

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

3-B-57

21

Curso.....C-PEM/87

Partido.....-

Solução do.....P-III-4 (Mo) MONOGRAFIA

Apresentada por

.....AMARO VICENTE TEIXEIRA CANTONE

.....CAPITÃO-DE-FRAGATA (FN)

.....NOME E POSTO



RIO DE JANEIRO

1987.....



-O COMANDO DE APOIO DO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS-

AMARO VICENTE TEIXEIRA CANTONE  
Capitão-de-Fragata(FN)

MINISTÉRIO DA MARINHA  
ESCOLA DE GUERRA NAVAL  
1987

MM - EGN  
BIBLIOTECA  
25/12/1988  
N: J. A. 50



-O COMANDO DE APOIO DO GRUPO DE FUZEIROS NAVAIS-

AMARO VICENTE TEIXEIRA CANTONE  
Capitão-de-Fregata(RN)

MINISTÉRIO DA MARINHA

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

1987



TEMA: O COMANDO DE APOIO DO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS

Pontos a abordar: Missão atual.

Organização atual.

O CAP como subsistema de apoio.

Análise crítica da estrutura do CAP.

Proposta para aprimorar o sistema de apoio das Forças de Fuzileiros Navais-CAP.

PROPOSIÇÃO: Analisar a estrutura do Comando de Apoio do Corpo de Fuzileiros Navais, considerado como subsistema do sistema de apoio das Forças de Fuzileiros Navais, e apresentar proposta para aprimorá-lo.

|   |     |
|---|-----|
| CAPÍTULO 3- ESTRUTURA DO COMANDO DE APOIO DO CFN.....               |     |
| CAPÍTULO 4- ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO DO COMANDO DE APOIO DO CFN ..... | 15  |
| SEÇÃO 4.1-ANÁLISE SOB A ÓTICA SISTÊMICA .....                       | 16  |
| Fundamentos para a análise .....                                    | 16  |
| Análise .....   | 16  |
| SEÇÃO 4.2-ANÁLISE SOB A ÓTICA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....     | 27  |
| Fundamentos para a análise .....                                    | 28  |
| Análise .....   | 30  |
| Conclusões .....  | 32  |
| ANEXO A-1-ANÁLISE DE APOIO DO COMANDO DE APOIO DO CFN .....         | A-1 |



# ÍNDICE

|  | FOLHA |
|--|-------|
| Proposição .....   | II    |
| Introdução .....   | IV    |
| CAPÍTULO 1- O SISTEMA DE APOIO DAS FORÇAS DE FUZILEIROS<br>NAVAIS.....           | 1     |
| 0101- Considerações gerais .....   | 1     |
| 0102- O Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros<br>Navais .....                     | 2     |
| 0103- Organização do sistema de apoio das<br>FFN .....                           | 3     |
| CAPÍTULO 2- ANÁLISE DO SISTEMA DE APOIO DAS FORÇAS DE<br>FUZILEIROS NAVAIS ..... | 4     |
| 0201- Fundamentos para a análise .....   | 4     |
| 0202- Análise .....  | 6     |
| CAPÍTULO 3- ESTRUTURA DO COMANDO DE APOIO DO CFN.....                            | 13    |
| CAPÍTULO 4- ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO DO COMANDO DE APOIO<br>DO CFN .....           | 16    |
| -SEÇÃO I-ANÁLISE SOB A ÓTICA SISTÊMICA .....                                     | 16    |
| a)Fundamentos para a análise .....   | 16    |
| b)Análise .....  | 16    |
| -SEÇÃO II-ANÁLISE SOB A ÓTICA DE ESTRUTURA ORGANIZA-<br>CIONAL .....             | 27    |
| a)Fundamentos para a análise .....   | 28    |
| b)Análise .....  | 30    |
| CAPÍTULO 5- CONCLUSÕES .....   | 32    |
| ANEXO A - ATRIBUIÇÃO DE TAREFAS .....  | A-1   |
| BIBLIOGRAFIA .....   | A-3   |

## INTRODUÇÃO

O Comando de Apoio do Corpo de Fuzileiros Navais (CApCFN) assumiu a posição atual em 1981, qualificado como Órgão de Apoio do setor do Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (CGCFN), com a finalidade de dirigir, coordenar e controlar a execução das atividades relacionadas com o pessoal do CFN, sua instrução e o material que lhe está afeto.

Desta forma, ocupa posição ímpar no Setor de Apoio da MB, porquanto trata de assuntos para os quais existem Diretorias Especializadas, específicas, devendo, por isto, conduzir seus trabalhos de modo a obter uma coexistência produtiva com estas Diretorias. Esta posição justifica-se pelas peculiaridades pertinentes ao CFN.

O conjunto de algumas Diretorias Especializadas da MB, mais o CApCFN e o próprio CGCFN, são, então, vistos como o sistema de apoio das Forças de Fuzileiros Navais (FFN), e o CApCFN como um subsistema nele integrado.

A resposta do CApCFN à diversidade de tarefas decorrentes de sua finalidade depende, em boa parte, de sua própria estrutura organizacional, a qual vem, desde 1981, quando foi implantada, passando por pequenos reajustes, que não o conduziram, ainda, ao funcionamento plenamente satisfatório.

Assim, a análise do CApCFN é procedida considerando, principalmente, os instrumentos legais que estabelecem os Regulamentos do CGCFN e do CApCFN, tendo-se valido o Autor dos conhecimentos da problemática do tema adquiridos através vários anos do exercício de funções no setor.

O desenvolvimento do assunto comporta a apresentação das estruturas do CGCFN e do CApCFN, sua análise e conclusões decorrentes sob duas óticas principais, a sistêmica, inter-relacionando os diversos componentes dos sistemas, e a de teorias

de administração, aplicadas ao estudo das estruturas, buscando, ao final, apresentar uma proposta para aprimorar o sistema de apoio das FFN pela alteração da estrutura organizacional do CAPCFN e do próprio setor do CGCFN.

As Forças Navais (FFN), parcela operativa do CFN, deve estar integrada ao sistema de apoio da MB, respeitadas as peculiaridades inerentes a essas Forças. Estas peculiaridades, não consideradas de caráter operativo, estão bastante presentes na realidade. Destacam-se os seguintes fatores:

1. Instrução e adiestramento específicos para o desempenho das atividades operacionais do Corpo da Armada.



## CAPÍTULO 1

### O SISTEMA DE APOIO DAS FORÇAS DE FUZILEIROS NAVAIS

#### 0101 - Considerações gerais

O Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) faz parte da Marinha Brasileira por tradição e por necessidade. A tradição remonta à chegada de D. João VI ao Brasil, em 1808, e a necessidade diz respeito à tarefa básica do CFN, realizar operações anfíbias, as quais são consideradas um tipo de operação naval. Os Fuzileiros Navais precisam dos navios para sobreviverem, e as Forças Navais precisam dos fuzileiros para realizarem a forma mais efetiva de projetar poder sobre terra, uma de suas tarefas.

Desta forma, compreende-se que o sistema de apoio das Forças de Fuzileiros Navais (FFN), parcela operativa do CFN, deva estar integrado ao sistema de apoio da MB, respeitadas as peculiaridades inerentes a essas Forças. Estas peculiaridades, não considerando os óbvios aspectos operativos, estão bastante presentes na logística, destacando-se os seguintes fatores:

- o pessoal do CFN recebe instrução e adestramento específicos, diferenciados de qualquer especialidade do Corpo da Armada;

- a estrutura das Organizações Militares (OM) do CFN é baseada em conceitos de combate terrestre, não familiares à maior parte da MB; e

- o material utilizado pelo CFN, excetuadas algumas armas portáteis e equipamentos individuais, é bastante peculiar, diferente em boa parte das demais Forças Terrestres, por características de leveza, mobilidade e facilidade de manutenção, além de serem as FFN as únicas a utilizarem-se de viaturas anfíbias específicas para o movimento navio-para-terra.

Estas considerações conduzem a concluir-se que, ao mesmo tempo em que o apoio às FFN deve estar perfeitamente integrado

na MB, ele carece de tratamento personalizado, justificando-se, portanto, a existência de organizações específicas para atendê-lo naquilo em que se mostre diferenciado do apoio às Forças Navais.

Assim, através alteração na Estrutura Básica da Organização do Ministério da Marinha, introduzida em 1931, o Comando Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (CGCFN) foi elevado à categoria de Órgão de Direção Setorial de Apoio, com competência para supervisionar as atividades peculiares ao apoio específico às Forças e Unidades de Tropa de Fuzileiros Navais (12).

#### 0102 - O Comando Geral do Corpo de Fuzileiros Navais

O CGCFN é o elemento principal do sistema de apoio das FFN, sendo seu braço executivo o Comando de Apoio do Corpo de Fuzileiros Navais (CApCFN), única Unidade Subordinada.

As tarefas do CGCFN identificam claramente duas grandes áreas de atuação, pessoal, incluindo o ensino, e material, além de estudos e pesquisas de seu interesse.

Para atendimento destas tarefas, está organizado em três Departamentos, a saber: Departamento de Recursos Humanos, com as Divisões de Organização e de Instrução; Departamento de Material, com as Divisões de Planejamento e Controle e de Abastecimento e Finanças; e Departamento de Estudos e Pesquisa, com as Divisões de Estudos e Assuntos Doutrinários e de Pesquisa (13).

No tocante a pessoal, estão especificadas tarefas referentes à administração geral do pessoal do CFN, recrutamento, carreira, instrução, preparo para mobilização e constituição de reserva. Quanto ao material, cabem-lhe tarefas pertinentes a projetos, construção, aquisição, manutenção, reparos e pesquisa.

As duas áreas identificadas são bem caracterizadas: o pessoal é aquele constituinte do CFN, Oficiais e Praças, e o material é, principalmente, do Símbolo de Jurisdição OSCAR (Material



Específico do CFN), sendo do seu interesse também itens de outras jurisdições que tenham grande uso no CFN.

### 0103 - Organização do Sistema de Apoio das FFN

Os dois setores, de pessoal e de material, recebem também ingerência de outros órgãos de Direção Setorial de Apoio, tendo em vista subordinarem-se a normas, procedimentos e regulamentos de aplicação geral na MB. Além disso, cabe citar que Unidades do CFN tem, em suas lotações, pessoal de outros Corpos e Quadros, e em seus inventários material de outras jurisdições.

Portanto, são também elementos importantes no que se poderia chamar de supersistema de apoio das FFN, as Diretorias-Gerais do Material da Marinha (DGMM) e do Pessoal da Marinha (DGPM). Algumas Diretorias Especializadas, subordinadas a estas Diretorias-Gerais, constituem, através ligações com o CAPCFN, o sistema de apoio das FFN, tema da análise desenvolvida no Capítulo seguinte.



## CAPÍTULO 2

### ANÁLISE DO SISTEMA DE APOIO DAS FORÇAS DE FUZILEIROS NAVAIS

#### 0201 - Fundamentos para a análise

A conceituação de sistema tem merecido o estudo de muitos autores, e destes estudos depreende-se que, de forma geral, um sistema possui um conjunto de elementos que se inter-relacionam, atuam perseguindo finalidades comuns e operam dentro de um conjunto de restrições.

Visando estabelecer um método para conduzir a posterior análise do sistema em causa, considere-se a conceituação de sistema pelo estabelecimento dos seguintes parâmetros, conforme apresentado em conferência na EGN pelo Dr. Thomaz de Aquino C. de Mello (14):

- Elementos Ativos: são as partes do sistema;
- Conjunto: formado pelos elementos interdependentes e interatuantes;
- Cadeia de Relações: ligações entre os elementos, definindo seu posicionamento;
- Modo de Ação: meio operacional próprio;
- Organização: o mesmo que Estrutura, representa os preceitos e normas que mantêm o sistema;
- Conflito e Mudança: as atividades do sistema podem gerar conflitos, e a mudança ocorreria para proporcionar ajustes necessários; a idéia de conflito não significa que eles devam ser eliminados, mas sim tornados úteis ao sistema; e
- Entropia e Homeotase: conjunto de forças que, atuando dentro do sistema, tendem, respectivamente, a desagregá-lo ou a agregá-lo; o equilíbrio destas forças propiciará a desejada estabilidade ao sistema.

A partir da conceituação do sistema, segundo estes parâmetros, cabe enquadrá-lo segundo classificações correntes, e pos

teriormente identificar as restrições sob as quais opera. Este caminho de análise permitirá, a seguir, avaliar como a estrutura do sistema reage às solicitações e produz sua saída, ou seja, analisar o funcionamento e mensurar a própria eficácia do sistema. Tal estudo poderá conduzir a conclusões a respeito da estrutura do sistema, orientando quanto à necessidade de possíveis modificações.

Quanto à classificação, pode-se dizer que os sistemas compostos por organizações da MB são Probabilísticos, quanto à natureza das variáveis, por tratarem, em parte, de variáveis não mensuráveis, e não haver certeza do comportamento face às entradas fornecidas, e quanto ao nível de complexidade são Organizações Sociais, pois trocam informações e alcançam decisões atendendo uma estrutura de relações estabelecidas (14).

A validade destas classificações diz respeito a facilitar o entendimento do sistema em estudo, como bastante dependente do meio exterior, ou seja, da estrutura em que está inserido, e também da inexatidão das variáveis de seu campo de atuação, o que não permite se tenha certeza da resposta para cada tipo de excitação. Como exemplo destas variáveis, pode-se citar a influência da personalidade de um Chefe, mesmo que de setores abaixo do topo da estrutura, no encaminhamento dos assuntos do seu setor.

Portanto, na análise, avulta de importância a influência das variáveis internas e das restrições impostas pelo meio externo, considerando o sistema como aberto às trocas com o ambiente político, econômico, social e cultural que o cerca.

Esta parte do estudo será conduzida durante a análise do sistema, após sua conceituação, pela identificação das variáveis e restrições, e avaliação de suas influências, buscando relacioná-las com a estrutura do sistema visando, ao final, obter seu aperfeiçoamento.



## 0202 - Análise

O Sistema de Apoio das FFN já foi anteriormente identificado como composto, em alto nível, pelo CGCFN e alguns setores da DGPM e DGMM. No nível imediatamente abaixo, encontram-se o CApCFN e algumas Diretorias Especializadas subordinadas às Diretorias-Gerais citadas. O primeiro, em alto nível, está além da abordagem deste trabalho, enquanto ao segundo considera-se ser de interesse tendo em vista nele estar inserido o CApCFN, cuja estrutura organizacional se pretende estudar como um subsistema deste sistema de apoio.

Cabe ressaltar, ainda, que não será considerado o setor da Secretaria-Geral da Marinha (SGM) como integrante do sistema por não se julgar relevante seu inter-relacionamento com o mesmo em termos de geração de conflitos; será considerado como ambiente externo, se for o caso.

A profundidade do estudo deste sistema está restrita à necessidade de identificá-lo o bastante para que, na etapa seguinte, se passe à análise do subsistema CApCFN conhecendo perfeitamente o meio em que está inserido. Desta forma, a análise será conduzida do geral para o particular, buscando, ao final, avaliar como a estrutura organizacional do CApCFN responde ao seu desejado desempenho no sistema.

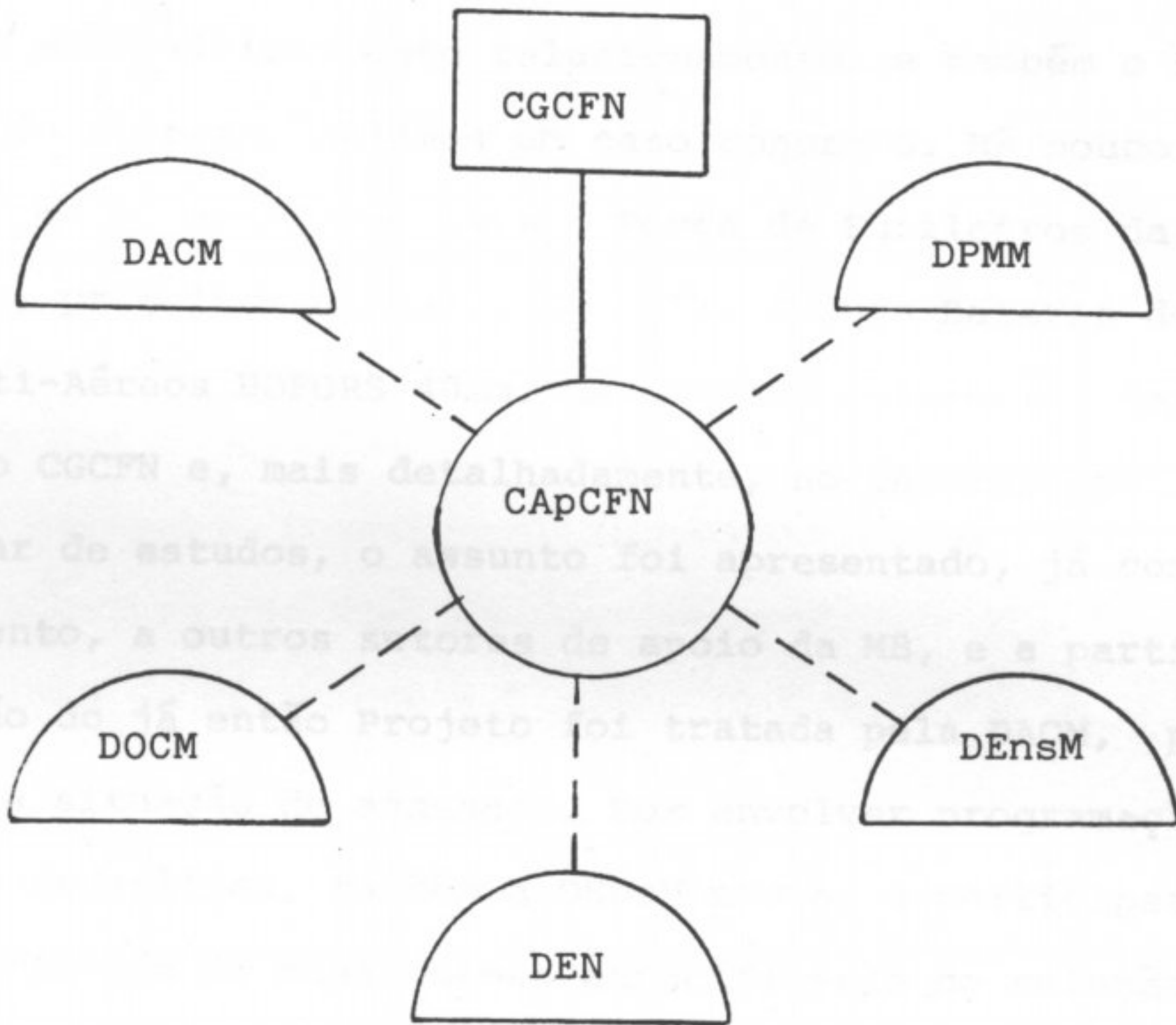
É interessante ressaltar, para melhor entendimento do que se segue, que o CApCFN tem responsabilidade bastante ampla sobre o pessoal do CFN e sobre o material, mesmo quando não do símbolo de jurisdição OSCAR, do qual é responsável, neste caso mantendo coordenação com as Diretorias Especializadas correspondentes.

O Sistema de Apoio das FFN, como visto neste estudo, está representado na Figura 1. Inclue o CApCFN, como principal elemento ativo, sendo os demais as Diretorias de Armamento e Comunicações da Marinha (DACM), de Obras Civis da Marinha (DOCM) e



FIGURA 1

O SISTEMA DE APOIO DAS FORÇAS DE FUZILEIROS NAVAIS



de Engenharia Naval (DEN), do setor de material, e as Diretorias de Pessoal Militar da Marinha (DPMM) e de Ensino da Marinha (DENSM), do setor de pessoal.

Como o tema principal é o CAPCFN, considera-se, apenas, o relacionamento entre este Comando e cada uma das Diretorias Especializadas, isoladamente, sem levar em conta o relacionamento entre elas. Portanto, sob esta ótica, podem ser considerados como um sistema, e, desta forma, a cadeia de relações e o modo de ação se organizam tendo o CAPCFN em uma posição semelhante a de um elo de ligação entre as partes componentes.

Para exemplificar este relacionamento, e também o modo de operação do sistema, vejamos um caso concreto. Há pouco tempo, a MB iniciou a aquisição, para a Força de Fuzileiros da Esquadra (FFE), principal elemento das FFN, de uma Bateria de Cañhões Anti-Aéreos BOFORS 40mm. Os estudos iniciais desenvolveram-se no CGCFN e, mais detalhadamente, no CAPCFN. Após a etapa preliminar de estudos, o assunto foi apresentado, já com algum detalhamento, a outros setores de apoio da MB, e a partir daí a condução do já então Projeto foi tratada pela DACM, passando o CAPCFN a situação de assessor. Por envolver programação de instrução específica, também a DENSM passou a participar, através da aplicação de suas normas específicas e da seleção do pessoal, iniciada pelo CAPCFN.

Este exemplo é típico da atuação do sistema de apoio das FFN, porquanto envolvendo material de símbolo de jurisdição diferente do OSCAR, mesmo assim teve o CAPCFN como elemento a glutinador do encaminhamento do assunto.

Voltando à análise do sistema, conforme o método proposto, cabe agora expandir a sua conceituação, verificando as cadeias de relações e possíveis áreas de conflito, decorrentes do modo de ação dos elementos.

O exemplo recém apresentado é bem característico desta ca



deia de relações, como também as atividades do Plano Diretor da MB. Através o estudo dos Planos Básicos (PB) de cada Diretoria Especializada, pode-se depreender o seu relacionamento com o sistema de apoio das FFN, que coincide, via de regra, com o próprio relacionamento com o CApCFN.

No setor de apoio da DGPM destacam-se a DEnsM e a DPMM. A DEnsM custeia, através recursos alocados no Projeto I-03.2061 - Cursos para Praças, e seu homólogo I-03.4061, as atividades padronizadas de duas Unidades Subordinadas ao CApCFN, dedicadas a atividades de ensino, o Centro de Instrução e Adestramento do CFN (CIAdestCFN) e o Centro de Recrutas do CFN (CRCFN). Além disso, há também Projetos específicos para o aparelhamento das instalações de ensino do CIAdestCFN e a aquisição de instrumentos para a Escola de Música desta Unidade, bem como participação das duas Unidades no Projeto de Abastecimento de Material de Ensino (5).

Há, portanto, intenso relacionamento entre a DEnsM e o CApCFN, e talvez uma área de superposição possível de gerar conflito, tendo em vista que o CIAdestCFN e o CRCFN são Unidades subordinadas ao CApCFN e, por força de terem suas atividades subvencionadas pela DEnsM, através o PB INDIA, devem atender a diversas normas desta DE, e tem sua própria eficácia, quando vinculada aos recursos financeiros, bastante dependente de outra Unidade que não seu Comando Superior. No entanto, isto propicia a estas Unidades uma muito saudavel ligação com o sistema de ensino da MB, sem reduzir os vínculos com o sistema de apoio do setor do CGCFN, responsável maior pelo aprestamento do pessoal do CFN. Não se vê, portanto, inconveniente na permanência desta área de superposição.

Quanto à DPMM, verifica-se que o maior relacionamento ocorre na área de recrutamento de Praças para o CFN, pois o CApCFN recebe recursos da Fase 05 do Projeto D-07.2017 - Recrutamento



de Pessoal para o SAM (6). Além disso, a DPMM permanece com en cargos diversos na área de pessoal, como procedimentos para re serva, reforma e Medalha Militar. No entanto, cabe ao CAPCFN a maior parte das tarefas relativas à administração do pessoal do CFN.

A atuação do CAPCFN neste setor, tratando do pessoal do CFN, não tem gerado áreas de atrito com órgãos do setor de a poio da DGPM. Ao contrário, pode-se até citar que a DPMM estabeleceu uma Comissão de Promoção de Praças, em passado recente, seguindo o exemplo do CAPCFN, que a havia adotado, com sucesso, anteriormente. Portanto, entende-se que a DPMM e o CAPCFN atuam harmônicamente na área de pessoal da MB.

No setor de apoio da DGMM, destaca-se o relacionamento do CAPCFN com a DACM. Esta Diretoria Especializada dispõe, no Pla no Básico FOXTROT, de diversos Projetos de interesse exclusivo do apoio às FFN, quais sejam: F-02.1040 - Equipamentos de Teste para o CFN; F-02.1043 - Equipamentos de Comunicações de Campa nha do CFN; F-02.1114 - Aquisição do Sistema de Tiro de Canhões A/A BOFFI 40/70; e F-02.1121 - Sistema de Radiogoniometria, Mo nitoragem e Interferência para o CFN (3).

Pela observação destes Projetos, verifica-se que a DACM adquire todos os armamentos e equipamentos de comunicações ne cessários para as FFN, e ainda os equipamentos de teste para do tar as oficinas dos Grupos de Reparo Eletrônico (GRET). Estes GRET estão situados no Centro de Reparos e Suprimentos Especi ais do CFN (CRepSupEspCFN), Unidade subordinada ao CAPCFN, que é o principal, e em duas Unidades da FFE, o Batalhão de Servi ços e o Batalhão de Manutenção e Abastecimento.

Além disso, a DACM fornece itens de sobressalentes para armamento e equipamentos de comunicações, bem como algum equipa mento de campanha, material de sua jurisdição.

Outro fato importante é que cabe ao CRepSupEspCFN executar



tarefas de abastecimento e reparo de todo o armamento portátil da MB, material de jurisdição da DACM, sob a direção desta Diretoria.

O relacionamento acima apresentado, apesar de constatar-se a existência de diversas áreas superpostas, inclusive com uma Unidade subordinada ao CAPCFN realizando tarefas para a DACM, não tem gerado conflitos significativos.

Aliás, é interessante ressaltar, retornando à área de pessoal, que também nesta área ocorre fato semelhante, qual seja a condução de curso de formação de praças do Corpo Auxiliar Feminino da Marinha no Centro de Adestramento da Ilha da Marambaia (CADIM), Unidade subordinada ao CAPCFN.

Outras Diretorias Especializadas do setor de material com as quais o CAPCFN relaciona-se são a DEN e a DOCM. Quanto à DEN, as ligações ocorrem no tocante à aquisição de embarcações, através o Projeto A-02.1110 - Embarcações de Desembarque, que possibilita a aquisição de botes pneumáticos para Unidades da FFE, além de outros tipos que atuam em proveito das FFN, como, por exemplo, a Embarcação de Desembarque de Carga Geral (EDCG) (4). Ocorre que também o CAPCFN dispõe de Projeto, no PB CHARLIE, com finalidade semelhante, o qual vem sendo desativado à medida que a DEN assume o encargo (2). Tal fato gerou, há algum tempo, área de conflito de alguma intensidade, agora contornada pelo encaminhamento do assunto através a DEN.

Já com a DOCM, são bem maiores as relações, pois, como a esta Diretoria cabem tarefas relativas ao apoio técnico e normativo quanto a obras civis, e o CFN é basicamente dependente de aquartelamentos para as Unidades, desenvolveu-se grande intercâmbio entre o CAPCFN e a DOCM. Cabe ao CAPCFN, conforme seu Regulamento (11), participação no desenvolvimento dos aquartelamentos das OMCFN, tendo mesmo um Programa no PB CHARLIE, C-03 - Instalações e Aquartelamentos, dedicado a isto (2). A profundi



dade desta atribuição é tal que o Estado-Maior da Armada preconiza na ARMADAINST 428502 - Elaboração, Aprovação e Revisão de Planos Piloto, a participação do CGCFN na apreciação dos Planos Piloto de todas as áreas onde se localizam, no Rio de Janeiro, Unidades do CFN, mesmo aquelas da FFE.

Desta forma, é facilmente entendido que este relacionamento entre a DOCM e o CAPCFN gere uma área de conflito que, a primeira vista, seria a mesma entre a DOCM e outros elementos da MB que tem, também, interesses na construção civil. No entanto, mais uma vez aparecem as peculiaridades do CFN como possível fator agravante de áreas de conflito, pois o CFN necessita ser distinguido por características próprias de aquartelamentos, daí resultando ser o CAPCFN bastante atuante nesta atividade, tendo conduzido, nos últimos anos, grandes obras como os novos aquartelamentos do CRCFN, em Campo Grande, RJ, e dos Grupamentos de Fuzileiros Navais do Rio Grande e de Manaus.

Esta área de conflito tem sido bem negociada entre as partes, como prova o sucesso obtido pelo CAPCFN na condução das construções acima citadas, tendo o apoio técnico da DOCM funcionado de modo a somar resultados positivos. É importante obter

Sumarizando as considerações até aqui emitidas, verifica-se que o maior relacionamento do CAPCFN, observadas a cadeia de relações e o modo de operação do sistema, ocorrem, no setor de pessoal, com a DEnsM e a DPMM, e no setor de material, com a DACM e a DOCM, sendo de menor vulto com a DEN. Foram também identificadas áreas de atuação superpostas, geradoras de conflito em potencial.

No momento, não foram identificadas áreas de conflito que possam conduzir à obrigatoriedade de mudanças nas relações internas do sistema; ao contrário, estes conflitos tem tido a capacidade de se constituírem em elos de ligação dos elementos do sistema.

Assim, pode-se dizer que a maioria das forças internas ao sistema agem no sentido de agregá-lo, ou seja, são forças homeostáticas. O interesse do CAPCFN parece ser, realmente, de promover a funcionalidade dos conflitos, usando-os para agregar o sistema. Sua responsabilidade é maior que a dos outros elementos, pois que, se não houver uma dosagem bem regulada de sua interferência nas áreas superpostas, certamente a reação será no sentido do surgimento de forças de entropia, que poderão levar à ocorrência de conflitos reais e mudanças decorrentes, as quais serão indesejáveis para o CAPCFN. Há um ponto de equilíbrio no funcionamento do sistema, que será tão mais estável quanto melhor as Diretorias Especializadas e o CAPCFN, que constituem seus elementos ativos, entenderem as limitações de suas atribuições perante os demais, e também as peculiaridades das FFN, que recomendam a existência de um setor dedicado ao seu apoio específico.

É neste ambiente que opera o CAPCFN, nos parecendo que a restrição maior que lhe é imposta pelo mesmo refere-se a esta necessidade de desenvolver suas atividades buscando colocar-se no entorno do citado equilíbrio. Para isto, é importante obter uma adequada estrutura organizacional, assunto que será tratado nos Capítulos a seguir.



### CAPÍTULO 3

#### ESTRUTURA DO COMANDO DE APOIO DO CFN

O Comando de Apoio do CFN (CApCFN), subordinado diretamente ao CGCFN, tem por finalidade dirigir, coordenar e controlar a execução das atividades relacionadas com o pessoal do CFN, sua instrução e o material que lhe está afeto, e seu Comandante é um Oficial General do Corpo de Fuzileiros Navais (12).

Ao CApCFN estão subordinados os seguintes Estabelecimentos de Apoio, pertencentes ao Setor de Apoio do CGCFN (12) (10):

- Centro de Adestramento da Ilha da Marambaia (CADIM);
- Centro de Instrução e Adestramento do CFN (CIAdestCFN);
- Centro de Recrutas do CFN (CRCCFN); e
- Centro de Reparos e Suprimentos Especiais do CFN (CRep SupEspCFN).

As três primeiras são classificadas como Unidades de Adestramento/Instrução, e a última como Unidade de Apoio/Adestramento, conforme a Fixação de Forças e Efetivos (10). Está, também, subordinada ao CApCFN a Guarnição do Quartel General do CFN (GQGC FN).

O Regulamento do CApCFN estabelece sua missão e tarefas básicas, englobando os aspectos de pessoal e material coerentes com as ações de execução decorrentes daquelas tarefas do CGCFN. Particularmente considerando a sua missão, está expresso o seguinte propósito do CApCFN:

"Contribuir para a consecução das atividades gerenciais e de natureza técnico-profissionais inerentes à administração geral do pessoal e do material específicos do Corpo de Fuzileiros Navais" (11).

Este propósito vem confirmar a situação do CApCFN de similaridade com as Diretorias Especializadas da MB, sendo notável ressaltar que é a única dedicada quase exclusivamente à execu

ção de todas as tarefas do seu Comando Superior, o CGCFN, caracterizando, desta forma, uma estrutura organizacional ímpar na MB.

As tarefas do CAPCFN, explicitadas no seu Regulamento, dizem respeito a: dirigir as atividades de administração de pessoal do CFN, carreira, instrução, recrutamento, exclusão de praças e manutenção de reserva qualificada; formular normas, especificações, dotações, abastecimento, aquisição, pesquisa e desenvolvimento do material próprio do CFN, e também sua manutenção e reparo; participar das atividades referentes a reformas e/ou obtenção de aquartelamentos das OMCFN; e desempenhar as tarefas atribuídas ao Relator do Plano Básico CHARLIE - Renovação e Ampliação dos Meios de Fuzileiros Navais (11).

Para atender a esta multiplicidade de tarefas, que alcançam campos tão distintos de atuação, como pessoal e material, o CAPCFN é organizado basicamente em Departamentos, chefiados por Oficiais Superiores do CFN (quatro) e do CIM (um), e Assessorias. São os seguintes os Departamentos (11):

- Departamento de Obras e Instalações;
- Departamento de Ensino;
- Departamento de Material;
- Departamento de Finanças; e
- Departamento de Pessoal.

As Assessorias, e outros elementos do CAPCFN, são:

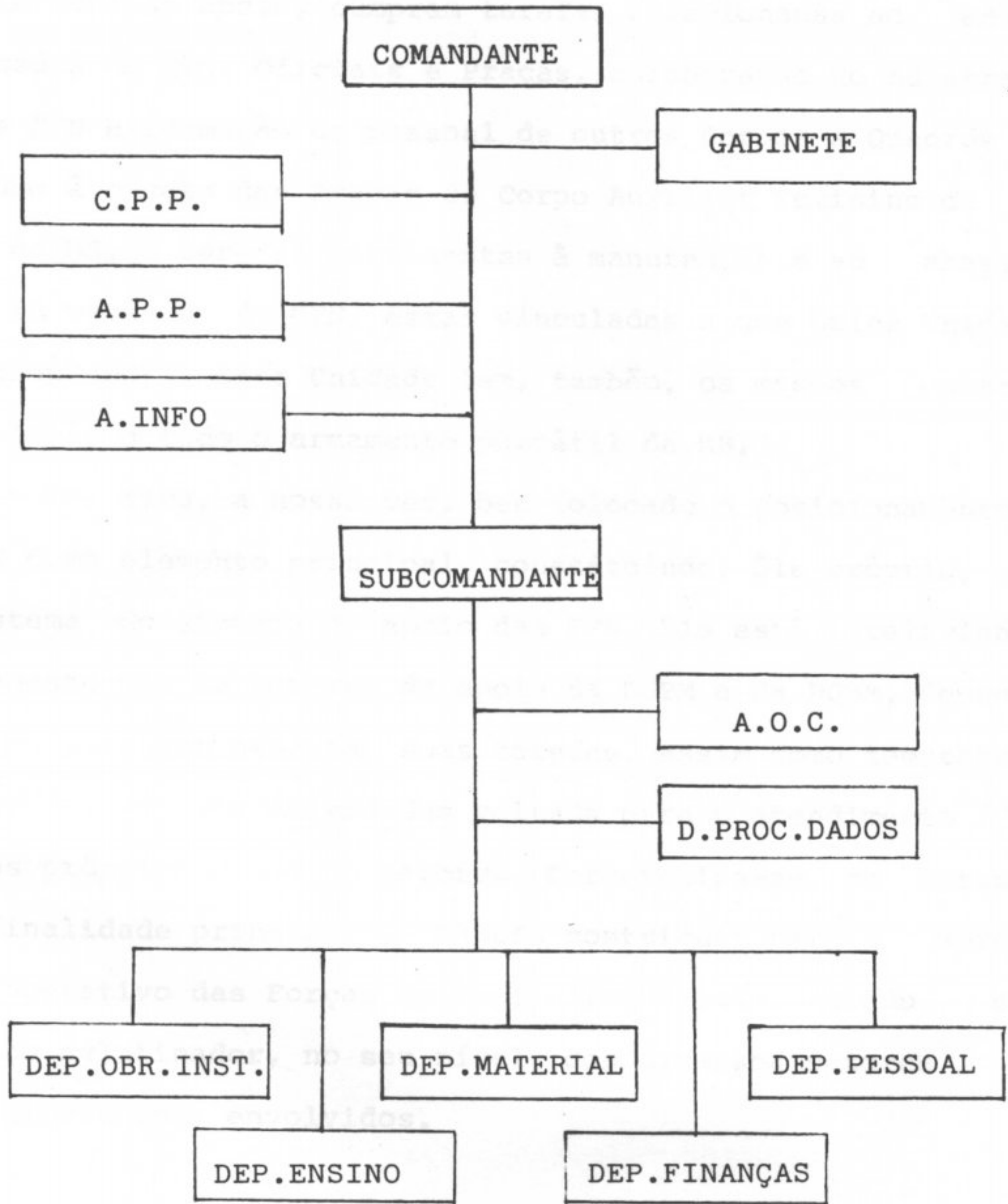
- Comissão de Promoção de Praças;
- Assessoria de Planos e Programas;
- Assessoria de Informações;
- Assessoria de Organização e Controle; e
- Divisão de Processamento de Dados.

Verifica-se, desta organização, cujo organograma consta da Figura 2, que as tarefas estão, basicamente, divididas entre os Departamentos, órgãos de linha da estrutura, sendo as Assesso



FIGURA 2

ORGANOGRAMA DO COMANDO DE APOIO DO CFN



rias elementos que contribuem para a execução das mesmas.

Cabe, ainda, ressaltar que o próprio Regulamento ressalva a limitação das tarefas do CAPCFN quando estas colidirem com a atribuições de Diretorias Especializadas dos setores de pessoal e material da MB.

As Unidades Subordinadas ao CAPCFN, qualificadas como Estabelecimentos de Apoio, cumprem tarefas relacionadas ao ensino do pessoal do CFN, Oficiais e Praças, colaborando no adestramento das FFN e formação de pessoal de outros Corpos e Quadros da MB, como é o caso das Praças do Corpo Auxiliar Feminino da Reserva da MB, e tarefas pertinentes à manutenção e ao abastecimento do material do CFN, estas vinculadas a uma única Unidade, o CREpSupEspCFN. Esta Unidade tem, também, os mesmos encargos com relação a todo o armamento portátil da MB.

Assim, fica, a nosso ver, bem colocado o posicionamento do CAPCFN como elemento principal, constituindo, êle próprio, um subsistema do sistema de apoio das FFN. Êle está relacionado intimamente com os setores de apoio da DGPM e da DGMM, dependendo deles para bem executar suas tarefas, assim como tem, também, uma parcela de suas atividades voltada para o atendimento de tarefas próprias daqueles setores. Caracteriza-se, no entanto, como finalidade principal do CAPCFN contribuir para o aprestamento operativo das Forças de Fuzileiros Navais, agindo como elemento aglutinador, no seu nível, dos diversos setores de apoio diretamente envolvidos.



## CAPÍTULO 4

### ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO DO COMANDO DE APOIO DO CFN

#### SEÇÃO I - ANÁLISE SOB A ÓTICA SISTÊMICA

Como já visto anteriormente, o CAPCFN é considerado o sub sistema de apoio das FFN, atuando em um ambiente formado por algumas Diretorias Especializadas, dividindo com elas su perpostas de atribuições, cuja manutenção do equilíbrio de fun cionamento constitui-se na maior restrição ao desenvolvimento de suas atividades. O CAPCFN é subordinado ao CGCFN, e sua organi zação e Unidades subordinadas constam do Capítulo anterior.

##### a) Fundamentos para a Análise

Para a análise do CAPCFN como sistema serão considerados os mesmos fundamentos utilizados na análise do sistema de apoio das FFN, enunciados no Capítulo 2.

Assim, será inicialmente buscada a identificação e classi ficação do sistema, através o reconhecimento dos elementos ati vos, sua cadeia de relações e modo de operação, as áreas super postas e os possíveis conflitos, e as forças agregadoras e de sagregadoras presentes.

##### b) Análise

Da mesma forma que o sistema de apoio das FFN, analisado no Capítulo 2, pode-se dizer que o CAPCFN constitui um sistema caracterizado como uma Organização Social, pelo nível de comple xidade de que se reveste, em suas ações e decisões, e Probabi lístico, pela natureza, em parte, aleatória, das variáveis. É, assim, um sistema aberto a trocas com o ambiente, e depende bas tante de sua estrutura de organização para atender suas ativida des e promover o relacionamento com o meio externo. Esta depen dência entre estrutura e funcionamento é característica pecu



liar aos sistemas sociais (14:16), caso do CAPCFN, e por este motivo entende-se que é viável considerar a possibilidade de alterar a eficácia do sistema, e neste caso pretende-se que se ja para melhor, pela introdução de modificações na sua estrutura organizacional. De modo mais enfático, pode-se dizer que o sistema sobrevive na medida em que está organizado.

Observando-se a estrutura do CAPCFN, exposta no Capítulo 3, verifica-se que os elementos ativos principais são os cinco Departamentos, sendo as Assessorias elementos secundários, pois que são responsáveis pela execução das atividades-fim. As Unidades subordinadas, com excessão da GQGCFN e do CADIM, que parecem mal situadas no contexto do CAPCFN, são executoras de atividades de pessoal e material pertinentes ao CAPCFN.

Vejam, agora, para o estabelecimento da cadeia de relações e modo de operação, como se relacionam as tarefas do CAPCFN com sua estrutura em Departamentos e Assessorias.

Do Capítulo II do Regulamento do CAPCFN, Missão, consta o seguinte propósito: "Contribuir para a consecução das atividades gerenciais e de natureza técnico-profissionais inerentes à administração geral do pessoal e do material, específicas do Corpo de Fuzileiros Navais" (11). [os grifos são nossos]

No propósito, estão explicitadas as duas principais áreas de atuação do CAPCFN, pessoal e material, podendo-se ressaltar que as atividades de ensino estão incluídas na área de pessoal.

O Artigo 3º deste mesmo Capítulo do Regulamento lista as tarefas do CAPCFN, as quais são a seguir apresentadas, com a indicação do número de ordem que consta do Artigo, e com os comentários julgados pertinentes.

I - "Dirigir - exceto o que couber ao EMA e à DGPM - a administração do pessoal do CFN". Tarefa genérica, abrangente, parece querer posicionar o CAPCFN como executor das ações de pessoal que cabem ao setor de apoio do CGCFN; é executada, basi



camente, pelo Departamento de Pessoal, com participação do Departamento de Ensino.

II - "Dirigir as atividades atinentes à carreira e à instrução do pessoal do CFN, bem como promover o recrutamento e a exclusão do SAM das praças do CFN, exceto o que couber à DPMM e à DEnsM". Tarefa que particulariza as ações no setor de pessoal e instrução, aparecendo claramente a ligação, já estudada anteriormente, com Diretorias Especializadas. Os condutores da tarefa são os Departamentos de Pessoal e de Ensino, com a participação da Comissão de Promoção de Praças, da Assessoria de Informações, que mantêm acompanhamento da vida das praças do CFN visando fornecer informações para subsidiar processos de seleção, promoção, e outros, da Divisão de Processamento de Dados, responsável pelo cadastro de pessoal do CFN e, em menor escala de importância, da Assessoria de Planos e Programas, como orientadora das atividades do Plano Diretor, cujos executores estão nos Departamentos citados. O relacionamento com outros elementos do sistema de apoio das FFN, no caso a DPMM e a DEnsM, já foi anteriormente explorado, e visto ser bastante intenso, pelo que os dois Departamentos, de Pessoal e de Ensino, devem ter perfeita integração para manter saudáveis as relações do CAPCFN com o meio exterior. Identifica-se uma área de superposição de tarefa entre os dois Departamentos.

III - "Desenvolver atividades para manter a reserva do CFN qualificada de modo a atender às necessidades emergenciais da MB". Também ligada ao setor de pessoal, esta tarefa é, basicamente, desempenhada pelo Departamento de Pessoal, com participação da Divisão de Processamento de Dados.

IV - "Dirigir os projetos de construção e de aquisição do material afeto ao CFN e supervisionar a sua pesquisa e seu aperfeiçoamento". Tarefa relacionada com o setor de material, desempenhada, no âmbito do CAPCFN, pelos Departamentos de Material e



de Finanças, com a participação da Assessoria de Planos e Programas, principalmente devido às suas atividades na condução do Plano Básico CHARLIE, do qual o Comandante de Apoio do CFN é o Relator. O PB CHARLIE será comentado, com detalhes, mais adiante. Nesta tarefa, relativa ao setor de material, já foi destacada a importância do relacionamento com a DACM, principalmente, e com a DEN, a ser conduzido através ações do Departamento de Material.

V - "Formular normas técnicas para a utilização, manutenção e reparo do material afeto ao CFN". Também cabe ao Departamento de Material, devendo-se ressaltar que este Departamento tem ingerência sobre o material do símbolo de jurisdição OSCAR, que engloba os equipamentos de uso específico do CFN, bem como colabora na elaboração das normas no tocante a equipamentos de outros símbolos de jurisdição.

VI - "Fixar as especificações e dotações dos itens de material próprios do CFN, ressalvados os aspectos técnicos e gerenciais de responsabilidade das demais Diretorias Especializadas". Da mesma forma que a tarefa V, é o Departamento de Material que realiza as atividades a esta referentes. Participa, também, da preparação das especificações e dotações de material pertinente, principalmente, à DACM, mas também de outros itens de material, como, por exemplo, equipamentos individuais, de jurisdição da Diretoria de Abastecimento da Marinha (DABM).

VII - "Promover o abastecimento do material de sua competência às OM utilizadoras, em toda a MB". O CApCFN atua no abastecimento do material do símbolo de jurisdição OSCAR, que é adquirido com recursos do PB CHARLIE, a todas as OM que o necessitem. Participam do desenvolvimento desta tarefa os Departamentos de Material e de Finanças, com a colaboração da Assessoria de Planos e Programas para as atividades referentes ao PB CHARLIE, e da Divisão de Processamento de Dados, no tocante à consolidação



de informações sobre quantidades e tipos do material distribuído às OM.

VIII- "Participar do desenvolvimento da doutrina, da técnica e dos meios utilizados por Forças de Desembarque em operações anfíbias e ribeirinhas". Atividade conduzida, principalmente, pelo Departamento de Ensino, através a observação de resultados dos cursos realizados nas Unidades subordinadas ao CAPCFN, dedicadas ao ensino de doutrina e tática. Também o Departamento de Material participa desta tarefa, pelo acompanhamento do desempenho do material em uso, e condução de estudos e pesquisa de novos itens.

IX - "Desempenhar as tarefas atribuídas ao Relator do Plano Básico CHARLIE - Renovação e Ampliação dos Meios de Fuzileiros Navais, bem como propor a alocação de recursos financeiros dos demais Planos Básicos referente às OM de sua cadeia de comando". Para a apreciação das atividades dos elementos do CAPCFN no tocante ao PB CHARLIE, apresenta-se, inicialmente, como o mesmo está estruturado. Possui quatro Programas, sendo o C-02 de Projetos de atividades, e os demais de Projetos de investimentos. São os seguintes: (2)

- Programa C-02 - Administração das Organizações de Apoio. Tem por propósitos: custear as atividades administrativas e de manutenção do CAPCFN e das OM subordinadas, exceto CIAdestCFN e CRCFN; pagar os reparos do material específico do CFN, pertencentes ao CAPCFN ou a suas OM subordinadas; obter sobressalentes para aplicação no reparo do material específico do CFN, de todas as OMCFN.

- Programa C-03 - Instalações e Aquartelamentos. Tem o propósito de dotar o CFN de instalações adequadas para todas as suas OM.

- Programa C-07 - Obtenção de material para o CFN. Com o propósito de dotar as OM do CFN de meios adequados ao desempe



nho de suas tarefas específicas, abrange os seguintes tipos de material: viaturas operativas terrestres e anfíbias, equipamentos leves e pesados de engenharia de combate, material de apoio de praia, material para tarefas especiais, itens do símbolo de jurisdição OSCAR, equipagens operativas, aparelhamento de oficinas e instrumentos musicais.

- Programa C-08 - Pesquisa e Desenvolvimento. Tem o propósito de assegurar as condições necessárias à execução das atividades de pesquisa e desenvolvimento de meios atinentes às tarefas que competem ao CFN, considerados pessoal e material. Não há Projetos aprovados, até o momento.

O Programa C-02 é conduzido pela Assessoria de Planos e Programas no tocante ao custeio das atividades da GQGCFN, do CRepSupEspCFN e do CADIM; relembra-se que o CIAdestCFN e o CRCFN tem seu custeio por conta do PB INDIA. O Departamento de Material conduz a parte deste Programa referente ao reparo de material e obtenção de sobressalentes; este mesmo Departamento executa as tarefas referentes ao Programa C-07, e será responsável pela parte do Programa C-08, quando ativado, referente a material.

O Programa C-03 é conduzido pelo Departamento de Obras e Instalações.

A parte do Programa C-08 referente a recursos humanos caberá ao Departamento de Pessoal ou ao Departamento de Ensino, conforme o caso.

Cabe ressaltar que o Departamento de Finanças concorre para a execução de praticamente todos os Projetos, por realizar a execução financeira dos recursos alocados ao CApCFN, e a Assessoria de Planos e Programas atua, de forma geral, prestando orientação quanto à sistemática.

Verifica-se, portanto, que a maior parte do PB CHARLIE está afeta ao Departamento de Material, porém também os Departamentos



mentos de Obras e Instalações e de Finanças tem efetiva participação, bem como a Assessoria de Planos e Programas. A parcela diretamente ligada ao Departamento de Pessoal é pequena, e praticamente não há participação do Departamento de Ensino. A execução do PB CHARLIE constitui-se em uma força aglutinadora dos Departamentos de Material, de Finanças e de Obras e Instalações.

X - "Participar, no que couber, das atividades atinentes ao processo de obtenção e/ou reformas de aquartelamentos das OM de Fuzileiros Navais, com projetos aprovados pela DOCM e sob a supervisão funcional daquela Diretoria". Esta é a tarefa única do Departamento de Obras e Instalações, com a efetiva participação dos Departamentos de Material e de Pessoal, na especificação das necessidades das instalações, e do Departamento de Finanças na execução financeira, bem como da Assessoria de Planos e Programas. É através da realização desta tarefa que o CApCFN desenvolve intenso relacionamento com a DOCM.

Vejamos, agora, como as Unidades subordinadas ao CApCFN integram-se ao subsistema de apoio das FFN, e também sua contribuição para a agregação dos elementos.

Há duas Unidades que são essencialmente ligadas ao setor de ensino, o CIAdestCFN e o CRCFN. Sua atividade-fim é a preparação de pessoal do CFN, realizando a formação da maior parte dos Recrutas, já que a outra parte, menor, é formada em alguns Grupamentos de Fuzileiros Navais. O civil é recebido e selecionado pelo CApCFN, por ação de seu Departamento de Ensino, conforme quantitativos levantadas por ação do Departamento de Pessoal, entregue ao CRCFN como Recruta e devolvido ao CApCFN como Soldado Fuzileiro Naval. Neste ponto, cabe ao Departamento de Pessoal designar os Soldados para a Força de Fuzileiros da Esquadra ou outras Unidades.

O CIAdestCFN é responsável pela formação e especialização de Cabos e Sargentos, e também conduz Cursos de Operações Anfí



bias para Oficiais, além de formar os Músicos que atendem toda a MB. A instrução é conduzida com participação do Departamento de Ensino do CAPCFN, e a distribuição de pessoal é tarefa do Departamento de Pessoal do CAPCFN.

Cabe ressaltar que as quantidades e especialidades, como também a faixa de antiguidade das Praças a serem selecionados para cursos, dependem do fluxo de carreira, da necessidade de atendimento das Tabelas de Lotação Autorizadas e de outras injunções inerentes ao Departamento de Pessoal, mas que vão influir bastante nos trabalhos do Departamento de Ensino do CAPCFN. Assim, deve haver muito boa integração entre estes dois Departamentos para propiciar condições favoráveis para o CIAdestCFN e o CRCFN desenvolverem suas tarefas no setor de ensino.

O CRepSupEspCFN atende, basicamente, atividades de manutenção corretiva, ou seja, reparo do material específico do CFN, no que tange, principalmente, ao 4º escalão, além do reparo de armamento leve. É também responsável pela armazenagem e distribuição de suprimentos referentes ao material específico do CFN e ao armamento leve, este de uso por toda a MB. Para suas tarefas referentes ao armamento leve, o CRepSupEspCFN recebeu pessoal e maquinária do extinto Centro de Armamento da Marinha.

Praticamente todas as atividades do CRepSupEspCFN são ligadas ao Departamento de Material do CAPCFN, excetuando-se aquelas referentes ao armamento leve, ligadas também à DACM. No entanto, ampliando-se o campo da análise para além do CAPCFN, e considerando o antes enunciado sistema de apoio das FFN, tratado especificamente nos dois primeiros capítulos, verifica-se ser esta Unidade influenciada pelas normas de abastecimento da MB, vinculadas à DAbM e ao setor da Secretaria Geral da Marinha (SGM).

As duas outras Unidades subordinadas ao CAPCFN são a GQGCFN e o CADIM. A primeira exerce atividades semelhantes a de uma



Chefia Geral de Serviços do Quartel General do CFN, além de a brigar a Banda Marcial e a Companhia de Polícia, as quais são tradicionais representantes do Corpo de Fuzileiros Navais. O CADIM administra uma área de adestramento, a Ilha da Marambaia, utilizada basicamente pelas Unidades da FFE, pouco contribuindo para a consecução das tarefas do CAPCFN; colabora, ainda, na formação das Praças do Corpo Auxiliar Feminino da MB. Sua atual subordinação ao CAPCFN deve-se, no nosso parecer, a ter sido, há alguns anos, o Centro de Recrutas do CFN.

Antes de concluir esta análise do subsistema de apoio das FFN, para melhor avaliar a organização dos componentes do CAPCFN em conjuntos de elementos ativos do sistema, o que será base para proposta de estruturação do mesmo, é interessante considerar, como exemplo, o desenvolvimento da aquisição de Carros de Lagarta Anfíbios, recentemente conduzida, com a ativação de uma Companhia a nível subunidade. Este equipamento é tipicamente específico do CFN, diferentemente dos Canhões Anti-aéreos comentados no exemplo citado no Capítulo 2, em cuja aquisição a participação do CAPCFN foi menor do que neste caso.

A aquisição de Carros de Lagarta Anfíbios (CLAnf) foi autorizada pelo Exmo.Sr. Ministro da Marinha em 1982, por solicitação do CGCFN, fundamentado na necessidade de dotar o CFN com modernos meios para o movimento navio-para-terra em desembarques anfíbios. A efetivação da contratação foi realizada pela Comissão Naval Brasileira em Washington, à Marinha dos Estados Unidos da América (EUA), incluindo os CLAnf e um conjunto de sobressalentes. A partir daí, diversas atividades foram realizadas pelo CAPCFN, visando complementar o já então Projeto do PB CHARLIE, como a contratação, com o fabricante, da aquisição de ferramental para manutenção, mais um lote de sobressalentes e um programa de instrução desenvolvido no Brasil, este em paralelo com o envio de Oficiais e Praças à Escola de Assalto Anfíbio,



do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA, na Califórnia. O CAPCFN desenvolveu, também, a construção de instalações para guarda e manutenção dos CLAnf.

Desta forma, houve participação de todos os Departamentos do CAPCFN na aquisição e implantação dos CLAnf. O Departamento de Material, na aquisição e especificação de ferramental e sobressalentes; o Departamento de Pessoal, na seleção de Oficiais e Praças; o Departamento de Ensino, na condução dos cursos e preparação de cursos futuros, para formação de mais pessoal; o Departamento de Obras e Instalações, na condução da construção do aquartelamento; e o Departamento de Finanças na execução financeira e formulação de contratos com o fabricante e para as construções.

Houve, também, a participação de Diretorias Especializadas, integradas ao Sistema de Apoio das FFN, já analisado, como a DENSM e a DOCM, o que nos parece confirmar a boa integração do CAPCFN neste sistema, seja qual for o grau de intensidade de sua participação na solução dos assuntos.

Analisando, ainda segundo o exemplo apresentado, o relacionamento entre os Departamentos do CAPCFN, verifica-se que foi intenso entre os Departamentos de Material e Finanças, no tocante ao material, e entre os Departamentos de Pessoal e de Ensino, no tocante ao pessoal. O Departamento de Obras e Instalações utilizou as informações fornecidas, principalmente, pelo Departamento de Material, que incluíram as características do equipamento e particularidades da manutenção, inclusive ferramental e sobressalentes, bem como as quantidades do pessoal necessário para operação e manutenção.

Este panorama do inter-relacionamento entre os Departamentos do CAPCFN, retirado do exemplo apresentado, nos parece vir corroborar possíveis conclusões a serem obtidas da análise que vem sendo realizada neste capítulo, a partir da conceituação,



cadeia de relações e modo de ação, definidos com auxílio da e nunciação das tarefas do CAPCFN.

Assim, avultam como principais e capazes de gerar forças de homeostase, agregadoras, os relacionamentos entre os Departamentos de Pessoal e de Ensino (tarefas I e II), entre os Departamentos de Material e de Finanças (tarefas IV e VII), entre os Departamentos de Finanças e de Obras e Instalações (tarefa X), e entre os Departamentos de Material, de Finanças e de Obras e Instalações (tarefa IX). As tarefas V e VI são atendidas, quase exclusivamente, pelo Departamento de Material, e a tarefa III pelo Departamento de Pessoal.

Portanto, nos parece haver clara indicação de forças agredoras reunindo o Departamento de Material ao de Finanças, em torno de um setor de material, e o Departamento de Pessoal ao de Ensino, em torno de um setor de pessoal, sendo as forças atuantes neste setor de menor intensidade do que no primeiro. Por outro lado, há também integração entre o Departamento de Obras e Instalações e os Departamentos de Finanças e de Material, podendo, assim, agregar-se ao setor de material. Entre os setores definidos não se identificam forças desagregadoras de importância, intrínsecas ao funcionamento do CAPCFN, porém, considerando que a MB tem setores de apoio distintos para pessoal (DGPM) e material (DGMM), este fato pode constituir-se em fator desagregador, ou força de entropia.

Quanto às Assessorias e outros elementos, verifica-se que estão vinculadas ao setor de pessoal, principalmente, a Assessoria de Informações (tarefa II), a Comissão de Promoção de Praças (tarefa III) e a Divisão de Processamento de Dados (tarefas II e III); ao setor de material, a Assessoria de Planos e Programas (tarefas IV, VII, IX e X). Cabe notar que a Divisão de Processamento de Dados realiza, também, trabalhos para o setor de material, em menor escala que para o de pessoal, assim



como a Assessoria de Planos e Programas, em sentido inverso.

Resta verificar, dentre as Assessorias, a de Organização e Controle. Ela se dedica a assessorar o Comandante de Apoio do CFN na direção administrativa das Unidades Subordinadas e do próprio CAPCFN, não estando vinculada diretamente às tarefas relacionadas.

Quanto às Unidades Subordinadas, há clara definição quanto ao CIAdestCFN e ao CRCFN, ligados ao setor de pessoal, e ao CRepSupEspCFN, ligado ao setor de material, com a ressalva que desempenha tarefas que, no nível Unidade, estariam melhor se fossem separadas. A GQGCFN exerce atividades de representação do CFN, com suas Companhias de Bandas e de Polícia, e gestoria de pessoal e material do Quartel General do CFN; com esta última tarefa, alivia substancialmente de atividades administrativas tanto o CAPCFN como também o CGCFN. No tocante ao CADIM, não nos parece clara sua vinculação com o CAPCFN, pois, na realidade, não concorre para execução de nenhuma de suas tarefas, funcionando quase exclusivamente no apoio ao adestramento das Unidades da FFE.

Sumarizando esta análise, realizada sob o ponto de vista sistêmico, do CAPCFN considerado como subsistema do sistema de apoio das FFN, verifica-se que seus elementos funcionam, basicamente, em dois conjuntos, um ligado ao setor de material e outro ao de pessoal, incluindo o ensino. A Figura 3 mostra a organização destes dois conjuntos.

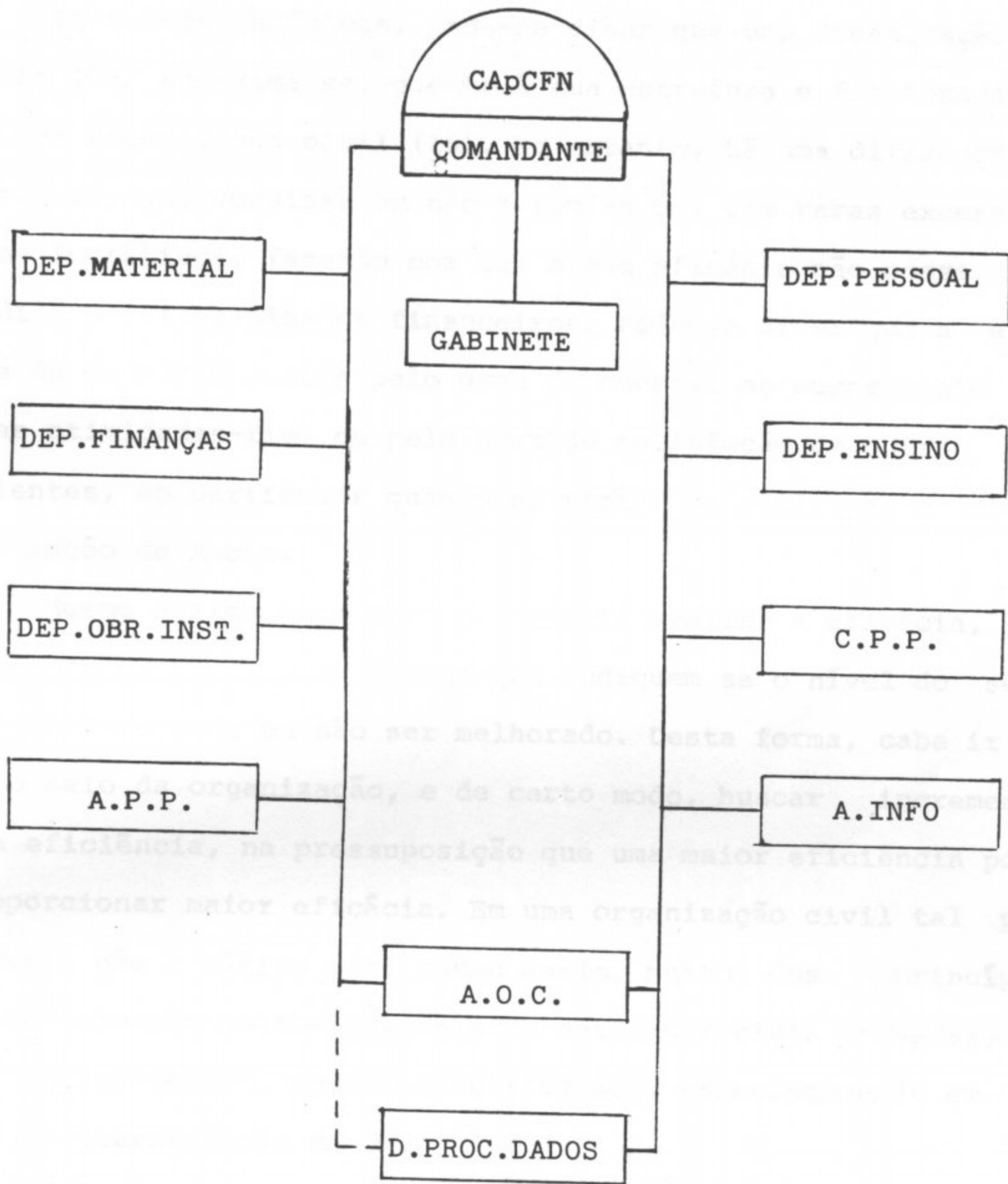
## SEÇÃO II - ANÁLISE SOB A ÓTICA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Após a abordagem sob o ponto de vista sistêmico, cabe conduzir a análise do CAPCFN sob a ótica de estrutura de organização, de modo a poder detetar, sob este aspecto, possíveis falhas que possam contribuir para deficiências no funcionamento da organização.



FIGURA 3

ORGANIZAÇÃO SISTÊMICA DO CAPCFN



### a) Fundamentos para a Análise

Neste tópicu pretende-se estabelecer alguns aspectos fundamentais de uma organização típica da MB, para então proceder-se à análise do CApCFN, visando obter conclusões.

Em termos genéricos, pode-se dizer que uma Organização Militar (OM) aproxima-se, quanto à sua estrutura e funcionamento, de uma organização civil (15). No entanto, há uma diferença fundamental, que consiste em não terem as OM, com raras exceções, fins lucrativos, fazendo com que a sua eficácia não possa ser medida pelos resultados financeiros. Pode-se dizer que a eficácia da OM seria medida pelo grau de sucesso no cumprimento de suas atividades-fim, ou pelo grau de satisfação de outras OM, clientes, em particular quando se tratar da avaliação de uma Organização de Apoio.

Mesmo assim, considera-se difícil avaliar a eficácia, por falta de padrões de qualidade que indiquem se o nível do serviço prestado pode ou não ser melhorado. Desta forma, cabe ir para o seio da organização, e de certo modo, buscar incrementar sua eficiência, na pressuposição que uma maior eficiência possa proporcionar maior eficácia. Em uma organização civil tal pressuposto não é válido mas, mesmo assim, muitos dos princípios de organização estabelecidos para entidades civis privadas, sendo teorias gerais, podem ser utilizadas, principalmente em termos de estruturação da OM.

Estas teorias gerais podem ser aplicadas, com a devida cautela, às OM administrativas, caso em que se enquadra o CApCFN, de vez que as operativas tem organização peculiar em Comando e Estado-Maior. Segundo Newman (15:142), a departamentalização funcional é a estrutura mais aceita para organizações complexas, como são as militares. Neste tipo de estrutura, os Departamentos são organizados segundo a especialização de seus componentes.



Alguns parâmetros devem ser considerados, ainda segundo Newman, no estabelecimento da departamentalização, dos quais parecem pertinentes ao caso os seguintes: emprêgo de assessores, descentralização da autoridade, a amplitude de supervisão e o desejo de estabelecer uma estrutura orgânica coerente ou simétrica (15:157).

No entanto, essas regras gerais citadas, que deixam de ser comentadas por serem por si sô auto-explicativas, podem ser aplicadas, porém serão condicionadas por particularidades comuns às OM, a seguir discutidas.

Em primeiro lugar, considere-se o alto grau de centralização de decisões e a normalmente excessiva busca de eficiência da OM (1), fatores que, o primeiro, conduz à lentidão na tomada de decisões, pelo volume dos problemas com que se depara o Chefe, ao mesmo tempo que inibe a autoridade dos subordinados, e até sua iniciativa, e o segundo faz com que a OM, por assim dizer, trabalhe mais para dentro do que para fora.

Assim, a estrutura das OM deve contemplar as chefias com a capacidade de centralizar decisões, e permitir aos dirigentes setoriais dispor do instrumental necessário para atingir grau de eficiência que lhe permita ficar o salvo de erros administrativos que possam comprometer sua conceituação perante os superiores.

Não nos cabe, aqui, julgarmos o acerto destes procedimentos, porque nos parece que já estão por demais arraigados na nossa organização, e, desta forma, vamos apenas considerá-los na análise da estrutura que se seguirá, análise esta que deverá também considerar outros fatores, decorrentes dos dois principais já citados, como sejam: a lentidão do processo decisório, o espírito burocrático, a necessidade de grande volume de informações e a limitação da iniciativa, entre outros de menor importância (1).



Sumarizando este tópico sobre os fundamentos para a análise, verificamos que a estrutura da organização deve obedecer uma departamentalização funcional, com assessorias, se necessário, e será moldada por características tanto inerentes às teorias gerais de organização, como às peculiaridades das Organizações Militares. Cabe acrescentar que, devido à complexidade das OM, deve ser buscada a maior simplicidade possível na sua estruturação, visando minimizar as influências negativas das individualidades presentes nos processos administrativos.

#### b) Análise

O CAPCFN tem sua estrutura organizacional delineada sob a forma de departamentalização funcional, com cinco Departamentos e algumas Assessorias, tipo de estrutura que se considera, em princípio, adequada para atender às tarefas e à complexidade da organização.

As principais dificuldades no funcionamento do CAPCFN, as quais podem orientar a aplicação dos fundamentos para a análise, enunciadas pelo Exmo.Sr. Comandante de Apoio do CFN, são as seguintes<sup>1</sup>:

- Não há tempo disponível para tratar com a devida atenção todos os problemas que surgem, e eles acabam se acumulando;
- Há necessidade de coordenação dos diversos setores do CAPCFN que exercem atividades afins;
- Há dificuldade em resolver a maioria dos problemas que surgem devido ao grande número de setores envolvidos; e
- O Departamento de Obras e Instalações do CAPCFN pode ser desativado.

Analisando estas observações, verifica-se logo que o problema da escassez do tempo e acúmulo de assuntos para solução

---

<sup>1</sup>Entrevista concedida pelo Exmo.Sr. Vice-Almirante (FN) Vicente Celso Evangelista, Comandante de Apoio do CFN, no Rio de Janeiro, em 06 de julho de 1987.



nar poderia ser, em boa parte, resolvido por descentralização de autoridade para os Chefes dos Departamentos, ou pelo agrupamento dos diversos setores que exercem atividades afins em mais um nível de coordenação, o que viria a reduzir a amplitude de supervisão do Comandante de Apoio do CFN, a qual, pelas observações enunciadas, nos parece estar além da desejável.

Assim, sob o ponto de vista das regras gerais consideradas na moldagem da estrutura organizacional do CApCFN, considera-se que estão carecendo de ajustagem a amplitude de supervisão, por estar demasiado grande, tendo como decorrência a necessidade de descentralização de autoridade, e a utilização de assessores para a condução de trabalhos específicos que, por seu vulto, não justifiquem o nível de Departamento.

Por outro lado, concluiu-se que deve ser permitido às chefias uma elevada capacidade de centralizar decisões. Isto se contrapõe à necessidade constatada de descentralização de autoridade no âmbito do CApCFN, devendo, portanto, ser buscada uma solução de compromisso que contemple estas características diversas.

Em paralelo, a estrutura em Departamentos deve assegurar a todos os níveis de chefia condições para manter a eficiência do funcionamento do seu setor, mas sem exageros, daí resultando a necessidade de fiscalização em termos de Organização e Método.

Desta forma, conclui-se pela adequabilidade de organizar o CApCFN grupando as atividades afins, sem criar níveis de chefia com pouca autoridade, e mantendo assessorias onde convier, conseguindo, assim, reduzir a amplitude de supervisão, sem privar as chefias do poder de centralizar suas decisões.

Quanto às Unidades subordinadas, entende-se que deverão ficar vinculadas ao setor correspondente à sua atividade-fim.



## CAPÍTULO 5

### CONCLUSÕES

As conclusões procurarão fundamentar-se, basicamente, nas análises realizadas. Assim, vimos que sob o ponto de vista de estrutura organizacional, os elementos ativos do CAPCFN, assim qualificados sob a ótica sistêmica, devem ser agrupados pela afinidade de suas atividades.

Estas atividades afins foram constatadas como pertencentes a duas áreas, de material e de pessoal, conforme análise conduzida no Capítulo 4, Seção I. Por outro lado, pelas conclusões obtidas na Seção II deste mesmo Capítulo, verifica-se que a manutenção das chefias com a desejada autoridade indica que estes dois setores devam estar no mesmo nível em que hoje se situa o Comandante de Apoio do CFN, com possibilidades de ligação, sem intermediários, com o CGCFN e com as Diretorias Especializadas com que cada setor deve manter estreitos laços de cooperação.

Assim, é nossa principal conclusão que o atual Comando de Apoio do CFN deve ser dividido em dois Comandos, um para atender às atividades relativas ao material específico do CFN, e outro para cumprir as tarefas referentes ao pessoal do CFN e ao ensino específico. Esta organização nos parece coerente com o ambiente em que opera o atual CAPCFN, pois o CGCFN, seu Comando Superior, dispõe de dois Departamentos correlatos aos dois setores, quais sejam os de Recursos Humanos e o de Material, além de outro de Estudos e Pesquisas, com atividades nos dois setores, e os demais segmentos de apoio da MB estão organizados segundo a mesma linha, material com a DGMM e pessoal, incluindo o ensino, com a DGPM, ambos ODS contando com Diretorias Especializadas para executar as competentes tarefas.

Apenas como sugestão, estes dois Comandos poderiam ser chamados de Comando de Apoio de Material do CFN (CAPMatCFN) e Co



mando de Apoio de Pessoal do CFN (CApPesCFN). Estas denominações são utilizadas, no restante deste Capítulo, para facilitar a exposição.

Outra conclusão importante é que o Sistema de Apoio das FFN vem funcionando a contento e, desta forma, se manteria, basicamente, a sua atual estrutura, conforme definida e analisada nos Capítulos 1 e 2, passando o CGCFN a contar com dois Comandos subordinados, eliminando um certo efeito " Empire-Building" presente na atual organização, o que gera superposição de tarefas entre o CGCFN e o CApCFN, normalmente com efeitos negativos.

Ao CApMatCFN permanecem subordinados os atuais Departamentos de Material e de Finanças, sendo desativado o Departamento de Obras e Instalações, conforme sugerido pelo atual Comandante de Apoio do CFN, e transformado em Assessoria. Também com este setor permanece a Assessoria de Planos e Programas, e ao Comandante de Apoio de Material do CFN compete a tarefa de Relator do PB CHARLIE, por ser o maior usuário.

Com o CApPesCFN ficam os Departamentos de Pessoal e de Ensino, e mais a Comissão de Promoção de Praças, a Assessoria de Informações e a Divisão de Processamento de Dados, esta obedecendo o critério de que o setor de pessoal é o maior usuário, porém, caso cresça a sua utilização pelo setor de material, esta Divisão poderia, então, subordinar-se à GQCFN, e atender aos dois setores sem vínculo de subordinação a um deles.

Cabe, também, considerar a Assessoria de Organização e Controle, órgão que tem atividades vinculadas à direção administrativa tanto do próprio CApCFN como das Unidades subordinadas, e também no tocante à assessoria para organização e métodos no âmbito do CApCFN. É nosso parecer que tais atividades transcendem à importância de uma Assessoria, devendo ser conduzidas por órgão do nível de Departamento, no caso a ser denominado Departamento de Administração, sendo organizado um para o CApMatCFN e



outro para o CApPesCFN.

Esta estrutura organizacional proposta vem, a nosso ver, contemplar tanto a abordagem sistêmica do assunto, por agrupar elementos ativos em conjuntos com atividades afins, como também o ponto de vista das teorias gerais de administração, por dar aos dois Comandos amplitude de supervisão compatível com as características da Organização Militar.

Resta concluir a respeito das Unidades subordinadas. O CIAdestCFN e o CRCFN pertencem, claramente, ao setor de pessoal, devendo, portanto, ficarem subordinados ao CApPesCFN, e o CRep SupEspCFN pertence ao setor de material, devendo ficar subordinado ao CApMatCFN.

Esta última Unidade exerce atividades referentes, basicamente, a dois campos distintos das funções logísticas, quais sejam a manutenção, incluindo o reparo, e o abastecimento, este conforme a tarefa VII do CApCFN. Ocorre que, na MB, estas são atividades normalmente desenvolvidas em OM diferentes, e assim propõe-se a sua divisão em duas Unidades, uma dedicada ao reparo e outra ao abastecimento, às quais se sugerem as denominações de Centro de Reparos do CFN (CRepCFN) e Centro de Suprimentos Especiais do CFN (CSupEspCFN), mantendo-se a subordinação ao CApMatCFN, de modo a preservar, face às suas peculiaridades, já comentadas, a integridade do subsistema de apoio das FFN.

Quanto ao CADIM, sugere-se que seja transferida sua subordinação para o Comando da Força de Fuzileiros da Esquadra, em razão de não contribuir efetivamente para o cumprimento das tarefas do CApCFN, mas sim para o adestramento das Unidades da FFE.

A GQGCFN, com a competência para dirigir todos os serviços do Quartel General do CFN e manter prontas as Companhias de Polícia e de Bandas, as quais constituem grandes expressões de representatividade do CFN e da própria MB, pode ficar diretamen



te subordinada ao CGCFN.

A Figura 4 apresenta a estrutura organizacional proposta, e o Anexo A lista as tarefas a serem atribuídas a cada um dos novos Comandos, resultantes da separação das atuais tarefas do CAPCFN, que poderão servir de base para elaboração dos seus Regulamentos.

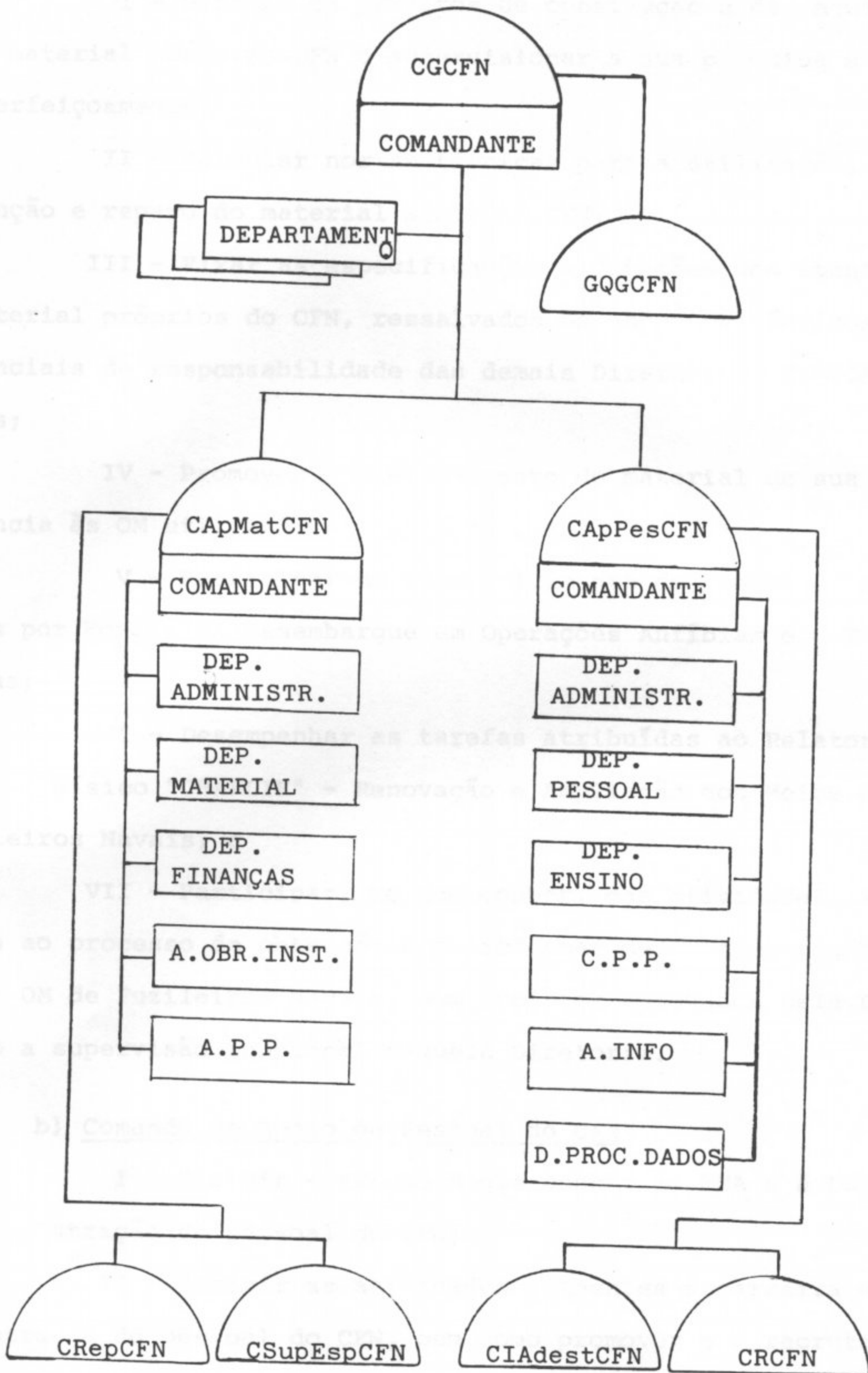
Cabe, finalmente, uma consideração sobre o pessoal necesário, nos níveis de Comando e Chefia, à implantação da nova organização. Os Comandos devem ser exercidos por Oficiais-Generais do CFN, do posto de Vice ou Contra-Almirante, sendo um deles o próprio atual Comandante de Apoio do CFN, e o outro obtido por remanejamento ou do Chefe do Estado-Maior da FFE ou do Comandante do CIAdestCFN, ou ainda por aumento no efetivo. As Chefias dos Departamentos de Administração, a serem criados, ocuparão dois Capitães-de-Mar-e-Guerra, que poderão ser, um, o atual Chefe do Departamento de Obras e Instalações, transformado em Assessoria, e outro o atual Comandante do CADIM, Unidade que seria, então, comandada por um Capitão-de-Fragata, atual Imediato, todos do CFN.

Estas não são as únicas alternativas existentes quanto ao pessoal necessário, outras poderiam ser consideradas, porém o ponto que se deseja chegar é a constatação de que estas mudanças de estrutura não trariam problemas de difícil solução no tocante a pessoal.

A introdução das alterações propostas, todas praticamente a nível do CAPCFN, nos parece irá possibilitar um ponderável aperfeiçoamento no atendimento das atuais tarefas do subsistema representado pelo CAPCFN, desta forma permitindo, também, a melhoria do sistema de apoio das FFN, cumprindo, assim, o propósito que pretendeu alcançar o presente estudo.

FIGURA 4

ESTRUTURA PROPOSTA PARA O SETOR CGCFN





ANEXO A

ATRIBUIÇÃO DE TAREFAS

a) Comando de Apoio de Material do CFN

I - Dirigir os projetos de construção e de aquisição do material afeto ao CFN e supervisionar a sua pesquisa e seu aperfeiçoamento;

II - Formular normas técnicas para a utilização, manutenção e reparo do material afeto ao CFN;

III - Fixar as especificações e dotações dos itens de material próprios do CFN, ressalvados os aspectos técnicos e gerenciais de responsabilidade das demais Diretorias Especializadas;

IV - Promover o abastecimento do material de sua competência às OM utilizadoras, em toda a MB;

V - Participar do desenvolvimento dos meios utilizados por Forças de Desembarque em Operações Anfíbias e Ribeirinhas;

VI - Desempenhar as tarefas atribuídas ao Relator do Plano Básico "CHARLIE" - Renovação e Ampliação dos Meios de Fuzileiros Navais; e

VII - Participar, no que couber, das atividades atinentes ao processo de obtenção e/ou reformas de aquartelamentos das OM de Fuzileiros Navais, com projetos aprovados pela DOCM e sob a supervisão funcional daquela Diretoria.

b) Comando de Apoio de Pessoal do CFN

I - Dirigir - exceto o que couber ao EMA e à DGPM - a administração do pessoal do CFN;

II - Dirigir as atividades atinentes à carreira e à instrução do pessoal do CFN, bem como promover o recrutamento e a exclusão do SAM das praças do CFN, exceto o que couber à DPMM e à DENSM;

III - Desenvolver atividades para manter a reserva do CFN qualificada de modo a atender às necessidades emergenciais da MB;

IV - Participar do desenvolvimento da doutrina e da técnica utilizadas por Forças de Desembarque em Operações Anfíbias e Ribeirinhas; e

V - Propor a alocação de recursos financeiros, dos Planos Básicos, referente às OM de sua cadeia de comando.

1. BRASIL. Ministério da Guerra. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1957.
2. BRASIL. Ministério da Guerra. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1958.
3. BRASIL. Ministério da Guerra. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1959.
4. BRASIL. Ministério da Guerra. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1960.
5. BRASIL. Ministério da Guerra. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1961.
6. BRASIL. Ministério da Guerra. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1962.
7. BRASIL. Ministério da Guerra. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1963.
8. BRASIL. Ministério da Guerra. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1964.
9. BRASIL. Ministério da Guerra. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1965.
10. BRASIL. Ministério da Guerra. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1966.
11. BRASIL. Ministério da Guerra. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1967.
12. BRASIL. Ministério da Guerra. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1968.
13. BRASIL. Ministério da Guerra. Relatório Anual. Rio de Janeiro, 1969.
14. NELLO, ... dos S... ... Rio de Janeiro, ...
15. ... Atlas, ...



## BIBLIOGRAFIA

1. AGUIAR, Carlos Alberto de. A aplicação dos modernos conceitos de administração na Marinha. Rio de Janeiro, EGN, 1986. Monografia apresentada no Curso de Política e Estratégia Marítimas de 1986.
2. BRASIL. Comando de Apoio do Corpo de Fuzileiros Navais. PB CHARLIE, Revisão 1987. Rio de Janeiro, 1987. Confidencial.
3. BRASIL. Diretoria de Armamento de Comunicações da Marinha. PB FOXTROT, Revisão 1987. Rio de Janeiro, 1987. Confidencial.
4. BRASIL. Diretoria de Engenharia Naval. PB ALFA, Revisão 1987. Rio de Janeiro, 1987.
5. BRASIL. Diretoria de Ensino da Marinha. PB INDIA, Revisão 1987. Rio de Janeiro, 1987.
6. BRASIL. Diretoria de Pessoal Militar da Marinha. PB DELTA, Revisão 1987. Rio de Janeiro, 1987.
7. BRASIL. Escola de Guerra Naval. FI-219. Guia para a Elaboração de Referências Bibliográficas. Rio de Janeiro, 1981.
8. \_\_\_\_\_. EGN-215A. Guia para a Elaboração de Teses e Monografias. Rio de Janeiro, 1981.
9. \_\_\_\_\_. FI-220. Organização da Marinha do Brasil. Rio de Janeiro, 1981. Confidencial.
10. BRASIL. Estado Maior da Armada. Fixação de Forças e Efetivos. 1986. Confidencial.
11. \_\_\_\_\_. Portaria nº 0028 de 12 de dezembro de 1985. Aprova o Regulamento do Comando de Apoio do Corpo de Fuzileiros Navais. Publicada no Bol. do M.M. nº 12/85.
12. BRASIL. Leis, Decretos, etc. Decreto nº 85.924 de 22 de abril de 1981. Diário Oficial, Brasília, 24 de abril de 1981. p. 7405. Altera dispositivos do Decreto nº 62.860, de 18 de junho de 1968, que estabelece a Estrutura Básica da Organização do Ministério da Marinha e dá outras providências. Publicado no Bol. do M.M. nº 19/81.
13. \_\_\_\_\_. Decreto nº 89.523 de 4 de abril de 1984. Diário Oficial, Brasília, 5 de abril de 1984. Aprova o Regulamento do Comando Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. Publicado no Bol. do M.M. nº 15/84.
14. MELLO, Thomaz de Aquino Chaves de. NA-II-8106. Teoria Geral dos Sistemas. Rio de Janeiro, EGN, 1981. Conferência proferida na EGN em 1981.
15. NEWMAN, William H. Ação Administrativa. São Paulo, 3ª ed, Atlas, 1970.



Cantone, Amaro Vicente Teixeir  
a

O Comando de Apoio do Corpo de  
Fuzileiros Navais

3-B-57

DEVOLVER NOME LEIT. (1150/88)

7 JUL 89

*[Handwritten signature]* (140. Arsenary)







00024080001150

O Comando de Apoio do Corpo de Fuzi

3-B-57