descrição do fenômeno, por meio de uma análise qualitativa. Da mesma forma, foi realizada uma pesquisa bibliográfica do referencial teórico estabelecido e uma pesquisa documental na descrição do fenômeno indicado, além de ter em consideração a experiência do pesquisador quem participou nas ações sociais realizadas na bacia do rio *Putumayo* durante o ano de 2019.

Para atingir o objetivo, a pesquisa está organizada em cinco capítulos. O primeiro é composto por esta introdução. No segundo capítulo é apresentada a doutrina estabelecida, focalizando principalmente os conceitos e aspectos operacionais de integração e coordenação durante as operações interagências, a fim de comprovar ou não a existência de aspectos aplicáveis entre essa doutrina e o fenômeno descrito. No terceiro capítulo é feita a descrição das ações sociais realizadas pela PIAS *Rio Putumayo 1* nos povoados da bacia do rio *Putumayo* durante o ano de 2019, no âmbito da EASS implementada pelo governo peruano. Da mesma forma, após a revisão do referencial teórico e a descrição do fenômeno, o quarto capítulo visa identificar os aspectos em que a doutrina de operações interagências é aplicável às ações sociais descritas.

Por fim, no último capítulo são apresentadas as conclusões e as possíveis linhas de pesquisa futuras, bem como as implicações do estudo para a MB e a MGP, uma vez que as ações sociais desenvolvidas pelas PIAS continuam até hoje e tanto o Brasil quanto o Peru compartilham características semelhantes em relação aos seus territórios amazônicos e à existência de povoados onde é necessário realizar ações de intervenção que proporcionem aos seus habitantes o acesso a serviços básicos de saúde, educação, registro de identidade civil e diversas condições básicas de desenvolvimento.

Portanto, esta pesquisa permite à MB conhecer a experiência peruana na elaboração da EASS e a implementação das PIAS como meio de desenvolvimento e execução de ações sociais sob um enfoque multissetorial em benefício de seus povoados fronteiriços. Além disso, permite à MGP avaliar a elaboração de uma doutrina de operações interagências, a fim de regular e otimizar as campanhas de ação social realizadas na Amazônia peruana.

2 DOCTRINA DE OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS DO MINISTÉRIO DA DEFESA DO BRASIL

Neste capítulo desenvolve-se a doutrina de operações interagências formulada pelo MD, por meio da qual expõem-se os principais conceitos e aspectos operacionais do Manual de Operações Interagências MD33-M-12, 2ª ed. 2017 do MD como referencial teórico principal e o Manual da Campanha - Operações Interagências EB70-MC-10.248, 2ª ed. 2020 do EB como teoria subsidiária.

Nesse sentido, este capítulo está dividido em seis seções. A primeira visa apresentar os aspectos conceituais, operacionais e de integração das operações interagências. A segunda seção aborda os mecanismos de coordenação estabelecidos entre as organizações participantes durante esse tipo de operação. Na terceira são revisadas as etapas em que é realizada a coordenação interinstitucional. Já na quarta seção são apresentados os níveis de colaboração que se desenvolvem entre as organizações envolvidas nessas operações, em relação ao seu nível de integração. Por fim, na quinta e sexta seção são detalhados os mecanismos de coordenação e ferramentas organizacionais do Comando Operacional² (Cmdo Op) participante em cuja área de responsabilidade são desenvolvidas as operações interagências.

2.1 AGÊNCIAS E OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS

Nesta seção são expostas as definições de agências e operações interagências de acordo com o arcabouço teórico estabelecido.

Dessa forma, a doutrina do MD estabelece que uma agência é uma organização ou instituição civil ou militar, nacional ou internacional, governamental ou não governamental, a qual está formalmente constituída em relação à sua estrutura e competência (BRASIL, 2017).

² “Comando conjunto ou singular organizado de acordo com a Diretriz para o Estabelecimento da Estrutura Militar de Defesa, ao qual cabe a responsabilidade de execução da campanha militar e demais ações militares, segundo diretrizes de planejamento específicas.” (BRASIL, 2015, p. 65).

Nessa definição indicam-se principalmente as características da origem organizacional e normativa das agências.

Da mesma forma, dentro desses instrumentos legais e regulatórios, as agências têm interesses e competências que podem ser utilizadas na prevenção de ameaças, gestão de crises ou resolução de conflitos (BRASIL, 2020). Nesse caso, também se menciona a natureza funcional das agências, ou seja, os tipos de situações em que podem ser empregadas como parte de um esforço conjunto e um objetivo específico.

Então, de acordo com os conceitos expostos anteriormente, as operações interagências podem ser abordadas com maior clareza. Elas são definidas pela teoria do MD como uma interação das forças armadas em conjunto com outras organizações em que são executadas ações coordenadas para atingir objetivos comuns, evitando a duplicidade de esforços, dispersão de recursos e atingindo uma maior eficiência³, eficácia⁴ e efetividade⁵ (BRASIL, 2017).

Assim também, de acordo com a teoria do EB, em situações de não guerra⁶, o poder militar é empregado de forma limitada, sem envolver um combate direto, portanto, em um ambiente interagências⁷, esse poder não sempre desempenha o papel principal (BRASIL, 2020). Para exemplificar uma situação de não guerra, pode ser considerado um ambiente no qual são executadas operações de ajuda humanitária, em que o poder militar não tem o papel principal e as forças armadas exercem principalmente funções de segurança, transporte e diversas capacidades que são integradas aos esforços das outras organizações para atingir os objetivos definidos.

³ “Capacidade de produzir o efeito desejado com economia (emprego racional) de meios.” (BRASIL, 2015, p. 97).

⁴ “Obtenção de um efeito desejado.” (BRASIL, 2015, p. 97).

⁵ “Capacidade de manter eficácia e eficiência ao longo do tempo.” (BRASIL, 2015, p. 97).

⁶ Segundo o Glossário das Forças Armadas do MD, em uma operação de não guerra, “[...] as Forças Armadas [...] são empregadas em tarefas que não envolvam o combate propriamente dito, exceto em circunstâncias especiais, em que esse poder é usado de forma limitada.” (BRASIL, 2015, p. 193).

⁷ Anexo A - FIG. 1 - O ambiente organizacional interagências.

Dessa forma, pode-se afirmar que nas operações interagências, as organizações participantes, formalmente constituídas e com diferentes características, desenvolvem ações nas quais a integração e a soma de esforços são essenciais para atingir objetivos comuns, pelo qual é necessário aplicar os fundamentos que serão detalhados na próxima seção.

2.2 FUNDAMENTOS DAS OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS

Nesta seção são descritos os fundamentos das operações interagências, os quais são constituídos por mecanismos de coordenação que as agências utilizam para integrar suas ações e articular seus interesses em prol de atingir os fins estabelecidos em uma operação planejada.

Segundo a teoria do MD, os “mecanismos eficazes de supervisão e de transparência devem ser estabelecidos desde o início das ações de maneira que sejam minimizados os efeitos negativos da ação de agentes de perturbação da ordem pública sobre os participantes.” (BRASIL, 2017, p. 15). Além disso, é imprescindível que tais mecanismos sejam implementados de forma clara e evidente no mais alto grau de decisão, no intuito de garantir sua eficácia no nível tático durante a execução das operações.

Da mesma forma, a doutrina do EB destaca a importância dos mecanismos de colaboração e integração entre as instituições envolvidas nas operações interagências, pois permitem atingir o estado final desejado⁸, minimizando a dispersão de esforços e mitigando o uso inadequado de recursos humanos e materiais (BRASIL, 2020). Portanto, por meio dessas ferramentas de coordenação, são aplicados os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade já mencionados.

Ademais, para otimizar esses procedimentos de coordenação é imprescindível implementar estruturas de tomada de decisões, nos níveis estratégico, operacional e tático, que

⁸ O estado final é definido como uma “situação política ou militar a ser alcançada ao final das operações e que indica se o efeito desejado foi alcançado.” (BRASIL, 2015, p. 108).

permitam o estabelecimento de canais e instrumentos de articulação para solucionar dificuldades ou obstáculos que possam surgir. Nesse sentido, as células de ligação em todos os níveis possibilitam a comunicação entre as agências participantes (BRASIL, 2017).

Por conseguinte, pode-se depreender que é indispensável que as instituições envolvidas nas operações interagências implementem órgãos de coordenação em todos os níveis, que permitam o compartilhamento oportuno de informação e definam os respectivos cursos de ação.

Outrossim, em relação à construção e manutenção das coordenações interagências, a referência teórica do MD estabelece que:

O projeto, ou protocolo de intenções, ou contrato de objetivos, ou comprometimento inicial, ou qualquer outra denominação dada para o primeiro passo na construção e manutenção da coordenação interagências, ainda no nível estratégico de decisão, deve incluir: objetivos e estado final desejado, atribuições e definição de responsabilidades, bases e limitações legais para as ações, prazos e prioridades, estabelecimento de medidas de coordenação e controle, com específica delimitação da área e do período de atuação, e meios e orçamento disponíveis (BRASIL, 2017, p. 15).

Nesse sentido, considerando a execução de operações interagências planejadas sob uma estratégia governamental, é indispensável que o nível político-estratégico leve em conta todas as considerações citadas no parágrafo anterior, referentes a cada agência envolvida nas operações.

Por outro lado, “cada organização possui sua própria cultura, filosofia, objetivos, práticas e habilidades.” (BRASIL, 2017, p. 15). Neste ponto, deve-se notar que esta variedade de culturas organizacionais⁹, corretamente administrada por meio de mecanismos de integração eficientes, gera uma vantagem competitiva, pois proporciona uma soma de esforços e competências¹⁰.

⁹ Conjunto de características que diferenciam a uma organização em relação a qualquer outra, que expressa os rituais, mitos, hábitos e crenças comuns de todos sus membros (PIRES; MACÊDO, 2006).

¹⁰ “Para serem concretizadas, as competências das organizações dependem primeiramente das competências das pessoas em colaboração e, consequentemente, das competências coletivas, em uma perspectiva dinâmica de aprendizado, ou seja, de geração, transferência e integração de conhecimento.” (MUNCK; GALLELI, 2015, p. 539). Esse conceito é apontado pelo pesquisador para destacar a relevância da soma de competências nas operações interagências.

Também, segundo a doutrina do MD, nas operações interagências é necessário que haja, eventualmente, uma certa perda de liberdade de ação das organizações participantes a fim de alcançar níveis mais elevados de cooperação, o qual não deve afetar o senso de autoridade ou as competências institucionais (BRASIL, 2017). Ou seja, em um ambiente interagências, os membros das agências devem aceitar circunstâncias que possam dificultar o seu trabalho, no entanto, isso é desejável no intuito de manter um alto grau de colaboração.

Por exemplo, o pessoal militar responsável pela segurança durante uma operação interagências deve estabelecer medidas para garantir a salvaguarda do pessoal e material atribuído, por meio da implementação de medidas de proteção, limites no horário de trabalho e restrição de movimento do pessoal, o que pode ocasionalmente afetar as atividades das agências, as quais precisam de uma maior liberdade de ação nas suas atividades, não obstante, o consenso e a cooperação entre as organizações devem prevalecer.

Da mesma forma, a definição inicial do problema constitui o ponto de partida para o planejamento das operações interagências, o qual possibilita a soma de esforços e a utilização de mecanismos eficazes de coordenação (BRASIL, 2017). A aplicação desse fundamento é essencial no desenvolvimento de estratégias governamentais no caso de desastres, conflitos sociais ou diversas situações de interesse nacional em que seja necessária uma intervenção multissetorial, gerando sinergia de esforços para alcançar o estado final desejado estabelecido.

Mas também, na mencionada teoria afirma-se que a participação das Organizações Não Governamentais (ONGs) pode ser considerada durante o planejamento das operações interagências, uma vez que possuem uma valiosa experiência em relação às características de uma determinada área de operações (A Op), tornando-se uma fonte relevante de informação (BRASIL, 2017). Ademais, deve-se levar em conta que essas organizações podem estar presentes na A Op previamente ao desdobramento dos meios militares, executando ações diante de alguma situação de emergência, desastre ou diversas circunstâncias.

Dessa forma, a coordenação interagências é influenciada por alguns fatores, tais como: políticas governamentais, regulamentações, orçamentos, culturas organizacionais e doutrinas (BRASIL, 2017), que exigem o mais alto nível de planejamento, principalmente no nível político-estratégico, a fim de estabelecer linhas de ação que permitam atingir os objetivos traçados e articular esforços entre todas as organizações envolvidas, garantindo a aplicação dos mecanismos de coordenação de forma sistemática e baseada nas etapas que são detalhadas na seguinte seção.

2.3 ETAPAS DE COORDENAÇÃO

Nesta seção descrevem-se as etapas de coordenação nas operações interagências estabelecidas na doutrina do MD, as quais são fundamentais para uma execução ordenada dos meios de colaboração e integração entre as organizações participantes, o que constitui um grande desafio, pois cada agência tem procedimentos e prioridades diferentes.

Em primeiro lugar, essa teoria estabelece a etapa de definição do problema, na qual, as diferenças entre as percepções de cada agência envolvida são altamente relevantes porque podem dificultar a consecução dos acordos determinados e a definição da missão. Portanto, essa etapa exige que o problema em questão seja abordado de forma clara e precisa, com o propósito que fique claro e seja compreendido por todas as organizações (BRASIL, 2017).

Posteriormente, em relação aos objetivos estabelecidos, eles devem ser “[...] claros, definidos e alcançáveis, bem como o estado final desejado e os critérios para o término da missão.” (BRASIL, 2017, p. 18). Assim, cada agência envolvida pode realizar um planejamento visando unir forças para atingir os objetivos traçados.

Do mesmo modo, devido à diversidade cultural das organizações nas operações interagências, existem diversos conceitos e procedimentos com características diferentes. Por isso, é imprescindível que nesta etapa empreguem-se publicações ou documentos a fim de

estabelecer referências comuns e padronizar a terminologia utilizada, garantindo um nível ótimo de coesão nas coordenações (BRASIL, 2017).

Além disso, as linhas de ação das operações devem ser determinadas, pelo qual, de acordo com o manual do MD, nesta etapa existem situações complexas em que uma abordagem superficial não é apropriada. Dessa maneira, “a sinergia do debate franco interagências é capaz de produzir as melhores opções.” (BRASIL, 2017, p. 19). Tais linhas de ação devem considerar a soma de competências das agências para atingir o resultado esperado.

A próxima etapa de coordenação interagências é a definição das responsabilidades. Segundo a teoria do MD, essa fase é fundamental, pois quando as organizações conhecem suas obrigações e identificam-se as funções de cada membro, a obtenção da unidade de esforço torna-se uma consequência natural nas operações (BRASIL, 2017). Como resultado, cada agência cumpre sua tarefa específica, fomentando a conquista do objetivo principal.

Por outro lado, a referida doutrina indica que uma seguinte etapa de coordenação interagências é a capitalização da experiência, na qual é necessário implementar lições aprendidas de relatórios anteriores ou operações semelhantes realizadas previamente. Nesse sentido, “os ensinamentos adquiridos em operações passadas, a critério dos comandantes militares, podem ser compartilhados como os demais atores interagências.” (BRASIL, 2017, p. 19). Diante desse aspecto, fica evidente que qualquer operação pode conter erros, porém, o importante é identificá-los e não os repetir.

Neste ponto, vale destacar a diversidade de competências que acontece nas operações interagências, já que cada organização possui diversos métodos, habilidades, conhecimentos e experiências, cuja capitalização é essencial para atingir os objetivos planejados.

Outra etapa fundamental da coordenação interagências considerada na teoria do MD é a concentração dos meios, o que implica a identificação das capacidades de cada

organização e a aplicação das suas competências para um propósito estabelecido. Essa fase visa obter uma unidade de esforço determinada principalmente pelo número de participantes e a eficiência de seus mecanismos de coordenação (BRASIL, 2017).

Da mesma forma, uma seguinte etapa definida na doutrina é a transição de responsabilidades e funções entre as forças militares e as organizações civis dentro de uma operação interagências, o qual deve ser feito de forma planejada, detalhando as funções específicas e os prazos estabelecidos. Ademais, deve-se prever a redução das ações militares em operações de não guerra, a fim de minimizar o impacto na população. (BRASIL, 2017).

Pelo exposto, verifica-se que a aplicação das etapas de coordenação de forma sequencial e ordenada permite integrar as competências das organizações participantes nas operações interagências, gerando a otimização dos níveis de colaboração que são detalhados na próxima seção.

2.4 NÍVEIS DE COLABORAÇÃO

Nesta seção abordam-se os níveis de colaboração desenvolvidos nas operações interagências segundo o manual do EB, os quais são relevantes porque permitem estabelecer o grau e o modo de integração nesse tipo de operações.

Dessa forma, a mencionada teoria indica que “a colaboração interagências é a atividade integrada de duas ou mais organizações cujo objetivo é incrementar os valores e as competências de cada uma por meio do trabalho conjunto.” (BRASIL, 2020, p. 3-10).

Além disso, para promover e manter níveis ótimos de colaboração, “[...] a solução mais eficaz é estruturar centros, células, grupos de trabalho e/ou equipes de planejamento multifuncionais [...]” (BRASIL, 2020, p. 3-10). Conforme já mencionado, a sinergia no planejamento das operações interagências é essencial para definir as linhas de ação de cada organização, as quais devem ser complementadas e executadas de forma integrada. Portanto, o

grau de integração está diretamente relacionado com os níveis de colaboração estabelecidos na doutrina do EB e são detalhados a seguir:

Primeiro, o nível mais elementar de colaboração é a minimização de conflito, no qual as agências realizam seu planejamento com relativa autonomia e somente ocorrem reuniões de coordenação para garantir que as atividades de cada organização não interfiram entre si (BRASIL, 2020), de tal forma que neste grau de colaboração não é realizado um planejamento conjunto, pois cada agência planeja e executa independentemente suas linhas de ação sem a existência de uma soma de esforços, sendo o principal objetivo evitar a obstrução entre elas.

O segundo nível de colaboração é denominado coordenação, cuja aplicação é semelhante ao nível anterior porque cada agência realiza seu planejamento com autonomia, no entanto, para evitar interferências, realizam-se reuniões entre os participantes para coordenar aspectos relevantes e compartilhar informação útil para suas atividades (BRASIL, 2020).

Mas também, é definido um terceiro nível chamado integração, em que o planejamento não é mais executado de forma independente, pelo contrário, ele é realizado com a participação das agências, o que possibilita o apoio mútuo entre elas. Assim, este é o primeiro nível em que se estabelece um coordenador de operações, quem deve determinar os protocolos e regras de entendimento entre as organizações participantes, portanto, normalmente é implementado um Centro de Coordenação de Operações (CCOp)¹¹ (BRASIL, 2020). Nesse nível, durante as reuniões de coordenação, não só se compartilha informação relevante, mas também se determinam as linhas de ação das organizações.

Enfim, a doutrina do EB estabelece que a parceria genuína é o mais alto nível de colaboração alcançado nas operações interagências, no qual o planejamento é feito de forma

¹¹ “Órgão de planejamento, de coordenação e de assessoria do órgão operacional, constituído para realizar operações de garantia da lei e da ordem.” (BRASIL, 2015, p. 59)

conjunta e os objetivos comuns são estabelecidos. Além disso, nesse grau de integração, “a sinergia é obtida quando as atividades estão entrelaçadas por uma única estratégia [...] para alcançar objetivos de forma a superar desafios difíceis e complexos.” (BRASIL, 2020, p. 3-12). Por exemplo, em uma estratégia concebida no nível governamental, as ações de intervenção são planejadas sob uma abordagem interagências para resolver conflitos ou situações declaradas de interesse nacional.

Com base no exposto, pode-se afirmar que nas operações interagências deve-se atingir o mais alto nível de colaboração, o qual é determinado principalmente pelo grau de integração aplicado pelas agências no desenvolvimento das operações, no intuito de somar esforços da forma mais eficaz para conquistar os objetivos comuns traçados.

2.5 MECANISMOS DE COORDENAÇÃO DO COMANDO OPERACIONAL

Nesta seção descrevem-se os mecanismos de coordenação adotados pelo Cmdo Op estabelecido em uma área geográfica específica, visando que as capacidades militares se complementem com as ações realizadas pelas organizações civis e alcancem um alto grau de integração durante as operações interagências.

Segundo a teoria do MD, “a missão atribuída ao comando operacional demandará o planejamento e a execução de ações envolvendo não só as forças militares, mas, também, a coordenação destas com as agências que participam da operação.” (BRASIL, 2017, p. 23), entretanto, deve-se notar que em situações de não guerra, as forças militares não desempenham o papel principal, como já mencionado anteriormente.

Dessa forma, de acordo com a referida doutrina, o CCOp é uma estrutura implementada no Cmdo Op que permite executar os mecanismos de coordenação, articulação e controle das forças. Do mesmo modo, “no ambiente interagências, o Comandante Operacional (Cmt Op) possui duas responsabilidades: a condução dos efetivos militares adjudicados e a

interação com as agências envolvidas nas ações.” (BRASIL, 2017, p. 23). Assim, essas coordenações são realizadas a fim de articular as linhas de ação militar com as atividades dos órgãos civis, bem como controlar as operações dos elementos¹² alocados.

Além disso, a doutrina do MD estabelece que é importante identificar possíveis conflitos ou obstáculos potenciais que possam dificultar as operações, pelo qual é necessário implementar, desde o início, medidas de concertação no intuito de facilitar a coordenação entre as agências (BRASIL, 2017). Neste ponto, deve-se considerar que nos níveis mais elevados de colaboração, há um maior grau de integração, portanto, é essencial que sejam elaboradas regras e procedimentos claros devido à variedade cultural entre as organizações participantes para evitar situações de conflito.

Por outro lado, a teoria também ressalta que os recursos necessários devem ser mensurados a fim de conquistar os objetivos estabelecidos e preservar o efeito desejado no longo prazo (BRASIL, 2017). Além da alocação desses recursos, o emprego planejado deles é imprescindível para alcançar a eficiência.

No que diz respeito à análise da missão, a doutrina do MD indica que o Cmt Op pode considerar a conformação de equipes de avaliação, compostas por pessoal de inteligência, operações, comunicações, logística, saúde e assessoria jurídica, sendo essencial a aplicação de mecanismos de coordenação com as outras organizações participantes durante a fase de planejamento no nível operacional (BRASIL, 2017).

Do mesmo modo, durante a fase mencionada, é essencial desenvolver uma gestão apropriada da informação a fim de atingir os objetivos estabelecidos. Assim, é pertinente considerar as principais características da A Op, as práticas culturais, a estrutura política e o papel de seus principais dirigentes (BRASIL, 2017), de tal maneira que um trabalho conjunto

¹² Ou termo “elemento” refere-se a uma “designação genérica para qualquer fração da força ou de uma organização militar.” (BRASIL, 2015, p. 98).

entre as agências culturais, as ONGs e o pessoal da inteligência militar, pode fornecer dados úteis para evitar um impacto negativo na população durante as ações.

Além disso, em relação à gestão da informação, um aspecto muito relevante é a situação de segurança nas operações (BRASIL, 2017), uma vez que é fundamental conhecer as atividades ilegais e a presença de grupos armados em uma A Op que possam ser uma ameaça para o pessoal participante e os meios alocados. Nesse sentido, o Cmt Op pode solicitar um relatório de inteligência a fim de coletar dados relevantes e implementar medidas de proteção eficazes.

Também, segundo a teoria do MD, quando as operações interagências são realizadas em uma A Op localizada na fronteira ou fora do território de um Estado, devem se considerar as disposições correspondentes ao direito internacional e à política exterior desse país. Ademais, deve ser solicitado ao Ministério das Relações Exteriores um parecer sobre os efeitos dessas operações nos países envolvidos (BRASIL, 2017).

Outrossim, levando-se em conta a importância do conhecimento das funções e responsabilidades de cada agência participante, a teoria estabelece a elaboração do Exame de Situação Operacional e o Modelo de Plano Operacional, em que o Cmt Op detalha especificamente as instituições participantes da operação interagências e as linhas de ação implementadas (BRASIL, 2017). Esses documentos são elaborados considerando as diretrizes estratégicas e as ações prévias de coordenação com as organizações envolvidas durante o planejamento.

Diante do exposto, destaca-se que os mecanismos de coordenação entre o Cmt Op e as organizações envolvidas nas operações interagências são estabelecidos por meio de canais de comunicação e medidas de prevenção de conflitos no intuito de atingir o maior nível de colaboração possível, integrar esforços e cumprir os objetivos traçados. Dessa forma, além

desses mecanismos, devem-se estruturar ferramentas organizacionais a fim de avaliar e controlar o desenvolvimento das operações executadas, o qual é detalhado na próxima seção.

2.6 FERRAMENTAS ORGANIZACIONAIS DO COMANDO OPERACIONAL

Nesta seção mencionam-se as ferramentas organizacionais do Cmdo Op segundo o manual de operações interagências do MD, as quais são determinadas por ações implementadas pelo Cmt Op que lhe permitem controlar o desenvolvimento das operações e manter os canais de comunicação com os elementos desdobrados e as agências participantes, bem como avaliar as ações no intuito de tomar as decisões pertinentes.

Em primeiro lugar, a teoria indica que a seção de ligação do Cmdo Op desempenha um papel fundamental, já que “[...] auxilia o comandante, provendo um fórum para a coordenação das atividades militares com as agências participantes, com as autoridades locais, com a população atingida e com as organizações internacionais, quando for o caso.” (BRASIL, 2017, p. 27). Esse órgão de ligação é o principal meio pelo qual o Cmt Op visa estabelecer um canal de comunicação eficaz com as agências envolvidas, em que se produz a troca de informação relevante e a articulação das ações na A Op.

Igualmente, como afirma a doutrina do MD, existem operações interagências nas quais as ações são executadas continuamente durante as 24 horas do dia, devido à sua complexidade. Nesses casos, é necessário implementar equipes de ligação com capacidade de estabelecer comunicações confiáveis para informar ao Cmt Op sobre o desenvolvimento das operações. Caso não haja possibilidade da conformação dessas equipes, tal função pode ser assumida individualmente (BRASIL, 2017). Portanto, se o Cmt Op julgar necessário, pode-se ativar um Posto de Comando Principal¹³ constituído por oficiais do Cmdo Op, que permita

¹³ “Órgão de comando e controle voltado particularmente para o planejamento e coordenação das operações táticas correntes e futuras. Recebe todas as informações relativas ao combate.” (BRASIL, 2015, p. 218).

controlar as operações e a situação tática em qualquer momento, bem como decretar instruções para os elementos militares desdobrados na A Op.

Por outro lado, deve-se considerar a influência que a imprensa e os meios de comunicação exercem sobre as operações e a opinião pública, portanto, em todos os níveis de planejamento, devem-se implementar canais de comunicação e pontos de contato a fim de atender os pedidos de informação. Além disso, o Cmt Op deve avaliar e controlar os dados fornecidos (BRASIL, 2017). Nesse sentido, é necessário que um órgão interno do Cmdo Op seja o responsável de exercer essa interação e informar quando for necessária a emissão de comunicações para a imprensa, bem como o público-alvo¹⁴ dessas informações.

Outrossim, de acordo com a teoria estabelecida pelo MD, as capacidades de inteligência e contrainteligência merecem especial atenção, visto que pode ser necessário o emprego de pessoal especializado a fim de obter informação da área onde serão desenvolvidas as operações (BRASIL, 2017). Essa ferramenta organizacional é aplicada principalmente diante da existência de ameaças, pelo qual é essencial a obtenção de dados úteis por meio de agentes treinados.

Analogamente, baseado em tais informações, o Cmt Op deve desdobrar equipes de proteção no intuito de garantir a segurança do pessoal e material empregado nas operações (BRASIL, 2017), principalmente nas áreas onde acontecem situações de risco. Ademais, essas equipes devem estabelecer medidas de reação durante a fase de planejamento a fim de reagir diante de uma possível ameaça.

Do mesmo modo, a referência teórica já mencionada considera a participação de assessores jurídicos como uma ferramenta organizacional, já que sua competência é necessária especialmente nos casos de revisão de contratos, limitações no emprego da força, direito

¹⁴ “Conjunto de pessoas ou grupo social em proveito de quem são desenvolvidas quaisquer das atividades de comunicação social.” (BRASIL, 2015, p. 228).

internacional e diversos assuntos legais (BRASIL, 2017). Neste ponto, cabe destacar que o assessor jurídico deve interagir diretamente com o Cmt Op nessas situações complexas a fim de evitar a distorção da informação.

Diante do exposto neste capítulo, em que se realizou a apresentação dos aspectos conceituais e operacionais das operações interagências de acordo com a referência teórica estabelecida, conclui-se que essas ações requerem um planejamento coordenado e o estabelecimento das linhas de ação das organizações participantes nos níveis estratégico, operacional e tático. Da mesma forma, essas operações envolvem a participação de diversas instituições, que podem ser civis, militares, governamentais ou não governamentais, formalmente constituídas por meio de instrumentos legais e normativos, as quais são nomeadas agências, que atuam de forma coordenada para atingir objetivos comuns.

Do mesmo modo, o nível de colaboração nas operações interagências é um fator essencial, determinado pelo grau de integração e o cumprimento ordenado das etapas de coordenação descritas, que visam atingir uma soma de esforços e a maior capacidade de articulação possível.

Por fim, destaca-se a relevância das distintas culturas organizacionais das agências envolvidas, o que determina uma vantagem nas ações executadas, gerando uma soma de conhecimentos, experiências, habilidades e competências. Nesse sentido, devem-se implementar medidas para prevenir conflitos e aproveitar essa pluralidade organizacional.

Assim, após esta exposição, no seguinte capítulo será desenvolvida a descrição das operações de ação social realizadas pela PIAS *Rio Putumayo 1* na bacia do rio *Putumayo* da Amazônia peruana em 2019.

3 OPERAÇÕES DE AÇÃO SOCIAL NA AMAZÔNIA PERUANA

Este capítulo descreve os aspectos operacionais, normativos, conceituais e organizacionais das ações sociais realizadas pela PIAS *Rio Putumayo 1* em 2019 na Amazônia peruana, especificamente nos povoados localizados na bacia do rio *Putumayo*, fronteira entre o Peru e Colômbia, considerando também a experiência do pesquisador quem participou nessas ações como Comandante dessa plataforma. Por conseguinte, pretende-se obter uma compreensão clara do fenômeno descrito para, posteriormente, fazer uma análise a fim de identificar aspectos aplicáveis à luz da teoria de operações interagências do MD desenvolvida no capítulo anterior.

Portanto, este capítulo está dividido em cinco seções. Na primeira é realizada a contextualização geográfica da Amazônia peruana, suas características e a situação dos seus indicadores de desenvolvimento social. Na segunda são apresentados os fundamentos da EASS, aprovada pelo governo peruano em 2016, na qual estabeleceu-se a execução de ações sociais sob um enfoque multissetorial com o objetivo de melhorar a qualidade de vida nos povoados indígenas da região amazônica do Peru e alcançar um nível de desenvolvimento sustentável.

Seguidamente, na terceira seção são mencionadas as principais características estruturais e funcionais das PIAS, as quais foram implementadas no âmbito da referida estratégia. Da mesma forma, na quarta seção menciona-se a organização e funções do Comando-Geral de Operações da Amazônia do Peru (COMOPERAMA), que exerce o controle operacional das PIAS durante as ações sociais. Por fim, na quinta seção são detalhados os aspectos específicos da execução das ações sociais realizadas pela PIAS *Rio Putumayo 1* em 2019 na bacia do rio *Putumayo*.

3.1 SITUAÇÃO DA AMAZÔNIA PERUANA

A Amazônia peruana abrange mais de 60% do território peruano, com uma área de 670.000 km², no entanto, apesar das suas grandes dimensões, possui o menor índice de densidade populacional. Ademais, nessa região fluem diversos rios de canal longo como o *Amazonas*, *Putumayo*, *Napo*, *Marañón*, *Huallaga* e *Ucayali*, os quais são as principais vias navegáveis da região (BARRANTES; GLAVE, 2014). Assim, a delimitação geográfica desta pesquisa é o rio *Putumayo*¹⁵, que determina a maior parte da fronteira entre o Peru e a Colômbia e em cuja bacia existem comunidades indígenas isoladas devido à falta de vias de acesso terrestre.

Portanto, os meios fluviais e aéreos são os únicos disponíveis para chegar aos mencionados povoados, mas deve-se destacar que o transporte de aeronaves representa um custo elevado e não permite transportar uma grande quantidade de carga (PERU, 2009).

Por outro lado, de acordo com os indicadores avaliados em 2018, os maiores níveis de pobreza do Peru foram registrados, em primeiro lugar, na serra rural com 14,9% e em segundo lugar, na Amazônia rural com 11,1%. Igualmente, os departamentos da região amazônica que registraram os maiores níveis de necessidades básicas não satisfeitas foram *Loreto* e *Ucayali*. Esses indicadores foram avaliados por meio de três fatores principais: vivendas com características físicas inadequadas, sem serviços de higiene e em condições de superlotação (INEI, 2018).

Nesse sentido, de acordo com os compromissos internacionais assumidos na Assembleia Geral das Nações Unidas (2015)¹⁶, o governo peruano tem o dever de erradicar a

¹⁵ Anexo B - FIG. 2 - O rio Putumayo: fronteira entre o Peru e a Colômbia.

¹⁶ No ano de 2015, a Assembleia Geral das Nações Unidas adotou a resolução N° 70/1 no intuito de estabelecer um plano de ação constituído por objetivos e metas para os próximos 15 anos, a fim de atingir o desenvolvimento sustentável da humanidade e o planeta.

pobreza em todas as suas formas e dimensões, bem como contribuir para o desenvolvimento nacional e somar esforços na conquista dos objetivos traçados e o progresso sustentável.

Da mesma forma, a Constituição Política do Peru estabelece que os deveres primários do Estado peruano são: “[...] garantir a plena vigência dos direitos humanos, proteger a população de ameaças à sua segurança e promover o bem-estar geral baseado na justiça e no desenvolvimento integral e equilibrado da Nação.” (PERU, 1993, p. 35, tradução nossa)¹⁷.

Pelo exposto, pode-se afirmar que de acordo com a legislação nacional e internacional, o governo peruano deve esgotar todos os esforços possíveis para reduzir os níveis de pobreza e permitir que os serviços básicos do Estado cheguem à população, pelo qual a implementação de uma estratégia multissetorial é um meio para atingir esse objetivo, conforme detalhado na próxima seção.

3.2 ESTRATÉGIA DE AÇÃO SOCIAL COM SUSTENTABILIDADE

Diante da situação mencionada na seção anterior, no ano de 2016 o governo peruano aprovou a EASS, por meio da qual foi estabelecida a execução de ações sociais sob um enfoque multissetorial a fim de melhorar as condições de vida e alcançar o desenvolvimento sustentável das comunidades indígenas da Amazônia peruana (PERU, 2016). Assim também, por meio da lei orçamentária do Congresso da República do Peru instituída em 2015, essa estratégia foi declarada de interesse nacional e o orçamento correspondente foi outorgado para a execução das mencionadas ações a fim de garantir os direitos dos povos indígenas (PERU, 2014).

Dessa forma, o governo peruano designou ao Ministério do Desenvolvimento e da Inclusão Social (MIDIS) como responsável da coordenação geral das intervenções realizadas no âmbito da EASS, promovendo o acesso de todos os cidadãos às oportunidades de progresso

¹⁷ No original: “[...] garantizar la plena vigencia de los derechos humanos, proteger a la población de las amenazas contra su seguridad y promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia y en el desarrollo integral y equilibrado de la Nación”.

em coordenação e articulação com diversas entidades do setor público e privado (PERU, 2015a).

Neste ponto, cabe indicar que de acordo com a sua lei de criação, o MIDIS tem competência para coordenar e executar as políticas nacionais e setoriais relacionadas com o desenvolvimento e a inclusão que visem a redução da pobreza, desigualdades, vulnerabilidades e riscos sociais da população, estabelecendo normas que envolvem todos os níveis de governo em todo o território nacional (PERU, 2011).

Por outro lado, o objetivo principal estabelecido na EASS é permitir que os habitantes das comunidades nativas da Amazônia peruana obtenham melhores condições de vida e um maior nível de desenvolvimento por meio da execução de intervenções multissetoriais. Similarmente, foram determinados os seguintes objetivos específicos: primeiro, prestar serviços do Estado aos habitantes das comunidades indígenas, reconhecendo seus direitos fundamentais; segundo, promover a inclusão social das famílias amazônicas que vivem em condições de sobrevivência econômica, e terceiro, fornecer informação à população sobre o seu direito cidadão de acesso aos serviços do Estado (PERU, 2016).

Dessa forma, para alcançar esses objetivos comuns, na EASS participam diversas instituições: MIDIS, MGP, Ministério da Mulher e Populações Vulneráveis, Ministério da Saúde, Ministério da Educação, Ministério do Meio Ambiente, Ministério da Cultura (MINCU), Registro Nacional de Identificação e Estado Civil, Banco da Nação, Seguro Integrado de Saúde, Comissão Nacional para o Desenvolvimento e a Vida sem Drogas, além dos programas sociais implementados pelo governo peruano (PERU, 2016).

De tal maneira que essas instituições executam ações de forma articulada para fornecer os serviços do Estado à população das comunidades indígenas da Amazônia peruana sob uma estrutura que permita a integração dos diferentes níveis de decisão e o fluxo de recursos necessários nos setores de governo.

Por tanto, a EASS possui mecanismos de coordenação no nível nacional, regional e local, nos quais participam os ministérios do Estado e os governos regionais, provinciais e distritais cuja área de responsabilidade corresponde à região amazônica, bem como as ONGs e as instituições de cooperação internacional (PERU, 2016).

Por outro lado, com o propósito de oferecer esses serviços à população amazônica, foram implementadas três tipos de plataformas: plataformas locais, plataforma de suporte de telecomunicações e plataformas itinerantes, as quais são empregadas em diferentes campos de atuação e possuem funções semelhantes.

No que tange às plataformas locais, também denominadas *Tambos*¹⁸, são centros de coordenação fixos localizados nas comunidades, que permitem à população realizar consultas e coordenações com as instituições do Estado por meio das plataformas de telecomunicações instaladas nesses centros (PIAS, 2016). Tais capacidades visam manter uma comunicação constante entre os habitantes dos povoados e as principais entidades estaduais a fim de responder às suas demandas, o qual fortalece a presença do Estado na região.

Em relação as plataformas itinerantes denominadas PIAS, são embarcações fluviais da MGP que têm a função de transportar aos funcionários das diversas instituições do Estado às comunidades amazônicas a fim de executar ações sociais, o qual será descrito na seguinte seção. Neste ponto, cabe ressaltar que os três tipos de plataformas mencionadas interagem transversalmente em quatro eixos estratégicos: saúde, nutrição, educação e proteção¹⁹, os quais foram definidos pela EASS para fornecer os serviços do Estado, contribuir para o desenvolvimento das comunidades e combater as ameaças que as afetam (IRIARTE, 2015).

Pelo exposto, destaca-se que o governo peruano implementou uma estratégia que envolve a coordenação de diversos níveis de decisão governamental e a participação de

¹⁸ Anexo C - FIG. 3 - Modelo da plataforma local *Tambo*.

¹⁹ Anexo D - FIG. 4 - Articulação de eixos estratégicos e plataformas de intervenção.

instituições sob um enfoque multissetorial para conquistar os objetivos principais e específicos traçados. Do mesmo modo, nessa estratégia definiram-se os eixos estratégicos que se articulam com as ações das plataformas de intervenção. Portanto, na seguinte seção é detalhado o conceito operacional das PIAS.

3.3 PLATAFORMAS ITINERANTES DE AÇÃO SOCIAL

Nesta seção descrevem-se as principais características e operações das PIAS durante a execução das ações sociais.

Nesse sentido, as PIAS são "[...] embarcações fluviais operadas pela Marinha de Guerra do Peru (MGP) e configuradas como plataformas multissetoriais que aproximam as instituições estaduais à população rural de cada bacia amazônica." (PERU, 2018, p. 6, tradução nossa)²⁰.

De tal maneira que essas embarcações possuem uma organização militar interna composta pela gente de bordo quem são responsáveis pela operação do navio e o transporte dos membros das diversas instituições e programas sociais do Estado. Além disso, tais plataformas dispõem a bordo de características modulares e equipamento necessário para fornecer assistência médica, odontológica, farmacêutica, bancária, serviços de registro de identidade, educação e afiliação a diversos programas sociais de forma sustentável²¹ (PERU, 2018, p. 138).

Por outro lado, “as PIAS (Plataformas Itinerantes de Ação Social) são a primeira experiência latino-americana realizada de forma multissetorial e interinstitucional na Amazônia.” (TEIXEIRA, 2018, p. 5, tradução nossa)²². Neste ponto, cabe ressaltar que a

²⁰ No original: “[...] unidades fluviales, operadas por la Marina de Guerra de Perú (MGP), y acondicionadas como plataformas multisectoriales que acercan los organismos estatales a la población rural de cada cuenca de la Amazonía”.

²¹ Anexo E - FIG. 5 - Características e distribuição modular das PIAS.

²² No original: “las PIAS (Plataformas Itinerantes de Acción Social) son la primera experiencia latinoamericana que se ejecuta de manera multisectorial e interinstitucional en la Amazonía.”

implementação dessas plataformas tem como precedente as ações cívicas²³ efetuadas pelos navios da MGP (PERU, 2018), pois durante o desenvolvimento das operações de patrulha fluvial, essas embarcações ofereciam serviços de medicina, odontologia, corte de cabelo, hasteamento da bandeira nacional e diversas ações realizadas com recursos próprios nas comunidades indígenas localizadas nas bacias dos rios amazônicos.

Por conseguinte, durante a execução dessas atividades conduzidas pela MGP, percebeu-se a necessidade de reforçar a presença do Estado e as grandes deficiências de serviços nos povoados localizados nas bacias dos rios da Amazônia (TEIXEIRA, 2018). Assim, a partir dessas experiências, foi desenvolvida a EASS, na qual essas eventuais ações cívicas realizadas pela MGP se transformaram em ações sociais sustentáveis de longo prazo, sob um enfoque multissetorial com a participação coordenada de diversas organizações estaduais.

Diante desses aspectos, vale destacar o interesse da MGP em manter uma participação ativa na execução dessas operações, já que, além dos serviços sociais prestados à população, as PIAS têm um impacto significativo no âmbito da segurança multidimensional (TEIXEIRA, 2018). Esse conceito de segurança indica que os fenômenos sociais, políticos, econômicos e as novas ameaças ultrapassam as fronteiras dos países, portanto, é essencial adotar uma abordagem de cooperação transfronteiriça para mitigar ou eliminar os fatores de insegurança (ALDA; DE SOUSA, 2015).

Outrossim, a fim de iniciar uma abordagem detalhada das operações das PIAS na Amazônia peruana, deve-se indicar que tais plataformas são nomeadas de acordo com as bacias hidrográficas onde realizam as suas operações, daí existem as PIAS *Rio Napo*, PIAS *Rio*

²³ O Ministério da Defesa do Peru define uma ação cívica como um conjunto de atividades realizadas pelas instituições militares com recursos próprios e em caráter temporário, em colaboração com as autoridades e os grupos civis no intuito de contribuir para o desenvolvimento econômico, social e cultural de uma determinada área, promovendo a imagem institucional e fomentando a identidade nacional a fim de ganhar a adesão da população (PERU, 2013).

Morona, PIAS *Rio Putumayo 1* e PIAS *Rio Putumayo 2*²⁴, levando-se em conta que no rio *Putumayo* operam duas PIAS devido a sua grande extensão.

Nesse sentido, no intuito de aproximar os serviços e programas sociais do Estado à população rural amazônica, as PIAS realizam anualmente as campanhas de ação social, que têm uma duração média de quarenta e cinco dias desde a partida até o final da campanha, logo após é previsto um período de quinze dias para o abastecimento logístico e manutenção da plataforma (PERU, 2015b).

Diante do exposto, pode-se afirmar que as atividades desenvolvidas pelas PIAS precisam de um alto nível de colaboração, visto que os funcionários das diversas instituições compartilham seus conhecimentos, experiências, hábitos e culturas organizacionais durante o período de convivência a bordo da plataforma, a fim de articular suas ações e somar esforços para atingir um objetivo comum. Do mesmo modo, as PIAS realizam as campanhas de ação social sob o controle operacional do COMOPERAMA, o qual é exposto na seguinte seção.

3.4 COMANDO-GERAL DE OPERAÇÕES DA AMAZÔNIA

Nesta seção são mencionados os principais aspectos organizacionais e funcionais do COMOPERAMA, que exerce o controle operacional dos recursos da MGP na Amazônia peruana, portanto, controla as operações das PIAS durante a execução das campanhas de ação social.

Este Cmdo Op é um órgão da MGP que tem a missão de efetuar o planejamento, organização, condução e avaliação das operações de apoio logístico e de segurança, realizadas pelas unidades e dependências alocadas a fim de contribuir para os objetivos institucionais, exercendo o comando operacional dos elementos operativos e zonas navais designadas (PERU, 2015b).

²⁴ <https://www.pais.gob.pe/webpais/public/plataformas/moviles>

Nesse sentido, o COMOPERAMA possui uma estrutura administrativa e forças operativas as quais estão constituídas pelo Esquadrão Aeronaval da Amazônia, o Batalhão de Infantaria da Amazônia n. 1 e n. 2, o Grupo de Operações Especiais n. 3 e o Comando de Navios Fluviais, que é responsável pela operação das canhoneiras fluviais e as PIAS²⁵.

Ademais, esses meios são empregados na sua área de responsabilidade, a qual está constituída pela Quinta Zona Naval e a Quarta Zona Naval, que abrange principalmente as regiões de *Loreto* e *Ucayali* respectivamente²⁶.

Igualmente, esse Cmdo Op possui um estado-maior responsável de planejar e assessorar ao Cmt Op por meio das seções de pessoal, inteligência, operações, logística, planejamento, comunicações, informática e operações da informação²⁷, as quais são essenciais no processo de tomada de decisão para o emprego e controle dos recursos alocados.

Da mesma forma, o COMOPERAMA possui uma seção de ação social com sustentabilidade cujas principais atribuições são: coordenar e articular esforços com as organizações públicas e privadas envolvidas na EASS e promover a implementação de doutrinas, políticas e mecanismos relacionados a essa estratégia, bem como fomentar a participação das instituições a nível regional e local (PERU, 2015b). Portanto, essa seção cumpre um papel fundamental de articulação entre o Cmdo Op e as demais organizações participantes das campanhas, além de uma função de porta-voz do Cmt Op durante as reuniões de coordenação multissetorial no intuito de determinar os requerimentos de apoio militar para a execução das operações.

²⁵ <https://www.marina.mil.pe/es/organos/comopreama/v-zona-naval/>

²⁶ Anexo F - FIG. 6 - Área de responsabilidade do COMOPERAMA.

²⁷ A organização funcional do COMOPERAMA está estabelecida no Livro de Organização desse Comando Geral, que é uma publicação da MGP classificada como reservado, portanto, nesta pesquisa não foi apresentada explicitamente informação sobre esse documento a fim de não transgredir as normas de segurança estabelecidas. Nesse sentido, o pesquisador fez parte dessa organização durante os anos de 2019 e 2020, então, possui experiência e conhecimento sobre a sua estrutura e as operações realizadas na sua área de responsabilidade.

Diante desses aspectos, verifica-se que o COMOPERAMA possui meios fluviais, aeronavais e terrestres, estruturados sob uma organização administrativa e operacional, que lhe permite executar operações na Amazônia peruana a fim de cumprir sua missão estabelecida. Além disso, as ações de coordenação desenvolvidas pela seção de ação social com as instituições e autoridades da região impactam no incremento dos níveis de colaboração nas operações.

Por fim, esse Cmdo Op desempenha uma função fundamental nas campanhas de ação social desenvolvidas no âmbito da EASS, pois exerce o controle operacional das PIAS, uma das quais é a plataforma *Rio Putumayo 1*, que em 2019 desenvolveu as ações sociais que são detalhadas na seguinte secção.

3.5 AÇÕES SOCIAIS NA BACIA DO RIO PUTUMAYO EM 2019

Conforme desenvolvido anteriormente, nesta seção pode-se detalhar com maior clareza os principais aspectos operacionais das campanhas de ação social realizadas pela PIAS *Rio Putumayo 1* nos povoados localizados na bacia do rio *Putumayo* em 2019.

Nesse sentido, durante o mencionado ano, as PIAS realizaram 727.171 atenções²⁸ em benefício da população das comunidades localizadas nas bacias dos rios amazônicos. Além disso, aconteceram 22 nascimentos a bordo dessas plataformas (PERU, 2020a). Neste ponto, vale destacar a importância da presença das PIAS durante essas situações, já que as mulheres grávidas não têm serviços de saúde na maior parte dessas comunidades. Em duas ocasiões, o pesquisador teve a oportunidade de experimentar a satisfação de receber uma nova vida a bordo de uma PIAS.

²⁸ O termo “atenções” é utilizado na EASS para se referir aos serviços do Estado prestados pelas instituições à população durante as campanhas de ação social.

A circunstância mencionada no parágrafo anterior permite que a mãe seja atendida pelo pessoal de saúde e os funcionários pertencentes ao Registro Nacional de Identificação e Estado Civil e o Seguro Integrado de Saúde embarcados na plataforma, a fim de garantir que a criança receba a respectiva atenção e seja inscrita no registro de identidade civil e no seguro social de saúde desde seu nascimento.

Com o propósito de atingir um melhor entendimento sobre o desenvolvimento das campanhas de ação social realizadas em 2019, podem-se estabelecer três etapas principais: pré-zarpe, travessia e pós-zarpe.

Na etapa de pré-zarpe foram efetuadas duas atividades principais: a elaboração do plano de intenção de movimento e o seminário de interculturalidade. Durante a elaboração do mencionado plano determinou-se a lista de comunidades onde as campanhas foram desenvolvidas, pelo qual foi necessária a ação articulada da MGP, como responsável pela operação da PIAS e a navegação fluvial, e o MIDIS, como coordenador geral das ações de intervenção.

Assim também, os seminários de interculturalidade foram realizados pelo MINCU, com a participação de todo o pessoal envolvido nas campanhas de ação social, a fim de fortalecer e difundir o respeito e a importância cultural das diversas etnias presentes nas comunidades amazônicas (PERU, 2020b, p. 59).

Posteriormente, na etapa de travessia da PIAS *Rio Putumayo 1*, os funcionários embarcados executaram suas atividades empregando as capacidades modulares implementadas no navio. Neste ponto, cabe ressaltar que a bordo das PIAS acontece uma situação de convivência particular devido à variedade de culturas organizacionais que interagem durante longos períodos de navegação, já que o deslocamento para as comunidades do rio *Putumayo* leva vários dias.

Diante dessa circunstância, foram elaboradas normas de convivência a bordo da plataforma (PERU, 2018), no intuito de estabelecer regras claras para manter uma coexistência harmoniosa e um nível ótimo de colaboração entre todos os funcionários.

Do mesmo modo, durante a navegação para o primeiro povoado, foram realizadas reuniões de abertura a bordo da PIAS, nas quais o Comandante do navio divulgou tais normas de convivência e as regras de comportamento apropriado a bordo de um navio da MGP, bem como os principais aspectos de segurança e atividades ilícitas acontecidas na bacia do rio *Putumayo*²⁹.

Durante as mencionadas reuniões a bordo, o funcionário do MIDIS, como coordenador geral das instituições participantes, estabeleceu suas políticas em relação à prestação dos serviços à população. Assim também, o representante do MINCU deu palestras a todo o pessoal, militar e civil, sobre as principais características culturais das etnias presentes nas comunidades da bacia do rio *Putumayo* e o respeito aos direitos dos povos indígenas (PERU, 2020b, p. 60).

Seguidamente, na chegada aos povoados, a PIAS *Rio Putumayo 1* prestou os serviços sociais de saúde, odontologia, registro de identidade, operações bancárias, orientação educacional, palestras de orientação familiar contra a violência e proteção das mulheres, bem como o acesso aos programas sociais do Estado, por meio da ação integrada dos funcionários das instituições participantes da campanha.

Dessa forma, a PIAS *Rio Putumayo 1* executou cinco campanhas de ação social durante o ano de 2019 na bacia no rio *Putumayo*, em que foram realizadas 68.633 atenções. Além disso, essas campanhas foram executadas de acordo com a seguinte programação: a primeira, de 28 de fevereiro a 14 de abril; a segunda, de 4 de junho a 18 de julho; a terceira, de

²⁹ As apresentações sobre os aspectos de segurança e regras de comportamento não têm documento de referência, já que foram realizadas em diversas circunstâncias de acordo com as condições de navegação e a rotina estabelecida a bordo da plataforma. No entanto, esta informação é apresentada pelo pesquisador quem realizou tais exposições como Comandante da PIAS *Rio Putumayo 1*.

primeiro de agosto a 10 de setembro; a quarta, de primeiro de outubro a 9 de novembro e; a quinta, de 29 de novembro a 19 de dezembro³⁰.

Por conseguinte, foram 200 dias de operação durante a execução das cinco campanhas realizadas em 2019 nas comunidades localizadas ao longo da bacia do rio *Putumayo*³¹, para o qual foi outorgado o orçamento correspondente que utilizou-se principalmente para a operação e manutenção das plataformas, contratação dos funcionários e aquisição de materiais (PERU, 2020a).

Cabe destacar que durante o ano de 2019, as ações sociais desenvolvidas pelas PIAS receberam o reconhecimento nomeado “Prêmio às Boas Práticas na Gestão Pública” pela sua contribuição para o desenvolvimento sustentável das comunidades vulneráveis da Amazônia e pelo esforço multissetorial para incorporar à população aos serviços básicos fornecidos pelo Estado (MGP, 2019b)³².

Assim, no que tange à última etapa da execução das campanhas de ação social, foram realizadas as reuniões pós-zarpe (PERU, 2020b, p. 59), nas quais avaliaram-se os resultados obtidos e estabeleceram-se lições aprendidas a fim de implementar mecanismos de melhoria para as próximas ações planejadas.

Pelo exposto neste capítulo, verifica-se que a aprovação da EASS em 2016 envolveu a integração de esforços de diversas organizações para a realização de ações sociais em benefício das comunidades amazônicas. Nesse sentido, as PIAS são empregadas como meio de transporte fluvial e execução de tais ações, sob o controle operacional do COMOPERAMA, o qual fortalece a presença do Estado e mantém a segurança do território na Amazônia peruana.

³⁰ Dados apresentados de acordo com o registro feito pelo pesquisador como Comandante da PIAS *Rio Putumayo 1* durante a execução das campanhas de ação social realizadas em 2019.

³¹ Anexo G - FIG. 7 - Povoados atendidos na bacia do rio *Putumayo* em 2019.

³² <https://marina.mil.pe/en/noticia/marina-de-guerra-del-peru-gano-premio-a-las-buenas-practicas-en-gestion-publica-con-las-plataformas-itinerantes-de-accion-social/>

Da mesma forma, o nível de colaboração durante a execução dessas operações é evidenciado na soma de esforços dos funcionários das instituições participantes, quem convivem a bordo da plataforma e integram seus conhecimentos, habilidades e experiências a fim de atingir objetivos comuns e prestar os serviços sociais à população rural.

Por fim, pode-se afirmar que durante o ano de 2019, a PIAS *Rio Putumayo 1* navegou durante a maior parte do ano, executando as campanhas de ação social sob um planejamento e organização devidamente estruturados ao longo das etapas desenvolvidas antes, durante e após das operações, fornecendo atenções sociais em benefício da população dos povoados da bacia do rio *Putumayo*.

4 ANÁLISE DOS ASPECTOS APLICÁVEIS DA DOCTRINA NA REALIDADE DESCRITA

No capítulo dois foram apresentados os principais conceitos e aspectos operacionais da doutrina de operações interagências do MD. Da mesma forma, no capítulo três foram descritas as campanhas de ação social realizadas pela PIAS *Rio Putumayo 1* em 2019 nos povoados da bacia do rio *Putumayo* no âmbito da EASS implementada pelo governo peruano.

Dessa forma, neste capítulo é realizada uma análise a fim de identificar a existência de fundamentos operacionais e conceitos da doutrina revisada que foram desenvolvidos nas campanhas de ação social realizadas na bacia do rio *Putumayo* em 2019, no intuito de determinar o grau de aplicação de tal doutrina na realidade descrita. Além disso, são detalhados alguns aspectos pelos quais as mencionadas ações sociais podem ser otimizadas por meio da aplicação da referida doutrina.

No que tange às definições apresentadas na doutrina, verifica-se que as organizações envolvidas nas ações sociais realizadas na bacia do rio *Putumayo* em 2019 correspondem à definição de agências, pois são instituições governamentais, legalmente constituídas e que fazem parte de uma ação integral que visa solucionar uma situação de interesse comum. Da mesma forma, as campanhas de ação social concordam com o conceito de operações interagências indicado na referida doutrina, dado que a EASS envolve a participação de agências, tanto militares quanto civis, que de forma coordenada e sob uma mesma estratégia, integram-se e somam esforços para alcançar objetivos comuns estabelecidos.

Além disso, conforme detalhado na doutrina em relação às características das situações de não guerra, a MGP não desempenha o papel fundamental nas ações sociais descritas, pois é uma agência que se integra às demais para o cumprimento dos objetivos traçados.

No que diz respeito aos fundamentos das operações interagências, a doutrina estabelece a necessidade de implementar estruturas de tomada de decisão nos níveis estratégico, operacional e tático. Desse modo, verifica-se que as campanhas de ação social foram executadas sob uma concepção estratégico-política iniciada pela implementação da EASS, envolvendo a participação de diversas instituições incluindo a MGP que, por meio do COMOPERAMA, exerceu o controle operacional da PIAS, a qual desenvolveu as operações em um nível tático.

Ademais, a doutrina indica que na fase inicial da coordenação interagências, devem ser claramente estabelecidos os objetivos, responsabilidades, prazos, prioridades, medidas de coordenação, meios alocados e o orçamento correspondente. Neste ponto, constata-se que a EASS foi aprovada por meio de um decreto supremo, sendo declarada de interesse nacional mediante uma lei orçamentária, na qual atribuiu-se desde o início o orçamento correspondente.

Além disso, nessa estratégia foram detalhados os objetivos principais e específicos, a partir dos quais as campanhas de ação social foram realizadas sob uma abordagem multissetorial em que as organizações determinaram seus requerimentos.

Assim também, a teoria destaca a diversidade cultural que existe nas operações interagências, porque cada organização possui procedimentos, costumes, habilidades e conhecimentos diferentes. Nesse sentido, durante as operações executadas pela PIAS, esse aspecto foi muito relevante devido ao ambiente interagências tão particular acontecido a bordo da embarcação onde a convivência e os longos períodos de navegação acrescentam essas diferenças culturais.

Outrossim, a doutrina menciona que é necessária uma certa perda de liberdade de ação das agências para manter níveis ótimos de colaboração. Nesse aspecto, identifica-se que por meio das normas de convivência a bordo da PIAS, foram estabelecidas certas restrições no horário de trabalho, bem como nos horários de entrada e saída do navio, o qual influenciou na execução de atividades que os funcionários deviam realizar com as autoridades das

comunidades. Portanto, pode-se afirmar que essa situação implicou uma certa perda de liberdade nas atividades de algumas agências, no entanto, essas disposições foram estabelecidas a fim de garantir a segurança do pessoal militar e civil, o qual teve como resultado a obtenção de níveis ótimos de colaboração e respeito às funções de cada organização.

Por outro lado, a doutrina estabelece que no planejamento das operações interagências, as ONGs devem ser consideradas porque possuem experiência e informação relevante sobre uma determinada A Op. No caso em tela, a EASS expõe estruturas de coordenação e dispõe um fluxo progressivo de recursos e decisões entre os ministérios do Estado e os governos regionais e locais, incluindo as ONGs como instituições de cooperação para o cumprimento dos objetivos.

Ademais, a teoria afirma que as coordenações interagências são influenciadas por diversos fatores como as políticas de governo, alocação de orçamento, cultura organizacional e doutrinas implementadas. Neste ponto, pode-se constatar que as ações sociais executadas pela PIAS *Rio Putumayo 1* em 2019 foram influenciadas diretamente pelas políticas do governo peruano, já que as campanhas se realizaram no âmbito da EASS, que é uma estratégia concebida a nível político e promulgada por meio de um decreto supremo.

Além disso, o orçamento foi outro fator muito influente, pois as PIAS são plataformas que possuem sistemas e equipamentos que precisam de uma manutenção periódica. Igualmente, a contratação dos funcionários, bens e serviços implicaram um orçamento que foi alocado pelo governo e despendido pelas agências envolvidas, conforme ao exposto no relatório de avaliação e implementação do plano operacional institucional efetuado pelo MIDIS em 2019, como já mencionado no capítulo três desta pesquisa.

Analogamente, a doutrina indica que devem-se cumprir as seguintes etapas de coordenação interagências a fim de manter a integração nas operações: definir os objetivos,

estabelecer referências comuns, linhas de ação e responsabilidades, capitalizar a experiência, concentrar os meios e planejar a transição de responsabilidades e funções.

Diante do exposto no parágrafo anterior, verifica-se que as campanhas de ação social realizadas pela PIAS em 2019 foram planejadas de acordo com os objetivos principais e específicos claramente detalhados na EASS. Da mesma forma, nas reuniões pós-zarpe foram avaliados os resultados e implementaram-se lições aprendidas a fim de otimizar as seguintes campanhas, capitalizando a experiência dos funcionários e estabelecendo novas linhas de atuação para aprimorar as atenções fornecidas nos povoados. Similarmente, durante as reuniões pré-zarpe e as palestras feitas a bordo da PIAS, definiram-se as responsabilidades das agências e os pontos comuns de entendimento, respetivamente.

Continuando com as etapas de coordenação interagências, no que tange à etapa de concentração de meios, constata-se que por meio do emprego da PIAS e sua capacidade de navegação fluvial, equipamentos, sistemas e distribuição modular, foi possível convergir todos os meios disponíveis a bordo de uma única plataforma, permitindo a todas as agências cumprir suas tarefas específicas e somar esforços para atingir os objetivos comuns.

Dessa forma, a última etapa de coordenação interagências indicada na teoria é o planejamento da transição de responsabilidades e funções, minimizando a intervenção militar em situações de não guerra para reduzir o impacto na população. Nesse quesito, durante as campanhas de ação social, identifica-se uma transição de responsabilidades efetuada no nível tático, pois na chegada aos povoados, o controle das operações deve ser assumido pelas forças militares da MGP como responsável da segurança, no intuito de garantir a proteção durante a execução das ações sociais, e posteriormente, a responsabilidade pela realização das atenções à população é transferida às organizações civis para o cumprimento das suas tarefas específicas.

Por outro lado, o manual do EB estabelece quatro níveis de colaboração, do mais elementar ao mais complexo, os quais são determinados pelo grau de integração das ações executadas pelas agências durante as operações.

Diante desse aspecto, verifica-se que nas campanhas de ação social realizadas a bordo da PIAS *Rio Putumayo 1* em 2019, foi aplicado o nível de colaboração mais elevado, denominado parceria genuína, devido aos seguintes aspectos: primeiro, o planejamento foi executado sob um enfoque multissetorial com a participação e coesão de todas as agências envolvidas, tanto no nível estratégico, operacional e tático; em segundo lugar, as agências não executaram suas ações independentemente, dado que todas elas operaram sob uma única estratégia elaborada no nível governamental a fim de alcançar objetivos comuns; e terceiro, as agências civis e militares realizaram suas ações de forma articulada ao longo de todas as campanhas de ação social, nas fases de pré-zarpe, travessia e pós-zarpe.

Outrossim, a doutrina de operações interagências menciona diversos aspectos relacionados à participação do Cmdo Op por meio de mecanismos de coordenação empregados com as demais agências envolvidas nas operações. Neste caso, identifica-se a função do COMOPERAMA que exerceu o comando operacional da PIAS *Rio Putumayo 1* durante as campanhas de ação social realizadas na bacia do rio *Putumayo* em 2019.

Nesse sentido, a teoria destaca a importância do mecanismo de identificação de potenciais conflitos entre as agências a fim de evitar que o desenvolvimento das operações seja prejudicado. No caso em tela, por meio da implementação das normas de convivência, foi possível estabelecer regras de comportamento para os funcionários a bordo da PIAS no intuito de impedir discórdias ou conflitos devido à diversidade cultural existente.

Neste ponto, deve-se ressaltar que a bordo da PIAS foi desenvolvido um nível de parceria genuína, no qual o nível de integração é muito elevado, portanto, é essencial a implementação de mecanismos de convivência e mitigação de conflitos.

Ademais, de acordo com a doutrina, a participação militar do Cmdo Op deve ser planejada, orçada e orientada para apoiar os objetivos das operações interagências. Nesse aspecto, conforme já mencionado, as atividades de planejamento na etapa pré-zarpe das campanhas de ação social em 2019 foram desenvolvidas no intuito de estabelecer os requerimentos e as linhas de ação de cada agência envolvida, incluindo os meios alocados do COMOPERAMA. Assim, pode-se afirmar que a participação desse Cmdo Op nas ações de coordenação multissetorial mencionadas implica uma ação planejada que visa alcançar os objetivos traçados.

Do mesmo modo, segundo a teoria, as práticas culturais em uma determinada A Op devem ser analisadas no nível operacional, porque geram um impacto no relacionamento das agências com a população. Diante do exposto, identifica-se que durante os seminários interculturais realizados na etapa pré-zarpe e a bordo da PIAS *Rio Putumayo*¹, foram expostas as principais características culturais e étnicas das comunidades da bacia do rio *Putumayo*, fortalecendo a consciência e o respeito aos direitos desses povoados.

Assim também, a doutrina menciona que o Cmdo Op deve realizar a gestão da informação relacionada à situação de segurança em uma A Op, portanto, verifica-se que durante as palestras apresentadas pelo Comandante da PIAS aos funcionários das agências participantes no início da navegação a bordo da plataforma, foram expostos os aspectos de segurança e as principais atividades ilícitas da bacia do rio *Putumayo*, levando em conta a informação e os dados obtidos pela seção de inteligência do COMOPERAMA.

No que tange às ferramentas organizacionais durante a execução das operações interagências, a doutrina estabelece que a seção de ligação do Cmdo Op desempenha um papel fundamental na coordenação entre os aspectos militares e as organizações civis participantes.

No caso do COMOPERAMA, constata-se que por meio da sua seção de ação social com sustentabilidade, foi exercida a representação do Cmt Op nas reuniões e seminários

multissetoriais desenvolvidos nas fases pré e pós-zarpe das campanhas de ação social em 2019, nos quais efetuaram-se as coordenações com as demais organizações a fim de articular esforços e estabelecer pontos de entendimento comum.

Além disso, a doutrina indica a importância dos meios de comunicação no desenvolvimento das operações interagências, destacando a conveniência de estabelecer canais de coordenação e pontos de contato específicos a fim de avaliar os requerimentos e a divulgação de informação sobre as operações à opinião pública.

Diante desse aspecto, identifica-se que essa ferramenta de ligação foi implementada pelo COMOPERAMA por meio da sua seção de operações de informação, a qual foi responsável de receber o relatório diário das atenções e as ações relevantes efetuadas pela PIAS, a fim de avaliar e difundir a informação pertinente nas redes sociais da MGP e da imprensa.

Da mesma forma, dando continuidade à análise das ferramentas organizacionais do Cmdo Op nas operações interagências, a doutrina afirma que as ações de inteligência e contrainteligência são essenciais para obter informação relevante sobre os aspectos de segurança e as principais características de uma A Op.

Nesse sentido, identifica-se que o COMOPERAMA, por meio da sua seção de inteligência, forneceu ao Comandante da PIAS *Rio Putumayo 1* os dados relevantes e informação relacionada às atividades ilícitas da bacia do rio Putumayo. Tal informação foi apresentada aos funcionários das organizações participantes durante as reuniões efetuadas a bordo da plataforma durante o período de navegação.

Finalmente, como resultado da análise dos diversos aspectos tratados nesta pesquisa, à continuação destacam-se dois aspectos específicos conforme à teoria de operações interagências para otimizar o desenvolvimento das campanhas de ação social na Amazônia peruana.

No que tange à primeira medida de otimização, a doutrina indica que o CCOp possui a capacidade de executar o controle das operações realizadas em uma A Op. Neste ponto, cabe indicar que o COMOPERAMA, por meio de seu estado-maior e as forças operativas alocadas, exerce o comando operacional das PIAS durante as campanhas de ação social. Concomitantemente, no âmbito da EASS, o MIDIS foi designado como o coordenador geral das intervenções realizadas e responsável da articulação com todas as organizações envolvidas nas operações.

Portanto, pode-se afirmar que o COMOPERAMA exerce o comando operacional das PIAS no que se refere especificamente à navegação, localização, comunicações, segurança e demais aspectos operacionais, empregando suas capacidades de comando, controle e comunicações. Por conseguinte, esse Cmdo Op não é responsável pela coordenação geral do desenvolvimento da campanha, no entanto, devido a suas capacidades militares recebe informações e relatórios que devem ser transmitidos às demais agências envolvidas, dado que correspondem a situações que precisam ser articuladas sob uma abordagem interagências.

Nesse sentido, verifica-se que a implementação de um CCOp multissetorial constituído por funcionários das agências participantes nas campanhas de ação social, principalmente do MIDIS como responsável pela coordenação geral, seria muito útil para otimizar o controle das operações estabelecido na doutrina. Esse centro de coordenação deve ser implementado com sistemas de comunicação e pessoal das agências envolvidas no intuito de efetuar o controle permanente das ações sociais, além do controle militar que a COMOPERAMA exerce sobre a PIAS.

Por fim, como segunda medida de otimização pode-se considerar a implementação dos documentos operacionais mencionados na doutrina, ou seja, o Exame da Situação Operacional e o Modelo do Plano Operacional, nos quais o Cmdo Op detalha especificamente as organizações participantes, suas funções e as tarefas estabelecidas. Diante desse aspecto, no

caso das campanhas de ação social descritas, o COMOPERAMA não tem atribuições para estabelecer as linhas de ação e tarefas de cada organização, visto que a MGP é uma agência que opera de forma integrada com as demais instituições para atingir os objetivos comuns traçados no nível estratégico.

Dessa forma, identifica-se a implementação dos documentos operacionais estipulados na doutrina como uma medida de otimização, no intuito de garantir que no plano de operação elaborado pelo COMOPERAMA para a execução das campanhas de ação social, sejam detalhados não somente os meios militares, mas também, todas as agências que participam nas operações e as suas funções atribuídas, com o propósito de que todo o pessoal militar conheça claramente os aspectos de coordenação e as organizações envolvidas nas operações³³.

Pelo exposto neste capítulo, foram identificadas diversas práticas nas quais as ações sociais desenvolvidas pela PIAS *Rio Putumayo 1* na bacia do rio *Putumayo* em 2019 correspondem a aspectos da doutrina de operações interagências do MD, portanto, pode-se afirmar que, qualitativamente, existe um alto grau de aplicação da doutrina verificada às ações sociais descritas. Por outro lado, destacam-se dois pontos com os quais as campanhas de ação social executadas em 2019 puderam ser otimizadas por meio da aplicação da doutrina de operações interagências do MD. Dessa forma, tendo atingido ao final do desenvolvimento do trabalho, no seguinte capítulo são desenvolvidas as conclusões e linhas futuras de pesquisa, bem como suas possíveis implicações para a MB e a MGP.

³³ Os planos de operações elaboradas pelo Cmt Op nas campanhas de ação social executadas na Amazônia peruana em 2019 possuem a classificação de secreto pela MGP, dado que envolvem aspectos operacionais. Nesse sentido, o pesquisador faz essa recomendação porque durante tais operações, esses documentos foram elaborados considerando os navios, pessoal e recursos militares alocados, mas não foram consideradas as organizações civis que participaram nas operações, o qual é um aspecto da doutrina que, na opinião do pesquisador, é recomendável aplicar a fim de otimizar as operações realizadas nesse contexto.

Levando-se em conta que a situação de pobreza e carência de serviços básicos é uma realidade que atinge diversos países, principalmente nas regiões que possuem características geográficas que dificultam a consolidação da presença do Estado, destaca-se a responsabilidade na implementação de medidas que contribuam para o desenvolvimento sustentável da população.

Por isso, neste trabalho buscou-se determinar o grau de aplicação da doutrina de operações interagências do MD nas ações sociais realizadas pela PIAS *Rio Putumayo 1* nos povoados fronteiriços da bacia do rio *Putumayo* na Amazônia peruana em 2019, tendo em consideração que atualmente no Peru ainda não foi desenvolvida uma doutrina para a execução de operações interagências no nível do Ministério da Defesa e das Forças Armadas.

Dessa maneira, pretendeu-se responder ao seguinte questionamento: em qual grau a doutrina de operações interagências do MD é aplicável às ações sociais desenvolvidas pela PIAS *Rio Putumayo 1* nos povoados fronteiriços da bacia do rio *Putumayo* em 2019? Confirmando a hipótese inicial, o estudo identificou diversas práticas desenvolvidas durante essas ações sociais correspondentes a aspectos da doutrina em questão, podendo-se afirmar qualitativamente que existe um alto grau de aplicação da doutrina estudada nas ações sociais descritas. Por outro lado, definiram-se dois pontos em que as campanhas de ação social executadas em 2019 puderam ser otimizadas por meio da aplicação da doutrina de operações interagências do MD.

Para atingir o objetivo, a pesquisa foi estruturada em cinco capítulos, sendo três referentes ao desenvolvimento. No capítulo dois foi apresentada a teoria de operações interagências do MD, constituída nesta pesquisa pelo Manual de Operações Interagências MD33-M-12, 2ª ed. 2017 do MD como referência teórica principal e pelo Manual de Campanha - Operações Interagências EB70-MC-10.248, 2ª ed. 2020 do EB como teoria subsidiária, nos

quais focalizaram-se principalmente os conceitos e aspectos operacionais de integração e coordenação durante as operações interagências. No capítulo três realizou-se a descrição das ações sociais realizadas pela PIAS *Rio Putumayo 1* nos povoados da bacia do rio *Putumayo* em 2019 no âmbito da EASS implementada pelo governo peruano.

No capítulo quatro efetuou-se uma análise a fim de identificar aspectos nos quais a doutrina apresentada é aplicável às ações sociais descritas. Concluiu-se que, qualitativamente, existe um alto grau de aplicação dos conceitos e aspectos operacionais expostos na doutrina de operações interagências do MD nas ações sociais executadas pela PIAS *Rio Putumayo 1* nos povoados da bacia do rio *Putumayo* durante o ano de 2019, tendo-se em conta que a estratégia de ação social com sustentabilidade foi elaborada e aprovada no nível político-estratégico pelo governo peruano e compreendeu a participação de diversas instituições estaduais a fim de resolver uma situação de interesse nacional sob um enfoque multissetorial.

Do mesmo modo, os aspectos identificados concernentes às ações sociais desenvolvidas pela PIAS em 2019 na Amazônia peruana que tiveram aderência à doutrina de operações interagências do MD correspondem às etapas de coordenação e os níveis de integração entre as agências participantes nas operações realizadas no âmbito da EASS, bem como os mecanismos de coordenação e as ferramentas organizacionais do COMOPERAMA relacionadas à diversidade cultural, prevenção de conflitos, gestão da informação e as funções das seções desse Cmdo Op durante a execução das campanhas de ação social.

Nesse contexto, considerando o alto grau de aplicação da doutrina de operações interagências do MD nas ações sociais realizadas pela PIAS *Rio Putumayo 1* nos povoados da bacia do rio *Putumayo* em 2019, surgem alguns questionamentos: as ações sociais que até hoje são realizadas pelas PIAS nas demais bacias amazônicas no âmbito da EASS têm aderência à doutrina de operações interagências do MD? Qual o impacto das ações sociais desenvolvidas pelas PIAS na Amazônia peruana em relação à melhoria dos níveis de desenvolvimento da

população desde sua implementação? Essas perguntas ficam como sugestões para novos trabalhos sobre o assunto, nos quais a presente pesquisa pode ser tomada como referência. Da mesma maneira, não foi possível analisar detalhadamente os aspectos de segurança territorial e multidimensional desenvolvidos pela MGP por meio das ações sociais das PIAS, o que certamente também consiste em uma interessante linha de pesquisa futura.

Por fim, destaca-se a relevância desta pesquisa para o Brasil e o Peru, dado que ambos países compartilham características semelhantes em relação ao seu território amazônico, onde existem povoados localizados em lugares de difícil acesso devido às suas características geográficas, cuja população precisa de ações de intervenção no nível político-estratégico que fortaleçam a presença do Estado e permitam o acesso aos serviços de saúde, educação, registro de identidade e demais condições básicas de desenvolvimento.

Assim também, ressalta-se a implicação para a Marinha do Brasil em relação às operações expostas nesta pesquisa, visto que essa instituição pode levar em conta a experiência peruana na elaboração da EASS e a implementação das PIAS, a fim de realizar ações sociais sob um enfoque multissetorial em benefício dos seus povoados fronteiriços. Além disso, para a Marinha de Guerra do Peru resulta necessário avaliar a elaboração de uma doutrina de operações interagências, a qual permita otimizar e regular as campanhas de ação social que atualmente continuam a ser realizadas na Amazônia peruana.

REFERÊNCIAS

ALDA, Sonia; DE SOUSA Susana. **La multidimensionalidad de la seguridad nacional: retos y desafíos de la región para su implementación**. 1. ed. Madrid: Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado, 2015. Disponível em: <https://iugm.es/wp-content/uploads/2016/06/2015-1325_Interiores_SIN_MARCAS.pdf>. Acesso em: 14 maio 2021.

BARRANTES, Roxana; GLAVE, Manuel. **Amazonía peruana y desarrollo económico**. 1. ed. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo; Instituto de Estudios Peruanos, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/601/estudiossobredesignalidad8.pdf?sequence=2&isAllowed=y>>. Acesso em: 12 jun. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres. **EB70-MC-10.248: Manual de Campanha Operações Interagências**. 2. ed. Brasília, 2020. 107 p.

BRASIL. Ministério da Defesa. **MD33-M-12: Manual de Operações Interagências**. 2. ed. Brasília, 2017. 72 p.

BRASIL. Ministério da Defesa. **MD35-G-01: Glossário das Forças Armadas**. 5. ed. Brasília, 2015. 294 p.

INEI - INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. Nota de Prensa n. 063. **Pobreza monetaria afectó al 21,7% de la población del país durante el año 2017**. Lima, 2018. Disponível em: <<http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-063-2018-inei.pdf>>. Acesso em 16 jun. 2021.

IRIARTE, Pedro. Estrategia de acción social sostenible: la experiencia peruano-colombiana. **Revista Visión Conjunta**, Buenos Aires, n. 13, 2015. Disponível em: <<http://www.cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/253/1/VC%202013-2015%20IRIARTE.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2021.

MGP - MARINA DE GUERRA DEL PERÚ. Comandancia General de Operaciones de la Amazonía. **Poblados atendidos en la cuenca del río Putumayo**. Iquitos: 2019a. Slide. Apresentação realizada pelo Comandante Operacional.

MGP - MARINA DE GUERRA DEL PERÚ. **Comandancia General de Operaciones de la Amazonia y Quinta Zona Naval**. Disponível em: <<https://www.marina.mil.pe/es/organos/comopreama/v-zona-naval/>>. Acesso em: 27 maio 2021.

MGP - MARINA DE GUERRA DEL PERÚ. **Marina de Guerra del Perú ganó “Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública” con las Plataformas Itinerantes de Acción Social**. 2019b. Disponível em: <<https://marina.mil.pe/en/noticia/marina-de-guerra-del-peru-gano-premio-a-las-buenas-practicas-en-gestion-publica-con-las-plataformas-itinerantes-de-accion-social/>>. Acesso em: 12 jun. 2021.

MUNCK, Luciano; GALLELI Bárbara. Avanços e desafios da conceituação e operacionalização das competências organizacionais em 15 anos de produção científica internacional. **REGE - Revista de Gestão**, São Paulo, v. 24, 2015. Disponível em: <<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1809227616301448?token=BF491794AFE06EECD4E7430F37E1E8A1BB9E96D808907652FCFFE9E31DE1CFD9F522ADB9D7215EC8B76D485A4488969&originRegion=us-east-1&originCreation=20210614010457>>. Acesso em: 13 jun. 2021.

PERU. Congreso de la República. Decreto Legislativo n. 1197 de 21 de setiembre de 2015a. Decreto Legislativo que aprueba la transferencia para la operación, mantenimiento y ejecución de los proyectos de inversión pública - Plataformas Itinerantes de Acción Social (PIAS). **Diario Oficial El Peruano**, Lima, 22 set. 2015a, p. 561917. Disponível em: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/19040/DLEG_N_1197_Aprueba_la_transferencia_para_la_operacion_mantenimiento_y_ejecucion%20de_los_proyectos_de_inversi%C3%B3n_-_PIAS.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2021.

PERU. Congreso de la República. Ley n. 29792 de 19 de octubre de 2011. Ley de creación, organización y funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. **Diario Oficial El Peruano**, Lima, 20 oct. 2011, p. 451893. Disponível em: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/303753/Ley_29792_CreacionMIDIS.pdf>. Acesso em: 12 maio 2021.

PERU. Congreso de la República. Ley n. 30281 de 2 de diciembre de 2014. Ley de presupuesto del sector público para el año fiscal 2015. **Diario Oficial El Peruano**, Lima, 4 dic. 2014, p. 539191. Disponível em: <<https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/ley/12052-ley-n-30281/file>>. Acesso em: 28 abr. 2021.

PERU. Constitución (1993). **Constitución Política del Perú**, 1993. Lima: Congreso de la República, Imprenta del Congreso, 1993. 135 p.

PERU. Marina de Guerra del Perú. **Investigaciones y mediciones de campo en el río Putumayo entre las confluencias de los ríos Yaguas y Güeppi**. Lima: Dirección de Hidrografía y Navegación, 2009. Relatório. Disponível em: <[https://portal.mtc.gob.pe/transportes/acuatico/documentos/estudios/Investigaciones%20r%C3%ADo%20Putumayo%20\(Yaguas-G%C3%BCeppi\).pdf](https://portal.mtc.gob.pe/transportes/acuatico/documentos/estudios/Investigaciones%20r%C3%ADo%20Putumayo%20(Yaguas-G%C3%BCeppi).pdf)>. Acesso em 16 jun. 2021.

PERU. Marina de Guerra del Perú. **Plataforma itinerante de acción social con sostenibilidad para el desarrollo de la Amazonía**. Iquitos: Comandancia General de Operaciones de la Amazonía y Quinta Zona Naval, 2015b. Relatório. Disponível em: <<https://docplayer.es/68522421-Empresa-marina-de-guerra-del-peru-fecha-16-de-abril-del-titulo-reconocimiento-a-la-gestion-de-proyectos-de-mejora-2015.html>>. Acesso em: 22 jun. 2021.

PERU. Ministerio de Cultura. **Informe de evaluación de implementación del plan operativo institucional anual 2019 modificada versión 3: cuarto trimestre**. Lima: Secretaria General, 2020b. Relatório. Disponível em: <<http://transparencia.cultura.gob.pe/sites/default/files/transparencia/2020/02/informes-de-monitoreo-y-evaluacion-de-los-planes-y-politicas/informe-de-analisis-estrategico/informedeevaluaciondeimplementaciondelpoi2019-cuartotrimestre.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2021.

PERU. Ministerio de Defensa. Resolución Ministerial n. 602-2013 de 15 de julio de 2013. **Directiva general para normar la participación del sector defensa en acciones de desarrollo e inclusión social**. Lima: 2013, 14 p.

PERU. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. Decreto Supremo n. 003-2016 de 14 de mayo de 2016. Aprueba la Estrategia de Acción Social con Sostenibilidad. **Diario Oficial El Peruano**, Lima, 15 mayo 2016, p. 587316. Disponível em: <<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueba-la-estrategia-de-accion-social-con-sostenibilidad-decreto-supremo-n-003-2016-midis-1380434-1>>. Acesso em: 18 abr. 2021.

PERU. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. **Evaluación de diseño, proceso y resultados de las Plataformas Itinerantes de Acción Social (PIAS)**. Lima: CCPM Grupo Consultor SAC, 2018. Relatório. Disponível em: <<https://docplayer.es/151182474-Informe-de-evaluacion.html>>. Acesso em: 19 jun. 2021.

PERU. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. **Infografía de las Plataformas Itinerantes de Acción Social**. Disponível em: <<https://www.pais.gob.pe/webpais/public/inforgrafia/pias>>. Acesso em: 20 jun. 2021.

PERU. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. **Informe de evaluación e implementación del plan operativo institucional 2019: cuarto trimestre**. Lima: Dirección General de Evaluación, 2020a. Relatório. Disponível em: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/536245/RESUMEN_EJECUTIVO.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2021.

PERU. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. **Plataformas móviles (PIAS)**. Disponível em: <<https://www.pais.gob.pe/webpais/public/plataformas/moviles>>. Acesso em: 23 jun. 2021.

PIRES, José; MACÊDO Kátia. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/8tWmWPZd8jYbQvDMkzkdcGx/?lang=pt>>. Acesso em 13 jun. 2021.

RAMÍREZ, David. Do Pacífico ao Atlântico pela parte mais larga do continente: geopolítica, cartografia, diplomacia e detalhes desconhecidos das explorações no rio Putumayo/Içá e das viagens amazônicas de Rafael Reyes (1874-1884). **Revista da Rede Brasileira de História da Geografia e Geografia Histórica**, Niterói, n. 13, 2020. Disponível em: <<https://journals.openedition.org/terrabrasilis/6182>>. Acesso em: 13 jun. 2021.

TEIXEIRA, Augusto. **Función de las plataformas itinerantes de acción social en el marco de la seguridad multidimensional en la cuenca del río Putumayo**. 2018. Informe final de tesis (Maestría en Desarrollo Estratégico con Inclusión Social) - Escuela de Post Grado, Centro de Altos Estudios Nacionales, Lima, 2018. Disponível em: <<http://repositorio.caen.edu.pe/bitstream/handle/caen/104/TESES%20%20FINALTEIXEIRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 25 maio 2021.

UNITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY. Resolution 70/1. **Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development**, 2015. Disponível em: <https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2021.

ANEXOS

ANEXO A



FIGURA 1 - O ambiente organizacional interagências

Fonte: BRASIL, 2020, p. 3-7.

ANEXO B

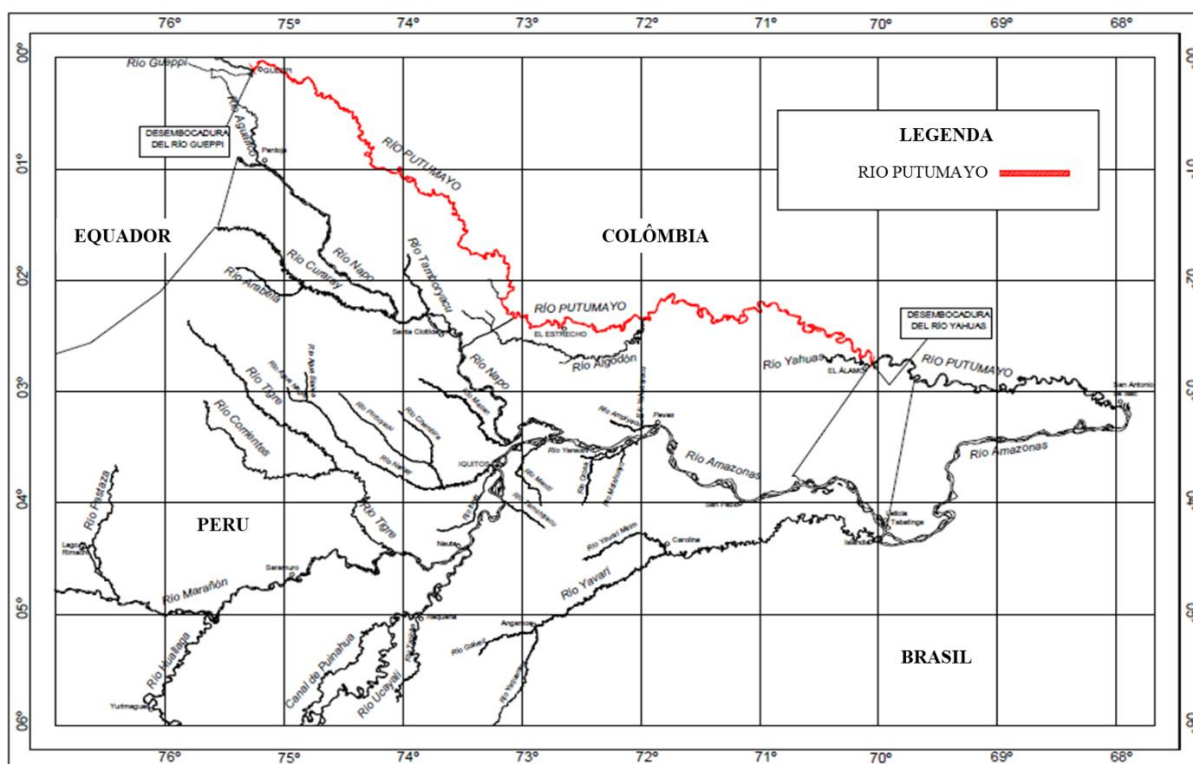


FIGURA 2 - O rio *Putumayo*: fronteira entre o Peru e a Colômbia

Fonte: PERU, 2009, p. 7. (Houve alteração na língua da ilustração para fins didáticos)

ANEXO C



FIGURA 3 - Modelo da plataforma local *Tambo*

Fonte: TEIXEIRA, 2018, pag. 40.

ANEXO D

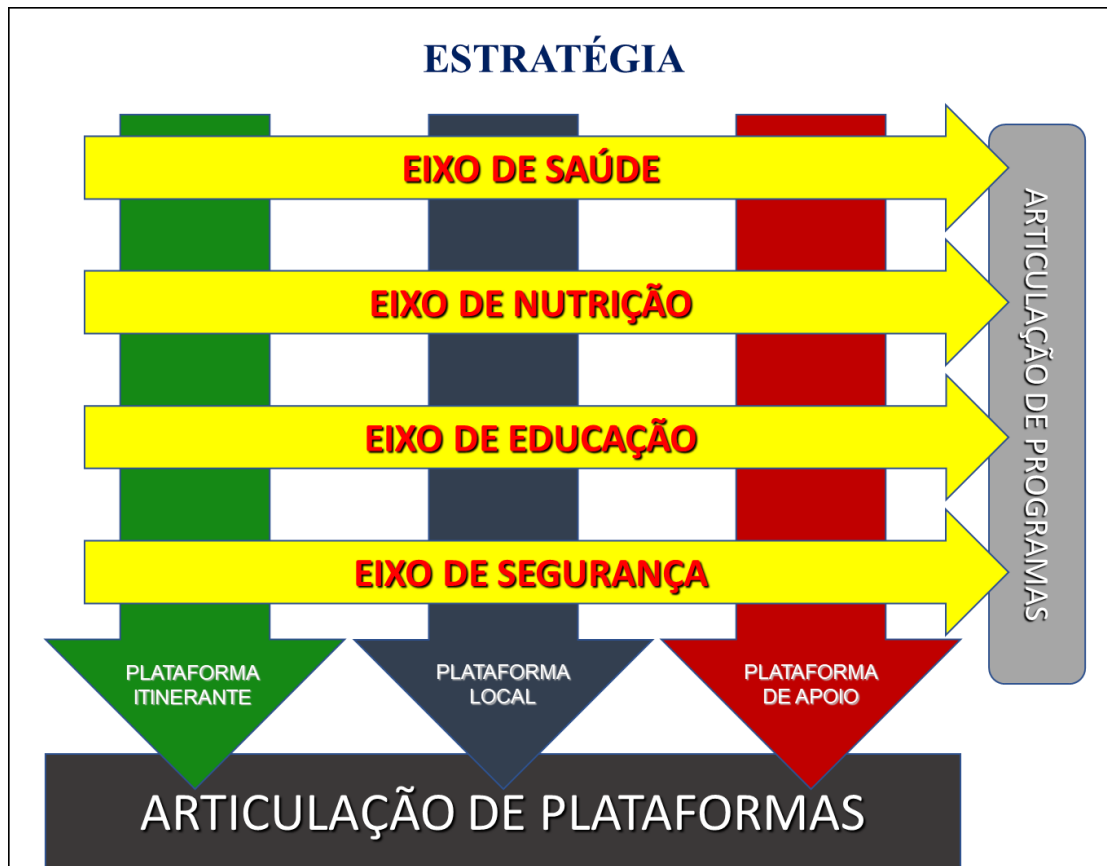


FIGURA 4 - Articulação de eixos estratégicos e plataformas de intervenção

Fonte: IRIARTE, 2015, p. 54. (Houve alteração na língua da ilustração para fins didáticos)

ANEXO E

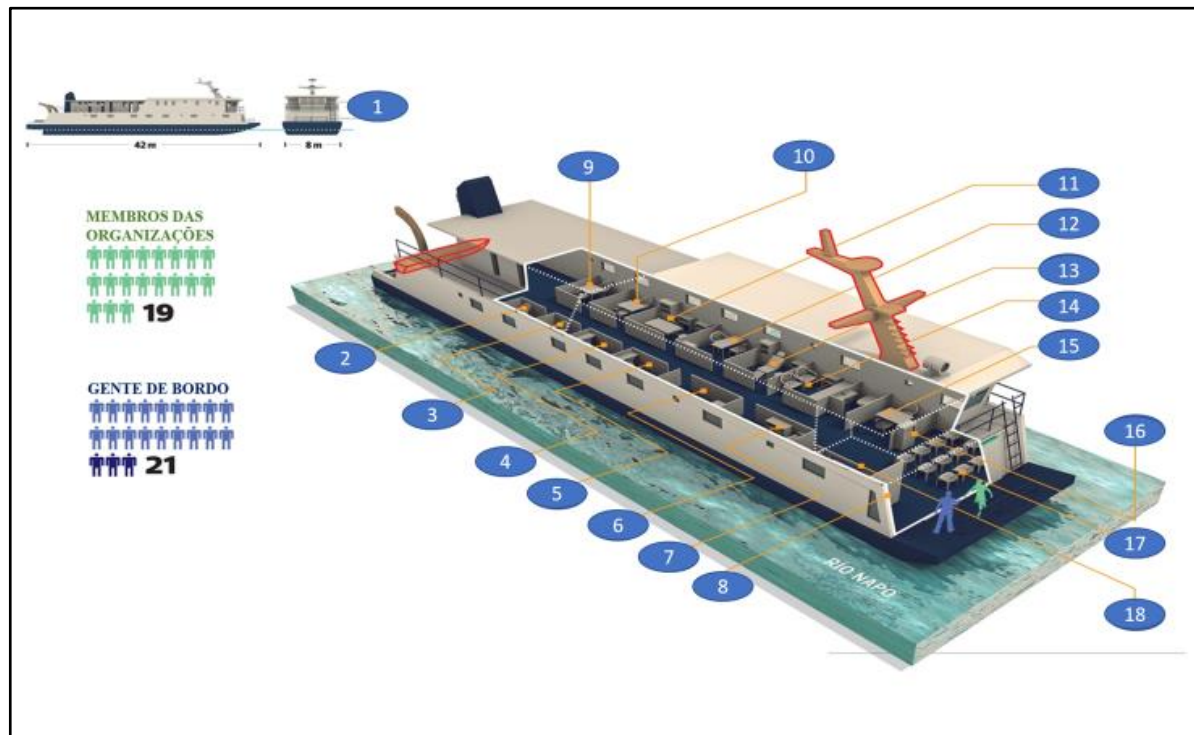


FIGURA 5 - Características e distribuição modular das PIAS

- 1) Primeira coberta para atenções à população e segunda coberta para a habitabilidade da gente de bordo.
- 2) Escritório do Ministério da Mulher e Populações Vulneráveis e da Comissão Nacional para o Desenvolvimento e a Vida sem Drogas.
- 3) Operações bancárias do Banco da Nação.
- 4) Consultório de Obstetrícia
- 5) Laboratório
- 6) Consultório Ginecológico
- 7) Imunização
- 8) Telefone público
- 9) Oficina de programas sociais
- 10) Registro Nacional de Identificação e Estado Civil
- 11) Sala de cirurgia
- 12) Telemedicina
- 13) Consultório odontológico
- 14) Sala de curas
- 15) Triagem
- 16) Caixa eletrônico
- 17) Sala de espera
- 18) Farmácia

Fonte: PERU. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. Disponível em: <<https://www.pais.gob.pe/webpais/public/inforgrafia/pias>>. Acesso em: 20 jun. 2021.
(Houve alteração na língua e distribuição da ilustração para fins didáticos)

ANEXO F



FIGURA 6 - Área de responsabilidade do COMOPERAMA

Fonte: PERU, 2015b, p. 4-36.

