



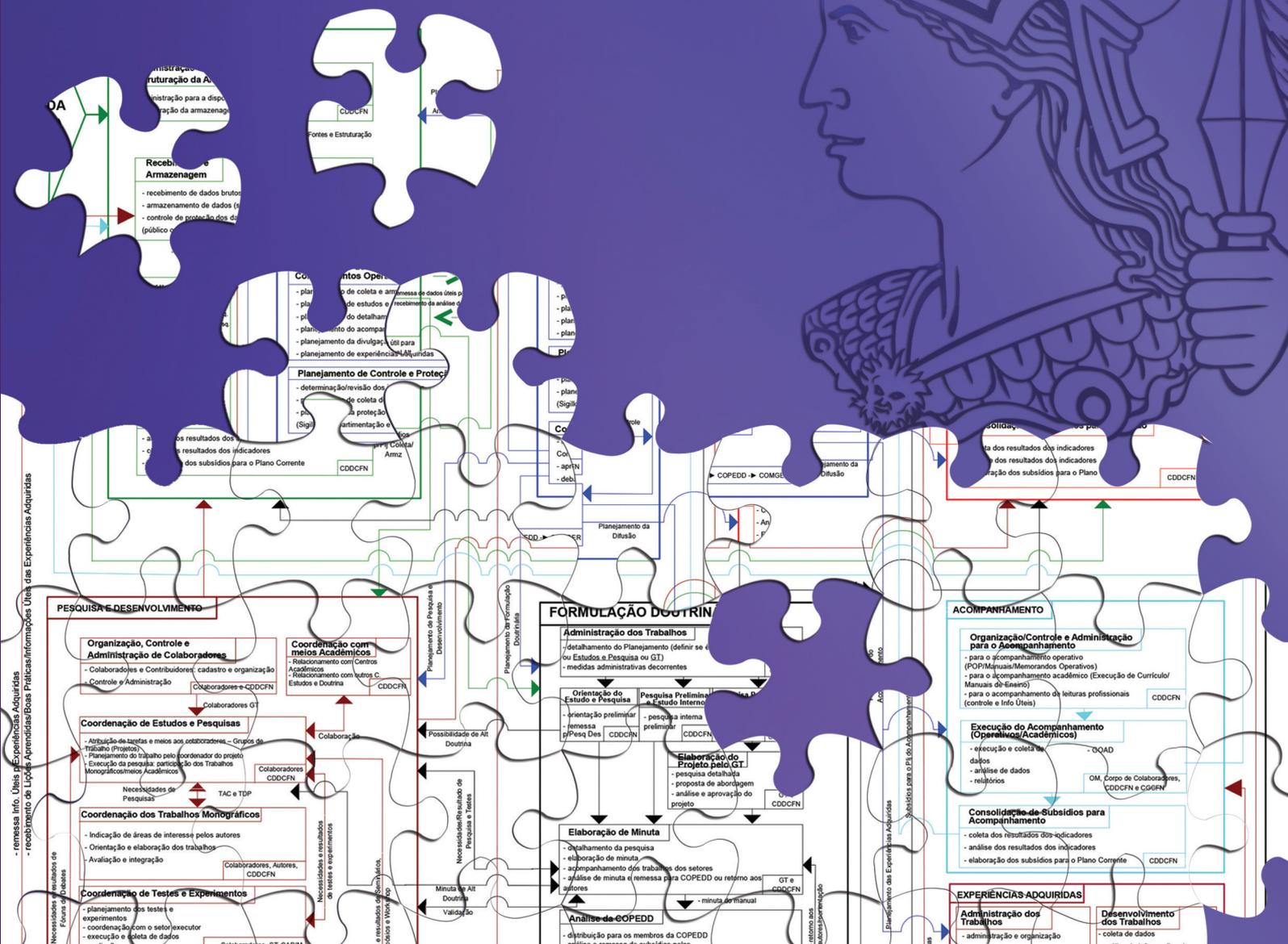
Âncoras e Fuzis

Corpo de Fuzileiros Navais



Ano XIV - Nº 46 • agosto de 2015 • Nº 03 publicada pelo CDDCFN • ISSN 2177-7608

Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais





CBC, EMPRESA ESTRATÉGICA DE DEFESA

Empresa Estratégica de Defesa, a CBC é pautada pelo compromisso de contribuir com as operações e missões das Forças Armadas Brasileiras, e para defesa da Soberania Nacional.

Todo o conhecimento da CBC obtido em seus quase 90 anos de história, é aplicado no desenvolvimento e fabricação de seus produtos, com domínio tecnológico de toda cadeia produtiva, resultando em constante capacidade de mobilização.

O portfólio CBC abrange uma grande variedade de munições, incluindo uma série de produtos inovadores, desenvolvidos com tecnologia própria.



O Grupo CBC é líder mundial na fabricação de munições para armas curtas e um dos maiores fornecedores de munições para os países da OTAN na Europa. A confiabilidade de seus produtos é atestada por mais de 130 países, nos cinco continentes.



www.cbc.com.br



Palavras do Comandante do CDDCFN

O conhecimento é talvez o ativo intangível mais importante para as organizações, estando geralmente na base da cadeia de geração de valor destas.

Tal fato não é diferente para o Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) que, cada vez mais, demanda conhecimento para adequar-se a uma Marinha que almeja ser moderna e balanceada.

Assim sendo, com a criação do Comando do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais (CDDCFN), logo se percebeu que o negócio deste novo Comando, embora tenha como preocupação central a doutrina específica do CFN, não deveria ficar a ela restrita, tratando, de forma mais ampla, do conhecimento de interesse dos Fuzileiros Navais.

Consequentemente, o CDDCFN passou à concepção de um Sistema que possibilitasse a adequada gestão dos conhecimentos, chegando ao Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais (SGC-FN).

Tal sistema busca captar o conhecimento operativo de interesse dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais (GptOpFuzNav) no ambiente, em particular o conhecimento tácito distribuído pelos Fuzileiros Navais, registrando-o de modo a facilitar o acesso de todos, tratando-o para criar nossos conhecimentos, cuidando das experiências adquiridas,

formulando a doutrina específica dos Fuzileiros Navais, divulgando-a a todos os seus clientes e acompanhando os resultados de todo esse trabalho.

Os clientes do SGC-FN são, basicamente, os setores operativos e de ensino do CFN. Estes têm suas necessidades de conhecimento atendidas especificamente nos níveis tático, técnico e de procedimentos (TTP).

Acreditamos que o SGC-FN, paralela e integradamente com os sistemas de gestão do pessoal e do material, contribuirá para que o CFN continue em sua trajetória de sucesso.

Como todo sistema na fase inicial de sua vida, muito ainda temos de a ele agregar, aprimorando-o constantemente. Deste modo, concitamos a todos os Fuzileiros Navais a dele fazer uso, apresentar suas contribuições e colaborar com a sua divulgação.

Com o SGC-FN, teremos melhores condições de ser uma “organização que aprende” e, consequentemente, com mais capacidade de adequação ao futuro normalmente incerto.

Na vanguarda pelo conhecimento!

NÉLIO DE ALMEIDA

Contra-Almirante (FN)

Comandante do Desenvolvimento Doutrinário do CFN

A Revista *Âncoras e Fuzis*, desde a edição nº 42, passou a adotar o Acordo Ortográfico de 1990, com base no Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa, editado pela Academia Brasileira de Letras - Decretos números 6.583, 6.584 e 6.585, de 29 de setembro de 2008.

Caro leitor,

a nossa já tradicional Revista *Âncoras e Fuzis*, em sua terceira edição produzida pelo Comando do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais (CDDCFN), traz um tema muito caro e de grande relevância para o saber anfíbio: o Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais (SGC-FN). A concepção e o desenvolvimento do SGC-FN relacionam-se com a criação do CDDCFN, cuja missão é gerir o conhecimento de interesse dos Fuzileiros.

Esta edição compõe-se de sete artigos que explicam, detalham e esclarecem esta valiosa ferramenta, a qual nos proporciona um importante ganho institucional por organizar o *saber* e o *pensar* do CFN. O primeiro deles, de modo muito esclarecedor e com propriedade, conduz-nos ao caminho da produção de conhecimento do Corpo, mostrando-nos fatores pontuais na sua história que inspiraram e determinaram a criação do CDDCFN, além de elucidar os processos pelos quais nossa matéria-prima, o conhecimento, poderá passar a partir de sua entrada no SGC-FN. O segundo artigo apresenta o Corpo de Colaboradores, valioso meio de levar para o SGC-FN os conhecimentos tácitos dispersos pelos indivíduos, sem os quais o sistema tende a perecer. Na sequência, o terceiro artigo versará sobre a importante tarefa desempenhada pela Assessoria de Relações Institucionais do CDDCFN, a qual se relaciona com instituições externas ao SGC-FN, incentivando a troca de conhecimentos e experiências. O quarto artigo trará informações para melhor conhecermos e utilizarmos o Portal do Conhecimento, uma ferramenta de busca bastante valiosa para o CFN. Já o quinto artigo apresentará o Programa de Leitura Profissional que, revestido de nova roupagem, visa a manter o interesse dos Fuzileiros Navais pelo conhecimento de sua profissão. O sexto artigo tratará do Grupo de Observação e Assessoramento Doutrinário (GOAD) no âmbito operativo e de ensino, o qual constitui um instrumento ímpar para a realimentação do SGC-FN, auxiliando, pois, o CDDCFN no cumprimento de sua missão. Encerrando a série de artigos ligados ao tema de capa, o sétimo texto traça os requisitos e as alternativas para a implementação do SGC-FN, denominado pelo autor como a ferramenta de “alavancagem” do desenvolvimento doutrinário da força expedicionária.

Ainda nesta edição, dois artigos sobre operações conjuntas dialogam com o tema central da revista. O primeiro deles trata do Sistema de Doutrina Militar Conjunta (SIDOMC), o qual visa a promover a disseminação da doutrina militar conjunta, fator primordial para a interoperabilidade das Forças Armadas em prol da Defesa Nacional. Já o segundo esclarece a finalidade primária da Comissão Interescolar de Doutrina de Operações Conjuntas (CIDOC), qual seja: uniformizar o ensino da doutrina de operações conjuntas no nível dos altos estudos militares.

Em seguida, poderemos apreciar um artigo que trata da atuação dos Fuzileiros Navais na Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH). O autor relata como se deu o processo de dissolução do conflito entre as comunidades de Simon e Pelé, fruto do esforço conjunto e contínuo das atividades táticas e da Coordenação Civil-Militar (CIMIC).

Além dos já citados, esta edição traz um artigo que abordará o tema Operações Psicológicas nas Operações Anfíbias, capacidade que se destaca por abordar o público-alvo no campo moral, criando condições favoráveis para o emprego da Força. Outro artigo discorrerá sobre a importância do apoio do Corpo de Fuzileiros Navais ao Colégio Naval, o que se dá, em grande parcela, pela presença de um oficial Fuzileiro no comando de uma das Companhias do “barco amarelo”.

Nossos dois últimos artigos terão como base temática a defesa nuclear, biológica, química e radiológica (NBQR). O primeiro elucidará a missão do Batalhão de Defesa NBQR-ARAMAR em proteger as instalações sensíveis da Marinha, atividade de vital importância para a nossa Força; enquanto o segundo abordará o emprego de cães em apoio às atividades de defesa NBQR, o que insere o CFN na vanguarda em busca do aprimoramento dos meios de combate.

Prezado leitor, a equipe editorial da Revista *Âncoras e Fuzis* agradece a todos pelas valiosas contribuições e deseja que a edição seja do seu interesse e agrado, que os temas sejam úteis e atuais e que suscitem debates. Esperamos, ansiosamente, as sugestões e críticas, que podem ser enviadas para difusao@cddcfm.mar.mil.br, para que, assim, possamos aperfeiçoar cada vez mais nosso produto editorial e produzir uma *Âncoras e Fuzis* mais adequada ao nosso estimado público!

Desejamos a todos uma ótima leitura!

ADSUMUS!

Distribuição Gratuita

Ano XIV – Número 46 – 2015
ISSN 2177-7608

Número III publicada pelo CDDCFN

Publicação do Comando do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais, situado na Avenida Rafael Levi Miranda, s/nº, Itacuruçá, Ilha da Marambaia - Mangaratiba - RJ - CEP: 23.860-000

Fernando Antonio de Siqueira Ribeiro
Almirante de Esquadra (FN)
Comandante-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais

Nélio de Almeida
Contra-Almirante (FN)
Comandante do CDDCFN

Renato Rangel Ferreira
Capitão de Mar e Guerra (FN)
Imediato do CDDCFN

Editor-Chefe
Edson de Oliveira
Capitão de Mar e Guerra (RM1-FN)
edson@cddcfm.mar.mil.br

Editor-Adjunto
Cintia Sanguinetti Guimarães
Primeiro-Tenente (RM2-T)
cintia@cddcfm.mar.mil.br

Editor-Assistente
Adriana Guimarães Aloiza
Primeiro-Tenente (RM2-T)
adriana@cddcfm.mar.mil.br

Revisão
1º T (RM2-T) Adriana Guimarães Aloiza

Revisão Bibliográfica
1º T (RM2-T) Linda Mara Gomes de F. Castro Menezes

Projeto Gráfico
Agência 2A Comunicação

Tiragem
2.000 exemplares



As opiniões emitidas nos artigos deste periódico são de inteira responsabilidade de seus autores, não refletindo, necessariamente, o pensamento ou atitude do Corpo de Fuzileiros Navais ou da Marinha do Brasil, a não ser que assim esteja expressamente declarado. Todos os trabalhos aqui publicados são, basicamente, de caráter gratuito. É permitida a reprodução total ou parcial das matérias. Solicita-se a citação da fonte e a remessa de um exemplar da publicação.



Sumário

Palavras do Comandante do CDDCFN	03	O Grupo de Observação e Assessoramento Doutrinário (GOAD) no acompanhamento dos Conhecimentos de Fuzileiros Navais	27	Os cães em prol da Defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica	52
Editorial	04			Munição 12,7 x 99 mm (.50 BMG) <i>Limited Range</i>	54
Expediente	04	O Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais como ferramenta de “alavancagem” do desenvolvimento doutrinário da força expedicionária: requisitos e alternativas para a sua implementação	29	Artigos em Destaques	56
Sumário	05			Foi Destaque no <i>Âncoras e Fuzis</i>	60
Cartas dos Leitores	06	O Sistema de Doutrina Militar Conjunta	34	Conhecendo quem Conhece	61
		A Comissão Interescolar de Doutrina de Operações Conjuntas	36	Decida nº 46	65
O Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais	09			Decida nº 46: possível solução (proposta pelo autor)	66
		Dissolução do conflito entre as comunidades Simon-Pelé na cidade de Porto Príncipe, capital do Haiti: Coordenação Civil-Militar como prevenção, gerenciamento e solução de conflitos nas Operações de Paz	38	Decida nº 46: resposta selecionada (enviada pelo leitor)	67
O Corpo de Colaboradores: a alavanca do Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais	17			Decida nº 47: Operações Terrestres Defensivas - Controle da Ação em Curso (CAC)	68
		Operações Psicológicas como capacidade potencializadora de uma Projeção Anfíbia no cenário atual	44		
Assessoria de Relações Institucionais e Doutrinárias do Comando do Desenvolvimento Doutrinário do CFN	19				
		O Colégio Naval e o Corpo de Fuzileiros Navais	47		
Portal do Conhecimento	21				
		A Defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica nas instalações sensíveis da Marinha do Brasil	49		
O Programa de Leitura Profissional dos Fuzileiros Navais	25				

Cartas dos Leitores

“Foi com satisfação que recebi a edição número dois da revista *Âncoras e Fuzis*, publicada pelo CDDCFN, que aborda, com profundidade doutrinária, mas com linguagem simples, aspectos ligados à *Projeção Anfíbia*, de vital interesse técnico-profissional para todos os Fuzileiros Navais.

Assim, apresento meus cumprimentos ao CDDCFN e, especificamente, a todos que participaram, direta ou indiretamente, da preparação deste importante meio de divulgação do nosso Corpo de Fuzileiros Navais. *ADSUMUS!*”

AE (FN-RM1) Marco Antonio Corrêa Guimarães
Ex-Comandante-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais



“O periódico *Âncoras e Fuzis* é uma ferramenta essencial para a fermentação de novas ideias e estudos da Guerra Naval moderna, particularmente, no emprego das Forças Navais, Aeronavais e de Fuzileiros Navais nas operações navais.

Como Comandante da 1ª Divisão da Esquadra, tive a oportunidade de travar um primeiro contato com a teoria da *Projeção Anfíbia*, uma modalidade de *Operação Anfíbia* que possibilita ao Comandante, entre outras, a flexibilidade no emprego do conjugado anfíbio a sua disposição.

Redigida de maneira clara e objetiva, de leitura fácil, sem perder a profundidade necessária na abordagem do tema, permitiu que pensássemos um pouco “fora da caixa” e percebêssemos novas maneiras de emprego das Forças em operações de guerra, de emprego limitado da força ou benignas.

Assim, parabenizo os editores da revista, desejando continuado sucesso e boas leituras!!!”

CA José Augusto Vieira da Cunha de Menezes
Comandante da 1ª Divisão da Esquadra

“A Doutrina Básica da Marinha, em sua última versão, incorporou o conceito de Projeção Anfíbia. Tal fato, para nós, Fuzileiros Navais, e por que não dizer para a Marinha do Brasil, representou um enorme salto para o futuro, uma vez que nos colocou, em termos doutrinários, em equivalência de pensamento com outros países com capacidade anfíbia e de projeção de poder. Ao flexibilizarmos o conceito de Operação Anfíbia, incorporando aí a Projeção, demos um franco e definitivo passo para nossa atuação no amplo espectro das operações militares, aí incluídas as de uso limitado da força e as benignas. Desta forma, parablenizo a todos os autores que abordaram o tema “Projeção Anfíbia” na última edição da revista Âncoras e Fuzis, inicialmente pela excelência dos artigos, seguidamente pela oportunidade que nos proporcionaram de ampliar e expandir o conceito inserido na Doutrina Básica da Marinha. Esplêndido trabalho. ADSUMUS!”

*CMG (FN) Osmar da Cunha Penha
Oficial de Operações do Comando da Força de Fuzileiros da Esquadra*

“Foi com muito orgulho que li o último número da Âncoras e Fuzis. Seus diversos artigos focados na Projeção Anfíbia mostraram a importância do Conjugado Anfíbio da MB como vetor de presença do Poder Naval em nosso entorno estratégico, particularmente no Atlântico Sul. As experiências e os conhecimentos ali apresentados em muito contribuirão para a sedimentação dos ensinamentos doutrinários. Parabéns a todos pelo denodo e comprometimento. ADSUMUS!”

*CF (FN) Haroldo José Martins Bueno de Paiva
Instrutor da Área de Estudos IV (Operações de FN), EGN*

“A edição nº 45 da revista Âncoras e Fuzis veio favorecer o entendimento dos instrutores que servem na Escola de Guerra Naval, em função dos debates que ocorrem nas salas de aula desta Escola de Altos Estudos Militares. Os artigos que apresentam as tarefas abarcadas pela Projeção Anfíbia, operando em amplo espectro, serviram para esclarecer, a todos os leitores, o entendimento do CFN sobre o assunto.”

*CMG (FN) Carlos Da Silva Peixoto
Encarregado do C-PEM e da Área de Estudos IV (Operações de FN), EGN*

“A leitura dos artigos do periódico Âncoras e Fuzis nos atualiza sobre diversos assuntos tão latentes no cenário do nosso país, particularmente aqueles que fazem referência ao fortalecimento da presença do Poder Naval brasileiro no Atlântico Sul.

Da mesma forma, a Projeção Anfíbia ampliou as possibilidades de emprego do Conjugado Anfíbio e tornou-se assunto fundamental para os militares do CFN.

A apresentação acerca do GptOpFuzNav-Maré I nos trouxe aprendizado sobre a organização e o emprego dos Fuzileiros Navais em operações de apoio à Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro.

Dessa forma, parablenizo a todos que contribuíram com tão importantes conhecimentos para os leitores e a todos que trabalham na preparação e divulgação do periódico! ADSUMUS!

*CC (FN) José Luis de Melo **Espiúca**
Encarregado da Divisão de Administração de Cursos, CPesFN*



Sede Social - Espaço Pégola



CN Piraquê



CN Charitas

Clube Naval, ambiente de arte, cultura e lazer, à disposição dos oficiais de Marinha e familiares.

Prestigie o seu Clube.



Clube Naval



CA (FN) **Nélio** de Almeida
nelio@cddcfm.mar.mil.br

CMG (FN) **Renato** Rangel Ferreira
renato@cddcfm.mar.mil.br

O Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais

PENSAR E AGIR - disso depende NOSSO FUTURO.
AE (FN) Luiz Carlos da Silva **Cantídio**,
Comandante-Geral do CFN de 1990 a 1994.
(*O Combatente Anfíbio*)

Posteriormente, em 1797, ficou evidenciado, por meio do Alvará de criação da Brigada Real da Marinha (ver Figura 1), a preocupação de D. Maria I, Rainha de Portugal, com a organização do pessoal da Armada conforme suas áreas de conhecimento específicas (CANTÍDIO, 2010).

Introdução

O combatente anfíbio do futuro precisa dominar seu conhecimento para aperfeiçoar a eficiência de suas ações. Essa assertiva cresce de importância à medida que se avança na era do conhecimento.

A atual velocidade com que as informações são trocadas tem impacto direto tanto na formação e gerência do cabedal doutrinário das Forças Armadas, quanto na sua forma de emprego. Essa tendência atual implica ajustes estruturais da instituição para que se possa lidar com essas novas condicionantes do ambiente que, além de já serem uma realidade, apresentam fortes indícios de que se multiplicarão.

Por esta razão, o Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) decidiu se preparar para melhor combater e desenvolver-se nessa nova era. Um importante passo nessa direção foi dado com a criação do Comando do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais (CDDCFN), cuja principal função é gerir conhecimento.

O conhecimento, capital intangível de toda instituição, demanda uma gestão eficaz para que se possa conduzir a evolução estratégica da instituição como um todo. Foi esse requisito que inspirou o desenvolvimento do Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais (SGC-FN), que hoje anima o CDDCFN.

Este artigo se propõe a apresentar o SGC-FN. Para tanto, inicialmente, será descrita a forma como o conhecimento do CFN foi e está sendo acumulado. Após este diagnóstico, será realizado um retrocesso às fases de concepção teórica do sistema e de sua implementação. Ao final, serão delineadas suas perspectivas, destacando seus vínculos e sua importância para a construção do futuro do CFN.

Histórico do Conhecimento no CFN

O saber do CFN vem sendo acumulado há séculos. Suas raízes alcançam 1619, ano de criação do Terço da Armada da Coroa de Portugal, um regimento criado para guarnecer os navios da armada que protegiam a navegação contra a ação dos piratas.

“Tendo-me sido presentes os graves inconvenientes que se seguem ao meu real serviço, e a disciplina da minha Armada Real e o aumento de despesa que se experimenta por haver três corpos distintos a bordo das naus, e outras embarcações de guerra da minha Armada Real quais são os Soldados Artilheiros, os Soldados de Infantaria, e os Marinheiros; sendo necessárias consequências desta organização, em primeiro lugar a falta de disciplina, que dificilmente se pode estabelecer entre corpos pertencentes a diversas repartições; em segundo lugar a falta de ordem, que nasce de serem os serviços de infantaria e de artilharia muito diferentes no mar do que na terra, e ser necessário que os corpos novamente embarcados aprendam novos exercícios, a que não estão acostumados; sou servida mandar criar um corpo de artilheiros marinheiros, de fuzileiros marinheiros, de artífices e lastradores marinheiros, debaixo da denominação da Brigada Real da Marinha...”

Figura 1: Trecho do Alvará de D. Maria I, Rainha de Portugal, que cria a Brigada Real da Marinha, de 1797

Fonte: CANTÍDIO (2010)

Assim, em 1808, quando transmigrou para o Brasil, a Brigada Real já trouxe consigo um enorme quinhão de conhecimento. Hoje, graças à obra do Almirante Cantídio, *O Combatente Anfíbio*, pode-se identificar claramente que todo aquele saber se consolidou em duas vocações: projetar poder, como vetor terrestre do conjugado anfíbio, e proteger instalações de interesse do Poder Naval (CANTÍDIO, 2010).

Essa consolidação passou pelo acúmulo de experiências em vitórias de emprego em missões reais, tanto no exterior quanto no âmbito nacional, em uma fase que preponderava a influência oriunda do Exército Brasileiro (EB). Após a II Guerra Mundial, a vocação anfíbia ganhou destaque, fruto de sua importância para a vitória aliada no conflito. A partir de então, o CFN passa a se inspirar, também, na doutrina desenvolvida pelo *United States Marine Corps* (USMC).

Os conhecimentos oriundos dessas duas fontes foram sendo absorvidos e amalgamados pelo CFN ao longo da segunda metade do século passado. Essa influência pôde ser percebida claramente pelos principais cursos e manuais empregados nesse período, a grande maioria oriunda do EB ou do USMC.

Apenas em 1989, o CFN começou a trilhar um caminho independente na produção de seu conhecimento. Esse movimento foi marcado por uma iniciativa do próprio Comandante-Geral do CFN (ComGerCFN) de então, o Almirante de Esquadra (FN) Coaraciara Brício Godinho, cujo esforço pessoal em redigir, ele mesmo e de próprio punho, o primeiro manual genuíno do CFN – *Fundamentos das Operações Terrestres de Fuzileiros Navais* – exemplificava e sinalizava a todos os Fuzileiros Navais (FN) a nova postura autônoma a ser adotada.



Figura 2: Capa do primeiro manual genuíno do CFN: *Fundamentos das Operações Terrestres de Fuzileiros Navais*
Fonte: arquivo pessoal do autor (1989)

Essa semente lançada encontrou terreno extremamente fértil nos anos que se seguiram, talvez por ter vindo atender certa demanda reprimida por uma doutrina anfíbia própria, mas principalmente pela leitura feita pelo ComGerCFN que se seguiu, o Almirante de Esquadra (FN) Luiz Carlos da Silva Cantídio. Ao engendrar pessoalmente um trabalho sobre o passado e o futuro do CFN, o autor rastreou o surgimento do conhecimento e das vocações intrínsecas aos FN, compreendendo as estruturas deste arcabouço e possibilitando destacar a importância a ser dada às **ideias** como elemento aglutinador dos já consolidados processos de gerência de recursos humanos e materiais. Esse seminal trabalho foi por ele denominado *O Combatente Anfíbio*, publicado em 1992, e é leitura obrigatória a todos que pretendem compreender o CFN (CANTÍDIO, 2010).



Figura 3: Página de abertura do artigo *O Combatente Anfíbio*, republicado na edição extra de *O Anfíbio* em 2010
Fonte: O ANFÍBIO (2010)

O Combatente Anfíbio trouxe, então, a nova vogação:

No que se refere às ideias, a prática demonstra já ser hora de se encontrar soluções próprias, consentâneas com as possibilidades e necessidades do Poder Naval brasileiro, fugindo-se ao comodismo de efetuar simples traduções de manuais estrangeiros. (CANTÍDIO, 2010, grifo nosso).

A partir de então, a produção do conhecimento de interesse do CFN ganhou considerável impulso, o que ficou mais evidenciado ainda na parcela explícita deste conhecimento, isto é, aquela que pode ser documentada, convertida em papel, em manual doutrinário. Assim, nos anos que se seguiram, iniciou-se a construção da Série de Manuais do CGCFN, que hoje conta com 59 publicações. Neste bojo, e fruto da experiência adquirida em elaborar e revisar todos esses manuais, os procedimentos foram normatizados e a área de conhecimento de interesse do CFN foi mapeada, sendo consolidados no Plano de Desenvolvimento da Série de Manuais do CGCFN.

Um passo importante dessa evolução de ideias ocorreu em 2008, por ocasião do Seminário do Bicentenário, quando foi esboçado um Ciclo de Desenvolvimento Doutrinário (Figura 4) e foi proposta a criação de um Comando de Desenvolvimento de Combate do CFN e de um Centro de Estudos do CFN (MOTTA *et al*, 2008).

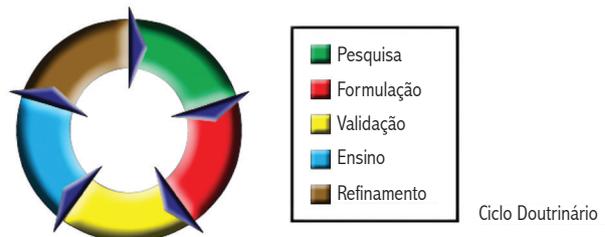


Figura 4: Ciclo de Desenvolvimento Doutrinário proposto em 2008
Fonte: MOTTA *et al* (2008)

O Centro de Estudos foi ativado, já em 2009, ficando subordinado ao Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo (CIASC). Suas principais tarefas eram a de gerenciar o recém-criado Programa de Leitura Profissional do CFN e desenvolver um sistema de Lições Aprendidas e um Portal do Conhecimento que, ao mesmo tempo, acumulassem e disponibilizassem conhecimentos de interesse do CFN.

Em 2010, quando o Almirante de Esquadra (FN) Alvaro Augusto Dias Monteiro, ComGerCFN de então, pretendeu preparar o CFN para lidar com as imposições que o futuro delineava para o Corpo, ele buscou respaldo em *O Combatente Anfíbio*, reeditando-o junto com seu próprio trabalho, em uma edição extra do periódico *O Anfíbio* intitulada de "A Próxima Singradura" (MONTEIRO, 2010).



Figura 5: Capa da revista *O Anfíbio*, edição extra
Fonte: O ANFÍBIO (2010)

Em seu artigo, o Almirante Monteiro, compreendendo a importância do saber anfíbio consolidado nas vocações explicitadas pelo Almirante Cantídio, aprofunda a questão da centralidade da gestão das ideias, afirmando que:

[...] a doutrina do CFN será capaz de se adaptar rapidamente às evoluções tecnológicas e bélicas, permeando e orientando todos os esforços de formação de recursos humanos, de obtenção e manutenção de materiais e do adestramento e emprego operacionais. (MONTEIRO, 2010).

Este artigo apontou a necessidade de se ter uma organização dedicada a gerir conhecimento, assinalando que:

No futuro, o CFN deverá dispor de um Comando de Desenvolvimento Doutrinário que controle e dirija todo o ciclo do desenvolvimento doutrinário. Esse Comando buscará cobrir a atual lacuna organizacional do setor CGCFN, que não possui nenhuma OM vocacionada para o desenvolvimento e aplicação da doutrina em todas as fases de seu ciclo. (MONTEIRO, 2010).

O embrião desse novo Comando foi o Centro de Estudos do CFN que, mais tarde, seria absorvido pelo próprio CDDCFN, sendo este a evolução organizacional natural daquele. Naquele centro, produziu-se uma ferramenta singular: o Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais (SGC-FN), obra do empenho coletivo do Centro de Estudos, com destaque para a contribuição do Capitão de Mar e Guerra (RM1-FN) Walmir Lima Costa.

Todo esse esforço intelectual foi, então, materializado na ativação do CDDCFN, em 23 de abril de 2013, durante a gestão do Almirante de Esquadra (FN) Marco Antonio Corrêa Guimarães, ComGerCFN de então.



Figura 6: Fachada do CDDCFN, Ilha da Marambaia
Fonte: CDDCFN (2013)

A concepção e o desenvolvimento do SGC-FN estão relacionados com a criação do CDDCFN, ambos compartilham a mesma semente, plantada pelo Almirante Coaraciara e nutrida pelo Almirante Cantídio: de gerir o conhecimento de interesse dos FN, conforme o já apontado.

O Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais

O conhecimento de uma instituição é a coletânea de todas as suas experiências, ele encontra-se, ao mesmo tempo, vivo e disperso na mente das pessoas que a integram, contribuindo para compor sua cultura organizacional. Apenas uma pequena parte desse conhecimento é explicitado em forma documental, a maior parte se desenvolveu, é guardada e continuará a evoluir apenas de forma tácita. Gerir conhecimento implica capturar, armazenar, tratar e difundir essas experiências, tanto as explícitas quanto as tácitas (BRASIL, 2015).

Nesse sentido, a gestão do conhecimento no CFN é uma tarefa muito mais abrangente do que a mera elaboração de manuais doutrinários. Essa percepção e a necessidade de se dominar o saber anfíbio levaram o Centro de Estudos do CFN a empreender, entre 2011 e 2012, a análise sistêmica do conhecimento de interesse dos Fuzileiros Navais.

Nesse período, valorosos oficiais se debruçaram sobre o tema e transformaram os incipientes Plano de Desenvolvimento da Série de Manuais do CGCFN e Ciclo de Desenvolvimento Doutrinário no amplo e detalhado SGC-FN, documentando-o adequadamente na Publicação CGCFN-16 (BRASIL, 2015), que serviu de fonte para sua descrição que será realizada a seguir.

Inicialmente, o estudo apontou para o fato de que o CFN já lidava, de forma não padronizada, com diversas fontes de conhecimento. Essas fontes, e os conhecimentos propriamente ditos, não interagiam apropriadamente, havendo consideráveis perdas em linha. As atividades relacionadas ao saber eram abrangidas por diversos procedimentos desenvolvidos isoladamente e arrastavam consideráveis vícios consigo ao longo de todo seu ciclo de vida.

A captura inicial de experiências brutas já ocorria. Diversos relatórios, muitos deles excelentes, eram produzidos após as operações, cursos e seminários, contudo suas análises e, principalmente, sua divulgação eram precárias, isto é, o conhecimento útil decorrente podia não atingir seu propósito. Os esforços de pesquisa eram pontuais e compartimentados, não havia um vínculo pré-planejado deles com uma linha estabelecida para o desenvolvimento doutrinário. Importantes fontes de conhecimento, simplesmente, não eram acionadas, como, por exemplo, os oficiais de intercâmbio e os que cursavam no exterior. Da mesma forma, os trabalhos acadêmicos, nos diversos níveis da carreira, não eram direcionados em linhas de pesquisas estabelecidas e nem eram sistematicamente aproveitados como fonte.

Em suma, o conhecimento apenas brotava, não era sistematicamente cultivado, e seu estoque de armazenagem estava disperso e desorganizado. Uma clara exceção era o ciclo de formulação da Série de Manuais do CGCFN, que se baseava em metodologia já consagrada e cuja eficácia podia ser mensurada pela própria dimensão da Série, sendo que o único aperfeiçoamento cabível seria a sua conexão com fontes de conhecimento e de pesquisa melhor estruturadas e seu acoplamento a linhas de desenvolvimento doutrinário pré-estabelecidas.

Para integrar e organizar o acesso a todas essas fontes e atividades, os integrantes do Centro de Estudos do CFN realizaram uma análise sistêmica, valendo-se de ferramentas científicas, para identificar o propósito, o ambiente, os recursos e as entradas (insumos/inputs) e saídas (produtos/outputs) do sistema. Naquele momento, verificou-se a importância que outras organizações, principalmente as privadas, davam à gestão do conhecimento em suas estratégias.

Definiu-se que o SGC-FN teria o seguinte propósito:

O SGC-FN visa ao atendimento das demandas de conhecimentos de interesse dos Fuzileiros Navais apresentadas, principalmente, pelos setores operativo e de ensino, fazendo-o de forma coordenada com as Gestões de Recursos Humanos e de Material de Fuzileiros Navais, sempre em consonância com a Visão de Futuro do CFN e alinhado com seus Eixos Estruturantes. (BRASIL, 2015).

Visão de Futuro do CFN

Até 2030, o Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), parcela intrínseca, portanto, indissociável do Poder Naval, consolidar-se-á como a força estratégica por excelência, de caráter expedicionário, de pronto emprego e projeção de poder. Como integrante do componente anfíbio da Marinha do Brasil, conferirá 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. O CFN será imprescindível para a proteção da Amazônia Azul, pois contribuirá para conferir credibilidade à presença do Poder Naval no Atlântico Sul, seus contornos e ilhas oceânicas.

Figura 7: Visão de Futuro do Corpo de Fuzileiros Navais
Fonte: MONTEIRO (2010)



Figura 8: Eixos Estruturantes do Corpo de Fuzileiros Navais
Fonte: MONTEIRO (2010)

Quanto ao ambiente, percebeu-se que sua fronteira não deveria ser delimitada em termos organizacionais, mas sim pela observação e definição dos recursos que seriam abrangidos, ou não, pelo futuro sistema. Entendendo-se como recurso os elementos que interagem com as entradas do sistema para transformá-las em saídas.

No ambiente interno, estariam os seguintes recursos: as organizações diretamente ligadas à gestão do conhecimento; as pessoas, as

instalações e os materiais que as integram; os recursos financeiros; os colaboradores; os parceiros; os contribuidores em geral; e a Tecnologia de Informação (TI) que suporta o sistema. Cumpre destacar que alguns desses recursos não fazem parte do CFN, pois algumas fontes de conhecimento são externas a ele. Da mesma forma, as unidades do CFN e os FN em geral não fazem parte do SGC-FN. Eles são clientes, ainda que, em certas condições, possam ser requisitados para integrá-lo.

O ambiente externo, aquele que interage com o sistema, foi subdividido em operacional e geral. O ambiente externo operacional é conformado pelo CFN e, em última análise, pela própria Marinha do Brasil (MB), tendo em vista que ambos são indissociáveis. Neste ambiente, encontram-se a maioria dos clientes do SGC-FN, as principais fontes de conhecimento e a origem das condicionantes mais efetivas, em particular no que concerne à doutrina geral, estatuída na Doutrina Básica da Marinha (DBM), à qual se subordina todo o detalhamento doutrinário no CFN.

O ambiente externo geral abrange tudo que está localizado fora da MB, mas que, indiretamente, pode interessar ou influenciar o SGC-FN, particularmente como fontes de conhecimentos ou como elementos condicionantes.

As entradas do SGC-FN compõem-se de dados¹ coletados em sua forma bruta de diversas fontes de conhecimento, tais como: trabalhos acadêmicos; relatórios de fim de comissão; relatórios de intercâmbio; trabalhos de colaboradores, parceiros e contribuidores; manuais da MB e extra-MB; experiências didáticas e operativas; livros; entrevistas; artigos e periódicos; resenhas do Programa de Leitura Profissional; seminários; simpósios; jornadas; história militar; relatórios de cursos no exterior, extra-MB; e documentos determinantes das gestões de Recursos Humanos e de Material.

A saída do sistema, seu produto, é o conhecimento de interesse operativo dos FN, que é então classificado como: Doutrina; Lições Aprendidas; Melhores Práticas; Informações Úteis; e Dados Úteis². Estes produtos são disseminados aos clientes por meio de: consultas à base de dados do sistema; seminários; manuais, notas de coordenação doutrinária e pareceres; experiências adquiridas, boas práticas, informações úteis; artigos, revistas e periódicos; e indicação de livros e manuais para compor o Programa de Leitura Profissional.

¹ Para efeito, no SGC-FN, as expressões dado, informação e conhecimento observam a conotação própria dos sistemas de gestão do conhecimento e não a empregada na Doutrina de Inteligência.

² **Doutrina:** conjunto de princípios, conceitos, normas e procedimentos fundamentados principalmente na experiência, destinada a estabelecer linhas de pensamentos e a orientar ações, exposta de forma integrada e harmônica.

Lição Aprendida: experiência obtida com a prática de adestramentos, exercícios ou combate real transformada em conhecimento e validada doutrinariamente pelo SGC-FN, passando a ser considerada como doutrina.

Melhor Prática: experiência obtida com a prática de adestramentos, exercícios ou combate real transformada em conhecimento e divulgada por apresentar os melhores procedimentos identificados para a solução de problemas. A Melhor Prática é uma sugestão de como proceder para repetir um sucesso, não sendo, ainda, considerada como doutrina.

Informação Útil: experiência obtida com a prática de adestramentos, exercícios ou combate real que representa uma modificação qualitativa ou quantitativa do conhecimento. Deve ser divulgada de imediato, de forma a agilizar a tomada de conhecimento pelos clientes do SGC-FN.

Dado útil: dado ou valor recolhido e analisado pelo SGC-FN para ser utilizado de imediato, devido à sua relevância face à vigente Visão de Futuro do CFN. Esses dados representam, no presente, uma modificação qualitativa ou quantitativa do conhecimento (BRASIL, 2015).

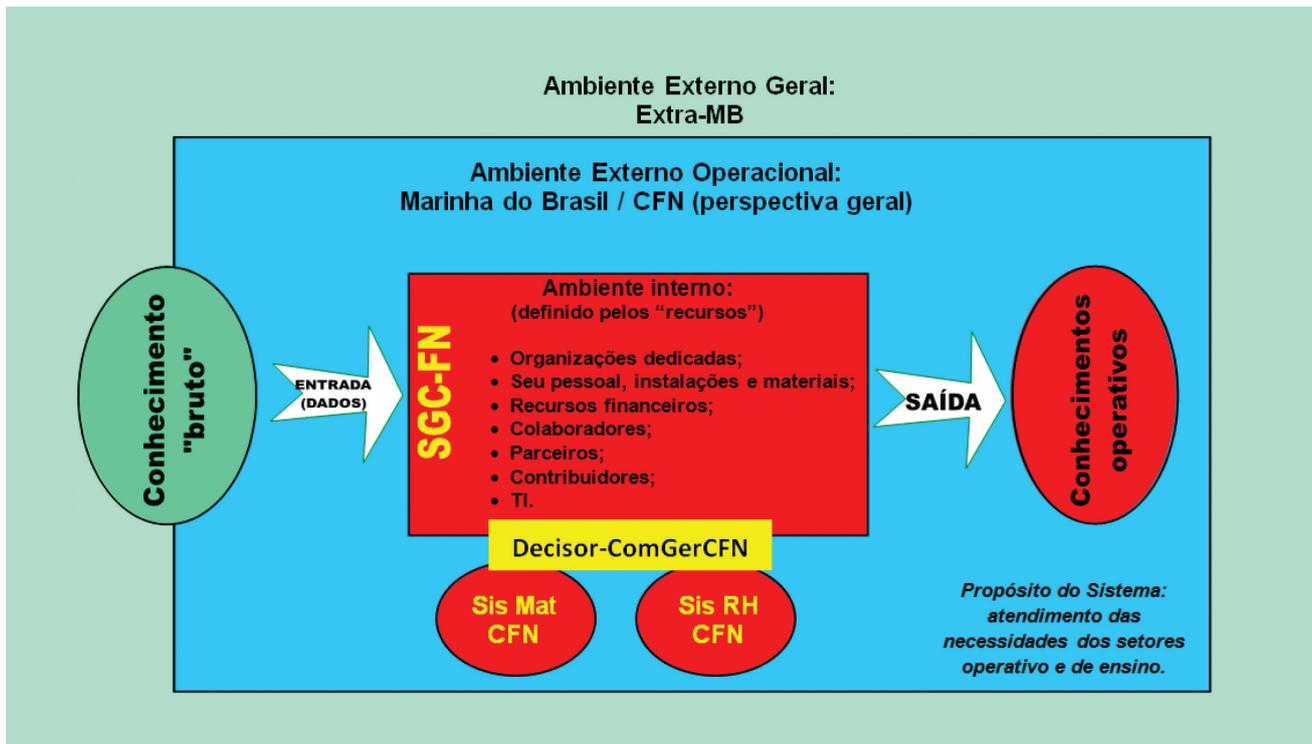


Figura 9: Visão geral do posicionamento do SGC-FN
 Fonte: BRASIL (2015)

Após essa contextualização inicial do sistema, que definiu seus propósitos, recursos, ambientes, entradas e saídas, passou-se a delinear os processos para seu funcionamento. Isto é, eles descreveram os procedimentos necessários para que os recursos obtivessem dados do ambiente externo, processando-os para transformá-los e difundi-los na forma de conhecimento de interesse dos FN, conforme o estabelecido em seu propósito.

Assim, chegou-se ao delineamento dos seguintes processos (ver Figura 10):

- Planejamento e Controle;
- Coleta e Armazenagem;
- Pesquisa e Desenvolvimento;
- Formulação Doutrinária;
- Experiências Adquiridas;
- Difusão; e
- Acompanhamento.

O Processo de Planejamento e Controle coordena e integra a execução de todos os demais processos ao passo que zela pela adequada evolução do sistema como um todo. Essa evolução é pautada pelo estabelecimento de Objetivos dos Conhecimentos Operativos que, consolidados em Planos de Gestão do Conhecimento, balizarão os trabalhos de todos os processos. Além da definição do rumo do desenvolvimento, esse processo cuida de sua eficiência, da eficácia de seus produtos e do planejamento das necessárias interações externas, realimentação e proteção.

O Processo de Coleta e Armazenagem trata da procura, obtenção e armazenagem do conhecimento, de forma oportuna, visando a atender tanto as demandas internas do próprio SGC-FN, quanto às externas, no que se refere a Conhecimentos Operativos de interesse do CFN. É o principal responsável pela entrada, a partir de fontes selecionadas, dos citados conhecimentos no SGC-FN, mantendo, desta forma, a atualização do cabedal doutrinário do CFN. Esse processo remedia um dos graves problemas diagnosticados inicialmente, ele

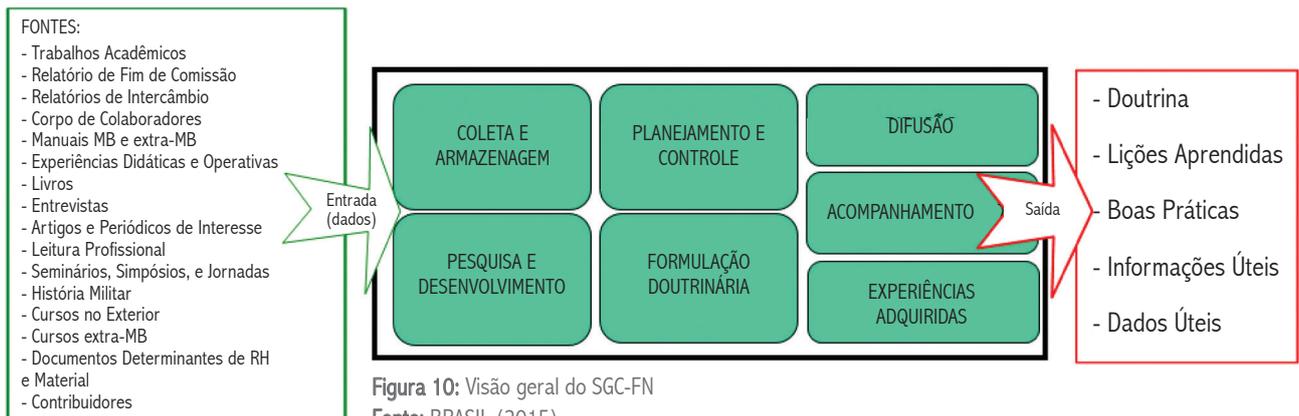


Figura 10: Visão geral do SGC-FN
 Fonte: BRASIL (2015)

organiza a armazenagem para facilitar o posterior acesso e compartilhamento. Para tanto, estrutura seu arquivo em Linhas de Pesquisa, que são as mesmas empregadas por todos os demais processos.

O Processo de Pesquisa e Desenvolvimento produz os conhecimentos operativos necessários ao desenvolvimento da doutrina de emprego do CFN, bem como outros de interesse dos setores de pessoal, ensino e material, quando determinado. A pesquisa nos ambientes externo e interno possibilita a identificação de aspectos da doutrina a serem desenvolvidos. Esse processo foi estruturado buscando acessar o maior número possível de fontes e desenvolver suas linhas de pesquisa de forma concatenada com um planejamento de gestão do conhecimento. Isso inclui a gerência de um amplo Corpo de Colaboradores, além da centralização da análise dos relatórios e da condução de entrevistas doutrinárias com todos os militares que realizam cursos extra-MB e intercâmbios.

O Processo de Formulação Doutrinária formaliza os conhecimentos operativos necessários ao constante desenvolvimento do preparo e do emprego do Fuzileiro Naval, elaborando os Manuais da Série CGCFN e zelando pela sua permanente atualização. Esse processo é contínuo, tendo em vista a própria natureza das guerras, que se caracteriza pela constante evolução de seu perfil e da tecnologia empregada. Ele baseou-se no já produtivo Plano de Desenvolvimento da Série de Manuais CGCFN, ampliando sua qualidade ao conectá-lo com fontes de conhecimentos melhor estruturadas e sincronizando-o a um planejamento de longo prazo.

O Processo de Experiências Adquiridas representa uma forma de garantir permanentemente a atualização e o aperfeiçoamento do corpo doutrinário do CFN. Ele produz conhecimentos decorrentes de experiências vivenciadas em adestramentos, exercícios e combate real, ao identificar Lições Aprendidas, Melhores Práticas ou Informações Úteis. A interação da doutrina vigente com a realidade do combate e das operações, reais ou fictícias, forçando sua confrontação e emprego em situações não imaginadas na fase de sua formulação, faz com que sejam detectados aspectos doutrinários que precisam ser refinados. Este *feedback* contribui para a realimentação do SGC-FN e transforma o CFN em uma “organização que aprende”.

O Processo de Difusão representa o “balcão de atendimento” do SGC-FN e possui a função de manter os usuários do sistema atualizados em relação à doutrina, tácita e explícita, de interesse dos FN. Ele disponibiliza, oportunamente, os conhecimentos produzidos pelos processos do SGC-FN, de acordo com as características de seu conteúdo ou do público-alvo. A principal ferramenta de difusão doutrinária é o ensino, pois é nos cursos que este cabedal é formalmente transferido ao homem. O processo vale-se ainda de outras ferramentas, como o Programa de Leitura Profissional, a edição do periódico *Âncoras e Fuzis*, que aprofunda temas de interesse doutrinário do CFN, e a expedição do *Flash Doutrinário*, que busca iluminar aspectos da doutrina que precisem ser revitalizados.

O Processo de Acompanhamento, sempre em contato com os clientes, supervisiona o emprego dos conhecimentos pelos FN, no âmbito operativo ou de ensino, visando a identificar desvios desse emprego, assim como novas necessidades dos usuários, além de mensurar, no ambiente externo, se os resultados atingidos estão de

acordo com o planejado. Ele é responsável pela constante verificação da finalidade, alcance e estabilidade dos produtos fornecidos pelo sistema, sendo o principal responsável por sua realimentação à medida que se concretiza como verdadeiro “pós-venda”.

Todos esses processos são subdivididos em subprocessos, etapas e atividades, que se inter-relacionam para a obtenção dos produtos já mencionados. Eles encontram-se desenhados em um minucioso funcionograma (ver Figura 11).

Em síntese, os processos do SGC-FN buscam: definir, priorizar, coletar, organizar, registrar, desenvolver, produzir, armazenar, avaliar, validar, divulgar, disseminar e proteger os conhecimentos operativos³ de interesse do CFN (BRASIL, 2015).

Perspectivas

As perspectivas do SGC-FN são bastante promissoras. Estes dois primeiros anos de funcionamento têm servido tanto para a validação do sistema, quanto para uma melhor definição de suas fronteiras.

Um fato de destaque nessa evolução inicial refere-se ao próprio perfil do Comando, que muitos enxergavam apenas como uma unidade dedicada, principalmente, a produzir e rever os manuais da Série CGCFN e, hoje, percebe-se que o seu negócio é muito mais nobre, pois gerir todo o conhecimento de uma instituição é algo bem mais complexo.

Esta tarefa de perscrutar as fronteiras do sistema, para posicionar adequadamente o novo Comando, possibilitando a necessária interação com o ambiente externo, tem sido em muito facilitada pela dedicação do ator responsável pelas Relações Institucionais e Doutrinárias do CDDCFN. Fruto desse trabalho, o CDDCFN estabeleceu relações formais, para troca ou obtenção de conhecimentos, com centros de estudos e escolas militares. Destacando-se, entre esses relacionamentos, o estabelecido com a Assessoria de Doutrina e Legislação (ADL) do Ministério da Defesa (MD) e com a Comissão Interescolar de Doutrina de Operações Conjuntas (CIDOC), pois esses órgãos possuem papel de relevo na formulação doutrinária no âmbito do MD, particularmente no que se refere às Operações Conjuntas, o que, por sua vez, se reflete na doutrina do CFN.

A relação do CDDCFN com as unidades operativas do CFN também prosperou bastante. Este contato é primordial para a realimentação do SGC-FN, mantendo o cabedal doutrinário aderente às possibilidades dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais (GptOpFuzNav), sendo igualmente importante para os processos de difusão doutrinária e de pesquisa e desenvolvimento. Para tanto, entre outras medidas que possibilitam o acompanhamento doutrinário do adestramento, tem-se ativado o Grupo de Observação e Assessoramento Doutrinário (GOAD), que tanto assessora seus clientes com relação a eventuais dúvidas doutrinárias, quanto observa a adequação dos procedimentos adotados e coopera com a definição dos objetivos de adestramento, formulando os temas que sustentarão os exercícios, de acordo com as orientações emanadas dos Comandantes das Forças que se adestram e com as linhas de pesquisa do próprio SGC-FN.

³ Não abrange outros conhecimentos ligados aos Recursos Humanos, Material, Treinamento Físico Militar e Desporto, a não ser quando estes se relacionam com o conhecimento operativo.

Funcionograma do Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais

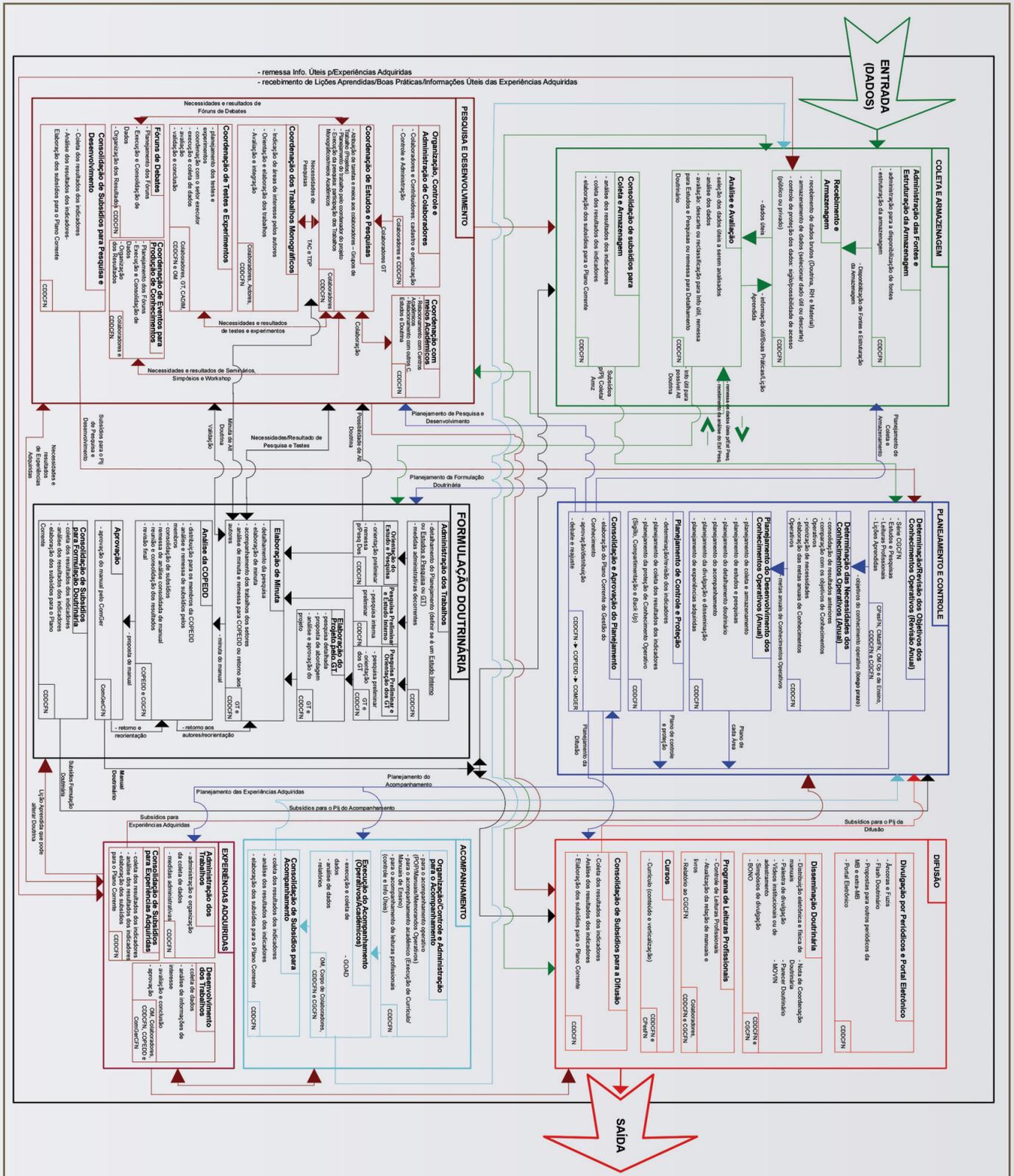


Figura 11: Funcionograma do SGC-FN
Fonte: BRASIL (2015)

Um instrumento central na consolidação do espaço institucional do CDDCFN é o seu Corpo de Colaboradores do CFN. Partindo-se da premissa que o conhecimento institucional encontra-se, primordialmente, distribuído na mente das pessoas, o sistema precisou ampliar sua capilaridade. Para tanto, ativou-se um Corpo de Colaboradores, que busca representar todos os setores do CFN, e cujos membros são estimulados a oferecer subsídios para a produção doutrinária, convergindo para o SGC-FN os conhecimentos tácitos dispersos com os FN.

Outro instrumento importante na captura desse conhecimento disperso vale-se da TI para concentrar os conhecimentos de interesse dos FN. O Portal do Conhecimento possibilitará, sem comprometer a segurança, o rápido acesso a diversos produtos como manuais, periódicos, acervo fotográfico, relatórios, monografias, trabalhos de cursos, entre outros. Além disso, ele dará acesso a um Sistema de Lições Aprendidas, tanto para o lançamento de lições quanto para a sua coleta.

Além de concentrar conhecimento, o SGC-FN é responsável também por sua difusão. Neste sentido, destaca-se o Programa de Leitura Profissional que visa a:

[...] aprimorar os conhecimentos profissionais, as competências individuais e estimular o hábito da leitura dos militares do CFN, contribuindo para o desenvolvimento da capacidade de análise, síntese, raciocínio lógico e sistematizado do Fuzileiro Naval. (BRASIL, 2015).

Com os destaques ora apresentados, buscou-se iluminar as possibilidades de expansão do SGC-FN e, conseqüentemente, do próprio CDDCFN.

Conclusão

A presente conclusão inicia-se retomando a última frase colocada em destaque pelo Almirante Cantídio, em sua obra *O Combatente Anfíbio*: "PENSAR E AGIR - disso depende NOSSO FUTURO." (CANTÍDIO, 2010).

O SGC-FN procurou estabelecer uma ponte entre essas palavras, escritas em 1992, e a forma como o CFN vem construindo seu futuro, cômico, ao mesmo tempo, de que atravessa a era do conhecimento e de todo o cabedal de vivências acumulados em mais de dois séculos de história.

Buscou-se demonstrar o ganho institucional representado pelo advento do SGC-FN. Esse sistema, que organiza o saber e o pensar do CFN, deve ter sua efetividade mensurada pelo sucesso das ações de seus principais usuários, os Fuzileiros Navais. Essa ferramenta, construída e gerida, em grande medida, pelo CDDCFN, possibilitará ampliar a velocidade, a qualidade e a quantidade das trocas de conhecimento e doutrina anfíbios, o que, em última análise, deve servir como um multiplicador do poder de combate dos GptOpFuzNav.

Destá forma, pretende-se que o CFN esteja apto a cumprir a destinação estabelecida em sua Visão de Futuro de ser imprescindível para a proteção da Amazônia Azul. Para tanto, o CFN hoje arquiteta o seu pensar, base das inúmeras ações a que tem sido, e continuará a ser, chamado a cumprir em nome da pátria.

Referências

BRASIL. Marinha. Corpo de Fuzileiros Navais. Comando-Geral. **CGCFN-16**: Normas de Funcionamento do Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais. Rio de Janeiro, 2015. No prelo.

CANTÍDIO. Luiz Carlos da Silva. O Combatente Anfíbio. **O Anfíbio**, Rio de Janeiro, ano XXIX, p. 67-109, out. 2010. Edição extra.

MONTEIRO. Alvaro Augusto Dias. A próxima singradura. **O Anfíbio**, Rio de Janeiro, ano XXIX, p. 9-65, out. 2010. Edição extra.

MOTTA, Fernando Cesar S. et al. Preparo e Emprego: a Organização do CFN e o Emprego dos GptOpFuzNav - A Visão do CFN 2020. In: SEMINÁRIO DO BICENTENÁRIO DO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS, 2008. Rio de Janeiro. **Relatórios...** Rio de Janeiro: Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais, 2008.



CMG (RM1-FN) José Carlos Linares Bastos
linares@cddcfm.mar.mil.br

O Corpo de Colaboradores: a alavanca do Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais

*Conte-me e eu esqueço. Mostre-me e eu apenas me lembro.
Envolve-me e eu compreendo. (Confúcio)*

A gestão do conhecimento traduz-se pela organização, compartilhamento e fluxo do conhecimento gerado ou coletado por uma instituição, visando à criação de novas competências, ao alcance de desempenho superior, ao estímulo à inovação e à criação de valor para os usuários.

No CFN, a organização vocacionada para a gestão do conhecimento dos Fuzileiros Navais é o jovem Comando do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais (CDDCFN). A ele cabe gerenciar no mais alto nível o Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais (SGC-FN). Contudo, engana-se quem pensa que essa gestão é atribuição exclusiva do CDDCFN. Ela é responsabilidade de todos os fuzileiros. A todos cabe a tarefa de alimentar o sistema, oferecendo, compulsória ou voluntariamente, à coleta e à armazenagem os conhecimentos auferidos individualmente por meio da frequência a cursos estranhos ao Sistema de Ensino Naval, aos intercâmbios, seminários e conclaves diversos, bem como suas experiências individuais na participação, observação ou execução dos procedimentos, técnicas e táticas peculiares às atividades de combate dos fuzileiros, registrados nos inúmeros tipos de documentos de difusão, relatórios, trabalhos acadêmicos, sumários, artigos, etc.

A geração do conhecimento, entendida como a atividade de seleção, análise e interpretação dos conhecimentos disponíveis, transformando-os em um novo conhecimento organizado segundo as necessidades de preparo do homem e das organizações, tem sim a exclusividade de gerenciamento do CDDCFN.

Desde os momentos iniciais da gestação do CDDCFN, ficou evidente que não seria possível prescindir da experiência e vivência de indivíduos que por suas qualificações poderiam dar uma imensa contribuição para a produção de conhecimentos de melhor qualidade.

Em vista disso, o Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais instituiu pela Portaria nº 24 de 2013, substituída em 2015 pela Portaria nº 49, o **Corpo de Colaboradores** e designou um conjunto de oficiais em cargos de comando, em programas de intercâmbio e em funções de ensino como Colaboradores Institucionais.

O Corpo de Colaboradores, no entanto, não é formado só pelos Colaboradores Institucionais. Inclui também os Colaboradores Voluntários, Oficiais da Ativa e da Reserva da MB e de outras Forças Armadas selecionados pelo reconhecido saber profissional e convidados formalmente a integrar o Corpo de Colaboradores. Além desses, os ex-Comandantes-Gerais do CFN e os ex-Comandantes do Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo (CIASC) são membros natos do Corpo de Colaboradores.



Figura 1: Primeira reunião de Colaboradores Institucionais da área metropolitana do Rio de Janeiro
Fonte: CDDCFN (2015)

Os integrantes desse Corpo serão estimulados a oferecer subsídios para a produção de conhecimentos sob as formas de Estudos de Estado-Maior, Trabalhos Acadêmicos longos, sobretudo Monografias, e curtos, em especial nas modalidades Artigo, Relatório, Fichamento e Resenha.



Figura 2: Reunião de trabalho de Colaboradores para estudar o Planejamento do CASC e CCA a ser inserido no Tema Base de Operação Anfíbia do CAOCFN
Fonte: CDDCFN (2015)

A produção do conhecimento contará ainda com **Colaboradores Eventuais**, grupo que incluirá todos os militares da ativa e da reserva da Marinha e das demais Forças Armadas que espontaneamente queiram colaborar, apresentando, de forma livre, trabalhos relacionados à produção de conhecimentos de interesse do CFN. Além desses, os militares da ativa não pertencentes ao Corpo de Colaboradores que forem designados para integrar Grupos de Trabalho para a produção de conhecimentos específicos também serão considerados Colaboradores Eventuais. Nesta categoria estarão incluídas ainda as personalidades civis, os integrantes de Centros Acadêmicos Universitários e de Estudos Estratégicos das Escolas de Altos Estudos Militares das Forças Armadas convidados, por sua reconhecida capacidade profissional e/ou saber militar, para contribuir com a produção de conhecimentos. Neste caso, a colaboração poderá ser consumada por meio da apresentação de trabalhos específicos, pela realização de palestras ou a participação ativa em eventos específicos com a finalidade de obtenção de conhecimentos, tais como: mesas-redondas, simpósios, seminários, painéis, fóruns e *workshops*.

Entretanto, qualquer militar poderá encaminhar voluntariamente contribuições para a composição do Banco de Dados Doutrinários, independente da sua utilidade imediata ou não para a produção de

um conhecimento em andamento ou planejado para breve. Esses militares serão designados **Contribuidores**.

O **Corpo de Colaboradores** estará sempre envolvido na produção dos conhecimentos operativos necessários ao desenvolvimento da doutrina de preparo e emprego dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais, bem como outros de interesse dos setores de pessoal, ensino e material, quando determinado. Para tal, os Colaboradores Institucionais serão designados para orientar e avaliar os Trabalhos Monográficos de conclusão dos cursos de Oficiais e Praças do CFN que prevejam a realização desses trabalhos; liderar Grupos de Trabalho envolvidos na execução de estudos específicos, projetos de pesquisas e na formulação de documentos doutrinários; coordenar Testes e Experimentos doutrinários; coordenar a execução de Eventos destinados à produção de conhecimentos de responsabilidade do CDDCFN; e elaborar Artigos para a revista *Âncoras e Fuzis*. Além disso, serão sempre convidados a participar dos principais eventos técnico-científicos e de capacitação e treinamento do CFN.

A importância dos Colaboradores e Contribuidores está, portanto, em trazer para o SGC-FN os conhecimentos tácitos dispersos pelos indivíduos, sem os quais o sistema tende a perecer.



CMG (RM1-FN) Romilton Mello
romilton@cddcfm.mar.mil.br

Assessoria de Relações Institucionais e Doutrinárias do Comando do Desenvolvimento Doutrinário do CFN

A comunicação externa é responsável pela elaboração e execução de ações com outras empresas, ações sócio-culturais e relações governamentais. Além da comunicação com outras instituições, os profissionais responsáveis pela comunicação externa tratam da imagem da empresa visando preservá-la e melhorá-la. (Juarez Bahia)

Podemos dizer que a Gestão do Conhecimento funciona de maneira sistemática para identificar, coletar, analisar e difundir conhecimentos e experiências, tendo como propósito atingir a excelência organizacional.

Como elemento central no Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais (SGC-FN)¹, apresenta-se o Comando do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais (CDDCFN), que materializa antiga pretensão dos Fuzileiros Navais, evidenciada em simpósios e estudos diversos, preenchendo importante lacuna na área de atuação do setor Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (CGCFN), na medida em que alça o trato dos conhecimentos de interesse específicos dos Fuzileiros Navais ao nível já alcançado pela administração do pessoal e do material.

O manual *CGCFN-16: Normas de Funcionamento do Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais* delimita os ambientes interno e externo para o SGC-FN, pela observação e definição dos recursos a serem abrangidos. Como ambiente externo, a norma prevê dois tipos que podem interagir com o sistema:

[...] o ambiente externo operacional: representado genérica e integradamente pela Marinha do Brasil (MB) e pelo Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), considerando o fato de que o CFN não é organizacionalmente individualizado na estrutura da MB, sendo dela parcela indissociável. Neste ambiente encontram-se a maioria dos clientes do SGC-FN, suas principais fontes de conhecimento e a origem das condicionantes mais efetivas, em particular no que concerne à doutrina ge-

ral, estatuída na Doutrina Básica da Marinha (DBM), à qual se subordina todo o detalhamento doutrinário no CFN; e o ambiente externo geral: em termos amplos, refere-se ao que se encontra fora da MB, mas que, indiretamente, pode interessar ou influenciar o SGC-FN, particularmente como fonte de conhecimentos ou como elementos condicionantes. (BRASIL, 2015).

As Relações Institucionais

As Relações Institucionais (RI) representam e definem o relacionamento que as empresas mantêm com os diferentes órgãos externos ao seu sistema, sendo, por vezes, seu interlocutor principal. Para tanto, o responsável por esse setor deve ter noções básicas de todo o andamento das demais áreas do Sistema, de maneira a realmente possibilitar ser seu representante.

Cabe ao setor de RI desenvolver o relacionamento com instituições, identificando e avaliando oportunidades e articulando estratégias para estabelecer parcerias em programas diversos, a fim de atender os objetivos da organização e consolidar a sua imagem no mercado.

A área de RI se relaciona com todos os tipos de *stakeholders*, de interesses muito variados. Sua função é dialogar, relacionar e promover os produtos do sistema, servindo como um elo com outras organizações e setores. Trabalha na gestão do relacionamento com seus clientes e parceiros, buscando criar uma imagem positiva da instituição em todo ambiente externo ao sistema e pretendendo informar as pessoas a respeito das qualidades da instituição, fazendo com que seja estabelecida uma relação de intimidade e confiança.

A Organização pode fazer uso de uma série de medidas para gerar maior credibilidade por parte de seu público. A primeira e, talvez, a mais importante medida, consiste em adotar uma política de “portas abertas”, assim como o estabelecimento de canais efetivos de comunicação (VIEIRA, 2004).

O trabalho precisa ser diretamente relacionado com a Direção da empresa para saber, de maneira bastante criteriosa, qual grupo de interesse se deve atender com prioridade e o impacto que isso gera na empresa. Deve-se ter total consciência para criar as empatias com interlocutores, de acordo com o planejamento estratégico da empresa.

¹ O SGC-FN visa ao atendimento das demandas de conhecimentos de interesse dos Fuzileiros Navais apresentadas, principalmente, pelos setores operativo e de ensino, fazendo-o de forma coordenada com as Gestões de Recursos Humanos (RH) e de Material de Fuzileiros Navais, sempre em consonância com a Visão de Futuro do CFN e alinhado com seus Eixos Estruturantes (BRASIL, 2015).

A Assessoria de Relacionamento Institucional e Doutrinário do CDDCFN

Ao estabelecer os processos para o funcionamento do SGC-FN, visualizou-se a necessidade da existência de um setor que se fizesse responsável pela interlocução com o ambiente externo, impondo uma forte interação do sistema com seus ambientes externos geral e operacional e estabelecendo canais de comunicação eficientes para a troca de informações. Para tanto, o CDDCFN criou a Assessoria de Relacionamento Institucional e Doutrinário (ARID).

Cabe à ARID ser responsável por:

- Perscrutar o ambiente externo geral (extra-MB) e operacional (MB e CFN), a fim de identificar novas áreas do conhecimento a serem exploradas ou aspectos ainda não completamente desenvolvidos das áreas já conhecidas;
- Estabelecer relações institucionais para a troca de conhecimento doutrinário com Centros de Estudos, Escolas de Altos Estudos Militares, Escolas Militares e Comandos e Unidades militares envolvidos com doutrina;
- Estabelecer relações institucionais para a troca de conhecimento com o meio acadêmico civil; e
- Identificar, no ambiente externo geral ou operacional, e atender seminários e simpósios de interesse do CFN.

Neste contexto, no decorrer dos trabalhos dessa Assessoria, desde a criação do CDDCFN, destacam-se o relacionamento com as seguintes instituições:

- Assessoria de Doutrina e Legislação (ADL) do Ministério da Defesa (MD);
- Instituto Pandiá Calógeras (IPC) do MD;
- Subchefia de Estratégia do Estado-Maior da Armada (EMA);
- Escola de Guerra Naval (EGN);
- Escola Naval (EN);
- Centro de Estudos Político-Estratégicos (CEPE) da EGN;
- Escola Superior de Guerra (ESG);

- Instituto de Doutrina de Operações Conjuntas (IDOC);
- Comissão Interescolar de Doutrina de Operações Conjuntas (CIDOC);
- Centro de Doutrina do Exército (CDoutEx);
- Diretoria de Educação Superior Militar (DESMil) do Exército Brasileiro (EB);
- Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME);
- Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) do EB;
- Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN);
- Seção de Doutrina da Terceira Subchefia do Estado-Maior da Aeronáutica (EMAER); e
- Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (ECEMAR).

Dessa forma, atendendo ao propósito de captar conhecimento por intermédio de relacionamento com outras instituições, além de representar o CGCFN em fóruns doutrinários, o Assessor de Relações Institucionais e Doutrinárias do CDDCFN participa de seminários, simpósios e outras atividades externas ao SGC-FN. Como exemplos, podemos citar sua participação em Programas de Cooperação de Instrução (PCI) com Escolas Militares, em assuntos inerentes ao emprego do CFN e nas seguintes Comissões:

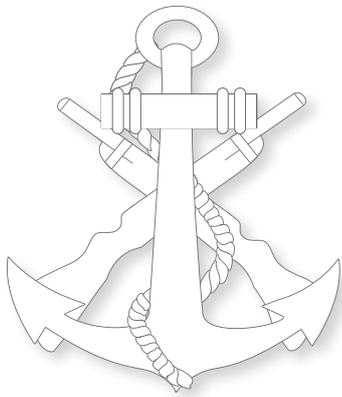
- Grupo de Trabalho para revisão do Plano Estratégico da Marinha (GT-RevPEM);
- Comitê Executivo de Interação de Ensino (CEIE) e Assessoria da Comissão Permanente de Interação de Estudos Militares (CPIEM); e
- Comissão Interescolar de Doutrina de Operações Conjuntas (CIDOC).

O dinamismo das relações institucionais e o constante diálogo com as instituições externas ao SGC-FN incentivam a troca de conhecimentos e experiências, ajudando a identificar novas necessidades de pesquisa e desenvolvimento e a divulgar produtos. As ações incluem diversas atividades de relacionamento, coleta e difusão de conhecimentos, apoiando e sendo apoiado pelos diversos processos do Sistema. Em resumo, as ações da ARID “são olhos, bocas e ouvidos para o Sistema”.

Referências

BRASIL. Marinha. Corpo de Fuzileiros Navais. Comando-Geral. **CGCFN-16: Normas de Funcionamento do Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais**. Rio de Janeiro, 2015. No prelo.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação Organizacional: gestão de relações públicas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.



1º T (RM2-T) Linda Mara G. de F. C. Menezes
lindamara@cddcfm.mar.mil.br

Portal do Conhecimento

Uma organização que aprende deve estar habilitada à transferência de conhecimento rápida e eficiente por meio da estruturação; experimentação de novas abordagens; solução sistêmica de problemas; aprendizado pela própria experiência; e aprendizado pela experiência e melhores práticas de outros. Deve possuir (e criar) sistemas e processos que suportem tais atividades; ter pessoas e operações integradas por esses sistemas e processos; e gerenciar efetivamente essas atividades. (David Garvin)

Introdução

O conhecimento de uma instituição é um de seus principais ativos. Ele é constituído pela soma das vivências das pessoas que por ela passaram e daquelas que a integram atualmente, devendo, no entanto, ser preparado para ser transmitido para as pessoas que ainda virão a pertencer a essa instituição. Ao mesmo tempo, deve capturar as experiências de sucesso do passado e presente, preservá-las e mantê-las atualizadas para continuarem oportunas no futuro.

O conhecimento, neste sentido, possui uma característica marcante: a dispersão. Ele se encontra tanto nas mentes das pessoas, a sua maior e mais importante parcela, quanto na forma documental, a parcela menor, mas que, por se encontrar explicitada, é a mais fácil de ser transmitida e multiplicada.

O Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais (SGC-FN) é uma ferramenta desenvolvida para gerir o conhecimento do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) com o amplo propósito de conduzir a evolução estratégica da instituição como um todo. Essa gestão envolve a execução e coordenação de diversos processos que visam a capturar, armazenar, tratar e difundir conhecimento, tanto os explícitos como os tácitos (BRASIL, 2015).

Um instrumento importante na coleta e na difusão desse conhecimento disperso é o Portal do Conhecimento. Um sítio da intranet que concentra informações de interesse dos Fuzileiros Navais (FN), oferece ferramentas de busca específica e possibilita a captura de novos conhecimentos e a interação com seus usuários.

Este artigo tem por finalidade apresentar o Portal do Conhecimento e todas as suas possibilidades. Para isso, inicialmente, apresentará o Banco de Conhecimentos do SGC-FN, que é a base

de funcionamento do portal, mostrando como as informações de interesse e suas fontes são tratadas e estruturadas para facilitar tanto a armazenagem quanto seu posterior acesso. A seguir, serão descritas as funcionalidades do portal, as quais são representadas pelas ferramentas de busca e pesquisa, de interação e de difusão e coleta de conhecimento.

Acessando o Conhecimento de Interesse do Fuzileiro Naval

O Banco de Conhecimentos surgiu da necessidade de reunir e disponibilizar diversos documentos que contenham informações de interesse do CFN, tanto no âmbito educacional, quanto no operativo.

O CFN produz diversos documentos relativos ao conhecimento de interesse dos FN, que, por muitas vezes, encontram-se segregados em diferentes Organizações Militares (OM). Tais documentos se revestem de grande importância porque constituem o próprio cabedal de conhecimento do CFN. Eles reúnem, inúmeras vezes, o saber de atividades desenvolvidas pelos FN, saber esse que advém de experiências adquiridas ao longo da carreira militar, enriquecido pelo contato e vivência com Oficiais especialistas na área de doutrina, participação em exercícios, eventos, cursos de aperfeiçoamento, entre outros.

Todo esse conhecimento agregado gera ativos intangíveis, que influenciam diretamente a pesquisa, o aprendizado e a formulação da doutrina de emprego operativo, ou seja, gera impacto na atividade fim dos FN. Daí a importância de bem coletar dados e informações de interesse, armazenando-os de forma adequada em um banco de conhecimentos dedicado a este fim.

Para tanto, o SGC-FN administra suas fontes e estrutura a armazenagem desses dados e informações. As fontes são identificadas, organizadas e conectadas, para que se possa executar a coleta de forma oportuna. A estruturação da armazenagem obedece às mesmas áreas de concentração e linhas de pesquisa empregadas pelo sistema como um todo (ver Figura 1).

Antes da armazenagem, os dados recebidos são tratados, o que envolve uma avaliação preliminar para que se determine se este dado bruto é de interesse dos FN. Caso afirmativo, torna-se dado útil, recebendo *tags*, que facilitarão seu arquivamento e posterior acesso no Banco de Conhecimentos, sendo, para tanto, catalogado de acordo com

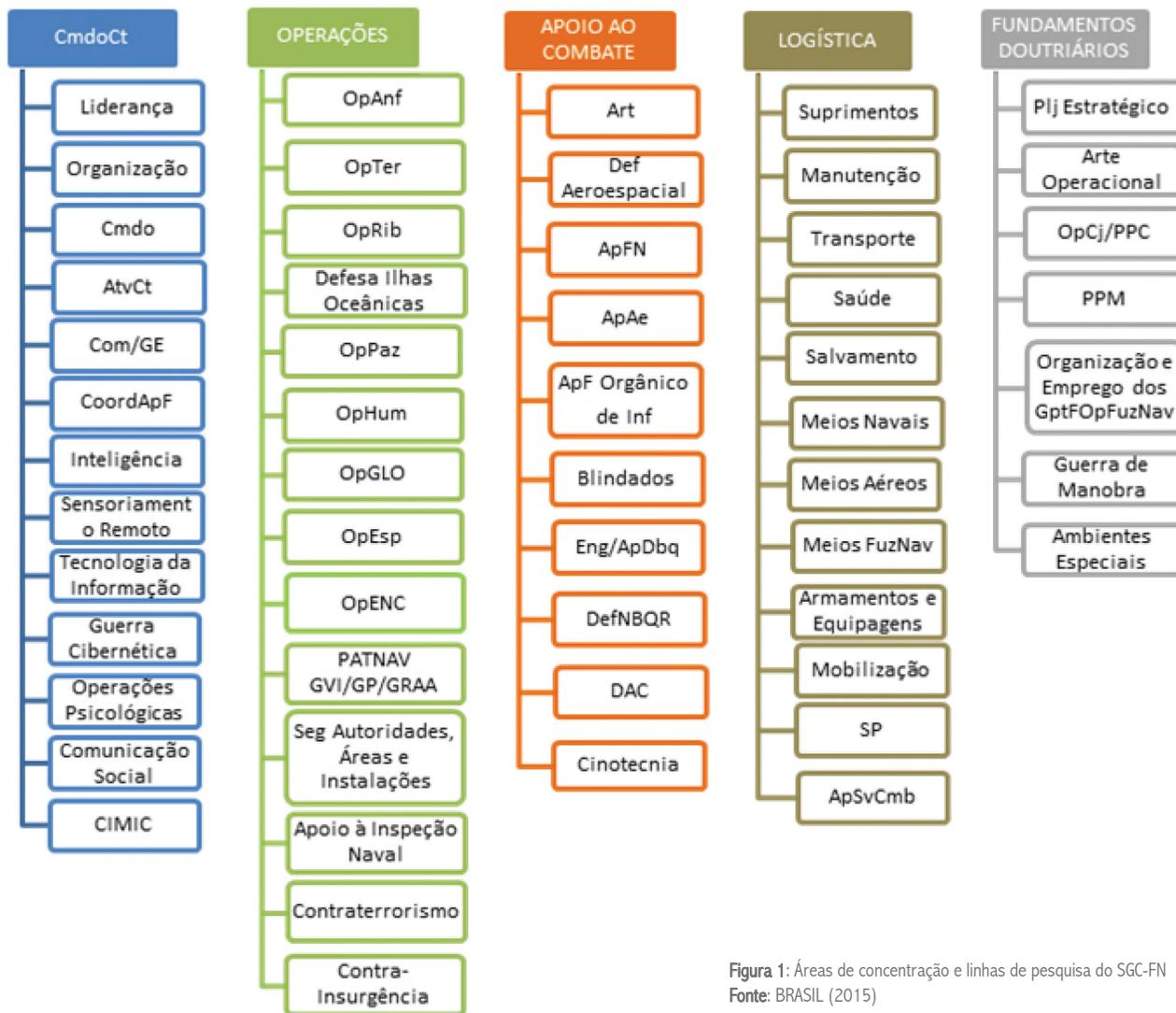


Figura 1: Áreas de concentração e linhas de pesquisa do SGC-FN
Fonte: BRASIL (2015)

as áreas de concentração e linhas de pesquisa. Em seguida, este dado útil passa por uma análise de conteúdo. Caso o resultado desta análise represente uma modificação qualitativa ou quantitativa do conhecimento operacional, este dado converte-se em informação útil (BRASIL, 2015).

Funcionalidades do Portal do Conhecimento

O Banco de Conhecimentos busca resolver o problema da dispersão do conhecimento explícito, canalizando seu fluxo desde suas fontes até sua armazenagem estruturada. No entanto, o conhecimento precisa circular, a fim de que o saber institucional se multiplique.

O Portal do Conhecimento cumpre essa função; através dele, o conhecimento é difundido e novos dados e informações são coletados.

Tal Portal trata-se de um sítio eletrônico, de funcionamento na intranet da Marinha do Brasil (MB), que busca concentrar todo o conhecimento de interesse do CFN disponível para acesso. São encontrados nele, com poucos cliques, os seguintes conhecimentos e informações (ver Figura 2):

- Manuais da Série CGCFN;

- Notas de Coordenação Doutrinária;
- Lições Aprendidas, Melhores Práticas e Informações Úteis;
- Publicações da MB (Estado-Maior da Armada, Comando de Operações Navais, etc.);
- Publicações do Ministério da Defesa, Exército Brasileiro e Força Aérea Brasileira;
- Relatórios diversos: de Fim de Comissão; de Experimentos Doutrinários; de Entrevistas Doutrinárias; de cursos extra-MB; de intercâmbios, etc;
- Periódicos nacionais de interesse doutrinário do CFN (*Âncoras e Fuzis*, *O Anfíbio*, *Boletim Geocorrente* da EGN, *Revista da Escola de Guerra Naval*, *Doutrina Militar Terrestre em Revista*, etc.);
- Periódicos internacionais de interesse doutrinário do CFN (*Marine Corps Gazette*, *Proceedings*, *Diálogo*, *Military Review*, *Jane's*, etc.);
- Trabalhos acadêmicos dos Cursos de Altos Estudos Militares e de aperfeiçoamento, realizados no Brasil e no exterior e que sejam de interesse do CFN; e
- Banco de imagens e vídeos.

Página inicial do Portal do Conhecimento



Portal do Conhecimento

<p>- Publicações CGCFN</p> <ul style="list-style-type: none">• Estrutura da Sede de Manuais CGCFN• Manuais CGCFN• Notas de Coordenação Doutrinária• Sugestões de Aperfeiçoamento	<p>- Banco de Conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none">• Pesquisa por Áreas de Concentração e Linhas de Pesquisa• Pesquisa geral• Pesquisa avançada <p>Caso não tenha encontrado o que procurava, favor entrar em contato com o Departamento de Difusão</p> <p>contato@cdccfn.mar.mil.br</p> <p>tel - 3386-4516</p>	<p>- Relatórios</p> <ul style="list-style-type: none">• Fim de comissão• Cursos extra MB• Intercâmbios• Exercícios doutrinários• Seminários• Simposios• Workshop• Outros	<p>- Periódicos MB</p> <ul style="list-style-type: none">• O Anfíbio• Ancoras e Fuzis• Flash Doutrinário• Revista Marítima Brasileira• Revista do Clube Naval• Revista da EGN• Boletim Geocronometria• O Passadico• Revista Periscópio• Outros	<p>- Outros Periódicos Nacionais</p> <ul style="list-style-type: none">• Revista Eletrônica Estratégica Brasileira de Defesa• Doutrina Militar Terrestre• Periódicos Meira Mattos• A Defesa Nacional• Revista PADECEME• Revista de Estudos Estratégicos• Revista da UNIFA• Política Externa• Revista do Exército Brasileiro• Revista Verde-Oliveira• Revista da Escola Superior de Guerra• Cadernos de Estudos Estratégicos	<p>- Periódicos Estrangeiros</p> <ul style="list-style-type: none">• Marine Corps Gazette• Proceedings• Military Review• Diálogo• Jane's
<p>- Outras Publicações Doutrinárias</p> <ul style="list-style-type: none">• PND• END• Livro Branco• Manuais MD• DBM• Manuais EMA• Manuais CON• Manuais EB• Manuais FAR• Manuais DOD (US)• Manuais OTAN• Manuais USMC• Manuais US NAVY• Manuais US ARMY• Manuais Outras Nacionalidades	<p>- Trabalhos Acadêmicos - Desenvolvimento Profissional</p> <ul style="list-style-type: none">• C-PEM• C-EMOS• Oficial Intermediário• Oficial Subalterno• Curso de Habilitação SO• Outros	<p>- Experiências Adquiridas</p> <ul style="list-style-type: none">• Líções Aprendidas• Boas Práticas• Experiências em Estudo• Compartilhe sua experiência			
<p>- Links Úteis</p> <ul style="list-style-type: none">• Programa de Leitura Profissional• Bibliotecas Interares da Marinha• Banco de Imagem• COPEDD• ERSCO• BUSSOLA• LEGISMAR	<p>- Fórum Doutrinários</p> <ul style="list-style-type: none">• Tema de Debate nº1• Tema de Debate nº2• Tema de Debate nº3	<p>Aviso de site</p> <p>Este Portal encontra-se em fase de construção. Em breve esta ferramenta estará pronta para atender as necessidades do Corpo de Fuzileiros Navais.</p>			

Figura 2: Página inicial do Portal do Conhecimento
Fonte: site CDCCFN

Para acelerar o fluxo de informações de interesse, todas as OM do CFN podem fazer constar em seus sítios eletrônicos da intranet um ícone de acesso ao Portal do Conhecimento.



Figura 3: Ícone do Portal do Conhecimento
Fonte: sítio CDDCFN

Além do fácil acesso a todas essas fontes de conhecimento, o portal apresenta ainda algumas funcionalidades com potencial para multiplicar o conhecimento de quem utiliza esta ferramenta para pesquisa. Por meio dele, pode-se ter acesso direto à Rede de Bibliotecas Integradas da Marinha (BIM), à Base de Dados com acesso irrestrito aos principais periódicos de interesse (Ex: a Base de Dados *Military & Government Collection*, organizada pela *EBSCO Information System*, disponível na página da EGN), e às ferramentas de busca já consagradas na MB, como o Bússola e o Sistema de Gerenciamento da Legislação da Marinha, o LegisMar.

Uma funcionalidade muito importante é o Fórum Doutrinário para debate eletrônico de temas de interesse. O Fórum serve como espaço interativo, onde os usuários cadastrados podem ampliar estudos e reflexões sobre determinado assunto de interesse dos FN. Os tópicos ficam registrados, podendo ser consultados posteriormente. Por meio dessa ferramenta, o SGC-FN pode coletar dados e informações de interesse e identificar aspectos da doutrina que precisam ser refinados. Importante destacar que este espaço é voltado para socialização, ampliando debates, podendo conter troca de experiências e, até mesmo, relatos. Para sugestões e comunicação direta com o Comando do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais (CDDCFN), o usuário poderá acessar o Fale Conosco, que ficará disponível no sítio da intranet deste Comando.

Existem ainda outras ferramentas interativas que possibilitam aos usuários do sistema encaminharem suas próprias experiências operacionais ou enviarem sugestões de aperfeiçoamento dos Manuais da Série CGCFN. Todas as experiências e sugestões são registradas e analisadas, caso sejam pertinentes, elas serão consideradas para o refinamento da doutrina vigente.

Figura 4: Ferramenta de pesquisa avançada do Banco de Conhecimentos
Fonte: sítio CDDCFN

O Portal disponibiliza também espaço para pesquisas avançadas por meio de consultas ao Banco de Conhecimentos. O usuário, através de uma ferramenta de busca customizada, conseguirá recuperar o documento desejado, utilizando palavras-chave, tags e descritores de assunto. Além disso, a pesquisa pode ser realizada pelos tipos de conteúdos e por palavras que estejam inseridas neles.

Conclusão

O conhecimento do CFN, gerido pelo SGC-FN, irá se desenvolver, o que, por sua vez, deverá se refletir na otimização do emprego dos FN em combate. O Portal do Conhecimento pretende ser uma importante ferramenta nesse processo, ao estabelecer a interface entre o Banco de Conhecimentos e seus clientes, possibilitando maior acessibilidade a informações de interesse dos FN.

O Portal foi concebido para possibilitar, sem comprometer a segurança, o rápido acesso a diversos produtos como manuais, periódicos, relatórios, monografias e trabalhos de cursos, entre outros. Além de difundir conhecimento, ele promove ainda a coleta de informações de interesse, por meio de canais de comunicação interativos.

Toda essa circulação de conhecimento institucional aperfeiçoará a capacidade do CFN aprender e aprofundará seu saber, o que, em última análise, deve contribuir para o preparo necessário aos combates do século XXI.

Referências

BRASIL. Marinha. Corpo de Fuzileiros Navais. Comando-Geral. **CGCFN-16**: Normas de Funcionamento do Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais. Rio de Janeiro, 2015. No prelo.



CMG (RM1-FN) Pedro Antônio de Oliveira
pedro.antonio@cddcfn.mar.mil.br

O Programa de Leitura Profissional dos Fuzileiros Navais

Breve Histórico

Iniciado em 2009, por orientação do Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (CGCFN), o Programa de Leitura Profissional destinava-se a despertar o hábito da leitura como forma de educação profissional naval, contribuindo para o desenvolvimento de oficiais e praças, principalmente no que se refere a conhecimentos que permitam ampliar a criatividade, o conhecimento da história militar e a capacidade de liderança em todos os escalões.



Figura 1: Folder do Programa de Leitura Profissional
Fonte: BRASIL (2011)

O Programa consistia em uma bibliografia básica, contendo livros e manuais doutrinários, dividida em níveis por postos e graduações. Anualmente, o CGCFN recomendava a leitura de um manual e um livro, por posto/graduação, daqueles constantes na bibliografia básica. Em paralelo, uma CPESMARINST¹ orientava o envio de cartas pelos oficiais, contendo os principais ensinamentos colhidos, ao Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo (CIASC) para apreciação

¹ Instrução normativa especializada do Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais.

pelo então Centro de Estudos do Corpo de Fuzileiros Navais (CECFN), o qual foi extinto com a ativação do Comando do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais (CDDCFN). As praças, quando realizando cursos de carreira no CIASC ou o Curso Especial para Habilitação a Suboficial (C-Esp-HabSO), por correspondência, apresentavam uma resenha sobre o conteúdo da leitura recomendada, que seria apreciada pelo CIASC se o curso fosse em suas dependências ou pelo titular da OM do militar se realizando o C-Esp-HabSO.

Pelo Memorando nº 2, de 18 de junho de 2009, o CGCFN determinou ao Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN) incluir os livros do programa, cuja leitura tivesse sido considerada obrigatória, na bibliografia básica dos diversos concursos de admissão aos cursos de carreira no CFN, bem como nos currículos dos próprios cursos, respeitados os níveis relativos aos diferentes postos e graduações.

A partir de 2013, acontece uma mudança na orientação para a leitura profissional, é facultada a escolha de ao menos um livro e um manual para a leitura, dentre aqueles listados na bibliografia básica para cada posto/graduação. Contudo, não deveria ocorrer a repetição da leitura em cada posto/graduação.

O Programa Atual

Com a extinção, em 2013, do CECFN, o então recém-ativado CDDCFN assumiu a tarefa de coordenar o Programa de Leitura Profissional. Assim, tal coordenação, que era orientada pela CPESMARINST 30-04D, passou a sê-lo pelo manual *CGCFN-16: Normas de Funcionamento do Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais*, que contém um capítulo com novas orientações sobre o programa. Este novo programa dá maior liberdade ao Fuzileiro Naval, que, de acordo com as orientações do manual, poderá definir como administrará sua “biblioteca profissional pessoal”, ao longo de sua carreira, para isso, as principais orientações serão discriminadas a seguir.

O Programa de Leitura Profissional dos Fuzileiros Navais é de responsabilidade do CGCFN; contudo, sua orientação, execução e acompanhamento cabem ao CDDCFN. Tal programa destina-se a estimular o hábito da leitura nos militares do CFN e, com isso, aprimorar seus conhecimentos profissionais e suas competências individuais, contribuindo, ainda, para o desenvolvimento da capacidade de análise, síntese, raciocínio lógico e sistematizado do Fuzileiro Naval.

O CGCFN relaciona os livros, documentos e manuais a serem lidos dentro do programa². Tal literatura é definida por este Comando e é dividida por postos e graduações, respectivamente, de oficiais e praças, compondo, assim, uma biblioteca a ser lida ao longo da carreira do militar. A bibliografia recomendada atenderá também às necessidades de conhecimento inerentes a cada fase da carreira, apoiando o preparo para cursos e desempenho de funções.

Desta forma, Segundos e Primeiros-Tenentes terão uma bibliografia voltada mais para o nível tático e o preparo para os Cursos de Aperfeiçoamento de Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais (CAOCFN) e de Estado-Maior para Oficiais Intermediários (C-EMOI); aos Capitães-Tenentes e Capitães de Corveta a bibliografia disponível apresentará assuntos voltados para o exercício em funções de Estado-Maior de Unidade e de Força, incluindo assuntos já no nível operacional e relacionados com o Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores (C-EMOS). Com a conclusão do C-EMOS, o oficial poderá dedicar-se à leitura mais focada nos níveis político, estratégico e operacional, visando aos Cursos de Política e Estratégia.

Da mesma forma, os livros, documentos e manuais selecionados para os SD-FN, CB-FN e SG-FN contribuirão para o desempenho dos Fuzileiros Navais nos Cursos de Especialização (C-Espc), de Aperfeiçoamento (C-Ap) e Especial de Habilitação para Promoção a Suboficial (C-Esp-HabSO), respectivamente. As praças da graduação de 2º e 1º Sargento já deverão incorporar em suas bibliotecas literaturas relacionadas para os 2º e 1º Tenentes, pois em situações de combate são substitutos naturais, no comando de pelotões, desses oficiais. Os SO-FN terão um programa de leituras específico, focado na atividade de liderança e no exercício de funções em Estado-Maior.

Nas Organizações Militares do CFN, é onde realmente o programa acontecerá. Anualmente, dentro da bibliografia determinada pelo CGCFN e de acordo com o posto e a graduação, os oficiais e praças escolherão um livro e um documento ou manual para leitura. Por orientação dos Comandantes e Oficiais de Ligação Doutrinária, espera-se que todos sejam estimulados à leitura, à elaboração e ao envio de resenhas ao CDDCFN, mesmo estas não sendo obrigatórias, e os conhecimentos adquiridos venham a ser apresentados ao público interno e debatidos, principalmente com foco na doutrina de emprego dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais.

A confirmação da leitura escolhida pelo militar será feita por meio de uma carta contendo sua opinião sobre o material lido, se concorda ou não com a manutenção do livro, manual ou documento no Pro-

grama e sugestões, se for o caso, de inclusão de outras bibliografias julgadas pertinente ao seu nível de conhecimento. Para os militares servindo em OM do CFN, as cartas serão encaminhadas, obrigatoriamente, pelos oficiais ao Comandante da OM e, voluntariamente, pelas praças ao Oficial de Ligação Doutrinária da OM. Caberá, então, à Organização Militar consolidar as informações recebidas e encaminhá-las ao CDDCFN, destacando aspectos de interesse e relacionando as praças que participaram do programa voluntariamente. Aqueles servindo em outras OM poderão encaminhar suas cartas diretamente ao CDDCFN, para o endereço eletrônico *difusao@cddcfm.mar.mil.br*.

É facultado a oficiais e praças apresentarem resenhas sobre o tema lido ao CDDCFN via *difusao@cddcfm.mar.mil.br*. As resenhas recebidas serão avaliadas e receberão um conceito global: PARTICIPAÇÃO DESTACADA, PARTICIPAÇÃO CONTRIBUTIVA ou PARTICIPAÇÃO. Cabe ao CDDCFN avaliar as resenhas e decidir se, aquelas em destaque, serão publicadas na revista *Âncoras e Fuzis* ou em seu sítio eletrônico.

Para facilitar a divulgação dos ensinamentos colhidos, e a critério do Comandante do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais, alguns oficiais e praças poderão ser convidados a exporem suas principais ideias e ensinamentos colhidos, sobre o conteúdo da leitura realizada, em apresentações, debates ou eventos acadêmicos, coordenados pelo CDDCFN.

O CDDCFN participará ao CPesFN aqueles militares de destacado grau de interesse em aprimorar seus conhecimentos profissionais e suas competências individuais. Este grau de interesse dos Fuzileiros Navais levará em conta, também, a intensidade com que os mesmos participam de atividades acadêmicas (envio de resenhas e artigos ao CDDCFN, a frequência de uso do acervo da Biblioteca do CFN, participação voluntária em jornadas ou simpósios, etc.).

As observações aqui citadas apenas orientam a condução e participação no Programa de Leitura Profissional dos Fuzileiros Navais; contudo, será importante a atuação individual na busca para desenvolver o hábito da leitura e entender a importância de não apenas ler, mas de compreender o material lido e absorver informações importantes para o aprimoramento pessoal e profissional.

Por fim, vale relembrar a sugestão encontrada na página do CGCFN na intranet: **“Crie sua própria biblioteca profissional, amplie seus horizontes e boa leitura!”**

² A relação de livros, documentos e manuais é disponibilizada na página da intranet do CGCFN (www.cgcfm.mb).

Referências

BRASIL. Marinha. Corpo de Fuzileiros Navais. Comando Geral. **CGCFN-16: Normas de Funcionamento do Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais**. Rio de Janeiro, 2015. No prelo.

BRASIL. Marinha. Corpo de Fuzileiros Navais. Comando-Geral. **Departamento de Doutrina**. Disponível em: <<http://www.cgcfm.mb/Doutrina/index.php>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

BRASIL. Marinha. Corpo de Fuzileiros Navais. Comando-Geral. **Programa de Leitura Profissional do CFN**. 2 ed. Rio de Janeiro, 2011.

BRASIL. Marinha. Corpo de Fuzileiros Navais. Comando do Pessoal. **CPESMARINST Nº 30-04D: Normas para o incentivo a leituras profissionais e elaboração de resenhas pelos Fuzileiros Navais**. Rio de Janeiro, 2010.



O Grupo de Observação e Assessoramento Doutrinário (GOAD) no acompanhamento dos Conhecimentos de Fuzileiros Navais

Introdução

O Conhecimento, quando bem empregado, configura-se como um componente essencial a todos os processos organizacionais e seu emprego judicioso influencia a qualidade da ação gerada.

Assim, faz-se necessária a existência de processos eficazes de monitoramento do ambiente externo, de forma a garantir precisão na metodologia de tratamento dos conhecimentos. Este acompanhamento deve ser permanente para que indícios que indiquem a necessidade de refinamento ou atualização da doutrina possam ser captados, em face das ameaças e oportunidades que o ambiente externo oferece.

Este artigo apresentará uma das ferramentas empregadas pelo Comando do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais (CDDCFN) para o acompanhamento dos principais eventos operativos da Força de Fuzileiros da Esquadra (FFE): o Grupo de Observação e Assessoramento Doutrinário (GOAD).

Descrição do Processo de Acompanhamento

O Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais (SGC-FN) possui mecanismos que possibilitam que ele se mantenha permanentemente atualizado. Um desses mecanismos é o processo de acompanhamento do emprego do conhecimento, seja no ambiente operacional, seja no acadêmico.

Este processo obedece a um Plano de Acompanhamento, que contém metas e estabelece os objetivos que direcionam o esforço de acompanhamento do emprego dos conhecimentos produzidos pelo SGC-FN.

O acompanhamento operacional pode ser realizado:

- por Equipes de Observação, formadas pelo CDDCFN com pessoal das Organizações Militares (OM) do CFN e do Corpo de Colaboradores;
- por um grupo formado por oficiais e praças do CDDCFN, denominado Grupo de Observação e Assessoramento Doutrinário (GOAD); e
- de forma orientada pelo CDDCFN, ao solicitar a determinadas OM, ou militares individualmente, que realizem o acompanhamento e emitam um relatório ao final.

No âmbito do ensino, as Equipes de Observação acompanham a execução de currículos nos diversos cursos/estágios realizados nas OM de Ensino do CFN, e o trabalho do CDDCFN é baseado na comparação dos trabalhos realizados em sala de aula e no campo com a doutrina explicitada pelos Manuais da Série CGCFN.

O acompanhamento, tanto operacional quanto acadêmico, possibilita a observação e a coleta de dados acerca da disseminação correta da doutrina e necessidade de seu aprimoramento.

O GOAD

No intuito de acompanhar, no âmbito operativo, os conhecimentos empregados pelos Fuzileiros Navais nos adestramentos operativos de vulto, quando são ativados Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais (GptOpFuzNav) de valor Brigada Anfíbia (BANf) ou Unidade Anfíbia (UANf), o GOAD é ativado para observar sua condução e, quando solicitado, assessorar os comandos envolvidos em relação a aspectos doutrinários que suscitem dúvidas.

Nesses adestramentos, o GOAD fica subordinado à Direção do Exercício, que é exercida pelo Comando da FFE. Ao seu lado, e também subordinado à Direção, encontra-se o Grupo de Controle do Exercício. A integração desses grupos vem sendo realizada de maneira sólida e contínua. O GOAD auxilia o Grupo de Controle dos Exercícios na condução do mesmo, acompanhando os diversos eventos constantes do Quadro de Eventos gerado.

Vale salientar que o GOAD não tem a pretensão de realizar inspeção, avaliação ou verificação de desempenho das Unidades, mas sim acompanhar o emprego dos conhecimentos produzidos pelos usuários do SGC-FN e coletar, de forma transparente, dados que possibilitem o desenvolvimento doutrinário e a captação das demandas de seus clientes.

As atividades deste grupo se baseiam nos conhecimentos disseminados nos manuais doutrinários (Série CGCFN), nas Táticas, Técnicas e Procedimentos (TTP), nos Procedimentos Operativos Padronizados (POP) adotados nas OM operativas e no conteúdo de Memorandos Operativos (diretivas e relatórios de fim de comissão).

Entre essas atividades, cabe destacar a elaboração de temas e cenários para a condução das operações. Quando julgado conveniente, e mediante coordenação com as OM envolvidas, esses temas são propostos buscando relacioná-los com as metas constantes no



Figura 1: O GOAD no ADEST FER, Três Corações-MG, agosto de 2014
Fonte: CDDCFN (2014)

Plano de Acompanhamento. Simultaneamente, o GOAD sugere aos Comandos de Força responsáveis pelos exercícios os Objetivos de Adestramentos a serem explorados. Esses objetivos buscam atender demandas, desenvolver novas capacidades ou corrigir eventuais distorções, que tenham sido identificadas em exercícios anteriores.

Outra atividade bastante importante é o acompanhamento da fase do planejamento desses exercícios, assessorando a Força e o Grupo de Controle, no que tange aos conhecimentos empregados nesses processos.

Anualmente, ao longo do ciclo operativo da FFE, o GOAD acompanha a execução das Operações e Exercícios que são realizados por GptOpFuzNav, tais como:

- a QUADREX (Itaoca-ES), que visa ao emprego da Força de Emprego Rápido (FER) para a solução de um problema militar em uma situação de crise;
- o ADEST FER (Três Corações-MG), que visa a adestrar as Unidades da FFE no planejamento e na execução de Operações Anfíbias e Operações Terrestres de Caráter Naval; e
- a ESFOG (Formosa-GO), exercício conjunto entre as Armas de Apoio ao Combate e o Comando de uma BANf.

Por ocasião do *debriefing* da operação, o GOAD ressalta os principais pontos observados, de maneira a tornar profícuo, transparente e construtivo o Assessoramento Doutrinário do CDDCFN no emprego das operações e exercícios da FFE. Após o término do exercícios,

o CDDCFN produz um Relatório de Acompanhamento Operativo, que inclui um resumo dos resultados obtidos, por assunto, o qual é encaminhado ao Comando da Força de Fuzileiros da Esquadra.

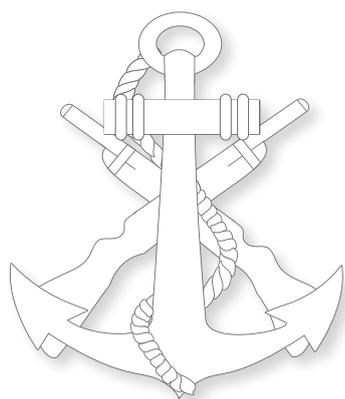
Nesses mais de dois anos de emprego do GOAD, em cooperação com a FFE, os resultados mostraram-se bastante produtivos, permitindo um estreitamento das relações entre o setor operativo e o de apoio da MB, o que vem sendo atestado, em mais de uma oportunidade, em pronunciamentos formais feitos pelo próprio Comandante da FFE.

Conclusão

No sentido de assegurar um criterioso emprego do Conhecimento de Fuzileiros Navais e a necessária realimentação do Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais, a constituição de Grupos de Observação e Assessoramento Doutrinário e suas devidas integrações nos âmbitos operativos e de ensino consistem em instrumentos ímpares no cumprimento da missão do CDDCFN.

Referências

BRASIL. Marinha. Corpo de Fuzileiros Navais. Comando-Geral. **CGCFN-16:** Normas de Funcionamento do Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais. Rio de Janeiro, 2015. No prelo.



O Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais como ferramenta de “alavancagem” do desenvolvimento doutrinário da força expedicionária: requisitos e alternativas para a sua implementação

Introdução

Ao longo do desenvolvimento das sociedades, a humanidade vivenciou uma sucessão de “grandes momentos históricos [...], cada qual com seus paradigmas próprios relacionados aos aspectos político, econômico, social, tecnológico e organizacional” (TOFFLER, 1980, p. 24 apud SOUSA, 2001, p. 12). O primeiro desses ciclos foi a era agrícola, sucedida pela era industrial. Hoje vivemos a era do conhecimento, ciclo em que “a criação e gerenciamento do conhecimento serão fatores decisivos no ambiente competitivo” (DRUCKER, 2000 apud GONTIJO, 2012, p. 1).

Nas últimas três décadas, as organizações brasileiras, tanto privadas como públicas, de forma crescente passaram a se conscientizar da importância da revisão dos seus modelos de gestão: no caso das empresas privadas, a motivação era a sua sobrevivência e competitividade no mercado; no caso das empresas públicas, tal motivação era a sua capacidade de cumprir sua missão, ou seja, atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade. (SOUSA, 2001, p. 11).

Nesse contexto, o conhecimento deve ser entendido “como um ativo corporativo” e daí surge “a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis” (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p.14 apud MOTA; LUPOLI JUNIOR, 2003, p. 3). As demandas por novas ferramentas de controle desse capital intelectual vêm sendo percebidas nos últimos anos pela evolução dos modelos de gestão, conforme apontado pela Figura 1.

Acompanhando a evolução do ambiente em que está inserido, em 16 de abril de 2013, o Comando-Geral do Corpo e Fuzileiros Navais



Figura 1: O cenário ambiental da evolução dos modelos de gestão
Fonte: SOUSA (2001)

(CGCFN) ativou o Comando do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais (CDDCFN), que “integrará ao Sistema de **Gestão do Conhecimento** do Corpo de Fuzileiros Navais (SGC-CFN), os aprendizados adquiridos em exercícios, operações e cursos” (BRASIL, 2013, grifo nosso).

O termo *Gestão do Conhecimento* pode ser amplamente encontrado na literatura acadêmica. Ele pode ser definido como “uma disciplina que promove uma abordagem integrada da identificação, obtenção, avaliação e compartilhamento dos ativos de conhecimento tácito e explícito de uma organização para atender aos objetivos de sua missão” (ESTADOS UNIDOS, 2008, p. 2, tradução nossa). Ainda é possível entender a gestão do conhecimento como:

[...]o processo pelo qual uma organização, tanto do ponto de vista de seus colaboradores quanto resultantes da aprendizagem organizacional, mapeia e apropria conhecimentos dos colaboradores ou servidores públicos, dissemina internamente e os compartilha (primeira geração), apropria, aprende, protege e transforma conhecimentos tácitos em explícitos e vice-versa (segunda geração), e (terceira geração) para gerar novos ativos por meio da pesquisa e desenvolvimento ou outros meios[...]. (ROCHA NETO; SALINAS, 2013, p. 5).

As definições apresentadas apontam para uma robusta dimensão de um sistema que se proponha a gerir o conhecimento de uma organização. Aí reside um dos propósitos da presente pesquisa: a identificação dos requisitos a serem atendidos pelo Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais (SGC-FN). Um segundo objetivo desse trabalho é reconhecer os pontos fracos, que tendem a sabotar o bom funcionamento do sistema.

Requisitos do Sistema

A estratégia de utilizar um sistema de gestão do conhecimento para capturar e distribuir conhecimento normalmente requer que indivíduos contribuam com seus conhecimentos para um sistema ao invés de manterem esses conhecimentos para si mesmos. (KING; MARKS JUNIOR, 2005, p. 1-2, tradução nossa).

A citação anterior expressa o que este autor acredita ser um requisito transversal a todos os sistemas de gestão do conhecimento estudados: a contribuição do conhecimento individual para esse sistema.

No âmbito das discussões sobre o conhecimento que circula em uma instituição, é possível identificar dois principais tipos de conhecimento. O primeiro deles é o conhecimento explícito, “que foi ou que pode ser articulado, codificado e armazenado de alguma forma. Ele pode ser prontamente transmitido a outros” (ESTADOS UNIDOS, 2008, p. 10-11, tradução nossa). Esse conhecimento está disponível em manuais, normas e outros procedimentos formalmente padronizados pela instituição.

Também é possível encontrar nas instituições outro tipo de conhecimento: o tácito. Esse é o conhecimento que “as pessoas carregam em suas mentes e que é difícil de ser acessado e compartilhado. As pessoas às vezes não se dão conta desse conhecimento que elas possuem e do quão valioso ele pode ser para outras pessoas” (ESTADOS, 2008, p. 10-11, tradução nossa). Esse é o conhecimento “usado pelos indivíduos da organização para realizar as suas atividades, difícil de verbalizar [...] aprendido durante períodos de experiências e de execução de uma tarefa” (CHOO, 2003, p. 188 apud BERVIG, 2007, p. 46).

Um sistema de gestão do conhecimento deve ser capaz, então, de gerir os dois tipos de conhecimento que circulam na organização. A gestão do conhecimento explícito aparenta ser mais simples, já que esse conhecimento está literalmente expresso e registrado em algum tipo de meio de armazenamento, virtual ou físico. O desafio parece estar em gerir o conhecimento tácito, em “ligar os que sabem àqueles que precisam saber pela “alavancagem” da transferência do conhe-

cimento [...] através de toda a instituição para atender os objetivos da missão” (ESTADOS UNIDOS, 2008, p.2, tradução nossa).

O papel de fazer chegar o conhecimento a todos os que precisam dele saber depende, fundamentalmente, de que aqueles que possuem o conhecimento contribuam com o sistema de gestão do conhecimento. Assim, um requisito primordial para o funcionamento adequado do sistema é incentivar a participação dos colaboradores da instituição, isto é, “estabelecer uma doutrina de colaboração” (ESTADOS UNIDOS, 2008, p.3, tradução nossa).

A teoria das trocas sociais¹ postula que a contribuição das pessoas com outrem é compatível com as suas percepções de que estão sendo feitas contribuições por outras pessoas a elas. [...] a pessoa que executa a ação o faz porque ela em geral acredita que a ação vai ser retribuída em algum tempo futuro, embora o tempo exato e a natureza do ato recíproco é desconhecida e sem importância. (KING; MARKS JUNIOR, 2005, p. 2-3, tradução nossa).

Entretanto, essa percepção individual de reciprocidade, de retribuição, pode ser difícil de ser atingida. Por vezes “alguns indivíduos em algumas culturas organizacionais seguem o ditado de que ‘conhecimento é poder’, acumulando poder e o compartilhando somente quando incentivados para fazê-lo” (KING; MARKS JUNIOR, 2005, p. 1-2, tradução nossa).

Por outro lado, também foi possível identificar que:

[...] um indivíduo pode contribuir para um sistema de gestão do conhecimento especificamente devido a controles impostos, sem ter em conta a eficácia da sua contribuição. Se isto ocorrer em larga escala, o sistema pode sofrer de um excesso de contribuições que fornecem pouco valor real para a organização. (KING; MARKS JUNIOR, 2005, p. 2, tradução nossa).

Em uma investigação sobre a ambiência² para inserção de processos sistemáticos de gestão do conhecimento no Comando do 7º Distrito Naval (Com7ºDN), realizada por pesquisadores da Universidade Católica de Brasília, foi possível identificar “atitudes muito favoráveis à inserção de processos de GC [...] predominando o processo de socialização de conhecimentos tácitos por meio de treinamento, cursos e elaboração de manuais” (ROCHA NETO; SALINAS, 2013, p. 16).

A característica altamente hierarquizada de uma organização exerce uma influência direta sobre a frequência e o esforço que os indivíduos de uma organização dedicam à colaboração com um sistema de gestão do conhecimento. De fato, o controle supervisionado é o “mais importante fator para encorajar o compartilhamento de conhecimento” (KING; MARKS JUNIOR, 2005, p. 11, tradução nossa).

¹ Escola das Trocas Sociais: surgiu em meados dos anos 60. Foco nas trocas entre vendedores e consumidores e perspectiva interativa com respeito às transações de mercado. Precusores: MacInnes (1964); Alderson e Martin (1965); Kotler (1972); Bagozzi (1974); Houston e Gassenheimer (1987) (MIRANDA; ARRUDA, 2004, p. 13).

² O conceito de ambiência pode ser compreendido como o espaço de interação das pessoas nas organizações, incluindo as culturas institucionais e os condicionantes que influem nas suas relações de interdependência e delas com o sistema (ROCHA NETO; SALINAS, 2013, p.3).

Além do requisito de incentivo de pessoal, o que se pôde verificar durante a pesquisa é que um sistema de gestão do conhecimento deve ser útil e fácil de usar.

[...] as variáveis do sistema utilidade e facilidade de utilização são mais relevantes para o esforço e a frequência de compartilhamento em sistema de gestão do conhecimento do que o é o apoio organizacional. (KING; MARKS JUNIOR, 2005, p. 10, tradução e grifo nossos).

A contribuição para um sistema de gestão do conhecimento deve ser uma atividade fácil de ser desempenhada, descomplicada. Sistemas complexos induzem a pouca participação voluntária e baixa qualidade de contribuições. O senso comum sugere que o funcionamento de um sistema dessa envergadura seja baseado em uma ferramenta informatizada. Todavia, a “experiência dos militares, na área de Gestão do Conhecimento, indica que a tecnologia da informação é apenas uma ferramenta que pode facilitar o alcance de uma boa gestão do conhecimento, mas não é um pré-requisito para tal” (PARREIRA, 2013, p. 29).

Alternativas para a Implementação

Para uma implementação efetiva do sistema de gestão do conhecimento, o Exército [dos Estados Unidos da América] havia produzido a Gestão do Conhecimento do Exército como uma estratégia para se transformar em uma força baseada no conhecimento centrado em rede com métodos de gestão do conhecimento e a aplicou com sucesso em seu local de trabalho. (SANTAMARIA, 2002 apud MANURI; YAACOB, 2011, p. 5, tradução nossa).

Na visão de Antonacopoulou (2001, p. 266 apud BERVIG, 2007, p. 67), “os fatores que podem dificultar a aprendizagem organizacional são dois: os pessoais e os organizacionais” e estão apresentados no quadro a seguir.

Fatores Pessoais	Fatores Organizacionais
Percepção sobre a necessidade de aprender	Organização interna do trabalho
Percepção sobre a habilidade de aprender	Sistemas organizacionais, por exemplo, treinamento
Valores culturais e crenças	Cultura e clima
Emoções, sentimentos e reações	Processo de tomada de decisões
Atitude com respeito à atualização	Comunicação e <i>Feedback</i>
Capacidade intelectual-mental	Política e aversão ao risco
Idade	Instabilidade e mudança
Memória	Posição econômica e competição
Habilidade de comunicação	Poder e controle

Figura 2: Fatores que dificultam a aprendizagem organizacional
Fonte: BERVIG (2007)

Lidar com as possíveis barreiras relacionadas a esses fatores não é uma novidade para o CFN — o que será visto a seguir.

Subordinado ao CGCFN, o Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN) é a Organização Militar (OM) cujo propósito é “exercer as atividades inerentes à administração geral e ao preparo técnico-profissional do pessoal Fuzileiro Naval” (BRASIL, 2014). Para tal, o CPesFN conta, desde setembro de 2002, com uma ferramenta informatizada de gestão integrada³ de pessoal, o SIGeP (VIEIRA; MARTINS; BOTELHO, 2004).

O SIGeP é uma ferramenta que admite a inserção de dados (conhecimentos) por vários usuários qualificados. Esses conhecimentos são posteriormente utilizados por outros usuários do sistema para subsidiar tomadas de decisão, por exemplo. Ou seja, é um sistema que permite o intercâmbio de conhecimento entre aqueles que o possuem e aqueles que dele necessitam (ESTADOS UNIDOS, 2008, p. 10-11). Pode-se concluir, então, que se trata de um sistema de gestão do conhecimento, ou, pelo menos, de uma parte de um sistema mais abrangente que se pretende estabelecer.

A experiência de implantação do SIGeP pode ser tomada como um caso de sucesso de implantação de um sistema integrado de gestão, a exemplo do que será o SGC-FN. Assim, é provável que os problemas enfrentados para a implantação do SIGeP venham a ser os mesmos a serem enfrentados para a implantação do SGC-FN, assim como as respectivas soluções encontradas.

As falhas decorrentes do processo de implantação acontecem porque a organização escolhe mal o fornecedor, estrutura mal a equipe do projeto, divulga mal e não compromete todos com os objetivos do projeto, não envolve os elementos da alta hierarquia, não tem e/ou não divulga e/ou não compromete todos com a metodologia do projeto, economiza em treinamento, infraestrutura, ou reengenharia. (VIEIRA; MARTINS; BOTELHO, 2004, p.6).

A citação anterior indica que alguns dos obstáculos encontrados durante a implantação do SIGeP estão relacionados a fatores organizacionais. Estão evidenciadas, particularmente, questões relacionadas à organização interna do trabalho, cultura e clima organizacionais. É prudente que se explore com um pouco mais de profundidade algumas questões que contribuíram significativamente para a superação dos obstáculos organizacionais e para o sucesso do SIGeP.

“O sucesso da implantação do SIGeP deve-se a um conjunto de fatores [...] mas a infraestrutura da intranet da MB, sobre a qual fluem as informações [...], é o alicerce que o sustenta” (VIEIRA; MARTINS; BOTELHO, 2004, p. 10). O SGC-FN pode utilizar esse mesmo recurso como ponto de partida. Vale salientar que a avaliação complementar de profissionais da área de tecnologia de informação e de sistemas se faz necessária.

Ao mesmo tempo, volta à cena um aspecto que independe de qualquer tipo de tecnologia — o comprometimento: “[...] o aspecto mais importante observado ao longo deste processo [implantação do SIGeP] foi o comprometimento do Comando com o sucesso do

³ Sistema Integrado de Gestão (SIG): “ambiente computacional que suporta os principais processos de uma organização, apoiando os usuários na realização de transações relacionadas com as suas tarefas cotidianas. Através de uma interface gráfica, os usuários podem inserir, consultar, alterar ou excluir informações armazenadas em uma base única de dados” (VIEIRA; MARTINS; BOTELHO, 2004, p. 3).

projeto” (VIEIRA; MARTINS; BOTELHO, 2004, p.10). Considerações semelhantes podem ser encontradas na literatura: “[...] para que ocorra a massificação da Gestão do Conhecimento na Administração Direta, uma política de GC ampla se faz necessária, com direcionadores estratégicos” (PARREIRA, 2013, p. 72); “Sem política e estratégia consistentes, Unidades e Comandos irão gerar ilhas de informação e conhecimento inacessíveis a outros. Isso é uma receita para um desastre numa perspectiva organizacional” (ESTADOS UNIDOS, 2008, p. 2, tradução nossa).

A iniciativa para a criação do SGC-FN partiu dos mais altos níveis hierárquicos do CFN, tal qual o SIGeP. Essa abordagem *top-down*⁴, alinhada às ideias de controle supervisionado, ao incentivo ao compartilhamento de conhecimento e à utilização dos sistemas de tecnologia da informação e de redes já existentes, pode contribuir significativamente para o sucesso do SGC-FN.

Conclusão

No contexto da era do conhecimento, o Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) propõe-se um novo desafio: o de estabelecer um sistema de gestão do conhecimento, alinhando-se às modernas tecnologias de gestão. O Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais (SGC-FN) contribuirá significativamente para a “alavancagem” da atualização doutrinária da força ao permitir o compartilhamento de conhecimentos tácito e explícito entre seus militares, assim como a retenção de conhecimentos que, atualmente, são perdidos (BRASIL, 2015).

O estudo de sistemas semelhantes bem sucedidos, e de suas dificuldades para atingirem os níveis operacionais em que se encontram, foi o principal objeto de estudo dessa pesquisa. A partir desses sistemas já em funcionamento, foi possível identificar algumas características que são comuns a todos eles — os requisitos do sistema. Também foram identificadas circunstâncias e fatores que constituíram barreiras à implantação dos citados sistemas e como tais percalços foram superados.

Este artigo dedicou-se, primeiramente, ao estudo dos requisitos do sistema. Foram selecionados dois, julgados mais relevantes. O primeiro deles é a necessidade de incentivo à contribuição voluntária de conhecimento para o sistema. Como evidenciado na literatura, um indivíduo estará tão mais disposto a compartilhar seu conhecimento quanto mais ele perceber estar se beneficiando do que outros usuários também compartilham com ele através desse mesmo sistema. Uma percepção positiva pode ser difícil de ser atingida, particularmente se existir um ambiente de competição baseada em

⁴Uma abordagem *top-down* é um estilo autocrático e hierárquico de tomada de decisão, mudança organizacional e liderança, em que estratégias ou planos são primeiramente concebidos por um ou poucos gestores de topo e depois disseminados (em cascata) mais abaixo na estrutura organizacional. Os níveis mais baixos da hierarquia são, em maior ou menor grau, vinculados às decisões de gestão de topo (MBA BRIEF, 2014).

conhecimento dentro da organização. Nesses casos, o incentivo é ainda mais importante. Todavia, em casos extremos, o excesso de incentivos pode levar a uma situação em que contribuições de pouco valor venham a ser feitas ao sistema.

Viu-se que os militares já estão habituados a uma organização fortemente hierarquizada e que, por isso mesmo, os efeitos de um incentivo sob a forma de controles supervisionados (imposição de metas) são positivos. O controle supervisionado torna as contribuições ao sistema não só mais frequentes, mas de maior qualidade também.

Assim, atendendo ao requisito de incentivo à contribuição com o sistema, mecanismos de imposição de metas tendem a produzir bons resultados. O controle supervisionado não deve ser interpretado como danoso à qualidade das contribuições, mas o contrário. A institucionalização de funções administrativas relacionadas ao SGC-FN, por exemplo, apresenta indícios de ser viável e produtiva.

O segundo requisito estudado diz respeito à interface dos usuários com o sistema, particularmente sua facilidade de utilização e utilidade. Esse requisito é fundamental para a obtenção de contribuições significativas para o sistema. Se o usuário encontrar dificuldades técnicas ao se relacionar com o sistema, a tendência é que ele passe a utilizar o sistema com menos frequência e/ou com menos esforço (qualidade). Se o SGC-FN for complexo, com uma interface pouco amistosa com o usuário, é possível que seja relegado a um segundo plano, o que certamente prejudicará a frequência e a qualidade das contribuições que recebe. O atendimento desse segundo requisito do sistema parece ser uma questão fundamental para o sucesso a longo prazo do SGC-FN.

Na sequência, por meio deste artigo, foi realizado um breve estudo de caso da experiência bem sucedida de implantação do SIGeP do CFN.

Podê-se observar que algumas das falhas ocorridas durante a implantação do sistema decorreram de fatores organizacionais, como a dificuldade inicial de se obter o comprometimento de todos com os objetivos dos projetos. É possível inferir que o SGC-FN encontrará a mesma dificuldade, já que se trata do mesmo ambiente organizacional de sistemas semelhantes em seus propósitos.

Esse obstáculo foi superado pelo comprometimento do mais alto nível hierárquico com as metas do projeto. A adoção de um sistema *top-down* fez chegar a todos os usuários do sistema, via cadeia de comando, a visão que o Comando tinha da importância daquele sistema. Essa abordagem hierarquizada de tomada de decisão e de transmissão de ordens (e objetivos) gerou o comprometimento necessário nos demais níveis da cadeia de comando.

Assim, por estar o SGC-FN centrado no CDDCFN, órgão diretamente ligado ao CGCFN, acredita-se que essa abordagem *top-down* será um fator facilitador à implementação do SGC-FN e ao seu sucesso duradouro.

Referências

BERVIG, Evandro. **Estudo preliminar do processo de comunicação e de gestão do conhecimento em uma organização militar brasileira**. 2007. 165 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade

de Brasília, Brasília, DF, 2007. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2991/1/2007_EvandroBervig.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2014.

BRASIL. Marinha. Corpo de Fuzileiros Navais. Comando do Desenvolvimento Doutrinário. **Visão**. Rio de Janeiro, 2013. Intranet. Disponível em: <<http://www.cddcfm.mb/index.php/pt/2013-05-07-11-24-12>>. Acesso em: 26 ago. 2014.

BRASIL. Marinha. Corpo de Fuzileiros Navais. Comando-Geral. **CGCFN-16: Normas de Funcionamento do Sistema de Gestão do Conhecimento de Fuzileiros Navais**. Rio de Janeiro: CGCFN, 2015. No prelo.

_____. **Marinha do Brasil assina Termo de Ativação de Comando na Ilha da Marambaia**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <https://www.mar.mil.br/cgcfm/noticias/destaques2013/termo_de_ativacao_marambaia.html>. Acesso em: 10 abr. 2014.

BRASIL. Marinha. Corpo de Fuzileiros Navais. Comando do Pessoal. **Propósito**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<https://www1.mar.mil.br/cpesfn/content/prop%3C%3B3sito>>. Acesso em: 26 ago. 2014.

ESTADOS UNIDOS. Army. Army Knowledge Management Principles. In: ANNUAL AOKM CONFERENCE, 4., 2008, Kansas City. **Principles**. Kansas City: AOKM, 2008. Disponível em: <<http://usacac.army.mil/cac2/AOKM/aokm2008/A4 Doc1 AKM Principles 25 JUN 20081.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

GONTIJO, Leila Amaral. A transição entre as eras industrial e do conhecimento. 2012. 6f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, [20--?]. Disponível em: <<http://www.fiescnet.com.br/senai/conhecimento/arquivos/anais/DraAline/ATranscaoEntreEralIndustrialDoConhecimento.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2014.

KING, William R.; MARKS JUNIOR, Peter V. **Motivating knowledge sharing through a knowledge management system**. Pittsburgh, Pa: Akatz Graduate School of Business, 2005. Disponível em: <<http://xa.yimg.com/kq/groups/24292446/1296336174/name/sdarticle.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2014.

MANURI, Ismail; YAACOB, Raja Abdullah Raja. Perceptions of knowledge creation, knowledge management processes, technology and applications in military organizations. **Malaysian Journal of Library & Information Science**, Selangor, v. 16, n. 1, p.73-85, 1 abr. 2011. Disponível em: <<http://ejum.fsktm.um.edu.my/article/1012.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

MBA Brief. **Top-down Approach**. Disponível em: <http://www.mbabrief.com/what_is_top_down_approach.asp>. Acesso em: 28 ago. 2014.

MIRANDA, Claudia Maria Carvalho; ARRUDA, Danielle Miranda de Oliveira. A Evolução do Pensamento de Marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, Maringá, v. 3, n. 1, p.40-57, jan./jun. 2004. Semestral. Disponível em: <http://intranet.fucape.br/uploads/MATERIAIS_AULAS/25146-19.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2014.

MOTA, Ulisses Dias da; LUPOLI JUNIOR, José G. Gestão das informações aplicada a organizações militares: o caso da gerência de estoques de fardamento reembolsável na Força Aérea Brasileira. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, VI., 2003, São Paulo, SP. Disponível em: <http://https://www.google.com/url?sa=t&ct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB4QFJAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ead.fea.usp.br%2Fsemead%2Fsemead%2FADM%2520GERAL%2F052Adm%2520-%2520Gestao%2520das%2520Informa%25E7oes%2520Aplicada%2520a%2520Organ.doc&ei=fsD_U7WmEcuRgwSOzoKYAQ&usg=AFQjCNFchxNigBrHIH9vmCjTByP2XOGVHg&sig2=77zt8-pil-7w_Rfv55aDrA>. Acesso em: 04 ago. 2014.

PARREIRA, Thiago José. **A gestão do conhecimento no Corpo de Intendentes da Marinha do Brasil**: desafios e oportunidades na busca pela excelência da aprendizagem organizacional. 2013. 92 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://www.cianb.mb/banco_digital/Parreira_Thiago_José_Dissertação_Mestrado.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2014.

ROCHA NETO, Ivan; SALINAS, Patrícia de Magalhães. Ambiência para Gestão do Conhecimento em uma Organização Militar. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 8., 2013, Online. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/dwp.asp?id=2757&ev=23>>. Acesso em: 17 ago. 2014.

SOUSA, Alcyr Moraes de. et al. **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001. 267 p. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1157381430.8A.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2014.

VIEIRA, André Accioly; MARTINS, Roberto Santos; BOTELHO, Tomás de Aquino Tinoco. Desenvolvimento e Implantação de um Sistema Integrado de Gestão de Pessoal no Corpo de Fuzileiros Navais: experiências de uma Implantação Bem Sucedida. In: SIMPÓSIO DE DESENVOLVIMENTO E MANUTENÇÃO DE SOFTWARE DA MARINHA, 4., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Diretoria de Administração da Marinha, 2004. p. 1 - 11. Disponível em: <<https://www.mar.mil.br/sdms/artigos/6843.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2014.

www.agrale.com.br

PARA ENFRENTAR QUALQUER MISSÃO | **MARRUÁ**

ADOTADOS PELAS FORÇAS ARMADAS



VTNE 1/2 TON 4x4 VTL REC 4x4 VTNE 1/2 TON 4x4 VTNE 1/2 TON AMBULÂNCIA 4x4 AM200 MICROBUS 4x4 VTNE 1 1/2 TON 4x4 VTNE 2 1/2 TON 4x4

Desenvolvidas especialmente para as Forças de Defesa, as viaturas Agrale Marruá 4x4 chegam com grande facilidade aos locais de mais difícil acesso, sendo ideais para a realização das mais duras missões. Com forte e potente trem de força, amplo curso da suspensão e resistência do conjunto, o Agrale Marruá é o combatente incansável que vai permitir que as operações tenham um desempenho superior.





Gen Bda R/1 Manoel Lopes de Lima Neto
lima.neto@defesa.gov.br

O Sistema de Doutrina Militar Conjunta



2015

Consolidando a interoperabilidade das Forças Armadas

Introdução

A história dos últimos conflitos tem mostrado que as grandes vitórias foram alcançadas por meio de ações adequadamente integradas de forças navais, terrestres e aéreas. Para atingir essa condição, as Forças Armadas (FA) devem ser guiadas por um conjunto harmônico de ideias, denominado de **Doutrina Militar**, que define, ordena, distingue e qualifica as atividades destinadas à sua organização, ao seu preparo e emprego. Por seu turno, a **Doutrina Militar de Defesa (DMD)** brasileira aborda os fundamentos doutrinários que visam ao emprego de forças militares nas missões previstas na Constituição Federal, nas leis complementares e em outros diplomas legais.

Quando esse arcabouço doutrinário tem o propósito de consolidar entendimentos comuns às Forças Armadas, propiciando, assim, condições para seu efetivo emprego conjunto, recebe o nome de **Doutrina Militar Conjunta** (antigamente, combinada), cujo sistema será, então, apresentado a seguir. Haja vista a amplitude do tema e o espaço disponível para abordá-lo, este artigo tratará dos integrantes, das atribuições, dos objetivos, dos fatores que condicionam a doutrina e são por ela condicionados, das atividades e dos produtos do Sistema de Doutrina Militar Conjunta (SIDOMC).

O SIDOMC

O SIDOMC tem como órgão de direção geral o Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA). As três FA e as três Chefias do EMCFA (de Operações Conjuntas; de Assuntos Estratégicos; e de Logística) e sua Assessoria de Doutrina e Legislação (ADL), além de Secretarias do Ministério da Defesa (MD), funcionam como órgãos de direção setorial e de execução. Integram-no, ainda, comandos conjuntos, quando ativados, a Escola Superior de Guerra e os Adidos de Defesa.

Norteados pela DMD, o SIDOMC tem por atribuições promover o desenvolvimento, a revisão, a consolidação, a aprovação e a disseminação da doutrina militar conjunta, além de responder aos questionamentos referentes à organização, ao material de emprego militar, aos aplicativos, aos sistemas militares e às situações de combate de um comando conjunto.

Os objetivos do Sistema em pauta são:

- identificar, por intermédio de estudos, novos campos para o desenvolvimento da doutrina conjunta;
- contribuir para a definição de padrões de efetividade compatíveis com FA modernas;
- obter unidade de doutrina conjunta no âmbito do Ministério da Defesa, buscando a integração com as doutrinas singulares das FA; e
- dinamizar todo o processo de planejamento, formulação e validação da doutrina militar conjunta.

O aperfeiçoamento da Doutrina Militar Conjunta é imperativo de efetividade para as FA. Ele decorre, entre outros, de fatores como ameaças, geografia, tecnologias, recursos financeiros e materiais, estratégia e cultura militares, ambientes interno e externo, conceitos, táticas, técnicas e procedimentos, além de políticas de governo e

ensinamentos trazidos pela História (lições aprendidas, por exemplo). Por sua vez, a Doutrina influencia fatores como planejamento e estrutura das Forças, ensino, instrução e adestramento, além de diretrizes táticas e regras de engajamento, entre outros.

Para cumprir as finalidades e os objetivos que lhe cabem, bem como aperfeiçoar-se permanentemente, o SIDOMC é permeado por uma gama de atividades que vão da emissão de diretrizes à realimentação, passando por levantamento de necessidades, plano de desenvolvimento, formulação, avaliação, aprovação, distribuição e aplicação. Com respeito à formulação, cumpre salientar que ela pode se desenrolar por meio de pesquisas e experimentações doutrinárias, além da realização de seminários e simpósios.

Todas as atividades acima mencionadas levam a produtos finais. O primeiro deles são diretrizes, que orientam o estudo de temas relacionados ao preparo e emprego conjunto das Forças Armadas. O segundo são as publicações técnico-doutrinárias, voltadas, especialmente, para operações conjuntas. Por fim, há documentos como Condicionantes Doutrinárias de Emprego Conjunto, Conceito Operacional (CONOP) e Requisitos Básicos de Emprego Conjunto, que, respectivamente: contêm normas reguladoras e parâmetros para o emprego de materiais, aplicativos e sistemas; descrevem as características operacionais de um sistema; e estabelecem exigências a atender por parte de materiais de emprego militar. Tudo isso para alcançar a necessária interoperabilidade das FA.

A página do MD na internet contém a relação de todas as publicações técnico-doutrinárias em vigor, as quais estão acessíveis a consultas, com exceção das sigilosas. Ainda, como exemplos recentes de produtos do SIDOMC, podem ser citados os Requisitos Operacionais Conjuntos para Modelo de Helicóptero de Instrução Básica das FA (aprovados pela Portaria Normativa nº 752/MD, de 30 de março de 2015) e o CONOP sobre o Sistema Tático de Enlace de Dados, em processo de aprovação ministerial.

Por fim, cumpre salientar que o SIDOMC ainda está em processo de organização. As diretrizes que o regem foram editadas antes das mudanças por que passou o MD entre 2010 e 2014. A sua revisão, prevista para ocorrer nos próximos meses, certamente trará correções e atualizações relacionadas à estrutura e ao funcionamento.

Conclusão

A interoperabilidade das Forças Armadas será, cada vez mais, um requisito a ser observado na construção das capacidades militares voltadas para o atendimento das demandas da Defesa Nacional. À Doutrina Militar Conjunta continuará a caber o relevante papel de consolidar o arcabouço de conhecimentos que servirá de base para a atuação conjunta das Forças Singulares. Para isso, o aperfeiçoamento do Sistema que dá organicidade a essa Doutrina será uma constante, o que torna essencial manter e incrementar a sinergia entre o MD, o EMCFa, a Marinha do Brasil, o Exército Brasileiro e a Força Aérea Brasileira.



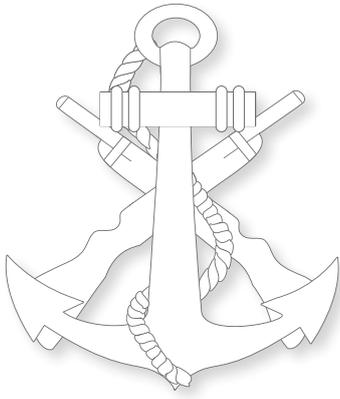
Referências

BRASIL. Ministério da Defesa. **MD51-M-04**: Doutrina Militar de Defesa. 2. ed. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://www.defesa.gov.br/component/content/article/145-forcas-armadas/estado-maior-conjunto-das-forcas-armadas/doutrina-militar/13188-publicacoes>>. Acesso em: 29 jun. 2015.

BRASIL. Ministério da Defesa. **MD51-M-01**: Sistemática de Planejamento Estratégico Militar. [Brasília], 2005. Disponível em: <<http://www.defesa.gov.br/component/content/article/145-forcas-armadas/estado-maior-conjunto-das-forcas-armadas/doutrina-militar/13188-publicacoes>>. Acesso em: 29 jun. 2015. Documento Sigiloso.

BRASIL. Ministério da Defesa. **MD20-I-01**: Instruções para Confecção de Publicações Padronizadas do EMCFa. Brasília, 2011. Disponível em: <<http://www.defesa.gov.br/component/content/article/145-forcas-armadas/estado-maior-conjunto-das-forcas-armadas/doutrina-militar/13188-publicacoes>>. Acesso em: 29 jun. 2015.

BRASIL. Ministério da Defesa. **MD35-D-02**: Diretrizes para Organização e Funcionamento do Sistema de Doutrina Militar Combinada. Brasília, 2008. Disponível em: <<http://www.defesa.gov.br/component/content/article/145-forcas-armadas/estado-maior-conjunto-das-forcas-armadas/doutrina-militar/13188-publicacoes>>. Acesso em: 29 jun. 2015.



CMG (RM1-FN) José Cláudio da Costa Oliveira
oliveira@egn.mar.mil.br

A Comissão Interescolar de Doutrina de Operações Conjuntas

O Ministério da Defesa (MD), pela Portaria nº 2.818, de 20 de setembro de 2011, resolveu constituir um grupo de trabalho (GT), com a finalidade de estabelecer as atividades de uma Comissão Interescolar de Doutrina de Operações Conjuntas, sob a coordenação da Escola Superior de Guerra (ESG), congregando especialistas no assunto das Escolas congêneres das Forças Singulares, a fim de uniformizar o ensino da doutrina de operações conjuntas no nível dos altos estudos militares.

O coordenador do GT teve um prazo de 90 dias para apresentar a metodologia de abordagem e fixar o correspondente cronograma de atividades da citada Comissão.

Assim, pela Portaria nº 316/MD, de 07 de fevereiro de 2012, foi criada, no âmbito do Ministério da Defesa, a Comissão Interescolar

de Doutrina de Operações Conjuntas (CIDOC), com o objetivo de uniformizar o ensino da doutrina de operações conjuntas nos Estabelecimentos de Ensino de Altos Estudos Militares das Forças Armadas e da Escola Superior de Guerra.

A CIDOC tem a seguinte composição:

- *Diretor do Núcleo* do Instituto de Doutrina de Operações Conjuntas (IDOC) da Escola Superior de Guerra (ESG) - presidente;
- *Membros executivos:*
 - a. representante(s) da ESG;
 - b. representante(s) do Comando da Marinha, por intermédio da Escola de Guerra Naval (EGN);



Figura 1: Reunião preparatória do Exercício "SIRIUS" coordenada pela CIDOC
Fonte: EGN (2013)

c. representante(s) do Comando do Exército, por intermédio da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME); e

d. representante(s) do Comando da Aeronáutica, por intermédio da Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica (ECEMAR).

• *Membros consultivos:*

a. representante(s) da Secretaria de Pessoal, Ensino, Saúde e Desporto (SEPESD); e

b. representante(s) do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA).

Entre as principais atividades da CIDOC, destacam-se:

- as reuniões que, em princípio, são realizadas trimestralmente, ou quando solicitadas por algum de seus componentes, em local a ser definido pelo presidente da Comissão;
- as deliberações da Comissão que se dão por consenso e, quando necessário, são submetidas ao Secretário da SEPESD, no que se referir ao Ensino, e ao Chefe do EMCFA, no que se referir à Doutrina;
- a destinação, no primeiro semestre, de um mínimo de 60 horas de instrução para componentes do corpo docente

das quatro Escolas de Altos Estudos (EGN, ECEME, ECEMAR e ESG), distribuídas em quatro etapas de nivelamento;

- a destinação de um mínimo de 40 horas de instrução nas grades curriculares de cada Escola, para que essas conduzam um trabalho em grupo, de modo interescolar, com seus corpos discentes subdivididos e mesclados, sobre o “Processo de Planejamento Conjunto (PPC)”, compondo o Exercício denominado “SIRIUS”; e
- a garantia das condições necessárias para que o assunto “Doutrina de Operações Conjuntas” seja ministrado, conforme o planejamento de cada Escola, em observância à doutrina preconizada nos manuais do MD.

A partir de 2014, o Comando do Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais (CDDCFN) foi convidado a participar das reuniões da CIDOC.

Desta maneira, as atribuições da CIDOC vêm sendo realizadas conforme determinado pela Portaria em pauta, o que tem contribuído de maneira fundamental para uniformizar o ensino de operações conjuntas no âmbito dos Estabelecimentos de Ensino de Altos Estudos Militares das Forças Armadas e da Escola Superior de Guerra.

SEGURO AUTO

TRANQUILIDADE ONDE VOCÊ ESTIVER

QUEM PODE

Militares, pensionistas e servidores civis das Forças Armadas e familiares.

Mais informações:

0800 61 3040

0800 61 3131

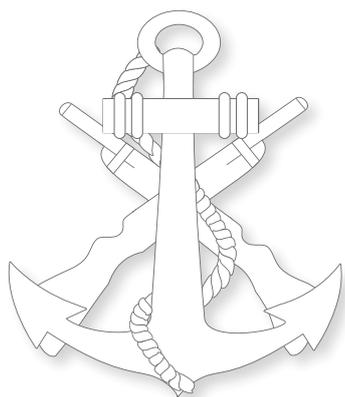


Conheça as condições no [site](http://fhe.org.br/seguroauto)
fhe.org.br/seguroauto



PROSEG
ADMINISTRADORA E
CORRETORA DE
SEGUROS





Dissolução do conflito entre as comunidades Simon-Pelé na cidade de Porto Príncipe, capital do Haiti: Coordenação Civil-Militar como prevenção, gerenciamento e solução de conflitos nas Operações de Paz

Introdução

Após 11 anos da Missão das Nações Unidas para Estabilização do Haiti (MINUSTAH), alcançados no ano de 2015, ainda colhemos importantes aprendizados nesse ambiente operacional complexo. Recentemente, o processo de dissolução do conflito entre duas comunidades, Simon e Pelé, localizadas na região metropolitana de Porto Príncipe, capital do Haiti, foi uma importante lição aprendida para a Força de Paz. Essa dissolução de conflito e manutenção da paz entre duas localidades que nutriam rivalidades históricas foi conseguida pelo esforço conjunto e contínuo das atividades táticas e da Coordenação Civil-Militar, ou *Civil Military Coordination* (CIMIC), reafirmando a importância das atividades CIMIC para prevenção, gerenciamento e solução de conflitos em Operações de Paz. Este artigo tem por objetivo descrever como esse processo de paz foi desenvolvido, bem como as fases e metas adotadas para se alcançar um processo de conquista e manutenção da paz sustentável.

Origem da CIMIC: breve histórico

Após a II Guerra Mundial, com a bipolaridade do mundo moderno na Guerra Fria, as questões humanitárias novamente ganharam força, levando a uma releitura da realidade vivida por Henry Dunant¹, em seu livro *Lembranças de Solferino* (DUNANT, 1986). Tal biografia foi uma das primeiras referências para a criação de organizações internacionais com ou sem ligação governamental, focadas na ajuda humanitária. Tais Organizações Não Governamentais (ONG) e Organismos Internacionais (OI) se permearam com outro componente que ascendeu no mesmo período de pós-Segunda Guerra e tem crescido de importância: a opinião pública.

Já no final de 1995, tropas lideradas pela Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) atuaram na antiga Iugoslávia sob a

égide da ONU. Ao serem desdobradas no terreno, depararam-se com diversas organizações civis que agiam legitimamente e em condições, inclusive, de prestar apoio às ações das tropas. Desse modo, houve a necessidade de integrar esses atores presentes nas áreas de operações em um novo conceito: a Coordenação Civil-Militar. A CIMIC pode ser basicamente definida como a coordenação e a cooperação em apoio à missão entre os componentes militares (militar e policial em uma missão de paz multidimensional) e civil, ligando-se também à população e às autoridades locais, às ONG e a outras agências nacionais e internacionais. Na verdade, esse conceito já tinha seu esboço rudimentar no período do Império Romano, quando, após as conquistas locais, grupos de “soldados construtores” consolidavam suas vitórias, conquistando os habitantes locais e realizando a reconstrução física dessas sociedades afetadas (KLOKER, 2009).

No âmbito ONU, utiliza-se outra abreviatura para CIMIC, que é CMCOORD (*Civil-Military Coordination*). A CMCOORD parte do mesmo princípio de buscar o diálogo e a interação entre os setores civil e militar, de forma a evitar competições entre atores presentes na área e buscar sinergia para a conquista de objetivos comuns. Para tanto, no mais alto nível, a responsabilidade desta coordenação fica a cargo do Escritório para a Coordenação de Assuntos Humanitários (OCHA), seguindo-se a linha de ação prioritariamente humanitária. Cabe ressaltar que esses objetivos devem estar em consonância com o que é proposto pelo Mandato, que é emanado pelo Conselho de Segurança, o qual rege a missão de paz em questão (CONING; HOLSHEK, 2012).

A diferença básica entre a doutrina CIMIC no âmbito ONU para a doutrina CIMIC no âmbito OTAN é que a segunda tem seus objetivos exclusivamente ligados à conquista de corações e mentes, para que não ocorra a interferência do meio civil nas operações militares. Ao longo do tempo, a OTAN aplicou a sua doutrina CIMIC em grande parte na reconstrução física de locais devastados por conflitos, tais como casas, hospitais, entre outros. Nesse ínterim, os seus objetivos podem ser voltados para a área de Inteligência, ou seja, as suas atividades visam a levantamentos de Inteligência diversos, como, por

¹ Fundador do Comitê Internacional da Cruz Vermelha.

exemplo, atividades de elementos de uma força adversa, levantamentos sobre uma área específica, catalogação e coleta de informações de uma determinada região, entre outras (ORGANIZAÇÃO..., 2003). Já no que se refere à ONU, as ações CIMIC são balizadas por objetivos militares, mas sem ter por meta Operações de Inteligência, e em consonância com o que é proposto pelo Mandato que rege a missão de paz em questão. A prioridade não é a reconstrução física, mas uma aproximação das instituições nacionais e de atores civis diversos, proporcionando condições de segurança para que essas instituições e atores civis possam prover a recuperação e o desenvolvimento das localidades afetadas por conflitos. As diferenças entre a doutrina CIMIC ONU e CIMIC OTAN refletem, por suas aplicabilidades, os tipos de Missões de Paz existentes. A doutrina CIMIC OTAN tem maior aplicabilidade nas Missões de Imposição de Paz, e a doutrina ONU, nas Missões de Manutenção da Paz.

CIMIC e MINUSTAH: inserção do Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais

A Missão das Nações Unidas para Estabilização do Haiti (MINUSTAH) é de caráter multidimensional, por possuir três componentes: o militar, o policial e o civil. A atividade CIMIC encontra-se presente majoritariamente no componente militar, em coordenação nos níveis estratégico e político com o componente civil. Inserido no componente militar, o Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais (BRAMAR – *Brazilian Marines*) encontra-se sob o controle operacional do Batalhão Brasileiro de Força de Paz (BRABAT – *Brazilian Battalion*), conforme mostra a Figura 1. Na estrutura do Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais (GptOpFuzNav) existe uma Seção de Assuntos Cívicos, que tem como um dos seus encargos as atividades CIMIC. Essa seção tem como homólogos as seções de CIMIC do BRABAT, o G-9 e a seção de CIMIC do Estado-Maior da MINUSTAH: o U-9. O U-9, por sua vez, corresponde-se com o Escritório para a Coordenação de Assuntos Humanitários (OCHA), que está presente na estrutura do Componente Civil da Missão.

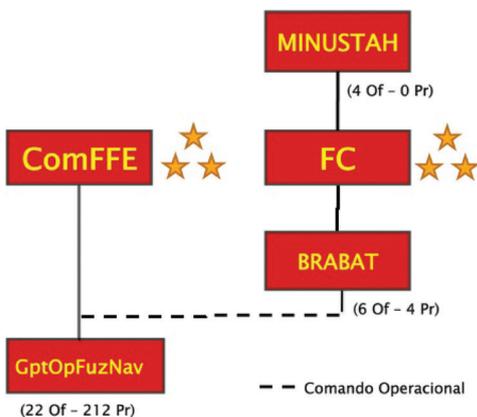


Figura 1: Subordinação Operacional da MINUSTAH
Fonte: o autor (2015)

Conflito entre SIMON e PELÉ

A área de responsabilidade do GptOpFuzNav até abril de 2015 englobava as regiões de SIMON, PELÉ, CITE MILITAIRE e SONAPI, as quais dão nome às comunidades que nelas estão inseridas. A região de SONAPI, ao norte de SIMON e PELÉ, é um grande complexo industrial, apresentando-se como uma área passiva em relação à atividade de grupos armados, por possuir um número significativo de seguranças privados. Já CITE MILITAIRE, localizada ao sul de SIMON-PELÉ, é marcada pela presença de ex-militares e membros da Polícia Nacional Haitiana (PNH), o que contribui, também, para que não se tenha a presença de grupos armados. A leste da área de responsabilidade está a região de DELMAS e a oeste, a região de CITE SOLEIL, áreas de responsabilidade de uma subunidade do BRABAT (Exército Brasileiro). Uma característica marcante dessas áreas, assim como de diversas outras regiões carentes do Haiti, é a presença de grupos armados, atuando como gangues que buscam estabelecer o controle local para que assim possam praticar a extorsão de moradores e comerciantes locais e, em segundo plano, comercializar drogas.



Figura 2: Área de Operação
Fonte: sítio Google Earth (<https://www.google.com/earth>)

As comunidades de SIMON e PELÉ possuem uma densidade demográfica considerável e uma rivalidade histórica. Nos últimos anos, as disputas acirraram-se nas comunidades de SIMON e PELÉ. No ano de 2012, na região de DELMAS, fronteira à comunidade de SIMON, havia um grupo armado conhecido como gangue 117. A gangue possuía um considerável poder de fogo, contando com fuzis, submetralhadoras, além de pistolas e revólveres, e praticava ações criminosas, tais como sequestros, extorsões e assassinatos no entorno da região, dando destaque para ações continuadas em uma das principais vias que cortam a parte metropolitana do Haiti: a Boulevard Toussaint Louverture; além disso, promovia ataques às indústrias próximas. A região de SIMON, à época, fazia parte da área de influência da gangue 117. Ainda em 2012, um grupo conhecido como TOLERANCE ZERO, composto segundo informes por justiceiros, expulsou a gangue 117 da região de DELMAS, obrigando-a a se refugiar na comunidade de SIMON e, posteriormente, incluindo a comuni-

dade de PELÉ. No final de 2013, um antigo líder das antigas gangues de PELÉ foi solto da PENITENCIÁRIA NACIONAL e reivindicou a liderança das comunidades de PELÉ e SIMON. Este líder solicitou ajuda às gangues de CITE SOLEIL para retomar o território que antes era controlado por sua gangue. Assim sendo, no início do ano de 2014, uma ofensiva ocorreu, e a gangue 117 foi expulsa da comunidade de PELÉ, recuando e dominando apenas a comunidade de SIMON. Nesse momento acirraram-se as rivalidades locais, e as comunidades se dividiram. Essa divisão foi marcante nas ruas que separam as duas áreas, com a formação de uma zona de exclusão, conhecida localmente e na MINUSTAH pelo jargão “Faixa de Gaza”. Nessa região, casas e comércio foram abandonados; e moradores que tentassem atravessar de uma comunidade para a outra eram ocasionalmente executados. Não obstante, por várias ocasiões, as gangues faziam incursões na comunidade rival para assassinar moradores de forma aleatória e demonstrar poder.

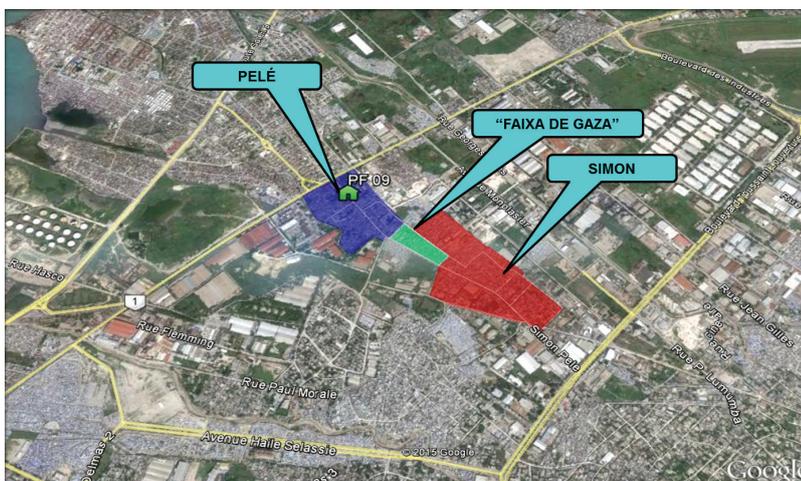


Figura 3: “Faixa de Gaza”, divisão entre as localidades de Pelé e Simon
Fonte: sítio Google Earth (<https://www.google.com/earth>)

Diante desse cenário de extrema violência, o GptOpFuzNav, responsável pela área, vislumbrou, como uma solução “tampão”, a implantação de pontos de controles (conhecidos como *static points*) entre as vias que ligavam as duas comunidades, de modo a inibir as contendidas armadas entre os dois lados, revistando pessoas e veículos, e impedir, assim, a circulação de grupos armados. Mesmo assim, no final do ano de 2014, os conflitos mostravam-se constantes, ainda com a presença de tropas controlando os acessos de uma comunidade a outra, com a ocorrência de infiltrações esporádicas de membros das gangues, que chegavam a vestir-se como mulheres para facilitar o acesso à comunidade rival, sem serem notados pelos militares próximos. O conflito e a violência evoluíram tanto que os fuzileiros presentes nos pontos de controle também passaram a ser alvo de hostilidades e ataques armados.

A CIMIC como caminho para a paz

Com o transcorrer dos conflitos, foi notado que não havia um canal de comunicação/diálogo eficiente entre as comunidades e o componente militar. Não havia atores com os quais o componente militar pudesse dialogar e, então, tentar dirimir as hostilidades contra as tropas da ONU, em primeiro plano, e entre as comunidades,

em segundo plano. O esforço principal deveria consistir em reverter o papel que foi atrelado aos militares ali presentes, de inimigos, para aqueles que intermediariam os conflitos e proporcionariam um ambiente seguro e estável para a consolidação das instituições nacionais haitianas. Para atingir tais propósitos, a extinção do conflito entre as comunidades de SIMON e PELÉ fazia-se necessário.

Para alcançar esses objetivos foram estabelecidas cinco fases, que não eram estanques, pois uma poderia ocorrer ao mesmo tempo que outras. Essas fases foram: criação e consolidação do papel de uma liderança local; estabelecimento de um canal de comunicação eficaz e único com as comunidades através de suas lideranças; consolidação do papel das forças militares como intermediadoras do conflito e não como inimigas; solução do conflito; e manutenção da paz.

Como foi dito, as comunidades possuíam uma rivalidade histórica. Em cada uma dessas localidades havia um comitê representativo, composto por cinco haitianos que representavam seus grupos nos pleitos sociais. No dia a dia das comunidades, esses comitês determinavam o que os moradores iriam fazer, ou como iriam se portar, o que incluía as situações de conflito. Exerciam, também, uma voz dentro dos grupos armados que agiam nas regiões.

Por causa da presença dos grupos armados, esses líderes estavam com baixa aceitabilidade pela população. Assim sendo, teríamos de adotar medidas para reforçar o papel do líder perante a sua comunidade. Logo, o GptOpFuzNav, mediado pela seção de Assuntos Cívicos, traçou objetivos e empregou algumas atividades de apoio humanitário, tais como: doações de água, alimentos, materiais escolares; atividades e projetos sociais diversos, por meio dos quais o líder comunitário aparecia em papel de destaque. Além disso, foram realizados diversos encontros e reuniões com os comitês das duas comunidades separadamente, de forma que os moradores pudessem ver que esses haitianos em destaque estavam realmente preocupados em buscar ajuda e soluções para as suas comunidades. Com essas ações, concluiu-se a primeira fase para a dissolução do conflito, e os líderes comunitários tiveram suas posições restabelecidas e de destaque perante os moradores, necessitando-se, assim, iniciar a segunda fase, que seria o estabelecimento de um canal de comunicação claro, eficiente e único.

Porém, ao analisarmos o contexto em que as duas comunidades estavam inseridas, era notório que elas estabeleciam contatos com a MINUSTAH por diversos canais, tanto no Componente Militar, quanto no Civil, ONG e Organizações Internacionais. Isso trazia dificuldades, pois enfraquecia a autoridade do Grupamento Operativo, já que, por vezes, os anseios das comunidades passavam para setores que, muitas vezes, não tinham forças e prerrogativas para agir ou estavam atuando em esferas acima do Grupamento Operativo, tomando decisões que não corroboravam os objetivos traçados. Iniciaram-se, então, ações de aproximação com os setores da MINUSTAH, ONG e Organizações Internacionais que se comunicavam com as comunidades para balizar os limites de competência de cada órgão. Era preciso deixar claro quais as áreas de responsabilidade do GptOpFuzNav e gerar também sinergia de esforços para que resultados positivos



Figura 4: Atividades educacionais capitaneadas pelo GptOpFuzNav-Haiti
Fonte: o autor (2015)



Figuras 5: Assinatura do Acordo de Paz entre Simon e Pelé
Fonte: o autor (2015)

fossem alcançados. A duplicação dos canais de comunicações poderia deixar as ações do Componente Militar vulneráveis, sem que houvesse respostas positivas, uma vez que se perdia confiança e dividia-se o poder de influência sobre os líderes. Junto dessas ações, iniciou-se a realização de atividades CIMIC capitaneadas pelo Grupo Operativo, com ampla participação desses setores. Chegou-se, assim, à conclusão da segunda fase, com a criação do canal de comunicação único do Oficial de Assuntos Cívicos com os líderes comunitários. Ressalta-se que, até aquele momento, trabalhava-se de forma isolada com cada comunidade, pois as animosidades entre as duas ainda eram latentes.

As relações entre as duas localidades estavam extremamente desgastadas pelo fato de os grupos armados praticarem ações contra seus rivais de forma aleatória, vitimando quase sempre civis inocentes e levando os moradores das duas comunidades a nutrir sentimentos de rivalidade entre si, os mesmos que as gangues possuíam. A solução encontrada para minimizar os problemas de segurança, devido a essas rivalidades, foi a ocupação de posições no terreno que isolassem as duas gangues (*static points*). Nesse marco temporal, porém, as hostilidades contra as tropas da ONU tinham aumentado. Apesar disso, o reforço da manutenção da estagnação das duas comunidades foi aos poucos dando resultados, pois as incursões diminuíram e, conseqüentemente, o número de mortes. Com o transcorrer das duas primeiras fases, a terceira já começava a ser exposta. O GptOpFuzNav passou a adotar o comportamento de mediador da comunicação dos dois lados, sendo visto como intermediador do conflito. As atividades CIMIC – reuniões, atividades de entretenimento, ajuda humanitária, entre outras – reforçavam a mensagem de que apoiávamos igualmente as duas comunidades, de que não éramos parte do problema entre eles, mas sim o caminho para o diálogo e a solução do conflito. Esse conjunto de ações e avanços proporcionou, então, o ambiente propício para a quarta fase, que era o restabelecimento do diálogo entre as duas comunidades.

Em conjunto com ações CIMIC, apoiando-se na vertente da ajuda humanitária, com uso de ONG nas áreas educacionais, conseguiu-se inculcar em grande parte da população a impressão de que os militares ali presentes eram elementos de intermediação para promover a paz nas duas comunidades. Era necessário, também, promover a imagem de imparcialidade, para que se pudesse acessar ambos os conteúdos. Foram realizadas diversas reuniões entre os comitês comunitários de forma isolada, disseminando as mesmas ideias e mostrando

como os avanços sociais poderiam ocorrer nas duas áreas se houvesse um ambiente de segurança. Concomitantemente, projetos sociais, apresentados pelo Componente Militar e outros setores da MINUSTAH, começaram a ser divulgados, todos capitaneados pelo GptOpFuzNav e contemplando as duas comunidades. Entre os projetos, havia cursos profissionalizantes, uma escola de futebol para crianças, reforma de áreas de entretenimento para os moradores e atividades educacionais. Com a evolução das atividades, os comitês começaram a esboçar intenções de diálogo, dando certa abertura para o GptOpFuzNav propor a realização da primeira reunião conjunta. Como seria o primeiro encontro dos dois lados, que por muito tempo foi refutado, o Grupo Operativo teve que estruturar a reunião e a sua pauta para que se lograsse um objetivo sólido e duradouro, que era o restabelecimento da paz entre as duas comunidades.

A reunião ocorreu no dia 16 de março de 2015. O local da reunião foi planejado de forma metódica, desde o posicionamento das cadeiras e lugares para os líderes e o intermediador do conflito (o Oficial de Assuntos Cívicos), a disposição das bandeiras nacionais e da ONU, até o local em que seriam recebidos e onde seriam feitas as despedidas. A pauta, com os pontos a serem alcançados e as possíveis mudanças de rumo que a reunião poderia tomar, também foi planejada de forma detalhada. Foram levantadas hipóteses de as partes se acusarem mutuamente, e o que deveria ser feito para contornar a situação. Entretanto, a reunião se deu de forma satisfatória e culminou com o ponto-chave do objetivo a ser alcançado: a assinatura de um Acordo de Paz entre as duas comunidades.

Esse Acordo de Paz estabelecia metas simples para os dois comitês comunitários, determinando cessar as contendas e provocações dos dois lados e buscar criar um Comitê comunitário conjunto, sendo todo o processo supervisionado pelo Grupo Operativo na figura de seu Oficial de Assuntos Cívicos. O Grupo Operativo conseguiu, ainda, promover a ligação do Comitê junto às instituições públicas haitianas. Um dos termos previa facilitar essa ligação por intermédio da MINUSTAH, que iria junto do Comitê endossar as necessidades das comunidades com as instituições haitianas e o Componente Civil da própria Missão de Paz. As duas instituições haitianas mais expressivas que endossaram o Acordo de Paz foram a Prefeitura de Delmas e a Polícia Nacional Haitiana. A Prefeitura de Delmas comprometeu-se em focar em atividades futuras de cunho social no local, e a PNH implementaria a segurança.



Figura 6: Reunião com a Prefeitura de DELMAS
Fonte: o autor (2015)

Consolidação do Acordo e manutenção da paz na região: um novo desafio

A quinta fase do emprego combinado de ações táticas e CIMIC para construção local da paz consiste na consolidação da mesma. Assim sendo, por meio da influência dos líderes comunitários e assistida pela seção de Inteligência, a seção de Assuntos Cíveis conseguia “prever” as possíveis disputas e contendas, desde impasses graves a provocações banais. Os esforços foram direcionados para estreitar a ligação das comunidades com os atores cíveis e policiais. No âmbito operacional, decidiu-se pela manutenção dos postos de controle (*static points*) entre as comunidades, para dar visibilidade à tropa (sensação de segurança) e para possibilitar maior consciência sobre a situação do terreno (vigilância) até que o processo de manutenção de paz fosse consolidado. Para aproximar ainda mais esses atores e promover o comprometimento das partes, planejou-se uma atividade esportiva que envolvesse as duas comunidades: uma corrida na área de exclusão, conhecida como “Faixa de Gaza”. Além disso, para poten-

cializar o alcance da ação, seriam realizadas, de forma concomitante, atividades de entretenimento para crianças e adultos, com transmissões de mensagens para a redução da violência e de manutenção do processo de paz. Os propósitos do evento eram: mostrar à população (e também a MINUSTAH) que o processo de paz era consistente e envolver instituições cíveis e policiais na organização do mesmo. Mediante essa proposta clara, instituições como a PNH, Polícia da ONU (UNPOL), o Escritório Regional de Assuntos Cíveis (*Civil Affairs*), o setor de Comunicação Social do Componente Militar (*Military Public Information Office*), o setor de Comunicação Social do Componente Civil (*Civil Public Information Office*), a Comissão para Redução da Violência (*Community Violence Reduction*) e a Prefeitura da Comuna de Delmas mostraram ser as maiores parceiras da iniciativa. Através disso, também, consolidar-se-ia o alcance da paz na região perante a opinião pública, fator essencial para o sucesso das batalhas do século XXI.

Quadro 1 - Registro de ocorrências entre 15 de novembro de 2014 e 3 de Junho de 2015

Ocorrências Registradas	Antes do Acordo de Paz (15 de novembro de 2014 a 15 de março de 2015)	Após assinatura do acordo de paz em 16 de março de 2015 (16 de março a 3 de junho de 2015)
Mortes	6	0
Agressões contra as Tropas	22	0
Disparos de arma de fogo	334	0

Fonte: o autor (2015)

Conclusões

O processo de dissolução de um conflito por meio da CIMIC foi caracterizado por cinco fases, que não são estanques e muitas vezes ocorrem de maneira simultânea. Essas fases são: criação e consolidação do papel de uma liderança local; estabelecimento de um canal de comunicação eficaz e único com as comunidades através de suas lideranças; consolidação do papel das forças militares como intermediadoras do conflito (e não como inimigas); solução do conflito; e manutenção da paz. A “demanda operacional”, ou seja, o conjunto que abrange terreno, fator psicossocial comunitário e das tropas envolvidas e a opinião pública, determinará como serão desenvolvidas as fases. A aceitabilidade dos fatores pode levar ao avanço de algumas fases, mas na última delas deve haver uma permanente revisão do processo, de modo a voltar àquelas anteriores, se necessário.

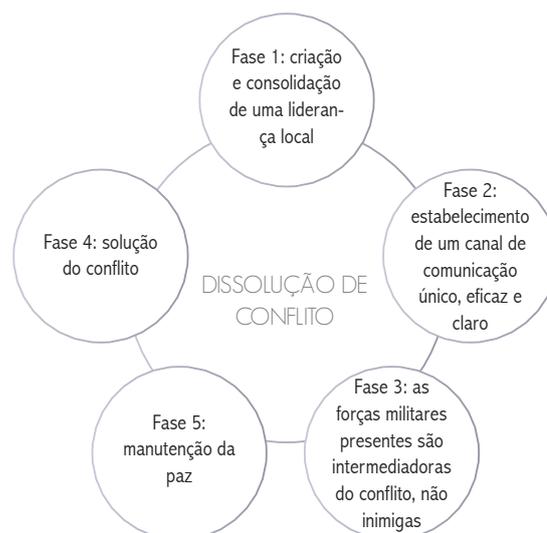


Figura 7: Diagramação do Gerenciamento, Solução e Prevenção de conflitos em Operações de Manutenção da Paz

Fonte: o autor (2015)

Cabe ressaltar que o papel de destaque da liderança local deve estar sempre em pauta, pois o mesmo é fundamental para mediar novos conflitos. Porém, na fase de *downsizing* da missão (redução do Componente Militar, Policial e Civil), deve-se conduzir as ações para que o processo de manutenção de paz seja autossustentável, utilizando-se ONGs, órgãos civis da MINUSTAH e instituições governamentais locais como elementos de enlace entre as comunidades previamente discordantes. Isso pode ser feito através de projetos sociais conjuntos e ajudas humanitárias, em que o Componente Militar saia da influência direta para um papel secundário, na tentativa de desvincular a “imagem do uniforme” em contato direto com a população local. Nesse processo, os elementos de Assuntos Cívicos devem manter supervisão e controle, até a natural desvinculação do Componente Militar e assunção do controle da área pelas instituições governamentais locais.

Referências

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988.

CONING, Cedric de; HOLSHEK, Christopher. **United Nation Civil-Military Coordination**. Williamsburg, VA: Peace Operations Training Institute, 2012. Disponível em: <http://cdn.peaceopstraining.org/course_promos/civil_military_coordination/civil_military_coordination_english.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2015.

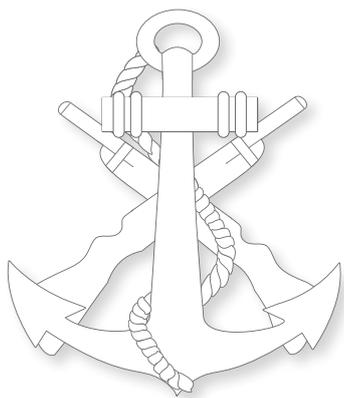
DUNANT, Henry. **Lembranças de Solferino**. Genebra: CICV, 1986.

GUIDELINES for Civil Military Coordination in Haiti: Guidelines for the engagement and coordination of humanitarian actors and military and police actors in Haiti. Haiti: OCHA HAITI, 2013.

HARDING, Major Ethan H. The Next Time: Preparing now for better utilization of civil affairs to master the cycle of counterinsurgency operations. **Marine Corps Gazette**, Quantico, VA, v. 92, n.1 jan.2008.

KLOKER, Johanna. **Civil Military Relations in Afghanistan**: Dutch Provincial Reconstructions Teams in Baghlan and Uruzgan in Cooperation with Non Governmental Organizations and local actors. [S.l.: s.n.], 2009. Disponível em: <<http://dare.uva.nl/cgi/arno/show.cgi?fid=157452>>. Acesso em: 19 abr. 2015.

ORGANIZAÇÃO DO TRATADO DO ATLÂNTICO NORTE. **AJP-9**: NATO Civil-Military Co-Operation (CIMIC) Doctrine. [S.l.]:NATO, 2003. Disponível em: <<http://www.nato.int/ims/docu/ajp-9.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2015.



CF (FN) Fábio Montenegro Delmas
fabiodelmas@ig.com.br

Operações Psicológicas como capacidade potencializadora de uma Projeção Anfíbia no cenário atual

Introdução

As Operações Psicológicas (OpPsc)¹ desempenham um relevante papel nas atividades militares, pois atuam no campo das vontades antagônicas, presentes em qualquer nível de conflito. Sua importância vem aumentando em função do sucesso alcançado em situação real, como nas missões realizadas pela Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN).

Este artigo tem por objetivo trazer uma reflexão sobre a vantagem militar proporcionada pelas OpPsc ao cumprimento da missão em uma Projeção Anfíbia, considerando a complexidade do ambiente contemporâneo para atuação das Forças Armadas. Ambiente este caracterizado pela dificuldade de entendimento das relações políticas, psicossociais, econômicas, tecnológicas e ambientais envolvidas.

Especificamente para alcançar o objetivo proposto, serão descritas algumas considerações sobre OpPsc; a seguir, serão apresentados dois exemplos das atividades de OpPsc desenvolvidas em situação real pela OTAN; e, por fim, será estabelecida uma relação entre a Projeção Anfíbia e as OpPsc, balizada nas peculiaridades do cenário atual.

Considerações sobre as Operações Psicológicas

De um modo geral, o trabalho do operador psicológico é analisar as motivações dos líderes, forças militares, populações, entre outros, para depois moldar as suas percepções e a sua vontade na direção dos objetivos propostos. Dessa forma, as OpPsc, conjugadas com outras capacidades da força, podem compensar a carência de meios, de equipamentos modernos ou de outros recursos materiais.

No entanto, é preciso estar consciente de que as OpPsc só terão efeitos favoráveis se coordenadas pelas Operações de Informação², que sincronizam as OpPsc com as comunicações so-

ciais, com os assuntos civis e com outras atividades militares e não militares, no âmbito de uma campanha de informação. Igualmente para o sucesso da OpPsc, seu desenvolvimento ocorrerá mediante um processo coerente que se inicia no nível político e culmina com as ações táticas no terreno.

Cabe acrescentar que as razões do aumento da importância das OpPsc na OTAN são derivadas da natureza persuasiva da mídia, da redução dos orçamentos de Defesa, do incremento das Operações de Apoio à Paz, da ideia de “zero baixa” e do sucesso das OpPsc em suas missões, como nas operações realizadas no Afeganistão e no Kosovo, *International Security Assistance Force* (ISAF) e *Kosovo Force* (KFOR), respectivamente. Essas razões para o emprego das OpPsc na OTAN se assemelham à realidade das nossas Forças Armadas.

Exemplos das atividades de OpPsc ocorridas em situação real³

Os exemplos do emprego de OpPsc que se seguem serão abordados com a finalidade de apresentar algumas atividades de OpPsc, cujo *Modus Operandi* pode ser observado em qualquer tipo de operação.

1) Confecção de produto de OpPsc pelo Destacamento de OpPsc da ISAF em apoio ao governo afegão em 2010⁴ — Um procedimento importante para o produto de OpPsc é que ele seja submetido à realização de pré-teste e de pós-teste com uma amostra do público-alvo, a fim de que os efeitos psicológicos pretendidos sejam alcançados com a sua divulgação. Tal procedimento foi efetivamente adotado neste exemplo; inclusive, foi necessário realizar diversas alterações no produto inicial, devido a incongruências levantadas no pré-teste com a realidade sociocultural e religiosa do público-alvo.

coesão interna e externa e capacidade de tomada de decisão. Atuam sobre os campos cognitivo, informacional e físico da informação do oponente e também sobre os processos e os sistemas nos quais elas trafegam, ao mesmo tempo em que procuram proteger forças amigas e os respectivos processos e sistemas de tomada de decisão.

³ Os assuntos deste tópico foram abordados no Curso de Planejamento de Operações Psicológicas (CPOP). No início do ano de 2014, o autor realizou o CPOP em Lisboa. Trata-se de um curso de especialização baseado na metodologia da OTAN para o planejamento de OpPsc nas operações conjuntas e multinacionais. As aulas desse curso são enriquecidas por experiências reais de instrutores e palestrantes das missões realizadas por essa organização.

⁴ O objetivo da campanha de OpPsc foi a erradicação do cultivo e tráfico de entorpecentes e a redução dos índices de consumo dos mesmos no Afeganistão.

¹ De acordo com a Doutrina Básica da Marinha, são operações conduzidas para criar em grupos (inimigos, hostis, neutros ou amigos) emoções, atitudes ou comportamentos favoráveis à consecução dos objetivos nacionais.

² De acordo com o MD-35-G-01, Operações de Informação são ações coordenadas que concorrem para a consecução de objetivos políticos e militares, executadas com o propósito de influenciar um oponente real ou potencial, diminuindo sua combatividade,



Figura 1: Produto do DstOpPsc da ISAF
Fonte: Apresentação sobre a "Provável Evolução das Operações Psicológicas" no CPOP, proferida pelo Cap Mesquita do DstOpPsc da ISAF

O público-alvo era o agricultor afegão. A imagem da Figura 1 foi confeccionada, explorando temas⁵ construídos com base na Pirâmide das Necessidades de Maslow⁶. Foram levantadas as necessidades e as consequentes vulnerabilidades do público-alvo:

- Falta de segurança dos filhos pela instabilidade provocada pelo tráfico de drogas. O lado esquerdo simboliza essa vulnerabilidade, apresentando um menino, que está dobrado, escondendo o rosto com vergonha do seu pai agricultor, que trabalha na recolha da papoula do ópio. O lado direito mostra a solução a ser adotada pelo público-alvo, ou seja, o objetivo psicológico⁷: a mudança de sua atividade para o plantio do trigo, em substituição ao ópio, apresentando um menino alegre por auxiliar o pai, o que demonstra uma imagem de segurança.
- Repúdio ao cultivo de ópio por ser considerado pecado (*Haram*) na *Sharia* (Lei Islâmica). Na Figura 1, no lado esquerdo, observa-se a palavra *Haram*. No lado direito, a palavra *Halal* que significa "permitido" em Árabe, o contrário de pecado.

A imagem ainda apresenta, por baixo da escrita, uma barra verde (cor do Islã), que se deteriora da direita para a esquerda; e o logotipo do governo afegão no canto superior direito, o que atribui a legitimidade na comunicação por identificar a origem da mensagem.

2) Atividade de contrapropaganda⁸ contra um grupo adverso no Afeganistão – Este tipo de atividade também é englobada pelas OpPsc e foi efetuada em resposta a um vídeo publicado no *Facebook*⁹

⁵ De acordo com o ME 20-04-05, são expressões baseadas no estudo das motivações.

⁶ De acordo com o ME 20-04-05, essa teoria aponta para a existência de uma escala de satisfação que descreve as prováveis motivações individuais. Abrange as seguintes necessidades (do nível mais baixo para o mais alto): fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização.

⁷ De acordo com o ME 20-04-05, descrição geral mensurável das mudanças desejadas nas percepções, atitudes e comportamentos do público-alvo, elementos que, ao final, contribuirão para o cumprimento da missão de OpPsc.

⁸ De acordo com o MD-35-G-01, conjunto de atividades dirigidas para o público-alvo pertencente a grupos de amigos ou neutros com o objetivo de contraditar, neutralizar ou minorar os efeitos da propaganda contrária, podendo a ela se antecipar ou mesmo dela se beneficiar.

⁹ Acesso em: 26 de abril de 2014 pelo link: <https://www.facebook.com/photo.php?v=529837947130706&set=vb.393346764113159&type=2&theater>

no mês de janeiro de 2014. Os operadores psicológicos encontraram dificuldade para se contrapor a essa propaganda¹⁰ adversa. Inicialmente, adotaram a técnica do silêncio¹¹, a fim de não repercutir a mensagem do vídeo para audiências ainda não afetadas¹².

O grupo adverso, para produzir o vídeo, aproveitou-se de um suposto ataque realizado pelos norte-americanos em Parwan, a Noroeste de Cabul, tencionando forçar o governo afegão a não assinar o Acordo Bilateral de Segurança¹³, bem como apoiar a saída das tropas norte-americanas e da ISAF do Afeganistão.

Conforme os exemplos apresentados, as OpPsc capacitam a força militar a atuar diretamente contra o inimigo ou defender a sua tropa da atividade de persuasão ou manipulação inimiga. Para este último caso, haverá uma fração da força preocupada em detectar o ataque inimigo no campo psicológico, o que muitas vezes passa despercebido pelo observador comum.

O cenário atual e a sua relação com a Projeção Anfíbia e as Operações Psicológicas

A Estratégia Nacional de Defesa descreve que a análise dos ambientes atuais não permite vislumbrar ameaças militares concretas e definidas, representadas por forças antagônicas de países potencialmente inimigos ou de outros agentes não estatais.

De acordo com o Livro Branco de Defesa, essa complexidade das ameaças de naturezas distintas surgiu no período do pós-Guerra Fria e foi agravada pelo fenômeno da globalização.

A Estratégia de Defesa Nacional dos Estados Unidos da América de 2008 também corrobora essa apreciação. Descreve ainda que, nos próximos 20 anos, as novas ameaças serão derivadas das pressões oriundas do crescimento populacional, da escassez de fontes de recursos e de problemas climáticos e ambientais, conjugados à rapidez das mudanças sociais, culturais, tecnológicas e geopolíticas, que provocarão um ambiente de incertezas e instabilidades.

À luz desse cenário confuso para identificação das diversas possibilidades de ameaças presentes, a resposta militar mais compatível deve ser por meio de forças que busquem preencher as

¹⁰ De acordo com o MD-35-G-01, difusão de qualquer informação, ideia, doutrina ou apelo especial, visando a influenciar opiniões, gerar emoções, provocar atitudes ou dirigir o comportamento de indivíduos ou grupos sociais, a fim de beneficiar, direta ou indiretamente, quem a promoveu.

¹¹ De acordo com o C 45-4, essa é uma técnica utilizada quando o tema explorado pela propaganda adversa não se presta a uma exploração favorável por ser muito eficiente ou, ao contrário, não ter provocado efeitos que mereçam um revide por parte do contrapropagandista, visto que o tema não apresentou motivação suficiente para persuadir o público-alvo.

¹² Trabalho realizado pelo DstOpPsc da ISAF, relatado pelo Capitão Mesquita, integrante desse destacamento.

¹³ Esse acordo, entre os EUA e o Afeganistão, estabelecia que as forças norte-americanas ficassem no Afeganistão além de 2014, com a tarefa de treinar as forças de segurança desse país que ainda enfrentavam dificuldades para combater a insurgência do Talibã.

lacunas existentes no ambiente de forma crítica e criativa; e é preciso compreender holisticamente a habilidade e a natureza não só do inimigo, mas também de todos os outros atores que direta ou indiretamente formam as variáveis do problema.

As características do Poder Naval¹⁴ permitem absorver tais gargalos para o planejamento militar e alcançar o resultado desejado com o emprego da força.

Como se encaixa a Projeção Anfíbia nessa reflexão?

Como um tipo de operação que pode explorar as características do Poder Naval em sua plenitude, ao apresentar o emprego do Conjugado Anfíbio com as capacidades pertinentes para vários tipos de missão. Atende as especificidades do cenário atual que, pelo caráter híbrido e pela fluidez de um possível inimigo, podem variar desde uma resposta por meio de uma operação benigna até a realização de tarefas em apoio a operações de guerra naval.

E as Operações Psicológicas na Projeção Anfíbia?

Entre as capacidades que podem estar presentes no Conjugado Anfíbio, durante uma Projeção Anfíbia, as OpPsc se destacam por explorarem os princípios da Guerra de Manobra, ao abordar o

¹⁴ Principalmente as seguintes: possuir a capacidade de alterar a postura militar, mantendo a aptidão para executar uma ampla gama de tarefas; organizar grupamentos operativos de diferentes valores, em função da missão, possibilitando a graduação no seu emprego; e estar preparado para manter sua presença na Área de Operações por longos períodos, caso seja necessário. Alcançam-se, assim, as características de versatilidade, flexibilidade e permanência, respectivamente.

público-alvo no campo moral, criando condições favoráveis para o emprego da força. Esse estilo de guerra é prioritário para atender as necessidades específicas do cenário atual.

As OpPsc, além da benigna, ainda possuem uma importância maior nas tarefas relacionadas às atividades de emprego limitado da força, englobadas na Projeção Anfíbia, pois as ações não letais devem prevalecer às letais.

Conclusão

O sucesso do emprego das OpPsc em situação real foi comprovado, como relatado pelas forças militares da OTAN, que destacam, entre outras considerações, a redução dos orçamentos de Defesa e a ideia de “zero baixa”; pontos estes que também são avaliados pelas Forças Armadas brasileiras.

Outra preocupação a ser apontada é que um futuro inimigo não abrirá mão de aplicar técnicas de persuasão e manipulação em grupos de nosso interesse, cabendo às OpPsc detectar essa possibilidade do inimigo para se contrapor com a devida contrapropaganda.

Devido à sua atuação na dimensão cognitiva/informacional, as OpPsc potencializam o Poder de Combate do Conjugado Anfíbio em uma Projeção Anfíbia, principalmente no cenário atual, caracterizado pela incerteza e indefinição das novas ameaças. Adicionalmente, permitem a aproximação indireta ao abordar o público-alvo no campo moral, moldando as suas percepções e a sua vontade de acordo com os objetivos militares.

Tendo em vista a importância das OpPsc, torna-se relevante a realização de um estudo para a criação de uma estrutura de OpPsc na Marinha do Brasil, a fim de atender as particularidades de seu emprego, especialmente na tarefa de projetar poder sobre terra, reforçada com a inclusão da Projeção Anfíbia na segunda revisão da Doutrina Básica da Marinha (DBM) de 2014.

Referências

BRASIL. Marinha. Estado-Maior da Armada. **EMA-305**: Doutrina Básica da Marinha. rev. 2. Brasília, DF, 2014.

BRASIL. Ministério da Defesa. Decreto nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008. Aprova a Estratégia Nacional de Defesa. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo. Brasília, DF, 19 dez. 2008, p. 4.

_____. **MD-35-G-01**: Glossário das Forças Armadas. Brasília, DF, 2007.

_____. **Livro Branco de Defesa**. Brasília, DF, 2012.

_____. **MD33-M-02**: Manual de Abreviaturas, Siglas, Símbolos e Convenções Cartográficas das Forças Armadas Glossário das Forças Armadas. Brasília, DF, 2008.

BRASIL. Exército. **C 45-4**: Operações Psicológicas. Brasília, DF, 1999.

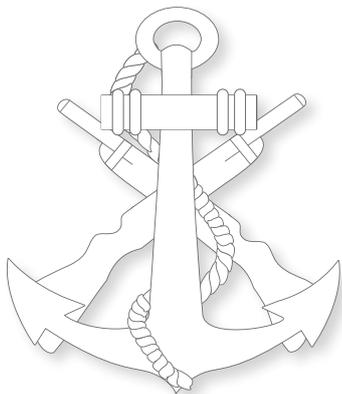
GAVIÃO, Luiz Octávio. As Operações Anfíbias no Século XXI. **Revista Marítima Brasileira**, Rio de Janeiro, p. 155-179, jan./mar. 2010.

MURDEN, Simon. O Propósito no Design da Missão: Entendendo os Quatro Tipos de Abordagem Operacional. **Military Review**, p. 62-73, jul./ago. 2013. Edição brasileira.

OLIVEIRA, Áthila de Faria; DIAS, Marcelo Riera. O Emprego de Fuzileiros Navais. **Revista Marítima Brasileira**, Rio de Janeiro, p. 104-116, out./dez. 2010.

ORGANIZAÇÃO DO TRATADO DO ATLÂNTICO NORTE. **AJP-3.10.1 (A)**: NATO Allied Joint Doctrine For Psychological Operations. [S.l.], 2007.

PORTUGAL. Instituto de Estudos Superiores Militares. **ME 20-04-05**: Operações Psicológicas. Lisboa, 2009.



CT (FN) Thiago Ribeiro de Jesus
thi_cfn@yahoo.com.br

O Colégio Naval e o Corpo de Fuzileiros Navais

O Colégio Naval, local onde é ministrado o curso de preparação de Aspirantes, teve seu Regulamento assinado em 12 de setembro de 1950, em Angra dos Reis. Com a tarefa de assegurar aos alunos o preparo intelectual, físico, psicológico, moral e militar-naval, além de incentivá-los para a Carreira Naval, passou a acolher os jovens, futuros Oficiais da Marinha do Brasil (MB), em 15 de agosto de 1951, com sua primeira turma.

O Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) há décadas se faz presente na formação dos jovens que constituem a “Esperança da Armada”. Sua principal atuação é na Área do Ensino Militar-Naval, que tem por finalidade desenvolver nos alunos atributos morais e cívicos, bem como a sua aptidão física, além de transmitir conhecimentos militares-navais mínimos, necessários para despertar e, progressivamente, aumentar a motivação pela Carreira Naval.

No Departamento do Comando do Corpo de Alunos do Colégio Naval, há seis Companhias subordinadas, sendo cinco destas comandadas por oficiais do Corpo da Armada e uma delas, a 2ª Companhia, comandada por um oficial Fuzileiro Naval (FN). Tal oficial é selecionado pelo Comandante-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais, tornando-se responsável por orientar e coordenar as atividades, além de cuidar das tarefas administrativas relacionadas aos alunos pertencentes à sua Companhia.

A presença de um Capitão-Tenente Fuzileiro Naval serve como elo entre o CFN e o “barco amarelo”; atividades extraclasse são planejadas, por meio do Grêmio Anfíbio (GremAnf), o qual visa a promover a motivação e o interesse dos alunos pela Marinha do Brasil (MB). O desenvolvimento dessas atividades é apoiado tanto pelo Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (CGCFN) como pelas Organizações Militares (OM) subordinadas a Força de Fuzileiros da Esquadra (FFE). Entre as atividades realizadas, pode-se destacar: visita às OM do CFN; semana de atividades no Centro de Avaliação da Ilha da Marambaia (CADIM); visita ao Adestramento conduzido pela FFE na “Casa dos Fuzileiros Navais” – Marambaia; palestras sobre o CFN, realizada por oficiais FN convidados; além do enriquecimento cultural proporcionado pelo Concerto da Banda Sinfônica do CFN.

Forjado no CFN, que foi originado da Brigada Real da Marinha, o oficial tem como atribuição promover, por meio dos desfiles e formaturas, o hábito de postura militar, garbo e vibração, servindo de exemplo de correção de atitudes, asseio corporal e disciplina.

Trajando uma farda distintamente alinhada, o oficial FN, força avançada do CFN, desempenha um importante papel no Colégio Naval, sendo o primeiro contato do cidadão que ali ingressa para a MB, servindo como exemplo de caráter, ética, lealdade, disponibilidade, interesse pelo serviço e liderança, requisitos morais e militares que serão exigidos dos futuros Aspirantes.



Figura 1: Mosaico de atividades, voltadas para a apresentação do CFN, realizadas com os alunos do Colégio Naval
Fonte: o autor (2014)

Os alunos do Colégio Naval trazem anseios e curiosidades sobre a vida militar no decorrer dos primeiros anos. Pelo pouco conhecimento, surgem dúvidas e incertezas sobre a sua escolha de ingressar em uma instituição militar de renome. Neste contexto, o oficial busca motivá-los através de um diálogo sobre a sua carreira trilhada, proporcionando aos alunos a esperança e certeza de terem tomado uma sábia decisão ao prestar concurso para o Colégio Naval.

Apesar da escolha de Corpo (Armada / Fuzileiro Naval / Intendente) ocorrer, atualmente, ao final do 2º ano da Escola Naval, o CFN, por meio do apoio prestado às atividades desenvolvidas no Colégio Naval, tem despertado, desde cedo, no jovem aluno da CLASSIS SPES uma incontestável admiração pelo profissionalismo e dedicação desses vibrantes guerreiros.

Hoje, os jovens da “Esperança da Armada” possuem a oportunidade de observar algumas das atividades desempenhadas pelos Fuzileiros Navais, o que é proporcionado graças à disponibilidade incontestável de nosso CFN, o que lhes dá a chance de, desde o início da formação militar, poder buscar e consolidar subsídios para a futura decisão a respeito de qual Corpo escolher, garantindo-lhes mais convicção em relação ao rumo a ser seguido pela MB.



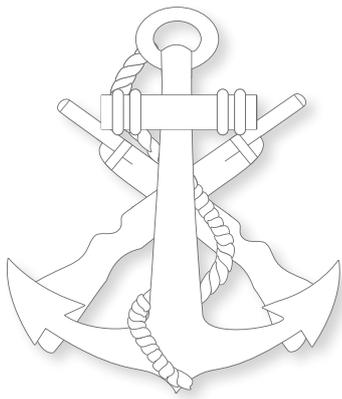
Dessa forma, podemos ressaltar a importância do “apoio cerrado” do Corpo de Fuzileiros Navais ao Colégio Naval, o que o torna parcela significativa no cumprimento da missão desta instituição de ensino, bem como um contribuidor para a renovação da Marinha do Brasil.

Adsumus! Viva a Marinha!

Referências

BRASIL. Marinha. Diretoria de Ensino. **Currículo Curso de Preparação de Aspirantes**. Rio de Janeiro, 2009.

BRASIL. Marinha. Colégio Naval. **Nossa Voga**. Angra dos Reis, 2013.



CMG (FN) Carlos Jorge de Andrade **Chaib**
chaib@cdefnbqr.mar.mil.br

A Defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica nas instalações sensíveis da Marinha do Brasil

Introdução

O Sistema de Defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica da Marinha do Brasil (SisDefNBQR-MB) prevê, no seu 4º nível, o atendimento às instalações sensíveis da Marinha, por intermédio do Batalhão de Defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica - ARAMAR (BtlDefNBQR-ARAMAR) e, futuramente, do Batalhão de Defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica - ITAGUAÍ (BtlDefNBQR-ITAGUAÍ).

Este artigo, portanto, propõe-se a dar uma visão geral sobre esta tarefa específica de DefNBQR, apresentando suas peculiaridades e sua importância dentro do Programa Nuclear da Marinha (PNM).

Ressalta-se que essa tarefa ainda não está prevista doutrinariamente na publicação CGCFN-338 (Manual de Defesa Química, Biológica e Nuclear). O referido Manual, que se encontra em fase de revisão e atualização, contemplará um capítulo específico sobre esse tipo de atividade no âmbito da MB.

Ademais, para efeito deste artigo, o BtlDefNBQR-ARAMAR e o Centro Experimental ARAMAR (CEA) servirão como referência e modelo para as considerações que serão efetuadas.

Instalações Sensíveis e Plano de Emergência Local (PEL)

Na MB, entende-se por instalações sensíveis todas as edificações construídas destinadas à capacitação no domínio dos processos tecnológicos, industriais e operacionais aplicáveis à propulsão naval nuclear. Aí se incluem, portanto, as oficinas, usinas, laboratórios e protótipos desenvolvidos pelo Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo (CTMSP), no seu sítio localizado em ARAMAR, e as instalações componentes do futuro complexo radiológico que será implementado no setor sul da Base Naval de ITAGUAÍ.

O Plano de Emergência Local do CEA (PEL-CEA) é o plano integrado encarregado de responder a eventuais emergências (de qualquer natureza) em ARAMAR. Além desse plano abrangente, cada instalação sensível possui o seu próprio PEL. Esses Planos funcionam como se fossem “Planos de Segurança Orgânica” (PSO) específicos para cada instalação. Neles estão previstas as ações de resposta a emergências de qualquer tipo (inclusive as de natureza NBQR), bem como a tarefa de cada trabalhador dentro da instalação.

Tempo de Resposta

Quando tratamos da reposta a emergências NBQR em instalações sensíveis, avulta de importância o fator **tempo**. O intervalo de tempo entre a ocorrência de uma emergência envolvendo agentes NBQR e as primeiras ações de resposta no interior de uma instalação sensível irão, na maioria das vezes, definir a magnitude do evento. Por esse motivo, é recomendável que sejam previstas, nessas instalações, equipes de pronta-resposta, presentes 24 horas e em condições de prestar o suporte básico inicial. Essas equipes são constituídas pelo pessoal civil e militar orgânicos da instalação que, dependendo do tipo e finalidade desta, podem trabalhar por turnos, ininterruptamente.

Entretanto, economizar tempo não se resume tão somente a prover uma rápida resposta a uma situação de emergência. Nesse caso, o conceito de economia de tempo é mais amplo: também é de suma importância que os produtos perigosos de cada instalação sensível sejam previamente conhecidos, bem como a localização dos mesmos dentro da planta. Isso representará uma grande economia de tempo por ocasião da resposta ao sinistro, uma vez que o planejamento da resposta já pode considerar todas as particularidades inerentes a cada produto perigoso (e suas interações) existente na planta. Cabe ressaltar que esse aspecto (o prévio conhecimento do perigo) pode ser considerado um fator positivo em comparação à DefNBQR contra um ataque inimigo em um campo de batalha – nesse caso, só conhecermos os agentes empregados algum tempo depois do ataque, após realizarmos o reconhecimento (detecção e identificação dos agentes NBQR), o que influenciará no tempo de resposta.

O BtlDefNBQR-ARAMAR e o PEL-CEA

O BtlDefNBQR-ARAMAR, que se originou da antiga Companhia de Defesa Química, Biológica e Nuclear-ARAMAR (CiaDefQBN-ARAMAR), visa a prover a segurança física das instalações e executar ações de controle e combate a emergências de natureza nuclear, biológica, química e radiológica, potenciais ou reais, na área do CEA. No que concerne ao emprego operativo do Batalhão, este se baseia principalmente no desempenho de tarefas específicas previstas no SisDefNBQR-MB, tendo como fim o atendimento das demandas do PEL-CEA. Para tanto, a OM participa ativamente das reuniões periódicas presididas pelo Coordenador-Geral do Plano de Emergência

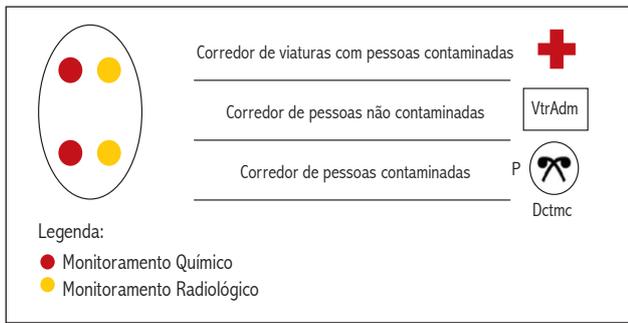


Figura 4: Vista detalhada do Ponto de Controle
 Fonte: BtlDefNBQR-ARAMAR (2014)

Ao chegarem ao Ponto de Controle, as vítimas sofrerão uma triagem por meio de um monitoramento químico ou radiológico (ou ambos, dependendo da situação), realizado pelos militares do BtlDefNBQR, auxiliados, se for o caso, por funcionários civis do setor de proteção radiológica (como acontece em ARAMAR). Nesse momento, as vítimas também sofrerão uma primeira triagem médica (método START) e, de acordo com seu estado de saúde, serão conduzidas para os corredores específicos ou, dependendo da triagem, diretamente para a instalação de saúde local. Assim sendo, caso seja verificado que a vítima está contaminada e caso sua situação de saúde permita, ela será encaminhada para o “corredor de pessoas contaminadas”, que demandará o PDescon, onde a vítima passará por todos os procedimentos de descontaminação.

Se não for detectada contaminação, as vítimas serão conduzidas para o “corredor de pessoas não contaminadas” e embarcarão, o mais rapidamente possível, em uma viatura que as conduzirá para uma instalação na área fria. O objetivo, nesse caso, é evitar o acúmulo de pessoas na Cena de Ação. Por último, pode-se observar também a existência de um “corredor de viaturas com pessoas contaminadas”, por onde serão evacuadas, através de ambulância devidamente “envelopada” (ou seja, preparada para evitar contaminação residual), as vítimas contaminadas que requeiram cuidados médicos mais intensos. Na realidade, todos os feridos que não conseguem caminhar ou se encontrem inconscientes (contaminados ou não) também serão evacuados por meio desse corredor.

Finalizando, a Figura 5, tomando por base o que é realizado em ARAMAR, mostra como pode ser estruturado um PEL, evidenciando o papel do Comandante do Batalhão de DefNBQR como o Coordenador da Cena de Ação (CCA), cujo funcionamento foi mostrado anteriormente. Observa-se que, subordinado ao CCA, existem vários elementos específicos (Saúde, Brigada de Incêndio Local, Transporte, etc) que, apesar de pertencerem a outros Coordenadores, também atuam com parte de seus efetivos na Cena de Ação. Nesse caso, tais elementos ficam sob coordenação do CCA (responsável por coordenar todos esses subgrupos locais), o qual irá reportar-se diretamente ao Coordenador do Plano de Emergência (COPE) ou ao COGEPE, simplificando e otimizando a comunicação e o controle durante a emergência.

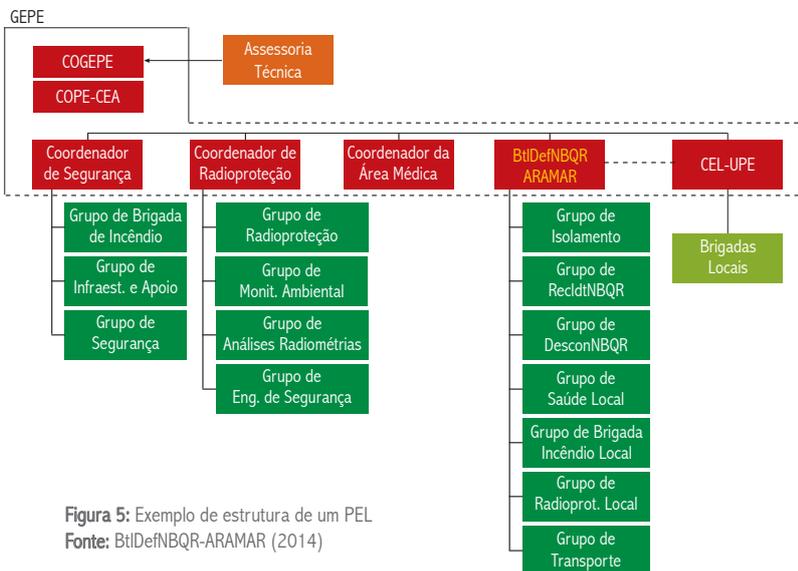


Figura 5: Exemplo de estrutura de um PEL
 Fonte: BtlDefNBQR-ARAMAR (2014)

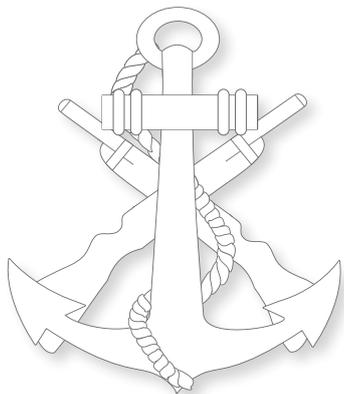
Conclusão

A DefNBQR de instalações sensíveis é uma tarefa específica de vital importância na MB. Suas peculiaridades requerem adestramento específico, pois em muitos aspectos diferem das atividades conduzidas operativamente, em apoio aos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais.

Portanto, é de grande importância, como já determinado pelo Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais, Coordenador-Geral do SisDefNBQR-MB, que sejam realizados exercícios conjuntos entre os militares da CiaDefNBQR do BtlEngFuzNav e os militares do Batalhão de DefNBQR-ARAMAR, exercícios esses conduzidos sob a coordenação e supervisão técnica do Centro de Defesa NBQR da MB. Tais adestramentos visam a possibilitar

aos especialistas da CiaDefNBQR o conhecimento das particularidades em operar nas instalações sensíveis; ao mesmo tempo, os especialistas de ARAMAR também podem se manter adestrados para atuarem em proveito dos Grupamentos Operativos, quando forem movimentados entre as OM ou quando assim for determinado.

Finalizando, o grande objetivo da DefNBQR, seja nas instalações sensíveis, seja em campanha, é salvar vidas ou, na pior das hipóteses, mitigar o sofrimento daquelas vítimas de agentes NBQR. Nessa atividade, deve-se ter em mente que é preciso evitar a todo custo que os responsáveis pela resposta também se tornem vítimas, o que seria o início do fracasso. Na DefNBQR, além da necessidade contínua de adestramento e atualização, definitivamente não há espaço para imprevistos.



2º SG-FN-IF Marcone Otávio José da Silva
marconeotavio@uol.com.br

Os cães em prol da Defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica

Qualquer guerra é um espetáculo sangrento e abominável. Mas até para matar há limites: as armas não devem causar ferimentos supérfluos, cruéis, desumanos ou degradantes. Isso em teoria. Pois o homem inventa, produz, armazena e está pronto para usar um arsenal tão perverso que até a ténue ética da mortandade fica manchada. São as armas químicas, chamadas “bomba atômica dos pobres”, pois podem ser preparadas em qualquer país que disponha de uma indústria de fertilizantes químicos ou pesticidas medianamente desenvolvida. (Fátima Cardoso)

A Primeira Guerra Mundial (1914-1918) marcou a entrada da química nos campos de batalha. Em 1915, o cientista alemão Fritz Haber teve uma ideia para obrigar as tropas inimigas a sair da proteção das trincheiras e aceitar o combate a céu aberto: espalhou gás cloro em um *front* perto da cidade belga de Ypres. Foi uma devastação, cinco mil desprevenidos soldados franceses foram mortos e outros dez mil ficaram feridos. O cloro pertence ao grupo dos gases sufocantes, que irritam e ressecam as vias respiratórias. Para aliviar a irritação, o organismo segrega líquido nos pulmões, provocando um edema. A vítima morre literalmente afogada.

Como se não bastasse o cloro, a desenvolvida indústria química alemã, especialmente a famosa IG Farben, redescobriu o gás mostarda, inventado meio século antes, na Inglaterra. Além de atacar o revestimento das vias respiratórias, provocando feridas e inchaço, esse gás com cheiro de mostarda (daí o nome) provoca bolhas e queimaduras na pele e cegueira temporária; se inalado em grande quantidade, mata. Os franceses retrucaram com cianeto de hidrogênio e o ácido prússico, chamados gases do sangue. Quando inaladas, as moléculas desses gases se unem à hemoglobina do sangue, impedindo-a de se combinar com o oxigênio para transportá-lo às células do corpo, o que causa a morte.

Ao todo, as mortes provocadas por gases venenosos na Primeira Guerra Mundial somaram perto de 100 mil; os feridos, em torno de 1,3 milhão. Apesar disso, a fama de vilão recaiu exclusivamente sobre Fritz Haber, o mentor do ataque alemão a Ypres. Pouco lhe valeu ser contemplado com o Prêmio Nobel de Química em 1918, sob protesto dos cientistas, por ter conseguido a síntese da amônia, inventando assim os fertilizantes químicos. Quando Hitler chegou ao poder na Alemanha em 1933, Haber, por ser judeu, emigrou para a Inglaterra. Ao encontrá-lo em Londres, logo em seguida, o físico inglês Ernest Rutherford, também Prêmio Nobel, recusou-se a apertar-lhe a mão. O

criador da guerra química morreu no ano seguinte, de ataque cardíaco. Em 1925, a Liga das Nações, precursora da ONU, havia proibido no Protocolo de Genebra o uso militar de gases asfixiantes, tóxicos e outros, assim como o uso de agentes bacteriológicos.



Figura 1: Durante a Primeira Guerra, um sargento francês e o seu cão usam máscaras contra gás na linha de frente
Fonte: Sítio National Geographic Brasil

A Liga omitiu-se, porém, quanto à fabricação e à estocagem desses venenos. Mal tinha secado a tinta do protocolo, a Espanha reprimiu com gás mostarda uma revolta em Marrocos, então sua possessão. Em 1931, o Japão usou fartamente armas químicas na invasão da Manchúria, onde também realizaria horrendas experiências de guerra bacteriológica. Em 1936, as tropas italianas jogaram gás mostarda na Etiópia, matando homens, animais e envenenando rios (CARDOSO, 1989).



Figura 2: Tropas iraquianas atacam a aldeia Halajba com gás mostarda em março de 1988
Fonte: Blog Professor James Onnig (<https://professorjamesonnig.wordpress.com>)

Com o crescimento dos ataques terroristas ao redor do mundo, o uso de cães tornou-se mais uma ferramenta para a proteção contra ataques químicos e biológicos, devido ao seu potencial olfativo capaz de detectar ameaças potenciais e com isso minimizar baixas e eliminar os falsos alarmes. Ao longo do tempo, o cão demonstrou o valor do seu olfato, obtendo sucesso em diversas áreas, como: detecção de artefatos explosivos, entorpecentes, cadáveres, busca e salvamento, detecção de tumores cancerígenos e tantas outras aplicações, e não tardou a ser empregado na defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica (NBQR), juntamente com os diversos equipamentos disponíveis no mercado.

Entre as possibilidades de apoio à defesa NBQR, a equipe de adestradores do Pelotão de Cães de Guerra do Batalhão de Defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica de ARAMAR (BtlDefNBQR-ARAMAR) sugere os seguintes empregos como os mais adequados: localização de pessoas em locais providos de instalações químicas e biológicas quando da ocorrência de acidentes ou incidentes; detecção de agentes químicos e biológicos, mesmos antes de serem lançados no ambiente; e, por último, atuação em apoio a uma equipe de cães detectores de explosivos.

Atualmente, nos Estados Unidos, condutores e cães são habilitados por meio de um curso com duração de oito semanas, que os capacita a detectar os seguintes agentes: Gás Sarin, Gás Mostarda,

Antrax (duas cepas) e Toxina Botulínica. Após o curso, adestrador e cão recebem uma certificação que os habilita a realizar tal atividade. Versatilidade, rapidez, confiabilidade e capacidade de adaptar-se tão bem quanto o homem aos diversos ambientes fazem do cão um elemento fundamental nos combates modernos. Ademais, o uso dos cães insere o CFN na vanguarda em busca do aprimoramento dos meios de combate, como fazem as maiores potências militares do mundo.



Figura 3: Equipe de detecção de explosivos nos 5º Jogos Mundiais Militares
Fonte: o autor (2011)

Referências

CARDOSO, Fátima. Armas químicas e biológicas: a mesma ciência que inventou os inseticidas... **Super Interessante**. [São Paulo], jun. 1989. Disponível em: <<http://super.abril.com.br/ciencia/armas-quimicas-biologicas-ciencia-servico-mal-439032.shtml>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

ONNING, James. **Armas químicas também na Síria?**... Disponível em: <[-quimicas-tambem-na-siria-como-chegamos-a-essa-situacao>. Acesso em: 02 jun. 2015.](https://professorjamesonning.wordpress.com/2012/08/21/armas-</p></div><div data-bbox=)

PATERNIT, Michael. Cães: heróis de guerra. **National Geographic Brasil**, [São Paulo], jun. 2014. Disponível em: <<http://viajeaquil.abril.com.br/materias/caes-de-guerra-uma-historia-de-lealdade#3%29>>. Acesso em: 14 jul. 2015.

Pastor Belga Malinois





Companhia Brasileira de Cartuchos (CBC)
(11) 2139-8200

Munição 12,7x99 mm (.50 BMG) *Limited Range*



Após o disparo, o movimento rotacional do projétil gera forças contrárias à resistência do ar, que impedem que este tombe na direção paralela à trajetória. Esse fenômeno é chamado de Estabilização Giroscópica e é indispensável para que o projétil tenha uma performance consistente em alcance, manutenção da velocidade linear, precisão, entre outros aspectos. Em função do atrito com o ar, a velocidade linear do projétil naturalmente decai muito mais rapidamente do que a velocidade rotacional, o que garante uma trajetória estável ao projétil durante todo o percurso até o alvo.

Ao contrário das munições convencionais, em que se busca minimizar as forças dissipativas de arraste, as munições *Limited Range* têm seu alcance limitado através da intencional redução da velocidade rotacional do projétil a partir de uma certa distância percorrida, definida pela distância usual empregada em treinamentos. O projétil *Limited Range* perde então sua estabilidade e atinge distâncias não maiores do que metade do alcance convencional. Da observação cuidadosa da ilustração do projétil a seguir (ver Figuras 1 e 2), obser-

va-se três frisos verticais usinados. Esses frisos são os responsáveis pelo aumento das forças de atrito radiais que reduzem a velocidade rotacional. O formato, a quantidade e as dimensões dos frisos definem quando o projétil perderá estabilidade em função da sua velocidade inicial. O desenvolvimento deste projétil especial exigiu um time de especialistas em balística e muitas horas de engenharia, além do uso de equipamentos modernos, de alta tecnologia.



Figura 1: Projétil
Limited Range
Traçante
Fonte: CBC (2015)



Figura 2: Projétil
Limited Range
Comum
Fonte: CBC (2015)



Durante a etapa de qualificação das munições *Limited Range* CBC no calibre 12,7x99 mm (.50 BMG), a CBC contou com a importante ajuda da Força Aérea Brasileira, que gentilmente permitiu o uso de suas instalações no Centro de Lançamento da Barreira do Inferno (CLBI), no Rio Grande do Norte, para execução do teste qualificador de garantia de trajetória. Foram realizados mais de 2.000 disparos; além disso, com o auxílio do experiente time de oficiais operadores do radar do CLBI, foi possível monitorar a trajetória e comprovar o alcance máximo dos projéteis.

Em termos quantitativos, uma munição convencional CBC no calibre 12,7x99 mm tipo Comum M33 possui alcance máximo de aproximadamente 7.000 metros, enquanto a versão *Limited Range* tem alcance não maior que 3.500 metros. As trajetórias dos projéteis convencional M33 e *Limited Range* são iguais, concordantes, até 800 metros de distância, ou seja, o caminho percorrido pelo projétil e o ponto de impacto são os mesmos, não sendo necessárias modificações nas condições de treinamento (ver Gráfico 1).

Assim, as munições 12,7x99 mm *Limited Range* CBC oferecem as seguintes vantagens operacionais e logísticas:

- Permitem o treinamento em áreas que antes não comportavam o calibre .50 BMG. Com um alcance máximo de 3.500 metros, é possível adotar a mesma área de risco usada para o calibre 7,62x51 mm, aumentando significativamente o número de locais disponíveis para treinamento e proporcionando maior flexibilidade;
- Maior eficiência logística, por permitir treinamentos mais próximos dos quartéis, garantindo economia de recursos envolvendo deslocamento de pessoal, equipamentos e insumos para áreas afastadas;

- Permitem treinamentos simultâneos em áreas maiores;
- Não requerem modificação da arma ou instalação de kits de conversão; e
- São fabricadas seguindo os padrões de qualidade e desempenho estabelecidas pelas normas OTAN.

A CBC dispõe de munições com a tecnologia *Limited Range* no calibre 12,7x99 mm nas versões Comum e Traçante, com as seguintes características:

Ocorrências Registradas	12.7 x 99 mm <i>Limited Range</i> Comum	12.7 x 99 mm <i>Limited Range</i> Traçante
Comprimento da munição (mm)	137,8	137,8
Peso da munição (g)	116,7	115,3
Peso do projétil (g)	44,5	44,5
Velocidade a 24m (m/s) ¹	910	910 ²
Tempo de ação (MS) ¹	≤ 4,5	≤ 4,5
Luminosidade total	-	Entre 200 m e 1.500 m

¹ Temperatura: 21°C; Provete (comprimento do cano): 1143mm.

² Valor de referência. Velocidade ajustada a permitir concordância com a munição .50 Comum M33 a 800m.

Tabela 1: Comparação entre a munição *Limited Range* Comum x *Limited Range* Traçante
Fonte: CBC (2015)

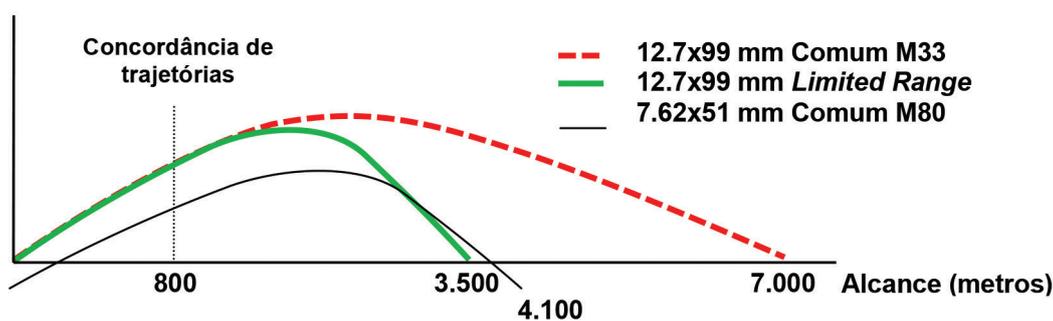
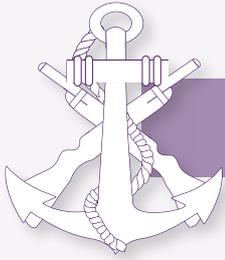


Gráfico 1: Comparativo entre o alcance e a concordância de trajetórias e munições
Fonte: CBC (2015)



Terrorismo Marítimo

Revista Marítima Brasileira (Jan-Mar / 2015) | CC (FN) Alexandre Arthur Cavalcanti Simioni



Foi republicado¹, na Revista Marítima Brasileira (Jan-Mar 2015), um importante artigo de autoria do Capitão de Corveta (FN) Alexandre Arthur Cavalcanti Simioni que abordou o tema *Terrorismo Marítimo*.

Partindo da escalada da violência internacional expressa por novas ameaças globais, ocorrida no pós-Guerra Fria e contrariando expectativas otimizadas, o artigo aborda o surgimento do terrorismo internacional contemporâneo, cujas características de multiplicidade de meios e das organizações transnacionais, ou “Estados-Rede”, apontam para novos conceitos na correlação entre guerra e terrorismo.

A luta contra o terrorismo passa a representar um estado de guerra permanente.

Esse novo terrorismo se distingue não só pela severidade de seus ataques, mas também pelo potencial de letalidade, pela amoralidade e pelo desrespeito a legislações vigentes, e sua finalidade é surpreender e aterrorizar a população.

O artigo traz o foco do terrorismo para o ambiente marítimo, tendo em vista o potencial de perdas e danos que pode ser causado por meio dos mares. Apresenta, então, sumariamente, algumas considerações sobre o terrorismo marítimo; os indícios de que algumas organizações terroristas, movidas por seus objetivos políticos e ideológicos, poderiam estar desenvolvendo suas táticas, meios e capacidades para executar ataques por via marítima; exemplifica através de alguns ataques realizados, tipificando-os ao mesmo tempo em que busca enumerar algumas organizações com capacidade para realizá-los; enuncia as principais ameaças, em relação aos tipos de alvos, tecnologias de alcance geral que contribuem para as ações terroristas e os locais mais vulneráveis aos ataques marítimos na atualidade; e, finalmente, indica as iniciativas legais internacionais e principais sistemas de segurança de navios e portos.

Nas considerações finais, o autor cita que o Brasil vem procurando projetar-se de forma a angariar maior inserção na área das decisões mundiais. Porém, ao buscar essa posição, é preciso estar pre-

parado para a entrada em um mundo de competição global sujeito a retaliações, inclusive terroristas. Avalia, também, que não há nada que exclua o Brasil da possibilidade de ser alvo de ataques, apesar da baixa probabilidade de ocorrência. Por fim, traz essa discussão para o papel da Marinha do Brasil no preparo e emprego do Poder Naval, bem como na implantação de um sistema de inteligência integrado como, por exemplo, o Sistema de Gerenciamento da Amazônia Azul (SisGAz), integrador de sistemas de segurança e vigilância.

PRÊMIO REVISTA MARÍTIMA BRASILEIRA DE 2013

Instituído em 11 de junho de 1907 pelo Decreto nº 6.510, o Prêmio Revista Marítima Brasileira tem o propósito de estimular o estudo e a pesquisa de assuntos técnico-navais, sendo concedido, desde 1910, ao autor do trabalho que

for considerado de maior utilidade para a Marinha. A partir de 1950, o Prêmio RMB passou a ser concedido a cada três anos, republicando-se o artigo premiado. Os autores já distinguidos com o prêmio estão relacionados adiante.

ESTADO-MAIOR DA ARMADA

PORTARIA Nº 328/E/MA, DE 24 DE NOVEMBRO DE 2014

O chefe do Estado-Maior da Armada, no uso da delegação de competência que lhe confere o inciso X, art. 1º, Anexo A da Portaria nº 93/2009, do Comandante da Marinha, resolve:

Art. 1º – Conceder a Medalha “Revista Marítima Brasileira”, relativa ao triênio 2011,

2012 e 2013, ao Capitão de Corveta (FN) Alexandre Arthur Cavalcanti Simioni, pelo trabalho “Terrorismo Marítimo”, publicado na RMB do 1º trimestre de 2012.

Carlos Augusto de Sousa

Almirante de Esquadra

Chefe do Estado-Maior da Armada

ALEXANDRE ARTHUR CAVALCANTI SIMIONI

Nomeado guarda-marinha (FN) em 13 de dezembro de 1997, foi promovido a segundo-tenente em 17 de janeiro de 1999, a primeiro-tenente em 25 de dezembro de 2000, a capitão-tenente em 25 de dezembro de 2003 e a capitão de corveta em 25 de dezembro de 2009.

Serviu no 1º Batalhão de Infantaria de Fuzileiros Navais, sendo comandante de pelotão, oficial de comunicações e imediato de companhia; foi oficial de pessoal, de inteligência e de operações no Batalhão de Comando; foi encarregado da Escola de Comunicação e Eletrônica do Centro de Instrução Almirante

Figura 1: Prêmio Revista Marítima Brasileira de 2013

Fonte: Revista Marítima Brasileira (Jan-Mar 2015)

Com este artigo, o CC (FN) Simioni² recebeu a Medalha “Revista Marítima Brasileira” relativa ao triênio 2011-2013. Tal prêmio é outorgado pelo Estado-Maior da Armada ao trabalho considerado como o de maior utilidade para a Marinha do Brasil. A revista *Âncoras e Fuzis* tem a honra de homenagear seu antigo editor pelo sucesso e empenho na elaboração de tão relevante artigo.

² Editor da revista *Âncoras e Fuzis* nos anos de 2010 e 2011.

Referências

SIMIONI, Alexandre Arthur Cavalcanti. Terrorismo Marítimo. *Revista Marítima Brasileira*, Rio de Janeiro, v. 135, n. 01/03, p. 19-46, jan./mar. 2015.

¹ O artigo *Terrorismo Marítimo* foi publicado inicialmente na *Revista da Escola de Guerra Naval*, vol. 17, nº 2/2012. Posteriormente, foi republicado na *Revista Marítima Brasileira* do 1º trimestre de 2012 e, em 2015, o CC (FN) Simioni, autor do texto, recebeu o Prêmio Revista Marítima Brasileira de 2013, pelo artigo de maior utilidade para a Marinha do Brasil publicado no triênio 2011-2013.

Obangame Express 2014: a importância da participação brasileira e as lições aprendidas

Revista Passadiço (2014) | CT Jonathan Kepler Bulhões de Moraes



Neste interessante artigo, o autor abordou a participação da Marinha do Brasil na operação *Obangame Express 2014*, um exercício marítimo anual e multinacional projetado para melhorar a cooperação entre os países participantes, a fim de aumentar a segurança marítima no Golfo da Guiné. A edição deste ano contou com a participação de 20 países e teve seu foco na condução de Operações de Interdições Marítimas e na prática de técnicas de abordagem e de emprego dos Grupos de Visita e Inspeção e Guarnição de Presa (GVI-GP).

O autor destacou como principais Lições Aprendidas: o emprego do trinômio Aeronave-Centro de Controle em Terra-Navio; informações de inteligência; comunicações satelitais; uso de navios e embarcações com boa manobrabilidade; e a necessidade do estabelecimento de acordos diplomáticos entre os países.

A participação do Navio-Patrolha Oceânico Apa foi considerada proveitosa devido às suas características apropriadas à execução de Operações de Interdições Marítimas e à sua capacidade de embarque de tropas, como foi o caso do grupo de abordagem angolano.

Referências

MORAIS, Jonathan Kepler Bulhões de. Obangame Express 2014: a importância da participação brasileira e as lições aprendidas. *Revista Passadiço*, Rio de Janeiro, ano XXVI, n. 34, p. 26-29, 2014. Disponível em: <<https://www.mar.mil.br/caaml/Revista/2014/index.html>>. Acesso em: 18 jun. 2015.

A abrangente concepção de Emprego da Força Terrestre

Doutrina Militar Terrestre em Revista (Abr-Jun / 2013) | Cel Hertz Pires do Nascimento



A segunda edição do periódico *Doutrina Militar Terrestre em Revista*, editado trimestralmente pelo Centro de Doutrina do Exército (CDoutEx), apresenta o artigo “A Abrangente Concepção de Emprego da Força Terrestre” de autoria do Coronel **Hertz** Pires do Nascimento.

Por meio do artigo, o autor amplia o conceito de “Operações no Amplo Espectro”, aditando aspectos da sua própria experiência profissional, coletados ao longo de sua carreira e, particularmente, no desempenho da função de Oficial de Ligação do Exército Brasileiro junto ao Centro de Armas Combinadas (CAC) do Exército dos Estados Unidos da América (*US Army*), em Fort Leavenworth/Kansas.

Ao concluir seu artigo, Coronel Hertz destaca que, enquanto “no passado os objetivos pretendidos na solução de um conflito tendiam a depender diretamente dos resultados dos combates, atualmente as conquistas militares nos campos de batalha do século XXI somente criam as condições mínimas para o sucesso estratégico. Por essa razão, a Força Terrestre está ampliando, por meio das Operações no Amplo Espectro, a sua forma de combater, indo além das tradicionais ações ofensivas e defensivas, combinando simultaneamente outras atitudes no mesmo espaço geográfico, para também enquadrar iniciativas que promovam o sucesso estratégico esperado ao fim de um conflito.”

Referências

NASCIMENTO, Hertz Pires do. A abrangente concepção de emprego da força terrestre. *Doutrina Militar Terrestre em Revista*, Brasília, DF, ano 1, p.18-29, abr./jun., 2013. Disponível em: <<http://pt.calameo.com/read/0012382062f6ee152be3b>>. Acesso em: 18 jun. 2015.

Mantendo o foco no ensino profissional militar: desafiando mentalmente e desenvolvendo nossos *Marines*

Marine Corps Gazette (Jun / 2015) | General-Brigadeiro Helen G. Pratt



O periódico *Marine Corps Gazette* de junho de 2015 teve como tema central o ensino. A General-Brigadeiro Helen G. **Pratt**, Comandante-Geral do *Education Command* e presidente da *Marine Corps University*, em seu artigo que abre essa edição, faz um resumo da evolução do ensino no *United States Marine Corps* (USMC), destacando as quatro áreas principais que balizam sua busca por excelência: corpo docente, corpo discente, instalações e currículo.

Merece destaque a lucidez de seus posicionamentos ao considerar a fase de restrições orçamentárias que o USMC atravessa. Ela inicia citando o General (USMC) Alfred M. Gray, em recente conferência, que a respeito dessa situação lembrou à plateia de comandantes: “Pensar não custa nada”. A presidente prossegue ressaltando: “A história tem demonstrado que, durante os tempos de austeridade fiscal, os *Marines* tornam-se mais inovadores e criativos. (...) É em tempos de cortes orçamentários governamentais que os líderes precisam se concentrar em pensamento criativo, crítico e original. (...) Com menos recursos disponíveis e **diante das atuais**

restrições orçamentárias, é imperativo que nós não coloquemos o Ensino Profissional Militar em segundo plano; em vez disso, temos de continuar a pressionar por maiores investimentos em recursos humanos e de capital para o ensino.”

Referências

PRATT, Helen G. Staying Focused on PME: Mentally challenging and developing our Marines. *Marine Corps Gazette*, Quantico, VA, jun. 2015. Disponível em: <<https://www.mca-marines.org/gazette/2015/06/staying-focused-pme>>. Acesso em: 18 jun. 2015.

Decifrando o Ciclo OODA: um olhar no interior da mente de John Boyd

Marine Corps Gazette (Jun / 2015) | Major Ian T. Brown

Este interessante artigo apresenta em detalhe o conceito do Ciclo OODA (Observação, Orientação, Decisão e Ação) que é basilar para a condução do estilo de combate conhecido como Guerra de Manobra, um dos Eixos Estruturantes do CFN.

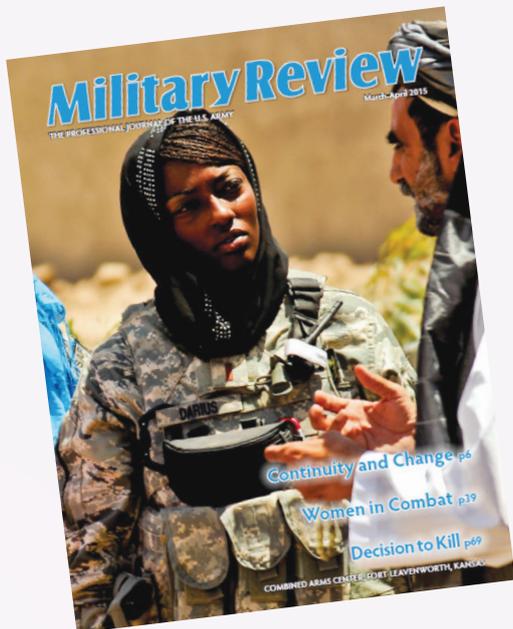
O autor apresenta as bases históricas e filosóficas que embasaram o Coronel Boyd no desenvolvimento deste conceito e apresenta, ainda, uma interessante bibliografia complementar.

Referências

BROWN, Ian T. Opening the loop: a look inside the mind of John Boyd. *Marine Corps Gazette*, Quantico, VA, n.6, jun. 2015. Disponível em: <<https://www.mca-marines.org/gazette/2015/06/opening-loop>>. Acesso em: 18 jun. 2015.

Mulheres em Combate

Military Review (Mar-Abr / 2015)



Esta edição da *Military Review* apresenta dois artigos que abordam o atual tema do emprego de mulheres em combate. Eles foram escritos por militares do sexo feminino com experiência real em combate no Iraque, são eles: *Mulheres em Combate: a questão dos parâmetros*, de autoria de Jude Eden; e *Mulheres na Infantaria: compreendendo as questões de força física, economia e coesão nas pequenas frações*, escrito pela Coronel Charles E. Rice, *United States Marine Corps Reserve*.

Referências

EDEN, Jude. Women in combat: the question of standards. *Military Review*, Fort Leavenworth, KS, mar./abr. 2015. Disponível em: <<http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/p124201coll1/id/1228/rec/2>>. Acesso em: 7 jul. 2015.

RICE, Charles E. Women in the infantry: understanding issues of physical strength, economics, and small-cohesion. *Military Review*, Fort Leavenworth, KS, mar./abr. 2015. Disponível em: <<http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/singleitem/collection/p124201coll1/id/1228/rec/2>>. Acesso em: 7 jul. 2015.

O essencial *Expeditionary Warfare School*: preparando para um futuro incerto

Marine Corps Gazette (Jun/2015) | *Facult of Expeditionary Warfare School*



Estudantes do EWS em um dos inúmeros exercícios de planejamento

Este artigo da *Marine Corps Gazette*, de junho de 2015, apresenta, em detalhe, o curso *Expeditionary Warfare School* (EWS), mostrando sua grade curricular, seus projetos, programas paralelos e, principalmente, sua filosofia de ensino. O Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) guarda um vínculo especial com o EWS, um curso do *United States Marine Corps* (USMC) similar ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do CFN (CAOCFN).

Ininterruptamente, desde 2008, os alunos melhores classificados no CAOCFN têm a oportunidade de cursar o EWS — *the premier amphibious school of the Marine Corps*. Esta prática visa a acompanhar de perto a evolução doutrinária da guerra anfíbia e expedicionária e trazer valiosos conhecimentos para o CFN. Em virtude do investimento feito pelo CFN, para que oficiais do Corpo possam cursar o EWS, recomenda-se a leitura do artigo publicado na *Marine Corps Gazette*, para que todos conheçam o curso do USMC.

Referências

ESTADOS UNIDOS. Marine Corps. Expeditionary Warfare School. The Essential EWS: preparing for the uncertain future. *Marine Corps Gazette*, Quantico, VA, n. 6, jun. 2015. Disponível em: <<https://www.mca-marines.org/gazette/2015/06/essential-ews>>. Acesso em: 18 jun. 2015.



Âncoras e Fuzis

Ano II / Nº 2 - 1º de janeiro de 2000



UNIMOG – Mobilidade para a FFE

Norteados pela máxima “quem dá a missão, dá os meios”, o CMatFN realizou a entrega das viaturas UNIMOG para o CIASC, BtlLogFuzNav, BtlEngFuzNav e BtlArtFuzNav. Agora, cabe a essas OM tirar o maior proveito desse meio de transporte em prol dos nossos exercícios e operações, proporcionando maior conforto e bem-estar à tropa, bem como garantir que os recursos chegarão aos locais certos nos momentos oportunos. Além disso, o CMatFN já iniciou os estudos para a conversão de algumas dessas viaturas para uso como Central de Tiro para a Artilharia de Campanha.



CESPGANF e CESCOMANF

Estes cursos serão realizados sob o controle administrativo do CIASC, respectivamente, nos primeiro e segundo semestres de 2000. Com isso, o CGCFN pretende aliviar o setor operativo das atividades de ensino e preservar o CIAMPA para o cumprimento de sua destinação precípua, qual seja a formação dos SD-FN. Estes cursos continuarão a ter grande parte de sua carga horária voltada para atividades práticas, realizadas nas áreas usualmente empregadas, com ênfase na utilização do CADIM. Para que a qualidade desses cursos seja mantida, o CIASC vem recebendo assessoria das OM e oficiais, que anteriormente eram responsáveis pelos citados cursos.

Equipagens que nascem da tropa

Quantas e quantas vezes já vimos um “campanha” que aparece com um item novo da equipagem operativa, recém-adquirido no comércio? E, por incrível que pareça, a “moda acaba pegando”? A impressão que fica é que foi assim que se chegou ao acervo atual, no que diz respeito ao equipamento básico individual de combatente (EIBC) e da equipagem de estacionamento (EBE). Para a maioria dos itens dessas equipagens, há um intenso processo de pesquisa, estudos, testes e, finalmente, a aquisição. Esse é o intensivo e incansável trabalho do CMatFN.

Mas, às vezes, a moda pega mesmo. E esse é o caso do “anorac” e da barraca tipo “igloo”. Estão previstos recebimentos, neste ano e no próxi-

mo, de cerca de 2 mil unidades dos casacos e calças que constituem os abrigos contra chuva e frio, os chamados “anorac”. Da barraca tipo “igloo”, serão cerca de mil unidades. Dos itens recebidos neste ano, a prioridade de distribuição será para atender à unidade de infantaria da Força-Pronta da FFE, seguindo-se os grupamentos com tarefas ribeirinhas e as unidades que exerçam atividades de ensino.

Convocamos os FN a nos enviar histórias sobre outras aquisições que hoje são de uso consagrado, que “nasceram da tropa”. Aos que quiserem participar, enviem para o Depto. de Estudos e Pesquisa uma pequena matéria para que possa se tornar “uma lenda de conhecimento geral”.

Referências

ÂNCORAS E FUZIS. Rio de Janeiro: Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais, n. 2, 2000.



CONHECENDO QUEM CONHECE

A seção *Conhecendo quem Conhece* é uma novidade que nasce nesta edição da *Âncoras e Fuzis* com o propósito não só de apresentar aos nossos leitores os militares que tiveram a oportunidade de participar de cursos extra-MB, mas também de compartilhar os conhecimentos e experiências adquiridos por eles, que muito poderão contribuir para o aprimoramento do CFN.



Critical Infrastructure Protection from Terrorist Attacks

CMG (FN) **Cláudio** Lopes de Araujo **Leite**
claudio.leite@cgcfm.mar.mil.br

O curso *Critical Infrastructure Protection from Terrorist Attacks* foi realizado no *Centre of Excellence – Defence Against Terrorism* (COE-DAT), no período de 03 a 07 de novembro de 2014, pelo Capitão de Mar e Guerra (FN) **Cláudio** Lopes de Araujo **Leite** do Departamento de Doutrina do Comando-Geral do CFN.

Criado em 2005, o COE-DAT é um Centro de Instrução sediado na cidade de Ankara, capital da Turquia. Sua tripulação é composta por representantes de diversos países da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), e seu foco está na defesa contra o terrorismo.

O curso, que versou sobre a proteção de infraestrutura crítica contra ataques terroristas; a importância do controle e mitigação de danos; e as características do terrorismo contemporâneo, possui aplicação na Marinha do Brasil porque é ilusória a percepção, de alguns, de que o Brasil está imune ao terrorismo. As ameaças terroristas vêm agravando-se em virtude da disponibilidade das armas de destruição em massa e devido ao apoio mútuo entre as organizações terroristas, o crime organizado transnacional e ainda alguns Estados. Nenhum país está livre da ameaça terrorista.

Diversos conceitos abordados no curso são relevantes, também, para a prevenção de danos decorrentes de desastres naturais, cada vez mais frequentes em tempos de mudanças climáticas.

Sintetizando o processo de como lidar com ameaças, terroristas ou desastres naturais, deve-se:

1. conduzir uma análise de riscos e estimar vulnerabilidades e potencial de danos;
2. saber priorizar a proteção e o controle de danos;
3. identificar e organizar os recursos necessários;
4. identificar ações para proteção, resposta e controle de danos; e
5. criar um plano e exercitá-lo, fazendo os ajustes e revisões necessárias.



Defense Against Terrorism - OTAN

CC (FN) Ricardo Parreiras de Bragança Oneto Araujo
bragança@ciapbn.mar.mil.br

O que é o fenômeno do terrorismo? Quem é o terrorista de hoje? Quais são as suas formas de emprego e seus objetivos? Como é recrutado e financiado? Como se comunica em nível estratégico? O que é contraterrorismo (CTrr)? Quem são os agentes de CTrr?

Essas e outras considerações foram tema das discussões do Curso de Defesa Contra o Terrorismo, realizado pelo CC (FN) Ricardo Parreiras de Bragança Oneto Araujo, no Centro de Excelência de Defesa contra o Terrorismo da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN). Localizado em Ancara, capital da Turquia, esse é um dos 20 Centros de Excelência da Organização; nele são ministrados cursos voltados para o entendimento do fenômeno do terrorismo em seus inúmeros aspectos.

O Curso de Defesa contra o Terrorismo, em particular, oferece aos participantes, predominantemente das áreas de Operações Especiais, de Inteligência e Segurança, os conhecimentos globais acer-

ca do que ocorreu no passado e do que ocorre no presente sobre esta sensível nova ameaça.

As instruções e debates, conduzidos por especialistas de alto nível de diversas organizações civis e militares de todo o mundo, não visam a estabelecer conceitos rígidos ou apresentar soluções para o problema, mas tão somente situar os agentes envolvidos no CTrr sobre toda a evolução e o surgimento das organizações terroristas, de modo a se atingir a pró-atividade necessária aos combates preventivo e repressivo.

Além de todo o conhecimento agregado, oriundo de seletos corpos docentes, pode ainda o Oficial conviver com militares e civis dos mais diversos países, todos com grande experiência, e conhecer outras culturas e modos de pensar o CTrr.



Infantry Squad Leader Course - USMC

2º SG-FN-IF Luciano Afonso Bastos
luciano.bastos29@bol.com.br

O 2º SG-FN-IF Luciano Afonso Bastos participou do *Infantry Squad Leader Course* (ISLC) na *School of Infantry* em Camp Pendleton, Califórnia - EUA. O curso, que ocorreu durante o período de 06 de maio a 03 de julho de 2014, teve o propósito de capacitar Sargentos, Cabos e Soldados a serem comandantes de Grupos de Combate.

Logo ao iniciar o curso, pôde-se perceber que o nosso CFN já instruiu seus militares basicamente segundo os mesmos preceitos doutrinários do USMC e que os conhecimentos básicos necessários à realização do curso foram adquiridos no Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo (CIASC) — por meio do Curso de Especialização de Infantaria e do Curso de Aperfeiçoamento de Infantaria — e no dia a dia do 1º Batalhão de Infantaria de Fuzileiros Navais e do 2º Batalhão de Infantaria de Fuzileiros Navais, unidades onde o militar serviu, o que facilitou sobremaneira sua permanência no curso, uma vez que há um teste inicial de caráter eliminatório.

O grande desafio do curso, no entanto, é realmente o domínio da língua inglesa, o qual é aferido através de dois exames de proficiência: o Teste de Suficiência no Idioma (TSI) Inglês e o *English*

Comprehension Language (ECL), realizados na fase de seleção, ainda aqui no Brasil.

Alguns conhecimentos adquiridos são dignos de menção: a utilização do explosivo plástico C-4 na preparação de armadilhas; a preparação das minas AP Claymore; a utilização de optrônicos diversos, tais como: RCO, PEQ-16, MTI, PVS-14; e o excessivo cuidado com a segurança pessoal (EPI — luvas, óculos, protetores auriculares, etc.) e do material, bem como a ênfase na velocidade das ações no objetivo. Outro ponto a destacar foi a atenção dada no curso às disciplinas Patrulha, praticamente a base do mesmo, juntamente com Operações Militares em Áreas Urbanas. Por fim, destaca-se a grande exigência de vigor físico no curso, visto que por diversas vezes os exercícios foram conduzidos no limite da resistência física.

Os conhecimentos adquiridos, nesse caso, podem e devem ser compartilhados com os militares dos Batalhões de Infantaria e do CIASC, o que pode se dar pelo comparecimento do cursista nestas OM para discutir com outras Praças o que foi aprendido e como esse conhecimento pode ser utilizado eficientemente para melhorar o ensino e o adestramento.



Curso Básico de Reconhecimento da FAB

1º T (FN) Vinicius **Moreira** Brandão Guedes de Brito
moreira_ilha@hotmail.com

3º SG-FN-CN **Rodrigo** Marques Rodrigues
drigo.riccio@gmail.com

No período de 02 a 20 de março de 2015, o 1º T (FN) Vinicius **Moreira** Brandão Guedes de Brito e o 3º SG-FN-CN **Rodrigo** Marques Rodrigues, ambos do Batalhão de Operações Especiais de Fuzileiros Navais, participaram do Curso Básico de Reconhecimento, ministrado pelo 1º/10º Grupo de Aviação - FAB, localizado na Base Aérea de Santa Maria, em Santa Maria - RS.

O propósito do curso é selecionar e formar elementos na avaliação e observação de alvos terrestres vistos do ar. Durante o curso, foram ministradas instruções sobre Aeródromos, Equipamentos Eletrônicos, Instalações Ferroviárias, Pontes, Sistemas de Mísseis, Embarcações, Reconhecimento Eletrônico, Portos e Estaleiros, Petróleo e Derivados, Energia Elétrica, Defesas Passivas, Edificações, Danos de Bombardeio, Instalações Industriais, Princípios de Sensoriamento Remoto, Infravermelho Termal, Meteorologia, Imagens Satélite, Sensor Imageador Radar, Sensores do R-35, Sensores RA-1, Sensores NVG na Aviação de Asas Rotativas e Sensores do R-99.

A participação no curso possibilitou o aprendizado de novos conhecimentos sobre o reconhecimento aéreo e a visualização dos métodos operativos do Esquadrão de Reconhecimento Aéreo, com foco na descrição dos alvos e na padronização da fraseologia. O curso permitiu completar a formação dos militares de Operações Especiais nas ações de reconhecimento, integrando os dados levantados por elementos de reconhecimento terrestre aos proporcionados pelos vetores aéreos, proporcionando melhor qualidade dos conhecimentos operacionais produzidos. Além disso, o conhecimento obtido no referido curso permitirá que os militares planejem com maior eficiência as ações de comandos, particularmente pela possibilidade de identificar com precisão aspectos relevantes dos alvos dessas ações quando imagens aéreas estiverem disponíveis.



Curso Básico de Emergências

CC (FN) **Raphael** Correia Lopes
raphamaneus@hotmail.com

O Capitão de Corveta (FN) **Raphael** Correia Lopes participou, no período de 13 de outubro a 15 de novembro de 2014, em Madrid/Toledo-Espanha, do Curso Básico de Emergências. Tal curso visa a capacitar militares, de Soldado a Capitão, nas atividades básicas da Unidade Militar de Emergências (UME) espanhola, que são todas aquelas ligadas a catástrofes, tais como: resgates, inundações, combate a incêndios e primeiros socorros.

A Unidade Militar de Emergências está ligada diretamente ao Ministério da Defesa e foi criada em 2006 como uma Força Militar conjunta de caráter permanente dentro das Forças Armadas espanholas com a finalidade de intervir de forma rápida em qualquer lugar do território espanhol, inclusive no exterior, em casos de catástrofes, tragédias e outras necessidades.

Com cerca de 4.000 militares, o efetivo da UME está distribuído em cinco Batalhões de Intervenção em Emergências (BIEM) nas cidades de Madrid (Comando da UME), Sevilha, Valencia, Zaragoza e Léon.

Com relação ao Material, a UME está muito bem equipada. Como registro para exemplo, ela possui: cerca de 200 caminhões para transporte de pessoal e material, 50 equipamentos de engenharia, 120 viaturas de bombeiros, 20 embarcações, dois aviões e oito helicópteros.

Apesar do nível de profundidade do curso ter sido básico, visto que esse é o foco do próprio curso, a qualidade dos ensinamentos foi excelente, graças à estrutura exemplar. O curso pauta suas atividades nas ações de emprego contra catástrofes e desastres naturais, e as instruções se basearam em pouca teoria e muita prática.

Visto que a Marinha do Brasil faz parte do Sistema Nacional de Defesa Civil, o curso é interessante; o modelo aplicado, entretanto, é muito bom, principalmente, para a Espanha, que não possui bombeiros militares, apenas civis.

Na visão deste oficial a aplicação deste modelo no Brasil entraria muito na área de atuação dos bombeiros militares, o que poderia gerar conflitos no nível político.



Civil-Military Relations Cooperation Course

CF (FN) Anderson **Casquillo** Souza
casquillo1808@gmail.com

No período de 24 a 28 de novembro de 2014, o Capitão de Fragata (FN) Anderson **Casquillo** Souza participou do *Civil-Military Relations – Cooperation Course* no *Club Militar*, em Bogotá - Colômbia.

Patrocinado e organizado pela *Canadian Defence Academy*, organização sediada em Kingston - Canadá, e contando com o apoio da *Escuela de Misiones Internacionales y Acción Integral* (ESMAI) do Exército Nacional da Colômbia, o curso teve como propósito apresentar e examinar a natureza, a estrutura, os problemas e os desafios das interações entre civis e militares no marco das relações do mundo atual, focando particularmente nas quatro dimensões componentes de um sistema de Operações de Paz, quais sejam: país anfitrião, componente militar, atores civis e componente policial.

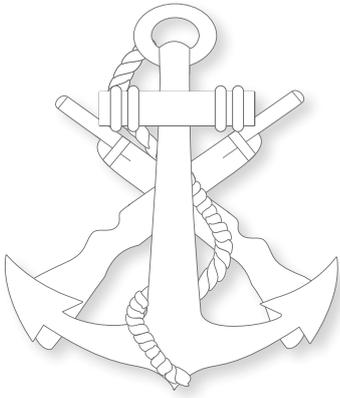
Entre os ensinamentos passados no curso, pode-se destacar os conceitos expostos a seguir, que, em uma primeira análise, podem parecer a mesma coisa, mas possuem diferenças marcantes.

Civil-Military Relations (CMR) descreve a relação entre a autoridade civil de uma determinada sociedade e sua autoridade militar. Já

Civil-Military Interaction (CMI) é o grupo de atividades, baseadas em comunicação, planejamento e coordenação, que os componentes militares conduzem com os atores não militares em busca de incremento de eficácia e eficiência de suas ações em resposta a crises.

Civil-Military Coordination (CMCoord) é uma **função civil** e humanitária definida como o diálogo e a interação entre atores civis e militares em emergências humanitárias para proteger e promover os princípios humanitários, ao passo que *Civil-Military Cooperation* (CIMIC) se refere a uma **função militar** que contribui para facilitar a interface entre o componente civil e o componente militar, bem como com os atores de desenvolvimento e os atores humanitários na área da missão, a fim de apoiar os objetivos da missão.

Em face do exposto, e pela alta qualidade das instruções ministradas, ficou patente que os ensinamentos obtidos no curso são de extrema importância para o CFN, tendo em vista sua crescente participação não só em Operações de Paz, mas também nos grandes eventos sediados no Brasil.



CT (FN) Eduardo Oliveira de Carvalho
decarvalho@ciasc.mar.mil.br

Decida nº 46

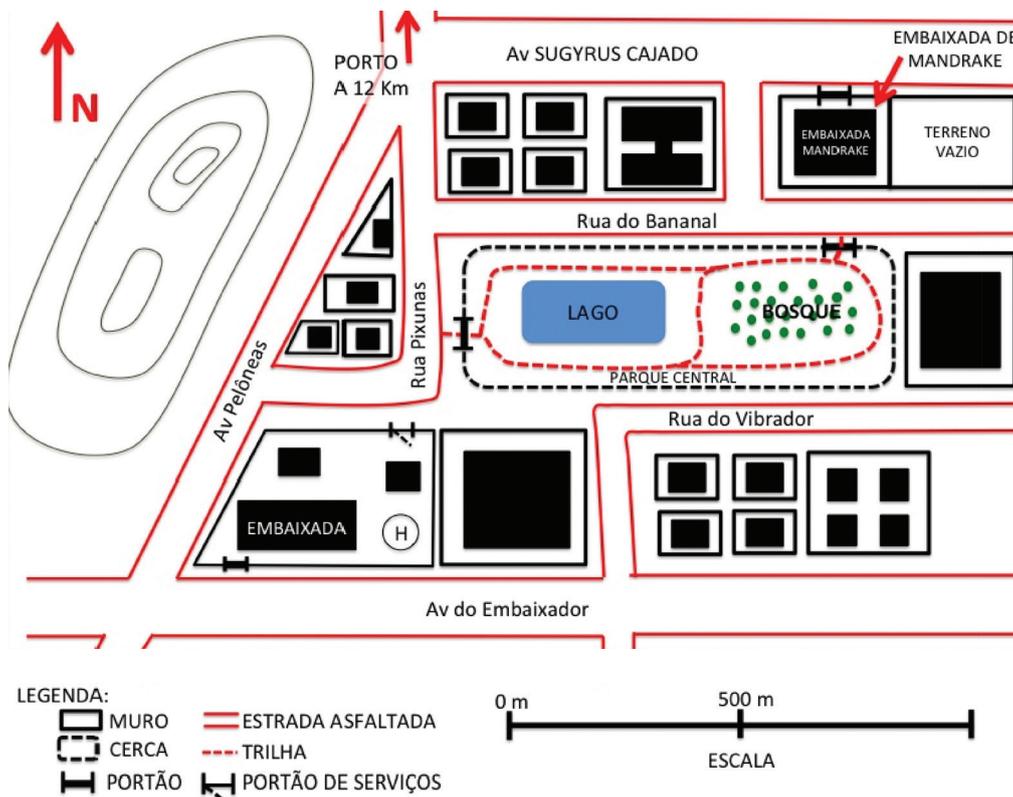
Na ESBOSLÁVIA, há pouco mais de dois meses, as Forças Revolucionárias Esboslavianas (FoREs) aumentaram suas ações na capital ESBOL, desafiando as forças governamentais e forçando a deposição do governo atual. Além disso, incentivam a população a apoiá-los e hostilizam pessoas de outras nacionalidades, acusando-os de “espoliadores” de sua nação. Diante do cenário apresentado, foi acionada a FER do ComOpNav, com o 1º BtlInfFuzNav nucleando o Grupo de Combate Terrestre (GCT) da UAnf para realizar uma Operação de Evacuação de Não Combatentes (OpENC), a fim de salvaguardar a vida de nossos nacionais naquele país.

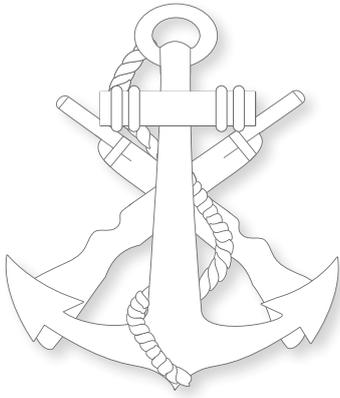
O Sr. é o comandante da Unidade de Escolta, nucleada pela 2ª CiaFuzNav(-)(Ref) (menos o 3º PelFuzNav), apoiada pelo 2º PelCLAnf (12 CLAnf TP) e por um GpPion. Sua tarefa é evacuar os nacionais (aproximadamente 50 pessoas) da ARE (EMBAIXADA) para o CCE, localizado no Porto de ESBOL. Após realizar a triagem dos nacionais na ARE, o Embaixador solicita que você auxilie na evacuação de 20 cidadãos do país MANDRAKE, os quais estão refugiados na embaixada daquele país, distante dois quarteirões da nossa em-

baixada, sem condições de abandonar o local, devido à presença de manifestantes e paramilitares das FoREs em frente à embaixada, que começam a forçar sua entrada.

Neste momento, o Destacamento de Comando Avançado (DCA) não se encontra mais na nossa embaixada e você não consegue mais contato com o GCT. As forças adversas no local são de aproximadamente 50 manifestantes em frente à nossa embaixada, na Av do Embaixador, e de 100 manifestantes em frente à embaixada de MANDRAKE, na Av SUGYRUS CAJADO. Estima-se que existam 30 paramilitares das FoREs entre os manifestantes. Não foram observados armamentos com elementos da população local. Elementos das FoREs foram vistos utilizando camuflado e portando fuzis AK-47 e pistolas 9mm. Não há indícios de armamentos AC.

Diante da situação apresentada, com base nos fatores da decisão, organize suas forças e descreva como o senhor procederia diante desta situação. Caso necessário, apresente um calco para sua decisão.





CT (FN) Eduardo Oliveira de Carvalho
decarvalho@ciasc.mar.mil.br

Decida nº 46: possível solução (proposta pelo autor)

Missão

A missão da UEsc permanece a mesma: Evacuar os nacionais da ARE (EMBAIXADA) para o CCE, localizado no Porto de ESBOL, a fim de contribuir para a salvaguarda dos nossos nacionais em ESBOSLÁVIA. Apesar de não estar explícito na nossa tarefa que devemos evacuar pessoas de outras nacionalidades, a nossa doutrina prevê a evacuação de cidadãos de outros países ou mesmo do país hospedeiro. Além disso, a autoridade decisória é o chefe da missão diplomática no país hospedeiro. Como a solicitação foi do próprio Embaixador, o Comandante da UEsc poderá cumprir esta solicitação.

Forças Adversas

A população local, incitada pelos elementos das FoREs, está realizando protestos em frente às duas embaixadas, em frente aos seus portões principais. A presença de paramilitares das FoREs entre a população local pode incitar os manifestantes a se portarem de forma mais agressiva diante de nossas forças. O armamento dos paramilitares são fuzis AK-47 e Pst-9mm. Não foram observados armamentos AC. Diante destas informações, podemos utilizar nossos CLAnf para nos deslocar para esta embaixada com maior segurança.

Terreno

Devido a edificações, nosso deslocamento será basicamente canalizado para as ruas e avenidas. Na nossa embaixada, poderá ser utilizado o portão de serviços para evitar o contato com os manifestantes. Os elementos que forem se deslocar para a Embaixada de MANDRAKE poderão utilizar o Parque Central para evitar uma maior exposição. O consulado de MANDRAKE possui apenas um portão. Uma brecha pode ser criada em seu muro para entrada nessa embaixada.

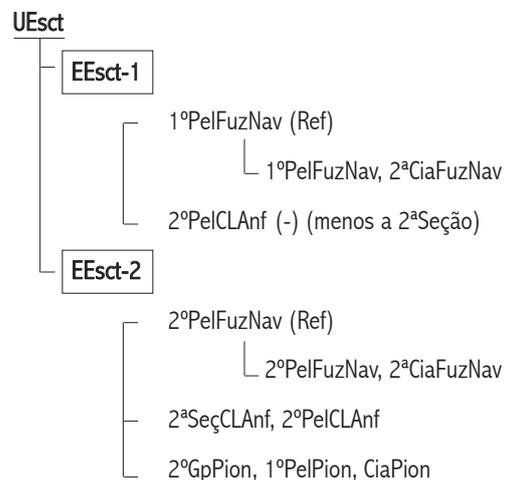
Meios Disponíveis

A UEsc conta com uma CiaFuzNav (a 2 PelFuzNav) e com um PelCLAnf, com 12 CLAnf TP. Há espaço de embarcação suficiente para nossa tropa, nossos nacionais e cidadãos de MANDRAKE. O GpPion poderá ser empregado para abertura de brecha no muro da embaixada de MANDRAKE e para apoiar na triagem destes cidadãos. Nossas forças deverão ser bem divididas de forma a prover segurança para nossa embaixada e para realizar a evacuação na embaixada de MANDRAKE.

Tempo Disponível

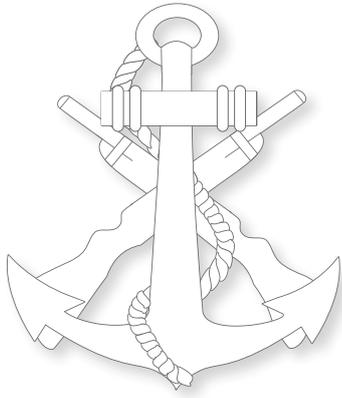
Apesar de não haver nenhum fator limitador de tempo explícito na situação, a presença de manifestantes, incentivados por paramilitares das FoREs, em frente às embaixadas, conduz-nos à necessidade de realizarmos esta evacuação o mais rápido possível.

Organização por Tarefas



Decisão

Esta UEsc evacuará nossos nacionais e cidadãos de MANDRAKE com dois EEsc. O EEsc-1 manterá a segurança da nossa embaixada. MdtO, deslocar-se-á, juntamente com nossos nacionais, para o entroncamento da Av PELÔNEAS com Av SUGYRUS CAJADO, onde se ligará com o EEsc-2. O EEsc-2 deslocar-se-á, desde já, para a embaixada de MANDRAKE, apoiado pela 2ªSeçCLAnf e pelo 2ºGpPion. Deverá utilizar itinerário que incida nesta embaixada sem contato com a população local. Para sua abordagem na embaixada, poderá utilizar o GpPion para abrir uma brecha no muro à retaguarda da embaixada. Já no interior da embaixada de MANDRAKE, deverá estabelecer a segurança desta e realizar triagem dos seus cidadãos. Após realizada a triagem e o embarque destes cidadãos e de nossas tropas nos CLAnf, deverá se deslocar para o entroncamento da Av PELÔNEAS com Av SUGYRUS CAJADO, onde se ligará com o EEsc-1. Após a ligação, a UEsc deverá se deslocar para o CCE. O EEsc-1 será a ponta da nossa coluna de marcha, e o EEsc-2 deslocar-se-á à retaguarda. Os civis deverão se deslocar nos CLAnf ao centro da coluna. Após a entrega dos nacionais no CCE, a UEsc retirará-se, por CLAnf, para os navios da ForTarAnf.



2º T (FN) Franco de Marquet Freitas
fn.marquet@hotmail.com

Decida nº 46: resposta selecionada (enviada pelo leitor)

Exame Abreviado da Situação à Luz dos Fatores da Decisão

- **Missão:** Realizar a triagem, evacuar os nacionais da ARE e evacuar os cidadãos da embaixada de MANDRAKE, a fim de salvaguardar a vida destes não combatentes;
- **Inimigo:** Cerca de 30 paramilitares da FoRes infiltrados entre os manifestantes esbolavianos. Estes paramilitares vestem camuflados e portam fuzis AK-47 e pistolas 9mm;
- **Terreno:** O terreno é predominantemente urbano. As construções servem como obstáculo à nossa tropa e aos manifestantes, canalizando os movimentos, principalmente pelas vias pavimentadas. A ARE possui um portão de serviços à retaguarda, que permite a entrada de Vtr CLAnf;
- **Meios:** Possuímos um PelCLAnf com 12 Vtr e um GpPion;
- **Tempo:** Não há um tempo definido, porém há um sentimento de urgência, uma vez que os manifestantes estão forçando a entrada da embaixada de MANDRAKE.

Possível Solução

A Unidade de Escolta deslocar-se-á para a Zona de Ação com os CLAnf em coluna, embarcados de acordo com a seguinte ordem de movimento: 1º PelFuzNav nas Vtr 1 e 2; as Vtr 3, 4 e 5 vazias

para embarque dos nacionais em ARE; 2º PelFuzNav nas Vtr 6 e 7; o GpPion na Vtr 8; a Vtr 9 vazia para embarque dos não combatentes na embaixada de MANDRAKE; e o PelPtr nas Vtr 10, 11 e 12. Além disso, posicionar-se-á segundo o CALCO, sendo que as Vtr 3, 4 e 5 entrarão na ARE pelo portão de serviços.

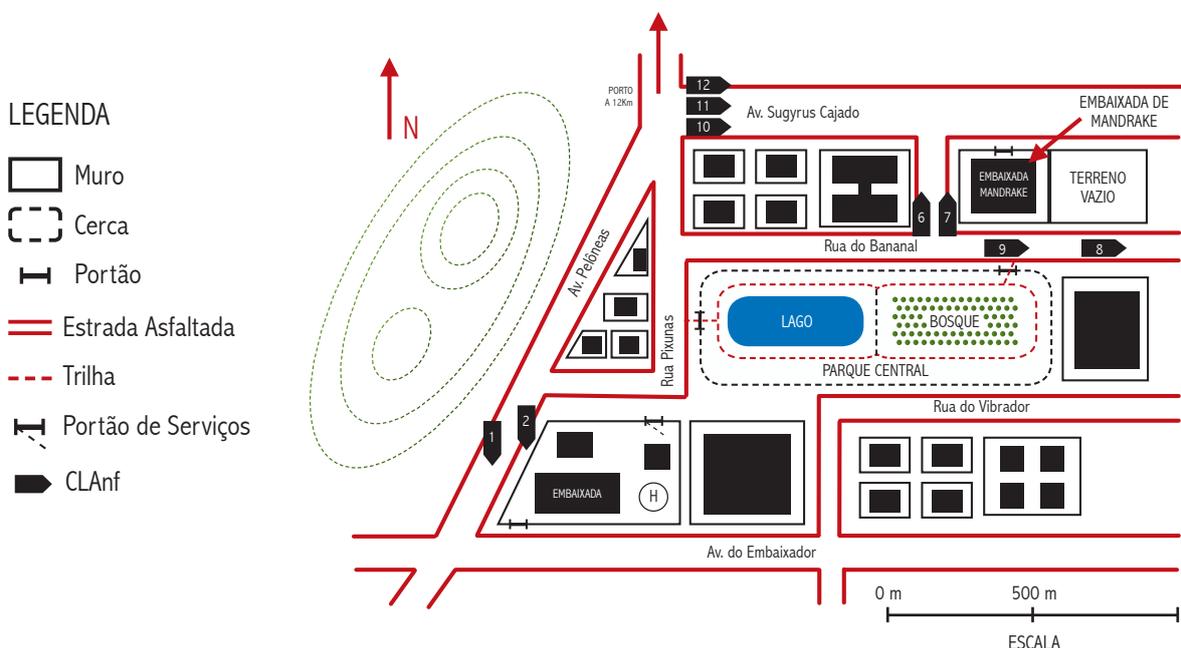
O 1º PelFuzNav desembarcará, deixando dois GC próximo às Vtr 1 e 2, em postura defensiva, visando a bloquear a Av. Pelôneas; enquanto um GC adentra a ARE pelo portão de serviços, para realizar a triagem dos nacionais e auxiliar em seu embarque nas Vtr 3, 4 e 5.

O GpPion desembarcará e abrirá, com o uso de explosivos, uma brecha na face Sul do muro da Embaixada de MANDRAKE.

O 2º PelFuzNav desembarcará deixando dois GC próximo às Vtr 6 e 7, em postura defensiva, visando a bloquear a travessa entra a Av. Sugyrus Cajado e a Rua do Bananal; enquanto um GC adentra a Embaixada de MANDRAKE pela brecha aberta no muro, para auxiliar na evacuação dos cidadãos ali presentes e em seu embarque na Vtr 9.

O PelPtr desembarcará, mantendo-se próximo às Vtr 10, 11 e 12, em postura defensiva, visando a bloquear a Av. Sugyrus Cajado e, assim, facilitar o retraimento da Unidade de Escolta após a ação.

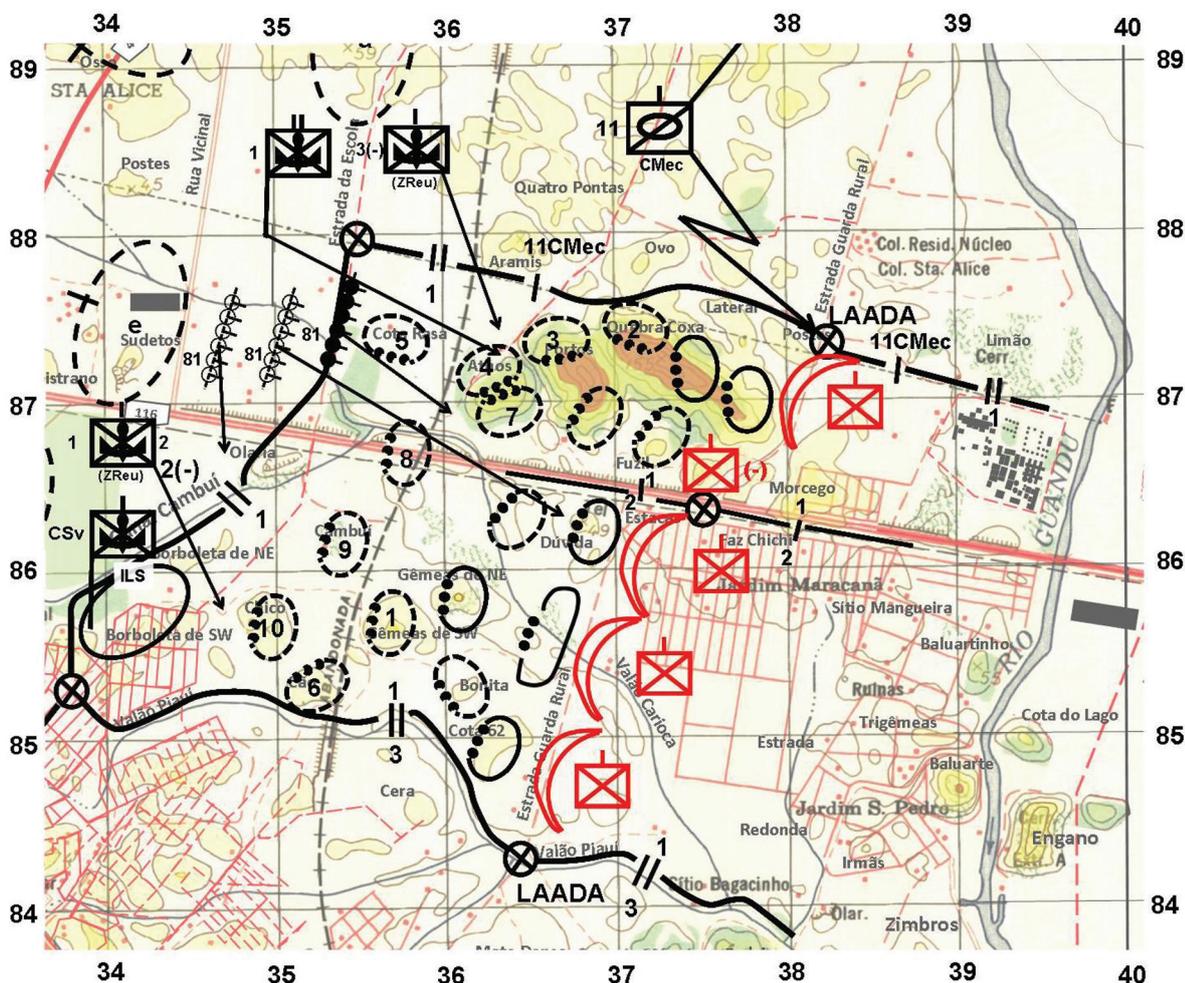
Terminada a faina de embarque dos não combatentes de ambas as Embaixadas, a Unidade de Escolta retrairá em direção ao Porto nas mesmas Vtr e na mesma ordem de movimento que iniciaram o deslocamento.



Situação Particular

Após o pronto de todo o dispositivo defensivo, o inimigo (22ª BdaInfMtz) iniciou o seu ataque com a transposição do rio GUANDU em toda a frente do 1º BtlInfFuzNav. Mesmo batido por fogos de artilharia e de morteiro, a 22ª BdaInfMtz logrou atingir o LAADA, onde submergiu o NuDef posicionado no Esp SE de QUEBRA-COXA, 1º PelFuzNav/1ª CiaFuzNav, conforme apresentado no calco B.

Calco B



O valor Ini no interior da penetração no Esp SE de QUEBRA-COXA é de uma CiaFuzMtz(-), mantendo as posições que conquistou e feito submergir o NuDef, juntamente com uma SeçMtrP e uma SeçMAC que se encontravam nesta posição. O Ini está detido por fogos provenientes dos núcleos em QUEBRA-COXA (a norte) e em DÚVIDA (a sudoeste), abrigando-se nas próprias tocas do PelFuzNav que submergiu. Sabe-se que o inimigo no interior da posição sofreu severas baixas (possui aproximadamente um pelotão ECD combater) e não está em condições de ser reforçado.

Na frente da 2ª CiaFuzNav(Ref), o inimigo não logrou êxito em penetrar na ADA, sendo totalmente barrado à frente do LAADA.

O Batalhão possui duas CiaFuzNav em reserva. Estima-se que a 3ª CiaFuzNav(-)(Ref) (a 2º PelFuzNav) possa atingir a LAItu DÚVIDA-FUZIL-QUEBRA-COXA-POSTES em 10 minutos e a 1ª (Ref)/2º BtlInfFuzNav em, aproximadamente, 25 minutos.

Além disso, a PrioF encontra-se com a 1ª CiaFuzNav(-)(Ref) e já foi realizada uma intensificação de fogos, permanecendo o Ini no interior da penetração.

Pedido

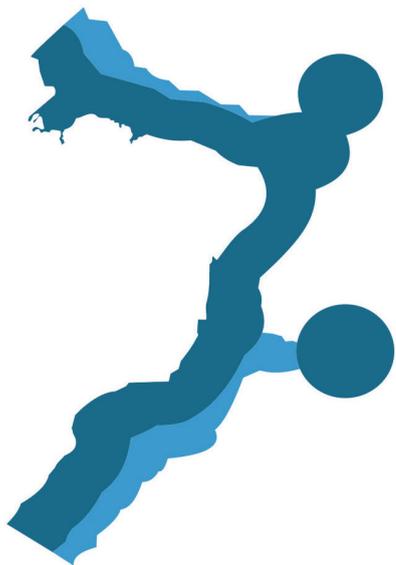
Face à situação apresentada, realize o Exame Corrente da Situação e redija a sua decisão para a solução do problema.



Âncoras e Fuzis
Corpo de Fuzileiros Navais



Acesse a revista *Âncoras e Fuzis* em: www.cddcfn.mb ou www.mar.mil.br/cgcfn



Projetos Estratégicos da Marinha do Brasil

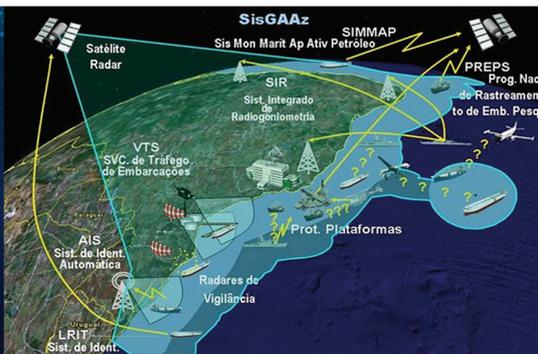
Prover a Força Naval de **capacidade plena** para cumprir a destinação constitucional primária de **defesa da Pátria**, bem como as demais atribuições legais, como a salvaguarda da vida humana no mar e a segurança da navegação

A execução desses projetos contribuirá para o **desenvolvimento nacional** em diversos setores, como a ciência e tecnologia, a indústria e a área social

PROSUB - Programa de Desenvolvimento de Submarinos

SisGAAz - Sistema de Gerenciamento da Amazônia Azul

Construção de **Corvetas Classe "Tamandaré"**



Obtenção de **Navios-Patrolha de 500 ton**



AMAZÔNIA AZUL
A ÚLTIMA FRENTEIRA

PROTEGENDO NOSSAS RIQUEZAS,
CUIDANDO DA NOSSA GENTE.

www.marinha.mil.br

