



# Âncoras e Fuzis

Corpo de Fuzileiros Navais



Ano 09 - Nº 41 • dezembro de 2010 • Nº 06 publicada pelo CIASC • ISSN 2177-7608

Liderar  
é preciso!



# Financiamento Imobiliário

## **POUPEX**

## Sua casa própria em 1º lugar

As melhores condições para aquisição de imóvel residencial ou comercial, novo ou usado, construção de imóvel residencial e para aquisição de terreno e de material de construção.

Mais informações: 0800 61 3040 • [casapropriapoupex.com.br](http://casapropriapoupex.com.br)

POSTO DE ATENDIMENTO DA FHE NA FREGUESIA - ILHA DO GOVERNADOR-RJ - PSTFR

Est. Quilombo, s/nº - CNIG/CIASC - Freguesia - Ilha do Governador - 21911-016  
Rio de Janeiro-RJ - Fone (21) 3386.0335 - Fax (21) 3386.0338

## **POUPEX**

Associação  
de Poupança  
e Empréstimo

[poupex.com.br](http://poupex.com.br)



# **Âncoras e Fuzis**

Corpo de Fuzileiros Navais

A stylized black and white line drawing of an anchor, positioned to the right of the text.

Rio de Janeiro  
Dezembro / 2010



# Palavras do Comandante do CIASC

## Liderança em Foco

Não por acaso o lançamento desta edição da revista Âncoras e Fuzis ocorre no dia 13 de dezembro, data de nascimento do nosso Patrono, o “Velho Marinheiro” Almirante Tamandaré, que tão bem materializa a essência do que representa a liderança, particularmente para a instituição militar Marinha do Brasil, que, ultimamente, tem conferido singular importância ao estudo do assunto.

Estimulado por tão nobre propósito, o CIASC adotou algumas iniciativas nesses últimos anos, particularmente no segundo semestre de 2010, intitulado como o “Semestre da Liderança”: promoveu, além das atividades docentes normais relativas ao tema, a Jornada de Liderança, o Simpósio de Liderança, palestras realizadas por especialistas da MB e extra MB e a criação da Assessoria de Liderança, que, dentre outras finalidades, propõe-se a disseminar essa doutrina, divulgar lições aprendidas afetas ao assunto e concentrar o conhecimento por meio da manutenção de um acervo de filmes, trabalhos acadêmicos, relatórios e publicações relacionados ao tema.

Todos esses recursos propiciam uma permanente reflexão sobre o verdadeiro significado de liderança, bem como sobre a importância da existência de líderes bem preparados nos diversos segmentos de nossa Marinha.

Desde o início dos tempos, o ser humano já organizava grupos, ainda que não em caráter social, mas como forma de sobrevivência, pois, instintivamente, já sabia que os agrupamentos precisam ser conduzidos, uma vez que, devido às diferenças, torna-se inviável a unificação dos pensamentos; por isso deve existir o líder, que concilia interesses e idéias em prol de um bem comum; portanto, **“Liderança é aquilo que sempre foi”**.

Ocorre que essa condução de mentes por outra que se distingue como vetor de idéias e ideais, canalizando as energias do grupo para o atingimento

do fim desejado, não necessariamente é inata; a liderança é uma capacidade que pode ser desenvolvida. Para tanto, deve-se ter em mente que o líder, por se tratar de um ser humano, não é perfeito, podendo, assim, apresentar tendências negativas ou positivas; daí a importância de se desenvolverem verdadeiros líderes, ou seja, líderes positivos, que tenham a ética como base de sua conduta e, particularmente, que influenciem as instituições a primarem por valores intrínsecos seus, que são, na verdade, as qualidades essenciais de um verdadeiro líder: lealdade, desapego, humildade e renúncia.

Hoje em dia, as atrições existentes entre as economias, as religiões e as nações e a própria velocidade com que fluem as informações, com que são tomadas as decisões, exigem, muitas vezes, que haja disciplina de pensamento visando a um determinado objetivo, o que se obtém com a condução do líder.

Como se pode constatar, a liderança está sempre presente em nossas vidas, permeando todas as atividades dos seres humanos e, desse modo, atuando como elemento sinérgico, cujo propósito maior é o aprimoramento contínuo.

Assim sendo, convido nossos leitores a despertarem e a desenvolverem o líder que está presente em cada um, sob a inspiração do “Velho Marinheiro”.

Boa leitura!



Alexandre José Barreto de Mattos  
Contra-Almirante (FN)  
Comandante do CIASC



# Editorial

A nossa revista, na sua quinta edição produzida pelo CIASC, traz como matéria de capa o tema “Liderança”. Por conseguinte, a Âncoras e Fuzis deste semestre apresenta quatro artigos que despertarão ainda mais o interesse pela leitura sobre essa temática de secular importância para os militares da Marinha do Brasil.

Ainda com o propósito de divulgar importantes discussões doutrinárias e técnico-profissionais de interesse do Fuzileiro Naval, em uma linguagem clara e simples, a revista apresenta uma série de artigos que visam à reflexão sobre a necessidade permanente da evolução do Corpo de Fuzileiros Navais em face das constantes transformações do atual cenário mundial.

Neste número, destaca-se ainda o artigo sobre as atividades realizadas pelo 12º Contingente do Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais no Haiti, o qual assumiu sua missão ainda sob os efeitos catastróficos produzidos pelo terremoto de 12 de janeiro de 2010, que devastou grande parte da capital do país, Porto Príncipe.

A Equipe de Produção da Âncoras e Fuzis agradece a valorosa contribuição de todos os colaboradores e orgulha-se do nível dos artigos recebidos ao longo de todo o semestre, esperando que essa participação seja ainda maior para as próximas edições, proporcionando, cada vez mais, o alto nível dos artigos publicados.

Desejamos que apreciem esta edição e aguardamos suas críticas e sugestões, de forma a produzir uma revista cada vez mais sintonizada com o nosso LEITOR.

Boa Leitura! ADSUMUS!

*Alexandre Arthur Cavalcanti Simioni*  
Capitão-de-Corveta (FN)  
Editor-Chefe de Âncoras e Fuzis

# Expediente

## Distribuição Gratuita

Ano IX – Número 41 – 2010

ISSN 2177-7608

Número V publicada no CIASC

Publicação semestral do Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo

Situado no Complexo Naval da Ilha do Governador (CNIG)

Rua Magno Martins s/nº - Bancários – Ilha do Governador

Rio de Janeiro, RJ – CEP: 21911-430

Alvaro Augusto Dias Monteiro

Almirante-de-Esquadra (FN)

Comandante-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais

Marco Antônio Correia Guimarães

Vice-Almirante (FN)

Comandante do Pessoal de Fuzileiros Navais

Alexandre José Barreto de Mattos

Contra-Almirante (FN)

Comandante do CIASC

Marcelo Ribeiro de Figueiredo

Capitão-de-Mar-e-Guerra (FN)

Imediato do CIASC

Áthila de Faria Oliveira

Capitão-de-Mar-e-Guerra (FN)

Centro de Estudos do CFN

## Editor-Chefe

Alexandre Arthur Cavalcanti Simioni

Capitão-de-Corveta (FN)

*simioni@ciasc.mar.mil.br*

## Editor-Adjunto

Cintia Sanguinetti Guimarães

Primeiro-Tenente (T-RM2)

*cintia.guimaraes@ciasc.mar.mil.br*

## Ajudante de Edição

Maryanne Cicera Briggs da Cruz

Monique Nicolau Duarte

*Estagiárias*

## Revisão Ortográfica

1T (T-RM2) Luciana Aparecida Mendel

2T (T-RM2) Adriana Guimarães Aloiza

## Revisão Bibliográfica

1T (T-RM2) Marcela Barcellos Araújo

1T (T-RM2) Flávia Costa de Jesus Pereira Baptista

## Colaboradores

CMG (FN-RM1) Sergio Marques Soares

CMG (FN-RM1) Pedro Antonio de Oliveira

# Sumário

Palavras do  
Comandante do  
CIASC 05

Editorial 06

Sumário 07

Cartas  
dos leitores 08

Avaliação de  
Liderança - uma  
experiência bem  
sucedida 09

Estudo sobre o conceito  
"New Horizon" utilizado  
pela ONU 14

Medo, Coragem  
e Coesão 18

A Teoria da Guerra  
de Manobra 21

Como liderar um  
pelotão ou uma  
companhia de  
Fuzileiros Navais em  
exercício no terreno  
ou combate? 25

O Emprego  
do Conjugado  
Anfíbio 26

Operação Haiti -  
12º Contingente  
do Grupamento  
Operativo de  
Fuzileiros Navais 27

Equipe Móvel  
de Manutenção  
de VtrBldEsp SR  
8x8 PIRANHA no  
Haiti - "Zerando" os  
relatórios de avarias 30

A Missão das  
Nações Unidas  
no Sudão 32

O emprego  
dos Fuzis  
Antimaterial 34

PASSEX  
2010 38

Operação  
Atlântico II 40

Eficiência ou  
eficácia? 42

Turnover - Breve  
comentário sobre  
a Rotatividade de  
Recursos Humanos  
e a Gestão de  
Carreiras no Corpo  
de Praças de  
Fuzileiros Navais 43

A importância da  
disciplina Liderança na  
formação dos futuros  
Sargentos e Cabos  
Fuzileiros Navais 45

Centro de Estudos  
do Corpo de  
Fuzileiros Navais  
(CECFN) 46

Dois anos de  
Biblioteca do CFN 47

Ensinamentos  
colhidos após a  
leitura do livro  
Comando Supremo 47

O uso de marcadores  
bioquímicos no  
planejamento  
e prescrição do  
treinamento físico 49

Programa de  
Recolocação  
Profissional  
(PReP-CFN) 51

Fuzileiro do Amor:  
54 anos do filme  
rodado no Comando  
Geral do Corpo de  
Fuzileiros Navais 52

Atividades  
no CIASC 53

Atividades da  
Superintendência  
de Ensino 55

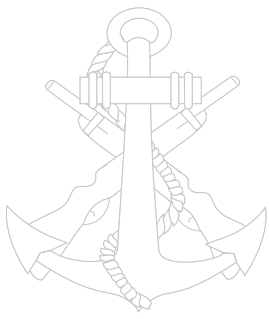
Ação Social  
na Amazônia 57

Meio ambiente  
em linguagem  
clara & simples 58

Decida nº 41 60

Pense 61

Decida nº 42 62



# Cartas dos leitores

[ancorasefuzis@gmail.com](mailto:ancorasefuzis@gmail.com)



As cartas que não tiveram suas respostas publicadas serão respondidas diretamente aos leitores.

“Acuso recebimento e agradeço o envio do exemplar da “Âncoras e Fuzis”. Aproveito para cumprimentar pelo esmero na apresentação e pela qualidade dos artigos publicados. Parabéns.

Washington Gomes da Luz Filho  
Contra-Almirante (FN)

“Agradeço a gentileza e acuso o recebimento do último número da revista “Âncoras e Fuzis”. Parabéns pelo trabalho!

Fernando Antonio de Siqueira Ribeiro  
Vice-Almirante (FN)

“Recebi a revista “Âncoras e Fuzis”. Parabéns pelo alto padrão da edição!

José Henrique Salvi Elkfury  
Contra-Almirante (FN)

“É com satisfação que acuso o recebimento da nova edição da revista “Âncoras e Fuzis” e o cumprimento pelo excelente padrão de apresentação e de artigos. Parabéns.

José Carlos Mathias  
Contra-Almirante

“Cumprimento por mais esse “Âncoras e Fuzis”. Cada vez melhor!

Paulo Frederico Soriano Dobbin  
Vice-Almirante (FN)

“Agradeço e cumprimento pela bela revista “Âncoras e Fuzis”, alto padrão.

Walter Carrara Loureiro  
Vice-Almirante

“Agradeço a gentileza do envio do excelente e caprichoso exemplar da nova edição da revista “Âncoras e Fuzis”, que divulga matérias relevantes tanto para o nosso público interno quanto para aqueles que possam conhecer as atividades do Corpo de Fuzileiros Navais.

Paulo Mauricio Farias Alves  
Contra-Almirante

“Agradeço a gentileza do envio da revista “Âncoras e Fuzis”. A par da cuidadosa apresentação, o conteúdo nos faz orgulhosos, cada vez mais, de nossos Fuzileiros Navais. Continuado sucesso na importante missão. ADSUMUS!

Ricardo Barbalho Lamelhas  
Vice-Presidente FHE/POUPEX

“Sou responsável pela Gestão Ambiental de minha OM. Gostaria de saber qual a maneira mais eficiente de se implantar um Sistema de Gestão ambiental?”

2ºTen (QC-FN) Tiago, do BtIBldFuzNav, por email.

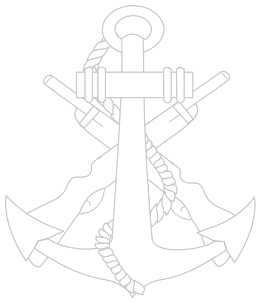
**Resposta:** Ten Tiago, a maioria dos impactos ambientais negativos provocados pelas organizações acontecem devido à inexistência de um modelo de gestão que considere a variável ambiental em seus processos. Toda atividade desenvolvida dentro de uma OM ou até mesmo fora dela resulta em externalidades indesejáveis para nós militares e também para a sociedade. Essas externalidades, resultado de nossas atividades, podem ser: lixo sólido e úmido, esgotos, resíduos oleosos, possíveis impactos em áreas especialmente protegidas por lei, dentre outros. O Sistema de Gestão Ambiental (SGA) visa justamente gerenciar o resultado de nossas atividades para que não alteremos as condições estéticas ou sanitárias do entorno

da OM ou de áreas onde realizamos nossos exercícios. Na Marinha a NORTAM-02, Norma Técnica Ambiental sobre Sistema de Gestão Ambiental nas Organizações Militares de Terra, que segue exatamente as especificações da NBR ISO 14001, norteia a implantação eficiente de um SGA desde que seguidas suas especificações. Esta edição da revista, na seção MEIO AMBIENTE em linguagem clara & simples, aborda os principais aspectos de um SGA e sua estrutura básica.

Boa leitura!

Assessoria Ambiental  
3º SG-FN-ES Gilvan





# Avaliação de Liderança – uma experiência bem sucedida

## Introdução

*Creio que o líder é, acima de tudo, um professor e que ensinar talvez represente a maior responsabilidade que possa ser atribuída a um ser humano.*

S. W. Roskill

A citação do Comandante Roskill, oficial da Royal Navy na década de 60, indica a importância do líder em transmitir seus conhecimentos nessa área. Não há nada mais importante na vida militar do que a liderança. Esta é uma afirmação que não tenho a menor sombra de dúvida sobre a sua veracidade. Ainda iria mais longe, a liderança não é importante somente na vida militar, mas na vida como um todo. Fazendo uma paráfrase de outra frase muito conhecida do General William Creech: *Não há pelotões fracos, apenas líderes fracos*, pode-se dizer que: “não há pessoas más, o que há são pais que não foram capazes de influenciar essas pessoas para serem do bem”. Essa é uma afirmação muito forte que serve para refletirmos sobre nossos diversos papéis na sociedade, dentre eles o de pai de família.

A experiência, que passo a dividir com aqueles que lerem esse despretensioso artigo, ocorreu durante o meu comando no Batalhão de Operações Especiais de Fuzileiros Navais – Batalhão Tonelero, de julho de 2006 a julho de 2007, época que reputo a de maior felicidade durante a minha carreira. Com exceção de meu passado recente na Marinha do Brasil (MB), ao longo de minha carreira tenho ouvido falar em liderança somente em cursos de carreira e, mesmo assim, em disciplinas com carga horária muito tímida. Mas, independente disso, venho observando o comportamento de meus chefes e posso afirmar que, apesar da pouca carga horária de liderança nos cursos de carreira, tenho aprendido muito com seus exemplos. É bem verdade que há exemplos negativos, os quais, por isso mesmo, tornam-se fonte de aprendizado também. O exercício do comando é uma excepcional oportunidade para se colocar em prática as habilidades de liderança e, conforme preconizado no EMA-137, a formação de líderes subordinados é uma tarefa das mais importantes que um líder pode ter. O que não sabemos, ou melhor, não estamos acostumados, é como formar novos líderes. Sabemos que o exemplo não é uma forma de liderar, é a única. Mas será que esse mesmo exemplo é suficiente para formarmos novos líderes subordinados? O fato é que temos na avaliação de oficiais e praças itens relacionados à liderança. E como têm peso esses itens! A experiência que passo a relatar não foi fruto de minha imaginação, mas a colocação em prática do conteúdo de alguns livros que tive a oportunidade de ler antes e durante o período de comando.

O EMA-137 Manual de Liderança da Marinha define liderança como sendo *um processo que consiste em influen-*

*ciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol dos objetivos da instituição.*

Em seu livro *Como se tornar um líder servidor*, James Hunter define liderança como: “a **habilidade de influenciar** pessoas para trabalharem **entusiasticamente** visando atingir **objetivos comuns**, inspirando **confiança** por meio da força do **caráter**”. Verifica-se que há algumas diferenças entre ambas as definições que dizem respeito ao emprego, por Hunter, da palavra **habilidade** no lugar de **processo** e de **entusiasticamente** em substituição a **voluntariamente**. Há também a menção à importância da obtenção da **confiança por meio da força do caráter**.

Diante dessas duas definições podemos levantar alguns questionamentos: o que é mais fácil de entendermos como sendo liderança? Liderança é um processo ou uma habilidade? Habilidade é algo que podemos desenvolver, afinal aprendemos a andar de bicicleta, a escovar os dentes, a atirar, etc. Será mais fácil de incutirmos nos nossos militares, subordinados ou não, que todos nós temos a capacidade de nos tornarmos melhores líderes e chefes mais eficientes e eficazes, bastando para isso desenvolvermos algumas das habilidades que compõem o conjunto de características desejáveis e até essenciais a um líder. Uma outra diferença, que é pequena mas tem um significado, diz respeito às palavras **voluntariamente** (empregada na definição do EMA-137) e **entusiasticamente** (empregada por James Hunter). Na prática, se pensarmos em uma pessoa entusiasmada com alguma coisa, imaginaremos uma pessoa proativa, positiva, alegre, falante e sempre com o foco de suas ações voltado para os objetivos da instituição. O voluntário para realizar uma tarefa não será, necessariamente, uma pessoa entusiasmada com o cumprimento da tarefa. Aqui cabe um questionamento para o leitor: que tipo de pessoa terá mais possibilidade de me influenciar? Pessoas com caráter duvidoso ou com caráter forte, bom? Não é necessário refletir muito para chegarmos a uma resposta.

Portanto, a finalidade desse artigo é apresentar a experiência que foi levada a efeito no Batalhão Tonelero, no início de 2007, em termos de avaliação de liderança e os benefícios em termos de desenvolvimento de líderes subordinados. Os parâmetros que foram utilizados estão descritos no livro *Como se Tornar um Líder Servidor* de James Hunter e estão de acordo com o Manual *Counseling* do United States Marine Corps – USMC.

## Avaliação de Liderança

A avaliação na MB é feita de forma distinta para oficiais e praças. Temos a Folha de Avaliação de Oficiais (FAO) e a Escala de Avaliação e Desempenho (EAD) de nossas praças.

Ambos são sistemas de avaliação global dos nossos militares, ou seja, não têm a finalidade específica de avaliar liderança. Pode-se dizer que em ambas, embora sejam distintas, o caráter de avaliação é bastante subjetivo e pode ter um resultado que está longe de refletir a realidade no que diz respeito à liderança. Na Marinha, temos a máxima: “Para cima é fácil enganar, para os lados é difícil e para baixo ninguém engana”. Eu não seria tão taxativo como o dito popular na MB, mas que para cima é mais fácil enganar, disso não tenho dúvida. Desse modo, sendo a avaliação feita sempre pelo chefe e a mesma tendo um alto grau de subjetividade, é mais provável que nossas avaliações de liderança estejam um pouco defasadas da realidade.

Para os oficiais, há um quesito liderança na FAO, por meio do qual o oficial pode ter sua avaliação degradada em até 20 pontos. Não há parâmetros objetivos estabelecidos para que seja efetuada tal degradação. Outro fator a ser considerado é que a MB estabelece que somente o Comandante avalia o oficial. Portanto, a avaliação de liderança dos oficiais é feita somente pela observação de uma pessoa. Além desse item específico, há outros que compõem a FAO, os quais podemos considerar que estão relacionados com o exercício da liderança, mas que possuem peso menor na avaliação final por fazerem parte de blocos de itens relacionados a atributos profissionais e morais.

É verdade que qualquer sistema de avaliação elaborado pelo homem não será perfeito pois, como seres imperfeitos que somos, não poderemos, jamais, criar algo que seja perfeito. Entretanto, poderemos, sim, aperfeiçoar critérios de avaliação com novos parâmetros que, após análise por um grupo de trabalho, sejam considerados pertinentes e mais justos.

O Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo (CIASC) tem realizado, nos últimos anos, diversos eventos voltados para o desenvolvimento da liderança tanto em sua tripulação como em seu corpo discente. A ênfase dada a estudos de caso tem se mostrado extremamente motivante para todos os participantes. O Centro de Instrução Almirante Alexandrino (CIAA) realizou, em três anos consecutivos, eventos deste tipo tendo como público alvo principal os seus Comandantes de Companhia.

Embora sejam ótimas essas iniciativas, não temos como garantir que os militares, que tenham assistido às palestras ou participado das mesas de discussão desses seminários, colocaram em prática as coisas que foram apresentadas e discutidas. E ainda, como verificar se a habilidade de liderar, em cada um, está se desenvolvendo? Se não tivermos uma forma “mais objetiva” de avaliar e medir isso, não será possível saber se estamos formando e desenvolvendo líderes subordinados do modo como a MB necessita e preciza no EMA-137.

A proposta feita por James Hunter e apresentada em seu livro: *Como se tornar um líder servidor* é interessante e foi colocada em prática em 2006/2007 no Batalhão de Operações Especiais de Fuzileiros Navais – Batalhão Tonelero – e posso afirmar para o leitor que o resultado foi extraordinário.

O processo de avaliação apresentado por James Hunter baseia-se em três etapas, as quais Hunter chamou de passos, que são:

### Passo 1 – Fundamentos ou determinação do padrão

Segundo Hunter, quando uma pessoa passa a fazer parte de um novo grupo, ela deve se fazer as seguintes perguntas: “como devo me comportar?” e “o que acontecerá se eu não me comportar dessa maneira?”. As pessoas em posição de liderança precisam responder a essas duas perguntas de acordo com sua visão de excelência. A busca pela melhoria contínua deve ser constante, principalmente em uma organização que deve estar preparada para o combate, pois essa melhoria a alcançar, certamente, redundará numa melhor capacitação das equipes e, conseqüentemente, aumentará nossa eficiência em combate. Para o ambiente empresarial, W. Edwards Deming expressou que: “O primeiro passo numa empresa é oferecer educação de liderança”. O estabelecimento de um padrão de liderança deve ser feito por meio de treinamento. No nosso meio (militar), esse treinamento deve ser feito por meio de palestras, simpósios, estudos de caso e pistas. Devemos ter em conta que o assunto liderança começou a ser desenvolvido no mundo empresarial a partir de estudos realizados com experiências militares. Nesse passo, verificamos a necessidade de ser estabelecido um padrão de comportamento para os nossos líderes subordinados, os quais devem, ao final desse treinamento, estar aptos a identificar o padrão de comportamento desejável. Hunter apresenta uma lista com 25 habilidades de liderança que estabelece como padrão para um líder.

### Passo 2 – *Feedback* ou identificação das deficiências

Após o treinamento, vem a fase da identificação das deficiências de cada líder subordinado. Isso é feito da seguinte maneira: cada uma das 25 habilidades de liderança é transformada em uma pergunta. Com essas 25 perguntas são montados os dois questionários que constituem as figuras 1 e 2, praticamente idênticos (a única diferença entre os questionários é o pronome que antecede as perguntas – **eu** sou um bom ouvinte? ou **ele** é um bom ouvinte?), com 25 questões objetivas e duas questões descritivas: O primeiro para ser respondido pelo avaliado (auto-avaliação) – figura 1 – e outro a ser respondido pelos respectivos subordinados, pares e superiores - figura 2. Com as respostas desses questionários consolidadas, teremos uma visão ampla, a qual possibilita a comparação entre a auto-avaliação de cada líder subordinado e a respectiva avaliação de seus subordinados. Os resultados podem ser consolidados em gráficos – figura 3 – a cada habilidade pode ser verificada a auto-avaliação e a avaliação dos subordinados. Essa avaliação é conhecida como avaliação 360° ou *feedback* 360°.

### Passo 3 – Atrito ou eliminação das deficiências e medição dos resultados

Nesse passo, Hunter propõe que seja implementado um plano de ação com objetivos fixados para cada quinzena. Esse plano baseia-se em um método chamado SMART - sigla em inglês para as iniciais Specific (objetivo), Measurable (mensuração), Achievable (realização), Relevant (relevância) e Time Bound (cronograma). Como cada palavra indica, esse método estabelece metas a serem atingidas em termos de mudança de comportamento e uma verificação quinzenal. Percebe-se que essa fase é de difícil aplicação em Unidades da MB, tendo em vista o tempo de observação necessário após a avaliação, com base nos questionários, e a rotatividade de pessoal em nossas OM. Entretanto

essa dificuldade pode ser minimizada e, talvez, até substituída pelo que foi realizado no Batalhão Tonelero em 2007 conforme veremos no próximo tópico.

## A Experiência no Batalhão de Operações Especiais de Fuzileiros Navais

A semana de liderança – a iniciativa de desenvolver um trabalho de liderança, voltado para a formação ou contribuição para a melhora das habilidades de liderança dos militares da Unidade, surgiu com o convite que recebi para ministrar uma palestra sobre liderança no CIAA. Escolhi como tema da minha apresentação o conteúdo do livro: *Como se tornar um líder servidor* de James Hunter. Esse evento constou de uma série de palestras seguidas de um período de debates.

Em conversa com meu Imediato e com alguns oficiais do Estado-Maior decidi fazer a “Semana de Liderança” no Batalhão. Para tal, foram convidadas personalidades com notório saber e experiência no assunto, que ministraram palestras sobre as respectivas experiências. Com a autorização prévia do Comandante da FFE, na época o VA (FN) Paulo Cesar Stingelim Guimarães, foram convidados: CMG (FN-RM1) Newton Prado, instrutor da EGN e oficial reconhecido em toda a MB como ícone quando o assunto é liderança, TenCel (PM) Fernando Príncipe Martins, ex-Comandante do Batalhão de Operações Policiais Especiais – BOPE – e Comandos Anfíbios do ano de 1986, Maj (USMC) Peter Carlile Wilson, oficial americano de intercâmbio na FFE e 1ºTen (T) Andrea Batista de Almeida, oficial psicóloga, lotada no CIAA e que fez uma apresentação sobre a importância da inteligência emocional na influência sobre pessoas. Cada um dos palestrantes emprestou muito brilho ao evento, transmitindo conceitos doutrinários, experiências práticas e conhecimentos específicos sobre suas áreas de atuação.

A apresentação feita por mim teve o seguinte título: “A liderança na Marinha e o que está em voga nas grandes empresas”. Nessa apresentação, foram abordados conceitos doutrinários contidos no EMA-137 – Doutrina de Liderança da Marinha e comparados com aspectos constantes no livro de James Hunter. Algumas diferenças entre as definições de liderança dadas por James Hunter e a da Marinha foram apontadas e discutidas bem como foi apresentada uma maneira prática de avaliar liderança, denominada pelo próprio James Hunter de “avaliação 360º”. Ao final dessa apresentação, foi explicitado que faríamos uma experiência piloto em termos de avaliação de liderança já que não tínhamos conhecimento desse tipo de avaliação ter ocorrido na MB.

É importante ressaltar que tínhamos um ambiente propício para a realização dessa experiência. Para aqueles que não conhecem, os Comandos Anfíbios são a tropa de operações especiais de que a Marinha dispõe para realizar ações em terra, sendo infiltradas por mar, por terra e pelo ar, por meios não convencionais e em ações também não convencionais. Suas principais tarefas estão relacionadas à captura de pessoal ou material, resgate, neutralização de alvos compensadores como sistemas de armas e sistemas

de comando e controle inimigo, realização de reconhecimento especializado, etc. Para estarem aptos a cumprir esses tipos de missões, os Comandos Anfíbios são treinados, exaustivamente, nas mais diversas técnicas de infiltração, reconhecimento e aquelas necessárias ao cumprimento de suas tarefas específicas de neutralização/destruição, resgate, etc. Desse modo, fica evidente que uma das principais características desses militares é o comprometimento. Neste contexto, decidi realizar essa experiência com o efetivo das três companhias operativas do Batalhão Tonelero.

Os questionários de auto-avaliação seriam respondidos pelos oficiais das três companhias operativas e, em cada companhia, todas as praças responderiam aos questionários referentes a cada oficial da respectiva companhia.

Uma observação que foi feita por alguns amigos que tomaram conhecimento desse trabalho merece registro. A observação foi a seguinte: “só foi possível realizar esse tipo de trabalho porque as pessoas envolvidas – militares Comandos Anfíbios – fazem parte de um espaço amostral muito restrito da MB e são militares especiais. Não seria possível aplicar esse tipo de avaliação em outras Unidades da MB”. Concordo, em parte, com essa observação, entretanto considero que ministrar instrução enfatizando a importância do desenvolvimento de habilidades que levem o militar a desenvolver a sua capacidade de exercer liderança, orientando os militares a responderem o questionário de auto-avaliação, já será de grande valia.

## Aplicação dos questionários

Antes da aplicação dos questionários houve uma grande preocupação com relação à manutenção do sigilo, no que diz respeito ao conteúdo dos questionários após respondidos. O pensamento decisivo que me levou a ir adiante com essa iniciativa foi o seguinte: só posso ter certeza de que estou sendo um bom líder se meus subordinados acharem que sou. Naturalmente, a busca pelo interesse da instituição era fundamental (no caso específico consideramos o Batalhão Tonelero como sendo a instituição que, em última análise, representa os interesses da MB). Mas, como pode ser observado no questionário que constitui a figura 1, há perguntas que as suas respostas indicam se o chefe/líder está direcionando os esforços da equipe para a busca do interesse da instituição.

Diante de um misto de entusiasmo e incerteza decidi que os questionários seriam aplicados por mim e somente os oficiais das Companhias Operativas seriam avaliados. O Batalhão Tonelero é organizado, administrativamente, em três Companhias de Operações Especiais (CiaOpEsp) e uma Companhia de Comando e Serviço. Portanto, somente os oficiais das CiaOpEsp teriam a oportunidade de passar por essa experiência.

Os questionários foram aplicados em dias distintos para cada companhia. Antes da distribuição dos questionários foi feita uma preleção, na qual expliquei a importância do trabalho, da resposta verdadeira a cada quesito, da não necessidade de identificação e do profissionalismo ao realizar um tipo de avaliação que ainda não se tinha notícia de ter sido feito na MB. Ênfase especial foi dada à questão da

**LISTA DE HABILIDADES DE LIDERANÇA:  
AUTO-AVALIAÇÃO**

Seu Nome/Posto/Grad: \_\_\_\_\_

Setor da OM: \_\_\_\_\_

	Concorda totalmente	Concorda	Discorda	Discorda totalmente
1. Valorizo os outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Confronto as pessoas com problemas/situações à medida que surgem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Passo bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanho as atividades da equipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estimulo os outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Deixo claro para aos meus subordinados o que espero deles no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sou um bom ouvinte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Treino e aconselho meus subordinados para garantir que os objetivos serão alcançados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Trato as pessoas com respeito (demonstro como são importantes).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Participo ativamente do desenvolvimento de meus subordinados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Dou responsabilidade às pessoas para que elas alcancem os padrões determinados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Dou crédito a quem merece.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Demonstro paciência e autocontrole com os outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. As pessoas sentem-se confiantes em me seguir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Posso as habilidades técnicas necessárias para o cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Atendo às legítimas necessidades (em contraste com os anseios).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Sou capaz de perdoar erros e não guardo ressentimentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Sou uma pessoa em quem se pode confiar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Não apunhala outros pelas costas (focar, participar de "panelinhas", etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Dou feedback (retorno) positivo aos subordinados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Não embaraço nem puno as pessoas na presença de outras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Fixo objetivos elevados para mim mesmo, para meus subordinados e para o meu setor de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Tenho uma atitude positiva no cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Sou sensível às conseqüências de minhas decisões para os outros setores da OM.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Sou um líder justo e coerente, lidero pelo exemplo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Não sou uma pessoa excessivamente controladora ou dominadora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quais são minhas maiores habilidades como líder?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Quais as habilidades de liderança que preciso trabalhar e melhorar?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Figura 1 – Ficha de Auto-Avaliação de Habilidades de Liderança  
Fonte: Hunter (2006, p.130)

**LISTA DE HABILIDADES DE LIDERANÇA**

Nome do militar avaliado: \_\_\_\_\_

Nome do militar avaliador (opcional): \_\_\_\_\_

Setor da OM (Departamento, Divisão, Cia, Seção etc.): \_\_\_\_\_

Por favor, assinale com um X o quadrado apropriado – se você não tem opinião sobre algum tema específico, deixe o quadrado em branco.

	Concorda totalmente	Concorda	Discorda	Discorda totalmente
1. Valorizo os outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Confronto as pessoas com problemas/situações à medida que surgem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Passo bastante tempo circulando na área de trabalho e acompanho as atividades dos subordinados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estimulo os outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Deixo claro para os subordinados o que espero deles no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. E um bom ouvinte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Treino e aconselho os subordinados para garantir que os objetivos serão alcançados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Trato as pessoas com respeito (demonstra como são importantes).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Participo ativamente do desenvolvimento das pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Dou responsabilidade às pessoas para que elas alcancem os padrões determinados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Dou crédito a quem merece.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Demonstro paciência e autocontrole com os outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. As pessoas sentem-se confiantes em segui-lo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Posso as habilidades técnicas necessárias para o cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Atendo às legítimas necessidades (em contraste com os anseios).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. E capaz de perdoar erros e não guarda ressentimentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. E uma pessoa em quem se pode confiar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Não apunhala ninguém pelas costas (focar, participar de "panelinhas", etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Dou feedback positivo aos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Não embaraço nem puno as pessoas na presença de outras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Fixo objetivos elevados para si mesmo, para os subordinados e para o departamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Tem uma atitude positiva no cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. É sensível às conseqüências de suas decisões para os outros departamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. É um líder justo e coerente, liderando pelo exemplo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Não é uma pessoa excessivamente controladora ou dominadora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quais são as maiores habilidades de liderança da pessoa que está sendo avaliada?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Quais habilidades de liderança a pessoa que está sendo avaliada precisa trabalhar e melhorar?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Figura 2 – Ficha de Avaliação de Habilidades de Liderança  
Fonte: Hunter (2006, p.128)

manutenção do sigilo. Lembro-me que a aplicação em uma das Cia ocorreu durante adestramento na Marambaia.

A consolidação dos resultados foi feita pelo Imediato do batalhão - CC (FN) Luiz Octávio **Gavião**. Oficial inteligentíssimo, dedicado, com extremo senso de justiça, dotado de uma iniciativa e capacidade de trabalho como ainda não tive a oportunidade de conhecer na Marinha. Faço questão de deixar registrado nesse artigo que, sem o seu suporte e competência, eu não teria levado esse trabalho adiante.

Na consolidação, ficou evidente a possibilidade de se confrontar o resultado da auto-avaliação com a avaliação

feita pelos subordinados (figura 3).

## Reuniões de aconselhamento

Após a aplicação dos questionários e a consolidação feita pelo Imediato no formato apresentado na figura 3, recebi, na câmara, cada oficial em particular para que eles pudessem ver o resultado, comparar a sua auto-avaliação com aquilo que seus subordinados pensavam deles em cada quesito do questionário e, por fim, serem conduzidos por seu comandante a realizar uma reflexão sobre cada

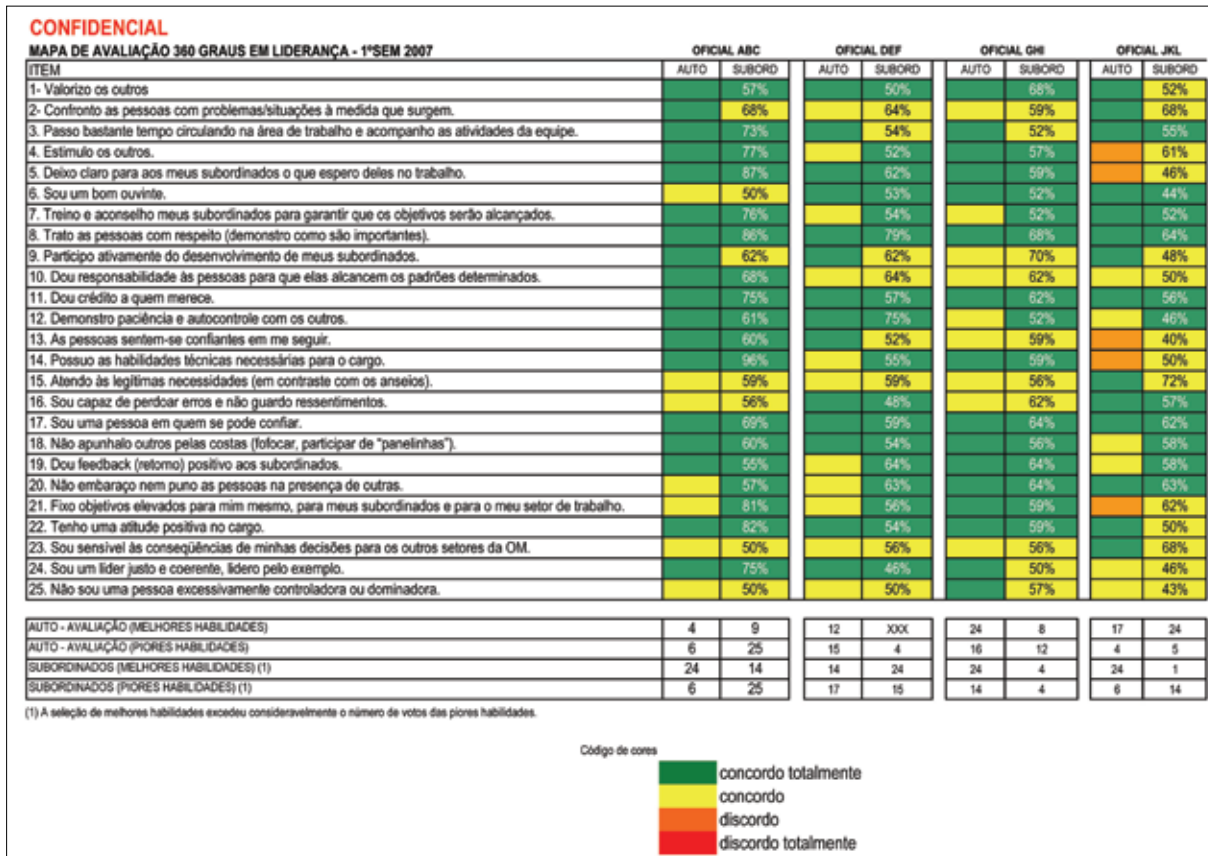


Figura 3 – Consolidação da Avaliação 360º de uma CiaOpEsp. Fonte: autor, 2010.

pergunta daquelas que sintetizavam as habilidades de liderança avaliadas. Não é possível descrever, nesse artigo, a reação de cada oficial que teve a extraordinária oportunidade de conhecer, de forma objetiva, o que seus subordinados pensavam deles. Cada reunião de aconselhamento levou cerca de 2 a 3 horas. Recebi um ou, no máximo, dois oficiais por dia. A faina completa levou duas semanas.

Ao confrontar as respostas da auto-avaliação com a avaliação dos subordinados ocorriam três situações distintas: a primeira quando ambas coincidiam, a segunda quando a avaliação dos subalternos era melhor do que aquela feita pelo próprio oficial e a terceira quando a auto-avaliação era melhor do que aquilo que os subordinados pensavam. As expressões de surpresa eram as mais variadas possíveis, tanto as positivas quanto as negativas. Notei, entretanto, que logo em seguida da surpresa (fosse ela negativa ou positiva) seguia-se um desejo, uma vontade, uma fixação em saber como melhorar em cada quesito daqueles que estavam sendo apresentados. Frases como: “poxa, Comandante, eu achava que sabia ouvir bem meus subordinados, mas eles não acham isso! Por que será? O que devo fazer para melhorar nessa habilidade?”. A resposta era quase sempre muito parecida, embora os quesitos fossem variados. “Passe a perceber quando determinada situação estiver ocorrendo e lembre-se dessa avaliação, lembre-se dessa nossa conversa e comporte-se de modo diferente. Comporte-se do modo que você gostaria que seu chefe se comportasse com você. Desta forma, você estará treinando e desenvolvendo suas habilidades de liderança. No futuro, quando essa habilidade se tornar um hábito, não será mais necessário o esforço em fazer a coisa certa, ela será feita naturalmente”. Ao dizer isso para os oficiais, percebia se seriam capazes de lembrar daquela avaliação quando estivessem diante das situações em que teriam a chance de aplicar o que estávamos conversando naquele momento. Todos os oficiais, sem exceção, saíram da reunião de aconselhamento

to agradecidos pela oportunidade de conhecerem as habilidades de liderança que precisavam praticar para se tornarem melhores líderes. Mas será que eles colocariam em prática aquela experiência? Será que haveria uma melhora em seus comportamentos como consequência daquela experiência? Era a pergunta que eu me fazia embora tivesse a convicção de que contribuira para a melhora e o desenvolvimento de alguns de meus líderes subordinados.

Passados exatos 12 meses, tive o primeiro “*feedback*”. Na passagem de comando de meu sucessor - CF (FN) Guilherme Lima - para o CMG (FN) José Jorge, fui abordado por um daqueles oficiais da experiência de um ano atrás. Suas palavras e sua expressão de gratidão me fizeram ter certeza do êxito alcançado. “Comandante, desde aquele dia da nossa reunião, quando tomei conhecimento de quais eram as principais habilidades de liderança que eu precisava desenvolver, tenho aguçado minha percepção e tenho conseguido modificar meu comportamento para melhor. Realmente preciso me esforçar bastante, mas o fato de eu saber o que preciso fazer e quando preciso fazer tornam a minha melhora como líder e como ser humano uma questão de opção. Agora eu sei, exatamente, o que devo fazer para me tornar um líder melhor”. O segundo retorno que tive foi mais ou menos uns três meses depois do primeiro. Recebi um *e-mail* de um oficial-aluno do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do CFN - CAOCFN que havia feito parte daquela Praça D`Armas do Batalhão Tonelero e que estava fazendo um trabalho sobre liderança. Mencionou a nossa experiência e que estava se empenhando em melhorar as habilidades de liderança apontadas nos questionários como necessitando serem mais desenvolvidas.

Esses dois *feedbacks* foram muito valiosos, pois ambos os oficiais possuíam características completamente distintas em termos de liderança. Pude verificar que a experiência surtiu o efeito desejado de despertar o interesse pela

transformação íntima em pessoas que um dia estiveram sob meu comando e sob minha responsabilidade.

## Conclusões

Como conclusões, gostaria de deixar registrados os aspectos que considero como mais importantes dessa experiência, a qual considerei extraordinária em termos de desenvolvimento de líderes subordinados.

A realização de simpósios e seminários, enfatizando estudos de caso como vem realizando o CIASC e o CIAA, são de grande importância no que diz respeito a despertar o gosto pelo assunto liderança.

Há que se pensar em uma eventual revisão do EMA-137 no que tange à conceituação ao emprego das habilidades de liderança, relacionadas por James Hunter ou outras que sejam visualizadas pelos revisores do manual, para serem empregadas em uma avaliação mais objetiva de oficiais e praças no que diz respeito à liderança.

A iniciativa de realizar eventos como a Semana de Liderança do Batalhão Tonelero traz resultados muito benéficos para todos que participam. Palestrantes externos, com suas experiências diferenciadas, sempre emprestam grande brilho a eventos desse tipo.

A simples apresentação da lista de habilidades de liderança em uma instrução e a aplicação dos questionários de auto-avaliação serão de grande valia no desenvolvimento das habilidades de liderança dos militares da MB.

A formação do líder subordinado ou a contribuição para seu desenvolvimento deve ser encarada como tarefa de todo chefe.

### REFERÊNCIAS

HUNTER, James C. **Como se tornar o líder servidor: os princípios de liderança de o Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro, Sextante, 2006.

CMG (FN) Carlos Chagas Vianna Braga  
carlos.chagas@btlllog.mar.mil.br

CMG (FN) Áthila de Faria Oliveira  
athila@ciasc.mar.mil.br

CMG (FN-RM1) Sergio Marques Soares  
marques.soares@ciasc.mar.mil.br

# Estudo sobre o conceito “New Horizon” utilizado pela ONU

## Introdução

O presente estudo foi realizado utilizando, como principal ferramenta, a análise cronológica das atividades de manutenção da paz realizadas pelas Nações Unidas, ao longo de mais de seis décadas. A referida análise permitiu identificar aspectos que balizaram o rumo da ONU na prevenção e condução de conflitos entre e intra Estados, bem como no apoio à proteção e à reconstrução da paz no pós-conflito.

Dessa forma, o estudo abordará um breve histórico, em que serão identificados os pontos-chave (Relatório “Bahimi” e “Capstone Doctrine”) da trajetória das Nações Unidas no tocante à manutenção da paz, para somente então ser direcionado ao conceito “New Horizon”. Abordará, também, algumas implicações desse novo conceito sobre a participação do Brasil, em particular do Corpo de Fuzileiros Navais, nas Operações de Manutenção da Paz.

## Histórico

Em 1948, a “United Nations Truce Supervision Organization” atuou na supervisão do cessar-fogo entre Israel e

os países árabes, por ocasião da invasão do território da Palestina. O referido evento constitui o marco inicial das ações de manutenção da paz das Nações Unidas. Desde então, a ONU tem apoiado os mais diversos países em sua incessante busca pela manutenção da paz e na reconstrução no pós-guerra.

Em 1993, foi constituída uma comissão, presidida pelo Embaixador Lakdar Brahimi, cujo propósito foi estabelecer um conjunto de normas que servissem para balizar as condições e os limites da atuação da ONU em operações de paz. O relatório da referida comissão foi o primeiro documento oficial a conceituar operações de paz e serviu para estabelecer a doutrina nesse tipo de intervenção internacional. Desde então, a doutrina evoluiu e foi consolidada na chamada “Capstone Doctrine”, de 2008, a qual apresenta reflexões sobre os ensinamentos colhidos na condução dos mais variados tipos de operação de paz.

Entretanto, a escala e a complexidade das operações de paz na atualidade excedem a capacidade da ONU em gerenciar, de forma centralizada, os processos de manutenção e reconstrução da paz. Paralelamente, novos desafios militares, políticos e financeiros indicam a necessidade de estabelecer novas parcerias. Motivados por este ponto de inflexão o “Department of Peacekeeping Opera-

tions” (DPKO) e o “Department of Field Support” (DFS) estabeleceram um processo intitulado “New Horizon”, com o propósito de avaliar os principais dilemas da política e estratégia empregadas na manutenção da paz, na atualidade e nos anos vindouros, bem como revigorar o diálogo entre as partes interessadas sobre possíveis soluções para melhor balancear as operações de paz da ONU, buscando atender necessidades atuais e futuras.

## O Relatório “BRAHIMI”

Embora a comissão liderada pelo Embaixador da Argélia, Lakdar Brahimi, tenha sido instituída em 1993, o relatório foi emitido somente no dia 23 de agosto de 2000. O foco da comissão foi estudar as perspectivas da paz no mundo, bem como as operações de manutenção da paz gerenciadas pela ONU.

De acordo com o referido relatório, ficou constatado que haveria a necessidade de uma reformulação no gerenciamento das missões de paz realizado pela ONU, considerando que a mesma já não dispunha de uma gestão adequada, tampouco de recursos financeiros, para suportar o aumento acentuado do número e porte das missões de manutenção da paz.

De forma simplificada, o Relatório “Brahimi” orientou, àquela época, a adequação do sistema ONU de operações de paz pelo mundo. Para tal, os seguintes tópicos foram abordados:

**1 - A necessidade de mudança:** A estrutura da ONU para as operações de manutenção da paz tornou-se obsoleta; conceitos e formas de emprego careciam de mudanças;

**2 - Doutrina, estratégia e processo de tomada de decisão:** Os elementos das operações de paz foram definidos, principalmente, levando-se em consideração as experiências do passado. Foram consideradas as implicações das ações preventivas, sendo emitidas as principais recomendações sobre as medidas visando prevenir adversidades. Foram ainda abordados aspectos inerentes à construção da paz estratégica, ficando evidenciada a necessidade de ações de coleta de informações e suas respectivas análises. Além disso, identificou-se o desafio da administração civil de transição, tendo sido emitidas as principais recomendações no tocante à transferência de funções e tarefas da força de manutenção da paz para as autoridades locais;

**3 - Capacidade da ONU em implementar Operações de Paz:** Foram especificadas as principais recomendações para tornar as ações rápidas e eficazes, bem como estabelecidos os prazos para a implementação das operações de paz. Aspectos de liderança foram mencionados, assim definidas as recomendações quanto aos militares. O contingente policial e os especialistas civis receberam especial atenção;

**4 - Planejamento e tarefas de apoio:** Em síntese, foram listadas as principais recomendações inerentes ao apoio financeiro para as operações de paz. Além

disso, especial ênfase foi atribuída à integração do planejamento das missões;

**5 - Operações de Paz e a era da informação:** As recomendações sobre a tecnologia da informação foram emanadas, inclusive com as ferramentas inerentes à gestão do conhecimento;

**6 - Principais desafios para a implantação das reformas:** Nesse tópico, foram listados os desafios que seriam enfrentados para a implantação das reformas constantes do Relatório “Brahimi”.

Concluiu, o referido relatório, que as operações de paz somente lograriam êxito, caso fossem adotadas medidas “a posteriori” de construção da paz. Essas medidas fariam a diferença no que diz respeito à melhoria de vida da população local. Entrariam em cena os especialistas civis com o intuito de garantir a reformulação das instituições políticas para o reforço do estado de direito.

O resultado desse trabalho promoveu o fortalecimento e a efetividade do processo de manutenção da paz, bem como otimizou o custo-benefício das operações de paz.

## A Doutrina “CAPSTONE”

Considerada uma evolução da doutrina consolidada pelo Relatório “Brahimi”, a Doutrina “Capstone” apresenta reflexões sobre as lições aprendidas na condução das operações de paz nas últimas seis décadas.

Inicialmente, a Doutrina “Capstone” faz um apanhado do quadro normativo da ONU para as operações de paz, a saber: Carta das Nações Unidas, Direitos Humanos, Direito Internacional Humanitário e Definições do Conselho de Segurança.

Em seguida, são descritas as atribuições da ONU nas operações de manutenção da paz, a evolução das referidas operações, bem como as atividades de segurança desenvolvidas. Fatores de sucesso são ressaltados, fato que evidencia a preocupação com as experiências colhidas nas missões de outrora. São também ressaltados os princípios básicos da manutenção da paz pelas Nações Unidas. Ressalta-se a exceção no princípio de não-uso da força, referente à defesa do mandato, devidamente autorizado pelo Conselho de Segurança da ONU.

No tocante ao planejamento, grande ênfase é atribuída ao tópico de lições aprendidas, bem como à integração dos comandos envolvidos. Ficou também evidenciado que as operações de manutenção da paz atingiram um patamar de complexidade elevado, motivo pelo qual foram emitidas recomendações a respeito da facilitação do processo político. Para tal, os planejamentos deveriam contemplar ações que promovessem o diálogo entre as partes, objetivando a reconciliação. Além disso, aspectos como a proteção dos civis, o desarmamento, a desmobilização e a reintegração dos combatentes, também foram tópicos dignos de recomendações constantes da doutrina em lide.

São mencionadas, a exemplo do Relatório “Brahimi”, recomendações para que seja prestado o apoio às

eleições, bem como à proteção e promoção dos direitos humanos, em busca do restabelecimento do estado de direito.

Entretanto, um dos tópicos mais importantes da Doutrina “*Capstone*” está relacionado às funções básicas dos executores das operações de manutenção da paz, quais sejam:

- criar um ambiente seguro e estável dando condições ao Estado de prover segurança, com pleno respeito ao estado de direito e aos direitos humanos;
- facilitar o processo político, promovendo o diálogo e a reconciliação, com o apoio à criação de legítima e eficaz estrutura de governo; e
- fornecer uma estrutura para garantir que as Nações Unidas e outros atores internacionais exerçam as suas atividades ao nível de determinada área ou país de forma coerente e coordenada.

De forma simplista, pode-se afirmar que a Doutrina “*Capstone*” foi uma evolução da doutrina estabelecida pelo Relatório “*Brahimi*”, tendo sido prevista para o ano de 2010 uma revisão da referida doutrina. Assim, o DPKO, juntamente ao DFS, emitiu um documento interno (“*non-paper*”) que reflete as perspectivas desses departamentos como parte integrante do processo “*New Horizon*”. O documento fornece subsídios que irão facilitar a manutenção e a intensificação do diálogo entre os organismos integrantes do processo de manutenção da paz, com vistas ao aperfeiçoamento do referido processo nas operações correntes e futuras.

## “NEW HORIZON”

Como fora mencionado anteriormente, a escalada e a complexidade das atividades de manutenção da paz extrapolam a capacidade da ONU no processo mundial de manutenção da paz. Novos desafios como estabelecer missões de paz, cada vez maiores e mais caras, modelar estratégias de transição em missões em que certo grau de estabilidade foi alcançado, além da necessidade de estar preparada para um futuro incerto, tornam fundamental a existência de uma parceria global para a manutenção da paz. Essa parceria confere legitimidade às Nações Unidas nos processos de manutenção da paz, considerando que neles estão reunidos a autoridade legal e política do Conselho de Segurança da ONU, os recursos humanos e as contribuições financeiras dos Países Membros, o apoio dos países hospedeiros, bem como a experiência do Secretariado em gerenciar operações de paz no campo.

Em função dos mencionados desafios, já existe, atualmente, o diálogo entre os Países Membros a respeito do futuro do processo de manutenção da paz. Trata-se, na verdade, de um esforço conjunto no âmbito dessa parceria global para que seja estabelecida uma visão do futuro a respeito do processo de manutenção da paz. Essa visão do futuro pode ser traduzida “ao pé da letra” como um novo horizonte (“*new horizon*”) para o qual as Nações Unidas e demais parcerias internacionais deverão estar preparadas no que se refere à manutenção da paz.

Com vistas a facilitar esse diálogo acerca desse “novo horizonte” entre os participantes do processo de manutenção da paz, o DPKO e o DFS prepararam conjuntamente o documento “*A New Partnership Agenda: Charting a New Horizon for UN Peacekeeping*”, na esperança de que essa iniciativa facilite as negociações no âmbito da parceria global no estabelecimento de metas alcançáveis e compartilhadas, metas essas que deverão ser buscadas pelos integrantes da referida parceria ao longo do tempo.

**Ressalta-se que o referido documento é meramente consultivo, devendo suas análises e propostas ser utilizadas como subsídios para discussões. Como mencionado anteriormente, trata-se de um documento interno e não normativo.**

O documento incentiva à renovação da parceria global para o estabelecimento de uma visão de futuro (novo horizonte) que venha a ajudar na configuração da manutenção de paz pelas Nações Unidas, para enfrentar os desafios de hoje e do futuro. Essa visão do futuro nada mais é do que um conjunto de metas imediatas, bem como de médio e longo prazo. De acordo com o documento, essa nova parceria possui três dimensões:

- uma parceria no propósito das operações de paz;
- uma parceria nas ações de manutenção da paz; e
- uma parceria para o futuro.

Dessa forma, o presente estudo aborda, de forma sucinta, cada uma das citadas dimensões dessa nova parceria global para a manutenção da paz no âmbito das Nações Unidas.

## Parceria no Propósito das Operações de Paz

Uma visão compartilhada do propósito das ações de manutenção de paz das Nações Unidas é um pré-requisito para uma efetiva ação no terreno. Para a melhor orientação do direcionamento, bem como do planejamento e do gerenciamento das missões, torna-se necessária uma parceria renovada em seu propósito, tomando como base a unidade e a coesão entre os atores da paz.

Dessa forma, de acordo com o documento em questão, essa nova parceria poderá ser orientada por meio de uma estratégia política clara, bem como por meio de um gerenciamento e planejamento coeso da missão.

## Parceria nas Ações de Manutenção da Paz

O sucesso das operações de paz reside na capacidade de obter resultados oportunos e práticos no terreno. Dessa forma, a parceria global voltada para a manutenção da paz deve ser revigorada com o propósito de incrementar a capacidade e a confiabilidade das ações de manutenção de paz das Nações Unidas e demais parceiros.

Assim, o “*non-paper*”, emanado pelo DPKO em parceria com o DFS, recomenda que o fortalecimento dessa



parceria, voltada para as ações de manutenção de paz, poderá ser incrementado por meio de um rápido desdobramento das missões de paz, aliado à clara identificação dos aspectos críticos e imediata atuação sobre os mesmos, além de uma elevada capacidade de gerenciar crises para fazer frente a possíveis contingências.

## Parceria para o futuro

O termo “capacidade sustentável” resume, perfeitamente, a preocupação do DPKO e do DFS com o futuro, pois somente de posse desse atributo a ONU e seus parceiros poderão sobrepular os desafios de hoje e do amanhã, em sua busca pela manutenção da paz.

Desta feita, o documento “*A New Partnership Agenda: Charting a New Horizon for UN Peacekeeping*” registra algumas recomendações com o propósito de fortalecer a parceria global para a manutenção da paz. São elas:

- projetar futuras necessidades - a disponibilidade de recursos financeiros no futuro dependerá de sua previsão nos dias atuais. É necessário fazer projeções para que os recursos sejam captados desde já;
- capacitação - as demandas atuais e futuras requerem um alto grau de mobilidade e especialização dos militares, policiais e civis empregados nas operações de manutenção da paz. Fica evidenciada a necessidade de mudança de foco quantitativo para o qualitativo. Essa qualificação requer o desenvolvimento de padrões que refletirão diretamente no treinamento, bem como nos equipamentos empregados nas referidas operações;
- expansão da parceria para a manutenção da paz - o apoio à manutenção da paz não pode ser depositado em um número reduzido de parceiros significativos. Há de se ter uma base maior de tropas e policiais oriundos de países contribuintes para atender futuros requisitos; e
- nova estratégia de apoio às ações em campo - a natureza complexa e acelerada das operações de paz requerem inovação e flexibilidade dos sistemas de apoio. O desenvolvimento de uma nova estratégia já está em andamento, sendo nela previstas melhorias no desdobramento e no gerenciamento das ações de manutenção da paz, nos níveis global, regional e das próprias missões.

## “NEW HORIZON” e possíveis implicações para o CFN

Do Sumário Executivo constante do “*non-paper*” emitido pelo DPKO/DFS, verifica-se, imediatamente, que nos últimos anos a demanda por militares capacitados aumentou exponencialmente, o que significa que o Brasil continuará a ser sondado para participar das mais diferentes missões de paz, que serão atendidas ou não, de acordo com os interesses nacionais. Assim sendo, para o CFN, torna-se fundamental possuir capacidade de atuar em tais tipos de operação, ainda que muitos possam

questionar quanto a um possível desvio de atividade fim. Em suma, é fundamental manter-se um equilíbrio entre as atividades de combate mais nobres (diretamente ligadas às atividades-fim) e a participação em operações de paz, de modo que as nossas capacidades, que nos são mais caras e preciosas (caracterizando nossa própria razão de existir), não sejam perdidas.

Além disso, ainda no Sumário Executivo, verifica-se que o mais rápido desdobramento – “*Faster Deployment*” – é identificado como um dos requisitos fundamentais para o sucesso das operações de paz. Neste aspecto as características intrínsecas do CFN de prontidão operativa, bem como de capacidade expedicionária, tornam-se especialmente importantes. Assim sendo, tais características devem ser divulgadas e exploradas ao máximo, especialmente no início de uma nova operação/aumento de contingente, mesmo que, posteriormente, as tropas do CFN venham ser substituídas por tropas do Exército Brasileiro.

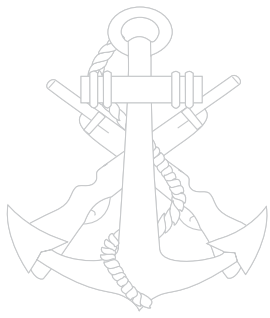
Dois outros aspectos relevantes do Sumário Executivo são a necessidade de identificar e projetar futuras demandas, aspecto sobre o qual a própria existência do Centro de Estudos do CFN reveste-se de vital importância, devendo estar, suficientemente, mobiliado de forma a poder prospectar novos desafios, e o desenvolvimento de uma abordagem baseada em capacidades (“*capability-driven approach*”), que deve balizar todo o preparo das forças de fuzileiros navais em todas as suas possíveis áreas de atuação. Somente por meio da perfeita identificação de tais capacidades, poderemos preparar uma força capaz de atuar no amplo espectro das operações militares.

Finalmente, outros dois aspectos que merecem especial atenção, uma vez que ainda são muito pouco explorados em nossas operações, são a proteção de civis e as relações civis-militares (incluindo a mídia), as quais têm se tornado componente fundamental de todas as operações de paz da ONU nos últimos anos, merecendo, portanto, atenção especial em nossos estudos e adestramentos. O sucesso de missões militares de manutenção da paz depende de um forte componente civil. Entretanto, a prática permite concluir que é mais difícil recrutar civis devidamente qualificados em quantidade suficiente do que tropas militares, para o desempenho de funções junto a missões de manutenção da paz. Tal fato apenas reforça a necessidade de uma forte implementação das relações civis-militares no âmbito do CFN, não somente voltadas para as operações de manutenção da paz, mas também para as operações de guerra.

### REFERÊNCIAS

UNITED NATIONS. Reporte of the painel on United Nations peace operations. New York: Peacekeeping Best Practices Section, 2000.

UNITED Nations peacekeeping operations: principles and guidelines. New York: Peacekeeping Best Practices Section, 2010.



Traduzido e adaptado pelo CMG (FN-Ref) Newton Prado  
sotran@bol.com.br

# Medo, Coragem e Coesão

Captain Arthur M. Smith, Medical Corps. U.S. Naval Reserve (Proceedings, Nov/1994)

As baixas nas guerras ocorrem não somente em consequência de ferimentos físicos, mas por ferimentos na mente, especialmente durante períodos de intenso combate. Durante a Primeira Guerra Mundial, por exemplo, um sétimo das baixas britânicas foram diagnosticadas como “trauma pós-explosão” (*shell shock*); e estes casos responderam por 20% das dispensas. Os Estados Unidos, que entraram mais tarde na guerra, tiveram, em combate, 116.000 mortos e 200.000 feridos, além de 106.000 baixas psiquiátricas, das quais 25.000 necessitaram afastamento do serviço.

Quando a Segunda Guerra Mundial começou, os EUA procuraram deixar de fora aqueles que apresentavam sinais de que não suportariam o estresse do combate. A despeito da exclusão de mais de 800.000 potenciais militares por razões “emocionais e mentais”, os serviços médicos militares americanos ainda tratariam quase um milhão de casos com “fadiga de combate”. Ao final, deste total, foram dispensados, aproximadamente, 500.000 indivíduos, o equivalente a quase trinta divisões. Mesmo durante os estágios iniciais do conflito da Coreia, baixas psiquiátricas ocorreram em números bastante elevados (com médias alcançando 240 para cada 1.000 soldados) durante o combate mais intenso em redor de Pusan.



## O ambiente de combate

“A principal característica do soldado com uma neurose induzida é que ele se torna uma pessoa amedrontada, solitária e desamparada cujas relações interpessoais foram quebradas... Ele perdeu o sentimento de que era parte de um poderoso grupo e, em lugar disto, tornou-se uma pessoa solitária e assustada, cujos esforços para se proteger estão condenados ao fracasso.” Estas são as palavras de um psiquiatra militar, descrevendo as baixas que

tratou – inicialmente, soldados competentes, mas que cujas reações emocionais ao estresse de combate tornaram-se ineficazes de modo que não podiam valer-se delas para defenderem a si próprios ou aos que os cercavam. A resistência do pessoal militar pode ser enfraquecida, substancialmente, por exposição ao combate, mau tempo, privação do sono, desidratação e nutrição deficiente, fadiga física, doenças e ferimentos menores. Barulho, vibração, fumaça e falta de oxigênio criam um estresse adicional. Na verdade, 44 dias de combate ininterrupto na Itália, durante a 2ª Guerra Mundial, causaram uma proporção de baixas psiquiátricas na 2ª Divisão Blindada do exército americano da ordem de 54%.

As batalhas de guerra de atrição, envolvendo assaltos a áreas fortemente defendidas, tendem a produzir muitos casos de fadiga de combate entre atacantes e defensores. Estudos anteriores de moral em combate enfatizaram também os efeitos de novos e estranhos armamentos. O uso de gás na 1ª Guerra Mundial, carros-de-combate, assim como ataques aéreos na 2ª Guerra Mundial tiveram, inicialmente, um impacto psicológico muito maior do que efeitos físicos. O temor de ataques nucleares e/ou químicos, combinados com uma generalizada falta de experiência em relação aos efeitos de armas convencionais usadas com elevada intensidade, poderão criar o mesmo efeito psicológico em conflitos modernos de alta intensidade.

## A fraternidade misteriosa

A eficiência em combate não é inteiramente resultado da estrutura organizacional de uma força militar. Um comportamento eficiente em combate é, em última análise, uma condição humana, refletindo-se sobre as pessoas como um conflito permanente entre o sentimento do dever e um desejo de sobreviver. Esta dimensão humana, incluindo o relacionamento entre soldados, é crítica para a habilidade de qualquer unidade militar atuar sob fogo.

A guerra árabe-israelense do Yon Kippur, em outubro de 1973, foi o primeiro conflito, entre forças principais de um exército, usando armamento não-nuclear e táticas que caracterizaram o final do século XX. Sob condições de estresse muito elevado e hostilidade, israelenses, menos numerosos, manobraram suas unidades logrando conter os maciços efetivos de seus oponentes, enquanto mantinham a integridade de suas unidades e seu desempenho, invertendo a sorte da guerra a seu favor. Eles combateram em operações contínuas e escalonadas, a despeito do uso, pelo inimigo, de armamento apropriado para perturbar o comportamento e a performance do combatente individual em nível bastante elevado.

Fontes israelenses indicam que 40 a 50% das baixas,

durante três semanas de intenso engajamento, foram relacionadas ao estresse de combate. As baixas egípcias, de mesma natureza, aproximaram-se, igualmente dos 50%. As Forças de Defesa Israelenses, unidades altamente coesas e dispostas de forte liderança, fortes laços entre seus integrantes e sólida autoconfiança como unidade, sofreram menos baixas motivadas pelo estresse de combate, apresentando-se com melhores possibilidades de reorganização depois do combate. Unidades altamente coesas foram capazes de manter-se em combate com eficiência mesmo com níveis de baixas excedendo 50%. Com isso, nota-se que a sobrevivência de uma unidade de combate não está essencialmente ligada ao número de baixas, mas ao fato de ser uma consequência de outras características intangíveis da unidade.



A dinâmica do grupo é crítica para manter a resistência ao estresse de combate. Como observou, em uma ocasião, o historiador S. L. A. Marshall, “Eu acredito que seja uma das mais simples verdades da guerra a que diz: o que permite a um soldado de infantaria continuar combatendo com seu armamento é a presença próxima ou presumida de um companheiro”. A manutenção de fortes laços emocionais entre companheiros é o estímulo impulsionador que encoraja um soldado a combater, mesmo em situações aparentemente sem esperanças, deixando em segundo plano sua segurança e seus temores pessoais.

Laços psicológicos entre pessoas que se conhecem e confiam umas nas outras são vitais para a manutenção de um desempenho militar eficaz. Eles também minimizam a probabilidade de indivíduos ou grupos sucumbirem aos terrores do combate. A frase “coesão da unidade militar” define o universo de laços que mantém unido um grupo de soldados. Pesquisas anteriores têm demonstrado a eficácia da coesão de uma unidade em prevenir a desintegração psicológica e de desempenho em combate. Tais estudos foram realizados pelo Exército alemão durante a 2ª Guerra Mundial, pelo Exército dos EUA, tanto na 2ª Guerra Mundial quanto na Guerra da Coreia, e pelo Exército de Israel logo após a Guerra do Yom Kippur em 1973.

A coesão de uma unidade militar, historicamente, tem se embasado no apoio e na coerência advindos do fato dos membros se sentirem como partes de um todo disciplinado. O grupo provê estrutura e significado ao que, de outro modo, seria apenas um punhado de pessoas descompromissadas umas com as outras; torna-se um lugar acolhedor unindo as vidas de todos os participantes. Como membros valorizados de um grupo forte, os soldados lutam – não por Deus ou seu país – mas pelos seus companheiros, por seus líderes e pela sua própria reputação com ambos. Um estudo clássico do Exército alemão confirmou que unidades permanecem unidas sob severo estresse de combate, principalmente por causa da lealdade. Os soldados alemães, seus graduados e seus oficiais formavam o tecido de apoio a fortes relações pessoais geradas pelas experiências de combate. Os soldados sentiam a responsabilidade por seus pares e superiores, nascida da vivência partilhada de riscos, de situações difíceis e da confiança mútua.

Em apoio a esta necessidade de coesão física e psíquica, desenvolveu-se uma ênfase em comportamentos “corporativos” nos exercícios em campanha, nas paradas e nos quartéis, permitindo maior convivência entre elementos de um mesmo grupo.

Este modelo geral de organização e tática influenciou os exércitos desde épocas mais remotas até a 1ª Guerra Mundial. Nas Legiões Romanas, os laços físicos e a orientação dos exercícios eram reforçados pelo ordenamento social, identificação entre os membros do grupo e forte companheirismo. Similarmente, entre os militares dos EUA, iniciando durante a Guerra Civil, o grupo de combate era formado pelo mesmo grupo de rancho e que utilizava a mesma barraca de campanha. As realidades sociais, de adestramento e táticas reforçavam-se reciprocamente, propiciando melhor performance em combate.

Um estudo detalhado de três famosas batalhas inglesas – Agincourt, Waterloo e do Somme – foi conduzido para analisar por que os homens se mantinham unidos em combate, a despeito do enorme estresse. Foi verificada uma clara inexistência de razões ideológicas. Por outro lado, a coesão mostrou-se fruto das dificuldades, do risco e do sofrimento partilhados por todos os envolvidos – oficiais, graduados e soldados. A pequena fração tornara-se o foco de intensas ligações pessoais, quase “monásticas”, pelas quais os mais elevados atos de bravura eram motivados. Os homens pareciam querer morrer por seus companheiros – e não por ideais grandiosos ou sistemas militares.

Como é possível depreender, a coesão militar é, assim, um complexo produto de múltiplos componentes. Ela integra igualdades e desigualdades em uma organização social.

## O impacto das táticas do combate moderno

De acordo com o formato tático da guerra moderna de alta intensidade, novos fatores de estresse e exigências são colocados sobre o soldado e os elementos de combate. Para minimizar os efeitos destrutivos das novas armas sobre a concentração de forças, os efetivos são distribuídos em pequenas frações de combate. Consequentemente, os exércitos tornaram-se mais descentralizados e organizados de forma celular, ocorrendo a substituição dos grupos do tipo “ombro a ombro” e “face a face” que, tradicionalmente, aliviavam o estresse e reforçavam o comportamento e o desempenho em combate. Esta mudança trouxe a necessidade de intensificar a solidariedade psicológica entre os integrantes de uma unidade.

Estudos de avaliação da eficiência em combate de pequenas frações ou unidades têm demonstrado a existência de um conjunto bem definido de comportamentos, expectativas e padrões de decisão em tais situações que permitem à unidade/fração dispersa, com pobre ou nenhuma comunicação, cumprir sua tarefa de forma compartilhada.

Alguns críticos têm alegado que, exceto com relação às unidades de elite ou forças especiais, a construção da coesão não tem sido uma grande preocupação das forças armadas dos EUA (a despeito de provas cabais de sua importância – nota do tradutor). Esta negligência institucionalizada tem sido atribuída a um grupo de fatores interrelacionados:

- Na maior parte deste século, o Exército americano foi apoiado em uma base de conscritos que, exceto na 2ª Guerra Mundial, deles exigia um período inicial de dois anos de compromisso. Esta obrigação contribuía para uma permanência máxima na unidade de cerca de 18/20 meses, logo após o treinamento básico;
- Outro fator de profunda importância era o sistema de recomplemento de pessoal do Exército, em que soldados eram “definidos” como partes intercambiáveis em sistemas que, fundamentalmente, requeriam deles que estivessem aptos a realizarem tarefas apenas “como números”. O desempenho da unidade em combate era considerado, assim, como a soma das habilidades e dos comportamentos individuais dos soldados; em resumo, o grupo ou unidade era tão somente um instrumento nunca maior do que a soma de seus componentes.

Tais visões foram reforçadas, posteriormente, pela aceitação de operações militares focadas e planejadas essencialmente na tecnologia, e não na estrutura e na natureza dos grupos humanos que as realizavam.

## Harmonizando coesão com intensidade do combate

Existem outras razões para essa referida desatenção com a coesão de unidades militares em situação de combate. Paradoxalmente, uma delas foi à percepção do sucesso de políticas implementadas durante os períodos de guerra para redução de baixas por razões psicológicas. Durante a Segunda Guerra Mundial, foi observado que o tempo de exposição ao combate, considerando-se a intensidade deste combate, era o principal fator de risco para a indução de baixas psicológicas. Em níveis típicos de combate, que ocorreram nos teatros de operações da Itália e do Mediterrâneo, um significativo número de baixas psicológicas aconteceu a partir de 150 dias ou mais de exposição no campo de batalha. Na verdade, na campanha da Itália, as vítimas não eram soldados recém-chegados, mas, sim, veteranos endurecidos na África do Norte e na Sicília. O estresse manifestou-se não tanto pelo terror, mas pelo desânimo, com soldados queixando-se não por estarem doentes, mas, simplesmente, cansados e sentindo-se não mais capazes de prosseguir na ação. Em combates de alta intensidade, como na invasão da Normandia, baixas, por níveis equivalentes de estresse, aconteceram em um espaço de 20 a 30 dias.

Após a 2ª Guerra Mundial, durante as guerras limitadas da Coreia e do Vietnã, foi adotada a decisão, para minimizar as taxas

potenciais de estresse psiquiátrico, de reduzir o tempo de exposição dos soldados ao combate. Naturalmente, isto também dependia dos recursos humanos possíveis de se obter, bem como da natureza daqueles conflitos. A tal política é dado o crédito de reduzir as taxas clássicas de baixas psicológicas.

Tanto a Guerra da Coreia quanto a do Vietnã, contudo, podem ser classificadas, genericamente, como guerras de baixa a média intensidade, dentro dos parâmetros da guerra moderna. Com exceção dos primeiros desastrosos meses do conflito coreano, a maioria das unidades foi introduzida ao combate em níveis de intensidade adequados para permitir um rápido teste e o desenvolvimento do conhecimento, da confiança e do nível desejável de relacionamento entre os integrantes das organizações. Mais tarde, a natureza episódica da luta no Vietnã, mesclando patrulhas de curta duração com bases relativamente seguras, concomitantemente com o controle aéreo americano e uma relativa liberdade em relação a ataques da artilharia inimiga, contribuíram para um menor estresse de combate.

Os “ganhos” da Coreia e do Vietnã podem assim ser vistos como positivos, no contexto da guerra de baixa intensidade. Contudo, eles não foram soluções para o problema da resposta humana ao estresse do moderno combate de alta intensidade. Em virtude do aumento da letalidade, da violência e do ritmo, os futuros conflitos contêm a probabilidade de serem definidos nas primeiras semanas do enfrentamento.

A forma como planejamos conduzir a guerra futura, tal como a doutrina da “Batalha terra-ar” do Exército, também utiliza forças pesadas, rápidos ataques, envolvimento e penetrações profundas. Além disso, a pior hipótese de conflito no futuro pode vir a ocorrer sem os seis meses para preparação como ocorreu nas operações “Escudo do Deserto” e “Tempestade do Deserto”.

## O fundo do poço

A cola que mantém a estabilidade emocional na guerra é, sem qualquer dúvida, complexa, e muitos fatores podem atuar sobre os instintos de coragem dos soldados. Juntos, no entanto, eles têm a capacidade de determinar a vitória ou a derrota de uma nação em guerra.

Lord Moran, um médico psiquiatra inglês e veterano das duas Guerras Mundiais, declarou em suas memórias:

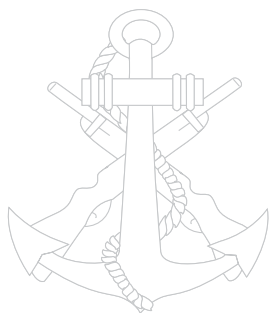
“A coragem de um homem pode ser correlacionada com seu capital moral, e ele está sempre gastando”. O fator mais significativo, neste sentido, pode ser o desgaste diário por estar submetido a intensas cargas de tiros ou bombardeios, rodízios de serviços incessantes a bordo de um contratorpedeiro nos mares mais ao norte, durante o inverno, repetidas missões de bombardeio de elevado estresse, ou uma batalha sangrenta. O desgaste da vontade de um homem pode dar-se também, mais lentamente, por força da monotonia, exposição ambiental, exaustão física, ou



perda do apoio de companheiros dos quais ele se acostumara a depender.

Por outro lado, pode ocorrer um súbito desgaste traumático, de maiores proporções, que traz enorme ameaça àquele capital referido. Quando o capital moral e emocional de um indivíduo é completamente exaurido ele (ou ela) está acabado.

*Nota:* O Comandante Smith era, então, um instrutor de reservistas da Marinha na Universidade de Ciências Médicas em Bethesda, Maryland, onde ele exercia os cargos de Professor Clínico de Cirurgia e Professor Clínico de Medicina Militar e Emergência. Ele também exercia cátedra em tempo integral no Colégio de Medicina da Geórgia, em Augusta, Geórgia, onde servia como professor de Cirurgia. O Comandante Smith foi o Autor do Ano do *Proceedings* em 1988.



CF (FN) Osmar da Cunha Penha  
osmar@ciasc.mar.mil.br

## A Teoria da Guerra de Manobra

A Guerra de Manobra não é algo novo. O primeiro caso claramente registrado na história parece ter sido a Batalha de *Leuctra* em 371 a.C. Nesta batalha, os tebanos, liderados por Epaminondas, venceram graças a um surpreendente ataque contra o flanco direito da falange Espartana. Outro grande exemplo registrado foi à vitória de Haníbal sobre os romanos em *Cannae* em 216 a.C., considerada uma das mais decisivas ações táticas de todos os tempos. A história moderna oferece vários outros exemplos: Rosecranz em *Chattanooga*, General Grant em *Vicksburg*, e a campanha do General Jackson durante a Guerra Civil Americana; as táticas de infiltração alemã durante a 1ª Guerra Mundial (1ª GM); a *Blitzkrieg* durante a 2ª Guerra Mundial (2ª GM); e os ataques do General Sharon por meio do Canal de Suez em 1973.

Por que considerar todos esses casos como exemplos de Guerra de Manobra? O que vem a ser “manobra”? Por vezes, esse termo é usado como sinônimo de movimento, como na manobra de pequenas unidades táticas utilizando “fogo e movimento”. Manobra, como definida pelo coronel russo F. D. Sverdelov em seu estudo intitulado “Manobra Tática”<sup>1</sup>, deve ser entendida como o “movimento organizado de forças durante as operações de combate de forma a alcançar uma posição vantajosa em relação ao inimigo, permitindo o desencadeamento das ações decisivas”. Entretanto, quando empregamos o termo na expressão *Guerra de Manobra*, “manobra” significa muito mais. Isto é exatamente o que todos os casos históricos mencionados têm em comum e a Teoria da Guerra de Manobra busca responder a pergunta: qual a essência do sucesso em todos esses casos?

Somente durante a década de 1980, o Coronel John Boyd, então piloto de caças da reserva da Força Aérea dos

*Observação:* A intenção do tradutor deste artigo foi oferecer subsídios ao debate de dois aspectos julgados importantes: coesão em combate e estresse em combate. A principal motivação para esta iniciativa é o fato de que os Fuzileiros Navais, como integrantes da MB, já de longa data vêm participando de Forças de Paz, bem como, mais recentemente, de Operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO). Ambas as operações citadas são, reconhecidamente, capazes de gerar níveis de estresse variáveis com conseqüências na saúde e no desempenho dos militares envolvidos.

Em 2009, foi incluído o tema “Estresse em Combate” na relação de Monografias do Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM), na Escola de Guerra Naval (EGN), objetivando criar tal área de pesquisa, particularmente para Oficiais do Corpo de Saúde, sem excluir outros que queiram abordá-la. Contudo, o tema não foi selecionado por nenhum aluno. Repetido em 2010, novamente não foi escolhido (nota do tradutor).

EUA, expôs uma resposta convincente. Sua tese para a teoria da Guerra de Manobra começa, não com os combates terrestres, mas, sim, com a análise de exercícios de combates aéreos conduzidos na Base Aérea de Nellis em 1974. Tais exercícios o levaram a rever os estudos dos combates aéreos ocorridos durante a Guerra da Coreia, da qual participara e onde os pilotos americanos obtiveram grande sucesso, vencendo seus opositores coreanos e chineses na razão de 10:1. A questão levantada por Boyd foi: “como e por que nos saímos tão bem?”

Boyd notou que, em relação a diversos parâmetros de *performance*, o MiG-15, principal caça comunista à época, era superior aos F-86 americanos. Entretanto, em relação a dois parâmetros, aparentemente de menor importância, o F-86 era melhor: o primeiro era a visão do piloto de dentro da cabine; e o segundo era um sistema hidráulico de comandos mais eficiente. Isto significava que, enquanto o MiG-15 podia, em termos de ações individuais, acelerar, subir e realizar curvas melhor que o F-86, este, por sua vez, era capaz de passar de uma ação a outra mais rapidamente, dada a melhor observação dos pilotos e as melhores respostas do sistema hidráulico. Utilizando-se dessas duas características superiores, os pilotos americanos desenvolveram uma tática de aproximação que forçava os MiG a reagirem a uma série de ações. A cada mudança nessas ações, o F-86 ganhava uma vantagem temporal, uma vez que seu piloto podia ver em melhores condições a evolução da situação e fazer sua aeronave passar a uma nova ação mais rapidamente. A cada ação que era realizada, as reações dos MiG se tornavam mais inapropriadas, até o ponto em que o MiG oferecia ao piloto do F-86 uma excelente condição de tiro. Frequentemente, os pilotos dos MiG aparentavam perceber o que lhes estava acontecendo, levando-os ao pânico e à paralisia.

Posteriormente, o Cel Boyd iniciou seus estudos sobre

1 SVERDLOV, F. D. Coronel. Manobra Tática. In: LIND, William S. *Maneuver Warfare Handbook*. Boulder, Col.: Westview, 1985. p. 4

os combates terrestres, buscando investigar se poderia ser percebida a existência de situações similares àquelas ocorridas na Guerra da Coreia. Realizou, então, uma profunda investigação histórica, desde SunTzu a Blitzkrieg alemã, passando pela guerra irregular de Laurence da Arábia. Pôde encontrar, então, em batalhas, campanhas e guerras como *Leuctra*, *Vicksburg* e a invasão da França em 1940, algo similar ao ocorrido na Coreia, ou seja, um dos lados sendo submetido a uma série de situações repentinas e inesperadas com as quais não conseguia lidar oportunamente, sendo, normalmente, derrotado a um custo menor para o vencedor. Saltava aos olhos que, freqüentemente, o lado perdedor era fisicamente mais forte que o outro e o mesmo fenômeno de pânico e paralisia, ocorrido aos pilotos norte-coreanos e chineses, parecia repetir-se. Cel Boyd perguntou-se, então: o que todos esses casos têm em comum? Sua resposta é o que se conhece, hoje, como a Teoria de Boyd ou Teoria da Guerra de Manobra. Para expor tal teoria, John Boyd realizou uma série de palestras (*"A discourse on winning and losing"*<sup>2</sup>), dentre as quais, a mais importante foi *"Patterns of Conflict"*<sup>3</sup>, que durou cerca de cinco horas. De tais palestras podemos resumir a essência de sua teoria da seguinte forma:

Um conflito pode ser visto como uma competição no tempo de ciclos de **Observação-Orientação-Decisão-Ação**. Cada parte neste conflito inicia com a observação da situação. **Observa** a si próprio, ao ambiente que a cerca e ao seu inimigo. Ao observar, **busca orientar-se**, o que significa formar uma imagem mental da situação. Ao se orientar, monta os elementos para **sua tomada de decisão**. Em seguida, põe em prática sua decisão, ou seja, **executa** as ações necessárias. A partir daí, assumindo que suas ações mudaram a situação, observa novamente, reiniciando o ciclo. Tal processo é conhecido como Ciclo de Boyd ou Ciclo OODA. Se um dos lados em conflito puder, **continuamente**, executar tal processo mais rápido que seu oponente, ganhará uma enorme vantagem temporal, de forma que, quando o outro lado pôr em prática sua decisão, tais ações parecerão inapropriadas, dadas as novas ações já realizadas pelo lado de ciclo mais veloz. A cada processo realizado, as ações do oponente mostrar-se-ão mais inapropriadas e seu ciclo tornar-se-á cada vez mais lento, até o momento em que suas ações não surtirão mais efeito<sup>4</sup>. (LIND, 1985, p.5)

A Teoria de Boyd define o significado da palavra "manobra" na expressão "Guerra de Manobra", que significa penetrar o Ciclo OODA inimigo, ou seja, ser, continuamente, mais rápido que ele em quantos ciclos forem necessários até que sua coesão moral e mental seja quebrada – até que não possa mais lutar, efetivamente, como força organizada. Em algumas situações, esse inimigo poderá entrar em pânico ou tornar-se passivo, o que viria a ser um ótimo resultado para o vencedor, pois nessas situações a resistência tende a ser menor, facilitando sua derrota, com um custo menor para as próprias forças. Em outras situações, o inimigo será forçado a atuar fracionado, ou até individualmente, mas de forma descoordenada, não conseguindo formar uma força coesa, facilitando, do mesmo jeito, sua derrota. De qualquer forma, em ambas as situações, a es-

sência para a vitória é a mesma: **penetrar o Ciclo OODA do inimigo**.

Se na guerra de manobra a essência para a vitória significa penetrar o Ciclo OODA inimigo, buscando-se gerar um ambiente imprevisível e altamente mutável, inibindo a capacidade inimiga de adaptação e reação, por meio da manutenção de um intenso ritmo das operações, o que, mantido continuamente, provoca confusão e desordem sob a ótica do inimigo, levando-o ao colapso sistêmico (moral e mental) e tirando-lhe a capacidade de reagir fisicamente ao conjunto de ações que lhe pareçam, simultaneamente, ameaçadoras, ambíguas e caóticas, o que é necessário para que possamos manter tal continuidade? Podemos ressaltar três pontos essenciais para vencer tal desafio:

- Somente forças que atuam com execução descentralizada são capazes de manter um ciclo OODA mais rápido que seu opositor. Se os fatos observados necessitam subir na cadeia de comando para que uma orientação seja percebida, de forma a gerar uma decisão a ser transmitida para baixo a fim de ser executada, a tendência é gerar um ciclo OODA lento. O controle das ações pode ser centralizado; entretanto, é o elemento na ponta da lança que tem a melhor fotografia do quadro local para a tomada de decisão quanto às ações a serem tomadas *in loco*. Para tal, mostra-se essencial o desenvolvimento de uma excelente capacidade de comando e controle (C2), fato que está diretamente relacionado à necessidade de os escalões mais elevados dentro da cadeia de comando lidarem melhor com a incerteza do combate, evitando, assim, transformar seus subordinados em marionetes sem iniciativa própria;
- Não basta, às forças que intencionam conduzir a guerra de manobra, a capacidade de operar ou lidar com um ambiente de confusão e desordem. Elas têm que ser capazes de gerar esse tipo de ambiente para o inimigo, por meio da descentralização de suas ações. Tal fato pode ser exemplificado pela tática, aparentemente desordenada, de ações ditadas pelo reconhecimento durante a *Blitzkrieg* alemã, em que, para os franceses, cada elemento de reconhecimento alemão era reportado como um novo ataque, levando à completa desinformação e ao caos. Parecia que os alemães estavam em todos os lugares, provocando a paralisia do sistema de tomada de decisão francês, baseado em demasia na certeza; e
- Todos os padrões, receitas e fórmulas devem ser evitados, de forma que o inimigo não seja capaz de antecipar nossas ações. Se as **táticas** seguem padrões pré-definidos, torna-se muito fácil ao inimigo penetrar nosso ciclo OODA. Essa é uma das razões de ser tão difícil colocar em prática a guerra de manobra: não há fórmulas a serem ensinadas ou aprendidas. Dessa forma, o primeiro princípio da guerra de manobra deve ser a consciência de que não há esquemas fixos. Deste decorre o segundo, que vem a ser a não-consecução da mesma manobra duas vezes, mesmo que as situações se mostrem idênticas e que, da primeira vez, tudo tenha dado certo, tendo em vista a capacidade de adaptação do inimigo. Nesse ponto há de se ter cuidado

2 Pode ser traduzido como: Discurso sobre a vitória e a derrota.

3 Pode ser traduzido como: Padrões dos conflitos.

4 LIND, William S. *Maneuver Warfare Handbook*. Boulder, Col.: Westview, 1985. p. 5

com o estudo da história militar, a fim de não querermos, simplesmente, repetir ações feitas no passado. Imitar Alexandre ou Napoleão não nos transformará em gênios militares. O mais importante é entender o processo mental que os levou à tomada de determinadas decisões. O estudo da história militar deve nos auxiliar a pensar na guerra e sobre a guerra.

Se a guerra de manobra não pode ser aplicada por meio de fórmulas, receitas ou esquemas táticos, como conduzi-la? O primeiro passo é entendermos o significado do termo **tática** no contexto da guerra de manobra: “processo de combinação de dois elementos básicos - técnica e educação - por meio de três pontos de referência – *mission-type orders*, foco do esforço (*schwerpunkt*) e a busca pelas superfícies e brechas inimigas – com o objetivo de produzir uma abordagem única para um inimigo, momento e local específicos” (LYND, 1985 p.12)<sup>5</sup>. Desse entendimento devemos enfatizar alguns pontos importantes:

- A tática é um processo, em especial mental, que possui sua dinâmica própria. Ele representa a maneira de concretizar ou colocar algo em prática. Não significa somente o que fazer, mas também o motivo pelo qual foi escolhida aquela forma de execução. Não significa só a decisão do comandante, mas também como se chegou a ela – seu método;
- O objetivo do processo é uma abordagem única, algo diferente com o qual o inimigo não espera se deparar;
- Tudo deve ser realizado, de acordo com a situação, para um inimigo, local e momento específicos, pois cada situação é peculiar – uma é diferente de outra. O que deu certo em determinado momento pode não ser a solução nos seguintes;
- A tática deve combinar dois elementos básicos: a técnica e a educação. A técnica pode ser adquirida ou ensinada por meio de fórmulas ou padrões. Ela inclui: como fazer fogo preciso com o fuzil, como montar uma metralhadora, como solicitar apoio de fogo, como estabelecer comunicações, etc. Cabe ressaltar que **procedimentos e técnicas específicas** de cada elemento devem ser treinados até a exaustão, de forma a não haver perda de tempo quando da execução das ações. A excelência quanto ao uso da técnica é essencial na guerra de manobra. Técnicas pouco apuradas contribuem para a lentidão do ciclo OODA e para a ineficácia das ações; entretanto, somente técnicas apuradas não são suficientes. O processo da tática inclui a arte de selecionar, dentre as técnicas existentes, quais criarão a abordagem única mencionada para o inimigo, o momento e o local específicos. Essa arte é a educação, não em **o que fazer**, mas em **como pensar**. A educação sem excelência quando do emprego das técnicas significa ações inoportunas ou não efetivas; entretanto, técnicas excelentes sem educação para seu emprego significam táticas rígidas e previsíveis aos olhos do inimigo.

Do significado do termo tática faltou-nos a abordagem dos três pontos de referência mencionados – *mission-type orders*, foco do esforço (*schwerpunkt*) e superfícies e brechas inimigas.

## Mission-type orders

Ou “atribuição de tarefa por efeito desejado”, conforme consta do CGCFN-0-1, é a chave para a descentralização das ações em busca da manutenção de um rápido ciclo OODA. Uma *mission-type order* informa ao comandante subordinado “o quê” (tarefa → efeito desejado) que o seu superior quer que seja cumprido (alcançado), deixando-lhe claro o “porquê” do cumprimento da tarefa (efeito desejado mais amplo). A definição do “como” alcançar o efeito desejado fica, inteiramente, a cargo do subordinado. Isto permite a este tomar as medidas necessárias ao alcance do que o superior deseja (efeitos desejados, imediato e mais amplo) diante das mudanças na situação. Cabe ressaltar que, em certas ocasiões, dada uma alteração na situação, a tarefa, inicialmente, imposta pelo superior torna-se inoportuna ou inadequada ao alcance do efeito desejado mais amplo. Neste caso, caberá ao subordinado, explorando ao máximo sua iniciativa, agir de forma a buscar o alcance de tal efeito, sem esperar ordem para tal, mas deixando seu superior informado quanto à ação executada. Caso esperasse por orientações do superior para poder agir, a tendência seria de lentidão no ciclo OODA, tanto seu quanto do superior. O conceito de *Mission-type orders* carrega consigo um acordo implícito entre comandante e subordinado, qual seja: o subordinado assegura ao comandante que irá realizar as ações necessárias ao cumprimento de sua intenção<sup>6</sup>, enquanto que o comandante proporciona a liberdade necessária ao subordinado para definir como irá atender a tal intenção. Com foco nessa Intenção do Comandante, uma vez lançada a ação e com a mudança na situação, espera-se que o subordinado ajuste suas ações a essas mudanças por meio de sua própria iniciativa. Tal fato pressupõe tolerância ao erro pelo superior, uma vez que é melhor a existência de alto grau de iniciativa entre os subordinados, gerando um rápido ciclo OODA, mesmo que o preço seja o cometimento de alguns erros, do que a paralisia ou lentidão pela falta daquele atributo. Ao invés de controlar seus subordinados dizendo-lhes “o que fazer” e estabelecendo uma sistemática de relatórios de acompanhamento, o controle é estabelecido pelo comandante por meio das orientações constantes em sua intenção.

## Foco do esforço (*schwerpunkt*)

Este termo em alemão tem sido traduzido, algumas vezes, como o ponto focal do esforço, o que se mostra perigoso, pois não se trata de algo material ou um pon-

<sup>6</sup> A expressão “Intenção do Comandante” no contexto da guerra de manobra foi amplamente explorada no número 39 da revista Âncoras e Fuzis, do qual extraímos o seguinte trecho: “a Intenção do Comandante é um dos conceitos centrais da guerra de manobra. É definida na doutrina do *United States Marine Corps* como a articulação clara e concisa pelo Comandante do propósito que está por trás de uma ou mais tarefas atribuídas a um subordinado [...] que orienta o exercício da iniciativa na ausência de instruções. Embora uma situação possa mudar, tornando a tarefa obsoleta, a Intenção do Comandante é mais duradoura e continua a orientar as ações, permitindo aos subordinados o exercício do julgamento e da iniciativa quando há mudança na situação inicial. Ela proporciona flexibilidade ao subordinado na execução do “como”. Mostra-se como a chave para o comando e controle descentralizado, auxiliando na priorização das tarefas e ajudando a unificar os esforços. Desta forma, a elaboração adequada da Intenção do Comandante e a atribuição de tarefas ao subordinado por efeito desejado permitirão a flexibilidade e a iniciativa buscadas na guerra de manobra, fornecendo um enquadramento geral a ser seguido por todos”. O artigo sobre o assunto traz, ainda, alguns exemplos de Intenção do Comandante.

<sup>5</sup> LIND, William S. *Maneuver Warfare Handbook*. Boulder, Col.: Westview, 1985. p. 12

to no terreno. Ele representa a ação decisiva a ser realizada para o cumprimento da missão do Comandante, sendo, normalmente, representado por uma unidade ou elemento subordinado (esforço principal). Quando tal elemento é designado para exercer o foco do esforço, ou seja, representar o esforço principal, todos os demais devem trabalhar para apoiá-lo, inclusive a reserva, que deve ser posicionada de forma a poder explorar um eventual sucesso ou uma oportunidade que surja. Ao se definir o foco do esforço, proporcionamos objetividade às ações, permitindo que uma força, mesmo numericamente inferior, ao explorar, adequadamente, as vulnerabilidades inimigas, possa superar uma outra cujo poder de combate seja superior. Todos os comandantes subordinados devem ter em mente o foco do esforço, o qual, aliado à correta compreensão da intenção do comandante superior e a *mission-type order* recebida, proporcionará coesão ao conjunto de ações desenvolvidas, evitando que tal conjunto, devido à descentralização necessária na guerra de manobra, transforme-se em verdadeiro caos. As ações do elemento designado (esforço principal) para exercer o foco do esforço convergirão para o **ponto focal do esforço** que, nesse momento, será o alvo prioritário, normalmente localizado nas forças inimigas e, em algumas situações, no terreno.

## Superfícies e brechas

De forma bem simplória, superfícies são os pontos de força do inimigo e as brechas, os pontos de fraqueza. Tais termos, ao invés de pontos de força e fraqueza simplesmente, são utilizados para facilitar o entendimento da seguinte metáfora pelos comandantes de pequenas unidades ou frações ao se depararem com uma linha defensiva inimiga: a água, ao descer um declive, evita os obstáculos (superfícies) e busca as faixas desimpedidas (brechas) de forma a facilitar o seu escoamento e, por vezes, ao se deslocar, torna-se imperceptível. Dessa forma, uma brecha no dispositivo inimigo deve ser o ponto a ser explorado pelo esforço principal, buscando-se, para tal, neutralizar as possíveis influências das posições inimigas (superfícies). No contexto da guerra de manobra, as manobras operacionais e táticas devem priorizar a aproximação indireta, buscando comprometer o centro de gravidade<sup>7</sup> inimigo pela exploração de uma ou mais vulnerabilidades críticas<sup>8</sup>, voltando-se o foco do esforço para tais vulnerabilidades, observados os efeitos desejados a serem alcançados.

Porém, como encontrar aquelas brechas? Isto é feito por meio da técnica *reconnaissance-pull* ou, simplesmente, *recon-pull* (ações ditadas pelo reconhecimento<sup>9</sup>), a qual é executada por um agressivo reconhecimento, em força ou não, na área de operações. Tal técnica, aliada a uma regulagem curta da manobra, permite que sejam detectadas e exploradas as brechas e evitadas as superfi-

cies. Dessa forma, será o reconhecimento que ditará por onde escoar os elementos de manobra, diferentemente do que é praticado hoje (*command-push*), quando os eixos de avanço são selecionados antes do início das operações e o reconhecimento, praticamente, confirma o dispositivo inimigo e a viabilidade de cumprir o planejado. *Recon-pull* exige que todos participem do esforço de reconhecimento, de forma a ser montada a mais perfeita imagem possível do campo de batalha.

No contexto da exploração das brechas, evitando-se as superfícies, mostra-se essencial a correta exploração do apoio de fogo, o qual, diferentemente da guerra de atrito, não deve ser utilizado para permitir o movimento para uma posição de tiro mais vantajosa para o atacante, gerando mais atrição. Ao contrário, o apoio de fogo deve ser empregado, com a técnica de armas combinadas<sup>10</sup>, para impedir que o inimigo interfira no movimento das peças de manobra por entre as brechas existentes, as quais buscarão gerar uma série de ações inesperadas e danosas ao inimigo.

Este artigo não pretendeu esgotar os aspectos relativos à Teoria da Guerra de Manobra, a qual requer a abordagem de outros aspectos, tais como: sistema de comando e controle baseado em liderança e monitoramento; peculiaridades no emprego da reserva; peculiaridades no emprego dos blindados, da engenharia de combate e na prestação do apoio de serviço ao combate. Tais aspectos serão abordados em artigo futuro. Até lá, convidamos os leitores a se aprofundarem um pouco mais no assunto, o qual vem a ser o estilo de condução da guerra escolhido pelo CFN para nortear ações dos GptOpFuzNav. Tal aprofundamento pode ser realizado por meio da vasta bibliografia existente, tanto na Internet, quanto na Biblioteca do CFN localizada no CECFN/CIASC. Boa leitura!

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Marinha do Brasil. Corpo de Fuzileiros Navais. **CGCFN 0-1: Manual Básico dos GptOpFuzNav**. Rio de Janeiro, 2003.
- BOYD, John. Patterns of conflict. In: \_\_\_\_\_. **A discourse on winning and losing**. [S.l.: s.n., 19--].
- LIND, William S. **Maneuver Warfare Handbook**. Boulder, Col.: Westview, 1985.
- LEONHARD, Robert. **The art of maneuver: maneuver-warfare theory and airland battle**. Novato, CA : Presidio Press, 1991.
- SVERDLOV, F. D. Coronel. ManobraTática. In: LIND, William S. **Maneuver Warfare Handbook**. Boulder, Col.: Westview, 1985.

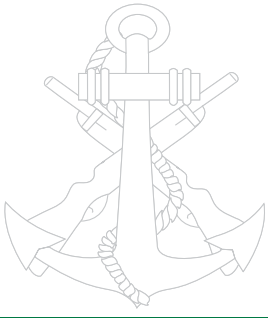
7 Ver CGCFN 0-1, p. 3-4.

8 Idem.

9 Ver CGCFN 0-1, p. 3-6.

10 LIND, William S. **Maneuver Warfare Handbook**. Boulder, Col.: Westview, 1985. p. 20





# Como liderar um pelotão ou uma companhia de Fuzileiros Navais em exercício no terreno ou combate?

Este tema sempre é colocado como um desafio para os oficiais, em particular para os subalternos e intermediários, pois, em particular, os primeiros chegam às unidades operativas com muita teoria e pouquíssima prática, fato considerado normal para qualquer profissão.

No ambiente militar, como de praxe, o processo de liderança é iniciado em nossas escolas de formação, havendo uma supervalorização para que os Comandantes de Pelotão (CmtPel) ou Companhia (CmtCia), bem como Chefes de Divisão ou Departamento se posicionem à testa e permaneçam contínua e juntamente com suas tropas e guarnições de primeiro escalão. Tal postura de liderança materializa-se, efetivamente, quando os tenentes do Corpo de Fuzileiros Navais chegam a bordo das unidades operativas e começam a observar alguns oficiais mais antigos, considerados como “padrões” e líderes, na tentativa de copiar seus aspectos positivos. Logo percebem que tais oficiais posicionam-se junto de suas frações subordinadas em primeiro escalão, seja no assalto anfíbio, no ataque coordenado ou na defesa de área, procurando dar exemplo a seus subordinados. Tal postura caracteriza a liderança no “front”, havendo alguns fatos na história militar que valorizam tal postura.

Mas será que é correto o CmtPel ou o CmtCia liderar no “front”?

No período de paz, não há dúvidas de que tal postura é excelente para obtenção e ampliação da liderança do CmtPel/CmtCia. Porém, com base em um artigo publicado no *Marine Corps Gazette*, de fevereiro de 2006, acredita-se que deveríamos repensar a necessidade dos CmtPel/CmtCia liderarem no “front”, pois, de acordo com Hilgartner (*et al*, 2006, p. 38), “[...] nos primeiros oito meses de 2005, o USMC perdeu quinze tenentes, mortos em ação no Iraque”. Estes autores chegaram à conclusão de que tais perdas foram resultados de exposições desnecessárias ao perigo daqueles oficiais, os quais utilizaram a postura de liderar no “front”, na busca de obter e manter o respeito de seus subordinados pelo exemplo de coragem. Esta postura de liderança também é enfatizada aqui, em nossas unidades de infantaria, pois é comum, por exemplo, em um ataque coordenado, o CmtPel/CmtCia deslocar-se com alguma fração subordinada de primeiro escalão. Entretanto, de acordo com Hilgartner (*et al*, 2006), tais oficiais ficam mais preocupados em alvejar seus oponentes, ao mesmo tempo que tentam evitar ser baixas. Tal atitude foi muito executada durante a Guerra do Vietnã, havendo grande número de baixas de CmtPel e CmtCia por exposições desnecessárias (HILGARTNER, *et al*, 2006). Tal fato levou os escalões superiores daquelas peças de manobra

(Pç Man) a não cumprirem suas missões, já que perdiam suas capacidades de combater pelas inúmeras baixas de oficiais subalternos e intermediários.

Desta forma, Hilgartner (*et al*, 2006), com base nas experiências de combate do Vietnã e Iraque, afirmam que o CmtPel/CmtCia deveria preocupar-se em organizar e planejar apropriadamente suas Pç Man e armas de apoio, de forma a cumprir sua missão. Tal postura configura a liderança para o “front”, caracterizada pela possibilidade do CmtPel/CmtCia poder intervir no combate em prol de seus subordinados, buscando, constantemente, a consecução de seus efeitos desejados (ED) imediatos e mais amplos. Assim, o CmtPel/CmtCia deverá se preocupar em ter um Comando e Controle (C2) eficiente e eficaz, assegurado por suas intenções (Intenção do Comandante), de forma a resolver um problema militar, sem expor-se desnecessariamente. Além disso, deverá apresentar ordens claras, simples e exequíveis a seus subordinados, procurando apoiá-los e coordená-los adequadamente, de forma a atingirem tais ED.

É importante compreender que a liderança para o “front” não desvaloriza a iniciativa, já que o CmtPel/CmtCia deverá manobrar e coordenar suas Pç Man, caso a situação corrente não esteja de acordo com o planejado. Entretanto, para estes oficiais manterem a iniciativa, é vital entenderem a situação como um todo, terem conhecimento profissional para organizar e executar quaisquer tipos de operação, além de coordenarem, apropriadamente, as armas de apoio à luz dos fatores da decisão (missão, inimigo, terreno, meios e tempo disponíveis – MITMT). Neste sentido, o CmtPel/CmtCia poderão posicionar-se em qualquer lugar de sua formação para o combate, desde que este os possibilite explorar, em melhores condições, o cumprimento da sua missão e a situação do inimigo (HILGARTNER *et al*, 2006). Desta forma, posicionar-se junto ou próximo dos escalões em reserva ou base de fogos, seria uma excelente opção adotada por estes oficiais durante os exercícios ou combate, de forma que destes locais, eles podem intervir no combate, em melhores condições.

Entretanto, não se pode esquecer que os fatores da decisão serão os termômetros das posturas de liderança adotadas pelos CmtPel e CmtCia durante os exercícios ou combate. Verifica-se que há necessidade de uma maior aproximação destes oficiais em relação às suas Pç Man de primeiro escalão durante um período de baixa visibilidade ou em um terreno onde se tenha dificuldades de C2.

Além disso, o CmtPel/CmtCia deve ter em mente que a agressividade e a criatividade deverão ser perseguidas, por meio do emprego combinado da manobra e apoio de fogo, tendo como foco o cumprimento da missão (HILGARTNER *et al*, 2006).

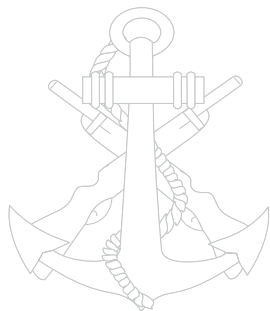
Assim, pode-se concluir que os CmtPel/CmtCia, na busca de obter e manter o respeito e ser reconhecido como líder por seus subordinados, não precisa se arriscar desnecessariamente, pois estes últimos necessitarão das habilidades destes oficiais em intervirem no combate para se alcançar seus ED.

A potencialização da liderança para o “front” é diretamente proporcional à competência dos CmtPel/CmtCia. Além disso, eles possuem a capacidade de compreender as dificuldades passadas pelos seus subordinados. Neste

contexto, para valorizar ainda mais esta liderança, estes oficiais deverão manter seus subordinados atualizados em relação à situação geral do conflito, bem como esforçarem-se, ao máximo, para minimizar as dificuldades identificadas ou confidenciais por estes últimos.

#### REFERÊNCIAS

HILGARTNER, Peter L. et al. Leading from the front? *Marine Corps Gazette*, Quantico, v.90, n.2, p. 38-40, fev., 2006.



CF (FN) Ludovico Alexandre Cunha Velloso  
veloso@cgcfm.mar.mil.br

## O Emprego do Conjugado Anfíbio



O Corpo de Fuzileiros Navais teve atuação relevante no assalto a Caiena, na Guiana Francesa, em 1808, em represália a Napoleão no processo de consolidação da independência, particularmente na manutenção da integridade territorial do país. O recém-criado Corpo de Artilharia da Marinha integrou a Esquadra comandada pelo Almirante Antônio Rodrigo Delamare que, em 1823, suspendeu com destino à Bahia, levando a bordo um destacamento de 1413 praças artilheiros e fuzileiros, aos quais se juntaram 950 chegados com a esquadra de Lord Cochrane nas operações conduzidas no norte e nordeste do Brasil. Outras participações relevantes se deram na campanha da Cisplatina e na Guerra do Paraguai.

Em 1957, é criada a Força de Fuzileiros da Esquadra. Notava-se, à época, a necessidade de se desenvolver em meios e doutrina e de adestrarem os Fuzileiros Navais e o Poder Naval de modo a capacitá-los a realizar Operações Anfíbias (OpAnf). Os ensinamentos colhidos na Segunda Guerra Mundial e na Guerra da Coreia indicavam que um Estado, com pretensão de possuir uma capacidade militar apta a projetar poder fora de seu território, necessitava desenvolver uma estrutura com competência para realizar desembarques de tropa e ações aéreas lançadas do mar.

Desde então, a Marinha do Brasil procura desenvolver e obter meios específicos, esforçando-se em manter a Força de Fuzileiros da Esquadra e as Esquadras adestradas e preparadas para realizar ações que envolvam o emprego do Conjugado Anfíbio. O emprego do Conjugado Anfíbio proporciona, ao Poder Naval, flexibilidade e versatilidade operacionais e capacidade de permanência que conferem, ao seu emprego, um elevado alcance estratégico, cujo potencial pode contribuir de forma significativa para os objetivos estabelecidos na Política de Defesa Nacional (PDN).

Dentre as contribuições que esse conjugado pode proporcionar ao poder militar da nação no desenvolvimento de ações em consonância com as diretrizes e as orientações estratégicas estabelecidas na PDN, relacionam-se, a seguir,

aquelas que implicam na manutenção de uma estrutura de projeção anfíbia, compatível com o papel de destaque que o Brasil busca alcançar no cenário internacional e com o atingimento dos objetivos de defesa do Estado brasileiro.

A capacidade de projeção de poder sobre terra do conjugado anfíbio contribui, diretamente, para que o país mantenha forças estratégicas aptas a serem empregadas imediatamente. Suas características de mobilidade, permanência, flexibilidade e versatilidade tornam possível o seu posicionamento de forma oportuna e pelo tempo que se fizer necessário.

Na ampliação da influência do país no Atlântico Sul, o conjugado anfíbio proporciona meios para ampliar a integração e o intercâmbio entre Marinhas e Forças Armadas de nações africanas do Brasil, bem como oferece recursos para que o Poder Naval esteja apto a realizar ações em ilhas oceânicas ou nos litorais de países africanos, de modo a contribuir para a garantia das comunicações marítimas ou para o auxílio a um país do continente.

No que tange à América do Sul, o emprego do conjugado anfíbio pode contribuir, significativamente, para o aprimoramento da interoperabilidade e a capacidade operacional das Forças Armadas dos países sul-americanos que, sabidamente, possuem limitadas ou nenhuma capacidade anfíbia; para aprofundar os laços entre os países; e para integrar os continentes por meio do intercâmbio e de exercícios conjuntos entre países.

A PDN indica claramente o compromisso do país de dispor de capacidade de projetar poder, visando à eventual participação em operações autorizadas ou estabelecidas pelo Conselho de Segurança da Organização das Nações Unidas. Em que pese a possibilidade de mobilização de recursos prevista na PDN, o conjugado anfíbio proporciona condições para que o país possa integrar uma força multinacional e participar dela de forma destacada. Confere, ainda, rapidez na resposta

e na prontificação dos meios. Ao proporcionar condições para rápidos transportes e inserção de meios no apoio a missões de paz e ações humanitárias, a capacidade de projeção anfíbia contribui para maior participação do país nos processos decisórios internacionais, para a segurança e esforços multilaterais em relação à paz mundial.

O emprego do conjugado anfíbio contribui, significativamente, para a vertente preventiva das orientações estratégicas pela sua capacidade dissuasória. Em situações de paz, revela um significativo potencial para respaldo da ação diplomática na prevenção de conflitos, ao possibilitar o seu posicionamento em águas internacionais, posicionamento esse que não fere a soberania de qualquer país.

Outras contribuições relevantes para a PDN referem-se à defesa dos interesses do país no exterior, em particular à pro-

teção de nacionais e de recursos. No que tange à proteção de nacionais, é importante mencionar a capacidade de realizar operações de evacuação de não-combatentes. OpAnf poderão ser realizadas com vistas a prover segurança a nacionais ou recursos brasileiros empregados no exterior.

Finalmente, a capacidade de projeção anfíbia pode contribuir para ampliar o poder de combate, conduzindo operações ribeirinhas singulares e realizando ou apoiando operações ribeirinhas ou outras operações militares combinadas do país na região amazônica, onde os rios são, normalmente, as únicas vias de penetração. Essa capacidade confere, ainda, um potencial dissuasório relevante e um apoio significativo para que o Brasil possa vencer os desafios caracterizados pela cobiça internacional em torno do imenso potencial de recursos naturais da região.



Foto 1 - Carro Lagarta Anfíbio Mod. 7A1. Fonte: autor, 2010.

#### REFERÊNCIAS

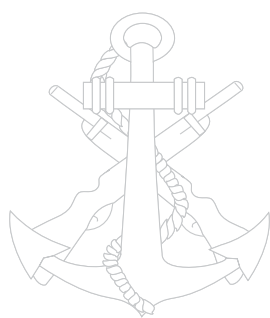
BRASIL. Decreto nº 5484, de 30 de junho de 2005. **Política de Defesa Nacional**. Brasília, DF, jun. 2005. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil.htm>> Acesso em: 21 jul. 2005.

GUIMARÃES NETO, Samuel Pinheiro. **Quinhentos anos de periferia**. Porto Alegre, RS: Universidade Federal do Rio Grande do Sul/Contraponto. 1999.

LEAL, Samuel Nogueira. **O Conjugado Anfíbio como Núcleo para Projeção de Poder Militar do Brasil**. 15 fl. Ensaio para o Curso de Estado Maior para Oficiais Superiores, Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2004.

PONTE, Waldir Bastos. Os Fuzileiros Navais e as Operações Anfíbias no Limiar do Novo Século. **Revista Marítima Brasileira**, Rio de Janeiro, v. 118, n. 4/6, abr/jun. 1998.

SANCTOS, Sérgio Serpa. O Papel dos Fuzileiros Navais na Estratégia Naval. **O Anfíbio**, Rio de Janeiro, n. 4, out. 1987.



CF (FN) Marcelo José Menezes dos Santos  
[marcelojmenezes@hotmail.com](mailto:marcelojmenezes@hotmail.com)

CC (FN) Celio Litwak Nascimento  
[celiolit@uol.com.br](mailto:celiolit@uol.com.br)

## Operação Haiti - 12º Contingente do Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais

“Quando a haitiana Magalie Boyer, que nasceu e cresceu em Porto Príncipe, descreve o que se vê na capital haitiana hoje, exatos seis meses após o terremoto que a devastou em janeiro, a resposta imediata surpreende: “Bandeiras do Brasil, muitas bandeiras do Brasil”. A enxurrada verde-amarela, explica a diretora de comunicação da organização não governamental World Vision, foi motivada, é claro, pela admiração dos haitianos pela seleção pentacampeã. Mas não só por isso. A simpatia vai além do futebol. Ela foi conquistada dia-a-dia, nos últimos seis anos, pelos militares brasileiros que estão à frente da Missão das Nações Unidas para a Estabilização no Haiti (Minustah), e se intensificou nos meses que se seguiram à pior catástrofe da América Latina.” (FLECK, 2010).

Desde 2004, o Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) tem enviado tropas para compor o Contingente Brasileiro estabelecido em Porto Príncipe – HAITI cuja missão é de: “Realizar Operações Tipo Polícia e de Combate, dentro ou fora da sua Área de Responsabilidade – AOR (regiões de BEL AIR, CITÉ SOLAIR e CITÉ MILITAIRE); Realizar mediante ordem, Operações CIMIC e ACISO; Ficar em condições de realizar Apoio Humanitário para minimizar efeitos de catástrofes naturais e calamidades públicas; Ficar em condições de prover segurança e apoio às eleições no HAITI, a fim de contribuir com o Componente Militar da MINUSTAH na manutenção de um ambiente seguro e estável no HAITI, atuar conforme o capítulo VII da Carta da ONU e em coordenação com o Componente Policial da MINUSTAH.

Desde então, os Fuzileiros Navais, estruturados no Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais, instalados na Base de Fuzileiros Navais no Haiti-Acadêmica RACHEL DE QUEIROZ – BFNHARQ, adjudicados ao Batalhão de Infantaria de Força de Paz (BRABATT-1/12), vêm cumprindo as tarefas impostas por este Batalhão.

Após a catástrofe sísmica, ocorrida em 12 de janeiro de 2010, que provocou mais de 200.000 mortes e gerou danos estimados da ordem de US\$ 7,75 bilhões para o país, o enfoque humanitário cresceu de importância, tornando-se um novo esforço principal e norteador das prioridades das tropas da Missão das Nações Unidas de Estabilização no Haiti – MINUSTAH.

Iniciamos o rodízio dos contingentes no dia 10 de janeiro com a chegada do primeiro escalão, composto por 30 militares, no dia 11 de janeiro. O 2º escalão partiu do Rio de Janeiro na manhã do dia 11 de janeiro, com chegada prevista, em Porto Príncipe, para o dia 12 de janeiro à tarde. Este vôo foi desviado para a República Dominicana e regressou ao Brasil devido ao terremoto. No dia 22 de janeiro, o rodízio foi reiniciado e foi concluído no dia 5 de fevereiro.

Devido à catástrofe que se instalou no País, houve uma

solicitação das Nações Unidas para aumento de efetivo do Contingente Militar. O Brasil rapidamente concordou com o envio de mais 900 militares, sendo 90 Fuzileiros Navais e 810 do Exército Brasileiro. O reforço ao Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais chegou ao Haiti no dia 10 de fevereiro, sendo o primeiro grupo de militares a chegar ao solo haitiano para reforçar o contingente militar da MINUSTAH.

O efetivo do Grupamento Operativo passou de 209 para 299 militares. Além disso, recebemos mais duas VtrBldEsp SR 8x8 “PIRANHA” IIIC, uma Viatura UNIMOG 5 TON TNE e 4 Viaturas ¾ TON LAND ROVER, sendo uma do tipo Transporte Não Especializado (TNE) e três do tipo Transporte Especializado (TE) Comunicações(COM).

A chegada do reforço fez com que houvesse a necessidade de reorganizar o Grupamento Operativo, administrativa e operativamente, para melhor cumprir as tarefas impostas pela MINUSTAH. Houve também a necessidade de revitalizar a BFNHARQ.

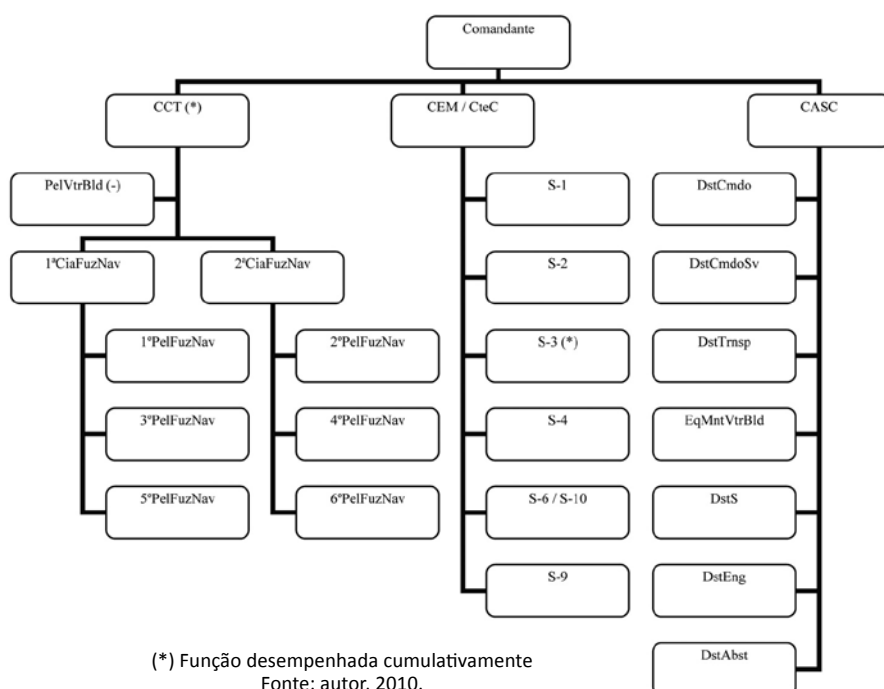
O período anterior ao terremoto era caracterizado, por força do próprio Mandato da Missão, por ações militares de patrulhamento e estabelecimento de Postos de Controle Estáticos (PCE) que garantiam a presença militar nas áreas de responsabilidade, persuadindo atividades ilícitas e atividades que desrespeitavam os Direitos Humanos, e algumas Ações Cívico-Sociais (ACISO) que contribuíam para cumprimento da missão, sendo todas essas atividades realizadas com o principal propósito de garantir um ambiente seguro e estável.

Posteriormente ao terremoto, além da garantia do ambiente seguro e estável, foram atribuídas tarefas que visavam minimizar e aliviar a população dos efeitos devastadores provocados pela natureza, estabelecendo, dessa forma, um novo esforço principal na direção da Ajuda Humanitária, além da manutenção do esforço anterior da garantia do ambiente seguro e estável empregando, dessa forma, a mesma tropa em duas atividades simultâneas.

Inúmeras tarefas de Ajuda Humanitária foram atribuídas a este Grupamento Operativo, além de outras subsidiárias de escolta de autoridades, por força da presença de autoridades, ilustres do cenário internacional, que levaram, a Porto Príncipe, ajuda.

Para o cumprimento das tarefas atribuídas, o GptOpFuzNav foi estruturado de acordo com a organização por tarefas abaixo, visando um melhor fluxo de informações com o escalão superior. O Componente de Combate Terrestre e o Componente de Apoio de Serviços ao Combate desempenharam suas tarefas sem o seu Estado-Maior Geral nem Especial, permanecendo as funções logísticas desenvolvidas pelo S1/S4 do CCT e CASC executadas pelo S1/S4 do CteC, além das demais atribuições de planejamento futuro das tarefas atribuídas ao GptOpFuzNav. As atividades de inteligência desenvolvidas pela Seção

## Organograma do GptOpFuzNav-HAITI XII



de Inteligência do CteC também foram incrementadas pelas atividades de inteligência do CCT e CASC.

A solução de compromisso adotada na estrutura do GptOpFuzNav – HAITI XII ensejou em uma abnegação maior dos militares componentes das Seções de Estado-Maior do CteC que permitiu uma maior eficiência no emprego do CCT e CASC no desempenho de suas tarefas de combate e apoio de serviços ao combate.

Além dos acúmulos de funções nas Seções de Estado-Maior Geral do CteC, houve a necessidade de ativar três Seções de Estado-Maior Especial, quais sejam a Seção de Comando e Controle, Seção de Assuntos Cívicos / CIMIC e a Seção de Comunicação Social; seções estas que, posteriormente ao terremoto, foram de suma importância durante o desenvolvimento das atividades de ajuda humanitária e contato com os líderes das comunidades locais, tendo em vista a maior participação de órgãos civis da ONU e de diversas ONG nas tarefas realizadas pelo Componente Militar da MINUSTAH, interferindo, direta e indiretamente, no cumprimento de nossa missão.

Diversas atividades conduzidas pelo 12º Contingente foram dignas de destaque e representaram o profissionalismo dos Fuzileiros Navais além das fronteiras do Brasil, cabendo registro à forma pioneira de intercâmbio que os Fuzileiros Navais, representados pelos militares do GptOpFuzNav-HAITI XII, realizaram nas Operações Conjuntas de Ajuda Humanitária à população haitiana, por mais de duas semanas, com a Companhia ALFA do 2º Batalhão, do 325º Regimento de Infantaria, da 2ª Brigada da 82ª Divisão Aeroterrestre do **Exército dos Estados Unidos da América**, cujo Regimento possuía experiência de combate recente no Iraque, onde lá esteve por cerca de 15 meses. O “know-how” compartilhado com as tropas norte-americanas ensejou em um trabalho conjunto harmonioso, tendo, o profissionalismo de nossos soldados, sido digno de nota por parte dos Oficiais norte-americanos que, além de elogiar a postura e o profissionalismo de nossos militares, registraram a satisfação de trabalhar em conjunto com os Fuzileiros Navais.

Outras atividades que merecem destaque foram escoltas e participação na segurança de autoridades, destacando-se: Comitiva do Presidente da República Federativa do BRASIL, Presidente da FRANÇA, General P. K. KEEN (Military Deputy Commander U.S. Southern Command), Embaixador PAUL A. TRIVELLI (Civilian Deputy to the Commander Foreign Policy Advisor (POLAD) U.S. Southern Command), Comandante da Marinha do Brasil e Comandante de Operações Navais.

Além das escoltas e segurança de autoridades, as Organizações Não Governamentais (ONG): *World Food Programme (WFP)*, *World Vision International*, *Concern Worldwide* e *International Organization for Migration (IOM)* realizaram diversas atividades de Ajuda Humanitária na Área de Operações deste Grupamento Operativo, quer seja na distribuição de arroz, cestas de alimentos, suplementos alimentares para gestantes e crianças, “Non-Food Items” – NFI (material de higiene, barracas, colchões, dentre outros) e cadastramentos de pessoal, permitindo aos Fuzileiros Navais realizarem a segurança das equipes de civis. Tais atividades elevaram de importância as coordenações civil-militares executadas pela Seção de “Civil-Military Coordination” (CIMIC) deste Grupamento Operativo, além do fato de provocar uma maior interação das tropas com a população.



Foto1 - Planejamento Operação Conjunta com US Army. Fonte: autor, 2010.



Foto 2 - Operação Conjunta de AjHum com US Army. Fonte: autor, 2010.



Foto 3 - Operação RELÂMPAGO. Fonte: autor, 2010.



Foto 4 - Operação JEAN MARRIE VICENT. Fonte: autor, 2010.

Apesar do aumento das atividades no pós-terremoto, o Grupamento Operativo continuou a realizar as atividades de ACISO dentro de nossa área de responsabilidade, principalmente com as crianças. Fizemos inúmeras atividades em escolas, distribuindo material escolar e de higiene bucal, realizando brincadeiras e ensinando como cuidar dos dentes. Aproveitamos a oportunidade para agradecer por todo apoio prestado pelo dentista e pela enfermeira da Bo-lívia, que colaboraram conosco em todas as ACISO.

Realizamos mais de 1.672 patrulhas a pé, mais de 2.600 patrulhas motorizadas, mais de 192 patrulhas mecaniza-



Foto 5 - Escolta do Gen KEEN. Fonte: autor, 2010.



Foto 6 - Operação SARCOZY. Fonte: autor, 2010.



Foto 7 - Operação de Ajuda Humanitária. Fonte: autor, 2010.



Foto 8 - ACISO em Instituições na AOR do GptOpFuzNav. Fonte: autor, 2010.

das, 40 operações, mais de 36 operações conjuntas com PNH / UNPOL, distribuímos, de 5 de fevereiro até 14 de julho, mais de 38 Ton de alimentos, 12 Ton de leite, 45 Ton de água e vários outros itens (higiene, medicamentos, colchões, barracas, roupas, etc) para a população.

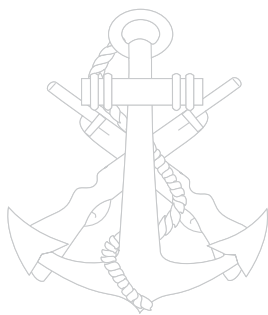
Enfim, foram sete meses de muita labuta, abnegação, desprendimento, comprometimento e profissionalismo, comprovados pelos excelentes resultados alcançados, quer seja na satisfação das pessoas, que residem na nossa Área de Responsabilidade (AOR), quer seja das pessoas que, de alguma forma, foram influenciadas, direta ou indiretamente, pelas atitudes de nossos bravos Fuzileiros Navais que souberam, a todo momento, mensurar perfeitamente o

emprego da força nos mais diversos momentos, sempre observando as Regras de Engajamento (ROE) e, também, a dignidade desse sofrido e obstinado povo haitiano.

ADSUMUS!

#### REFERÊNCIA

FLECK, Isabel. Militares brasileiros auxiliam o Haiti a se reerguer, seis meses após o terremoto. Correio Brasiliense, Brasília-DF, 12 jul. 2010. Disponível em: <<http://www.correiobrasiliense.com.br/app/noticia182/2010/07/12/mundo,i=201905/MILITARES+BRASILEIROS+AUXILIAM+O+HAITI+A+SE+REERGUER+SEIS+MESES+APOS+O+TERREMOTO.shtml>> . Acesso em: 15 jul. 2010.



CF (FN-RMI) Sérgio Merola Junger  
[ancorasefuzis@gmail.com](mailto:ancorasefuzis@gmail.com)

## Equipe Móvel de Manutenção de VtrBldEsp SR 8x8 PIRANHA no Haiti – “Zerando” os relatórios de avarias

Devido à crescente demanda de manutenção das viaturas que estão em operação no GptOpFuzNav em apoio a MINUSTAH, a Gerência de Viaturas Blindadas Especiais (VtrBldEsp) SR 8x8 PIRANHA IIIC, do Comando do Material de Fuzileiros Navais (CMatFN), verificou a necessidade de compor e enviar para aquele país uma Equipe Móvel de Manutenção (EqMvMnt-

Haiti), formada por militares cursados em 2º/3º escalões de manutenção da referida viatura na sede da empresa fabricante MOWAG, na Suíça. Além disso, por força contratual entre a Marinha do Brasil (MB) e a empresa MOWAG, foi requisitada a presença de técnicos da empresa na missão, em um período coincidente com o da equipe móvel da MB.

Assim, um destacamento de três militares, oriundos do CMatFN, do Centro de Reparos e Suprimentos Especiais do CFN e do Batalhão de Blindados de Fuzileiros Navais deslocou-se em aeronave militar para Porto Príncipe, no Haiti, em janeiro de 2009. Dias depois, uniram-se a eles dois mecânicos da MOWAG que permaneceram lá por dez dias.

Naquela missão, a manutenção de 2º escalão, também denominada “de campanha”, é cumprida pela EqMvMnt-PIRANHA IIIC, componente do Grupamento de Apoio de Serviços ao Combate - GASC. Na prática, esta EqMvMnt é composta pela guarnição da Vtr PIRANHA IIIC versão Socorro (Soc) que apóia a missão, sendo equipada com bancadas e ferramental que permitem a execução de serviços de até 3º escalão em campanha nestes blindados.

No Haiti, a manutenção das Vtr PIRANHA IIIC é condicionada por aspectos que recomendam especial atenção, tais como:

- Trata-se de um meio novo na tropa, sem o respectivo histórico de manutenção;
- As Vtr fizeram sua estréia operativa justamente numa missão de Paz, onde há um intenso emprego de todos os meios. Isto acaba reduzindo bastante o tempo disponível para serviços de manutenção; e
- Assim como a tropa apoiada, as guarnições das Vtr e a EqMvMnt do GASC são revezadas a cada seis meses, o que pode gerar descontinuidade na manutenção.

O principal propósito da EqMvMnt-Haiti foi realizar manutenção corretiva em atendimento aos Relatórios de Avarias (RAV) gerados em 2008. Estes RAV permitem o controle e análise das avarias ocorridas e, quando pertinente, servem de base para a solicitação de reparo em garantia ao fabricante. Das avarias registradas, 60% eram complexas, incluindo, por exemplo, oxidação em componentes e na estrutura, vazamento de óleo do cubo de roda e mau funcionamento no sistema automático de enchimento de pneus. Para se ter um diagnóstico preciso, visando à solução de alguns problemas, no motor e no sistema automático de enchimento de pneus, foi necessário utilizar *softwares* de diagnóstico instalados no *notebook* pertencente ao pacote de ferramentas especiais e equipamentos de testes, adquiridos juntamente com a Vtr PIRANHA IIIC.

Aproveitando aquela oportunidade, foram realizadas inspeções técnicas nas Vtr e feitas recomendações a respeito da sistemática de manutenção estabelecida nos boletins técnicos emitidos pelo CMatFN. A missão também possibilitou verificar as condições dos sobressalentes.

Os técnicos da empresa MOWAG efetuaram manutenções corretivas no nível de 4º escalão, trabalhando de forma integrada com a EqMvMnt-Haiti, que acompanhou e fiscalizou os serviços.

O planejamento da missão incluiu a solicitação, ao Comando da Força de Fuzileiros da Esquadra, de três vagas no voo da Força Aérea Brasileira que apóia a missão. Ao se providenciar os sobressalentes, ferramentas especiais e consumíveis necessários aos trabalhos, verificou-se que o volume a ser embarcado no voo pesava mais de meia tonelada.



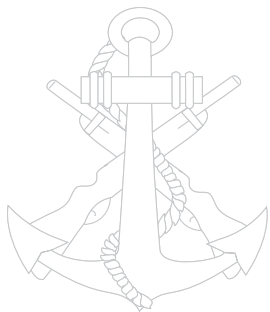
Foto 1 - Pessoal da EqMvMnt-Haiti repara vazamento no cubo de roda de uma Vtr PIRANHA IIIC. Fonte: autor, 2010.



Foto 2 - Técnico da MOWAG trabalhando no interior da Vtr. Fonte: autor, 2010.



Foto 3 – VtrBldEsp SR 8x8 PIRANHA IIIC. Fonte: autor, 2010.



CC (FN) Alexandre Arthur Cavalcanti Simioni  
simioni@ciasc.mar.mil.br



# A Missão das Nações Unidas no Sudão

Designados pela Portaria nº 330/SPA/MD, de 13 de março de 2009, para realizar as funções de Observadores Militares na Missão das Nações Unidas no Sudão (UNMIS), o Capitão-de-Corveta (FN) André Rodriguez de Freitas e o Capitão-de-Corveta (FN) Alexandre Arthur Cavalcanti Simioni participaram da missão no período de 19/05/2009 a 18/05/2010.

## Considerações Iniciais

A Missão das Nações Unidas no Sudão (UNMIS) foi autorizada pelo Conselho de Segurança (CS), por meio da Resolução 1590 de 24 de Março de 2005, em resposta a situação no país que constituía uma ameaça para a paz e a segurança internacional.

O conflito entre o Norte e o Sul do país, caracterizado pelo enfrentamento das Forças do Governo do Sudão (GoS), ao Norte, e pelo Movimento de Libertação do Povo do Sudão/Exército (SPLM/A), ao Sul, teve início em 1955, praticamente no mesmo período em que o país se tornara independente do domínio Inglês-Egípcio, em 01 de janeiro de 1956. De acordo com as estimativas da Organização das Nações Unidas (ONU), mais de 2 milhões de pessoas perderam suas vidas nestes anos de conflito e mais de 600 mil fugiram do país como refugiados.

Em diversos momentos da história recente do Sudão, buscou-se, por meio da ajuda internacional, chegar-se a um acordo de paz entre o Norte e o Sul, mas nenhuma destas tentativas obteve sucesso. A partir de 1997, a comunidade internacional intensificou o apoio à iniciativa regional na busca pela paz no continente africano, gerenciada pela Autoridade Intergovernamental para o Desenvolvimento (IGAD). O IGAD, após árduo trabalho na busca de promover a paz no Sudão, conseguiu, em 2002, grandes avanços neste sentido, o que culminou com a visita do Secretário-Geral da ONU no país, e a consequente assinatura do Protocolo de Machakos, em 20 de julho de 2002, na cidade de Machakos - Kênia, entre o GoS e o SPLM/A, sendo considerado o resultado da 1ª Rodada de negociações entre as partes, na busca por uma solução pacífica no país.

O Protocolo também norteou a confecção de uma série de Protocolos que fizeram parte da versão final do Amplo Acordo de Paz (CPA) estabelecido entre o GoS e o SPLM/A. Este Acordo foi assinado em 09 de janeiro de 2005 na cidade de Nairobi - Kênia, finalizando, formalmente, o mais longo período de guerra civil no continente africano.

O Protocolo ditou ainda os princípios e procedimentos que guiarão o desenvolvimento político do país até o referendium popular para as pessoas do Sul do Sudão, a ser realizado no mês de janeiro de 2011, o qual irá determinar se a Região Sul continuará fazendo parte do Sudão, votando pela adoção do sistema de governo estabelecido no CPA ou votando pela secessão<sup>1</sup>.

1 De acordo com a matéria publicada no jornal *Sudan Tribune*, em 25 de agosto de 2009, estima-se que mais de 90% da população do Sul vote pela secessão em 2011.

## Categorização da Missão de Paz no Sudão

A UNMIS é categorizada como sendo uma missão de “Manutenção da Paz” (*Peacekeeping*)<sup>2</sup>, conduzida sob a égide do Capítulo VI da Carta das Nações Unidas. Isto significa que a solução dos conflitos é buscada por meio de uma variedade de medidas pacíficas, incluindo a negociação, a investigação, a mediação, a conciliação, a arbitragem e a solução judicial. Desta forma, a Carta estabelece que o CS está autorizado a convocar as partes para resolver as suas disputas por meios pacíficos.

A UNMIS foi idealizada para permanecer no Sudão por um período de sete anos, compreendendo o “pré-período de transição” de 6 meses (09 de janeiro 2005 a 8 de julho de 2005); um “período de transição” de 6 seis anos (9 de julho de 2005 a 8 de julho de 2011) e; seis meses posteriores a este período, referente à “fase-final”.



Figura 1: Setores da UNMIS  
Fonte: UNMIS, 2006

2 As Operações das Nações Unidas (NU) podem ser categorizadas da seguinte forma: Diplomacia Preventiva; *Peacemaking* (construção da paz); *Peacekeeping* (manutenção da paz); *Peace-enforcement* (imposição da paz); e *Peace-building* (consolidação da paz).



## Mandato

O Mandato é um documento específico para cada missão de paz das Nações Unidas e está contido na Resolução do CS que aprovou a execução da missão. Este documento constitui a autoridade legal sob a qual a missão está operando e irá definir claramente quais são os seus objetivos, podendo ser periodicamente atualizado pelo CS, caso as circunstâncias alterem ao longo da missão<sup>3</sup>.

No caso específico da UNMIS, a principal tarefa das Nações Unidas no Sudão é o de apoiar o GoS e o SPLM/A na implementação do CPA. As tarefas definidas no Mandato da UNMIS foram: apoiar a implementação do Amplo Acordo de Paz assinado pelas partes; facilitar e coordenar, dentro das capacidades e das áreas em que estiver posicionada no país, o retorno voluntário dos refugiados e deslocados<sup>4</sup>, bem como prestar assistência humanitária; assistir ambas as partes com ações de desminagem; e contribuir, por meio da ajuda internacional, na proteção e promoção dos Direitos Humanos no Sudão, bem como coordenar os esforços internacionais na proteção dos civis, com particular atenção aos grupos considerados mais vulneráveis, como os deslocados, refugiados, mulheres e crianças.

## O Acordo de Segurança

O Acordo de Segurança entre o Norte e o Sul do país, assinado em 25 de setembro de 2003, em Naivasha – Kênia, teve o propósito de finalizar, formalmente, o longo período de guerra entre o GoS e o SPLM/A, bem como regular as Forças Armadas do país durante o pré-período de transição e o período de transição, com base nos seguintes princípios: respeito mútuo de cessar-fogo; resolução das divergências por meio do diálogo e da política; promoção de um governo democrático; liberdade de movimento das pessoas e serviços por todo o Sudão; e cessar todo e qualquer tipo de hostilidade entre as partes.

Os principais acordos tratados neste capítulo versam sobre a redistribuição das Unidades Militares tanto das Forças Armadas do Sudão (SAF) quanto do Exército de Libertação do Povo do Sudão (SPLA) pelo território; a formação da Unidade Conjunta Integrada (JIU) por membros de ambas as Forças; criação de mecanismos para monitorar o cessar-fogo e as questões que envolvem os Outros Grupos Armados (OAG) existentes no país. Além disso, estabelece o início do programa de Desarmamento, Desmobilização e Reintegração (DDR), bem como o processo de reconciliação. O acordo também lista algumas atividades militares que serão consideradas permissivas e outras que serão consideradas como violação do Acordo de Paz.

3 Um Mandato deve especificar os seguintes tópicos: a missão e o papel da operação de paz; as tarefas e funções da Força da missão; o tamanho e a organização da Força da missão; a agência líder responsável pela missão; os arranjos financeiros e logísticos (orçamento e recursos); o tempo limite do mandato; e a divisão de responsabilidades entre as NU e as entidades regionais e nacionais.

4 A diferença básica entre refugiado e deslocado é que o refugiado movimentava-se para fora do país de origem, enquanto o deslocado movimentava-se dentro das fronteiras do país devido a questões políticas, religiosas, militares ou quaisquer outros problemas.

O capítulo reconhece três Forças Armadas no Sudão: a SAF, o SPLA e a JIU. A SAF e o SPLA irão se manter separadas durante todo o pré-período de transição, como durante o período de transição. As três Forças Armadas serão regulares, profissionais e não politizadas. As Unidades da SAF e do SPLA serão redistribuídas dentro do território, de acordo com um quadro temporal específico, de tal forma que a fronteira de 01/01/1956, que estabelece a fronteira entre o Norte e o Sul do Sudão, seja respeitada. Ou seja, todas as tropas da SAF serão movimentadas para o norte da fronteira 01/01/1956, enquanto as tropas do SPLM serão movimentadas para o sul desta linha.

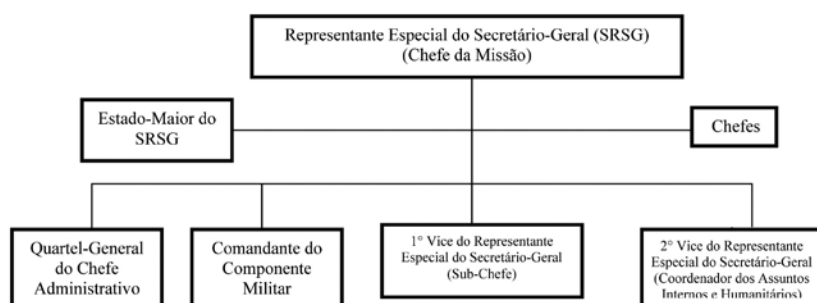
Durante o período de transição, serão formadas as JIUs, as quais serão constituídas por integrantes da SAF e da SPLA, respeitados os mesmos efetivos de cada Força. As JIUs constituirão o núcleo do Exército pós-referendum, caso este resulte na confirmação da Unidade do Sudão. Caso contrário, estas Unidades serão dissolvidas e seus componentes reintegrarão suas Forças de origem. As JIU serão controladas por um Conselho Integrado de Defesa (JDB), sendo este subordinado à Presidência<sup>5</sup>.

No que concerne à situação dos OAG, o capítulo estabelece que os Grupos que tiverem o desejo e qualificação técnica deverão ser incorporados pelas Forças Armadas ou outras instituições do governo (como polícias, sistema carcerário, etc), enquanto o restante deverá ser reintegrado à sociedade civil.

Este documento representou, ainda, um marco no fim das hostilidades entre a SAF e o SPLA, pois estabeleceu a criação da Comissão Política de Cessar-Fogo (CPC); o Comitê Militar Integrado de Cessar-fogo (CJMC); o Comitê Militar Integrado de Áreas (AJMC); e as Equipes Militares Integradas (JMTs) de verificação do cessar-fogo.

## Estrutura Organizacional da UNMIS

A estrutura organizacional mais ampla da UNMIS está representada abaixo:



Fonte: UNMIS, 2009 (tradução autor)

A UNMIS conta com o apoio de civis e militares de 68 países, distribuídos pelos componentes civil, militar e policial. O componente militar é composto por 483 observadores militares, 183 oficiais que compõem o Estado-Maior e 8.599 soldados da Força de Proteção. O Quartel-General

5 As Forças da JIU serão reorganizadas de forma a atender os seguintes efetivos autorizados: - Sudão do Sul: 24.000; Estado de Kordofan do Sul: 6.000; Estado do Nilo Azul 6.000; Khartoum: 3.000.



Foto 1 - Avaliação da Segurança no Sudão. Fonte: autor, 2009.



Foto 2 - Atividades Cívico-Social. Fonte: autor, 2010.

está localizado em Khartoum, capital do país, e a Base Logística em El Obdeid. Além destas instalações, a tropa foi distribuída em seis setores, com bases regionais em Juba, Wau, Malakal, Kadugli, Ed Damazin e Abyei.

a negociação ou mediação entre os chefes militares em sua área de responsabilidade.

## Tarefas dos Observadores Militares

O Observador Militar (UNMO) é o representante da ONU e da sua nação para cumprir as diversas tarefas no contexto de uma Operação de Paz. Em outras palavras, os UNMO são conhecidos por serem os “olhos” e os “ouvidos” do Secretário-Geral da ONU na área da missão. Na UNMIS, as tarefas atribuídas aos UNMO são: monitoramento das áreas de responsabilidade; realização de inspeções e verificações nas Unidades Militares do Sudão; cadastramento dos ex-combatentes no programa de Desarmamento, Demobilização e Reintegração (DDR); monitoramento da movimentação de tropas das partes beligerantes, dentro do setor de responsabilidade; monitoramento das atividades de Organizações Não-Governamentais (ONG), particularmente nos campos de refugiados; investigação de violações do CPA que envolvessem tropas; e representação da ONU durante

## Atividade cívico-sociais

Durante a missão, foi realizada atividade cívico-social pelos três oficiais brasileiros (02 FN e 01 EB) sediados no Comando do Setor IV da UNMIS, em uma escola primária feminina no vilarejo de *Murtah*, Estado de Kordofan do Sul. Ao final, foi distribuído cerca de 600 livros e 700 cadernos; além de canetas, lápis, borrachas, quadros negros, apagadores e giz.

### REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **República do Sudão**. Matéria elaborada pela Divisão da África III, 2005. Disponível em: <[http://www2.mre.gov.br/deaf/daf\\_3/sudao1.htm](http://www2.mre.gov.br/deaf/daf_3/sudao1.htm)>. Acesso em: 20 jul. 2009.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Conselho de Segurança. **Report of the Secretary-General on the United Nations Mission in the Sudan**. S/2009/545. 21 de Outubro de 2009. Disponível em: <<http://daccessdds.un.org/doc/UNDOC/GEN/N09/567/81/PDF/N0956781.pdf?OpenElement>>. Acesso em: 04 nov. 2009.

UNITED NATIONS MISSION IN SUDAN. **An Introduction to the Comprehensive Peace Agreement**. Sudan: UNMIS Public Information Office, [200-].



CC (FN) Maurilo de Souza Vilas Boas  
[maurilov@yahoo.com.br](mailto:maurilov@yahoo.com.br)

# O emprego dos Fuzis Antimaterial

## Breve histórico

O emprego de equipes de atiradores de elite por tropas ao redor do mundo não é nenhuma novidade. Desde os tempos mais remotos, guerreiros tentaram se valer da camuflagem e armamentos especiais para, furtivamente, atingir os seus oponentes. Estes combatentes receberam as mais variadas denominações durante a sua história, entre

elas: franco-atirador<sup>1</sup>, atirador de escol e, atualmente, são comumente chamados de caçadores (Brasil) ou *snipers*.

Muito conhecido ficou o épico combate travado na batalha por Stalingrado, posteriormente retratado no filme *Círculo de Fogo*. Nesse combate, o exímio atirador de elite russo Vassili Zaitsev, com o seu rifle Moisin-Nagant 91/30, foi capaz de abater, só em Stalingrado, 242 nazistas, dentre

<sup>1</sup> Tradução do termo francês “franco-tireur” que descrevia os civis que lutaram na Guerra Franco-Prussiana de 1870-71 portando armas de fogo e que não estavam sujeitos às regras da guerra.

soldados, oficiais e até atiradores de elite alemães, sendo o mais famoso desses o Major Erwin König.

No pós-guerra, o emprego desses militares ficou consagrado na Guerra do Vietnã. Militares do United States Marines Corps (USMC), como Carlos N. Hathcock e Chuck Mawhinney, causaram centenas de baixas inimigas. É creditado a este último, uma das primeiras tentativas de conversão de um armamento convencional em um sistema de precisão para fins antimaterial (AM), valendo-se, então, de uma metralhadora Browning .50 e uma luneta acoplada de forma improvisada. A partir desse momento, forças do mundo inteiro perceberam o potencial deste novo meio e começaram a desenvolver sistemas de armas de precisão voltados para o emprego AM.

Nas últimas décadas, estes sistemas foram largamente empregados e o seu alto desempenho foi comprovado. Na Chechênia, em 1995, uma das piores ameaças aos russos foi o emprego dos caçadores chechenos. Em uma de suas atuações mais eficientes, eles eram posicionados nas lajes de edifícios e, quando helicópteros russos preparavam-se para desembarcar tropas nos telhados, com a tarefa de realizar a limpeza dos prédios ou reforçar outras tropas, estes eram abatidos com o dispêndio de poucos cartuchos .50 pol (12,7mm).

Na Guerra do Golfo, 1991, o SG Kenneth Terry (*3rd Battalion, 1st Marines*) e seu observador, guardando um Posto de Vigilância (PVig), observaram uma coluna de viaturas blindadas de transporte de pessoal cerrando em seu eixo de observação. Fora do alcance de apoio das forças amigas, se este PVig não fosse operado por caçadores, o máximo que a equipe poderia fazer seria informar a aproximação e aguardar o apoio de fogo, sob o risco de não mais conseguir observar o inimigo quando este apoio estivesse disponível. Porém, os dois caçadores, empregando um fuzil de precisão .50 e a nova munição *Raufoss* (perfurante e explosiva) dispararam contra a coluna a mais de 1100 metros de distância, neutralizando o primeiro blindado. Após certo tempo de perplexidade, a coluna voltou a deslocar-se para ser novamente alvejada pelos atiradores. Sem conseguir identificar qual era ou de onde vinha a ameaça, o comandante da coluna desembarca e rende-se. Novamente, apenas dois homens neutralizaram uma ameaça que teria, provavelmente, provocado a decolagem de caças ou o reposicionamento de peças de artilharia.

Na Operação *Iraq Freedom*, 1999, o SG Reichert do USMC e seu observador posicionaram-se no alto de um tanque de óleo abandonado na cidade de Lutafiyah. Sua tarefa era considerada de rotina: prover cobertura, à distância, para seu pelotão, durante um evento local, a Peregrinação de Arbacen, o que gerava muita movimentação de civis e poderia ocasionar algum enfrentamento com guerrilhei-



ros. Durante a progressão, um foguete RPG (*Rocket Propelled Grenade*) foi disparado contra o pelotão, ao mesmo tempo em que uma peça de metralhadora, localizada no topo de um prédio próximo, que bloqueou a sua passagem. Os *marines* não conseguiram responder ao fogo e pediram a ajuda de Reichert. Ele ajustou a pontaria, compensou o vento cruzado, e, um segundo depois, a metralhadora se calava. O alvo foi abatido a uma espantosa distância de 1614 metros.

Momentos depois, um grupo de insurgentes começou a subir por uma escada atrás do prédio onde a metralhadora estava posicionada. Reichert apontou para o muro de tijolos, atrás do qual eles se protegiam, e disparou. Todos os três homens caíram. O pesado projétil calibre .50 atravessou os tijolos e matou um dos homens, ferindo os outros dois com estilhaços de tijolos e chumbo. Estava, dessa forma, confirmado um de seus principais empregos: prover proteção ao deslocamento de uma tropa de infantaria progredindo em ambiente urbano.

## Emprego

Esses fuzis têm como seus principais alvos: estações de transmissão de energia, antenas radar, estações rádio, caminhões, blindados, mísseis balísticos e seus lançadores, depósitos de munição e combustível, equipamentos de C<sup>4</sup>ISR (*Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance*), aeronaves em solo, etc.

Recentemente, a Marinha do Chile vem conduzindo estudos a fim de verificar os efeitos causados pelo impacto de uma munição especial calibre .50 em equipamentos externos críticos dos meios navais, tais como: antenas de comunicações e radares, casulo de mísseis e torpedos, torretas dos canhões, e no caso dos submarinos, o seu próprio casco.

Um de seus empregos, também altamente reconhecido, é no EOD (*Explosive Ordnance Disposal* - Desativação de Artefatos Explosivos). Percebeu-se que a desativação de minas terrestres e marítimas, granadas e mísseis falhados poderia ser realizada por meio de um tiro de precisão a uma distância completamente segura.

O simples impacto de uma munição especial no lugar correto pode causar a autodestruição de um alvo. Por exemplo, o acidente ocorrido em 1986 com o veículo espacial Challenger e o episódio da explosão do VLS-1 do Brasil, em Alcântara, suscitaram a desconfiança de que poderiam ter sido causados por atos terroristas ou de sabotagem, empregando-se fuzis AM. Mesmo que não sejam verídicos estes fatos, ações desta magnitude não são inexequíveis, o que comprova a elevada relação custo-benefício envolvida no emprego desses armamentos.

## Vantagens

Uma das grandes vantagens do emprego dos fuzis AM diz respeito ao seu *Stopping Power* (Poder de Parada), conceito da balística terminal que traduz a probabilidade de que um alvo seja incapacitado logo no primeiro impacto. Relatos de militares do USMC dão conta de que, em várias situações, no Afeganistão e no Iraque, vários disparos tiveram de ser efetuados pelos atiradores dos fuzis 7,62mm para que um alvo fosse abatido. Fato que não se repetia quando o disparo era realizado com um fuzil AM.

Outra importante vantagem é a capacidade de neutralizar alvos a grandes distâncias (em torno de 1800 metros), pois, principalmente para as Operações Especiais (OpEsp), em muitas ocasiões, o fuzil AM se torna o único meio disponível para neutralizar alvos e instalações de interesse fortemente defendidas, devido à enorme dificuldade encontrada em realizar a aproximação e a tomada do dispositivo sem que o sigilo e/ou a surpresa sejam quebrados.

## Hoje nos EUA

Atualmente, nos EUA, os fuzis AM são largamente empregados pela *US Navy*, principalmente nas OpEsp (SEAL) e na defesa de portos. Na *US Coast Guard*, são empregados para engajar pequenas embarcações que se recusam a serem inspecionadas. E, no *US Army*, são utilizados, principalmente, em apoio às unidades de infantaria.

No USMC, todo Batalhão de Infantaria possui, na sua organização básica, um Pelotão Sniper equipado com o fuzil americano Barrett M107. Seu emprego doutrinário é de duas equipes<sup>2</sup> por Pelotão de Infantaria, o que nos leva a crer que quando estiver com seu inventário completo, uma Divisão Anfíbia deverá possuir algo em torno de 300 fuzis AM. Os elementos do, recentemente criado, MARSOC (*Marine Special Operations Command*) também empregam este armamento.

## O BARRETT M107



Figura 1 – M-107. Fonte: Barrett Tactical Weapons, 2007.

Interessantemente, o USMC não se refere ao M107 como um fuzil de precisão e sim como um SASR (*Special Application Scoped Rifle*). O motivo dessa peculiaridade é o fato do M107 não se encaixar na especificação adotada pelo USMC de possuir precisão, em toda o seu alcance útil, de 1 MOA (*Minute Of Angle*)<sup>3</sup>. Mesmo assim, por se tratar de um fuzil que engajará alvos, normalmente do porte de

2 Cada uma composta por um atirador e um observador (*spotter*).

3 Medida angular de 1 minuto de grau utilizada para correção dos sistemas de armas de precisão, que corresponde a uma variação linear de 1 polegada a cada 100 jardas.



Figura 2 – KN200 Night Vision Weapon Sight. Fonte: Simrad Optics Group, 2010.

blindados, antenas e aviões estacionados, essa precisão está plenamente apropriada ao que se deseja.

O M107 mede 144,78 centímetros (só o cano tem 73,66 cm) e pesa 14,51 quilogramas desmuniado. Qualquer combatente de infantaria sabe o quanto isso estará pesando ao final de uma marcha de 32 Km. Porém, atingir um alvo a 1800 metros com um projétil de 650 grains<sup>4</sup> a 822 m/s pode causar um efeito devastador. Este fuzil já vem equipado com trilhos universais M1913 Picatinny, possibilitando a acoplagem de diversos equipamentos oprônicos e tornando o atirador capaz de também abater alvos sob baixas condições de luminosidade.

## Fuzil Semiautomático X Fuzil de Repetição



Figura 3 – Protótipo Steyr AMR 5075. Fonte: Modern Firearms, 2010a.

Podemos observar que quase todo o USMC utiliza uma versão semiautomática dos fuzis AM (Barrett M107 ou M82A3). As vantagens do emprego do fuzil semiautomático, sobre os fuzis de repetição, para o emprego AM, dizem respeito ao Conceito da Interdição. Enquanto o fuzil de repetição (Barrett M95) é mais leve e proporciona uma maior precisão, ele precisa de mais tempo para que seja recarregado, e, necessariamente, o atirador perde o seu quadro de pontaria durante este processo. Este fuzil, por possuir maior precisão e ser mais leve, tem seu emprego mais apropriado nas unidades de OpEsp. Já o fuzil semiautomático permite engajar, seguidamente, vários alvos em um período de tempo muito menor, fato comum em uma interdição, quando normalmente o atirador deve neutralizar uma coluna de blindados, um comboio de caminhões ou aviões prontos para decolar, fato este ocorrido na Operação *Desert Storm*, Iraque, 1991. Além disso, o fuzil semiautomático, por possuir um recuo muito menor, permite ao atirador atirar de forma mais confortável e rápida. Quanto à precisão, ela é realmente menor, porém os alvos normalmente engajados são potencialmente maiores.

4 Unidade de medida de peso que equivale a 64,798 miligramas.

## Outros Fabricantes

Além da empresa Barrett, existem diversos fabricantes, modelos e calibres empregados com o mesmo fim. A austríaca Steyr desenvolveu um fuzil bastante interessante que, para alcançar altíssimas velocidades, utiliza uma munição especial, calibre 15,2mm, com núcleo de tungstênio. Já a croata RH-Alan desenvolveu o RT-20. O seu calibre é de 20mm, sendo um dos mais poderosos fuzis AM da atualidade. Porém, o grande poder de fogo fica prejudicado pelo altíssimo recuo gerado a cada disparo, aproximadamente quatro vezes maior do que em um fuzil convencional calibre .50 pol. A fabricante francesa PGM Precision produziu o Hecate II, o maior da família *Ultima Ratio*. Este fuzil foi testado em 1999 pelo Batalhão de Operações Especiais de Fuzileiros Navais (BtlOpEspFuzNav) e, posteriormente, no ano de 2003, foi incluso pela Diretoria de Sistemas de Armas da Marinha (DSAM) na Lista de Dotação de Armamentos daquela Unidade.



Figura 4 – Ultima Ratio 'Hecate II' (Fuzil dotado para o BtlOpEspFuzNav). Fonte: FN Herstal, 2010.



Figura 5 – RT-20 em posição de tiro. Fonte: Modern Firearms, 2010b.

## Munições

É importante enfatizar que as munições utilizadas para emprego AM são tão importantes quanto o próprio fuzil. Munições especiais são necessárias para neutralizar paióis, tanques de combustível e blindados. Uma nova munição designada como MK-211 (*Raufoss Multi Purpose*) provê efeitos incendiários, de fragmentação, explosão e penetração. Na foto abaixo, podemos perceber o penetrador de tungstênio envolto por uma carga incendiária e uma carga explosiva (RDX).

O Conceito de Supressão produzido por esta munição também é muito importante. Observamos, nas fotos abaixo, inúmeras partículas de aproximadamente 0.6 gramas queimando, a cerca de 1000°C, por mais de um segundo e formando um cone mortal com mais de 15 metros de altura. Grande parte destas partículas continua com velocidade supersônica e são capazes de perfurar uma chapa de aço de 1,25mm posicionada a 2 metros além do alvo primário.



Figura 6 – Cartucho Steyr 15.2mm comparado ao cartucho 7.62mm. NATO (.308 Winchester). Fonte: Modern Firearms, 2010a.

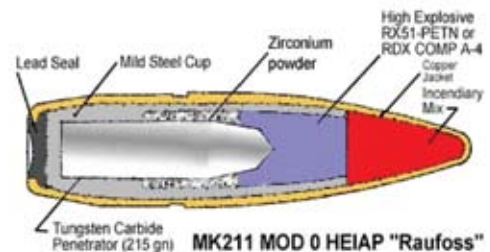


Figura 7 – MK-211. Fonte: Barrett Tactical Weapons, 2007.

## Lunetas telescópicas

Outro importante equipamento que compõe o sistema de armas é a luneta telescópica. Ela proporciona recursos que vão muito além de, simplesmente, adquirir um alvo a longa distância. É através dela que todas as correções de tiro são inseridas para que um alvo seja atingido. Atualmente, as lunetas mais modernas possuem retículo iluminado e contam com um sistema de indexação, em que as regulagens, para as principais distâncias, são previamente armazenadas.



Figura 8 – Leupold Mark 4 4.5-14x50mm LR/T M1 com retículo iluminado. Fonte: Leupold, 2010.

## Conclusão

Observados alguns dos aspectos acima expostos, podemos depreender que o emprego dos fuzis AM proporcionaria um considerável incremento no Poder de Combate dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais. Esses mesmos motivos já levaram importantes Forças Armadas de todo o mundo a adotarem e comprovarem, no campo de batalha, a sua eficácia. Estamos certos de que esse sistema de armas tem o seu emprego garantido em um Corpo flexível, eficaz, ágil e preocupado em acompanhar as tendências bélicas do mundo moderno, como é o caso do Corpo de Fuzileiros Navais da Marinha do Brasil.

### REFERÊNCIAS

BARRETT TACTICAL WEAPONS. New York: Harris Outdoor Group Publications, 2007.

CAPPUCCI, Adilson Jr. *O Emprego do Sniper pelo CFN: opção viável?* [S.l., s.n.], 2005.

FN HERSTAL. Disponível em: <<http://www.fnherstal.com>>. Acesso em: 19 jun. 2010

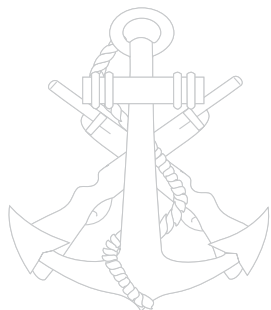
LEUPOLD. Disponível em: <<http://www.leupold.com>>. Acesso em: 25 jun. 2010

MODERN FIREARMS. RT-20 – antimaterial sniper rifles. Disponível em: <<http://world.guns.ru/sniper/sn56>>. Acesso em: 15 jun. 2010a.

MODERN FIREARMS. Sniper Rifles – steyer amr / IWS 2000. Disponível em: <<http://world.guns.ru/sniper/sn46>>. Acesso em: 15 jun. 2010b.

SIMRAD OPTICS GROUP. Disponível em: <<http://www.vinghog.com/vinghog/products/electro-optics/night-vision/night-vision-sight-kn200250>>. Acesso em: 12 jun. 2010

TROPAS DE ELITE. Disponível em: <<http://www.tropaselite.hpgig.com.br>>. Acesso em: 30 jun. 2010.



CC (FN) Alessandro Mello de Souza  
30@3btlfn.mar.mil.br

## PASSEX 2010

Foi realizado, no período de 09 a 12 de setembro, o exercício PASSEX OCEAN 2010, com o propósito de estimular a amizade e o relacionamento profissional entre os Fuzileiros Navais da Inglaterra e do Brasil, por meio da troca de informações e boas práticas entre as pequenas frações, em relação às experiências recentes de ambos os Corpos em combate real.

Os Royal Marines (RM) que possuem longa tradição de excelente desempenho em combate e seu recente emprego nos campos de batalha do Afeganistão e Iraque representam relevante repertório de práticas interessantes para a troca com países amigos. Por outro lado, a experiência dos Fuzileiros Navais brasileiros, desde 2004 no Haiti, tem demonstrado uma especial capacidade de adaptação a diferentes tipos de ameaças e ambientes, ampliando a potencialidade do CFN no moderno conceito de “combate em três quarteiros”.

A finalidade de qualquer treinamento é o desenvolvimento de forças militares capazes de vencer o inimigo em combate. O adestramento representa, assim, a chave para a efetividade das tropas em operações reais, significando a principal preocupação das forças armadas em tempos de paz. As habilidades básicas de um soldado são fundamentais para atingir a efetividade em combate e merecem a máxima atenção. Por outro lado, as habilidades coletivas são igualmente importantes, pois a excelência individual não necessariamente significará um satisfatório desempenho em equipe. Conforme descrito por Yigael Allon, comandante Israelense nas guerras de independência de Israel entre 1948-1949:

O mais brilhante plano, desenvolvido pelo mais capaz general, depende dos líderes de pequenas frações para a sua execução no nível tático. Fracos comandantes de Grupos de Combate (GC) podem arruinar os melhores planos; no entanto, os melhores comandantes de GC freqüentemente salvam planos ruins. Isso ocorre por um simples motivo: o comandante de GC representa o único nível de liderança que mantém constante e direto contato com os homens que efetivamente combatem o inimigo. De fato, todos os níveis de comando devem ser treinados para pensar e agir de forma independente, sempre que a situação assim ditar, e os líderes de pequenas frações não são exceção à regra. (ALLON, p. 127).

O treinamento coletivo consiste, basicamente, em procedimentos operativos padronizados (POP) e exercícios. Os POP são especialmente úteis ao treinamento para pequenas frações, por permitirem a busca de proficiência por meio de condicionamento e repetição progressiva de tarefas e ainda constituem um método efetivo de assegurar a rapidez de reação e coordenação de ações padroni-

zadas. São exemplos de POP: as técnicas de entrada em posição das armas de apoio, procedimentos pré-vôo e as diversas técnicas de ação imediata (TAI). Em relação aos exercícios, estes se destinam ao treinamento coletivo e individual no campo da tática, sob ambiente de combate simulado. Os exercícios devem se aproximar ao máximo das condições reais do campo de batalha, introduzindo a fricção nos adestramentos sob a forma da incerteza, estresse, desordem e dupla-ação.

A busca da excelência em procedimentos básicos e a capacidade de julgamento dos líderes de pequenas frações permanecem como essenciais ao sucesso das forças em combate. Mas isso não constitui um desafio simples: os líderes de pequenas frações necessitarão de agilidade em seu processo decisório, precisarão de sabedoria para considerar as peculiaridades culturais e os eventuais impactos de cada decisão implementada, deverão liderar suas frações em diferentes ambientes operacionais e agir com iniciativa e sob estrita integridade moral. Em resumo, ser rápido e efetivo na pronta resposta às diferentes situações vividas no campo de batalha será decisivo para que a pequena fração “gire” seu ciclo de Boyd de forma mais eficiente que seus inimigos.

Em função do tempo disponível ao exercício no Brasil, a PASSEX OCEAN 2010 consistiu em um exercício de quatro dias de duração: o primeiro envolvendo adestramentos e procedimentos de segurança a bordo do HMS OCEAN (fig 01), com os meios de desembarque dos Royal Marines (RM); o segundo envolveu um movimento navio-terra (MNT) do HMS OCEAN para a praia situada em frente ao Centro de Adestramento da Ilha da Marambaia (CADIM) (fig 02); os dois dias finais ocorreram em terra, nas instalações do CADIM, consistindo na prática de técnicas de ação imediata para Grupos de Combate, em eventos em ambiente urbano e anfíbio, sob condução do 3º BtlInfFuzNav (Btl Paissandu), do Comando da Divisão Anfíbia.

A fase terrestre do exercício PASSEX OCEAN 2010 consistiu em seis eventos diários no CADIM, tipo “oficina”, simultâneos e limitados por tempo (1h30 por evento). Em cada evento havia um instrutor e um tradutor. Ao final de cada evento, havia uma rotação seguindo a seqüência de 01 a 06 para os militares do CFN e a seqüência inversa para os RM, de forma que todos os militares do CFN e RM interagissem e trocassem experiências.

Os eventos iniciaram com um rápido *briefing* orientado pelo instrutor e pelo tradutor, seguindo-se das práticas do GC do CFN e, posteriormente, de fração correspondente dos RM (*Section* – 08 militares) utilizando-se do Simulador Tático de Infantaria a Laser (STIL) para que se pudesse

medir o desempenho das frações durante a execução dos eventos. Antes de iniciarem a rotação para o evento seguinte, os instrutores encarregados da oficina, auxiliados pelos respectivos tradutores, conduziram o *debriefing* das atividades, com a finalidade de disseminar conhecimentos e lições aprendidas dos destacamentos em situações semelhantes vivenciadas em operações reais, além de passar o relatório produzido pela equipe do STIL de modo a subsidiar a correção dos procedimentos. Os principais pontos abordados no *debriefing* foram os seguintes: rapidez de reação, organização dos procedimentos coletivos, segurança coletiva, identificação correta das ameaças, comandos por voz e gestos, procedimentos interessantes e diferentes observados por ambos GC e criatividade.

A participação de todos os envolvidos no *debriefing* foi estimulada ao máximo, no intuito de buscar novas idéias de procedimentos e técnicas que ampliassem o desempenho das pequenas frações em combate.

1º e 2º Dias de eventos (HMS OCEAN)	3º Dia de eventos (Ambiente Urbano) CADIM	4º Dia de eventos (Ambiente Anfíbio) ARMAÇÃO
Instruções a cargo dos Royal Marines	Instruções a cargo do 3º BtlInfFuzNav (Btl Paissandu)	Instruções a cargo do 3º BtlInfFuzNav (Btl Paissandu)
Procedimentos Padronizados e de segurança no emprego dos meios de desembarque da Royal Navy	01-Cerco e Vasculhamento 02-Escolta de Comboios 03-Simulador Indoor 04-Check Point 05-Patrolha a Pé 06-Combate em Compartimentos (CQB)	01-Desembarque Anfíbio 02-Campo Minado AP 03-Emboscada 04-Armadilhas AP 05-Atirador de Precisão 06-Campo Minado AC

Quadro 1 – Eventos  
Fonte: autor, 2010.

Muitos ensinamentos foram colhidos dentre os quais se podem destacar os seguintes: embora em exercício, todas as situações foram encaradas com muita seriedade e profissionalismo pelos RM; além do desenvolvimento de todas as ações serem rápidas e agressivas, materializadas por rápidas decisões, controle contínuo da situação dos subordinados e velocidade na execução das TAI, percebeu-se que é dada grande importância à higidez física, nitidamente constatada na aparência dos militares e na velocidade com que executavam os procedimentos.

Há um compromisso constante com a rápida avaliação da ameaça, particularmente a verificação de sua direção, utilizando-se para tal criatividade, por meio do qual pôde-se observar desde a utilização do fuzil para apontar a direção da ameaça à utilização do armamento da tripulação dos CLAnf para auxiliar nesta tarefa.

Há também uma enorme preocupação com os mortos e feridos. Os feridos



Foto 1 - HMS Ocean. Fonte: autor, 2010.

inimigos são levados para a retaguarda e os mortos deixados no meio das ruas para serem, posteriormente, recolhidos pelo apoio, enquanto que para os amigos, todos são evacuados o mais rápido possível para a retaguarda, evitando-se, assim, que sejam utilizados como objeto de propaganda por parte do inimigo.

Vale ressaltar que suas pequenas frações conseguem este nível de coesão pelo conhecimento mútuo, pois operam juntos por um ano pelo menos, fato que contribui sobremaneira para se conseguir a rapidez de decisão desejada nos menores escalões.

Este tipo de adestramento deve ser implementado com maior frequência, de forma a exercitar os nossos comandantes de pequenas frações e seus comandados a atingirem um nível de adestramento tal que seja suficiente para, em situações de combate, implementarem as TAI e com isso adquirirem confiança nos seus pares e subordinados, fazendo com que o ciclo de Boyd de nossas forças “gire” mais rapidamente quando se fizer necessário.

ADSUMUS!

#### REFERÊNCIA

ALLON, Yigal. *A criação do exército Israelense*. [S.l.: s.n., 20--]



Foto 2 - Centro de Adestramento da Ilha da Marambaia. Fonte: autor, 2010.



CMG (FN) Paulo Roberto Pinto Martins  
paulo.martins@ffe.mar.mil.br

## Operação Atlântico II



A Marinha, o Exército e a Força Aérea realizaram, no período de 19 a 30 de julho de 2010, a Operação Conjunta ATLÂNTICO II, cuja coordenação do exercício esteve a cargo do Ministério da Defesa e a condução a cargo do Comando de Operações Navais. Foi o maior exercício conjunto já realizado, desenvolvendo-se em grande parte do litoral brasileiro nos Estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Espírito Santo, bem como nos Arquipélagos Fernando de Noronha e São Pedro e São Paulo, tendo como principal motivação o treinamento das Forças Armadas brasileiras na defesa dos interesses do nosso País.

Além da simulação de combate, também foram realizadas Ações Cívico-Sociais (ACISO) em diversos municípios, visando integrar e assistir segmentos da sociedade residentes nas regiões onde o exercício foi realizado.

### A Operação

A operação propriamente dita contou com cerca de 10 mil militares, mais de 20 navios, quase 20 aviões e um sem número de viaturas terrestres (blindadas ou não) e anfíbias. Os propósitos específicos do exercício foram: aumentar a interoperabilidade entre as Forças Armadas; consolidar a doutrina de Operações Conjuntas; verificar a adequabilidade de meios e efetivos; e contribuir para a dissuasão.

A ATLÂNTICO II foi o resultado de um complexo planejamento, iniciado no Ministério da Defesa, com cerca de três anos de antecedência, e realizado por um Estado-Maior Conjunto, composto por oficiais e praças das três Forças Armadas. Em seguida, os Comandos subordinados fizeram seus planejamentos decorrentes.

Dois cenários de ameaça foram elaborados. O primeiro relacionado aos recursos petrolíferos e à infraestrutura portuária e de produção de energia da região Sudeste, desenvolvida eminentemente nas bacias de Campos, Espírito Santo e Santos, bem como no litoral dos estados da Federação já mencionados. O segundo cenário, relacionado à pesca, desenvolveu-se junto aos Arquipélagos de Fernando de Noronha e São Pedro e São Paulo. Nesse sentido, a Operação, como um todo, abrangeu uma amplitude geográfica e simultaneidade de ações inerente à defesa dos ricos recursos brasileiros ao longo da costa, bem como da região Sudeste, de extrema importância econômica para o Brasil.

Foram realizados, dentre outros, os seguintes exercícios:

#### Marinha

Defesa de ilha oceânica; Controle de Área Marítima; Operação Anfíbia; Operações especiais; Defesa de por-

tos e Áreas Sensíveis; Contra Medidas de Minagem; e Minagem defensiva de portos e terminais petrolíferos.

#### Exército

Defesa de infraestruturas energéticas (Angra dos Reis e Macaé); Defesa de costa; Defesa de indústrias de material de defesa; Operações especiais; Defesa externa de portos e terminais petrolíferos.

#### Força Aérea

Patrulha marítima; Missões de ataque; Transporte aéreo logístico; e Coordenação e controle do Espaço Aéreo.

Quanto à participação do Conjugado Anfíbio nessa Operação, tendo por base os dois cenários de ameaça já abordados, ela pode ser resumida da seguinte forma: a primeira, no Arquipélago de Fernando de Noronha, consistiu, eminentemente, na ocupação e defesa dos pontos de importância operacional daquele arquipélago (aeroporto, porto, instalações de energia, etc.), empregando um Grupo Operativo de Fuzileiros Navais (GptOpFuzNav) do tipo Elemento Anfíbio (ElmAnf).

O ineditismo e a necessidade daquela ação militar no citado arquipélago não foi menor do que a preocupação com o meio ambiente, tema importante e sensível para os habitantes de lá e de todos nós brasileiros.

No segundo cenário, no Sudeste, foi realizado em Itaóca-ES, com o emprego também de um GptOpFuzNav do tipo ElmAnf, uma Operação Anfíbia para, de forma simulada, restabelecer a ordem em nosso território, retomar instalações que possuíam importância operacional e resgatar nacionais que foram feitos reféns por grupos adversos naquelas instalações. Ressalta-se que esse GptOpFuzNav só recebeu sua missão após os navios da Força Tarefa Anfíbia (ForTarAnf), nos quais se encontravam embarcados, suspenderem. Com isso, todo o planejamento se deu no mar.

Esse exercício, mais uma vez, comprovou que as características intrínsecas do Poder Naval (mobilidade, permanência, versatilidade e flexibilidade) e as peculiaridades de preparação e emprego dos Combatentes Anfíbios contribuem para que o GptOpFuzNav seja, por excelência, a melhor tropa de pronto emprego, única completamente profissional, disponível no Brasil, além de conferir prontidão operativa e capacidade expedicionária ao Poder Naval, ampliando suas possibilidades para atuar, tempestiva e eficazmente, em qualquer região que configure um cenário estratégico de interesse.



## Ação Cívico-Social

Também dividida em dois cenários, as ACISO foram realizadas em Fernando de Noronha e no litoral sul do Espírito Santo.

Em Fernando de Noronha, consistiu, entre outras atividades, em: reparo em escola; atendimentos médicos e odontológicos; palestras educativas (Como ingressar na Marinha, Amazônia Azul, etc.); recuperação de trilhas ecológicas; e auxílio na limpeza de determinadas praias.

Já o litoral sul capixaba, devido ao seu grande valor estratégico, onde a Marinha do Brasil já está presente há mais de 31 anos, foi selecionado como cenário para relevante parcela das ações conduzidas. Nesse contexto, foram realizadas, na região, diversas Ações Cívico-Sociais, em parceria com as Prefeituras dos Municípios de Itapemirim, Marataízes e Piúma.

Compreendeu atividades nos seguintes segmentos: atendimento médico e odontológico, execução de obras de revitalização em escolas municipais, ações sociais e desportivas e a realização de palestras educativas.

Foi montado, em Itapemirim, um Hospital de Campanha (HCamp) completo para atendimento médico e odontológico. Trata-se das mesmas instalações que a Marinha do Brasil enviou ao Chile, no início deste ano, para ajudar as vítimas do terremoto naquele país. O HCamp é uma unidade de saúde expedicionária completa, transportável e que tem seu emprego nas situações que exijam mobilização de meios de saúde de forma rápida, em condições de funcionar a partir de 12 horas de sua chegada ao local.

A fim de atender às comunidades do interior dos municípios, foi oferecido também atendimento médico-odontológico, por meio de equipes móveis de saúde.

No âmbito das ações sociais e desportivas, foram: reformadas escolas municipais de Marataízes e Piúma; oferecidos serviços gratuitos de corte de cabelo e distribuição



Foto 1 - Desembarque Anfíbio. Fonte: autor, 2010.

de material às comunidades carentes; e realizadas competições esportivas em Itapemirim.

Integrando as ações, ocorreram ainda palestras e atividades com a terceira idade, de prevenção contra DST/AIDS, contra dependência química, e ainda de como ingressar na Marinha, entre outras.

Abrilhantando o evento, Músicos Fuzileiros Navais realizaram apresentações em escolas municipais e conduziram oficinas de música para os alunos das Bandas Escolares dos municípios envolvidos.

O efetivo mobilizado pela Marinha do Brasil para as ACISO foi de cerca de 400 militares, além de veículos, barcas de campanha e equipamentos hospitalares.

## Benefícios

Exercícios como a Operação ATLÂNTICO II são essenciais para a manutenção do grau de prontidão das unidades e forças envolvidas, sejam elas navais, de fuzileiros navais, ou aeronavais. É nesse momento que temos a oportunidade de colocar em prática os conceitos e treinamentos executados em terra, nos simuladores e salas de aula.

Não obstante, em termos mais amplos, esse tipo de Operação traz em si três grandes benefícios à nação brasileira: o exercício da defesa do seu patrimônio (a AMAZÔNIA AZUL é um exemplo); a demonstração efetiva de defesa da nossa soberania (não permitir, por exemplo, que outros nos imponham algo que não nos interessa); e melhoria na qualidade de vida dos seus cidadãos (ACISO, por exemplo). Em resumo, pode-se afirmar que esses exercícios são, na verdade, “investimentos” no Brasil e, obviamente, em nós brasileiros.

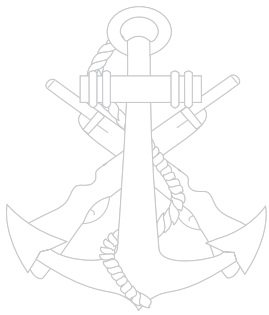
### REFERÊNCIAS

BRASIL. Marinha do Brasil. Disponível em: <[www.mar.mil.br](http://www.mar.mil.br)>. Acesso em: 01 ago. 2010.

BRASIL. Ministério da Defesa. Disponível em: <[www.defesa.gov.br](http://www.defesa.gov.br)>. Acesso em: 01 ago. 2010.



Foto 2 - Desembarque. Fonte: autor, 2010.



# Eficiência ou eficácia?

Decisivamente não estamos falando da mesma coisa. As interpretações são distintas: a Eficiência está ligada ao como fazer (método), já a Eficácia é associada ao produto final (ao cumprimento da meta). Como exemplo, as técnicas utilizadas na prospecção do petróleo seriam inseridas na Eficiência; a Eficácia seria encontrar o petróleo.

A Eficácia produz o efeito desejado, já a Eficiência busca reduzir o atrito; é ligada às pessoas, com o objetivo de eliminar o desperdício, otimizando o processo e com isso

reduzindo custos. Na eficiência temos que reavaliar os métodos e arranjar um jeito melhor de fazer as coisas.

O Comandante, além de pautar as suas ações para atingir a Eficiência, deve perseguir a Eficácia – esta a mais importante e indispensável para o cumprimento da missão. Sejamos cada dia mais eficazes naquilo que fazemos

Na imagem abaixo podemos ver a diferença entre as duas atitudes.

Seja eficiente, mas acima de tudo eficaz!

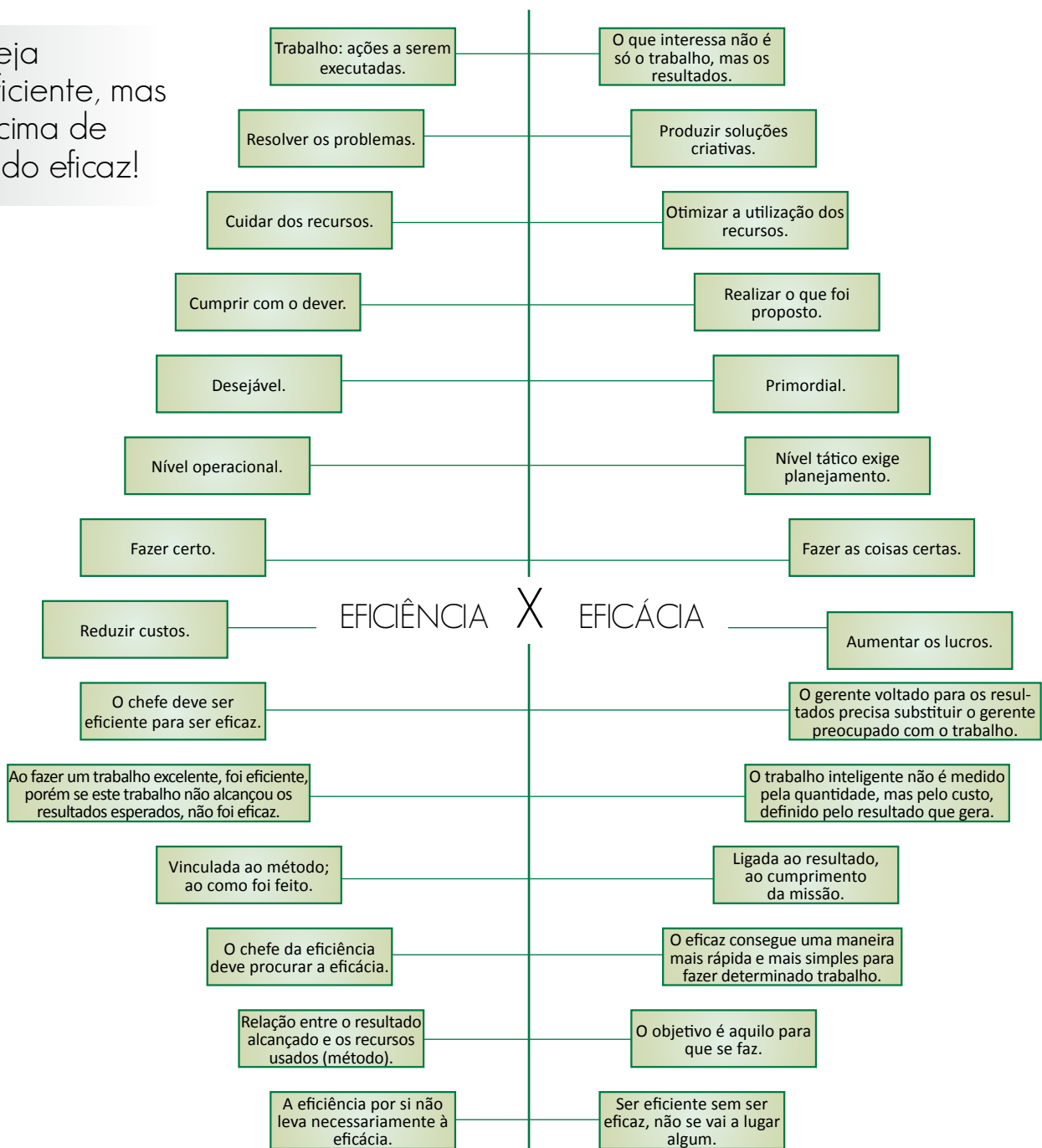
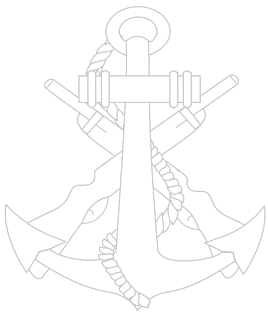


Gráfico 1 - Eficiência x eficácia. Fonte: autor, 2010.



## Turnover – Breve comentário sobre a Rotatividade de Recursos Humanos e a Gestão de Carreiras no Corpo de Praças de Fuzileiros Navais

As organizações, seja qual for o segmento ao qual pertençam, estão inseridas em ambientes diversos que funcionam de acordo com suas peculiaridades e, ainda, como todo sistema, são caracterizadas pelo contínuo fluxo de recursos de que necessitam para desenvolver suas operações e gerar resultados. Dessa forma, o ambiente organizacional é determinante no fornecimento de dados, para as muitas ações a serem empreendidas pela instituição. Dentre essas ações está a obtenção de recursos humanos, os quais, sem margem de dúvida, constituem-se no maior patrimônio de qualquer organização. Todavia, existe naturalmente um ciclo de ingresso e saída de pessoas do sistema, gerando uma dinâmica particular.

A essa dinâmica organizacional é atribuída a denominação de rotatividade de recursos humanos ou *turnover*.

A expressão rotatividade de recursos humanos é usada para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. (CHIAVENATO, 2006. p. 151).

Ao mensurar essa flutuação de pessoal, torna-se possível estabelecer as comparações necessárias ao desenvolvimento de diagnósticos, bem como à promoção de providências julgadas cabíveis, para as correções de rumo visualizadas pelos gestores de pessoal. Normalmente, nas organizações, existe um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos, ocasionando uma rotatividade chamada vegetativa ou de manutenção do sistema. Tal ocorrência, segundo o ex-CEO da General Eletrics, Jack Welch, (*apud* GUALDA, 2003, p. 1), oxigena as equipes e aumenta os resultados. Entretanto, existem, ainda, as perdas de pessoal ocorridas independentemente dos objetivos da organização, aquelas que escapam ao seu controle, fruto dos desligamentos efetuados por iniciativa dos servidores. Há também que se mencionar as saídas compulsórias e o custo ocasionado em decorrência desse *turnover*. Esse custo é traduzido pela tensão produzida entre as partes envolvidas – Organização x servidor, bem como pela produtividade perdida ao longo do processo, tendo-se em mente que o custo é maior quanto mais qualificado e estratégico for o funcionário que está saindo.

Qual seria, então, o ideal no tocante

te à rotatividade de pessoal numa organização? A resposta seria: contratar certo e reter os maiores talentos.

O índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade (grifo nosso), substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa exequível e econômico. Assim, cada organização teria sua rotatividade ideal no sentido de que esta permitisse a potenciação máxima da qualidade de seus recursos humanos, sem afetar a quantidade dos recursos disponíveis. (CHIAVENATO, 2006. p. 154).

Para tanto, é mister reconhecer que a principal estratégia de retenção é o desenvolvimento. Além disso, é de capital importância localizar os motivos que provocam a dispersão de pessoal, a fim de que a organização possa atuar sobre eles e diminuir o volume dos expurgos indesejáveis.

No Corpo de Praças de Fuzileiros Navais (CPFN), ocorre um *turnover* compulsório nas graduações de Cabo e Soldado. O motivo dessa rotatividade, já perfeitamente identificado, é decorrente das obtenções (recrutamento inicial em cada graduação) sem a adequada possibilidade de acesso à graduação superior, ocasionando, assim, maior percentual de licenciamentos e, conseqüentemente, novas obtenções. Nesse contexto, observamos que 67% dos SD-FN que incorporam numa determinada turma não são aproveitados na instituição, em virtude da impossibilidade de matrícula no curso de carreira subsequente e a decorrente promoção.

O Sistema de Planejamento de Pessoal (SPP), como todo sistema, para ser eficaz, requer a medição e avaliação

contínua de seu funcionamento. À medida que os resultados desse sistema não são satisfatórios, faz-se necessário efetuar certas intervenções no sentido de corrigir as inadequações e ajustar seu funcionamento. No caso anteriormente mencionado, podemos observar que a rotatividade indesejável é efeito, e não causa, de fenômeno interno à organização, qual seja, o fluxo de carreira vigente. Portanto, uma variável dependente passível de correção de rumo. Se partirmos do princípio que um sistema que poupa seus recursos, sem sacrificar os objetivos e resultados alcançados, ou seja, que é mais eficiente na aplicação dos mesmos, tem maiores possibilidades de continuidade e permanência, conclui-se que deve haver

### Sistema de Planejamento de Pessoal



Figura 1 - Sistema de planejamento pessoal.  
Fonte: autor, 2010.

uma preocupação em avaliar o custo da rotatividade de pessoal. Por isso, é importante saber até que nível de rotatividade a organização pode suportar sem maiores danos ao seu padrão de eficiência. Alguns, como Jack Welch (loc. cit.), defendem uma renovação anual de 10% da força de trabalho. Outros, entretanto, discordam e asseveram que, muitas vezes, os custos não justificam o desligamento.

Sem dúvida, o processo de desligamento de cada servidor e sua substituição por outro abrange, pelo menos, os seguintes custos:

- recrutamento e seleção, desde a propaganda até a aplicação dos exames;
- registro e documentação;
- integração por meio de treinamentos; e
- processo de desligamento propriamente dito.

Além desses custos, considerados tangíveis, podemos assinalar aqueles que envolvem aspectos intangíveis, tais como a perda na produtividade e na atitude do pessoal. É notório, então, que pelos seus inúmeros e complexos aspectos negativos, o *turnover*, quando elevado, torna-se um fator de perturbação na instituição.

A administração de carreiras é uma ferramenta indispensável para a moderna gestão de pessoas e, como tal, deve equacionar as expectativas dos servidores com as da organização, assegurando um relacionamento virtuoso para ambos.

A remuneração não é o único e exclusivo elemento motivacional que uma organização possui, capaz de conduzir o funcionário à busca da excelência no seu desempenho e à superação dos constantes desafios inerentes ao cargo que ocupa. Incentivos não materiais, tais como a segurança e estabilidade, certamente despertam no servidor o sentimento de orgulho, de elevada auto-estima e de motivação para fazer sempre o melhor. (SOUZA, 2009. p. 13).

Como vimos a principal estratégia para minimizar o *turnover* indesejável é o desenvolvimento dos recursos humanos. Esse desenvolvimento envolve a aprendizagem que ultrapassa o cargo atual e prolonga-se no decorrer da carreira do indivíduo, focalizando a longo prazo. Milkovich e Boudeau (2000 *apud* ROCHA-PINTO, 2005, p. 94) conceituam desenvolvimento como “um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização”. Podemos considerar os cursos de carreira enquadrados no perfil do desenvolvimento de pessoas, pois os mesmos são estruturados e ministrados com o objetivo de propiciarem a obtenção progressiva da qualificação, que o exercício dos diversos cargos e funções requer. Conforme previsto no Plano de Carreira de Praças da Marinha (PCPM), eles oferecem a oportunidade de aquisição de novos conhecimentos e habilidades conceituais e analíticas, bem como habilitam as praças a cumprirem tarefas,



Foto 1 - Formatura. Fonte: autor, 2010.

as quais exigem o domínio de conhecimento e técnicas específicas (Curso de Especialização/C-Espc) e, ainda, revigoram a formação e preparam para o exercício das futuras funções, com ênfase na liderança (Curso Especial de Habilitação para Promoção a Sargentos/C-Esp-HabSG) (BRASIL, 2007, pp. 2-4, 2-6).

Em suma, reconhecemos que a ampliação de vagas anuais no C-Espc e C-Esp-HabSG é um fator que atende à principal estratégia de retenção do pessoal – o desenvolvimento; reduz o percentual de licenciamento compulsório, ou seja, o *turnover* indesejável; fortalece o princípio da eficiência no serviço público, pois minimiza os custos com obtenção e dispensa de pessoal; e oferece maior expectativa de segurança e estabilidade ao jovem Fuzileiro Naval, potencializando os incentivos não materiais, aspecto intangível que conduz à motivação para fazer sempre o melhor, com honra, competência e determinação.

#### REFERÊNCIAS

BRASIL. Marinha do Brasil. **Plano Corrente de Praças (PCP)**. Rio de Janeiro: 2010.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. **Plano de Carreira de Praças da Marinha (PCPM)**. Rio de Janeiro: 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 515 p.

GUALDA, Ricardo. **A verdade sobre o turnover**. 2003. Disponível em: <<http://www.canalrh.com.br>>. Acesso em: 11 mar. 2010.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 130 p.

SOUZA, Robson Oberdan Bispo de. **Plano de Carreira de Praças da Marinha: estudo descritivo à luz dos processos básicos de gestão de pessoas**. 2009. 25 p. Monografia apresentada como requisito parcial para conclusão do Curso Superior (C-Sup), Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2009.



# A importância da disciplina Liderança na formação dos futuros Sargentos e Cabos Fuzileiros Navais

O tema **liderança**, ao longo dos tempos, permaneceu estritamente associado aos governantes e militares de alta patente, sendo compreendido de forma empírica como um **dom** característico de algumas pessoas. A valorização das relações interpessoais contribuiu para que o assunto liderança fosse apreciado sob outras perspectivas, recebendo, assim, a merecida atenção, a ponto de se perceber que a mesma pode ser desenvolvida eficientemente por e em qualquer ser humano ou sociedade. Dessa forma, ela é um dos pontos mais discutidos atualmente e, certamente, um dos mais importantes da atual administração e dos negócios, tanto que empresas e profissionais buscam crescentes informações sobre as melhores práticas dessa ferramenta.

Nas Forças Armadas, em razão da natureza da guerra, os conceitos de liderança devem ser aplicados mais intensamente. O líder militar deve ser capaz de conduzir seus subordinados ao combate de forma voluntária e com o perfeito entendimento da missão que será cumprida. Para tanto, o militar deve ser um líder por excelência e deve estar sempre na vanguarda com relação às preocupações e iniciativas que se referem ao assunto.

Nesse contexto, reforça-se a idéia de que a liderança é uma condição indispensável para o exercício do militarismo e é passível de ser ensinada ou conquistada. Em função disso, o CIASC tem se empenhado, cada vez mais, para promover o aprimoramento profissional de seus alunos. O Comando propõe a abordagem do tema, com discussões e reflexões, por meio de jornadas, simpósios e palestras, o que é igualmente empregado no sistema de ensino, mais especificamente no processo de formação dos futuros Sargentos e Cabos Fuzileiros Navais.

Pode-se destacar esse aprimoramento nos cursos de carreira de formação das praças, pois, no Curso de Especialização a Cabos (C-Espc), o conteúdo da disciplina denominada **Formação Militar Naval e Liderança** permite que os futuros cabos tenham a oportunidade de aprender um pouco mais sobre o assunto e identificar os pontos fra-



Foto 1 - Atividade na pista de liderança. Fonte: autor, 2010.

cos de uma organização, observando os aspectos que motivam uma determinada equipe, além de permitir, igualmente, que eles atuem de forma mais adequada nos ambientes de trabalho.

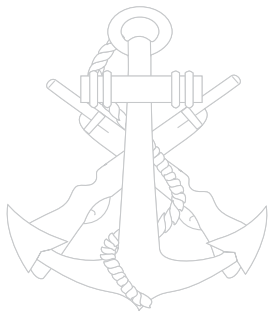
Já no Curso Especial de Habilitação para Promoção a Sargento (C-Esp-HabSG), por meio da disciplina **Relações Humanas e Liderança**, a equipe de instrutoria intensifica o tema com os alunos e expõe a idéia de que ao as-

sumirem a postura de líder estarão motivando a tropa no ambiente de trabalho; ratificam que quando não se tem a preparação para tal função, o objetivo a ser alcançado torna-se mais desgastante. O aluno ainda terá a oportunidade de testar os conhecimentos adquiridos em sala de aula na prática, já que está prevista a realização de um exercício sobre a disciplina na Ilha da Marambaia, onde os alunos são divididos em grupos e dispostos em circuitos em uma determinada área, para, posteriormente, serem induzidos a tomar decisões sob forte pressão psicológica. Nesse percurso de 1 km, denominado pista de liderança, as turmas são submetidas a várias situações em que a postura de líder é exigida.

A partir dessas abordagens, os alunos percebem que **liderança e motivação** são recursos fundamentais para a formação e a qualificação do militar. Nos dias atuais, o líder militar deve ter em mente que a liderança não está apenas associada à hierarquia e à disciplina e que esse líder deve estar mais presente, mais próximo ao seu grupo de subordinados, devendo, também, estimular a criatividade dos seus homens e criar desafios para eles, sem, no entanto, efetuar cobranças demasiadamente, para que se sintam estimulados constantemente.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Ensino da Marinha do Brasil. **DEsnM-1005**: manual de liderança. Rio de Janeiro, 1996.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Ensino da Marinha do Brasil. **DEsnM-1006**: liderança, estudo de caso. 2.ed. Rio de Janeiro, 1999.



# Centro de Estudos do Corpo de Fuzileiros Navais (CECFN)

## Reestruturação do CECFN

Com o objetivo de se adequar às novas tarefas assumidas pelo Centro de Estudos do Corpo de Fuzileiros Navais (CECFN), foi executada uma importante e necessária reestruturação.

Foi mantida a finalidade do CECFN de contribuir para o aprimoramento da doutrina de emprego dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais (GptOpFuzNav), assegurar o máximo aproveitamento das Lições Aprendidas no decorrer das atuações desses GptOpFuzNav, promover a constante atualização de conhecimentos profissionais no âmbito do CFN e estabelecer um crescente intercâmbio como o meio acadêmico.

A estrutura organizacional foi ampliada para melhor atender às tarefas inerentes, conforme o organograma ao lado.

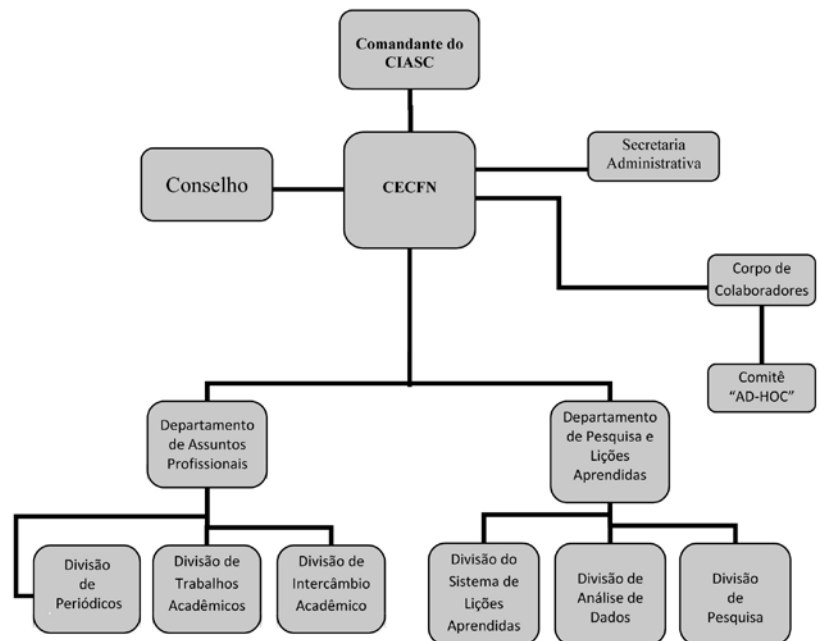


Figura 1 - Organograma do CIASC. Fonte: Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo, 2010.

Dentre as principais atribuições do CECFN, destacamos as seguintes:

1. Realização de estudos e pesquisas, além da produção de trabalhos acadêmicos relacionados ao emprego dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais;
2. Promoção de Jornadas, Seminários e Simpósios de assuntos de interesse do CFN;
3. Sugestão ao CGCFN, a cada ano, de livros/manuais que possam compor o guia de leituras recomendadas;
4. Promoção de Intercâmbio Acadêmico;
5. Manutenção de um Corpo de Colaboradores;
6. Realização de contatos com os Oficiais FN Adidos Navais, Oficiais e Praças FN matriculados em cursos ou realizando intercâmbio no país ou no exterior, para que atuem como agentes de coleta de informações de interesse do CFN/MB;
7. Gerenciamento e manutenção da atualização do banco de dados do Sistema de Lições Aprendidas. Estas, em uma pri-

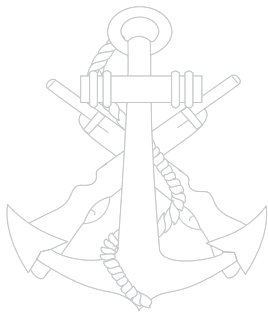
meira fase, após competente análise, serão implementadas sob a forma de boas práticas. Uma vez solidificadas e consolidadas, poderão servir de subsídios para possíveis propostas de alteração da doutrina de emprego dos GptOpFuzNav;

8. Produção e edição da revista Âncoras e Fuzis, bem como de periódicos e boletins informativos;
9. Matérias diversas a serem disponibilizadas no sítio eletrônico do CECFN;
10. Orientação e avaliação dos trabalhos acadêmicos produzidos pelos Oficiais Fuzileiros Navais; e
11. Gerência do Programa de Leituras Profissionais realizado anualmente pelos Oficiais Fuzileiros Navais, com a consolidação dos ensinamentos colhidos dos livros/manuais.

Como podemos notar, o CECFN é uma importante ferramenta da qual o Corpo de Fuzileiros Navais dispõe não só para o aprimoramento da doutrina, como também para o aumento da capacidade intelectual e profissional do Fuzileiro Naval.

## REFERÊNCIAS

CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE SYLVIO DE CAMARGO. Estatuto do Centro de Estudos do Corpo de Fuzileiros Navais. Rio de Janeiro, 2010.



IT (T-RM2) Marcela Barcellos Araújo  
marcela@ciasc.mar.mil.br

## Dois anos de Biblioteca do CFN

Inaugurada em dezembro de 2008, a Biblioteca do Corpo de Fuzileiros Navais, ocupando um espaço aproximado de 320m<sup>2</sup> no Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo, a qual foi planejada pela 1<sup>o</sup> Ten (RM2-T) Marcela Barcellos e pela Arquiteta Analice Bastos, tornou-se mais um marco especial na história do CFN, conseguindo cumprir a sua finalidade de “disseminar a informação destinada ao aprimoramento do saber, não só para os Fuzileiros, mas também para os que com eles convivem”. Por meio do *Programa de Leitura Profissional* e de palestras sobre a importância da leitura para o progresso humano, elaboradas para os novos usuários e para os usuários em potencial, a Biblioteca atende, aproximadamente, por dia, de 100 a 120 militares, que utilizam os serviços de pesquisas *online*, pesquisas locais, leitura local, leitura direcionada para o *Programa de Leitura Profissional*, empréstimo e devolução de publicações, além da utilização da Videoteca, que é composta por DVDs sobre Ciência Militar, História Militar e Liderança, dentre outros assuntos.

Além do atendimento local prioritário para os militares que servem no Complexo, a Biblioteca também atende a distância, por meio da entrega dos materiais, via Postal, solicitados por telefone e/ou *e-mail*.

Integrante da RedeBIM e com convênios de intercâmbio com outras Bibliotecas (PUC, UFRJ e UERJ), a Biblioteca do CFN consegue prestar o serviço de empréstimo, mesmo não possuindo o material em seu acervo, por meio do empréstimo entre Bibliotecas.

Na época de sua inauguração, a Biblioteca possuía 2.000 exemplares catalogados e atualmente conta com, aproximadamente, 10.000 exemplares, dentre os quais há livros, periódicos e DVDs vol-

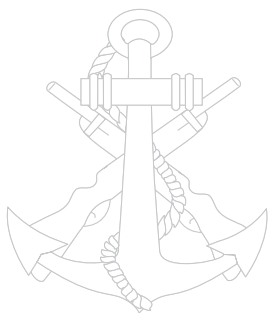
tados tanto para os assuntos militares como para diversos outros. O crescimento do acervo deve-se ao grande apoio financeiro que recebe do Comando-Geral e ao grande apoio que recebe do Comando do CIASC para a captação de recursos (doação de verba de outras OM, tais como Caixa de Construção de Casas para o Pessoal da Marinha - CCCPM, Centro de Forças de Fuzileiros da Esquadra – ComFFE, Centro de Análises de Sistemas Navais – CASNAV e Diretoria de Assistência Social da Marinha- DASM), além da solicitação de doação de livros, empreendida pela Encarregada da Biblioteca, a outras bibliotecas, editoras e fornecedores.

Para incentivar o hábito de leitura, a Biblioteca também possui um acervo denominado *Sabe mais quem lê*, voltado para livros de ficção e não-ficção, com cunho de conhecimento geral e entretenimento, e o projeto infantil *Hora do Conto*, voltado para as crianças com vulnerabilidade social que participam do *Programa Forças no Esporte*. O objetivo da *Hora do Conto* é incentivar o hábito de leitura e mostrar para as crianças a importância da boa leitura para o progresso humano.

As histórias, semanalmente, contadas têm a finalidade de ajudá-las a reconhecer os bons valores, como eles são na prática e de que forma devem ser observados.



Foto 1 – A biblioteca atende diariamente dezenas de militares. Fonte: autor, 2010.



CMG (FN) Jose Calixto dos Santos Junior  
calixto2004@yahoo.com.br

## Ensinaamentos colhidos após a leitura do livro Comando Supremo

### Autor

Eliot A. Coehn foi professor de Estudos Estratégicos da Escola de Estudos Avançados Internacionais Paul H. Nitze, da Universidade Johns Hopkins e da Universidade de Harvard. Integrou a Assessoria de Planejamento do Secre-

tário de Defesa dos EUA e serviu, também, como oficial de inteligência da reserva do Exército norte-americano, na Escola de Guerra Naval dos EUA. Foi autor de livros e artigos sobre temas relacionados à segurança nacional e militar. Destacam-se os seguintes trabalhos e cargos ocupados: assessor do Secretário da Defesa dos EUA em 1990,

desenvolveu a política de ordenamento do pessoal do Instituto dos Estados Unidos; dirigiu, durante a Guerra do Golfo, estudo independente encomendado pelo Secretário da Força Aérea dos EUA (1991-1993); foi membro do Conselho de Política de Defesa do Comitê Consultivo para a Secretaria de Defesa dos EUA; e foi sugerido para exercer o cargo de Conselheiro do Departamento de Estado pela Secretária de Estado americana, Condoleezza Rice (2007-2009).



## Ensinamentos Colhidos

A obra é constituída de sete capítulos e um apêndice que analisa a tensão entre dois tipos de liderança, a civil e a militar, durante períodos de conflito. A questão envolvendo as relações civil-militar é um dos assuntos mais antigos da ciência política. Esse tema, de interesse de vários autores, foi e sempre permanecerá em evidência no mundo antigo e contemporâneo. Para ilustrar e demonstrar o interesse histórico sobre o assunto relembro em Clausewitz, no livro *A Estratégia de 1804*, a antecipação desse assunto, que inspirou sua produção intelectual posterior - a relação entre a política e a guerra. Na mesma sintonia, o General chinês Sun Tzu manifestou, no livro *Arte da Guerra* a relação entre o papel do líder político e o do líder militar (General). Na atualidade, da mesma forma, ratificando a importância do tema, o Presidente dos Estados Unidos (Barack Obama), recentemente, demitiu o General Stanley McChrystal do Comando das tropas dos EUA e da Organização do Atlântico Norte, no Afeganistão, em função de ter emitido declarações indevidas, envolvendo, inclusive, aspectos relacionados à política de Estado.

Eliot A. Coehn cita, na obra, exemplos de relações entre políticos e militares, narrando situações protagonizadas por grandes estadistas em cenários distintos: Abraham Lincoln, com o exército da União durante a Guerra Civil, exercitando uma astúcia invejável; George Clemenceau com o exército francês, durante a Primeira Guerra Mundial, tentando buscar a sintonia de impulsos em funções da existência de idéias contraditórias de militares que sempre demonstravam competência, o que denota uma determinação exemplar; Winston Churchill com o exército britânico, durante a Segunda Guerra Mundial, procurando opções, buscando o sucesso, demonstrando uma genialidade ímpar; e David Ben-Gurion, durante o conflito de criação do Estado de Israel, demonstrando disposição em encontrar o básico em meio à complexidade conjuntural, com uma característica de senso incansável de acertar. Abraham Lincoln desenvolveu ações que denotaram um reforço de idéias com os militares, proporcionando a criação de uma Estratégia; gerou condições políticas para o sucesso, garantindo a sobrevivência dos Estados Unidos. Clemenceau assumiu o poder político após o fracasso do capitalismo anglo-francês devido à falta de liderança dos oficiais franceses. Churchill assegurou que o Reino Unido poderia sobreviver com uma grande coalizão para derrotar a ameaça da Alemanha. David Ben-Gurion demonstrou ser exemplo de líder civil, cujas ações não só garantiram a

sobrevivência de Israel, como, também, reuniu as diferentes partes do movimento de resistência para formar uma Força militar coesa e eficiente.

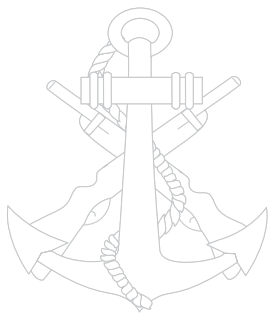
Em cada um dos exemplos, fica, inicialmente, a idéia de que o líder civil teria sido forçado, pelas circunstâncias temporais, a tentar impor sua vontade sobre as intenções dos militares a fim de garantir a sobrevivência da Nação. Porém constata-se, nos quatro líderes, uma importante dose de equilíbrio entre a autoridade militar e civil, que resultaram sucessos. Na verdade, nenhum dos líderes civis, ditou, aos seus subordinados militares, suas vontades. Ressalta-se que nenhum deles expediu ordens. Em vez disso, realizaram uma espécie de diálogo. O livro explora a natureza desses diálogos. O sentimento de bom senso fica evidenciado em todos eles. Na prática, observa-se uma interação entre políticos e militares ao longo dos conflitos apresentados que resultaram, em várias situações, grandes dificuldades na condução do combate pelos generais, na medida em que estes eram gerenciados por um líder civil.

Os líderes civis foram extremamente detalhistas, realizando perguntas amplas e, em sua maioria, específicas; foram intuitivos e gênios quando demonstraram capacidade de integrar várias informações com a percepção envolvendo cada situação. Entenderam que pequenos detalhes fazem a diferença. Lincoln estudou detalhadamente vários documentos; reconheceu, durante as várias pesquisas realizadas, o significado das causas do conflito; foi enfático em estudar os Tratados sobre a guerra; leu todos os telegramas que chegavam ao Departamento da Guerra. Clemenceau conversou com soldados e generais na linha de frente. Churchill investigou os detalhes sem cessar as ações e intenções de seus chefes militares. Ben-Gurion passou para seu diário os detalhes que, posteriormente, foram utilizados. Esses estadistas, na verdade, foram grandes comunicadores. Dominavam a arte da oratória e escrita. Eram capazes de disciplinar suas paixões e possuíam o entendimento de quando e como contra-atacar uma tendência, mesma vinda de seus subordinados, os Generais. Sabiam dialogar com a Nação, com o seu povo, seu parlamento e seus militares. Por uma questão de princípios, entenderam que os detalhes poderiam ser extremamente importantes. Os Generais podiam acabar discordando sobre os detalhes, mas esses parâmetros possuíam, normalmente, um significado político enorme. Os quatro estadistas apresentaram em comum uma grande força de vontade obstinada e inexorável. Cada um destes homens tinha uma visão do que era melhor para a sua respectiva Nação. Creio que o equilíbrio no gerenciamento dos interesses políticos e militares, dos antagonismos e conflitos vividos em épocas distintas, ficou mais evidente quando as autoridades civis reconheceram que os membros das Forças Armadas não eram apenas profissionais, mas também representantes da Nação, cuja lealdade ficou evidenciada em vários momentos narrados.

### REFERÊNCIAS

COHEN, Eliot A. **Comando supremo: soldados, estadistas e liderança em tempo de guerra.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2004.





Prof<sup>o</sup> Marcelo de Lima Sant'anna  
mlsanta3@yahoo.com.br

# O uso de marcadores bioquímicos no planejamento e prescrição do treinamento físico

## A ciência no treinamento físico

Adequar o treinamento para obter o máximo desempenho físico é imprescindível a todo treinador. Marcadores bioquímicos fornecem informações sobre a capacidade atual do atleta ou, simplesmente, a do praticante regular de atividade física.

Na busca pela quebra de um recorde olímpico, os treinadores recorrem às mais variadas áreas da ciência: biomecânica, fisiologia, bioquímica e genética sendo amplamente utilizadas na melhora do desempenho esportivo.

No ambiente militar, a manutenção da saúde e operacionalidade da tropa se dão pela prática constante de atividades físicas, por meio da realização do Treinamento Físico Militar (TFM) ou de exercícios militares (OPSTAD, 2001).

Nesse contexto, o desgaste físico, em atividades militares, poderá exceder a capacidade regenerativa do corpo, podendo, desta forma, diminuir a capacidade operacional do militar em combate (KUKLO *et al*, 2000; MARGONIS *et al*, 2007).

Este artigo tem o propósito de suscitar a discussão sobre o emprego de ferramentas das ciências utilizadas no monitoramento dos militares no Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo, adequando o volume e a intensidade dos exercícios a fim de atingir o melhor desempenho em combate.

## Estresse oxidativo

Segundo Dalle-Donne (2006), o estresse oxidativo é uma condição em que o corpo humano apresenta desequilíbrio entre a produção de moléculas, chamadas de radicais livres, e o nosso sistema antioxidante (ex.: vitamina C e vitamina E) (DALLE-DONNE *et al.*, 2006).

Os diversos tipos de radicais livres (EROs) podem ser gerados dentro do corpo humano, provenientes das atividades cotidianas, exemplo: dormir, trabalhar, alimentar-se e exercitar-se; porém, podemos gerar radicais livres por meio de estímulos ditos agressores: exposição ao álcool, fumo, drogas, raios ultravioletas e gama, ozônio, medicamentos e dietas (DALLE-DONNE, 2006).

Nem todos os Eros são prejudiciais à saúde, porém a sua produção em excesso ocasiona um desequilíbrio no corpo humano (GROUSSARD *et al.*, 2003; ASHTON *et al.*, 1999), o qual está relacionado a várias patologias, como: artrite, choque hemorrágico, doenças do coração, catarata, disfunções cognitivas, aterosclerose, diabetes, esclerose múltipla, inflamações crônicas, enfisema, disfunções

cerebrais, câncer e AIDS, podendo ser a causa ou o fator agravante do quadro geral (BIANCHI; ANTUNES, 1999; HALLIWELL, 1992).

## Danos celulares relacionados com a atividade militar

Margonis *et al.* (2007) mostraram que indivíduos submetidos a repetidas semanas de exercícios de contra-resistência (musculação), com aumento do volume de carga superior à capacidade de adaptação semanal, apresentaram significativa diminuição na capacidade de produzir força e expressivo aumento nas moléculas biomarcadoras de estresse oxidativo. Os indivíduos testados apresentaram um quadro de *overtraining* (síndrome causada por sobrecarga no treinamento) caracterizado por aumento da resposta inflamatória, diminuição da capacidade antioxidante e aumento de radicais livres.

Estudo realizado com o *US Marine Corps*, no qual os militares foram submetidos a atividades extenuantes em altitude e frio extremos, mostrou que um grupo apresentou aumento de EROS e também danos no DNA, porém outro grupo que teve suplementação com antioxidante teve uma menor produção de EROS (CHAO *et al.*, 1999).

Militares jovens foram submetidos a um programa de exercícios, sendo acompanhada a produção de EROS e a capacidade de manter as atividades físicas. Ambos os parâmetros sofreram alterações, foi observado um aumento na produção de radicais livres em conjunto com a diminuição na capacidade de manter-se exercitando normalmente.



Foto 1 - Treinamento militar. Fonte: autor, 2010.

## Bioética e experimentação em seres humanos

A preservação da integridade física, moral e mental do ser humano, quando este é o sujeito da pesquisa, é amparada pela Declaração de Helsinki, adotada na 18ª Assembléia Médica Mundial na Finlândia (1964).

O Comitê Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), respondendo ao Conselho Nacional de Saúde (SUS), atua em conjunto com Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) espalhados pelo Brasil com a função de regulamentar e aprovar os projetos contendo protocolos de pesquisa em seres humanos, assim fazendo com que se cumpram todas as exigências éticas e científicas fundamentais.

O Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo, em consonância com os requisitos nacionais e internacionais, é devidamente inscrito no CEP do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho.

## Perspectivas da bioquímica na prescrição de exercícios

Biologicamente, a atividade física deve envolver o bônus estímulo/resposta, no qual a resposta será aguda, subaguda e crônica.

A resposta aguda acontece, imediatamente, após o início da atividade, exemplos clássicos são o aumento da frequência cardíaca ou aumento da sudorese; as respostas crônicas têm seu início atrasado, podemos citar a menor frequência cardíaca que os corredores profissionais possuem ou mesmo o aumento de massa muscular decorrente de diversas sessões de musculação.

A resposta subaguda acontece por minutos ou mesmo horas após o término do esforço físico (NOBREGA, 2005) e dois exemplos com grande relevância clínica são: diminuição da pressão arterial e o aumento da captação de glicose, que são importantes para o hipertenso e para o diabético, respectivamente.

Durante um período de treinamento, a avaliação bioquímica pode indicar se o militar está lesionado ou se está para lesionar-se. Durante ou imediatamente após o treino, a análise de fluidos corporais (sangue ou saliva) indica ao militar e à equipe de Educação Física, se a carga aplicada foi suficiente. O mecanismo de ação das respostas subagudas pode ser estudado, por meio da bioquímica, desvendando mecanismos patológicos como já foi realizado com a hipertensão e com o diabetes e que, ainda será efetuado em diversos tumores e outras doenças.

## Considerações finais

O CIASC recebe, anualmente, militares oriundos de praticamente todos os Estados brasileiros, vindos de OM administrativas e operativas da MB, o que representa indivíduos com diferentes níveis de aptidão física, sendo uma amostra significativa de todo CFN.

Trabalhos iniciais com militares participantes de provas de fundo já foram realizados, e seus resultados, apresentados no 13º Simpósio Internacional de Atividades Físicas do Rio de Janeiro, demonstraram que houve uma correta adequação do estímulo/resposta, sem haver danos transitórios quando os militares foram submetidos a um extenuante teste de 3.000 metros.

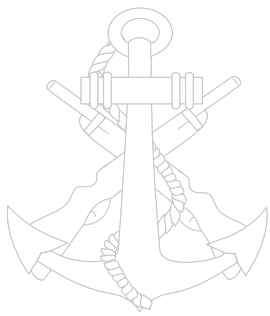
Outros trabalhos estão sendo desenvolvidos com voluntários, com diferentes graus de aptidão física, sempre visando estudar lesões musculoesqueléticas e estresse oxidativo nas respostas agudas, subagudas e crônicas.

Em face do exposto, o monitoramento permanente de marcadores bioquímicos de militares durante o ano letivo, sendo realizada na própria OM ou em parceria com a Universidade Federal do Rio de Janeiro, como está sendo feito, poderá ser capaz de fornecer subsídios para assessorar o Comando do CIASC sobre possíveis alterações na condução do TFM e da alimentação de bordo.

Agradecimentos: Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo, Laboratório de Química Fisiológica da Contração Muscular – IBqM – UFRJ, Laboratório de Bioquímica do Exercício e Motores Moleculares – Escola de Educação Física e Desportos – UFRJ.

### REFERÊNCIAS

- ASHTON, T. et al. Electron spin resonance spectroscopy, exercise, and oxidative stress: an ascorbic acid intervention study. *Eur. J. Appl. Phys.*, [S.l.], v. 87, n. 6, p. 2032-2036, 1999.
- BIANCHI, M.L.P. ANTUNES, L.M.G. Radicais livres e os principais antioxidantes da dieta. *J. Nut.*, [S.l.], n. 112, p. 123-30, 1999.
- CHAO, W.H. Oxidative stress in humans during work at moderate altitude. *J. Nutr.*, [S.l.], n. 129, p. 2009-2012, 1999.
- DALLE-DONNE, I. et al. Biomarker of oxidative damage in human disease. *Clin. Chem.*, [S.l.], v. 52, n. 4, p. 601-623, 2006.
- GROUSSARD, C. et al. Changes in blood lipid peroxidation markers and antioxidants after a single sprint anaerobic exercise. *European Journal of Applied Physiology and Occupational Physiology*, [S.l.], v. 89, n. 1, p. 14-20, 2003.
- HALLIWELL, B. Reactive Oxygen Species and the Central Nervous System. *Journal of Neurochemistry*, [S.l.] v. 59, n.5, p. 1069-1023, 1992.
- KUKLO, T.R. et al. Fatal rhabdomyolysis with bilateral guttae, thigh, and leg compartment syndrome after the army physical fitness test: a case report. *Am. J. Sports Med.*, [S.l.], v. 28, n. 1, p. 112 – 116, 2000.
- MARGONIS, K. et al. Oxidative biomarkers responder to physical overtraining: Implications for diagnosis. *Free Radical Biology & Medicine*, [S.l.], v.43, n. 6, p. 901 – 910, 2007.
- NOBREGA, A.C.L. The subacute effects of exercise: Concept, characteristics, and clinical implications. *Exerc. Sport Sci.*, [S.l.], v. 33, n. 2, p. 84-87, 2005.
- OPSTAD, P.K. Endocrine and metabolic changes during exhaustive multifactorial military stress. Results from studies during the ranger training course of the Norwegian Military Academy. *Public SINET*, NATO research and technology organization, [S.l.], 2001.



CF (FN) José Ferreira Monteiro  
j.monteiro@cpfcn.mar.mil.br

# Programa de Recolocação Profissional (PReP-CFN)

## Finalidade

O PReP-CFN foi criado em agosto de 2009, e tem por finalidade repor ao ambiente civil e mercado de trabalho, o militar que tão bem atendeu à Marinha do Brasil (MB) e ao Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) durante o período em que esteve na ativa, e que, ao ser desligado do Serviço Ativo da Marinha (SAM) por motivos pessoais ou não, procura por uma nova carreira no mercado de trabalho do ambiente civil, visando empregar neste novo ambiente os conhecimentos profissionais adquiridos na instituição.

O referido programa terá início a partir do acompanhamento profissional e realização de cursos específicos no Sistema de Ensino Naval, na MB ou em entidades civis, enquanto na ativa, próximo de seu desligamento do SAM. Após inscrição no programa, o ex-militar será conduzido até uma eventual contratação trabalhista e acompanhado no período inicial de sua nova atividade profissional, para que seja processada uma avaliação contínua do programa. A CPESMARINST-02.2-01 é a norma onde se encontram descritos, detalhadamente, toda a dinâmica e procedimentos a serem adotados pelos que possuem alguma participação no programa.

## Inscrição no Programa

Poderão se inscrever no programa os militares que foram transferidos para a reserva remunerada (TRRm), a pedido ou “ex-officio”, por terem completado o mínimo de trinta anos no serviço ativo, e aqueles que entraram em processo Licenciamento do SAM (LSAM), “ex-officio”, e não terão direito a qualquer remuneração por ocasião da passagem para a reserva. Compõe este último caso: os soldados e cabos não aprovados no Concurso de Seleção para o Curso de Especialização / Curso Especial de Habilitação para Promoção a Sargento, em todas as oportunidades previstas, mas que satisfizerem, à época da inscrição no Programa, os requisitos previstos no Plano de Carreira de Praças da Marinha (PCPM).

## Seleção de pessoal

A primeira etapa a ser cumprida é a inscrição no programa pelo militar interessado, que deverá fazê-la por ter sido enquadrado em alguma situação do item 2. Tal inscrição deverá ser encaminhada ao CPesFN contendo a ratificação do titular da OM, à luz dos atributos e destacados méritos morais e profissionais do militar. Em uma próxima etapa, o requerente será submetido à apreciação da



Comissão de Promoção de Praças do Corpo de Fuzileiros Navais (CPPCFN). Caso seja aprovado, o militar estará efetivamente inscrito no programa.

O CPesFN, por meio da sua Divisão de Apoio Social, responsável pelo programa, iniciará então a fase de entrevistas e preenchimento do questionário de Perfil Profissional do militar, visando apresentar habilidades e conhecimentos que dispõe e que serão fatores preponderantes para uma futura inserção no meio civil. Durante essa fase, o CPesFN estará estabelecendo contatos com instituições públicas e privadas interessadas em participar do programa, e atuará como elemento de integração entre os envolvidos, o eventual empregado e o eventual empregador. O CPesFN manterá um acompanhamento do militar em seu novo trabalho por cerca de três meses, possibilitando assim, uma avaliação da efetividade do programa. Cabe ressaltar que nada impede do militar entrar em contato com uma empresa que atenda as suas expectativas e o CPesFN lhe dê o suporte necessário, caso seja possível, para que ele obtenha uma vaga.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Secretaria Municipal de Trabalho e Emprego (SMTE), são algumas das instituições que são contatadas com a finalidade de viabilizar cursos e eventos para o PReP-CFN.

## O Programa em 2009/2010

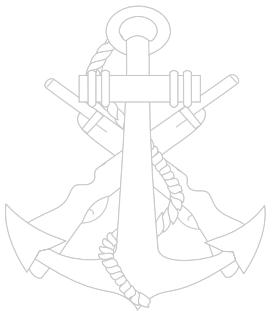
No ano de sua criação, em 2009, o PReP-CFN teve vinte militares inscritos e doze deles (8 CB/4 SD) obtiveram parecer favorável da CPPCFN nas suas inscrições. Um deles não se apresentou para a fase de entrevistas. Os 8 CB participantes tiveram a oportunidade de realizar um curso de informática por meio de uma parceria com a Diretoria de Assistência Social da Marinha (DASM) na “S.O.S. Computadores”. 5 CB e 3 SD estão inseridos no mercado de trabalho por meio do PReP-CFN. Um deles pela interseção direta do programa, que contactou a empresa e atuou como um mediador para que o militar pudesse obter a vaga. Os demais se encontram empregados em empresas que eles mesmos contactaram, e que os executores do programa ajudaram na orientação de como proceder nessa primeira abordagem com o mercado de trabalho na vida civil.

No corrente ano, 7 CB e 13 SD tiveram aprovação das suas inscrições pela CPPCFN e 3 CB e 8 SD compareceram para a fase de entrevistas. Os questionários de perfil profissional estão sendo avaliados e, concomitantemente, as empresas estão sendo contactadas.

## Perspectivas e Conclusão

Novas perspectivas são visualizadas para o PReP-CFN, dentre elas diz respeito a de ter inserido uma parte do Projeto “Soldado-Cidadão”, mantido pelo Ministério da Defesa. Tal fato permitirá um maior número de vagas em cursos profissionalizantes sem acarretar custos para a MB, ampliando sobremaneira os horizontes do programa.

A partir de tudo o que foi relatado, torna-se possível considerar que o PReP-CFN vem a ser um instrumento que possibilitará minimizar o impacto da mudança situacional,



SO-ES Valdir Braz de Azevedo  
braz2005@bol.com.br

## Fuzileiro do Amor: 54 anos do filme rodado no Comando Geral do Corpo de Fuzileiros Navais

Neste ano de 2010, comemora-se 54 anos do clássico e hilariante filme de Amácio Mazzaropi, *Fuzileiro do Amor*, que foi rodado nas instalações do Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais, principalmente no Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo (CIASC) e em algumas Organizações Militares do Corpo de Fuzileiros Navais localizada na Ilha do Governador na cidade do Rio de Janeiro.

Lançado nos cinemas de São Paulo, em 20 de abril de 1956, e no Cinema Plaza do Rio, em 20 de agosto de 1956, o filme é do gênero comédia musical ficção; preto e branco; 100 minutos; censura livre.

O filme narra a história de José Ambrósio um modesto sapateiro que entra para o Corpo de Fuzileiros Navais para agradecer ao pai da namorada, um Sargento reformado. Mas, mole do jeito que é o caipira, José Ambrósio passa a ter problemas com o Sargento-Instrutor. Para complicar ainda mais, surge Ambrósio José, seu irmão gêmeo e vibrante Sargento do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN). O recruta atrapalhado é confundido com seu irmão gêmeo, transformando o quartel numa bagunça total.

Não deixem de assistir, pois se trata de uma ótima oportunidade para conhecer os costumes e trajes dos anos cinqüenta, principalmente o uniforme e os equipamentos do CFN.

Este filme está disponível para empréstimo em VHS, preto e branco, no Museu do CFN, na Fortaleza de São José, Ilha das Cobras, Rio de Janeiro, bem como, é possível adquiri-lo em DVD em algumas lojas e locadoras, ou se for o caso, pela internet.

Os letreiros iniciais do filme informavam na época: “O Fuzileiro deste filme é um personagem fictício e de maneira nenhuma encarna o verdadeiro Fuzileiro de nossas forças armadas. O nosso “Fuzileiro” faz tudo o que um naval não deve fazer... Agradecemos sinceramente ao Comando Geral do Corpo de Fuzileiros Navais e a todos os elementos dessa

por ocasião da exclusão do serviço ativo e transferência para a reserva de um determinado segmento de militares do CFN. Quando se trata de Cabos e Soldados que vão para a reserva sem remuneração, podemos considerar o alto valor social que se propõe o programa, inserindo no mercado de trabalho cidadãos com valores morais elevados e com a necessidade de recomeçar uma nova vida. Além disso, o PReP-CFN vem contribuindo para que a imagem do CFN seja cada vez mais perene, perante os militares que o compõe e perante os membros da sociedade civil que contribuem ou virão a contribuir com o programa.



Capa do DVD do filme  
“Fuzileiro do Amor”

digna corporação que com sua efetiva ajuda proporcionaram a realização deste filme”.

Elenco do filme:

José Ambrósio, o sapateiro

Sargento Ambrósio José, seu irmão gêmeo

Luiz Barros – Almirante, Roberto Duval, Maria Belmar, Francisco Dantes, Nazareth Mendes, Ingrid Frichtner, Alberto Peres, Francisco Colonese, Hélio Ansaldo, Ângela Maria, Mário Campioli, Nick Nicola, Pato Preto, e Ricardo Luna.

Também tem a participação especial da Banda dos Fuzileiros Navais e de alguns militares da corporação que contracenaram e serviram de figurantes para rodar o filme.

### REFERÊNCIAS

AMÁCIO MAZZAROPI. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Am%C3%A1cio\\_Mazzaropi](http://pt.wikipedia.org/wiki/Am%C3%A1cio_Mazzaropi). Acesso em: 01 ago. 2010.

BIOGRAFIA, UOL educação. São Paulo, [200-]. Disponível em: <http://educacao.uol.com.br/biografias/ult1789u559.jhtm>. Acesso em: 01 ago. 2010.

CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE SYLVIO DE CAMARGO. Disponível em: [www.ciasc.mb.](http://www.ciasc.mb.). Acesso em: 12 ago. 2010.

CINEMATECA BRASILEIRA. São Paulo, [200-]. Disponível em: <http://www.cinemateca.com.br>. Acesso em: 01 ago. 2010.

FUZILEIRO do amor. Direção: Eurídes Ramos. Produção: Osvaldo Massaini. Rio de Janeiro: Cinelândia Filmes. 1956. 1 DVD, widescreen, p&b.

GRECO, Nadia. Tristeza do Jeca. Revista Constelar: um olhar brasileiro em astrologia, [Rio de Janeiro], n.60, jun., 2003. Disponível em: <http://www.constelar.com.br/revista/edicao60/jeca1.htm>. Acesso em: 01 ago 2010.

LUIZ, Cláudio Antônio Marques. Museu Mazzaropi. Taubaté: Instituto Mazzaropi, [200-]. Disponível em: <http://www.museumazzaropi.com.br/filmes/06fuzi.htm>. Acesso em: 01 ago. 2010.



## Atividades no CIASC

### Palestra do velejador olímpico Lars Grael

Dando continuidade ao ciclo de palestras motivacionais que vem acontecendo deste o início do ano, esteve presente no CIASC, em 8 de outubro, o velejador olímpico Lars Grael.

Aproveitando o gancho dos Jogos Mundiais Militares que serão sediados no próximo ano no Rio de Janeiro, Lars Grael apresentou um panorama sobre o Olimpismo e a Geopolítica Internacional e também, sobre a sua atuação como atleta, os desafios de ser um campeão olímpico.

O palestrante destacou também sua carreira, incluindo vitórias e derrotas, e a importância do esporte na disciplina e no exercício da liderança.



A palestra foi direcionada para todos os alunos do CIASC

### Banda da Escola de Música faz apresentação para 500 crianças

Em comemoração ao dia das crianças, o Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo (CIASC) realizou no dia 13 de outubro a apresentação da Banda da Escola de Música para cerca de 500 crianças de escolas municipais da Ilha do Governador e do programa Forças no Esporte. O projeto "Primeiro Concerto Musical" é uma parceria da Marinha do Brasil com a subprefeitura da Ilha que tem como meta levar um pouco do universo da música clássica aos estudantes.

O evento aconteceu no auditório do CIASC, teve início às 10h30m e durou aproximadamente 2 horas. A banda fez a alegria das crianças promovendo um verdadeiro show de simpatia e demonstrando alto grau técnico ao apresentar alguns instrumentos e suas funções, além de interpretar grandes sucessos da música brasileira e internacional e alguns dobrados militares.

A apresentação começou com a introdução dos instrumentos, logo após passou pela trilha sonora de desenhos animados como "Tom & Jerry", "A pantera cor de rosa" e muitos outros, intercalando entre grandes clássicos da música nacional e internacional como "Against all odds" do cantor norte americano *Phill Collins*, que despertou a emoção

das crianças fazendo com que aplaudissem de pé o seu solo de saxofone. "Deixa a vida me levar" de Zeca Pagodinho também se destacou devido ao seu ritmo alegre, e é claro pudemos contar também com grandes sucessos do samba, forró e frevo. Mas o ponto alto da apresentação foi a homenagem feita ao finado astro da música pop *Michael Jackson*, com *pout pourri* de seus maiores sucessos como *Thriller*, *Billy Jean*, *I'll be there* e outros. "Cisne Branco", uma das canções militares mais conhecidas pelo povo brasileiro, encerrou com júbilo a apresentação. A banda da Escola de Música é composta por 41 integrantes do curso de aperfeiçoamento de sargentos músicos, sob o comando do Capitão-de-Corveta (T) Sidney da Costa Rosa.



Banda de pé agradecendo os aplausos das crianças

## Jornadas realizadas no segundo semestre deste ano

Ao longo do segundo semestre, o Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo (CIASC) realizou diversas jornadas voltadas para o debate sobre temas de interesse da Marinha do Brasil (MB).

No dia 13 de julho, foi realizada a *Jornada de Guerra de Manobra*, na qual foram apresentadas suas principais características. Dentre elas podemos destacar: rapidez, variedade e descentralização das ações.

Os palestrantes salientaram: o foco não é a tarefa, mas sim o que deseja ser alcançado, bem como reforçaram a importância do estudo teórico sobre o tema. Lembraram também que, na Guerra de Manobra, o certo é não seguir o comum, haja vista o intuito de afetar o inimigo física e psicologicamente.

Este evento teve como público alvo os alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais (CAOCFN) e contou com os seguintes palestrantes: Contra-Almirante (FN) Nélio de Almeida, Capitão-de-Mar-e-Guerra (FN) Renato Rangel Ferreira, Capitão-de-Fragata (FN) Osmar da Cunha Penha e Capitão-de-Fragata (FN) Luiz Octavio Gavião.

Seguindo o exemplo do ano passado, o CAOCFN realizou, nos dias 17 e 18 de agosto, sua *II Jornada de Liderança*, com a apresentação de quatro grupos de alunos do curso. Mais uma vez, os alunos dos cursos de Aperfeiçoamento a

Sargento e de Especialização puderam debater o tema “Liderança”, considerado, pelo CIASC, como o mais relevante da MB na atualidade.

Pouco mais de um mês depois, no dia 29 de outubro, o Centro de Estudos do CFN organizou a *I Jornada sobre Ilhas Oceânicas*, ocasião em que foi apresentado o Plano Estratégico da Marinha (PEM) e a visão da MB, a qual é a de uma Marinha moderna, dinâmica e balanceada.

De acordo com o Capitão-de-Fragata Duque, primeiro palestrante, “o Atlântico Sul é um grande vazio e as ilhas oceânicas são nossos pontos de apoio”. O mesmo lembrou que devemos manter afastadas, do nosso território, as ameaças e destacou, também, a importância do submarino nuclear, que proporciona mobilidade e permanência na defesa das nossas águas.



II Jornada de Liderança



Jornada de Guerra de Manobra



I Jornada sobre Ilhas Oceânicas

## I Simpósio de Liderança do CFN

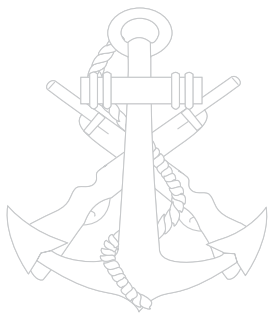
Nos dias 27 e 28 de outubro foi realizado no CIASC o I Simpósio de Liderança do CFN, com base em Estudos de casos no Haiti. Foram relatadas pelos palestrantes situações que desenharam conceitos de liderança e a importância da mesma nas operações.

Dentre os palestrantes convidados estava o Coronel Cláudio Barroso Magno Filho, que abordou o tema Liderança Militar e experiências do Exército Brasileiro no Haiti. As consequências do terremoto ocorrido no Haiti em janeiro deste ano tornaram ainda mais difícil a atuação da MINUSTAH, mas foram adotados procedimentos que minimizaram essas dificuldades. Foi discutido também o efeito psicológico dos médicos nas equipes, a importância da liderança em situações como: remoção de corpos, apoio à população, recebimento de feridos na base, reforço de medidas de segurança, dentre outras.

Durante o evento foram formados seis grupos de estudo, compostos por militares voluntários. Os grupos analisaram o relato das situações e, com base nisso, apresentaram suas conclusões.



Cel Barroso Magno passou para platéia parte da sua experiência no Haiti



# Atividades da Superintendência de Ensino

## Curso de Aperfeiçoamento em Artilharia participa do exercício ADEST-FER

Como parte das atividades extraclasse previstas no currículo do C-Ap-AT, no período de 10 a 14 de agosto de 2010, os Sargentos-Alunos do C-Ap-AT participaram, junto ao Batalhão de Artilharia de Fuzileiros Navais, do exercício ADEST-FER, conduzido pela Força de Fuzileiros da Esquadra, na região de Três Corações – MG.

Nesta oportunidade, participaram da Escola de Fogo (EsFog) do BtlArtFuzNav, em que puderam operar os subsistemas de Linha de Fogo e Observação Avançada da BiaO155mm e da BiaMrt120mm. Tais atividades foram supervisionadas e orientadas pelos instrutores da Escola de Artilharia, de acordo com as instruções ministradas em sala de aula, proporcionando a prática das disciplinas. Também foi possível participar de uma instrução programada para a Unidade, que versava sobre o helitransporte do Mrt120mm e a formação de heliequipes.

Cabe destacar, o total apoio provido pelo BtlArtFuzNav, o qual não mediu esforços para investir nos futuros Sargentos que, em breve, estarão trabalhando e contribuindo para o sucesso desta Unidade.



Foto 1 - Alunos do C-Ap-AT. Fonte: autor, 2010.

## Escola de Infantaria em Itaoca-ES

De 19 a 25 de setembro, a Escola de Infantaria realizou diversas atividades em Itaoca-ES. Alunos do Curso de Especialização e Aperfeiçoamento tiveram a oportunidade de, juntos, praticarem Operações Militares em Área Urbana (OMAU), Ofensiva, Defensiva, Pista de Acuidade Visual e Orientação Diurna e Noturna.

A manobra contou com o apoio do 3º BtlInfFuzNav (Paissandu) fazendo o figurativo inimigo, do Batalhão de Comando e Controle, do Batalhão Logístico e do Comando da Tropa de Reforço.

Foram, ao todo, 370 militares envolvidos no exercício, o qual proporcionou, aos Sargentos, a oportunidade de exercerem a liderança.

Todos os dias eram realizados *debriefing*, o que resultava numa maior troca entre alunos e instrutores que debatiam os pontos positivos e negativos dos exercícios realizados a cada dia.

O uso do Simulador Tático de Infantaria a Laser (STIL) deu mais veracidade a OMAU. De acordo com o encarregado da escola, CC (FN) Aduino Bunheirão “a motivação e vibração dos alunos durante os exercícios, estimulada pela equipe de instrução, inseriu todos os alunos no contexto das atividades.”



Foto 2 - Alunos recebendo orientações do instrutor. Fonte: autor, 2010.

## Exercício Curricular do C-ESP-ComAnf/2010

Cumprindo as exigências curriculares do C-ESP-ComAnf/2010, foi realizado no dia 20 de agosto, no Campo de Instrução de Gericinó do Exército Brasileiro, com um efetivo de 13 alunos (02 2º Ten, 02 3º SG e 09 CB), a instrução prática de Combate em Área Urbana, visando qualificá-los para o cumprimento das missões em áreas edificadas, tais como: resgate, retomada e captura.



Foto 3 - C-ESP-ComAnf/2010 em Gericinó. Fonte: autor, 2010.

## Motorex III 2010

Foi realizado, no período de 16 a 20 de agosto de 2010, o exercício no terreno Motorex III/2010 do curso Expedito de Motorista Militar III/2010 (C-Exp-MoMil-III/2010) com o “Propósito de suplementar a habilitação técnico profissional de oficiais subalternos e praças para a operação e manutenção básica de viaturas operativas (leves e pesadas) sobre rodas, inclusive com unidade acoplada, reboque, semi-reboque ou articulada, desde que esta tenha no máximo seis mil quilogramas de peso bruto total”.



Foto 4 - Exercício no terreno C-Exp-MoMil-III/2010. Fonte: autor, 2010.

## Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do CFN

O Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do CFN (CAOCFN) tem o propósito de atualizar e ampliar os conhecimentos dos Oficiais FN para o exercício de cargos e funções em Estados-Maiores de Unidades (Nível Batalhão) e Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais (GptOpFuzNav) até o nível de Unidade Anfíbia (UANf). Enfatizando o caráter expedicionário das Forças de Fuzileiros Navais, foi realizado, no corrente ano, uma série de Exercícios no Terreno (ET), os quais visam proporcionar aos Oficiais-alunos a oportunidade de discutir os aspectos relativos aos planejamentos realizados em sala de aula, com ênfase na Etapa III do PPM (Controle da Ação Planejada), além de proporcionar-lhes uma visão mais ampla das diferentes regiões do Brasil. Dentre tais exercícios, destacamos:

- ET QUEBRA-COXA e BALUARTE – operações terrestres ofensivas e defensivas;
- ET JAPERI (OMAU) – operações militares em área urbana;
- ET MACAÉ e ET ARACAJU – operações anfíbias, em particular o assalto anfíbio e a incursão anfíbia;
- ET ITAJAÍ – assalto anfíbio e evacuação de não-combatentes; e
- ET MANAUS – operações ribeirinhas.

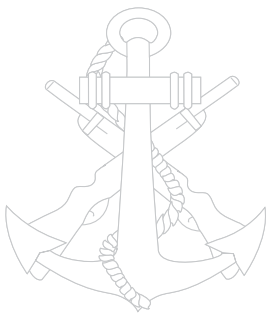


Foto 5 - Planejamento em sala de Estado-Maior. Fonte: autor, 2010.



Foto 6 - Estudo do terreno, ponto alto do curso. Fonte: autor, 2010.





1T (T-RM2) Jaqueline Vanessa Barbosa Melo  
jaqueline@ciasc.mar.mil.br

## Ação Social na Amazônia

Centenas de moradores das comunidades ribeirinhas (Catalão e Bela Vista) participaram da Ação Social organizada pelo CIASC, em parceria com o 9º Distrito Naval, na Amazônia. O evento ocorreu nos dias 24 e 25 de novembro e teve como objetivo principal desempenhar ações e atividades assistenciais médica, odontológica e social, com vista a propiciar a melhoria da qualidade de vida para essa população.

A ação contou com cerca de 20 militares, dentre eles médicos, dentista, fisioterapeuta, bibliotecária e professores, que se empenharam para oferecer auxílio e assistência às comunidades, desenvolvendo o espírito cívico e comunitário a esses cidadãos.

O atendimento médico foi realizado nos próprios espaços flutuantes, onde os médicos improvisaram consultórios, efetuaram atendimento e distribuição de medicamentos, além de fornecer orientações básicas de saúde aos seus pacientes. Já a dentista orientou os adultos e as crianças quanto ao procedimento correto a ser adotado para a limpeza bucal, fez aplicação tópica de flúor nas crianças e distribuiu kits com escova, creme e fio dentais. A líder comunitária Dona Raimunda destacou a importância desta Ação Social e a credibilidade junto à população ribeirinha, visto que o único objetivo é beneficiar a comunidade: “A Marinha não tem interesse econômico ou político. Há um comprometimento em servir e auxiliar a nossa comunidade.”

A bibliotecária desenvolveu atividade recreativa denominada “A hora do conto”, que consiste na projeção de filmes e de rodas de leituras dos grandes clássicos da literatura infantil. Com esse tipo de atividade educativa, a profissional pôde conscientizar essas crianças sobre a importância do hábito da leitura e ainda intensificou a ação com a distribuição de kits de livros infantis. Além disso, o CIASC reforçou o acervo das escolas locais com a doação de cerca de 100 títulos.

Já os professores realizaram atividades lúdicas e recreativas com a distribuição de brinquedos na Escola de Ensino Fundamental Ezequiel Ruiz II, além de orientarem as crianças sobre a importância da prática de esportes e do bom desempenho escolar. A diretora da escola avaliou muito positivamente a ação realizada no estabelecimento de ensino em que atua: “Esta Ação Social é uma mobilização que está dentro da nossa linha de trabalho. Aqui, acreditamos que a escola tem um papel importante na prestação de serviços à comunidade, por isso é uma satisfação grande abrir as portas para esse tipo de Evento, para que os moradores venham a usufruí-lo.”



Foto 1 - Equipe que participou da ação social. Fonte: autor, 2010.



Foto 2 - Atendimento Odontológico. Fonte: autor, 2010.



Foto 3 - Atividade recreativa “A hora do conto”. Fonte: autor, 2010.



# MEIO AMBIENTE em linguagem clara & simples

## Sistema de Gestão Ambiental (SGA)

### O que é Gestão Ambiental?

Em linhas gerais, a Gestão Ambiental visa ordenar as atividades humanas para que estas originem o menor impacto possível sobre o meio, evitando assim que sejam modificadas as condições estéticas ou sanitárias do entorno de uma Organização Militar (OM) ou do local onde realizam seus exercícios. Portanto, temos a obrigação de nos responsabilizarmos pelos resultados de nossas atividades. A não observância a esse dever de cuidado pode implicar em responsabilização nas esferas administrativa, criminal e civil. Esta última, não prescreve e cria a obrigação de reparar o dano àquele que de alguma forma concorreu direta ou indiretamente para degradação ou poluição do meio ambiente, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida.

As atividades de uma OM ou de um grupo de militares em exercício, num determinado local, tem um objetivo

que é típico militar. No caso de um exercício, por exemplo, visamos alcançar o adestramento da tropa. Essas atividades geram algumas externalidades indesejáveis, dentre elas: lixo sólido e úmido, esgotos, resíduos oleosos, possíveis impactos em áreas especialmente protegidas por lei e etc. Em hipótese alguma podemos transferir para a sociedade, isso inclui o ambiente, os resultados indesejáveis de nossas atividades. E para tanto se faz necessário atuar observando o princípio da prevenção, considerado o mais importante dentre os princípios basilares do Direito Ambiental. A implantação de um Sistema de Gestão Ambiental, além de fundamental para o cumprimento do mínimo exigível legalmente, é benéfica para a organização e para a comunidade na qual está inserida. Segundo a NBR ISO 14001, Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é a parte do sistema de gestão global, que inclui estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implementar, analisar criticamente e manter a política ambiental. Na Marinha, a NORTAM-02, Norma Técnica Ambiental sobre Sistema de Gestão Ambiental nas Organizações Militares de Terra da Diretoria de Portos e Costas (órgão encarregado da Gestão Ambiental na Marinha do Brasil) norteia a implantação de um SGA. As especificações dessa norma seguem exatamente as da NBR ISO 14001, motivo pelo qual o SGA a ser implantado pelas OM da Marinha não difere em nada do sistema estabelecido por outras organizações, civis ou militares.

### Política Ambiental e suas diretrizes (NORTAM-02/ NBR ISO 14001)

A Política Ambiental da OM é uma declaração de intenção do seu comando/direção, segundo diretrizes e determinações relacionadas com as questões ambientais, sendo a base para o estabelecimento dos objetivos e metas ambientais do seu SGA. A Política Ambiental deverá ser elaborada com base nas diretrizes principais estabelecidas nos itens 2.2 e 2.3 do Capítulo 2 da NORTAM-02, observadas as peculiaridades da OM, e formalizada por meio de Ordem Interna. Deverá ser impressa e distribuída para todos oficiais, praças e servidores civis da OM e, regularmente, aos funcionários de empresas terceirizadas que atuam em seus limites e ao pessoal recém embarcado. Além disso, a Política Ambiental torna público o apoio do comando/direção ao programa de gestão ambiental.

De acordo com o item 3.9 do Capítulo 3 da NORTAM-02, os Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) das OM de terra devem ser elaborados de acordo com suas instruções

e aprovados pelo comandante/diretor da OM. Justamente por ser um sistema, a questão ambiental na OM não deve ser de responsabilidade de uma única pessoa que venha a trabalhar no setor específico de meio ambiente. O envolvimento dos diversos setores no SGA é fundamental para o seu sucesso. Essa necessária integração de vários e diferentes setores em torno do gerenciamento ambiental de suas respectivas atividades, deve ter como ponto de partida a implantação, na estrutura organizacional da OM, de um setor com responsabilidade direta no trato e coordenação das questões ambientais. Esse novo setor deve ter como uma de suas atividades promover a integração administrativa do SGA com os demais sistemas gerenciais, procurando harmonizar procedimentos, bem como deve ser composto pelo pessoal estritamente necessário, tanto quanto possível com experiência na área ambiental, com o propósito de atuar como “consultor” dos Departamentos/Superintendências da OM, prestando assessoria técnica para que os Projetos Ambientais alcancem resultados satisfatórios. Para sua implantação a OM deve se reestruturar e rever o seu Regulamento e o seu Regimento Interno, definindo funções e designando a pessoa responsável, com autoridade claramente definida, para implantar e gerenciar a execução do SGA, de acordo com sua Política Ambiental. Além disso, é de fundamental importância que a função de assessor/gestor ambiental tenha um “status” adequado, de modo a possibilitar a coordenação das ações de meio ambiente junto aos setores da OM que têm envolvimento direto com processos potencialmente poluidores.

## Estrutura e Responsabilidade

As funções, responsabilidades e autoridade devem ser definidas, documentadas e comunicadas a todos na OM a fim de facilitar uma gestão ambiental eficaz. Deve ser previsto, na nova estrutura organizacional, um canal de acesso direto do setor de meio ambiente ao comando/direção, de modo a manter a alta administração da OM informada dos resultados do SGA implantado e de eventuais inconformidades ambientais. Esse aspecto é muito importante. Se não houver apoio irrestrito do comandante/diretor da OM o SGA não funcionará, pois não há como um militar ou servidor civil, na condição de “consultor” interno, gerenciar aspectos ambientais afetos a cada departamento de uma OM. Objetivando evitar tais entraves, a NORTAM-02 destaca que a implementação dos Projetos Ambientais são de exclusiva responsabilidade dos departamentos/superintendências responsáveis pelo aspecto ambiental correspondente. Projetos Ambientais, em síntese, são ações específicas que visam prevenir que algum aspecto ambiental da OM se torne impacto ambiental. Aspecto ambiental é um elemento resultante das atividades, produtos ou serviços da OM que pode interagir com o ambiente (lixo, efluentes líquidos, resíduos diversos, impactos em ambientes naturais, etc.). Um aspecto ambiental significativo é aquele que pode resultar em um impacto ambiental significativo. Portanto, os projetos evitam, mitigam, reduzem e sanam problemas ambientais para que não se transformem em impactos ambientais negativos.

A administração deve procurar assegurar a disponibilidade de recursos essenciais para implantação, infraes-

trutura organizacional, tecnologia e recursos financeiros para manutenção e melhoria do seu sistema, incluindo o aprimoramento e capacitação do capital humano com habilidades especializadas.

## Operação

Estabelecida a Política Ambiental e a estrutura mínima, a OM necessita identificar perfeitamente os aspectos ambientais provenientes de seus processos e serviços, bem como os aspectos relativos às atividades de empresas contratadas ou fornecedoras, desenvolvidas dentro dos limites da OM, sobre os quais possa exercer influência, de modo a geri-los e controlá-los, seguindo a metodologia explicitada no item 3.3 da NORTAM-02 ou adotar outra com a qual melhor se adequar para avaliação dos impactos ambientais.

## Gestor Ambiental

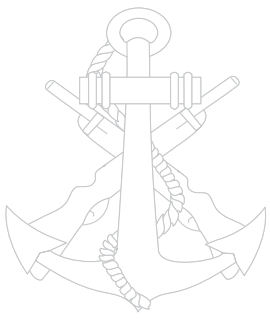
O papel do gestor/assessor ambiental no âmbito do SGA é de extrema importância, pois é o responsável pela coordenação de toda a política ambiental da OM, dando suporte e prestando assessoria aos departamentos/superintendências envolvidos, definindo as estratégias e ações na área de proteção ambiental. Além disso, deve manter contato permanente com a Gerência de Meio Ambiente da DPC e com órgãos ambientais competentes na esfera municipal, estadual e federal, para efeito de acompanhamento da legislação e normas ambientais em vigor e possíveis parcerias em projetos ambientais de interesse comum. Cabe ressaltar que a existência desse ator exercendo a função de maneira colateral ou cumulativa poderá implicar em descrédito por parte dos demais envolvidos e resultar em ações pontuais que não são suficientes para o estabelecimento e manutenção de um sistema complexo como o SGA.

## Abrangência do SGA

As ações de Gestão Ambiental não se limitam aos aspectos mencionados. Esta seção teve por objetivo dar orientações básicas àqueles que desejam implantar seu SGA. As especificações da NORTAM-02 são mais amplas e sua internalização na OM é fundamental para o bom funcionamento do sistema que deve possuir processos administrativos básicos de planejamento, organização, direção, monitoramento, ações corretivas e análise crítica. Não obstante, a comunicação e a educação ambiental se apresentam como ferramentas essenciais para se alcançar as mudanças comportamentais e organizacionais necessárias a atual forma de conduzir e controlar os resultados de nossas atividades. Por fim, é importante destacar que tanto a educação quanto a gestão ambiental não somente tratam da análise da problemática em si, mas principalmente devem ser aplicadas como estratégia de prevenção.

### REFERÊNCIA

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Portos e Costas. **NORTAM-02:** Norma Técnica Ambiental sobre Sistema de Gestão Ambiental nas Organizações Militares de Terra. Rio de Janeiro, 2003.



1ºTen(FN) Anderson Carlos Santos de Menezes

## DECIDA nº 41

(publicado na edição anterior de nossa revista)

### Situação

O processo eleitoral para o senado de um país no qual há uma missão da ONU para estabilização, foi bastante conturbado; principalmente depois que o Comitê Eleitoral Provisório (CEP) não permitiu a inscrição dos candidatos do maior e mais popular partido do país, o “SALLAVAL”, o mesmo do ex-presidente deposto que está exilado em um país do Caribe. Devido a esse fato aquele partido, passou a boicotar o pleito; inclusive fazendo ameaças à população, dentre elas a de cortar a cabeça de quem votasse.

Foram organizadas várias manifestações antes do primeiro turno, mas nenhuma delas teve grande repercussão nem adesão em massa da população.

As seções de inteligência da missão da ONU para estabilização do país; inclusive a do GptOpFuzNav, subordinado ao Batalhão Brasileiro, por meio de seus colaboradores, receberam informes dando conta de que o “SALLAVAL” pretendia fazer ações que tivessem um forte impacto na mídia internacional. Contudo, a grande quantidade de capacetes azuis nas ruas intimidou aqueles que

pretendiam iniciar qualquer tipo de tumulto.

Por ocasião do segundo turno, as manifestações aumentaram, isto porque líderes estudantis passaram a receber dinheiro para que as organizassem.

O comando da missão decidiu manter as tropas militares em reserva; posicionando a UNPOL/FPU em conjunto com a Polícia Nacional do país na linha de frente contra essas manifestações. A violência dos manifestantes foi crescendo ao ponto de uma viatura da UNPOL ser queimada, obrigando os policiais a fazerem disparos de advertência.

Você é o comandante do 3º Pelotão de Fuzileiros Navais e está realizando patrulhas na área de operações do grupo operativo, na antevéspera do 2º turno; quando recebe a informação, de um civil, de que o um dos mais famosos chefes das gangues da capital do país está participando de um funeral, ritual sagrado para aquele povo, bem próximo da posição em que você se encontra, e que este funeral já está por terminar. Qual a sua atitude nessa situação?



### Possível solução (da casa)

A grande instabilidade devido às eleições dificulta qualquer tipo de ação frente a um aglomerado de pessoas; mais ainda se levarmos em consideração o fato desse aglomerado estar envolvido em um funeral; visto que os funerais se revestem de um ato religioso muito importante para aquele povo. Qualquer ação nesse momento pode gerar

um tumulto de grandes proporções, o qual rapidamente se tornaria incontrolável, colocando as vidas de pessoas em risco, inclusive dos militares da fração. Embora diminua-se a possibilidade de capturar o líder da gangue, faz-se necessário informar ao Centro de Operações de Paz (COP) o que está acontecendo; enquanto isso deve-se continuar monitorando a situação. A partir desse momento os militares do COP passarão a definir as ações subsequentes da fração.

### 1º Resposta selecionada

1º Ten (FN) Thiago Ribeiro de Jesus  
thiagorj@uninet.com.br

Lições aprendidas em contingentes anteriores em missões da ONU para estabilização de um país mostram a importância da atribuição de tarefas aos subordinados em termos de efeito desejado, modalidade imprescindível à consecução da guerra de manobra, assegurando o necessário grau de flexibilidade e de iniciativa.

Neste Decida, vemos uma grande importância do mais antigo da patrulha em agir prontamente sem ter que aguardar

instruções complementares de seu comando superior, pois fica evidente que por estar fisicamente na cena de ação, terá melhores condições de analisar a situação vivenciada, em especial neste caso, a de monitorar constantemente a movimentação do funeral, buscando uma melhor observação do suposto chefe de gangue da capital.

Como mais antigo, teria, primeiramente, uma atenção especial em qualquer atitude diferente do dia-a-dia da população local, tendo em vista que neste período grande parte da mesma encontra-se a favor das manifestações e outra parte com medo das ameaças vindas dos “SALLAVAL”.

De posse de um meio de comunicação eficiente, como os que estão sendo utilizados no Haiti, reportaria ao escalão superior a informação recebida para que pudesse ser

acionada a UNPOL/FPU e a Polícia Nacional, pois estes são os responsáveis por efetuar atos de prisão na capital do país e estão na linha de frente contra as manifestações que vêm ocorrendo, solicitaria também um efetivo maior para que pudesse monitorar toda a movimentação do funeral, buscando um contato visual com o suposto chefe de gangue,

sem permitir que o mesmo notasse a presença da tropa.

Desta forma, ficaria responsável em efetuar um cerco aproximado para evitar a evasão deste chefe de gangue e autorizaria a detenção do mesmo, caso tentasse passar pelo cerco, aguardando a chegada dos órgãos competentes do país.

## 2º Resposta selecionada

1º Ten (FN) David Peixoto Manhães Júnior

### I - Análise da situação geral

A decisão do comando da missão em manter as tropas militares em reserva, posicionando a UNPOL/FPU (*United Nations Police / Formed Police Unit*) em conjunto com a Polícia Nacional do país na linha de frente contra as manifestações, atende um dos objetivos de uma missão de estabilização, que é promover o desenvolvimento das instituições nacionais. Desta forma, cabe à força policial nacional, com o apoio da polícia da ONU, e não às forças militares, o fazer-cumprir das leis. Aos militares cabe a responsabilidade pela manutenção de um ambiente seguro e estável onde essas instituições possam prosperar.

### II - Análise da situação particular

Durante a realização de patrulhas, os objetivos e itinerários são bem definidos. Evidentemente, por efeito dos acontecimentos, o controle da ação em curso permitirá ao comandante da cena de ação tomar decisões que o desviem de seu planejamento inicial. Contudo, um informe de um civil desconhecido, cujas reais motivações desconhecemos e obtido não pelos canais de inteligência, não constitui razão concreta o suficiente para levar a patrulha ao centro de grande concentração de populares. Além disso, a interrupção de um culto religioso, tido como sagrado por aquele povo, poderia vir a insultá-los de tal maneira que os motivasse a tomar aquele diminuto grupo, a patrulha, como um alvo. De certo que integrantes do partido SALLAVAL achar-se-iam presentes em meio à multidão, podendo vir a insuflá-la contra nós. Por fim, a simples presença de um elemento das forças adversas em atividade não delituosa não nos permitiria prendê-lo ou mantê-lo sob custódia, senão por força de um mandado de prisão.

### III - Da decisão

Face às análises das situações geral e particular, eu tomara as seguintes atitudes, nesta ordem:

1. Identificaria o informante através de seus documentos e tomando fotografias;
2. Participaria o escalão superior dos informes obtidos;
3. Deslocaria a patrulha até as proximidades do cemitério adotando um itinerário que não incidisse diretamente no funeral;
4. Manteria distância segura da multidão, demonstrando respeito pelos costumes locais ao mesmo tempo em que impunha a presença da ONU, pela ação de presença;
5. Buscaria a identificação positiva do elemento suspeito em meio à multidão, se possível;
6. Faria registros fotográficos e de vídeo para posterior análise; e,
7. Realizaria contatos horizontais com a UNPOL/FPU e com a Polícia Nacional a fim de informar-lhes sobre o informe obtido e coordenar uma possível captura do elemento, caso uma identificação positiva do mesmo viesse a ser conseguida. Essa captura deveria ser feita pela própria Polícia Nacional. Minha participação seria propiciar-lhes segurança para tal, realizando um cerco ou escoltando-os de volta à delegacia, por exemplo.

### IV - Considerações Finais

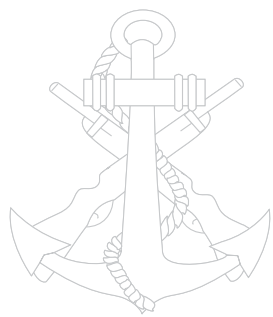
Por fim, ainda que o elemento viesse a ser identificado, eu não realizaria qualquer ação para sua captura enquanto o mesmo estivesse envolvido com o funeral. Uma ação de minha patrulha, ainda que bem sucedida, poderia trazer consequências desastrosas para a missão em si, num sentido mais amplo. O prejuízo para a aceitação da missão gerado pela visibilidade negativa daquela minha atitude não seria compensado pelos benefícios da captura de mais um elemento da força adversa. Algumas vezes, não fazer nada é a melhor reação – um paradoxo das operações de estabilização.

# PENSE

“A função da Liderança é produzir mais líderes, não mais seguidores.”

Ralph Nader





CF (FN) Osmar da Cunha Penha  
osmar@ciasc.mar.mil.br

## DECIDA nº 42

### Guerra de Manobra

#### Situação

1. Você é o comandante da 1aCiaFuzNav(Ref), 1oBtlInfFuzNav(Ref), BdaFuzNav. São 211200Z/SET. O Sr. tem a sua disposição uma SeçMAC e o apoio de um PelCLAnf. Existe a possibilidade de apoio de Mrt 81mm e de Obuseiro 105mm às suas ações. A superioridade aérea local não está garantida, significando que o apoio aéreo poderá estar indisponível em alguns momentos.

2. O Sr. sabe que a BdaFuzNav tem como missão: conquistar a base logística inimiga localizada em MARCOLÂNDIA a fim de desestabilizar as forças inimigas na frente de contato.

3. O Sr. sabe que o 1ºBtlInfFuzNav(Ref), a fim de garantir o avanço sem retardos da BdaFuzNav em direção àquela cidade, recebeu como tarefas: atacar na direção de MARCOLÂNDIA eixado na Rdv 8; neutralizar as forças inimigas ao longo desta Rdv e passar a reserva após alcançar os limites de MARCOLÂNDIA. A neutralização de forças inimigas deverá ser garantida a uma distância máxima de 5000m para ambos os lados da Rdv 8, não permitindo que as forças inimigas o atraiam além desses limites.

4. O Sr. foi informado que: a 2ªCiaFuzNav(Ref), apoiada por um PelCC e um PelCLAnf, foi designada como o esforço principal da manobra do batalhão, estando sua missão estabelecida nos mesmos termos da missão do batalhão; e que o 1ºBtlInfFuzNav(Ref) deverá chegar a MARCOLÂNDIA antes de possíveis reforços inimigos, denotando necessidade de rapidez nas ações.

5. Sua missão é: atacar na direção de MARCOLÂNDIA eixado na Rdv 8; neutralizar as forças inimigas a W da Rdv a fim de impedir que o inimigo aí localizado possa interferir no rápido avanço da 2ªCiaFuzNav(Ref). Ficar ECD assumir as tarefas daquela companhia.

6. Quando seus pelotões alcançaram as posições mostradas no esboço anexo, o Sr. recebeu a seguinte mensagem: a 2ªCiaFuzNav(Ref) ficou detida nas proximidades do ENTRONCAMENTO DO JAPONÊS por pesados fogos de infantaria e CC. Sem alterações nas ordens emanadas.

7. A 2ªCiaFuzNav(Ref) está localizada no ponto K e o PelMrt81mm no ponto L. Observar o alcance do Mrt. Todo o esboço está no alcance dos O105mm da artilharia.

8. O Comandante do Batalhão sinalizou que não tem intenção de empregar a 3ªCiaFuzNav(Ref), apoiada pela CiaCC(-) (CiaCC menos um PelCC), reserva do batalhão.

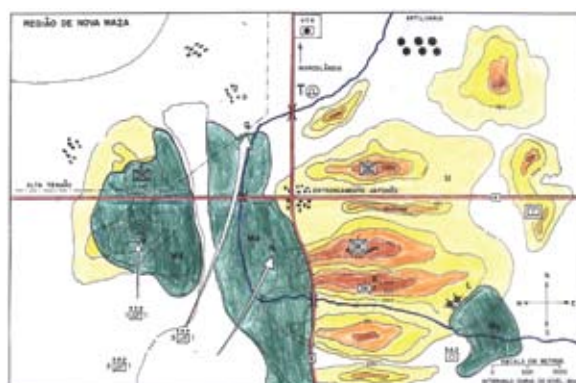
9. O Sr, após enviar algumas patrulhas a frente pelos Itn assinalados no esboço, as quais estão localizadas nos pontos P, Q e R, obteve as seguintes informações:

- Patrulha no ponto P – “Entramos em contato com uma patrulha inimiga valor GC, a qual se evadiu para N. Tenho dois feridos no Itn até sua posição”;
- Patrulha no ponto Q – “Sem contato com o inimigo ao longo desse Itn até aqui. Estamos prestes a prosseguir para o N. Observado um grupo, aparentemente de graduados ou oficiais, realizando reconhecimento nas proximidades da fazenda (ponto S). Não observado maiores efetivos nessa posição. Observados cinco caminhões descarregando suprimentos, aparentemente munição, a cavaleiro da Rdv 8 (ponto T). As nuvens de poeira observadas a leste (ponto U) indicam a possibilidade de movimentação de blindados naquela região”; e
- Patrulha no ponto R – “Estamos detidos. Tenho dois feridos graves, com forte sangramento. Necessito de auxílio para tirá-los daqui. Sempre que tentamos nos mover dessa posição, somos batidos por pesados fogos de armas automáticas e morteiros provenientes de L e NE”.

#### O que fazer agora?

Como comandante da 1ªCiaFuzNav(Ref), com base no roteiro abaixo e foco no conceito de “superfícies e brechas”, decida:

- Além de retransmitir as informações oriundas de suas patrulhas localizadas em P, Q e R, que outras informações, se necessário, o Sr. deveria passar ao comando do batalhão?
- Caso o Sr. resolva movimentar suas peças de manobra, indique, no terreno, os pontos para onde deveriam se deslocar, designando, se necessário, seus objetivos.
- Com base na resposta do item anterior, a partir das posições de suas peças de manobra no esboço, indique, por meio de setas, por onde visualiza que devam manobrar e quem estará exercendo o esforço principal. Não há necessidade de indicar outros movimentos para as patrulhas em P, Q e R.



# Solidariedade em prol do conhecimento e da qualidade de vida!



Agradecemos aos colaboradores que nos apresentaram com doações de publicações (livros e revistas infantis e infanto-juvenis) levando conhecimento e alegria para o projeto “Hora do Conto”, realizado para crianças do Programa Forças no Esporte e para a população ribeirinha de Manaus.

FEB Editora  
Callis Editora  
Casa do Novo Autor Editora  
Catavento Editora – Matriz  
Comitê Internacional da Cruz Vermelha  
Cortez Editora  
Cosacnify Editora  
Distribuidora Capital Cultural  
Distribuidora M.T. Tupinmabá / Manaus (Editora Escala Educacional)  
DJ&AS Editora  
ECM Livros Distribuidora  
Editora Aletria  
Editora B7  
Editora Biruta  
Editora Contemporânea  
Editora Correio Fraternal  
Editora Deomar  
Editora Edelbra  
Editora Escala  
Editora Escala Educacional  
Editora Gutenberg  
Editora IBEP – Manaus  
Editora IBEP – RJ  
Editora Intrínseca  
Editora Loyola  
Editora Maco

Editora Mercuryo Jovem  
Editora Moderna - Manaus  
Editora Mundo Mirim  
Editora Objetiva  
Editora Paulinas RJ  
Editora Paulinas SP  
Editora Paulus - Rio de Janeiro  
Editora Projeto  
Editora Salesiana  
Editora Universo dos Livros  
Editora Vergara & Riba  
Editora Vida e Consciência  
Editoras e Distribuidora Capital das Letras  
Global Editora  
Imperial Novo Milênio – Editora / Distribuidora  
Livraria Carbeze  
Livraria e Editora WMF Martins Fontes (São Paulo)  
Livraria Saraiva (Manaus) / Editora FTD  
Projeto Apoema (Educação ambiental)  
Sá Editora  
Serviço Social da Indústria /SESI / RJ  
Voluntárias Cisne Branco  
Livraria Interciência  
Technical Books Livraria  
New Pilots Serviços de Praticagem  
Colégio Paranaçuã



**Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo (CIASC)**  
Biblioteca do Corpo de Fuzileiros Navais

Rua Magno Martins, s/nº – Bancários – Ilha do Governador  
CEP 21911-000 – Rio de Janeiro – RJ – Tel.: (21) 3386-4511  
Horário de Atendimento: segunda-feira à sexta-feira de 7h30 às 18h  
biblioteca@ciasc.mar.mil.br – www.ciasc.mar.mil.br

