

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC THIAGO CAMPANA COSTA

A DESMOBILIZAÇÃO DAS TROPAS DO HAITI EM 2017:

Análise do apoio logístico prestado na Missão de Estabilização da Paz no Haiti (MINUSTAH), aspectos observados e sugestões de melhorias para futuras missões de paz.

Rio de Janeiro

2019

CC THIAGO CAMPANA COSTA

A DESMOBILIZAÇÃO DAS TROPAS DO HAITI EM 2017:

Análise do apoio logístico prestado na Missão da Estabilização de Paz no Haiti (MINUSTAH), aspectos positivos observados e sugestões de melhorias para futuras missões de paz.

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

Orientador: CMG (RM1) Daniel.

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2019

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, CMG (RM1) Daniel, pela consideração e paciência com a minha pessoa e grande apoio prestado no desenvolvimento da dissertação.

Aos Docentes da Escola de Guerra Naval, pela contribuição e transmissão dos conhecimentos.

Aos caros amigos da turma, pela camaradagem e convívio durante o curso.

A minha mãe e minha avó, pela educação, cuidados e sacrifícios que me permitiram chegar até aqui.

Ao meu avô (*in memorian*), pela “presença” constante em minha vida.

A minha amada esposa e filhas, pelo amor incondicional e apoio ao longo de todo o curso e da vida.

A Escola de Guerra Naval e à Marinha do Brasil, por conceder-me esta oportunidade.

Por fim, a Deus, por permitir que mais esta etapa fosse superada.

RESUMO

Este trabalho propõe-se a avaliar o apoio logístico prestado pela Marinha do Brasil (MB) durante a desmobilização das tropas por ocasião em que da ajuda humanitária prestada ao Haiti após a crise de 2004 e o terremoto de 2010, quando na ocasião nosso Estado participou da Missão de Estabilização das Nações Unidas no Haiti (MINUSTAH), sob a égide da Organização das Nações Unidas (ONU). Cabe ressaltar que a terceirização do transporte foi utilizada para repatriação de grande parte do material, principalmente por causa da indisponibilidade dos nossos meios e a fim de permitir ganhos de eficiência e redução de custos. A contratação de empresa para o transporte deve ser vista como uma solução para um problema recorrente das Forças Armadas (FA), principalmente no que tange a função logística transporte, por causa das limitações impostas pela crise que o país atravessava à época. Tendo como propósito analisar a eficiência do apoio logístico à luz dos conceitos identificados na pesquisa realizada, abordaremos ao final, quais foram os aspectos positivos observados durante as fases da desmobilização, bem como sugestões de melhorias para missões futuras que o Brasil vier a participar, a fim de contribuir para o aprimoramento da proposta doutrinária empregada nas operações de paz e de apoio à ajuda humanitária.

Palavras-chave: Desmobilização. Terceirização. Função logística transporte. Missão de Paz. Marinha do Brasil. Ajuda Humanitária.

LISTA DE SIGLAS

| | |
|-------------|--|
| BRABAT | <i>Brazilian Battalion</i> |
| EUA | Estados Unidos da América |
| FAB | Força Aérea Brasileira |
| MB | Marinha do Brasil |
| MD | Ministério da Defesa |
| FA | Forças Armadas |
| MINUSTAH | Missão das Nações Unidas para Estabilização do Haiti |
| IGM | Primeira Guerra Mundial |
| IIGM | Segunda Guerra Mundial |
| MIF | Força Interina Multinacional |
| OTAN | Organização do Tratado do Atlântico Norte |
| OEA | Organização dos Estados Americanos |
| GptOpFuzNav | Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais |
| MOU | <i>Memorandum of Understanding</i> |
| ROE | <i>Rules of Engagement</i> |
| CSNU | Conselho de Segurança das Nações Unidas |
| DPKO | <i>Department of Peacekeeping Operations</i> |
| SISCOFIS | Sistema de Controle Físico |
| CONTBRAS | Contingente Brasileiro |
| OM | Organizações Militares |
| BaApLogEx | Batalhão de Apoio Logístico do Exército |
| MEM | Material de Emprego Militar |

| | |
|------------|--|
| UNDFS | Departamento de Apoio ao Terreno das Nações Unidas |
| SC-4 | Subchefia de Operações de Paz |
| LOA | <i>Letter of Assist</i> |
| SISCOMIS | Sistema de Comunicações por Satélite |
| PSH | Prestadores de Serviços Haitianos |
| PDU | Protocol Data Unit |
| DELBRASONU | Delegação Brasileira junto à ONU |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 7 |
| 2 | DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE LOGÍSTICA..... | 10 |
| 2.1 | Logística..... | 10 |
| 2.2 | Logística Militar..... | 11 |
| 2.3 | Logística Humanitária..... | 13 |
| 3 | CRISE NO HAITI, A INTERVENÇÃO DA ONU (MINUSTAH) E O APOIO HUMANITÁRIO DO BRASIL..... | 15 |
| 3.1 | A Crise no Haiti em 2004 e o Terremoto em 2010..... | 16 |
| 3.2 | ONU e as Missões de Paz..... | 17 |
| 3.3 | O Brasil e a MINUSTAH..... | 17 |
| 4 | TERCEIRIZAÇÃO..... | 22 |
| 4.1 | Terceirização da Logística..... | 22 |
| 4.2 | Terceirização do Transporte..... | 23 |
| 5 | DESMOBILIZAÇÃO..... | 25 |
| 5.1 | Conceitos Básicos..... | 26 |
| 5.2 | Desencadeamento de Ações..... | 27 |
| 5.2.1 | Antecedentes..... | 27 |
| 5.2.2 | Planejamento..... | 31 |
| 5.2.3 | Preparação..... | 33 |
| 5.2.4 | Carregamento..... | 37 |
| 5.2.5 | Encerramento de Contas..... | 37 |
| 5.2.6 | Devolução da base..... | 38 |
| 5.2.7 | Partida..... | 38 |
| 6 | CONCLUSÃO | 41 |
| | REFERÊNCIAS..... | 44 |

1 INTRODUÇÃO

O nosso Estado tem participado, ao longo dos anos, de algumas missões de paz, mas em quantidade bem inferior se comparado a outros países. Apenas em 2004, durante a Missão de Estabilização das Nações Unidas no Haiti (MINUSTAH)¹, viemos a ter uma significativa participação em termos políticos e militares com o emprego de tropas, tendo o maior contingente enviado até o presente momento.

A atuação de uma tropa em missão de paz exige o emprego de recursos escassos para o atendimento de demandas quase que ilimitadas.

É necessário ressaltar que as severas restrições orçamentárias que o Brasil vem enfrentando há vários anos refletem veementemente no preparo e emprego das Forças Armadas (FA), obrigando os nossos gestores a tentar “driblar” essa problemática sempre com objetividade e criatividade visando otimizar a utilização dos recursos financeiros.

Daí surgiu o interesse de efetuar um estudo para verificar se realizamos bons planejamentos e se nossa logística realmente atendeu os anseios a níveis políticos, principalmente no que tange à desmobilização das tropas do Haiti em outubro de 2017.

Inicialmente será feita uma abordagem sobre alguns conceitos da logística, com ênfase na função logística de transporte.

Em seguida, serão apresentados aspectos políticos e sociais sobre o Haiti², ampliando a evolução dos fatos que levaram à criação da MINUSTAH pela ONU e a participação do Brasil nesta operação de paz.

Por fim, será feita uma análise do planejamento logístico na desmobilização, aproveitando esse momento ímpar onde nosso país pôde testar nossa doutrina bem como nossos processos e aproveitar essa oportunidade para tirar lições aprendidas que venham agregar algum

¹ A MINUSTAH foi criada por Resolução do Conselho de Segurança da ONU.

² https://nacoesunidas.org/?post_type=post&s=Haiti

valor para futuras missões de paz.

Não abordaremos as questões da exiguidade de tempo nas determinações das necessidades em termos de recursos humanos, financeiros e materiais, tampouco a questão de obtenção e transporte destes recursos para o Haiti, de forma a limitar a nossa abordagem e fazê-la de forma mais minuciosa.

Cabe ainda ressaltar que a falta de recursos financeiros pode levar a obsolescência dos meios navais e uma das soluções para mitigar esse problema durante a desmobilização foi a utilização da terceirização do transporte de parte do material a ser repatriado.

Sabemos que, como em todo processo, há riscos envolvidos com esta escolha, uma vez que a execução dessas atividades por terceiros, especialmente em relação ao transporte, pode acarretar desde o aumento de custos como do tempo, além de perdas consideráveis, tais como a perda de conhecimento e de capacidade. Portanto, faz-se necessário um levantamento do custo-benefício antes da decisão.

Vamos considerar como hipótese que a desmobilização foi um sucesso, uma solução para um problema recorrente em toda operação militar, principalmente no que diz respeito à função logística de transporte, levando-se em consideração as limitações impostas pela escassez de recursos financeiros e a indisponibilidade de utilização dos meios da FA.

O trabalho tem como objetivo apresentar as diversas fases do processo e principais eventos ocorridos durante a desmobilização do pessoal e do material, buscando dados que permitam a melhoria contínua dos procedimentos e processos.

Em que pese sabermos da existência de outras funções logísticas, o foco deste estudo, como forma de delimitar o tema, está pautado na função logística de transporte, dada a sua relevância para o assunto em lide.

A ideia foi utilizar como metodologia a forma de pesquisa exploratória, por apresentar as características principais sobre a desmobilização.

O tema torna-se relevante a medida que essa tarefa era inédita até aquele momento, aliado ao fato da crise financeira na qual o país se encontrava na época, o que impactava diretamente no preparo e emprego dos meios disponíveis, além do aumento das atribuições constitucionais no que tange o emprego de nossas Forças em operações de paz.

O estudo foi organizado em seis capítulos, sendo iniciado com esta introdução. No segundo capítulo, será apresentado o referencial teórico no qual detalharemos os conceitos de logística, logística militar e humanitária. No terceiro capítulo será abordada a crise no Haiti de 2004 e o terremoto de 2010, a intervenção da ONU (MINUSTAH), bem como aspectos do apoio humanitário prestado pela MB. No quarto capítulo será apresentada a questão da terceirização da logística. No quinto capítulo será abordado o processo e principais eventos da desmobilização. E, finalmente, será realizada a conclusão de estudo, com um pequeno apanhado dos capítulos anteriores e as análises sobre a realização da desmobilização, levantando as lições aprendidas, as melhores práticas observadas e as oportunidades de melhoria, a fim de que possam servir como um subsídio para o emprego e desmobilização de contingentes em futuras missões de paz.

Cabe ressaltar que todo o estudo foi baseado em investigação bibliográfica, utilizando documentos oficiais de órgãos públicos, revistas e livros como fontes primárias, somada ao conhecimento técnico e profissional do autor, por ter exercido a função de Oficial de Logística da Força de Superfície e do Primeiro Esquadrão de Apoio, período esse que compreendeu a tarefa de desmobilização das tropas e a repatriação do material utilizado na missão de paz no Haiti.

2 DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE LOGÍSTICA

A fim de facilitar o entendimento necessário ao estudo, abordaremos neste capítulo alguns conceitos e definições de logística adquiridos durante a pesquisa, bem como aqueles previstos em manuais e doutrinas.

2.1 Logística

De acordo com o dicionário Aurélio, a palavra logística vem da palavra francesa *logistique*³ e é responsável pelo suprimento e material bélico durante as guerras, atribuindo a ela o significado de transporte, abastecimento e acomodação para tropa (SILVA, 2007).

A logística é mutável ao longo do tempo, não existindo uma definição estabelecida e aceita de maneira universal ou nas Forças Armadas.

Segundo BALLOU (2006), atualmente, tendo em vista a dimensão da cadeia de suprimentos e da tecnologia envolvida, a logística passou a ser imprescindível nos planejamentos e nas operações militares, definindo-a como parte da ciência militar que trata da obtenção, manutenção e transporte de material, pessoal e instalações.

Podemos observar que a palavra logística se torna, então, mandatória quando se fala em transporte.

Com o crescimento da Marinha do Brasil e de suas atribuições, sejam elas no país ou no exterior, torna-se necessário uma preocupação constante quanto ao aperfeiçoamento da logística para poder atender as demandas complexas existentes no mundo.

A logística é vital para os consumidores, para as organizações e para a economia em geral, por uma multiplicidade de razões, normalmente por haver uma grande dispersão geográfica de fornecedores e clientes, com a conseqüente necessidade de compatibilização da

³ Aurélio, 2010.

oferta (para quem? que quantidade de produto/serviço vai ser produzido ou vendido?) com a procura (que produto/serviço vai ser solicitado? quando? quanto?), proporcionando aos clientes os bens e serviços que precisam e assegurando às empresas o escoamento de sua produção, para além, como é óbvio, do abastecimento de matérias primas e outros inputs utilizados nas operações de produção. Apesar disso, subsiste, paradoxalmente, um grande desconhecimento sobre o tema, o que pode dever-se à sua complexidade, natureza sistêmica e teia de ligações que estabelece com múltiplas áreas do saber, envolvendo as atividades de logística (transporte, armazenagem, gestão de stocks e outras), modelos de organização, tecnologias da informação e da comunicação, planejamento estratégico, marketing, gestão de operações, entre outras (MOURA, 2006).

2.2 Logística Militar

De acordo com a Doutrina de Logística Militar (BRASIL, 2016), logística militar “é o conjunto de atividades relativas à previsão e à provisão de recursos humanos, materiais e animais e dos serviços necessários à execução das missões das Forças Armadas”.

A logística surgiu durante as campanhas militares. Na antiguidade, os combatentes eram praticamente autossuficientes, sendo o apoio logístico restrito à retaguarda próxima aos exércitos. No campo naval, os navios serviam somente para o transporte de tropas, por somente navegar próximo da costa (BRASIL, 2003).

Na visão deste autor, os princípios da logística foram descobertos nas guerras e através dos erros e acertos bem como dos ensinamentos obtidos por aqueles que dela participaram. Das guerras derivam as normas e doutrinas utilizadas, porém em constantes evoluções.

De acordo com SILVA (2003); MUSSETI (2003), até a Primeira Grande Guerra (1914-1918), a logística militar se preocupava com o transporte e o abastecimento de alimentos,

munições e equipamentos.

Ao longo da Segunda Guerra Mundial (1934-1945), a logística foi aplicada de forma que houvesse a integração entre a estratégia e a tática em apoio às operações militares e passou a ocupar um papel de destaque durante os conflitos, no que tange a mobilização, deslocamento, posicionamento e manutenção das tropas, equipamentos e suprimentos (SILVA; MUSSETI, 2003).

Do exposto, podemos depreender que a logística teve uma evolução em consonância com as necessidades das guerras, de forma a suprir os militares que se encontravam nos conflitos. A partir do século XIX, ela teve uma grande importância para os estrategistas que vislumbravam a importância dela para guerras e conseguiram projetar conceitos e embasar doutrinas. As experiências e dificuldades vividas na IGM refletiram a carência de um planejamento logístico. Já na IIGM, o apoio logístico foi aplicado como uma integração entre a estratégia e tática a fim de prover suprimentos em até mais de uma frente ao mesmo tempo.

Agora abordaremos sobre a função logística de transporte, pois ela foi extremamente relevante durante a desmobilização das tropas no Haiti (repatriação do material).

Ela é definida como um conjunto de atividades que são executadas visando o deslocamento de recursos humanos e materiais por diversos meios, em tempo e para os locais predeterminados, a fim de atender as necessidades (BRASIL, 2003).

A escolha do transporte deve levar em consideração a maneira mais eficiente de se transportar e os meios disponíveis, com maior rapidez, segurança e flexibilidade nas operações logísticas, estabelecendo medidas de coordenação e de controle, a fim de efetuar uma avaliação dos resultados.

Podemos utilizar meios da própria Força para o atendimento das necessidades, bem como a cooperação e o apoio entre as Forças, buscando um menor custo e rapidez, tornando a função logística de transporte mais eficiente.

É importante ressaltar que meios civis de transporte poderão ser utilizados mediante a contratação de serviços, desde que o custo-benefício seja o mais aceitável.

A seleção consiste no atendimento das prioridades, na escolha da modalidade de transporte a ser adotada e o meio de transporte a ser empregado, com base no conhecimento das possibilidades dos nossos meios e vias de transporte.

2.3 Logística Humanitária

Segundo Gomes (2011), logística humanitária é o seguimento da logística presente em ocasiões de desastres naturais. O processo logístico de ajuda humanitária possui diversas características, cada qual com sua especificação, mas todas as atividades desse processo têm extrema importância e são decisivas para o sucesso na execução da ajuda, pois terão que ser realizadas de forma rápida, com pouca improvisação e com o intuito de minimizar os erros.

Durante a fase de um planejamento logístico humanitário é possível, através de um atendimento rápido e eficiente, salvar uma quantidade significativa de vidas, utilizando-se de todos os recursos disponíveis, sejam eles humanos ou materiais. São nessas ocasiões de calamidade que os processos logísticos são testados e apresentam seu valor para a sociedade.

Para Ribeiro (2011), a logística humanitária é a arte da logística de maximizar a produtividade através da organização dos meios com a finalidade de alcançar melhores resultados e com a diminuição sistemática das perdas, buscando ainda envolver o menor custo possível.

O conceito de logística humanitária deve ser envolvido a partir dos objetivos da logística, onde o transporte de materiais e serviços de forma eficaz e eficiente, bem como o tempo e a distância devem ser levados em consideração, portanto são aplicados quando se está diante de situações de emergência e o que exige dela é que se assegure a efetividade de todo fluxo de suprimentos e de pessoal com a finalidade de salvar vidas e minimizar o sofrimento

das pessoas assoladas pelo desastre (NOGUEIRA, 2010).

Foi no contexto de buscar a recuperação da capacidade econômica e social das populações vítimas de desastres naturais, muito frequentes nos últimos anos, que surgiu a necessidade da formulação desse novo conceito dentro da logística.

A cada dia que passa presenciamos em torno do mundo um número cada vez maior de desastres e catástrofes, seja pelas ações da chuva (deslizamentos de barreiras), seja por tsunamis ou terremotos (como ocorrido no Haiti em 2010). O fato é que essas situações demandam intervenções emergenciais, de países que estão prontos para empregar a ajuda humanitária, a fim de evitar a perda de vidas das pessoas atingidas.

Ribeiro (2011) reconhece que a quantidade de pessoas afetadas e a ocorrências de desastres produzidos por fenômenos naturais ou não têm aumentado significativamente. Episódios como os frequentes furacões, terremotos e tsunamis, bem como os que ocorreram aqui no Brasil, como as enchentes e os deslizamentos, demonstram uma vulnerabilidade dos Estados diante esses acontecimentos, o que vem reforçar a necessidade de pesquisas e de estudos para a melhoria da ajuda humanitária.

Na visão deste autor, é necessário o desenvolvimento de tecnologias para incrementar a melhoria dos processos e de técnicas logísticas humanitárias a fim de atender as populações assoladas pelas catástrofes, buscando a retomada social e econômica das regiões afetadas. Contudo, os desafios são bastante grandes e apontam na direção da implementação de processos logísticos dos quais se destacam os aspectos da infraestrutura e assistência médica.

Conforme podemos notar, a logística humanitária está intimamente atrelada a situações emergenciais, as quais os conceitos logísticos nessas situações visam manter o fluxo de pessoal, de material e de serviços com a intenção de mitigar o sofrimento das pessoas que foram atingidas de alguma forma por um desastre, seja ele qual for.

É bem interessante o emprego de um modelo militar de logística em um contexto

humanitário, pois estamos diante de situações emergenciais em ambos os casos. Podemos, assim, admitir pertinência entre uma operação de logística humanitária e de logística militar, dada às semelhanças em que ambas são realizadas.

Segundo Filho (2012), para fazer frente a situações de calamidade, os recursos de pessoal e material das FA representam uma parcela importante e significativa dos meios à disposição imediata dos Estados encarregados de minimizar os efeitos sobre as populações locais envolvidas nas catástrofes.

Ainda segundo ele, os recursos da logística militar podem, em sua grande maioria, serem utilizados para assistência humanitária, com a vantagem de serem empregados com a prontidão típica dos militares.

Podemos depreender que em ambas as logísticas (militar e humanitária) o aspecto que mais se sobressai é o fato de que em ambos os eventos acontecem de formas inesperadas e suas localizações são indefinidas até que aconteçam, além do caráter emergencial que elas possuem e da necessidade de se contrapor ao ocorrido de forma rápida, mas com segurança.

O ambiente da catástrofe decorre de uma situação de caos e incerteza, o mesmo que se pode presenciar em uma guerra, fazendo-se com que seja aceitável e exequível uma intervenção militar para o controle de uma calamidade nesses moldes, além do grau de prontidão que ambos os casos requerem, tanto das FA, em caso de guerra, quanto dos casos de ajuda humanitária em casos de desastres naturais, fato esse que vem corroborar o grau de afinidade entre as logísticas.

3 CRISE NO HAITI, A INTERVENÇÃO DA ONU (MINUSTAH) E O APOIO HUMANITÁRIO DO BRASIL

Apresentados os conceitos de logística no capítulo 3, passaremos a abordar sobre a crise no Haiti em 2004 e o agravamento desta por causa do terremoto ocorrido em 2010, a intervenção da ONU e a criação da MINUSTAH, bem como o apoio humanitário logístico

prestado pela MB àquele Estado.

3.1 A Crise no Haiti em 2004 e o Terremoto em 2010

O Haiti vive passando por diversas crises, sejam elas políticas ou sociais, o país é lembrado pela pobreza de sua população com uma história que gira em torno de sucessivos golpes, deposições e assassinatos políticos.

Desde a sua independência até 1991, quando a eleição de Jean Bertrand Aristides, ocorreu uma sucessão histórica de muitos ditadores que se apossaram do governo pelas próprias vontades era a realidade do país. No mesmo ano, Aristides foi deposto por um golpe militar e somente com a ajuda dos EUA voltou ao poder em 1994 quando, em retaliação ao golpe, extinguiu as Forças Armadas do país e criou a Polícia Nacional Haitiana (DANTAS, 2006)

Ainda segundo Dantas (2006), durante o segundo mandato de Aristides, em 2004, a capital haitiana Porto Príncipe foi palco de uma revolução civil. Por conta disso, ele deixou o governo e se exilou na África do Sul. Nessa ocasião o país foi ocupado por uma Força Interina Multinacional (MIF) composta por tropas dos Estados Unidos da América, Canadá, França e Chile.

Nessa ocasião o Estado brasileiro já iniciava uma mobilização com intuito de enviar tropas ao Haiti com intuito de resguardar os brasileiros que por lá se encontravam naquele momento e, por conseguinte, poderiam estar correndo perigo.

Vale lembrar que em 2010, bem próximo da capital Porto Príncipe, o país passou por um forte terremoto que causou um enorme desastre sem precedentes. Portanto, a condição social daquele Estado piorou sobremaneira, pessoas perderam suas vidas, ficaram feridas e desabrigadas.

O povo passou então a brigar por comida e água, enquanto outros tentavam deixar o país. Após a catástrofe, vários países se mobilizaram no intuito de realizarem operações de

ajuda humanitária, enviando pessoal, equipamentos, alimentos e ajudas financeiras.

3.2 ONU e as Missões de Paz

Em 1945, logo após a Segunda Guerra Mundial, representantes de 51 Estados, dentre eles um representante brasileiro, assinaram a então Carta das Nações Unidas, concretizando a criação da ONU, órgão responsável pelo posicionamento referente a assuntos do Direito Internacional e das relações entre os Estados-membros. Hoje a ONU possui uma participação significativa de mais de 190 países.

Essa instituição, junto com os seus Estados-membros, adota alguns instrumentos que possibilitam evitar o surgimento de alguns conflitos, bem como solucioná-los, com intuito de mitigar suas consequências. Para tal, essa organização se utiliza da diplomacia preventiva, do reestabelecimento, da consolidação, da imposição e manutenção da paz.

A principal força das operações de manutenção da paz reside no consentimento das principais partes em estado de beligerância e na grande flexibilidade proporcionada pelo emprego de forças multinacionais militares, policial e civil (ZUCCARO, 2005).

As operações de manutenção da paz surgiram em 1948 para realizar a supervisão e o monitoramento de alguns conflitos. Outras organizações intergovernamentais, de âmbito nacional e regional, também têm procurado auxiliar a ONU com o mesmo propósito, tais como: organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e a Organização dos Estados Americanos (OEA). Esta última conduziu a Força Interamericana de Paz na República Dominicana em 1965, com participação brasileira.

3.3 O Brasil e a MINUSTAH

O Brasil tem posicionamento favorável a cooperação entre os povos e defesa da paz, cumpre o princípio da não intervenção, disposto no art. 4º da Constituição Federal, não

participando de missões quando não há consentimento (BRASIL, 2013).

Na visão deste autor, o Estado brasileiro, por meio de uma estratégia política da diplomacia vem, no decorrer dos anos, buscando posicionar o país como uma liderança regional.

De acordo com Zuccaro (2005), destacar-se como um líder regional significa para o Brasil poder participar permanentemente do Conselho de Segurança da ONU ao lado dos demais Estados integrantes e de outros que também se candidatam a um assento permanente naquele conselho. Ainda segundo ele, as operações de manutenção da paz, além do caráter iminente estratégico, proporcionam um respaldo político necessário ao pleito em questão e que vem sendo definido há muito tempo, pelo Brasil, em diversos foros internacionais.

Diante do agravamento da situação no Haiti, durante a crise de 2004, o Conselho de Segurança da organização das Nações Unidas resolveu, por unanimidade e por meio da Resolução 1542⁴ aprovar a criação da MINUSTAH, com previsão de uma duração inicial de seis meses, com a finalidade de reestabelecer a segurança e normalidade institucional do país, após sucessivos episódios de turbulência política e violência que culminaram com a partida do então presidente Jean Bertrand Aristide para o exílio. Baseada no capítulo VII da Carta das Nações Unidas, essa missão tinha como principal propósito trazer de volta a estabilidade política, assegurando um ambiente que permitisse o país a voltar para sua condição de normalidade, retomar o estado de direito e realizar eleições. Para tal, foi escolhido um brasileiro como Force Commander (Comandante Militar da Força) e enviados cerca de 1200 militares das Forças Armadas brasileiras para participarem desta missão (BRASIL, 2004).

A MINUSTAH foi composta por contingentes de vários Estados, mais de 6000 militares, possibilitando uma força de características multidimensionais, com componentes como direitos humanos, polícia, desarmamento, assessoria eleitoral, entre outros (ZUCCARO,

⁴ https://www.defesa.gov.br/arquivos/File/audiencia_min_defesa_09_dez_2009.pdf

2005).

Alinhada com a estratégia de emprego das Forças Armadas em cenários internacionais, a MB participou, ativamente, em diversas operações de paz, das quais se destaca a do Haiti, como a que empregou o maior efetivo. A MB se fez presente, na missão, primordialmente, por meio de seus fuzileiros navais e integrou o contingente brasileiro com um Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais (GptOpFuzNav), além de outras participações como a do Estado-Maior do Batalhão Brasileiro do Componente Militar e da Assessoria do Comandante Militar da Força.

Na época, foram efetuados planejamentos para o embarque, a travessia e o apoio aos militares integrantes da missão, coadunando com as características do Poder Naval de mobilidade e permanência, previstas na Doutrina Militar Naval de 2017.

É importante ressaltar que a missão brasileira foi aprovada pelas autoridades haitianas e adotada sob a égide do capítulo VII da Carta das Nações Unidas, que autoriza o uso da força para situações que vão além da defesa própria e de terceiros.

Após aprovado o envio dos militares e durante a operação, o componente militar brasileiro esteve amparado por um conjunto de documentos, dentre os quais se destacam o Memorando de Entendimento (Memorandum of Understanding ou MOU) e as Regras de Engajamento (Rules of Engagement ou ROE). O primeiro expressava o acordo entre um ou mais Estados-membros e a ONU, nas operações de manutenção da paz e foi empregado para regular o entendimento entre a ONU e cada país que enviou tropas e meios para a missão, além das capacidades requeridas e os reembolsos a serem recebidos pelos países participantes, enquanto o segundo foi feito para definir parâmetros que orientassem o modo como a força de paz iria se portar em situação de engajamento contra forças hostis, em nome de sua autodefesa ou defesa das pessoas e dos bens sob a responsabilidade da ONU.

A participação brasileira em Operações de Manutenção de Paz justifica-se também

por razões político-diplomático. A primeira delas é que a contribuição do Brasil a missões de paz demonstra, de modo prático, a disposição de assumir nossa parcela de responsabilidade pela manutenção da paz e segurança internacionais. Isso é fundamental para firmar e ampliar nossa posição de ator influente no cenário mundial. [...] Outro importante fundamento diplomático de nossa participação em Operações de Manutenção de Paz é o firme compromisso com a segurança, a estabilidade política e o desenvolvimento socioeconômico de nossa região. A solidariedade regional impele-nos a dar contribuição efetiva e significativa a missões de paz em nosso entorno geográfico. Nesse sentido, é emblemática nossa presença na Missão das Nações Unidas de Estabilização no Haiti (MORETTI, 2013).

O Brasil, após solicitação da ONU, recebeu nova demanda de apoio logístico de pessoal e material em caráter de urgência e atendeu de maneira eficiente, enviando aeronaves de transporte da Força Aérea Brasileira (FAB), levando suprimentos para as vítimas do terremoto em 2010. Como a quantidade de material e pessoal solicitada era significativa, houve a necessidade de efetuar o apoio supracitado por meios navais, principalmente por causa do peso do material a ser embarcado, cerca de 800 toneladas a serem utilizadas para a ajuda humanitária ao povo haitiano. Cabe destacar que os militares que participavam da MINUSTAH foram os primeiros a prestarem a ajuda, pelo fato de já estarem participando daquela missão e estarem presentes no país (BRASIL, 2010).

O pleito de uma cadeira permanente no CSNU é reforçado quando o país se prontifica e assume uma posição de liderança em missão de paz. No caso brasileiro, a MINUSTAH, sob o comando de um General de Divisão do Exército Brasileiro, foi encerrada com a desmobilização em 2017.

A maneira como seriam levados todo material e a tropa para o Haiti foi uma grande preocupação, bem como os aspectos referentes a repatriação deles, principal foco do nosso estudo.

O transporte do contingente brasileiro para a área de operação e seu retorno, dependendo do vulto da tropa a ser empregada, do custo-benefício e de interesses políticos-estratégicos, deverá ser, preferencialmente, realizado pela Marinha do Brasil ou pela Força Aérea. As empresas civis especializadas em transporte de carga e pessoal também poderão ser utilizadas, nesse caso, contratadas por intermédio da ONU ou diretamente. A negociação da modalidade de transporte é feita pelo Ministério da Defesa junto a ONU (BRASIL, 2013).

A participação do Brasil gerou a necessidade de proporcionar aos contingentes os recursos requeridos, com o emprego de tropa e respectivo apoio logístico em uma situação real, o que representou um grande problema para os Estados e atores envolvidos, demandando um esforço logístico que permitisse a prestação do apoio em condições satisfatórias.

Durante toda a missão, o apoio logístico de longa distância, no que tange ao transporte de pessoal e material, foi realizado por aeronaves da Força Aérea Brasileira e por navios da Marinha do Brasil. O rodízio do pessoal pertencente ao contingente brasileiro foi realizado pelos aviões da FAB, com raras exceções e a logística de material foi realizado por aviões da Força Aérea Brasileira e os Navios da Marinha do Brasil, cabendo a esses transportar os carros de combate, caminhões e outras viaturas de combate, que só podem ser levadas por navios, já que as aeronaves não teriam capacidade, motivo pelo qual o repatriamento durante a desmobilização deveria ser feito da mesma forma, ou seja, a escolha por meio de transporte via marítima, por causa das limitações impostas, cabendo então somente a decisão pela utilização de meios próprios ou pela terceirização, utilizando empresa contratada. A escolha que foi feita será abordada no capítulo 4, onde discorreremos os motivos pelos quais levaram as autoridades a optar em contratar uma empresa para o repatriamento de grande parte do material.

4 TERCEIRIZAÇÃO

Este capítulo tem por finalidade abordar as principais dificuldades encontradas no emprego da logística de transporte para o apoio à desmobilização da MINUSTAH, em virtude da indisponibilidade de meios navais e aéreos das nossas forças, fruto da falta de manutenção e da inoperância deles, devido a situação do país vivida à época, optando assim pela terceirização como forma de minimizar as deficiências e cumprir as atribuições assumidas junto a ONU, por ocasião do apoio humanitário prestado ao Haiti.

No caso em lide, onde existe um número significativo de pessoas e de materiais a serem repatriados, é imprescindível que se faça planejamento detalhado, considerando os modais de transporte a serem utilizados, sua disponibilidade, os custos envolvidos e o fator tempo, mas cabe ressaltar que os custos envolvidos se tornam um fator preponderante para a decisão, visto que os mesmos correspondem a maior parcela dos gastos envolvidos na repatriação do material.

4.1 Terceirização da Logística

Segundo Ballou (2006), a terceirização da logística significa a utilização de outra parte para executar serviços que outrora eram feitos pelas próprias empresas.

Por reconhecerem vantagens estratégicas e operacionais, obtendo na maioria das vezes a redução de custos e a diminuição dos riscos, gerando assim uma vantagem competitiva e inclusão em novos mercados e visando a disponibilidade maior dos seus recursos e a concentração em suas atividades fim que as empresas optam pela terceirização (DORNIER, 2009).

De acordo com Giosa (2003), essa terceirização leva a mudanças na estrutura das empresas, além de mudanças de cultura e procedimentos, bem como em toda sistemática e controles, com a finalidade de atingir resultados cada vez melhores, concentrando o esforço na

sua atividade principal. Ainda segundo ele, essa é uma técnica moderna de administração, que se baseia num processo de gestão.

Podemos depreender que, no caso da Marinha do Brasil, a terceirização poderá contribuir para resolver alguns problemas relacionados ao aumento das atribuições e necessidade de aumento de efetivo, visto que, ao terceirizar o que não constitui atividade fim da MB, estaríamos disponibilizando recursos financeiros e de pessoal para empregar nas atividades que realmente são as mais relevantes para a Força.

O Decreto, de n.º 2.271/97⁵, permite a contratação de serviços pela Administração Pública Federal com a possibilidade de terceirização de atividades complementares como a de transporte, entre outras (BRASIL, 1997)⁶.

Segundo Ballou (2006), as atividades que representam os maiores custos logísticos são a manutenção do estoque e o transporte, por consequência são as que as empresas buscam terceirizar.

Em virtude da indisponibilidade de meios e de pessoal das FA para atender as diversas demandas logísticas, a terceirização pode vir a ser a solução para esses problemas, principalmente em tempo de paz.

4.2 Terceirização do Transporte

O Brasil, por meio de suas FA tem aumentado cada vez mais sua participação em missões de paz sob a égide da ONU, portanto há um grande aumento nas suas atividades de apoio logístico, que se tornam mais complexas e de maior vulto, fato esse que nos leva a crer que a terceirização do transporte de parte do material durante a desmobilização foi a maneira mais viável, principalmente se pensarmos na enorme quantidade de material a ser repatriado e na situação dos meios das forças, tanto em relação a capacidade quando a disponibilidade dos

⁵ Decreto 2271 disponível em <www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm>

⁶ Revogado pelo decreto nº 9507, de 2019.

mesmos, esse último agravado devido à crise que nosso país estava vivendo na época, o que afetava diretamente a manutenção de nossas unidades logísticas.

No que diz respeito aos custos envolvidos na terceirização do transporte, deve se fazer a análise do custo benefício dessa escolha, a fim de possibilitar a tomada de decisão, tendo em vista que essa é a parcela mais significativa se tratando de custos logísticos envolvidos durante a desmobilização de quaisquer operações militares.

A indisponibilidade de recursos e a deficiência de meios próprios para o cumprimento da missão foi um dos fatores preponderantes na escolha pela terceirização de grande parte das atividades relacionadas a repatriação do material, que surgiu como a melhor alternativa a ser utilizada para suprir tais deficiências por ocasião da desmobilização, mas trouxe consigo riscos no que tange à perda de capacidade do transporte e do conhecimento logístico.

É importante ressaltar que, em se tratando de operações militares um aspecto a ser levado em consideração é o caráter reservado de certas atividades nas FA, portanto a MB não pode prescindir de meios navais para o transporte de pessoal e material para o apoio logístico.

No próximo capítulo, abordaremos sobre a desmobilização do pessoal e do material da MINUSTAH e os aspectos que levaram as decisões de cada modal na repatriação deles.

5 DESMOBILIZAÇÃO

Este capítulo tem como finalidade relatar os principais eventos ocorridos por ocasião da desmobilização do Contingente Brasileiro na MINUSTAH, que retornou da missão em outubro de 2017, com o objetivo de apresentar as diversas fases do processo de desmobilização do pessoal e do material.

Desde o ano de 2015, já havia intenção, por parte da ONU, de finalizar a missão. No entanto, em razão de instabilidade política agravada por sucessivos adiamentos do processo eleitoral haitiano, o encerramento do mandato acabou sendo adiado por seguidas vezes. Em abril de 2017, o CSNU, por meio da Resolução nº 2350, estabeleceu o dia 15 de outubro de 2017 como o prazo final de permanência do contingente. Dessa forma, a assinatura dessa Resolução marcou o início do encerramento da participação operacional dos brasileiros no Haiti. Entretanto, lançou lhes um novo desafio, o de executar a desmobilização do Contingente Brasileiro de Força de Paz na MINUSTAH e, conseqüentemente, da repatriação do pessoal e dos meios empregados na missão.

Os trabalhos de planejamento da “Operação de Desmobilização” do CONTBRAS no Haiti tiveram início no 23º Contingente, com a elaboração de uma proposta de Plano de Desmobilização. Aquele trabalho foi aperfeiçoado pelo 24º e 25º Contingentes e culminou na elaboração da Ordem de Serviço Nº 06 - G4, de 26 de maio de 2017, a qual regulou toda atividade. Ao 26º CONTBRAS, coube a missão de aperfeiçoar o planejamento e desencadear as ações e, também, de promover o registro das principais atividades desenvolvidas, visando contribuir para o aprimoramento de futuras desmobilizações de tropas brasileiras em missões de paz (BRASIL, 2017).

5.1 Conceitos Básicos

Abordaremos primeiramente alguns conceitos relacionados à desmobilização de tropas em missões de paz da ONU. Ressalta-se a importância do conhecimento, por parte de todos os envolvidos nesse processo, dos diversos documentos atinentes às operações de paz sob a égide da Organização das Nações Unidas (ONU), particularmente aqueles relativos ao encerramento da missão e repatriação dos meios e do pessoal.

O processo de desmobilização de tropa em missão de paz pode ser decidido pelo país contribuinte de tropa ou pela própria ONU ou, até mesmo, por questões de ordem administrativa, operacional, política ou econômica e quando essa decisão de se retirar as tropas de uma determinada missão é tomada, as datas de partida e os modais de transporte são discutidos e determinados no nível do Department of Peacekeeping Operations (DPKO), que é o departamento responsável pelo planejamento, apoio e orientação executiva das operações de manutenção da paz (BRASIL, 2017).

Coube então ao Brasil, seguindo orientações emitidas, planejar a desmobilização dos contingentes de tropas na missão, cumprindo algumas etapas do processo como consolidação do inventário contendo materiais de propriedade do contingente e pertencente à ONU, bem como identificação dos mesmos conforme sua destinação, visto que nem todos fariam parte da repatriação, alguns deles seriam frutos de devolução e de descarte. Outras atividades importantes a cargo do nosso Estado foram a preparação da lista de carga, a lista de carga perigosa e a guia de remessa, bem como a inspeção de repatriação pela ONU, a containerização do material para repatriação, a repatriação do efetivo principal, a devolução dos equipamentos e materiais pertencentes à ONU, a entrega dos campos (base), e por último, o encerramento das contas e a repatriação da carga, finalizando a desmobilização com a partida do efetivo remanescente (BRASIL, 2017).

De maneira geral, a ONU é a responsável pelo transporte do pessoal e dos materiais

de propriedade do contingente, sejam eles diretamente relacionados à missão ou empregados no suporte logístico.

A desmobilização do pessoal e do material deve ser precedida de uma negociação, onde o país contribuinte de tropa poderá optar por empregar meios próprios para realizar a repatriação do contingente e receber da ONU o reembolso. Cabe ainda ressaltar que a repatriação do pessoal é normalmente realizada em dois grupos denominados Main Body e Rear Party, efetivo principal e efetivo de retaguarda, respectivamente. Na área da missão, as coordenações e as tratativas entre o contingente e a ONU deverão ocorrer por meio do Centro de Operações Logísticas Conjuntas (BRASIL, 2017).

5.2 Desencadeamento de Ações

Temos como objetivo principal discorrer como procedeu o desenvolvimento das ações, abordando algumas etapas que antecederam a chegada do último contingente, bem como toda a fase de planejamento elaborado. Depois falaremos sobre a fase de preparação e em seguida a fase do carregamento. Trataremos com foi executado o encerramento das contas e, por fim, a entrega da base e partida do último pessoal e material remanescente.

5.2.1 Antecedentes

A partir de agora abordaremos aspectos relevantes que antecederam a chegada do 26º BRABAT, último contingente da missão, com a finalidade de entender aspectos relevantes desde o início da MINUSTAH e que contribuíram de alguma maneira para a desmobilização em 2017.

Em decorrência da necessidade de controle de material, houve a implantação de um sistema chamado de Sistema de Controle Físico (SISCOFIS), implantado por volta de 2005 e atualizado em 2010, após o terremoto, por conta da grande quantidade de material que se tornou

indisponível devido àquele desastre natural (BRASIL, 2017).

Apesar de consolidado e de ampla utilização nas Organizações Militares (OM) do Exército Brasileiro, o SISCOFIS do BRABAT possuía uma característica que o diferenciava dos demais do Brasil, foi denominado *offline* por não ser interligado com o controle de bens materiais da Base de Apoio Logístico do Exército (Ba Ap Log Ex), detentora de toda a carga do CONTBRAS. Dessa maneira, havia dois sistemas, o do BRABAT e o da Ba Ap Log Ex, para controlar o mesmo material, contribuindo para o retardo no processo de homologação de inclusão e exclusão em carga (BRASIL, 2017).

Ainda no contexto de controle do material, houve a criação de um inventário utilizando a ferramenta Excel, confeccionado com base no Sistema de Controle Físico (SISCOFIS) *offline*, ou seja, com informações extraídas deste. Então, a partir desse momento ambas as plataformas de controle deveriam ser atualizadas de acordo com qualquer variação patrimonial (entrada e saída de itens) aumentando, desta forma, a carga de trabalho do pessoal envolvido no controle (BRASIL, 2017).

O destino do material, por ocasião do fim da missão, foi identificado na planilha de Excel por meio de código cores, em que cada cor significa um destino, bem como a data de atualização do inventário e em sequência cada grupo do material (repatriação, doação, descarte, devolução), totalizando a qualidade de itens inventariados, facilitando a visualização do destino por ocasião da desmobilização (BRASIL, 2017).

A atualização do inventário pelos contingentes era uma constante, fruto da entrada e saída de material e para manter os dados atualizados, o produto do trabalho das equipes foi enviado aos órgãos responsáveis para a definição de sua destinação de sua ocasião do fim da missão.

Mais tarde constatou-se que havia inconsistências de informações nesse documento, que necessitou ser atualizado, de forma a torná-lo condizente com o SISCOFIS

(offline). Houve, então, um esforço na atualização do inventário com a criação da Planilha MATRIZ, materializando o trabalho conjunto de todo o contingente em prol de um inventário de material confiável e adequado à desmobilização, contribuindo para que a regressão do material para o Brasil ocorresse da melhor maneira possível (BRASIL, 2017).

Segundo o Exército brasileiro (2017), a fim de atender demandas da ONU e de possíveis questionamentos da Receita Federal foram incluídas novas informações no inventário com os números dos processos de exportação a fim de agilizar o desembarço alfandegário no Brasil junto à Receita Federal e a nomenclatura do material inglês para realizar a confecção da guia de remessas (packing lists), documento exigido pela ONU. Dessa forma, o formato do inventário definido por meio das demandas dos envolvidos ao longo do processo de repatriação se mostrou adequado, podendo ser utilizado em missões futuras.

Depois ainda tiveram algumas atualizações do inventário visando a desmobilização e a última foi por ocasião da descarga de material inservível, previsto para ser repatriado, com o intuito de encaminhar ao Ministério da Defesa, ao Estado Maior do Exército e à Marinha do Brasil para apreciação e retificação ou ratificação desses órgãos.

Em relação a destinação dos materiais, cabe ressaltar que uns deles cujo destino já havia sido definido tiveram suas destinações alteradas em razão de sua possível utilização em outra missão de paz a curto prazo e pelo fato de um material encontrar-se em boas condições de uso. Essa definição da destinação constante do material do inventário (repatriação, doação, descarte, destruição) é fundamental para o correto levantamento dos meios necessários às atividades de desmobilização (BRASIL, 2017).

Durante o planejamento do 25º BRABAT⁷ foram realizados importantes etapas antes da desmobilização, onde o mesmo considerou que os bens patrimoniais e Materiais de Emprego Militar (MEM) denominados sensíveis e controlados, tais como viaturas blindadas,

⁷ Batalhão de Força de Paz

munição e material de comunicações deveriam ser transportados, prioritariamente, por meios de transportes militares do Brasil, cabendo ao Ministério da Defesa (MD) a definição dos meios que seriam empregados (aéreos ou marítimos). Os MEM não considerados sensíveis poderiam ser transportados por meios de transporte civil contratados. Também foi considerado que a ONU seria a responsável pelo transporte do material, desde a base no Haiti até ao destino no Brasil (BRASIL, 2017).

Ainda segundo o Exército brasileiro (2017), seria constituída uma comissão desmobilização, responsável por algumas atividades que envolveria o transporte e embarque do material pertencente ao contingente, bem como a devolução do material da ONU, destinação do material que seria descartado ou doado no Haiti e a entrega da base. As equipes teriam que levantar as necessidades de recursos financeiros fundamentais à desmobilização, planejar o emprego dos meios de transporte cruciais para a repatriação dos bens, elaborar um plano de carregamento do material a ser repatriado, finalizar os contratos com os prestadores de serviço haitianos, preparar para a inspeção de repatriação, coordenar o transporte do material da base até o porto com os meios disponíveis e acompanhar o embarque de todo o material antes de sua partida para o Brasil, além de devolver a base e providenciar registro das ações e medidas adotadas, visando contribuir com o estabelecimento de uma doutrina de desmobilização.

Diante disso, podemos depreender que deve ser de conhecimentos de todos que os militares elaboram os planejamentos das ações, tanto os processos quanto as regulamentações que regem as missões de paz sobre a égide da ONU, com a finalidade de contribuir para o emprego adequado dos recursos e meios destinados à desmobilização.

Em relação ao sistema de controle de inventário (SISCOFIS), este foi implantado desde o início da missão, porém sua utilização foi insuficiente, pois não foi efetivo e o controle da carga foi realizado por meio de planilha do Excel, em paralelo com o sistema. O resultado foi um descontrole da carga e atrasos dos processos de homologação.

A definição do destino dos bens (repatriação, doação, descarte, destruição) é de grande importância que ocorra no menor tempo possível, pois só após essa definição o contingente terá condições do envio dos mesmos à ONU.

Por fim, cabe ressaltar que todo o planejamento que antecedeu a chegada do último contingente foi fundamental para que as ações relativas à desmobilização pudessem ser aperfeiçoadas e desencadeadas.

5.2.2 Planejamento

Durante essa fase coube ao BRABAT 26, receber todo o planejamento executado pelo contingente anterior, bem como os conhecimentos, experiências vividas e proposta de ações necessárias à desmobilização e repatriação das tropas e do material possibilitando, assim, o término da missão.

Em análise documental, verificou-se a necessidade de se realizar alguns ajustes, tendo em vista o fato de que a desmobilização era mais ampla do que se imaginava, pois consistia também da dimensão institucional (responsabilidade em manter preservada a imagem do Brasil perante o povo haitiano e ante a comunidade internacional), da operacional (desafio de manter um ambiente estável), além da humana (planejamento do encerramento dos contratos dos prestadores de serviços) e do material: material da ONU, material descartado e material repatriado (BRASIL, 2017).

Encontramos ainda nessa fase algumas ações relacionadas ao controle patrimonial, como etiquetagem e a definição de equipes de classe de material, em todos os casos visando dar prosseguimento ao processo de desmobilização da melhor maneira possível, bem como o levantamento e definição das necessidades financeiras para a desmobilização, um grande desafio, pois como sabemos, em todo processo logístico, surgem novas demandas e o planejamento vai sofrendo alterações.

Outro aspecto importante nessa fase foi a definição dos meios de transporte para repatriação do pessoal e material.

A Desmobilização de Tropas em Missões de Paz da ONU, de maneira geral, as Nações Unidas são responsáveis pelo transporte do pessoal e dos equipamentos de propriedade de contingente. Entretanto, mediante negociação prévia, o país contribuinte de tropa pode optar por empregar meios próprios para realizar a repatriação do seu pessoal e material e, posteriormente, receber da ONU o reembolso correspondente. Nesse contexto, desde a confirmação do encerramento da missão, em 13 de abril de 2017, pelo CSNU, o Brasil iniciou as negociações junto ao Departamento de Apoio ao Terreno das Nações Unidas (UNDFS, sigla em inglês) e à MINUSTAH. Essa negociação ocorreu por intermédio da Missão Permanente do Brasil junto às Nações Unidas, em Nova York (DELBRAONU), com a assessoria de representantes da Subchefia de Operações de Paz (SC-4), e teve como objetivo alinhar o planejamento do processo de desmobilização e, principalmente, definir os meios para a repatriação do pessoal e do material do contingente brasileiro. Ressalta-se que, antes mesmo da confirmação do encerramento da missão, o Ministério da Defesa já vinha realizando estudos a fim de verificar a viabilidade de se realizar a repatriação do CONTBRAS utilizando meios militares brasileiros, basicamente navios da Marinha do Brasil e aeronaves da Força Aérea Brasileira. A intenção de se utilizar meios orgânicos na repatriação foi ratificada no Plano de Desmobilização do Contingente Brasileiro de Força de Paz no Haiti, expedido pelo Ministério da Defesa, em 24 de fevereiro de 2017, no qual havia a previsão de que os bens patrimoniais de caráter sensível, o acervo de documentos e o material de comunicações deveriam ser transportados, prioritariamente, por meios militares nacionais. Depois de realizados os estudos de viabilidade, onde foram considerados, além da questão orçamentária do MD, fatores operacionais e logísticos, tais como: quantidade e tipos de contêineres, material extra MOU, seguro da carga, efetivos do *Main Body* e *Rear Party*, locais de entrega final no Brasil, dentre outros, foi definido que para a desmobilização do CONTBRAS seria utilizado meios contratados pela ONU. A exceção ficou em relação ao transporte do pessoal e material do *Rear Party*, serviço este realizado por meio de aeronave 767 da Força Aérea Brasileira. As condições de execução e de reembolso desse transporte foram formalizadas por meio de *Letter of Assist* (LOA) (BRASIL, 2017).

Após um estudo sobre quais as funções deveriam permanecer no Haiti de modo a manter a base funcionando, foi feito um levantamento dos voluntários para a permanência e foi encaminhada uma proposta de aumento do efetivo de 10%, visando uma maior segurança do efetivo que iria permanecer executando as tarefas de desmobilização, considerando o custo-benefício relativo à segurança das instalações. Foi autorizado um acréscimo no efetivo, que foi altamente eficaz para a desmobilização do contingente, minimizando os riscos desnecessários (BRASIL, 2017).

De acordo com o Exército Brasileiro (2017), a preparação da desmobilização foi iniciada antes da chegada do BRABAT 26 e o planejamento inicial foi realizado pelo BRABAT 25 que apresentou, durante a passagem de função, o Plano de Desmobilização.

Em face ao exposto, podemos depreender que as responsabilidades das partes no processo de desmobilização estão definidas nas documentações da ONU, mas a experiência vivenciada pelos contingentes durante a missão demonstrou que nem sempre são cumpridas, em algumas ocasiões há necessidade de exigir formalmente que aquele órgão cumpra as atribuições que são previstas.

A utilização de negociação facilitou o fornecimento de serviços ou insumos, mesmo em ocasiões em que a responsabilidade não estava sob a responsabilidade da ONU.

As atividades de desmobilização nunca tinham sido realizadas pelo Brasil, em uma operação de paz, com um porte tão grande, ou seja, o ineditismo da tarefa dificultou sobremaneira o planejamento das ações. O conhecimento adquirido nessa missão deve ser transmitido para futuras operações de manutenção de paz das quais nosso país vier a participar e deve servir de base para nossa doutrina.

5.2.3 Preparação

Na fase de preparação ocorreu a desativação das atividades que foram listadas juntamente com as datas relativas a esta ação e também foram providenciadas guias de recolhimento utilizadas pelo contingente. Adicionalmente foram confeccionadas *cases*⁸ para acondicionar e transportar o material previsto para repatriação. Foi realizado um ensaio prático de acondicionamento dos diversos materiais nas mesmas, o que foi de grande importância para o referido processo (BRASIL, 2017).

Segundo o Exército Brasileiro (2017), essa fase também contou com a desmobilização dos prestadores de serviço, pois o contingente realizou diversas contratações de civis haitianos, trabalhando nas mais diversas atividades. No decorrer do processo de liberação de alguns deles, ocorreram manifestações na base, que tiveram como principal

⁸ Caixa para acondicionamento de materiais.

reivindicação o recebimento de indenizações acima do previsto. Como forma de atenuar esses problemas, foram confeccionados avisos e os termos de rescisões, necessários para efetuar a desmobilização do restante do pessoal contratado, liberando os valores a serem recebidos com bastante antecedência.

Ocorreram também inspeções ambientais nas bases para verificar aspectos da gestão dos resíduos perigosos, como óleos de combustíveis, resíduos de saúde, produtos químicos e outros. Cabe salientar que o contingente manteve as boas práticas existentes relativos à segregação de resíduos sólidos.

Para garantir a manutenção das condições ambientais exigidas pela ONU, o BRABAT 26 procedeu a gestão correta de resíduos perigosos, armazenando corretamente todo lixo eletrônico, pneus, baterias comuns, baterias automotivas, lâmpadas fluorescentes e óleo usado. Necessário se fez, também, a gestão adequada de resíduos sólidos, tais como, sucata de metal ou madeira que fez parte do processo de descarte até o cessar das operações. Todo lixo perigoso foi armazenado em uma área coberta e colocado em piso de concreto. Materiais absorventes utilizados para conter o derramamento de óleo ou outros materiais contaminados com combustível/óleo foram devidamente armazenados e foram descartados por meio da PDU. Além disso, o contingente teve que tomar as medidas necessárias para assegurar a gestão correta de esgoto, águas residuais e água de consumo, observando o cumprimento do consumo estipulado pela ONU para quota individual de água durante a missão. O contingente também manteve as práticas existentes em relação à segregação de resíduos sólidos (lixo geral e recicláveis) até a sua partida. Esta prática foi exemplo de conformidade ambiental, sendo o trabalho do Batalhão reconhecido pela MINUSTAH (BRASIL, 2017).

Um dos aspectos mais importantes nessa fase foi a liberação dos materiais para descarte (entrega ou destruição), devolução à ONU e repatriação.

No início de julho, uma relação preliminar com todos os itens com a possibilidade

de serem descartados foi elaborada e logo após os responsáveis receberam orientações quanto ao procedimento a ser realizado para a entrega do material. Ao final do mesmo mês, ocorreu a coordenação da entrega do material já descarregado e fora de inventário. Nesse período, estavam sendo realizados os procedimentos para a descarga do material constante do inventário e devido à complexidade dessa tarefa, foi construído um detalhado plano tático de descarte, com a finalidade de manter o máximo possível de conforto para a tropa. Ainda nessa fase houve a destruição de munições e explosivos por uma equipe capacitada e as que possuíam prazo de validade longínquas, superior a seis meses, foram repatriadas (BRASIL, 2017).

Duas inspeções de suma importância para a continuidade da desmobilização e repatriação do material foram a inspeção de repatriação e a inspeção de cargas perigosas.

De acordo com o Exército Brasileiro (2017), a primeira inspeção corresponde a última inspeção realizada, quando os contingentes estão por encerrar suas participações nas operações militares antes de serem repatriados, nesse momento o Brasil deixou de ser embolsado pelos meios e pessoal empregados na missão. Ela visa, dentre outros aspectos, verificar se os meios permaneciam em condições de retorno ao país e se não havia material pertencente a ONU, evitando assim a aplicação de penalidades, garantindo o sucesso dessa atividade. A segunda inspeção visa dentre outros aspectos prevenir os perigos decorrentes do transporte de cargas consideradas perigosas como a proteção da vida humana e a prevenção à poluição marinha, pois devido a estes serem materiais sensíveis, viu-se a necessidade de transporte por via marítima.

O emprego de diversos especialistas em apoio à desmobilização, o qual cabe destacar os especialistas em desembarço alfandegário, visava facilitar despacho do material junto a Receita Federal, mas em diversas áreas foram usados e a atuação dessas equipes visava o auxílio nessa fase da desmobilização e foi de grande valia para que as normas e procedimentos fossem cumpridos no que diz respeito à preparação para o transporte dos materiais de diversas

classes (BRASIL, 2017).

Por fim, abordaremos um dos aspectos de suma importância para o sucesso da desmobilização, que é o suporte necessário ao pessoal remanescente, como a necessidade de alojamento e alimentação, a questão da segurança, além das comunicações e do transporte.

Com relação à alimentação e alojamento, tendo em vista as diversas demandas que surgiram durante o processo de desmobilização com o aumento do efetivo, foi decidido que eles ficariam em suas próprias instalações e que as refeições seriam realizadas no próprio rancho da BRABAT. Com relação à segurança, houve revisão de procedimentos e incremento da segurança orgânica, com análise de riscos e das vulnerabilidades da base. Nas comunicações foram mantidas as ligações necessárias que permitiam o comando e o controle do contingente remanescente de forma flexível, estável e segura. O contato com o Brasil foi por meio do Sistema de Comunicações por Satélite (SISCOMIS). A quantidade de viaturas e motoristas que permanecem disponíveis permitia flexibilidade e apoio à desmobilização (BRASIL, 2017).

Diante disso, podemos compreender que a maior parcela da carga de trabalho empregada no processo de desmobilização foi aplicada nessa fase, onde o efetivo estava completo. Foram desencadeadas e concluídas importantes etapas do processo, tais como desativação das instalações, elaboração das guias de recolhimento, a confecção das *cases* para acondicionamento e transporte do material, desmobilização dos prestadores de serviços, inspeção ambiental nas bases, liberação dos materiais (descarte entrega, descarte destruição, entrega ONU), a destruição de munições e explosivos, inspeção de repatriação e de cargas perigosas e a partida do pessoal, dentre outras.

As etapas da fase de preparação, juntamente com um planejamento minucioso, foram fundamentais para permitir que as atividades de desmobilização fossem executadas de forma eficiente, permitindo ao pessoal remanescente executar as fases finais de carregamento, o encerramento das contas e a devolução do campo sem maiores problemas.

5.2.4 Carregamento

Essa fase tem como propósito abordar aspectos referentes ao transporte e concentração de cargas no porto e a segurança delas, bem como o carregamento e a partida do navio.

O transporte das cargas foi efetuado por empresa contratada pela ONU, ficando a cargo do contingente a sua segurança e a escolta. Cabe ressaltar que para o deslocamento da base até o porto, a contratada utilizou caminhões. A escolta foi realizada por militares, que realizaram a segurança até o momento do embarque e partida do navio. O carregamento foi realizado parte pelos motoristas da empresa e os mais específicos, como viaturas e carros de combate, foram conduzidos por militares do próprio contingente, acompanhada pelas autoridades da comitiva, o que foi bastante positivo, validando todo o trabalho (BRASIL, 2017).

Em virtude dos fatos mencionados, podemos concluir que o transporte das cargas realizado pela empresa contratada pela ONU, com a realização da segurança no porto e a escolta do material por parte do contingente mostrou-se satisfatória.

A utilização de navio civil para o transporte tanto de contêiner como de viaturas, otimizou os trabalhos de carregamento e possibilitou que todo o material fosse transportado sem maiores problemas, facilitando o controle e a segurança do último.

O emprego de motoristas militares para o embarque das viaturas especializadas, os blindados, mostrou-se necessário para a segurança do material.

5.2.5 Encerramento de Contas

Essa fase foi dividida em três etapas, a primeira pertinente ao PSH, depois as concessionárias e por fim o banco. Vamos agora discorrer sobre cada uma delas.

Segundo o Exército Brasileiro (2017), foi efetuado o levantamento dos valores referentes aos direitos remuneratórios, trabalhistas e previdenciários dos últimos meses e se

havia pendência de pagamento aos PSH, após essa etapa foi solicitado esse recurso para pagamento e encerramento dos contratos. Em relação aos contratos de internet e telefonia, houve um atraso no encaminhamento da fatura, retardando o processo. Por fim foram executadas as últimas atividades junto ao banco, tais como pagamentos pendentes e transferências bancárias.

Como foi exposto, podemos compreender que não houve nenhum problema atinente ao encerramento de contas do contingente brasileiro e que ele seguiu os padrões exigidos.

5.2.6 Devolução da base

A fase de devolução dos campos de missão de paz da ONU contou com algumas ações da entrega, conforme abaixo.

Antes da entrega o país contribuinte de tropas adotou procedimentos ambientais, removendo materiais que poderiam causar algum impacto na saúde e bem-estar da população com prioridade na retirada de resíduos de produtos químicos, combustíveis, dentre outros, com destinação apropriada. Cabe ressaltar que os proprietários das terras, optaram por recebê-las com as melhorias nelas existentes (construções, asfaltos e etc.), facilitando sobremaneira o trabalho de entrega da base pela ONU (BRASIL 2017).

Como visto até agora, podemos coligar que a entrega das bases foi facilitada pela criação de uma mentalidade de proteção ambiental inculcada no contingente com constantes fiscalizações. Além disso, as instalações foram entregues da melhor forma possível.

5.2.7 Partida

Essa foi efetivamente a última fase de todo o processo de desmobilização, onde os efetivos foram desmobilizados e o calendário das atividades foram encerradas.

Nessa fase ocorreu o transporte da carga até o aeroporto, contendo a bagagem do pessoal e do material restante do contingente, ficando apenas o armamento, munição e equipamentos para momentos antes da decolagem da aeronave. A preocupação com a segurança sempre esteve presente até o término da missão, contemplando inspeções em áreas próximas à base a fim de identificar se havia alguma suspeita que comprometesse a segurança orgânica ou que pudesse expor o contingente, bem como a realização da escolta do pessoal e material para aeroporto. Uma segunda equipe ficou com a missão de realizar a segurança da aeronave, que já se encontrava com todo o material embarcado, enquanto uma terceira equipe realizava a segurança da base (BRASIL 2017).

Em virtude do que vimos, podemos inferir que a escolha do pessoal remanescente do contingente deve considerar aspectos multifuncionais para o emprego em diversas atividades, pois eles poderão ser postos nas mais variadas funções (dirigir viaturas, coleta de resíduos, auxiliar de rancho, segurança, entre outras). Tendo em vista o aumento do efetivo, todas as tarefas previstas foram realizadas e a permanência dos militares na base, proporcionou maior segurança do material e do pessoal durante os deslocamentos.

Convém ainda algumas considerações finais desse capítulo, antes de entrarmos de fato na conclusão do trabalho.

No decorrer das atividades e estágios da desmobilização do contingente da missão de paz apresentados nesse capítulo, podemos observar que esse processo mostrou-se mais complexo e muito mais amplo que imaginávamos, não se resumindo meramente em uma questão logística, pois engloba dimensões que vão além da parte da repatriação do pessoal e do material. Há de se ter também a preocupação com a parte institucional e operacional que essa tarefa abarcou.

Outro aspecto extremamente relevante durante o processo foi acionar a demissão dos prestadores de serviço e a definição do pessoal remanescente, bem como formalizar e

executar as medidas administrativas decorrentes do encerramento da missão, tais como a fechamento das contas e devolução da base.

O planejamento realizado antes da chegada do último contingente, proporcionou as condições para a execução da desmobilização, nos prazos estabelecidos, sendo necessários apenas alguns ajustes. A divisão das tarefas facilitou muito o desenvolvimento das atividades de desmobilização.

Atualização do banco de dados do material existente, é de suma importância para o correto dimensionamento das necessidades de transporte, contêineres e correta destinação do material. A atuação das equipes de especialistas foi bem produtiva e de grande valia para que o trabalho realizado pelo contingente fosse o mais adequado as normas e procedimentos, no que tange o manuseio, acondicionamento e na preparação para o transporte dos materiais das diversas classes.

O calendário geral da desmobilização proposta, exigiu um planejamento e acompanhamento das diversas etapas da desmobilização.

O acompanhamento das atividades de carregamento possibilitou o contingente apresentar o trabalho realizado nas diversas etapas de desmobilização. Por fim, a forma com que todos os integrantes do contingente, desde o planejamento das ações até a execução das tarefas, executaram suas atividades, foi fundamental para que a desmobilização ocorresse sem acidentes de pessoal e avarias significativas no material embarcado, cumprindo todos os prazos estabelecidos e encerrando, desta forma a participação brasileira na missão.

6 CONCLUSÃO

Agora entramos no fechamento do estudo proposto, onde o desafio será apresentar os aspectos positivos observados, no que diz respeito as boas práticas utilizadas e apresentar as sugestões e oportunidades de melhorias vislumbradas, de modo a contribuir e servir de subsídios para o emprego em desmobilização de contingente em futuras missões paz sob a égide de Organismos Internacionais.

Dentro do que foi apresentado no decorrer do trabalho e com experiência do autor exposta na introdução, podemos concluir que a desmobilização das tropas de uma missão de paz é uma tarefa de grande vulto e complexidade.

O ineditismo dessa tarefa foi o maior desafio encontrado pelos contingentes encarregados dos planejamentos e das atividades atinentes a desmobilização.

A utilização da terceirização do transporte de parte do material significou uma quebra de paradigma para as Forças Armadas Brasileiras.

A missão pôde ser considerada um momento ímpar para o Brasil, onde tivemos a chance de colocar em prática nossa doutrina, avaliar nossas capacidades e testar nossos procedimentos.

As funções logísticas foram colocadas à prova e no que tange a função logística transporte, percebe-se que é fundamental possuímos meios de pronto atendimento para o emprego em missões de paz.

O estreitamento dos laços com outras Forças facilitou a coordenação das ações e vem corroborar com um tema muito atual, que é o conceito de interoperabilidade, pois tais ações e planejamentos envolvem as três FA.

Dos aspectos positivos observados durante a desmobilização, vimos que o planejamento foi iniciado desde o primeiro contingente e ajustado durante toda a missão de paz. Tivemos a elaboração de um calendário com as atividades previstas para o período de

desmobilização, assim como a divisão por equipes para a execução de tarefas e desenvolvimento das atividades durante esta. Tivemos a elaboração de um inventário para facilitar a definição do destino do material e as negociações realizadas pelo contingente permitiram obter o fornecimento de alguns serviços e insumos.

A inspeção de repatriação foi fundamental para o sucesso da atividade e o emprego de especialistas em apoio à desmobilização se mostrou extremamente eficiente. O planejamento do descarte de material foi fundamental para a manutenção do conforto da tropa. São visíveis a preocupação ambiental e a facilidade na entrega da base. A criação do uso de cores para a destinação do material. A definição da destinação facilitou o levantamento dos meios e o emprego dos militares para transporte de materiais sensíveis.

Aqui podemos observar algumas sugestões para missões futuras, tais como a utilização de um sistema de inventário e controle de material único, evitando retrabalho, assim como os militares envolvidos no planejamento devem conhecer os documentos atinentes às operações de paz.

Também adotar medidas na contratação de prestadores de serviços civis, a fim de encerrar problemas no fechamento de contratos.

Designar uma equipe de fiscalização das atividades da empresa contratada, a fim de evitar avarias do material durante toda a atividade de carregamento e a realização de inspeções para se certificar que nenhum material não previsto permaneça na base, assim como utilizar um oficial de prevenção de acidentes, a fim de zelar pela segurança do pessoal e do material durante toda a atividade de carregamento.

Também são muito importantes as realizações de inspeções de forma a certificar que nenhum material previsto permaneça na base.

Em síntese, na opinião desse autor, em que pese o ineditismo nesse tipo de tarefa de desmobilização de tropas e de material em missão de paz, o Brasil conseguiu atingir os

objetivos e prazos estabelecidos pela ONU, utilizando-se de boas práticas durante todo o planejamento das atividades, obtendo assim o respeito e admiração do povo haitiano bem como de toda a comunidade internacional. Cabe, então, incrementar uma cultura relativa a esse tipo de atividade em missões de paz, preparando nossos meios e atualizando nossas doutrinas, de modo a permanecer sempre em condições de ser acionado em caso de necessidade.

REFERÊNCIAS

- _____. Centro de Comunicação Social da Marinha. **Navio da Marinha do Brasil segue para o Haiti**. Brasília, 2010. Disponível em: <https://www.mar.mil.br/hotsites/terremoto_no_haiti>. Acesso em: 18 jun. 2019.
- _____. Marinha do Brasil. **Estado-Maior da Armada. EMA-305** – Doutrina Militar Naval. Brasília, 2017.
- _____. Marinha do Brasil. **Estado-Maior da Armada. EMA-400** - Manual de Logística da Marinha. Brasília, 2003.
- _____. Ministério da Defesa. **MD42-M-02 - Doutrina de Logística Militar**. Brasília, 2016.
- _____. **Países-membros das Nações Unidas**. Nova York, 2006. Disponível em: <http://www.onu-brasil.org.br/conheca_paises.php>. Acesso em: 17 de julho de 2019.
- _____. **Resolution 1542**. Nova York, 2004. Disponível em: <<http://daccess-ods.un.org/TMP/1678662.html>>. Acesso em: 01 de maio de 2019.
- _____. **Decreto n. 2.271**, de 7 de julho de 1997. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Diário Oficial, Brasília, DF, 8 jul. 1997, p. 14.293. ed. extra. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm>. Acesso em: 04 jun 2019.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. Tradução Raul Rubenich. 5 ed. 2006. 616p.
- BRASIL. Exército Brasileiro. **Relatório da Desmobilização do 26º Contingente na MINUSTAH**. Brasília, 2017.
- DANTAS, George Felipe de Lima. **ONU, Hispaniola e Haiti: Algumas Considerações Sobre a Participação Brasileira na MINUSTAH**. 2006. 06f. Disponível em: <<http://www.viomundo.com.br/arquivos/nusp16.pdf>>. Acesso em: 01 de junho de 2019.
- DORNIER, P. P.; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. **Logística e operações globais: texto e casos**. São Paulo: Atlas, 2009. 721 p.
- DORNIER, P. P.; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. **Logística e operações globais: texto e casos**. São Paulo: Atlas, 2009. 721 p.
- EXÉRCITO BRASILEIRO. **Histórico das Operações de Paz com Participação do Exército Brasileiro**. Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.coter.eb.mil.br/noticias/noticias2005/cepaeb/exercito_preservando_paz.htm>. Acesso em: 08 de maio de 2019.
- FILHO, Racine Bezerra Lima. **Tecnologia de Emprego Dual: Apoio Logístico e Assistência Humanitária em Caso de Desastres Naturais e Atividades de Busca e Resgate**. Military Review, Forte Leavenworth, Kansas, v. 5, p. 2-11, set. 2012.
- FRANÇA, Júnia L.; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

GIOSA, L. A. **Terceirização – Uma abordagem estratégica**. 5 ed. São Paulo: Pioneira

GOMES, Eduardo de Melo; GOMES, Natália Cristina de Aquino; SILVA, Renata de Almeida Rodrigues da. **A logística humanitária em situações adversas: um estudo de caso sobre o Departamento Municipal de Defesa Civil da Cidade de Guarulhos**. In CONGRESSO DE LOGÍSTICA DAS FACULDADES DE TECNOLOGIA DO CENTRO PAULA SOUZA, 2011. Disponível em: http://www.fatecguaratingueta.edu.br/fateclog/artigos/Artigo_61.pdf. Acesso em: 30 junho 2019.

MORETTI, Norberto. **As Operações de Manutenção da Paz como Instrumento da Política Externa do Brasil**. Revista Integração, n.1. Rio de Janeiro: CCOPAB, 2013, p. 27.

MOURA, B. C. **Logística: conceito e tendências**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico, 2006. p. 352.

NOGUEIRA, Christiane Wenck. **O enfoque da logística humanitária na localização de uma central de inteligência e suporte para situações emergenciais e no desenvolvimento de uma rede dinâmica**. Orientadora: Mirian Buss Gonçalves. 2010. 273 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

NOMAR. **Brasília: Centro de Comunicação Social da Marinha**, n. 814, fev. 2010.

O ANFÍBIO, **Revista do Corpo de Fuzileiros Navais do Brasil**. Brasil, 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Carta das Nações Unidas**. São Francisco, 1945. Disponível em: http://www.onu-brasil.org.br/documentos_carta.php. Acesso em: 01 de junho de 2019.

PEREIRA, Augusto Heleno Ribeiro. **Operação de Paz no Haiti**. 2005. 38f. Brasília, 2005. Disponível em: www.planalto.gov.br/gsi/SAEI/paginas/operacoesdepaz.pdf. Acesso em: 01 de junho de 2019.

PEREIRA, Augusto Heleno Ribeiro. **Radiografia de Uma Missão II**. Brasília, 2006. Disponível em: http://www.defesanet.com.br/panoramahaiti/gen_heleno_1.htm. Acesso em: 01 de junho de 2019.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **IV Reunião de Estudos sobre Operações de Paz**. Brasília, 2005. Disponível em: www.planalto.gov.br/gsi/SAEI/paginas/operacoesdepaz.pdf. Acesso em: 01 de junho de 2019.

REVISTA PASSADIÇO. **Operação Haiti**. Comando da 2ª Divisão da Esquadra. Rio de Janeiro, n. 17, 2004.

RIBEIRO, Luiz Antônio de Oliveira. **A Coordenação do Apoio Logístico às Operações Militares de Apoio às Calamidades Públicas: Uma Proposta Doutrinária**. Orientador: Antonio Celente Videira. 2011. 46 f. Monografia (Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia) – Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2011.

SILVA, C. A. V.; MUSETTI, M. A. Logísticas militar e empresarial: uma abordagem reflexiva. **Revista de Administração**, v. 38, n. 4, p. 343-354, 2003.

SILVA, Luiz Augusto Tagliacollo. **Logística no Comércio Exterior**. 2. ed. São Paulo:

Aduaneiras, 2007.

ZUCCARO, Paulo Martino. A participação das Forças Armadas Brasileiras em Operações de Manutenção da Paz como instrumento da Política Externa Brasileira e seus reflexos para o Poder Naval. 2005. 52f. Monografia (Curso de Política e Estratégia Marítima), Escola de Guerra Naval, Marinha do Brasil, Rio de Janeiro, 2005.

