

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (FN) TIERCE DE AVILA LOPES CALHEIROS

O EMPREGO DO CONJUGADO ANFÍBIO NA OPERAÇÃO *EASTERN EXIT*:

a aplicabilidade da ferramenta de análise SWOT no processo decisório

Rio de Janeiro

2021

CC (FN) TIERCE DE AVILA LOPES CALHEIROS

O EMPREGO DO CONJUGADO ANFÍBIO NA OPERAÇÃO *EASTERN EXIT*:

a aplicabilidade da ferramenta de análise SWOT no processo decisório

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

Orientador: CMG (RM1) André Luiz de Mello Braga

Rio de Janeiro

Escola de Guerra Naval

2021

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus por proporcionar-me saúde e inspiração para dedicar considerável esforço nesta desafiadora jornada de pesquisa e estudo.

Aos meus pais Agamenon Lopes Calheiros Filho e Maria Fatima de Avila Lopes Calheiros, pelo exemplo de amor, dedicação e caráter.

À minha amada esposa Mayra, que além de manter a firme estabilidade e harmonia do nosso lar, também acrescentou contribuições preciosas em suas revisões e leituras deste trabalho.

As minhas filhas Valentina e Laura, manifesto igualmente meus agradecimentos pela paciência e compreensão por todos os momentos que as privei de minha companhia. Vocês são a grande fonte de minha inspiração! Espero que de alguma maneira eu tenha sido um exemplo de dedicação e comprometimento.

Ao meu orientador, CMG (RM1) Braga, agradeço pelos valiosos ensinamentos transmitidos, sempre de maneira amigável e cortês. Saiba que suas precisas orientações e, sobretudo, seu exemplo de profissionalismo foram fundamentais para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

Ao professor Murilo Alambert pelo encorajamento em enfrentar esse desafio e pelas valiosas sugestões.

“Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças.”

(Sun Tzu, Séc. V a.C.)

RESUMO

O propósito desta dissertação é verificar a aplicabilidade da ferramenta de análise SWOT na tomada de decisão para emprego do Conjugado Anfíbio na Operação *Eastern Exit*. Ressalta-se que a relevância do estudo reside no fato de contribuir para o desenvolvimento doutrinário da Marinha do Brasil no que tange a possibilidade de emprego de tal ferramenta no apoio ao processo decisório no nível operacional. Para atingir esse propósito, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e documental e adotou-se a metodologia de estudo de caso. Tal opção foi feita para que se respondesse a seguinte questão de pesquisa: como as características do Poder Naval influenciaram o planejamento e a decisão do emprego do Conjugado Anfíbio na Operação de Evacuação de Não Combatentes realizada pelos Estados Unidos da América, na cidade de Mogadíscio, capital da Somália, em 1991. De modo a refletir sobre esse questionamento, e após a análise do arcabouço doutrinário e das características afetas a ferramenta de análise SWOT, buscou-se compreender de que forma tal ferramenta contribuiu para o planejamento e tomada de decisão para o emprego do Conjugado Anfíbio na referida Operação. Assim, foi possível verificar que a adoção dessa ferramenta constitui um importante meio de apoio a tomada de decisão, podendo ser utilizada tanto no nível estratégico quanto operacional, o que permite, por meio da análise de oportunidade e ameaças decorrentes do ambiente externo confrontadas com os pontos fortes e fracos internos da Força Militar empregada, refinar a elaboração de linhas de ação tornando-as mais eficientes e eficazes a fim de solucionar o problema militar.

Palavras-chave: evacuação. Não-combatentes. Análise SWOT. Conjugado Anfíbio. Tomada de Decisão.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – USS Guam.....	30
Figura 2 – USS Trenton.....	31
Figura 3 – Estrutura do MAGTF para Operação <i>Eastern Exit</i>	34
Figura 4 – Croqui da Operação <i>Eastern Exit</i>	50
Figura 5 – Croqui do Complexo de Instalações da Embaixada dos EUA em Mogadíscio.....	51
Figura 6 – Fluxograma de funcionamento do CCE	52
Figura 7 – Distribuição do conflitos pelo mundo.....	53
Figura 8 – Frequência dos Conflitos pelo mundo comparativo entre 2019 e 2020.....	54
Figura 9 – Principais Riscos Globais.....	55
Quadro 1 – Modelo de Matriz SWOT	22
Quadro 2 – Modelo de Matriz SWOT cruzada.....	24
Quadro 3 – Matriz SWOT aplicada à Operação <i>Eastern Exit</i>	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARE – Área de Reunião de Evacuados

CCE – Centro de Controle de Evacuados

Com Op – Comandante Operacional

EI – Elementos Essenciais de Inteligência

ENC – Evacuação de Não Combatentes

EUA – Estados Unidos da América

GptOpFuzNav – Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais

LDS – Local de Destino Seguro

MAGTF – *Marine Air-Ground Task Force*

MB – Marinha do Brasil

MD – Ministério da Defesa

MEU – *Marine Expeditionary Unit*

MRE – Ministério das Relações Exteriores

NAVCENT – *Navy Central Command*

Op ENC – Operação de Evacuação de Não Combatentes

OMFTS - *Operational Maneuver From The Sea*

PEE – Plano de Emergência de Embaixada

PN – Poder Naval

SGM – Segunda Guerra Mundial

USAF – Força Aérea dos Estados Unidos – *United States Air Force*

USS – Navio dos Estados Unidos – *United States Ship*

USCENTCOM – *United States Central Command*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	BASES DOUTRINÁRIA E TEÓRICA.....	11
2.1	Projeção Anfíbia.....	11
2.2	Operação de Evacuação de Não Combatentes.....	16
2.3	Ambientes Operacionais.....	17
2.4	Processamento de Evacuados.....	18
2.5	A ferramenta de análise SWOT.....	20
3	A OPERAÇÃO <i>EASTERN EXIT</i>.....	26
3.1	Antecedentes da Operação <i>Eastern Exit</i>	26
3.2	Planejamento e Execução da Operação <i>Eastern Exit</i>	27
3.3	Considerações Parciais.....	36
4	APLICABILIDADE DA ANÁLISE SWOT.....	39
4.1	A ferramenta de análise SWOT aplicada à Operação <i>Eastern Exit</i>	39
4.2	Considerações Parciais.....	43
5	CONCLUSÃO	45
	REFERÊNCIAS.....	48
	ANEXO A - CROQUI DA OPERAÇÃO <i>EASTERN EXIT</i>.....	50
	ANEXO B - CROQUI DAS INSTALAÇÕES DA EMBAIXADA.....	51
	ANEXO C - FLUXOGRAMA FUNCIONAMENTO DO CCE.....	52
	ANEXO D - DISTRIBUIÇÃO DOS CONFLITOS PELO MUNDO.....	53
	ANEXO E - FREQUÊNCIA DOS CONFLITOS PELO MUNDO.....	54
	ANEXO F - PRINCIPAIS RISCOS GLOBAIS.....	55

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, vive-se em um mundo cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA)¹. Nesse contexto, acontece a ampliação dos interesses do Brasil no exterior estimulando o incremento da presença de empresas, representações e organizações brasileiras em outras nações. Em alguns países, onde vivem e trabalham muitos cidadãos brasileiros, pode advir situação de insegurança decorrente de instabilidades políticas, econômicas ou sociais. A degradação da situação pode constituir-se em uma ameaça² de risco à integridade física dos brasileiros, caracterizando-se a necessidade de sua retirada.

Frente à volatilidade e incerteza peculiares da atualidade, reveste-se de suma importância o estudo de ferramentas práticas de apoio a tomada de decisão que permitam ao planejador, no nível operacional, explorar a criatividade e a elaborar linhas de ação cada vez mais eficientes e eficazes que sejam capazes de solucionar os mais diversos problemas militares.

A opção pelo tema de evacuação de não combatentes deve-se a relevância do assunto no que tange a conjuntura estratégico-militar, a qual se coaduna com o objetivo nacional de defender os cidadãos brasileiros no exterior.

Diante da deteriorização da situação política, econômica e social em país estrangeiro poderá culminar em risco à integridade física de nossos compatriotas, tornando por vezes insustentável sua permanência em tal território. Configurando-se, nesses casos, a necessidade da retirada dos mesmos do país em questão. Este tipo de ação, normalmente, será

¹ Do acrônimo das palavras em inglês “*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*.” O conceito foi cunhado na década de 90 pelo *U.S Army War College* para explicar o mundo no cenário pós-Guerra Fria (1947-1991).

² 1. É qualquer conjunção de atores, entidades ou forças com intenção e capacidade de, explorando deficiências e vulnerabilidades, realizar ação hostil contra o país e seus interesses nacionais, com possibilidades de causar danos ou comprometer a sociedade nacional (a população e seus valores materiais e culturais) e seu patrimônio (território, instalações, áreas sob jurisdição nacional e o conjunto das informações de seu interesse). Ameaças ao país e a seus interesses nacionais também podem ocorrer na forma de eventos não intencionais (naturais ou provocados pelo homem). 2. São atos ou tentativas potencialmente capazes de comprometer a preservação da ordem pública ou ameaçar a incolumidade das pessoas e do patrimônio. (BRASIL, 2015, p. 27)

desenvolvido em decorrência da avaliação e por recomendação do chefe da missão diplomática no país considerado.

Vale ressaltar que a salvaguarda das pessoas, dos bens e dos recursos brasileiros ou sob jurisdição brasileira é matéria constitucional e é um objetivo explicitamente estabelecido na Política Nacional de Defesa (PND). Ainda que qualquer uma das Forças Singulares seja capaz de executar este tipo de operação, a Marinha do Brasil (MB) possui uma especial aptidão para esta tarefa, particularmente quando realizada em outro continente, em função das características intrínsecas ao Poder Naval.

A Operação de Evacuação de Não Combatentes (OpENC), usualmente, envolve a entrada de uma força militar no território do país anfitrião para a realização de uma retirada planejada de não combatentes³. Decorre, normalmente, de situações de crise no país anfitrião, que podem ter consequências nas áreas humanitárias, militares ou políticas, como nos casos de: conflitos regionais e instabilidade interna. (BRASIL, 2020c).

Conhecida como análise SWOT⁴, essa relevante ferramenta de apoio ao processo decisório empregada no meio corporativo vem sendo implementada, inclusive no nível operacional, nos processos de planejamento utilizado por diversas Forças Armadas ao redor do mundo. Caracteriza-se pelo levantamento dos pontos fortes e fracos no âmbito interno da Organização, bem como as oportunidades e ameaças decorrentes do ambiente externo para um contexto situacional específico. Fruto da análise das diversas combinações possíveis são levantadas as propostas de abordagem para solução dos variados cenários.

³ Não-combatente é definido pelo Glossário das Forças Armadas como: 1. Indivíduo não-militar, servidor civil ou contratado, que presta serviço às Forças Armadas. 2. Indivíduo da população em território ocupado ou no teatro de operações, que não se envolve ou pratica atos de hostilidade. 3. Militar que realiza serviços técnicos, administrativos e logísticos, em apoio aos combatentes que participam diretamente do combate. 4. Expressão que abrange os civis e militares que serão evacuados no desenvolvimento de uma evacuação de não-combatentes. (BRASIL, 2015, p.181)

⁴ O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

Assim, o propósito desse trabalho é, por meio do estudo de caso, verificar a aplicabilidade da ferramenta de análise SWOT na tomada de decisão para o emprego do Conjugado Anfíbio na Operação *Eastern Exit* (OpENC ocorrida na Somália em 1991). A fim de atingir o propósito citado, foram empregadas pesquisas bibliográfica e documental. Tal opção foi adotada para que se respondesse a seguinte questão de pesquisa: como as características do Poder Naval influenciaram o planejamento e a decisão do emprego do Conjugado Anfíbio na supramencionada Operação.

A relevância do trabalho reside no fato de contribuir para o desenvolvimento doutrinário da MB no que tange a possibilidade de emprego de tal ferramenta no apoio ao processo decisório no nível operacional.

Visando a ordenada concatenação de idéias, o trabalho será dividido em capítulos, sendo o primeiro a presente introdução, seguido pelo capítulo dois, onde pretende-se elucidar os conceitos necessários para o entendimento de uma OpENC. O conhecimento de sua base legal, de sua definição, dos tipos de ambientes operacionais que podem ser encontrados no país hospedeiro e outros conceitos fundamentais para a compreensão desse tipo de operação. Além disso, serão apresentados os fundamentos basilares que norteiam a análise SWOT. Posteriormente, no capítulo três será apresentado um estudo de caso que permitirá discorrer quanto ao emprego do Conjugado Anfíbio na situação de crise acontecida em Mogadíscio (Somália) em 1991. Após o relato do caso, no capítulo quatro, serão levantadas as possíveis aplicações da análise SWOT como ferramenta de apoio a tomada de decisão nos níveis estratégico e operacional. Dessa forma, pretende-se levantar as possíveis contribuições da adoção desta ferramenta nos planejamentos permitindo a evolução da doutrina e das capacidades operativas da Força. Ao final, no capítulo cinco, será apresentada a conclusão do trabalho, onde serão relatadas, caso identificadas, questões afetas à MB que mereçam ser submetidas a estudos aprimorados.

2 BASES DOUTRINÁRIA E TEÓRICA

A fim de balizar a abordagem dos acontecimentos que ensejaram o emprego do Conjugado Anfíbio na Op ENC ocorrida na Somália, em 1991, faz-se necessário, inicialmente, apresentar o arcabouço doutrinário e a ferramenta de análise SWOT a fim de que, por meio do estudo de caso, identifique-se a aplicabilidade e utilidade da adoção da mencionada ferramenta no apoio a tomada de decisão.

2.1 Projeção Anfíbia

A PND prevê a necessidade de estruturar a Defesa Nacional de modo compatível com a estatura político-estratégica do País a fim de preservar a soberania e os interesses nacionais. Assim, emerge como um dos Objetivos de Defesa Nacional “a defesa dos interesses nacionais e das pessoas, dos bens e dos recursos brasileiros no exterior” (BRASIL, 2012c).

Diversos fatores podem determinar a necessidade de evacuar nacionais de territórios longínquos, dentre eles: situações de crise no país anfitrião, as quais podem ter consequências nas áreas humanitárias, militares ou políticas, além dos casos de conflitos regionais; instabilidade interna; catástrofes causadas por fenômenos naturais ou acidentes antrópicos; e crimes ambientais de grandes proporções. (BRASIL, 2020b).

Em atendimento a tal objetivo nacional, verifica-se que as Forças Armadas necessitam estar em condições de projetar poder, onde se faça necessário, em defesa de nossos nacionais presentes em áreas com latentes antagonismos. Muitas vezes, tais antagonismos não se constituem em agressão entre Estados, sendo atos relacionados, exclusivamente, ao âmbito doméstico do país hospedeiro, representando um fator complicador para o desencadeamento das ações, demandando uma judiciosa análise das possíveis implicações no âmbito das relações internacionais quanto ao emprego do Poder Militar em tais operações.

Em face dos diferentes espaços marítimos em que o Poder Naval pode vir a ser

aplicado, seu componente anfíbio deve estar em condições de empreender as cinco modalidades de OpAnf previstas na doutrina da MB, quais sejam: assalto anfíbio, retirada anfíbia, incursão anfíbia, demonstração anfíbia e projeção anfíbia.

A projeção anfíbia utiliza-se das capacidades intrínsecas do Conjugado Anfíbio⁵ para introduzir em área de interesse, a partir do mar, meios para cumprir tarefas diversas em apoio a operações de guerra naval ou relacionadas, dentre outras contingências, com a prevenção de conflitos e a distensão de crises. É, também, apropriada para a condução de atividades de emprego limitado da força, tais como OpENC. (BRASIL, 2017).

As OpENC podem ser desencadeadas inopinadamente, devido a mudanças repentinas no governo do país anfitrião, reorientação política ou militar em relação ao Brasil ou ameaças a cidadãos brasileiros. Dessa forma, é imperativo o acompanhamento contínuo da conjuntura dos diversos países que compõem o Sistema Internacional, em especial os que possuem as maiores representações de brasileiros. (BRASIL, 2017)

A condução de uma Op ENC requer uma avaliação contínua do cenário prospectivo visto que este é fortemente influenciado por aspectos políticos, econômicos e sociais, relacionados aos interesses brasileiros na região. A estreita coordenação entre a Representação Diplomática e as Forças Armadas, a perfeita definição da ameaça a ser encontrada e, por conseguinte, dos ambientes operacionais e o entendimento dos papéis dos atores envolvidos na evacuação constituem aspectos fundamentais no planejamento e execução da operação.

A avaliação da conjuntura no que tange as cinco expressões do Poder Nacional⁶ relacionadas ao país em análise, favorece o delineamento das tendências e cenários prospectivos, permitindo a adoção de medidas proativas tanto no campo diplomático quanto no

⁵ O Conjugado Anfíbio se traduz em uma Força Naval, com um Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais (GptOpFuzNav) embarcado juntamente com os meios aeronavais adjudicados, em condições de cumprir missões relacionadas às tarefas básicas do Poder Naval. (BRASIL, 2020a, p.2-2)

⁶ Capacidade que tem a Nação para alcançar e manter os objetivos nacionais, em conformidade com a vontade nacional. Manifesta-se em cinco expressões: a política, a econômica, a psicossocial, a militar e a científico-tecnológica. (BRASIL, 2017, p. A-26)

campo militar a fim de mitigar e distender crises. Permite, também, o planejamento preliminar no mais alto nível decisório, garantindo certa antecedência para a adoção das medidas de natureza militar.

Embora qualquer uma das Forças Singulares seja capaz de executar este tipo de operação, a MB possui uma especial aptidão para esta tarefa, particularmente quando realizada em outro continente, em função das características intrínsecas ao Poder Naval. (BRASIL, 2020b).

Conforme previsto na Doutrina Militar Naval, DMN:

O Poder Naval é um dos componentes da expressão militar do Poder Nacional e integrante do Poder Marítimo, capaz de atuar no mar, nas águas interiores e em certas áreas terrestres limitadas de interesse para as operações navais, incluindo o espaço aéreo sobrejacente, visando a contribuir para a conquista e a manutenção dos Objetivos Nacionais de Defesa, identificados na Política Nacional de Defesa (PND), conforme as diretrizes estabelecidas pela Estratégia Nacional de Defesa (END). (BRASIL, 2017, p. A-27)

O Poder Naval (PN) é compreendido pelos meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais; as infraestruturas de apoio; e as estruturas de comando e controle, de logística e administrativa.

Em face da necessidade de realização de uma OpENC, o PN é capaz de explorar suas características intrínsecas quais sejam: de mobilidade, de permanência, de versatilidade e de flexibilidade, as quais podem ser definidas da seguinte forma:

a) Mobilidade: é a característica que permite uma Força Naval deslocar seus meios a longas distâncias, mantendo sempre sua capacidade operativa em condições de ser empregada a qualquer momento (BRASIL, 2017).

b) Permanência: é a capacidade que uma Força Naval possui para operar por longos períodos, em uma área distante de suas bases operacionais com total autonomia e independência (BRASIL, 2017).

c) Versatilidade: é caracterizada pela capacidade que uma Força Naval possui de mudar sua postura militar, possibilitando-a desempenhar uma ampla gama de tarefas de acordo

com a ameaça existente, incluindo os diferentes níveis de prontidão exigidos pelos variados cenários, abrangendo as capacidades de operar, ofensiva ou defensivamente, contra alvos nos ambientes aéreo, submarino, de superfície, terrestre e cibernético, além de poderem participar de operações singulares ou conjuntas, bem como multinacionais (BRASIL, 2017).

d) Flexibilidade: é a capacidade que uma Força Naval possui de organizar-se em diferentes grupamentos operativos de acordo com a missão a ser desempenhada, possibilitando seu emprego gradativo. (BRASIL, 2017).

A versatilidade constitui-se numa relevante característica do PN, conforme expresso na publicação JD 0-10 *United Kingdom Maritime Power*:

Na prática, a maioria das operações realizadas pelas forças marítimas irá incorporar aspectos de cada uma dessas três funções. Eles estão inter-relacionados e podem ser conduzidos simultaneamente ou consecutivamente com pouca ou nenhuma mudança física na estrutura de força. Muitas vezes, as fronteiras entre a segurança marítima e as operações de combate à guerra podem ser difícil de distinguir e invariavelmente envolverá também o Engajamento de Defesa. Esta versatilidade é uma das características mais valiosas das forças marítimas; eles oferecem opções para tomadores de decisão para escalada ou redução simplesmente alterando a postura. (UK, 2017, p.52, Tradução Nossa)⁷

Diante do exposto, pode-se perceber que a versatilidade é uma característica consagrada em outras doutrinas ao redor do mundo, sendo de fundamental importância, em especial, nas Operações que envolvem o uso limitado da Força onde se enquadram as OpENC.

Conforme expresso na publicação doutrinária norteamericana, *MCCP 1 Operational Maneuver from the Sea* (1996), em contraste com as abordagens anteriores à guerra anfíbia, OMFTS não se limita à parte de alta intensidade do espectro de conflito. Por essa razão, as técnicas de OMFTS devem ser usadas em uma ampla variedade de situações, que vão desde a ajuda humanitária ao combate violento contra uma superpotência.

⁷ No original: “In practice, most operations undertaken by maritime forces will incorporate aspects of each of these three roles. They are interrelated and may be conducted concurrently or consecutively with little or no physical change to the force structure. Often the boundaries between maritime security and war fighting operations may be difficult to distinguish and will invariably involve Defence Engagement as well. This versatility is one of the most valuable features of maritime forces; they offer options to decision-makers for escalation or de-escalation simply by altering posture”

Pode-se depreender que uma Força Naval, favorecida pela possibilidade de exploração da liberdade de navegação, usando o mar como espaço de manobra, possibilita o posicionamento de Forças Navais nas proximidades de áreas críticas, em águas internacionais ou jurisdicionais brasileiras para intervir, quando e como necessário, sem comprometer juridicamente a soberania do Estado-alvo. Permitindo aplicar o Poder Naval em um amplo espectro de atividades, desde as ações de diplomacia, o emprego limitado da força, até as operações de guerra. Deve-se destacar, ainda, o caráter expedicionário por excelência do Conjugado Anfíbio das forças navais.

O Conjugado Anfíbio proporciona ao Poder Naval as condições apropriadas para a condução de ações em um amplo espectro de operações, atuando em cenários estratégicos de interesse, como vetor de pronta-resposta a crises ou outras contingências. Esse posicionamento estratégico do Conjugado Anfíbio cria condições vantajosas, no campo diplomático, para que os líderes políticos negociem a contenção ou distensão de crises. (BRASIL, 2020a)

De acordo com o preconizado na Estratégia Nacional de Defesa (END), o Corpo de Fuzileiros Navais, força de caráter anfíbio e expedicionário por excelência, constitui-se em parcela do Conjugado Anfíbio da MB. (BRASIL, 2012a)

Cabe destacar que expedicionário caracteriza-se o Conjugado Anfíbio, que se traduz em uma Força Naval com um Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais (GptOpFuzNav)⁸ embarcado, juntamente com meios aeronavais adjudicados, em condições de cumprir missões relacionadas às tarefas básicas do Poder Naval. (MONTEIRO, 2010)

⁸ O GptOpFuzNav é uma forma de organização para o emprego de tropa de Fuzileiros Navais, constituída para o cumprimento de missão específica e estruturada segundo o conceito organizacional de componentes, que agrupa os elementos constitutivos, de acordo com a natureza de suas atividades. São constituídos, fundamentalmente, pelos seguintes componentes: Componente de Comando (CCmdo), Componente de Combate Terrestre (CCT), Componente de Apoio de Serviços ao Combate (CASC) e Componente de Combate Aéreo (CCA). (BRASIL, 2020a)

Segundo a DMN, a MB deve possuir a capacidade de negar o uso do mar, controlar áreas marítimas, projetar poder sobre terra e contribuir para dissuasão. Invariavelmente, devido à complexidade das operações, uma tarefa básica complementar uma outra, visto que algumas tarefas não se constituem em um fim em si mesmas, mas contribuem para o atingimento de um objetivo mais amplo. (BRASIL, 2017)

Ao analisar a tarefa básica de projetar poder sobre terra, verifica-se que consiste em transportar para áreas de interesse a influência do PN no intuito de realizar uma ampla gama de atividades. Dessa forma, ao dispor de capacidade expedicionária, estará em permanente condição de pronto emprego, assegurando sua capacidade de projeção de poder sobre terra permitindo o emprego tempestivo de força autossustentável, para cumprir missão por tempo limitado, sob condições austeras e em área operacional distante de sua base – tornando esse conjugado anfíbio naturalmente apto para a realização das referidas ações.

Assim, conclui-se que as características intrínsecas do Conjugado Anfíbio atreladas ao seu caráter expedicionário, conferem-lhe as seguintes capacidades: ficar baseado em navios por longos períodos, com tropas e seus meios perfeitamente ambientados à vida a bordo; receber a missão já embarcado e planejar a bordo, remanejando eios entre os vetores de projeção de poder para executar a operação; ser projetado a partir do mar por vetores orgânicos do CFN, navais e aeronavais, com tropas e meios especialmente adaptados ao desembarque, para o cumprimento de missões de qualquer natureza; e atuar independente de outra Força em terra.

2.2 Operação de Evacuação de Não Combatentes (OpENC)

Enquadrada como uma OpAnf na modalidade de Projeção Anfíbia, a OpENC por ser realizada em um cenário fortemente influenciado por aspectos políticos, econômicos e sociais, relacionados aos interesses brasileiros na região, será necessária estreita coordenação

entre a MB, por intermédio do Ministério da Defesa (MD), e o MRE, de modo a acordar todos os assuntos relacionados com a operação a ser realizada, demandando um planejamento minucioso. (BRASIL, 2020b)

Por ser o representante direto do Governo Brasileiro em território estrangeiro, o chefe da representação diplomática no respectivo país, será a autoridade com poder decisório. A Força-Tarefa designada para realizar uma ENC estará, em última análise, projetando poder sobre terra, poder esse materializado pelos meios de fuzileiros navais desembarcados em um país estrangeiro.

Reveste-se de suma relevância considerar a possibilidade de hostilidade real ou potencial em relação a esta Força, mesmo havendo a anuência, por parte do governo legalmente estabelecido, para a realização da ENC, visto que uma mudança no ambiente operacional impactará sobremaneira o planejamento e execução da operação.

2.3 Ambientes Operacionais

O acompanhamento da evolução da crise no Estado anfitrião servirá, também, para a definição dos ambientes operacionais. A dificuldade inicial de se estabelecer qual o ambiente e, por conseguinte, o nível de ameaça esperado pela força militar poderá ser superada pelo envio dos elementos essenciais de inteligência (EEI), conhecimentos necessários fundamentais ao prosseguimento e aprimoramento do planejamento. A doutrina brasileira não estabelece um formato para esses EEI, que, a princípio, serão enviados pela embaixada conforme a necessidade. Os ambientes previstos doutrinariamente são o permissivo, o incerto e o hostil.

O ambiente permissivo é aquele em que não é esperada qualquer ameaça, tanto para militares como para civis. Desta forma, pode não haver força militar ou esta pode ser bastante reduzida. Há total concordância e apoio por parte do governo anfitrião e as preocupações do

Comandante Operacional (Cmt Op) são de ordem logística e as relacionadas ao Direito Internacional (DI). (BRASIL, 2020e).

Considera-se que as forças armadas do Estado anfitrião não controlam nem o território nem sua população no Ambiente Incerto. Desta forma, o Cmt Op poderá utilizar uma força com mais elementos de forma a prover a segurança dos evacuados e a reagir a quaisquer ameaças. Devido à incerteza, a possibilidade de escalada para o Ambiente Hostil deverá ser considerada quando da realização do planejamento. (BRASIL, 2020e).

No Ambiente Hostil, a vida e a permanência dos brasileiros, no Estado anfitrião, estão em risco, pela postura hostil do governo ou por este ter perdido o controle da situação em seu território (BRASIL, 2020e). É de se esperar que a evacuação seja realizada sob condições de desordem civil, ações terroristas ou de combate. Nesse ambiente, especial atenção deve ser dada as regras de engajamento que deverão ser consoantes as normas do DI, visto que existem maiores riscos de uma intervenção ilegal ou de violação da soberania do Estado anfitrião. Outro aspecto de suma relevância na definição do ambiente operacional é que dele depende a constituição da força militar, quanto maior a ameaça esperada maior será o número de tarefas que deverão ser executadas e, portanto, maior será o efetivo a ser empregado.

2.4 Processamento de Evacuados

O processamento dos evacuados constitui-se como um importante aspecto relacionado à OpENC. Geralmente, o processo de evacuação pode ser realizado em um terminal aéreo, rodoviário, porto, praia ou Local de Destino Seguro (LDS). No entanto, independentemente da localização, deve ser implementado um plano para a recepção e para o cuidado dos evacuados (BRASIL, 2020b).

Nesse contexto, a Área de Reunião de Evacuados (ARE) é um local previsto para a concentração inicial dos não combatentes para serem evacuados, onde será feita uma primeira

triagem, visando ao encaminhamento para o Centro de Controle de Evacuados (CCE). A ARE deverá oferecer segurança, dentro do possível, para as pessoas previstas para a evacuação. Poderá estar localizada próxima à embaixada, em outra parte do território anfitrião ou, até mesmo, em um país amigo. Na localização da ARE deverá ser considerado os três tipos de ambientes operacionais. (BRASIL, 2020b).

O planejamento das ARE deverá prever regiões ou instalações que ofereçam as melhores condições possíveis de segurança e localização em relação aos nacionais designados para ali se concentrarem. O estabelecimento de Zonas de Pouso de Helicópteros (ZPH) no interior da ARE favorecerá a retirada dos evacuados para o CCE em melhores condições de segurança, além de dar celeridade ao processo.

O CCE conduz o processo de acolhimento dos evacuados oriundos da ARE. O dimensionamento e a composição do CCE dependem da quantidade de evacuados, do prazo, do ambiente operacional e da localização da ARE. (BRASIL, 2020b).

Além de toda infraestrutura logística necessária ao processamento dos evacuados, o CCE deve prover abrigo e segurança. Dependendo da situação em terra onde a OpENC está sendo conduzida, poderá não haver segurança suficiente para realização das atividades previstas, demandando o estabelecimento do CCE a bordo dos navios da MB. Nessa condição, a responsabilidade pelo processamento dos evacuados fica a cargo do Comandante do navio (BRASIL, 2020b).

Dessa forma, o CCE é o local onde serão acolhidos os evacuados oriundos das ARE ou de qualquer região do país anfitrião, realizados o processamento desses evacuados, atendendo os critérios estabelecidos pelo MRE, e executando a evacuação propriamente dita para um LDS.

Vale ressaltar que para o processamento dos evacuados em uma Op ENC, normalmente o CCE é estabelecido em terra. Esse procedimento visa mitigar os riscos inerentes

a uma evacuação, como atentados e atos terroristas por exemplo, que provavelmente causariam menos danos aos evacuados pela grande dispersão de suas instalações.

No entanto, em um ambiente operacional hostil, que inviabilize o estabelecimento do CCE em terra, exigirá seu estabelecimento à bordo de um navio de guerra, aumentando os riscos e exigindo procedimentos diferenciados no processamento dos evacuados, conforme fluxograma de processamento de evacuados. (FIG. 6, Anexo C)

2.5 A ferramenta de análise SWOT

Oriunda da Teoria de Marketing de Albert Humphrey surgida na Stanford Research Institute, a ferramenta de análise SWOT procura abordar a questão da elaboração da estratégia a partir de um perspectiva dupla: por meio de uma avaliação externa (de ameaças e oportunidades em um ambiente) e de uma avaliação interna (dos pontos fortes e fracos da organização). A natureza dinâmica e irrestrita do ambiente externo pode prejudicar seriamente o processo de planejamento estratégico detalhado, enquanto fatores internos são - ou pelo menos deveriam ser - mais facilmente gerenciáveis para o entidade organizacional em questão. (BASTOS, 2014)

O modelo surgiu originalmente da literatura de gestão de negócios, onde tal análise tem um objetivo estratégico claramente identificável, uma vez que se destina a lançar luz sobre oportunidades externas e ameaças que podem afetar o futuro de uma organização, assim sugerindo algumas possíveis ações corretivas que podem ser apropriadas em certas circunstâncias. (KARPPI, 2001)

Dessa forma, pode-se depreender que a análise interna dos pontos fortes e fracos pretende destacar certas estratégias que a empresa pode explorar, bem como chamar a atenção para certas práticas que a empresa pode precisar corrigir a fim de atingir o objetivo maior da instituição.

Analogamente a esta estratégia de negócios, as instituições militares também podem usar um método semelhante para delinear os fatores internos e externos relevantes para a seu processo de planejamento. Tal ferramenta, é utilizada, geralmente, em análises de cenários para planejamento estratégico e em apoio à decisão. (KARPPI, 2001)

A abordagem explora, de forma qualitativa, os aspectos internos da organização (Forças e Fraquezas) e externos (Oportunidades e Ameaças), ou seja, aspectos aos quais a organização está exposta e sem controle sobre eles. Contudo, a Análise SWOT deverá ser realizada em áreas específicas ou em cenários objetivos.

Esse modelo também avalia os aspectos positivos (Forças e Oportunidades) e negativos (Fraquezas e Ameaças) do ambiente, auxiliando a montagem do diagnóstico para um cenário específico. Com isso, é possível também uma visão de longo prazo com as Oportunidades e Ameaças previstas, assim como o levantamento das características do momento atual por meio do mapeamento das Forças e Fraquezas, distinguindo o presente do futuro. (KARPPI, 2001)

Cada aspecto da Matriz possui atributos específicos, os quais possuem o seu grau de influência de acordo com o peso no cenário avaliado: a) Força: vantagens que a instituição possui em relação ao cenário/problema; b) Fraqueza: limitações que deterioram o cenário/problema; c) Ameaça: situação externa que prejudica o cenário/problema; e d) Oportunidade: situação externa que influencia positivamente o cenário/problema. (BRASIL, 2019).

No intuito de facilitar a visualização e análise da matriz SWOT , segue na tabela abaixo os quatro quadrantes que destacam os elementos constituintes da elaboração da mesma. Vale ressaltar que esta constitui-se de um dos métodos de representação da matriz, mais adiante será a apresentado a composição da matriz SWOT cruzada. Cada forma de apresentação atende propósitos específicos.

Quadro 1
Modelo de Matriz SWOT

Forças	Fraquezas
- Listar as vantagens que a instituição possui em relação ao cenário/problema	- Listar as limitações que deterioram o cenário/problema
Oportunidades	Ameaças
- Enumerar situações externas que influenciam positivamente o cenário/problema	- Enumerar situações externas que prejudicam o cenário/problema

Fonte: Elaborado pelo autor

Com o fulcro de escalonar em ordem de prioridade as alternativas de procedimentos a ser empreendido poderá ser feita a hierarquização decorrente da parametrização das relações existentes entre os quadrantes da Matriz, atribuindo pesos levando-se em consideração a gravidade⁹, urgência¹⁰ e tendência¹¹ para solução do problema. O estabelecimento de pesos como um critério de pontuação permitirá que relações possam ser mensuradas e avaliadas quanto ao contexto geral. (BRASIL, 2019)

O critério de pontuação é fruto da análise dos planejadores e indica o quanto cada Força/Fraqueza influencia (maximizando ou minimizando) cada Ameaça/Oportunidade. Para que a soma direta seja possível, as perguntas 1 e 2 deverão receber pontuações positivas enquanto o resultado das perguntas 3 e 4 receberão pontuações negativas.

Assim, as interações favorecem um diagnóstico dos aspectos mais relevantes. Cada interação indica um aspecto da análise. Decorrente das diversas combinações originárias do

⁹ É o impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão a longo prazo, caso o problema não seja resolvido. (BRASIL, 2019, p. 7-13)

¹⁰ É a relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema. (BRASIL, 2019, p.7-13)

¹¹ Consiste no potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema. (BRASIL, 2019, p. 7-13)

cruzamento surgem as seguintes perguntas: 1) O quanto nossas Forças potencializam nossas Oportunidades?; 2) O quanto nossas Fraquezas impedem o aproveitamento das Oportunidades?; 3) O quanto nossas Forças impedem ou neutralizam as Ameaças existentes?; 4 – O quanto nossas Fraquezas aumentam a possibilidade de que as Ameaças se concretizem?

Essas interações permitem realizar um diagnóstico preliminar, indicando o estado do sistema sem que haja uma atuação direta nele. Assim, a análise auxiliará na identificação dos fatores mais favoráveis e mais desfavoráveis e possibilitará a adoção de estratégias que explorem os aspectos favoráveis e alterem os desfavoráveis.

Dessa forma, consegue-se identificar que o somatório das perguntas 1 e 2 indica a oportunidade mais favorável; o somatório das perguntas 1 e 3 indica a Força mais significativa; o somatório das perguntas 2 e 4 indica a Fraqueza mais significativa; o somatório das perguntas 3 e 4 indica a Ameaça mais pronunciada.

A MB por meio da publicação SGM-107 apresenta os conceitos da matriz SWOT aplicado as Organizações Militares (OM) voltado ao âmbito administrativo das instituições.

É possível traçar um paralelo desses fundamentos a fim de que sejam aplicados nas análises operacionais das Operações Militares garantindo a possibilidade de uma visão ampla do problema militar em questão, o que permite a elaboração de linhas de ação mais eficientes e eficazes, bem como maior celeridade no processo decisório.

Os quatro quadrantes da matriz servem como indicadores da situação atual da Organização. A capacidade de ação ofensiva é decorrente da interação entre os quadrantes de forças e oportunidades, caracterizando as forças e capacidades existentes para aproveitar as oportunidades. Já a capacidade defensiva da OM reflete-se pelo o quadrante de forças e ameaças evidenciando as forças que criam barreiras às ameaças externas. No que tange as debilidades da OM são originárias do quadrante de fraquezas e oportunidades demonstrando as fraquezas que impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades. Em relação as

vulnerabilidades da OM são expressas pelo quadrante de fraquezas e ameaças vislumbrando as fraquezas da OM associadas às ameaças. (BRASIL, 2019).

A fim de facilitar a visualização das interações entres os aspectos constituintes da chamada matriz SWOT cruzada foi elaborado a tabela abaixo.

Quadro 2
Modelo de Matriz SWOT cruzada

	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	Potencialidade de ações ofensivas	Capacidades defensivas
Pontos Fracos	Debilidades	Vulnerabilidades

Fonte: Elaborado pelo autor

As Potencialidades de Ação Ofensiva identificam as forças que a organização possui para lidar com as oportunidades identificadas nos cenários. Deve-se aproveitar as potencialidades (BRASIL, 2019).

As Vulnerabilidades representam a fraqueza da organização no lidar com as ameaças. Podem sinalizar uma fase de declínio da organização. Tem-se que eliminar as vulnerabilidades (BRASIL, 2019).

As Capacidades Defensivas mostram onde as forças da organização conseguem formar uma barreira às ameaças do ambiente externo. É necessário construir capacidades para monitorar as ameaças (BRASIL, 2019).

As Debilidades sinalizam onde as fraquezas da organização impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades do futuro. Deve-se melhorar os pontos fracos para então eliminar-se as debilidades (BRASIL, 2019).

A chamada matriz SWOT cruzada permite uma análise dos efeitos da interação cruzada entre forças e fraquezas com oportunidades e ameaças. Esta interação favorece a análise e a identificação das possíveis ações a empreender, uma vez que é importante criar procedimentos para potencializar nossas forças, eliminar nossas fraquezas, minimizar as

ameaças e aproveitar as oportunidades. Portanto, a organização deve identificar ações cruzadas para eliminar ou minimizar suas fraquezas e ameaças; e aproveitar ou reforçar suas forças e oportunidades. Cabe destacar que uma determinada força/fraqueza/oportunidade/ameaça pode gerar mais de uma ação decorrente.

Verifica-se que embora tal ferramenta seja utilizada de maneira não sistematizada nos processos de planejamento militar, existe a possibilidade de adoção de uma metodologia para melhor implementação desta análise nos documentos doutrinários operativos. Observa-se, também, que tal análise permite um diagnóstico da condição atual da Força, indicando qual o caminho deve-se adotar para superar as possíveis ameaças aos interesses nacionais, facilitando o dimensionamento da Força a fim de atingir os objetivos nacionais. Ademais, além de contribuir para o planejamento estratégico, essa ferramenta pode ser empregada no nível operacional em apoio ao processo decisório nas Operações Militares.

O alto grau de complexidade das operações anfíbias exige a avaliação contínua do comandante no campo de batalha requerendo uma abordagem sistemática para análise detalhada dos vários fatores-chave internos e externos. A necessidade de utilização de ferramentas analíticas no campo de batalha é claramente identificada, principalmente em termos de tomada de decisão e planejamento operacional. A abordagem proposta fornece um suporte para a tomada de decisão dos comandantes a fim de se contrapor as diversas dificuldades oriundas da fricção do combate, além de contribuir para elaboração de linhas de ação mais eficientes e eficazes.

A seguir, será apresentada a OpENC realizada pela Marinha dos EUA, em Mogadíscio, em 1991, com o intuito de aplicar a teoria no estudo de caso - Operação *Eastern Exit*, identificando a utilidade da análise SWOT no emprego do Conjugado Anfíbio em uma Operação Anfíbia na modalidade de Projeção Anfíbia caracterizada pelo uso limitado da força em um ambiente incerto.

3 OPERAÇÃO *EASTERN EXIT*

Neste capítulo, serão apresentados os principais aspectos relacionados a evacuação da embaixada estadunidense em Mogadíscio, capital da Somália, conduzida em 1991 e que estão relacionados ao objeto desta pesquisa. Assim, o foco deste capítulo reside no levantamento das evidências que darão sustentação as argumentações no que tange a aplicabilidade da ferramenta de análise SWOT na tomada de decisão para o emprego do Conjugado Anfíbio na referida operação, bem como as características do Poder Naval americano que influenciaram o planejamento e o processo decisório. Para tanto, esta abordagem se encontra balizada pela doutrina militar e suas características principais, com foco no nível operacional, a fim de possibilitar o estudo de caso proposto nesta pesquisa.

3.1 Antecedentes da Operação *Eastern Exit*

Em dezembro de 1990, os olhos do mundo e a atenção de seus líderes se concentravam no Golfo Pérsico e na Península Arábica. Os Estados Unidos constituíram uma forte presença naval e militar em toda a região em resposta ao ataque de Saddam Hussein (1937-2006) e ocupação do Kuwait realizada em 2 de agosto de 1990. (OHLS, 2009).

Paralelo à essa mobilização estratégica estadunidense, acontecia a escalada da violência, na longa e turbulenta Guerra Civil (1988-1991) da Somália, chegando ao seu ponto culminante no final de 1990. Com a proximidade do ano novo, uma violenta anarquia passou a reinar sobre as ruas de Mogadíscio, capital da Somália. Os confrontos entre rebeldes Somali e as tropas do presidente, Sr. Mohamed Siad Barre (1919-1995), deixaram mais de 1.500 mortos. A ameaça a estrangeiros também se tornou alarmante, levando a um enfrentamento entre a guarda da embaixada dos Estados Unidos da América (EUA) e saqueadores que tentavam invadir o complexo. (SIEGEL,1991)

Em 5 de dezembro de 1990, o Embaixador dos EUA na Somália, Sr. James Keough Bishop (1938-), determinou a partida do pessoal estadunidense não essencial no país, tendo reduzido o efetivo da embaixada em 75%. Depois de se reunir com o presidente e primeiro-ministro da Somália nos últimos dias de dezembro, o embaixador dos EUA concluiu que o governo Somali não tinha um plano nem a capacidade de controlar a crise crescente. À medida que a carnificina e a ilegalidade se espalhavam, a necessidade de evacuar os americanos restantes aumentava, enquanto a capacidade da própria embaixada de fazê-lo diminuía. (OHLS, 2009).

Em 1 de janeiro de 1991, após a escalada completa da violência em Mogadíscio, o embaixador solicitou ao Departamento de Estado ajuda militar para a evacuação, de pessoal norte-americano da Embaixada dos EUA em Mogadíscio e em seguida, o Comando Central dos EUA (USCENTCOM) recebeu a ordem para executar a evacuação, nascendo assim a Operação *Eastern Exit*, que mais tarde seria considerada por muitos como um modelo de sucesso para este tipo de ação. (SIEGEL, 1991)

A necessidade desta missão de evacuação na Somália foi fruto da desestabilização política a qual resultou no colapso do controle governamental e a subsequente ampliação do conflito social em toda parte naquele país, especialmente na capital, Mogadíscio. Dessa forma, mostrou-se evidente a necessidade de acompanhamento e monitoramento da evolução das distensões políticas, econômicas e sociais nos países onde tem-se representações diplomáticas a fim de antever e contrapor-se a potenciais problemas, além de possibilitar o conveniente e oportuno assessoramento ao nível decisório.

3.2 Planejamento e Execução da Operação *Eastern Exit*

O Comando Central dos EUA (USCENTCOM) constituía o grande comando operacional permanentemente ativado responsável pela região do Oriente Médio e nordeste da

África. O NAVCENT (o componente naval do Comando Central dos EUA) foi constituído com uma força superior a cem navios, a maior frota americana montada desde a Segunda Guerra Mundial (SGM) (1939-1945) em virtude da importância estratégica atribuída ao Oriente Médio, em especial após a ação ofensiva de Saddam ao invadir o Kuwait. (OHLS, 2009).

No contexto da Primeira Guerra do Golfo (1990-1991) estava sendo conduzida a mobilização para a Operação *Desert Shield*¹² que em seguida se tornaria a Operação *Desert Storm* englobando meios e pessoal da USCENTCOM e do NAVCENT. Posteriormente, ainda no desencadeamento dessas operações, parcela da Força Naval envolvida foi deslocada para emprego na OpENC evidenciando, principalmente, as características de flexibilidade e versatilidade do Poder Naval.

Inicialmente, foi constituída uma Força Tarefa Anfibia (ForTarAnf) comandada pelo Almirante John LaPlante e uma Força de Desembarque (ForDbq) liderada pelo Major General Harry Jenkins. O papel principal de LaPlante como Comandante da ForTarAnf (CFT 156) e do Comandante de ForDbq (CFT 158) envolvia a preparação para um assalto anfíbio contra as posições iraquianas na costa litorânea do Kuwait na futura Operação *Desert Storm*. (OHLS, 2009).

Conforme os eventos se desenrolavam, a ForTarAnf não chegou a conduzir nenhum Assalto Anfíbio durante a Operação *Desert Storm*. No entanto, a presença dos meios navais e de fuzileiros navais realizando ensaios e adestramentos, nas proximidades do litoral do Kuwait, contribuiu como uma ação diversionária, sendo uma das mais bem-sucedidas desde a SGM. Tal ação dos EUA visava à criar um despistamento estratégico que mantivesse a atenção de Saddam focada longe do ataque principal. A principal razão para o sucesso foi o ensaio denominado *Sea Soldier IV*, o qual teve ampla veiculação na mídia americana divulgando e relatando as ações

¹² Operação realizada pelos EUA, entre agosto de 1990 e janeiro de 1991, com o intuito de impedir que o Iraque estendesse suas ações expansionistas aos campos de petróleo da Arábia Saudita, quando da invasão do Kuwait (EUA, 2010)

preparatórias para o desembarque anfíbio. No entanto, apenas o alto escalão sabia se tratar de um ardil. (BROWN, 1998).

Observa-se que os EUA estavam envolvidos em um grande esforço de guerra frente as questões relacionadas ao Iraque e a Sadam Hussein. Por meio de sua capacidade militar empregaram uma Força Naval a fim de retirar o foco do ataque principal, valendo-se da mobilidade e permanência conferidas pelo Poder Naval.

Havia uma grande preocupação quanto a necessidade de desvio de navios e fuzileiros navais envolvidos nas ações decorrentes da 1ª Guerra do Golfo para outras tarefas o que prejudicaria sobremaneira o planejamento e degradaria a prontidão de combate. Esta questão influenciaria a tomada de decisão no momento em que as condições de segurança na Somália demandaram uma OpENC nos dias anteriores à Operação *Desert Storm*. (OHLS, 2009).

Após a solicitação do embaixador estadunidense ao Departamento de Defesa dos EUA para que fosse conduzida a OpENC, foram levantadas as possíveis alternativas. A linha de ação inicial pretendia evacuar os cidadãos diretamente do Aeroporto Internacional de Mogadíscio, localizado a 4,8 Km da embaixada, empregando um esquadrão de aeronaves C-130 baseadas no Quênia. No entanto, por meio da análise contínua do cenário local verificou-se que seria inexecutável a utilização do aeroporto da capital em virtude das condições de segurança para o pouso das aeronaves, bem como pela extrema violência empregada pelos rebeldes o que inviabilizaria o deslocamento dos não combatentes até o aeroporto. (OHLS, 2009).

A segunda alternativa seria o emprego da Conjugação Anfíbio valendo-se dos meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais pertencentes ao USCENCOM. No entanto, muitos desses meios estavam realizando as ações preparatórias enquadradas na Operação *Desert Shield*. Dessa forma, não querendo degradar a prontidão de combate no Mar da Arábia e Golfo

Pérsico mais do que o absolutamente necessário, Arthur designou uma Força-Tarefa Contingente com a combinação judiciosa de navios, fuzileiros navais e helicópteros capazes de cumprir a missão na Somália (OHLS, 2009).

Na noite de 2 de janeiro de 1991, dois navios que estavam prontos para apoiar a Operação *Desert Shield* (1990-1991) no Golfo Pérsico, o USS Guam¹³ (FIG. 1) e USS Trenton¹⁴ (FIG.2) foram acionados. Ambos, não só tinham a configuração necessária, mas também estavam localizados relativamente próximo do Chifre da África. Suspenderam de Masirah, Sultanato de Omã, demandando à costa somali, transportando um destacamento de fuzileiros navais da *4th Marine Expeditionary Brigade*¹⁵, uma equipe de operações especiais *SEAL*, dois helicópteros CH-53¹⁶ e dez helicópteros CH-46¹⁷. Além disso, foi ordenado o deslocamento de uma unidade de aeronaves AC-130 da *United States Air Force* (USAF) para a área a fim de prover o apoio de fogo que se fizesse necessário, bem como fornecer dados de inteligência atualizados (OHLS,2009).



FIGURA 1 - USS Guam (Navio Capitânea da FT)
Fonte: BROWN, 1998, p.94

¹³ *USS Guam* – *United States Ship Guam (Landing Platform Helicopter-9)* é um Navio de Assalto Anfíbio da Classe *Iwo Jima*.

¹⁴ *USS Trenton* – *United States Ship Trenton (Landing Platform Dock-14)* é um Navio Anfíbio de Transporte Doca da Classe *Austin*.

¹⁵ 4ª Brigada Expedicionária de Fuzileiros Navais

¹⁶ Helicóptero Sikorsky CH-53E Super Stallion.

¹⁷ Helicóptero Boeing CH-46 Sea Knight



FIGURA 2 -USS Trenton
Fonte: OHLS, 2009, p.28

Fruto da análise das ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos das Forças envolvidas, o Departamento de Defesa optou pelo emprego do Poder Naval a fim de realizar evacuação da embaixada dos EUA. A relativa proximidade dos meios que se encontravam empregados na Operação *Desert Storm* aliado à mobilidade, permanência, flexibilidade e versatilidade proporcionadas pelo Poder Naval foram preponderantes para sua seleção como linha de ação a ser adotada.

Arthur designou LaPlante e determinou o acionamento de uma Força Tarefa de Contingência a fim de executar a evacuação. Tendo conhecimento limitado das condições locais em Mogadíscio, os dois comandantes ao realizarem a adequação dos meios e pessoal, dimensionaram uma força capaz de empregar todas as capacidades militares em proveito da operação, incluindo ações de superfície e aéreas. Durante o planejamento constatou-se a impossibilidade de uma evacuação de superfície através da praia visto a alta probabilidade de engajamento com os rebeldes somali neste deslocamento até a embaixada, o que poderia repercutir negativamente na opinião pública internacional (OHLS,2009).

Apesar da natureza de combate irregular atuando na capital, havia sérias preocupações de que sistemas de armas sofisticados pudessem ser utilizados, uma vez que a Somália foi aliada da ex- União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) na Guerra Fria (1947-1989) e havia recebido armas modernas naquela época. Os planejadores precisavam

considerar a possibilidade de que as armas da Guerra Fria, especialmente mísseis terra-ar e equipamentos de guerra eletrônica, permanecessem nas mãos da Somália o que poderia impactar sobremaneira a missão de evacuação. (OHLS, 2009)

Percebeu-se que as condições eram tão ruins que apenas o transporte por meio de helicóptero permitiria a evacuação dos americanos restantes em Mogadíscio. A constituição de uma organização por tarefas com base no conceito de Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais além de usual nas ações expedicionárias, garantiu flexibilidade para o planejamento e emprego do Conjugado Anfíbio.

Os oficiais que se reuniram no USS Guam para planejar e executar esta missão tinham reconhecida experiência neste tipo de operação, e muitos tinham trabalhados juntos em outras ocasiões. O planejamento começou imediatamente após o recebimento da ordem de alerta e prosseguiu depois que os dois navios partiram de Masirah, pouco antes da meia-noite de 2 de Janeiro de 1991. (OHLS, 2009)

Com a Força Tarefa Contingente em movimento, oficiais do Comando Central e do NAVCENT continuaram a considerar métodos alternativos para conduzir a evacuação. De fato, várias possibilidades estavam sob análise em todos os níveis de comando desde o início da crise, e ainda não havia ficado claro que apenas uma opção permanecia viável.

Inicialmente, a linha de ação prioritária envolvia o envio de aeronaves com destacamentos de segurança para o aeroporto de Mogadíscio e, em seguida, transportaria os evacuados americanos para fora do país. Várias outras missões estrangeiras fizeram exatamente isso nos últimos dias de dezembro. Mas isso exigia um ambiente permissivo, no entanto, os líderes da NAVCENT em decorrência das informações advindas dos integrantes da missão diplomática avaliaram que tais condições não mais existiam. A embaixada não podia nem mesmo se comunicar com o aeroporto de Mogadíscio para obter permissão para pousar a aeronave de evacuação; as linhas telefônicas estavam todas desligadas. Dessa forma, a

evacuação se daria em um ambiente hostil ensejando uma postura adequada para a adoção de medidas de segurança para tropa e evacuados.

O Comando Central também considerou o uso de forças de operações especiais, chegando a direcionar seis helicópteros MH-53 Pave Low¹⁸ com suporte de tanque preparados para conduzir a evacuação. Essa opção nunca avançou além do conceito inicial, pois as aeronaves Pave Low estavam sendo preparadas para o emprego iminente na Operação *Desert Storm*. Além disso, as forças de operações especiais foram fortemente comprometidas ao longo da fronteira com o Iraque e no deserto ocidental, à procura de mísseis Scud. Assim, tornou-se aparente que apenas uma evacuação valendo-se do Conjugado Anfíbio com apoio de helicópteros baseados em navios oferecia uma perspectiva de sucesso, independentemente da situação no terreno. (OHLS, 2009)

Além de considerável experiência, doutrina consolidada, procedimentos operacionais padronizados e treinamento em planejamento sumário facilitaram muito os esforços e garantiram a emissão imediata das ordens.

Nas primeiras horas da manhã de 5 de janeiro, dois helicópteros CH-53E Super Stallion transportaram uma pequena fração de tropa do convés do USS Guam para Mogadíscio, 466 milhas a sudoeste (FIG. 4, ANEXO A). Com a evolução do conflito interno, estava mais claro do que nunca que apenas a opção anfíbia com o apoio de helicóptero ofereceria alguma esperança de salvar os americanos em tempo. Os CH-53E tinham a capacidade de ser reabastecidos em vôo, o que permitiu fazer a inserção de longo alcance (SIEGEL, 1991).

A perda de vidas americanas na embaixada em Mogadíscio seria profundamente negativo para imagem da nação norte americana o que poderia ser crítico para a guerra no Golfo Pérsico. Qualquer eventualidade poderia prejudicar o planejamento da *Desert Shield* e *Desert Storm*, resultando em consequências impensáveis.

¹⁸ Helicóptero Sikorsky MH-53

Vale lembrar que a operação foi organizada atendendo a estrutura de MAGFT (GptOpFuzNav) conforme figura abaixo.

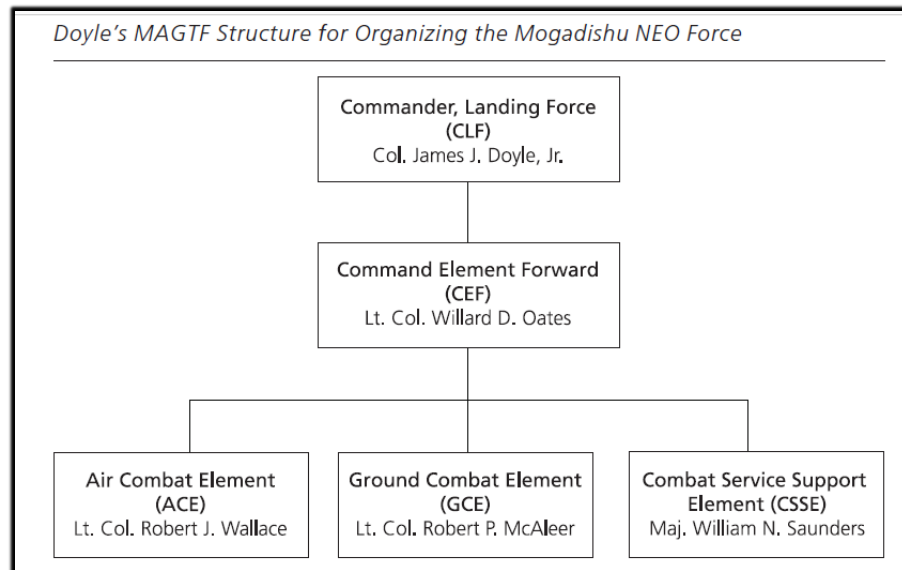


FIGURA 3 – Estrutura do MAGTF para Operação *Eastern Exit*
Fonte: OHLS, 2009, p. 34

Verifica-se que tal estrutura foi constituída para o cumprimento dessa missão específica e estruturada segundo o conceito organizacional de componentes, o qual reúne os elementos constitutivos de acordo com a natureza de suas atividades. Esse modelo organizacional conferiu flexibilidade e versatilidade a seu Comandante, pois mesclou as capacidades e potencialidades dos meios de combate terrestre (*Ground Combat Element*), incluindo os meios de apoio ao combate, aéreos (*Air Combat Element*) contemplando os meios de controle aerotático e defesa antiaérea e logísticos (*Combat Service Support Element*), integrados por uma estrutura de comando e controle (*Command Element Forward*).

Ficou evidenciado nesta operação as capacidades decorrentes da configuração modular proporcionada pela organização em componentes. Foi possível, dessa forma, receber a missão já embarcado e planejar a bordo, remanejando meios entre os vetores de projeção de poder para executar a operação; ser projetado a partir do mar por vetores orgânicos navais e aeronavais, com tropas e meios especialmente adaptados ao desembarque, para o cumprimento

de missões de qualquer natureza, atuando independente de outra Força em terra.

O lançamento de helicópteros a uma distância superior a 466 milhas do objetivo multiplicaria os problemas enfrentados pelos pilotos na condução da inserção e extração dos evacuados, devido aos requisitos de reabastecimento e complicações de navegação. Por outro lado, esperar por um ponto de partida mais próximo seria muito provavelmente desastroso para os integrantes da embaixada, visto que as condições locais continuavam a piorar.

As informações iniciais disponíveis durante a fase de planejamento quanto à localização e configuração das instalações da embaixada provaram estar desatualizadas e imprecisas. A utilização de fotografia aérea recebida, durante o processo de planejamento, permitiu a elaboração do croqui do complexo da embaixada, provando ser útil na identificação dos elementos necessários para a manobra pretendida (FIG. 5, ANEXO B). Foi eliminada, também, qualquer consideração residual de pousar na praia com forças de superfície, uma vez que os fuzileiros navais provavelmente teriam que combater para atravessar Mogadíscio, e naquele momento não havia interesse dos líderes americanos em se envolver na Guerra Civil da Somália.

O caça AC-130 da Força Aérea fornecia dados de inteligência e estava apto a prestar apoio de fogo caso necessário. Os Super Stallions regressaram para o USS Guam - agora cerca de 350 milhas de distância - com 61 evacuados, incluindo todos os americanos não oficiais no complexo; os embaixadores da Nigéria, Turquia, Emirados Árabes Unidos e Omã. (OHLs,2009).

Foram necessárias quatro vagas de movimento helitransportado para concluir a evacuação em 07 de janeiro de 1991. A operação demonstrou que a capacidade anfíbia dos Estados Unidos poderia responder a uma ampla gama de atividades exigidas em qualquer lugar do mundo, mesmo quando engajado, simultaneamente, em missões de maior complexidade e envergadura. Verificou-se, também, que invariavelmente em uma OpENC há a possibilidade

de representantes diplomáticos e civis de outras nacionalidades solicitarem evacuação. Dessa forma, caberá ao embaixador realizar essa estreita coordenação junto ao nível político para decidir quanto ao apoio aos demais requerentes.

A Operação *Eastern Exit* foi considerada um exemplo de excelência atrelado à capacidade de mobilização de meios e do valor da capacidade anfíbia caracterizada pelo caráter expedicionário das ações empreendidas. A operação também demonstrou que as operações anfíbias modernas dependem dos meios aéreos, especialmente helicópteros.

A participação na Operação *Eastern Exit* não teve impacto na guerra subsequente contra o Iraque; após desembarcar os evacuados em Omã (LDS), a Força-Tarefa retornou a sua atividade inicial participando plenamente do *Sea Soldier IV*, demonstração anfíbia que contribuiu para o êxito da Operação *Desert Storm*.

A capacidade de mover-se perfeitamente da Operação *Desert Shield* para Operação *Eastern Exit*, em seguida para *Sea Soldier IV* e, finalmente, para *Desert Storm* ilustra o amplo espectro de atuação do PN, permitindo atender tarefas que envolvam desde conflitos de alta intensidade até atividades com uso limitado da força, evidenciando claramente as capacidades intrínsecas proporcionadas pelo PN, em especial a versatilidade e flexibilidade. Tais potencialidades, aliadas as análises decorrentes das possíveis ameaças em Mogadíscio foram fundamentais no processo de tomada de decisão para o emprego do Poder Naval na evacuação da embaixada norteamericana.

3.3 Considerações Parciais

Pela análise dos fatos anteriores, podemos depreender que o governo da Somália, país anfitrião da ENC, perdeu o controle da situação, caracterizando a realização de uma Op ENC em ambiente hostil. Nessa situação, possivelmente a evacuação seria realizada sob

condições de combate. A tropa deveria estar preparada para realizar a entrada em território hostil.

Outra conclusão possível foi a impossibilidade do estabelecimento de ARE ou de um CCE em terra. A situação no país anfitrião não permitia condições mínimas de segurança para o estabelecimento dessas instalações. Por meio da análise da SWOT, verificou-se a necessidade do estabelecimento do CCE a bordo do USS Guam no intuito de preservar a integridade física dos não combatentes, além de permitir usufruir da estrutura de apoio de saúde existente no navio, em caso de qualquer necessidade médica.

Um aspecto relevante decorrente da avaliação dos pontos fortes das forças militares envolvidas e das ameaças oriundas do ambiente operacional, refere-se a opção pelo emprego do movimento por meio de helicóptero sob condições de visibilidade reduzida a fim de conduzir a retirada dos integrantes da embaixada e dessa forma minimizar a alta probabilidade de engajamento com os rebeldes somali, o que poderia repercutir negativamente na opinião pública internacional, além de minimizar a eficácia do emprego das armas terra-ar caso fossem utilizadas pelos rebeldes.

Como lição aprendida pode-se perceber que o acompanhamento e monitoramento dos principais riscos globais, da intensidade e frequência dos conflitos por região ao redor do mundo favorecem a assegurar um adequado nível de consciência situacional e permitem que as Forças Armadas possam prestar o conveniente e oportuno assessoramento aos níveis político e estratégico garantindo uma pronta-resposta as eventuais necessidades de emprego militar para a salvaguarda dos interesses nacionais e das pessoas, dos bens e dos recursos no exterior.

Conclui-se, primeiramente, que apesar do envolvimento das forças navais nas Operações *Desert Shield* e *Desert Storm*, parcela de seus meios e pessoal foram empregados em uma ação militar conduzida de 5 a 7 de janeiro de 1991 permitindo a evacuação de não-combatentes norteamericanos e cidadãos de outras nações da cidade de Mogadíscio, devastada

pela guerra civil e grave instabilidade social. Tal operação permitiu evidenciar as características do Conjugado Anfíbio, quais sejam a versatilidade, flexibilidade, mobilidade e permanência. Dessa forma, reforçando o pendor e aptidão do Conjugado Anfíbio para ser empregado nas OpAnf na modalidade de Projeção Anfíbia.

As experiências decorrentes das Operações realizadas na região do Golfo Pérsico, *Desert Storm*, *Desert Shield* e principalmente, a *Eastern Exit* solidificaram e consolidaram os conceitos, posteriormente, incrementados pela Marinha e pelo Corpo de Fuzileiros Navais norte-americanos, respectivamente, nas publicações doutrinárias *MCCP 1 Operational Maneuver from the Sea* (1996), e *Somalia... From the sea* da *Naval War College* (2009).

Portanto, no que tange a crise político-estratégica¹⁹ ora mencionada, pode-se afirmar que o Conjugado Anfíbio apresentou-se como um eficiente vetor de projeção de poder para o cumprimento de relevante objetivo nacional estadunidense qual seja a salvaguarda e evacuação de seus nacionais em território estrangeiro conflagrado em grave instabilidade política e social. Embora sem permissão expressa do governo local, os EUA assumiram o risco diplomático e da opinião pública internacional, optando pela realização da missão.

Após o detalhamento dos fatos marcantes que caracterizaram o emprego do Poder Naval estadunidense na OpENC, será verificada, no próximo capítulo, como as interações dos pontos fortes e fracos da Força Naval com as oportunidades e ameaças visualizadas no ambiente em que estava envolto a capital da Somália contribuíram para a tomada de decisão, no nível operacional, por meio da adoção da análise SWOT a fim de que ao final da aplicação do método tenha-se obtido conhecimento relevante para atingir-se o propósito deste estudo.

¹⁹ 1. Estado de tensão, na fronteira do emprego da violência, em que são geradas oportunidades de alcançar objetivos ou salvaguardar interesses ameaçados. 2. Tipo de conflito desencadeado imediatamente após a ruptura do equilíbrio existente entre duas ou mais partes envolvidas em determinado contencioso, evoluindo para uma fase de tensão que, quando falham as tentativas de solucionar as divergências, tende a exacerbar-se, aproximando-se do conflito armado. (BRASIL,2015)

4 APLICABILIDADE DA ANÁLISE SWOT

Neste capítulo, são investigados alguns pontos de aderência no que tange a aplicabilidade, no nível operacional, da metodologia de análise SWOT, cujas características foram apresentadas, no processo de planejamento e emprego do Conjugado Anfíbio adotados na Operação *Eastern Exit*. Tal abordagem tem como balizamento a avaliação do ambiente interno em que estava envolta a Somália em 1991, as possíveis ameaças à operação de evacuação, os pontos fortes e fracos do Comando Operacional, além das oportunidades decorrentes de suas capacidades.

Após essa análise, são apresentadas as deduções e conclusões afetas as interações entre os aspectos abordados na matriz SWOT, os quais permitiram aos planejadores, em assessoramento a tomada de decisão, a elaboração e priorização da linha de ação empregando o Conjugado Anfíbio em cumprimento à missão de evacuação da embaixada estadunidense.

Por fim, realiza-se uma série de conclusões parciais relacionadas a aplicação da ferramenta de análise SWOT no nível operacional, sendo apontada suas características e potencialidades como meio de apoio ao processo decisório.

4.1 A ferramenta de análise SWOT aplicada à Operação *Eastern Exit*

No capítulo anterior, foi possível proceder o detalhamento do planejamento e execução da OpENC o que permitiu a identificação de diversos aspectos pertinentes que envolveram a Operação *Eastern Exit*. Dessa forma, é possível fazer o levantamento dos elementos constituintes da matriz SWOT conforme demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 3
Matriz SWOT aplicada à Operação *Eastern Exit*

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - A experiência pregressa dos oficiais em OpENC e o fato de já terem trabalhados juntos em outras ocasiões. (sinergia); - Existência do Comando Operacional permanentemente ativado tendo como Área de Operações o Oriente Médio e Norte da África (USCENTCOM) garantindo presença estratégica na região; - Coleta de informações a partir dos integrantes da missão diplomática; - Emprego da Organização por tarefas atendendo ao conceito de GptOpFuzNav (MAGTF) proporcionando flexibilidade na composição da FT; e - Procedimentos Operacionais Padronizados combinado com elevado grau de adestramento (Prontidão Operativa) 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa efetividade na integração dos órgãos de inteligência; - Limitado conhecimento das condições locais; - Dados de inteligência desatualizados; - Condução da missão sem autorização formal do país anfitrião;
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de empregar as aeronaves da USAF para realizar a evacuação; - Capacidade de empregar o Conjugado Anfíbio para realizar a evacuação; - Capacidade do emprego de helicóptero no período de visibilidade reduzida para efetuar a evacuação; - Capacidade de realizar reabastecimento em voo dos helicópteros, mesmo na condição de visibilidade reduzida; e - Capacidade de operar o CCE a bordo dos navios 	<ul style="list-style-type: none"> - Opinião pública internacional suscetível à narrativa de DI; - Aumento da Instabilidade política no país anfitrião; - Coerção da população pelos rebeldes; - Utilização de mísseis terra-ar e equipamentos de guerra eletrônica; e - Perda de vidas norteamericanas na embaixada em Mogadíscio.

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise das interações entres os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças, no nível operacional, decorrentes do cenário existente na Somália em 1991, permitiram aos planejadores estadunidenses proporem suas linhas de ação a fim de se contrapor

ao problema militar apresentado e dessa forma conduzir com sucesso a evacuação de seus nacionais para o Local de Destino Seguro (LDS).

O emprego de aeronaves da USAF foi inviabilizado por conta da impossibilidade de pousar no aeroporto de Mogadíscio por questões de segurança. A ameaça de utilização de mísseis terra-ar e equipamentos de guerra eletrônica, por parte dos rebeldes, teve papel preponderante na opção pelo emprego do Poder Naval para execução da Operação Anfíbia na modalidade de Projeção Anfíbia caracterizada como atividade de uso limitado da força a fim de dar mobilidade, permanência, versatilidade e flexibilidade para a operação.

Em relação a ameaça de utilização de mísseis terra-ar por parte dos rebeldes contra as tropas estadunidenses envolvidas na missão de evacuar seus nacionais, optou-se pelo emprego de helicópteros no período de visibilidade reduzida. Embora a primeira vaga de helicópteros ter sido lançada do USS Guam a partir de 466 milhas da embaixada, a capacidade de realizar o reabastecimento em voo, também sob condições de visibilidade reduzida, garantiu a autonomia necessária para atingir o ponto de interesse e dar início a evacuação.

Nesse caso específico pode-se observar, analisando a matriz SWOT elaborada, que foi explorada a força expressa pelos procedimentos operacionais padronizados combinados com o elevado grau de prontidão associando a oportunidade caracterizada pela capacidade de emprego do helicóptero sob condições de visibilidade reduzida a fim de mitigar a ameaça antiaérea dos rebeldes explorando o princípio de guerra da surpresa²⁰.

Verifica-se que a exposição dos elementos constituintes da análise SWOT na estrutura de matriz, permite uma avaliação mais célere para elaboração de linhas de ação estimulando, sem perder o foco, a criatividade do planejador a fim de atingir o estado final desejado militar, que no caso em estudo consolida-se com a retirada, em segurança, dos

²⁰ Esse princípio sugere que os esforços devam ser empreendidos de forma a surpreender o inimigo e não ser surpreendido por ele. Com o emprego da surpresa, poderão ser obtidos resultados superiores ao esforço despendido, compensando fatores desfavoráveis (BRASIL, 2007).

estadunidenses da embaixada em Mogadíscio para o LDS.

Em que pese não ter havido autorização formal do país anfitrião, os EUA ao ponderar o custo-benefício decidiram pela realização da evacuação. Havia a possibilidade de questionamento junto à comunidade internacional por uma suposta intervenção estadunidense no conflito civil o que poderia ocasionar alegações quanto à legalidade e legitimidade da operação. Outro risco analisado foi a possibilidade de eventuais mortos norte-americanos, o que ensejaria o descrédito frente a opinião pública internacional podendo prejudicar os esforços afetos a Operação *Desert Storm*.

Outro aspecto de extrema relevância para análise refere-se a exploração da capacidade de operar o CCE a bordo dos navios da FT que buscou minimizar a ameaça a integridade física dos membros da embaixada uma vez que tal procedimento proveria maior segurança, além de permitir o apoio de saúde decorrente da estrutura médico-hospitalar existente no interior dos meios navais empregados.

A opção pelo emprego de aeronaves AC-130 para prover dados atualizados de inteligência visava a mitigar as fraquezas do limitado conhecimento das condições locais e dos dados de inteligência desatualizados. Por meio da adoção da organização estruturada no conceito de GptOpFuzNav proporcionou-se flexibilidade e versatilidade ao comandante propiciando maior eficiência em combate.

Fruto da bem-sucedida operação foi fomentado a elaboração do documento doutrinário OMFTS (1996) o qual não se limitava à parte de alta intensidade do espectro de conflito. Por essa razão, os procedimentos previstos no OMFTS devem ser usados em uma ampla variedade de situações, que vão desde a ajuda humanitária ao combate violento.

Apesar de ter sido considerada um caso de extremo sucesso pelas autoridades militares estadunidenses, as atenções do mundo estavam voltadas para as ações ofensivas da coalizão liderada pelos EUA contra o Iraque, por essa razão, a OpENC não ganhou tanta

visibilidade e notoriedade nos veículos de imprensa.

No rol das lições aprendidas, verificou-se a necessidade de acompanhamento constante da conjuntura mundial e dos riscos globais (FIG. 7, ANEXO B; FIG.8, ANEXO C; FIG. 9, ANEXO D) a fim de permitir o diagnóstico antecipado de potenciais ameaças aos nacionais em território estrangeiro. Permitindo, dessa forma, uma postura proativa frente à necessidade de planejamento e execução de OpENC, bem como proporcionando maior velocidade no processo decisório para o emprego militar.

Dessa forma, conclui-se que no nível operacional, uma série de decisões importantes foram provenientes das avaliações oriundas das interações entre os elementos constituintes da matriz SWOT. Dentre as decisões pode-se destacar: 1) o emprego de helicópteros para exfiltração dos nacionais; 2) a opção por realizar tal movimento durante o período de visibilidade reduzida; 3) a adoção do CCE a bordo do navio capitânea; 4) o emprego de aeronaves AC-130 para prover dados atualizados de inteligência. 5) emprego da MAGTF permitindo flexibilidade as operações.

4.2 Considerações Parciais

Conclui-se que a ferramenta de análise SWOT constitui-se num importante meio para a construção do processo cognitivo da Arte Operacional, em especial num ambiente de caos e incerteza o qual permeia as operações militares. Tal ferramenta, permite identificar fraquezas e vulnerabilidades tanto de nossas forças quanto de nossos oponentes, favorecendo o entendimento do ambiente operacional, promovendo uma maior robustez a elaboração e análise das linhas de ação a fim de solucionar o problema militar. Caracteriza-se por possuir um forte componente intuitivo, estando intimamente relacionado ao contexto que está sendo analisado. Garante maior agilidade ao processo decisório, contribuindo para o pensamento crítico. Permite melhor explorar os princípios de guerra, favorecendo o refinamento das linhas de ação.

Dessa forma, garante ao planejador a oportunidade de explorar a criatividade e iniciativa, proporcionando uma melhor opção de solução para o decisor . Consitui-se, também, numa ferramenta dinâmica que conjuga a ciência com a arte do comandante. Ressalta-se que este trabalho limitou sua análise ao nível operacional.

Dando prosseguimento ao presente trabalho, será apresentada, no capítulo seguinte, uma conclusão que visa a atender aos objetivos do estudo.

5 CONCLUSÃO

Por oportuno, deve-se retornar ao propósito desta pesquisa, confrontando-o com as evidências do caso concreto escolhido, a fim de dar sustentabilidade à resposta da pergunta inicial: como as características do Poder Naval influenciaram o planejamento e a decisão de emprego do Conjugado Anfíbio na Operação *Eastern Exit*, OpENC realizada em Mogadíscio, em 1991?

Diante da relevância em estudar ferramentas práticas de apoio a tomada de decisão que permitam ao planejador, no nível operacional, explorar a criatividade e a elaborar linhas de ação mais eficiente e eficazes, este trabalho foi desenvolvido ao longo de cinco capítulos para melhor interpretar a aplicabilidade da ferramenta de análise SWOT no planejamento e processo decisório.

A escolha do tema evacuação de não combatentes, para o estudo de caso, deveu-se à importância do assunto dentro da conjuntura estratégico-militar, que se harmoniza com o objetivo nacional de defender os cidadãos brasileiros no exterior.

O preparo e a capacitação para realizar esse tipo de operação contribui sobremaneira para a manutenção da credibilidade do país junto ao cenário internacional, contribuindo também para atender um dos objetivos nacionais de Defesa qual seja de defender os interesses nacionais e as pessoas, os bens e os recursos brasileiros no exterior.

O Poder Naval, em virtude de suas capacidades e do vínculo selado em sua missão, na qual assume a tarefa de apoiar a política externa nacional, possui a aptidão e o dever de se manter em condições de realizar operações de projeção de poder, além de nossas fronteiras, em proveito de nacionais que se encontrem em situação de risco.

Embora a Op ENC esteja enquadrada como uma atividade de uso limitado da Força, na realidade, consiste numa operação complexa que requer um planejamento detalhado, cooperação entre os entes envolvidos, principalmente o MRE e MD, exiguidade do tempo para

planejamento e execução, elevado grau de disciplina. O Conjugado Anfíbio atrelado à mobilidade, versatilidade, flexibilidade e permanência que lhe são conferidos pelo Poder Naval, possui a aptidão necessária para realizar operações tipo Projeção Anfíbia, assumindo as OpENC relevante destaque no atual cenário, à medida que o poder político nacional vence barreiras culturais e longínquos marcos fronteiriços.

Ao verificar a ferramenta de análise SWOT, encontrou-se diversos indícios e possibilidades de utilização desta ferramenta ao nível deste estudo. Permitiu-se, assim, identificar como o emprego dessa ferramenta, direcionado à expressão militar do Poder Nacional, pode potencializar a elaboração de linhas de ação para o cumprimento da missão, agregando eficiência e eficácia no apoio à tomada de decisão do comandante.

O Conjugado Anfíbio, empregado por meio da Projeção Anfíbia, possui a capacidade de projetar poder do mar para terra, defendendo os interesses nacionais fora do continente. Sua capacidade expedicionária faz-se fundamental tanto na guerra, como na paz, constituindo um importante instrumento de dissuasão e de pronto emprego para o atendimento dos anseios de nosso país. A condução de OpENC, tão mais provável quanto mais influente for a política externa nacional, amplia o emprego do Conjugado Anfíbio para operações com caráter de proteção, em qualquer lugar, a qualquer tempo, daquilo que uma nação tem como sua maior riqueza: seu povo.

Diante de todo o exposto, concluiu-se que a adoção da ferramenta de análise SWOT constitui um importante meio de apoio a tomada de decisão, podendo ser utilizada tanto no nível estratégico quanto operacional. Permite, também, refinar a elaboração de Linhas de Ação para as Operações por meio da análise de oportunidade e ameaças decorrentes do ambiente externo confrontadas com os pontos fortes e fracos internos da Força Militar empregada.

Em que pese tal ferramenta constar em documentos doutrinários no âmbito administrativo, não existe a previsão desses conceitos nos documentos doutrinários operativos.

Dessa forma, observa-se a possibilidade de implementação desses conceitos no arcabouço doutrinário operativo. Devendo-se, dessa forma, ser sistematizado sua adoção em apoio a tomada decisão. A pesquisa realizada não esgota o assunto, permitindo a ampliação da análise para outras Operações, bem como a viabilidade de adaptação de outras ferramentas do mundo corporativo em apoio as operações militares.

Por meio da análise SWOT ficou evidente os pontos fortes e oportunidades advindas das características do Poder Naval frente a ameaça visualizada por ocasião da necessidade de evacuação da embaixada dos EUA em Mogadiscio em 1991. A mobilidade proporcionada pelos navios e helicópteros, a versatilidade decorrente da mudança de postura saindo de Operação Clássica da Guerra Naval para uma atividade de uso limitado da força, a flexibilidade em ajustar os efetivos e a permanência proporcionada pelos meios navais foram decisivas na tomada de decisão para o emprego do Conjugado Anfíbio na Operação *Eastern Exit*.

Dessa forma, ficou evidenciado que o propósito da pesquisa foi atingido por meio da verificação da aplicabilidade da análise SWOT na tomada de decisão para o emprego do Conjugado Anfíbio na Operação *Eastern Exit*.

Cabe destacar ainda a validade e relevância de um estudo mais aprofundado sobre o aplicação da ferramenta SWOT em outras modalidades de Operações, podendo inclusive ser empregado em jogos de guerra a fim de aperfeiçoar a implementação da metodologia no nível operacional.

A adoção de futuros estudos poderá contribuir para eventuais revisões doutrinárias dos manuais do MD e da MB, fundamentais para o desenvolvimento de uma doutrina versátil e adaptável, que contribua, de forma efetiva e oportuna, para o processo de tomada de decisão dos comandantes nas operações militares conjuntas e singulares, em cenários complexos e dinâmicos.

REFERÊNCIAS

- BASTOS, M. *Análise SWOT (Matriz): Conceito e aplicação*. 2014. Disponível em: <www.portal-administração.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicação.html> Acesso em: 15 jun. 2021.
- BOLETIM GEOCORRENTE (no 143). Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/egn/boletim_geocorrente>. Acesso em: 23 jul. 2021.
- BRASIL. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. Publicação *CGCFN 0-1. Manual Básico dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais*. Rio de Janeiro, 2020a.
- _____. Publicação *CGCFN 2-3. Manual de Operações de Evacuação de Não Combatentes dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais*. Rio de Janeiro, 2020b.
- _____. Estado-Maior da Armada. Publicação *EMA-305. Doutrina Militar Naval*. Brasília: Estado-Maior da Armada, 2017.
- _____. Ministério da Defesa. Publicação *MD30-M-01, 1º Volume: Doutrina de Operações Conjuntas*. Brasília, DF, 2020c.
- _____. _____. Publicação *MD30-M-01, 2º Volume: Doutrina de Operações Conjuntas*. Brasília, DF, 2020d.
- _____. _____. *Estratégia Nacional de Defesa*, Brasília, DF, 2012a.
- _____. _____. *Livro Branco de Defesa Nacional*, Brasília, DF, 2012b.
- _____. _____. *Política Nacional de Defesa*. Brasília, DF, 2012c.
- _____. _____. Publicação *MD51-M-04. Doutrina Militar de Defesa*. Brasília, DF, 2007.
- _____. _____. Publicação *MD35-G-01 – Glossário das Forças Armadas*, 5ª Edição. Brasília, DF, 2015.
- _____. _____. Publicação *MD33-M-08. Manual de Operações de Evacuação de Não Combatentes*. Brasília, DF, 2020e.
- _____. Secretaria Geral da Marinha. Publicação SGM 107.Vol.I. *Normas Gerais de Administração*. Brasília: Secretaria Geral da Marinha, 2019.
- BROWN, Ronald J. *U.S. Marines in the Persian Gulf, 1990-1991 with Marine Forces afloat in Desert Shield and Desert Storm*. History and Museums Division Headquarters. Washington, D.C.: U.S. Marine Corps, 1998. 268 p.
- EUA. *War in the Persian Gulf: Operations Desert Shield and Desert Storm August 1990–March 1991*. Center of Military History. United States Army, 2010. 87 p.
- FRANÇA, Júnia L. VASCONCELLOS, Ana Cristina de. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 8. ed. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2007. 255 p.

KARPPI, Ilari. KOKKONEN, Merja. LAHTEENMAKI-SMITH, Kaisa. *SWOT analysis as a basis for regional strategies*. Nordregio Working Paper. Stockholm : Nordregio - Nordic Centre for Spatial Development, 2001. 84 p. Disponível em: <<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:700483/FULLTEXT01.pdf>>. Acesso em: 09 Jun. 2021.

KRULAK, C.C. *MCCP 1: Operational Maneuver from the Sea Manual*. Washington, D.C.:U.S. Marine Corps. 1996. 32 p.

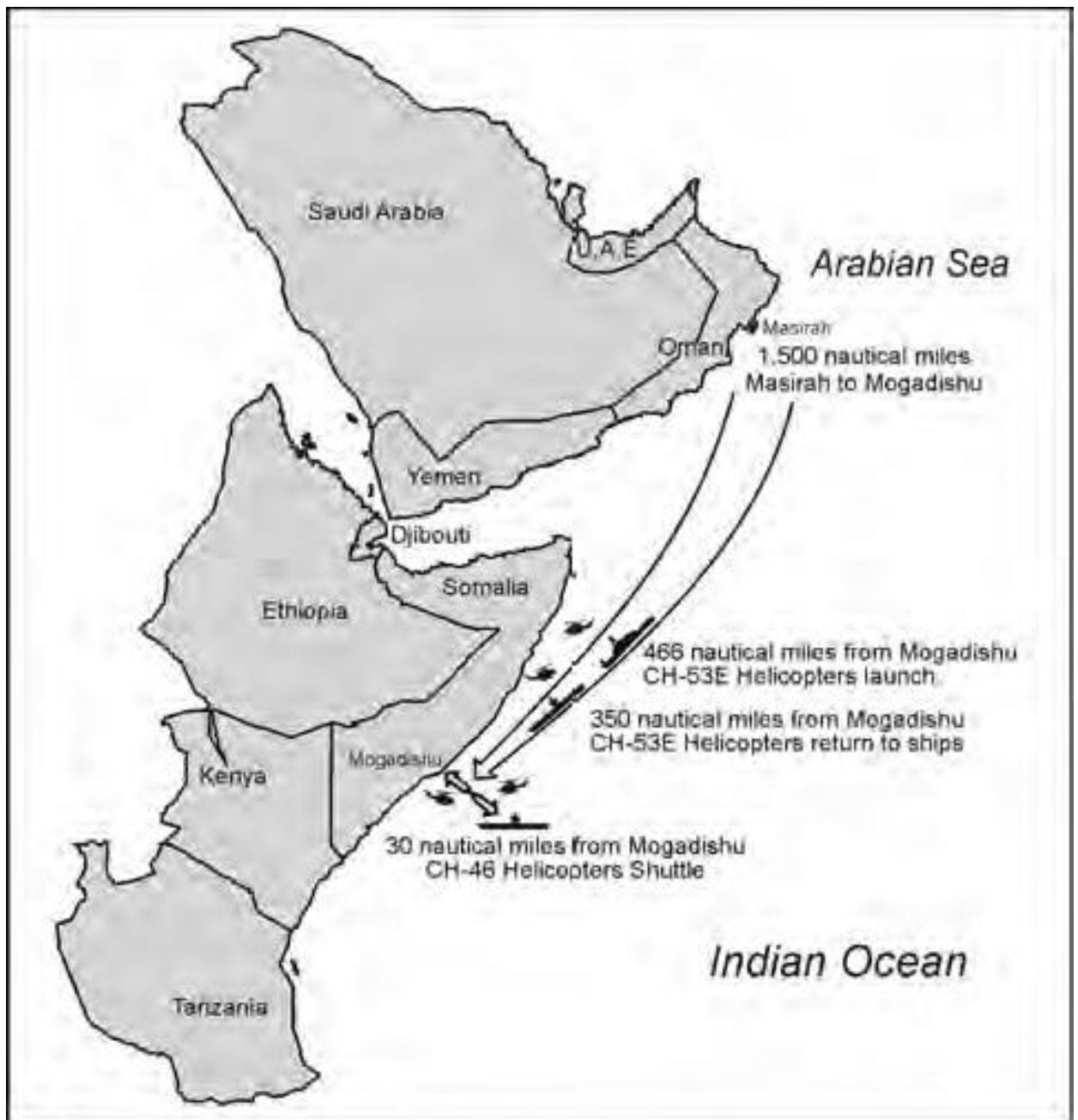
MONTEIRO, Álvaro A. D. *A próxima singradura*. O Anfíbio. Rio de Janeiro, V. 29, n. 28. Edição extra, 2010. 113 p.

OHLS, Gary J. *Somalia . . . From the Sea*. Naval War College Papers. Newport: Naval War College, 2009. 244 p. Disponível em: <<https://digital-commons.usnwc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=newport-papers>>. Acesso em: 09 Mai. 2021.

SIEGEL, Adam B. *Eastern Exit: The Noncombatant Evacuation Operation (NEO) From Mogadishu, Somalia, in January 1991*. Center for Naval Analyses, 1991, 65 p. Disponível em: <https://www.cna.org/CNA_Files/PDF/2791021100.pdf>. Acesso em: 09 Mai. 2021.

UK. *United Kingdom Maritime Power (Joint Doctrine Publication 0-10)*. 2017. Disponível em <https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/662000/doctrine_uk_maritime_power_jdp_0_10.pdf>. Acesso em: 09 mai. 2021.

YIN, Robert K. *Estudos de Caso - Planejamento e Métodos*. 4.ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010.

ANEXO A – CROQUI DA OPERAÇÃO *EASTERN EXIT*FIGURA 4 – Croqui da Operação *Eastern Exit*

Fonte: OHLS, 2009, p. 32

ANEXO B – CROQUI DAS INSTALAÇÕES DA EMBAIXADA

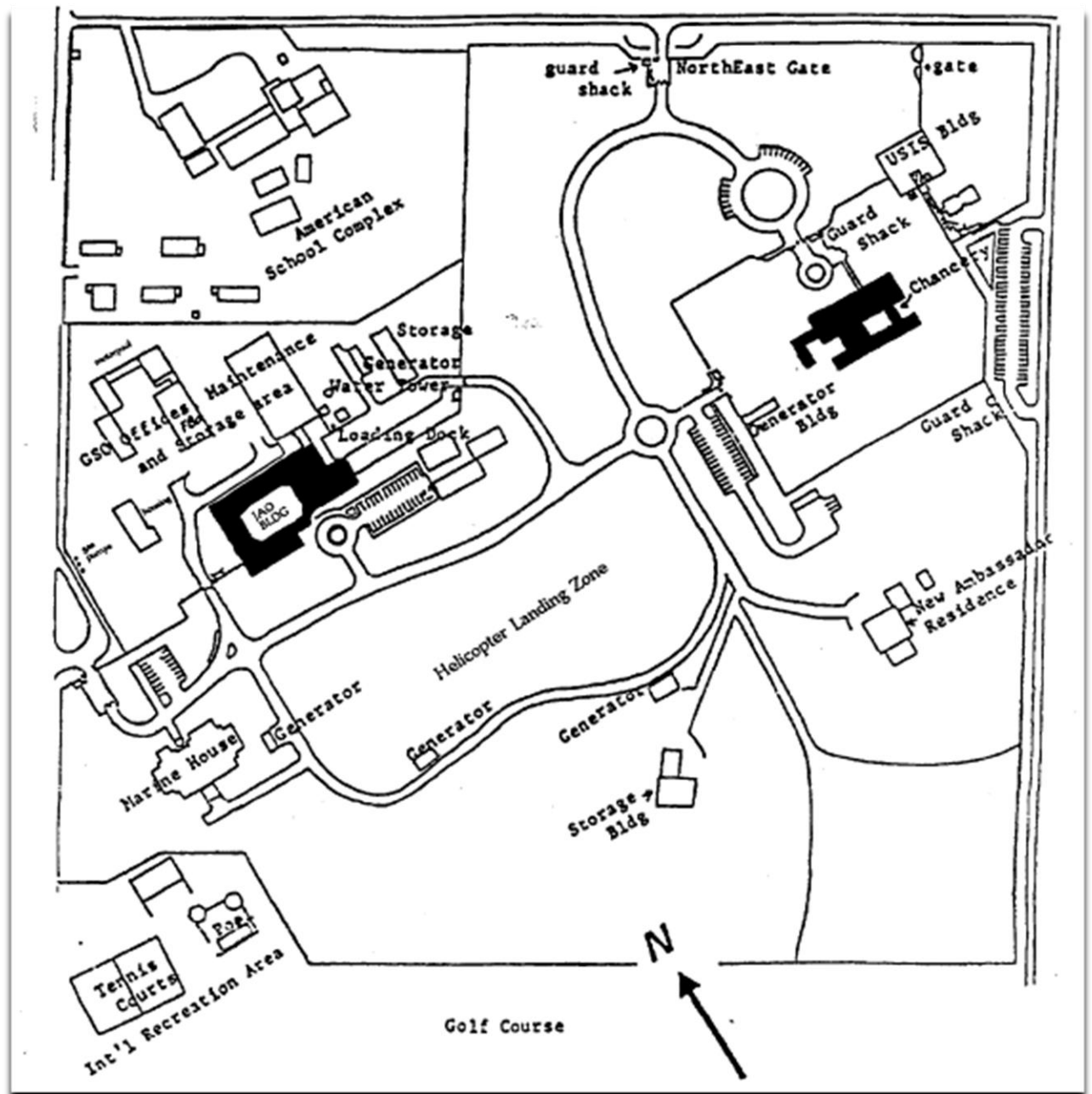


FIGURA 5 – Croqui do Complexo de Instalações da Embaixada dos EUA em Mogadíscio
 Fonte: SIEGEL, 1991, p. 6

ANEXO C – FLUXOGRAMA FUNCIONAMENTO DO CCE

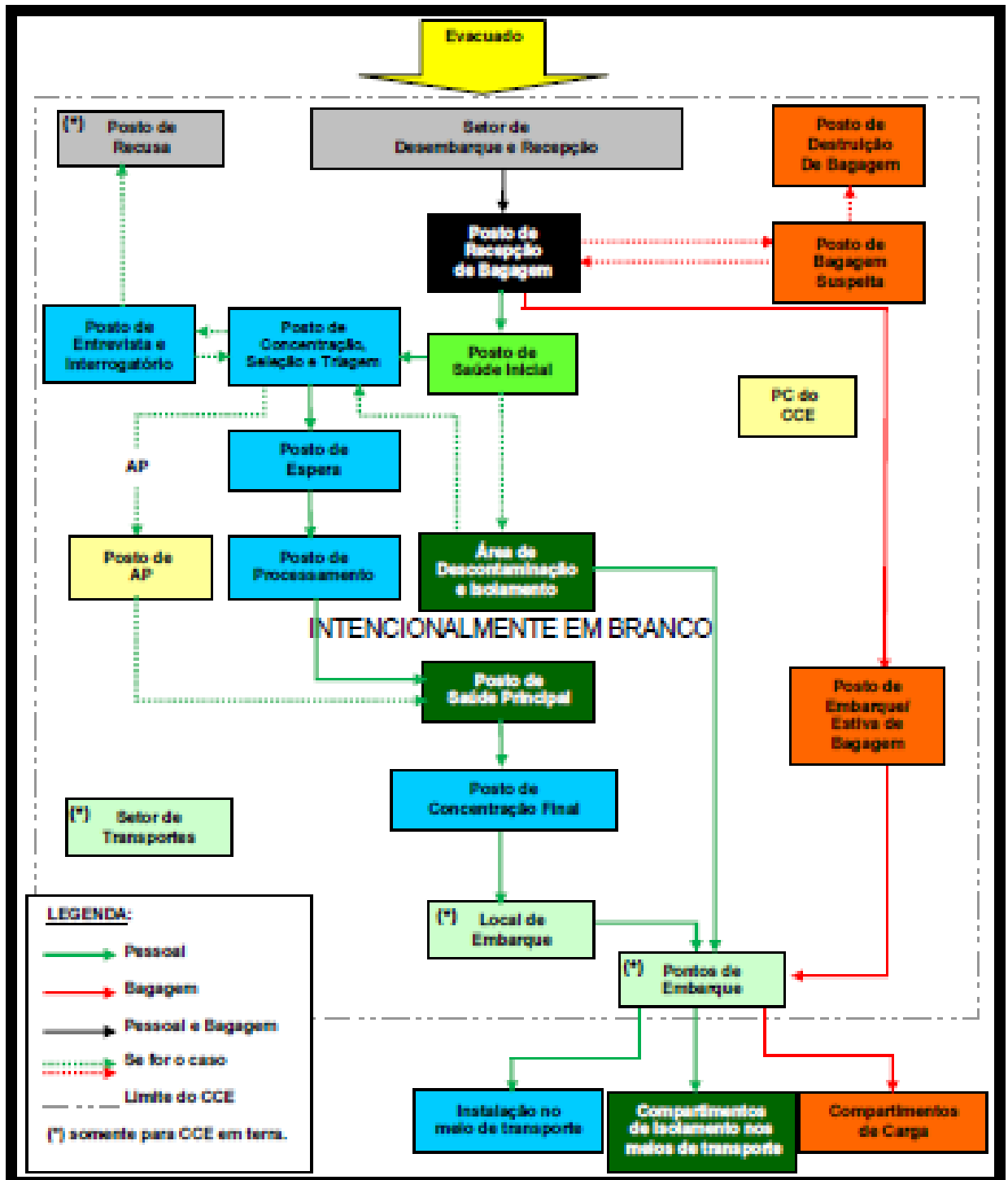


FIGURA 6 – Fluxograma de Funcionamento do CCE
 Fonte: BRASIL, 2020e, p. 60

ANEXO D – DISTRIBUIÇÃO DOS CONFLITOS PELO MUNDO

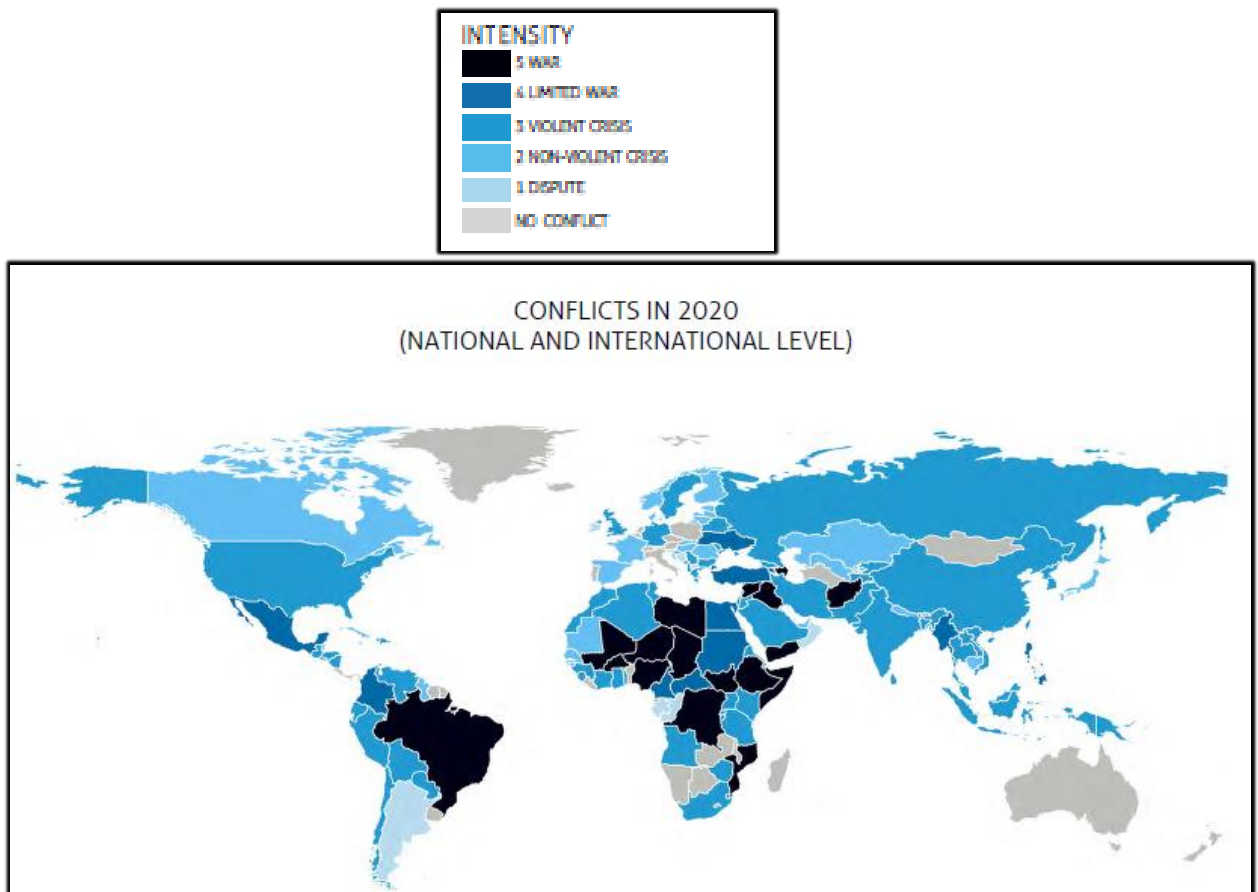


FIGURA 7 – Distribuição dos Conflitos pelo mundo

Fonte: Disponível em

https://hiik.de/wp-content/uploads/2021/05/ConflictBarometer_2020_2.pdf

Acesso em: 27 jun. 2021

ANEXO E – FREQUÊNCIA DOS CONFLITOS PELO MUNDO

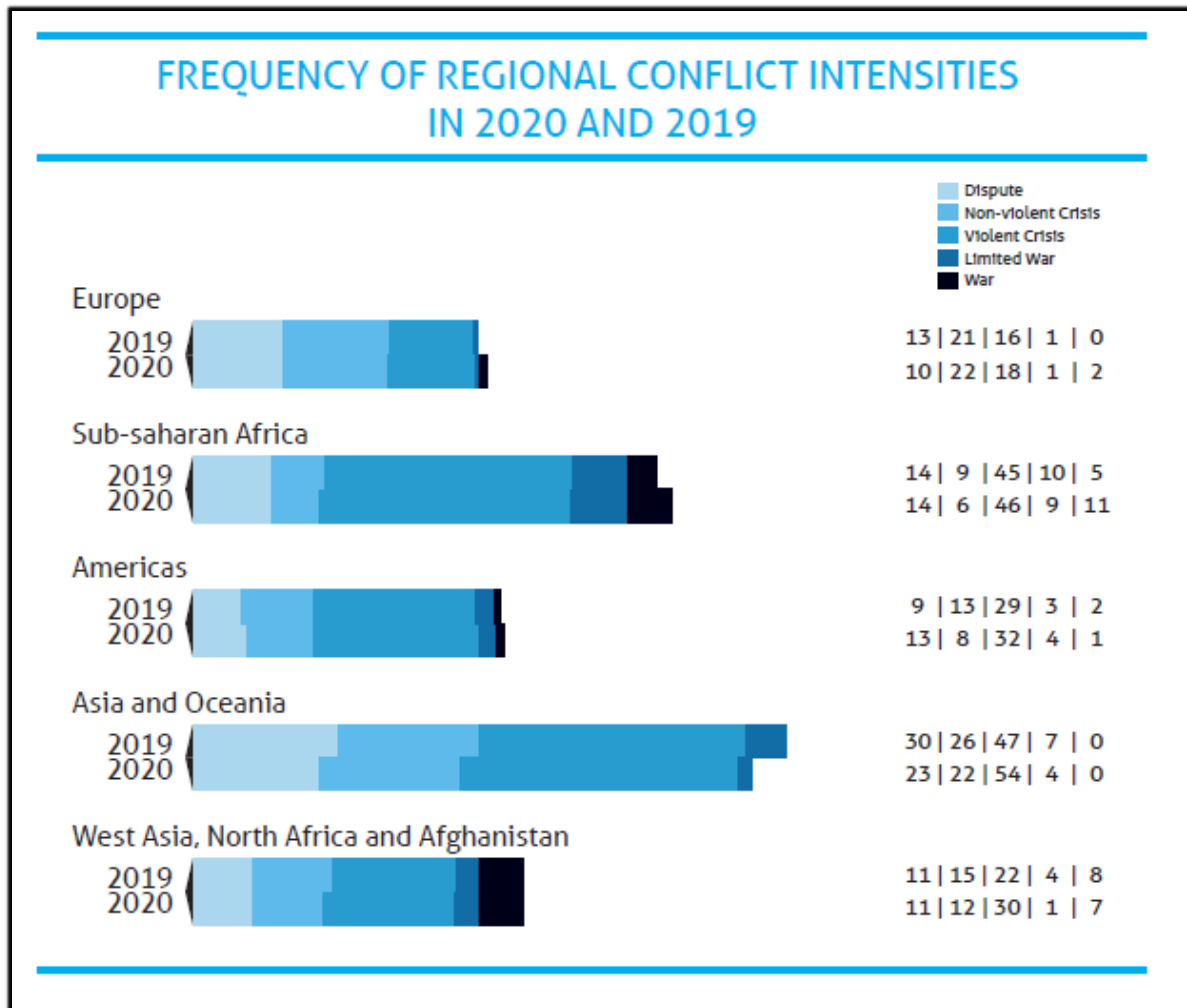


FIGURA 8 – Frequência dos Conflitos pelo mundo comparativo entre 2019 e 2020

Fonte: Disponível em

https://hiik.de/wp-content/uploads/2021/05/ConflictBarometer_2020_2.pdf

Acesso em: 27 jun. 2021

ANEXO F – PRINCIPAIS RISCOS GLOBAIS



FIGURA 9 – Principais Riscos Globais

Fonte: Boletim Geocorrente nº 143, 2021, p. 3