

# MARINHA DO BRASIL

## ESCOLA DE GUERRA NAVAL



**CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES**

**C-EMOS**

**CURRÍCULO 2022**

## ÍNDICE

	<u>Página</u>
<b>SINOPSE GERAL DO CURSO.....</b>	<b>4</b>
1) PROPÓSITO GERAL DO CURSO.....	4
2) DIRETRIZES GERAIS.....	4
2.1) QUANTO À ESTRUTURAÇÃO DO CURSO.....	4
2.2) QUANTO ÀS TÉCNICAS DE ENSINO.....	5
2.3) QUANTO À FREQUÊNCIA ÀS AULAS.....	5
2.4) QUANTO À AFERIÇÃO DO APROVEITAMENTO ESCOLAR E HABILITAÇÃO DO ALUNO.....	6
2.5) QUANTO ÀS ATIVIDADES EXTRACLASSE.....	8
3) DISCIPLINAS, CARGA HORÁRIA E AVALIAÇÕES DO ENSINO PROFISSIONAL.....	9
4) DISCIPLINAS, CARGA HORÁRIA E AVALIAÇÕES DO CURSO DE EXTENSÃO.....	11
5) ATIVIDADES EXTRACLASSE.....	12
6) CARGA HORÁRIA TORAL.....	12
7) APROVAÇÃO DO CURSO.....	13
<b>TABELA DE CORRELAÇÃO DAS DISCIPLINAS COM AS ÁREAS DE CONHECIMENTO SOB A RESPONSABILIDADE DA EGN - ÁREA DE ESTUDO I (OPERAÇÕES NAVAIS).....</b>	<b>14</b>
I-C-1    PLANEJAMENTO MILITAR.....	15
<b>TABELA DE CORRELAÇÃO DAS DISCIPLINAS COM AS ÁREAS DE CONHECIMENTO SOB A RESPONSABILIDADE DA EGN - ÁREA DE ESTUDO II (GESTÃO E LOGÍSTICA).....</b>	<b>19</b>
II-C-1    ESTUDO DE ESTADO-MAIOR.....	21
II-C-2    ORÇAMENTO E CONTROLE II.....	23
II-C-3    LOGÍSTICA.....	26
II-C-4    LIDERANÇA.....	29
II-C-5    COMUNICAÇÃO SOCIAL.....	31
II-MC-1    GESTÃO DE PROJETOS: FUNDAMENTOS.....	33
II-MC-2    ANÁLISE DE VIABILIDADE DE PROJETOS.....	35
II-MC-3    EXECUÇÃO, CONTROLE E ENCERRAMENTO DE PROJETOS.....	37
II-MC-4    GESTÃO DE PROJETOS: ESCOPO, TEMPO E CUSTOS.....	39
II-MC-5    GESTÃO DE RISCOS EM PROJETOS.....	41
II-MC-6    GESTÃO DE OPERAÇÕES.....	43

II-MC-7	JULGAMENTO E TOMADA DE DECISÃO.....	45
II-MC-8	TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO.....	47
II-MC-9	ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO.....	49
II-MC-10	GESTÃO DE PESSOAS.....	52
II-MC-11	GESTÃO ESTRATÉGICA.....	55
II-MC-12	LOGÍSTICA EMPRESARIAL.....	58
II-MC-13	ECONOMIA NACIONAL CONTEMPORÂNEA.....	60
<b>TABELA DE CORRELAÇÃO DAS DISCIPLINAS COM AS ÁREAS DE CONHECIMENTO SOB A RESPONSABILIDADE DA EGN - ÁREA DE ESTUDO III (POLÍTICA E ESTRATÉGIA).....</b>		<b>62</b>
III-C-1	POLÍTICA.....	63
III-C-2	ESTRATÉGIA.....	67
III-C-3	INTELIGÊNCIA E ASSUNTOS PSICOSSOCIAIS.....	73
III-C-4	DIREITO INTERNACIONAL PÚBLICO.....	76
III-C-5	GEOPOLÍTICA E OCEANOPOLÍTICA.....	79
III-C-6	DISSERTAÇÃO.....	83
III-C-7	DEFESA DA DISSERTAÇÃO.....	86
<b>TABELA DE CORRELAÇÃO DAS DISCIPLINAS COM AS ÁREAS DE CONHECIMENTO SOB A RESPONSABILIDADE DA EGN - ÁREA DE ESTUDO IV (OPERAÇÕES DE FUZILEIROS NAVAIS).....</b>		<b>88</b>
IV-C-1	FUNDAMENTOS DE FUZILEIROS NAVAIS.....	89
IV-C-2	OPERAÇÕES RIBEIRINHAS.....	91
<b>TABELA DE CORRELAÇÃO DAS DISCIPLINAS COM AS ÁREAS DE CONHECIMENTO SOB A RESPONSABILIDADE DA EGN - CENTRO DE JOGOS DE GUERRA.....</b>		<b>93</b>
JC-C-1	JOGOS DE GUERRA.....	94

**MARINHA DO BRASIL  
ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

**OM: ESCOLA DE GUERRA NAVAL**

**CURSO: CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES**

**SIGLA: C-EMOS**

**ANO: 2022**

**SINOPSE GERAL DO CURSO**

**DURAÇÃO: 45 SEMANAS**

**CARGA HORÁRIA TOTAL: 1760 HORAS**

**1 - PROPÓSITO DO CURSO**

Ampliar os conhecimentos dos Oficiais dos Corpos da Armada, de Fuzileiros Navais e de Intendentes da Marinha (CA, CFN e CIM), exceto aqueles que tenham realizado Cursos de Qualificação Técnica Especial (C-QTE), visando ao exercício de funções de Estado-Maior e de assessoria de alto nível, com ênfase nas doutrinas e nas estruturas operativas e administrativas da Marinha.

**2 - DIRETRIZES GERAIS DO CURSO**

**2.1 - QUANTO À ESTRUTURAÇÃO DO CURSO**

a) O C-EMOS é um curso de frequência obrigatória, sendo realizado na EGN, em regime de tempo integral e com duração de um ano letivo. Além disso, todas as atividades desenvolvidas durante o curso são realizadas em língua portuguesa.

O C-EMOS possui caráter primordialmente doutrinário, tendo como base as Doutrinas emanadas pelo Ministério da Defesa (MD), no que tange ao Planejamento Conjunto, e pelo EMA, no que tange à Doutrina Militar Naval, apresentando aspectos conjunturais pertinentes aos diversos campos do Poder Nacional, conceitos de estratégia militar, aplicáveis à Guerra Naval, com ênfase no planejamento no nível operacional e no relacionamento deste último com os níveis político e estratégico, bem como ampliando e atualizando os conhecimentos relativos à logística, política, geopolítica e oceanopolítica, economia, direito, administração, ciência e tecnologia. Estas disciplinas compõem o Ensino Profissional.

Além disso, na grade curricular está inserido um Curso de Extensão em Gestão Empresarial, com ênfase em Gestão de Projetos de Defesa, de modo a apresentar aos Oficiais-Alunos (OA) conhecimentos sobre administração e gestão de projetos a serem empregados em futuras comissões.

b) O C-EMOS é um Curso de Altos Estudos Militares (C-AEM), em nível de Pós-Graduação *stricto sensu* em Ciências Navais, conferindo aos concludentes o diploma de Mestre em Ciências Navais e um certificado de conclusão do Curso de Extensão.

c) Os assuntos ministrados durante o Curso encontram-se organizados por Áreas de Estudo (AE), conforme apresentado neste currículo.

Cada AE é responsável pelos eventos afetos às suas disciplinas, no entanto, em virtude da existência de atividades que possuem caráter multidisciplinar, poderá ocorrer a participação conjunta de instrutores de duas ou mais AE na sua condução. Nesses casos, a AE responsável pelas providências de coordenação será aquela à qual pertença a disciplina.

d) A rotina de aulas do C-EMOS será composta por 8 (oito) tempos de aula (TA) por dia, com a duração normal de 40 minutos, seguidos de 10 minutos de intervalo, podendo variar de acordo com a atividade a ser desenvolvida, representando 1 (uma) hora-aula. Nos dias em que forem ministradas aulas do Curso de Extensão, serão observados tempos de aula de 55 minutos, com intervalos de 5 ou 15 minutos. Quando necessário, e desde que não haja interferência com outras atividades programadas, os instrutores, conferencistas e dirigentes, poderão adaptar a duração dos TA, de modo a alcançar um melhor rendimento na aprendizagem por parte dos (OA).

e) Eventualmente serão incluídos na grade do Curso, “Tempos do Diretor”, a serem utilizados, para realização de atividades extracurriculares, reajuste de programação ou para outros eventos julgados de interesse para o Curso.

f) O Curso será regulado por instruções específicas emitidas pela administração do Curso, abordando, entre outros, os seguintes aspectos: documentos básicos do ensino na EGN; técnicas de ensino; trabalhos curriculares; Quadro Semanal de Trabalho (QST); normas gerais de procedimentos; avaliação de trabalhos acadêmicos dos OA e aproveitamento escolar.

g) Caso haja a participação de Oficiais das demais Forças Armadas brasileiras, esses OA acompanharão os Oficiais-Alunos da Marinha do Brasil (OA-MB) no que diz respeito às atividades e avaliações.

## **2.2 - QUANTO ÀS TÉCNICAS DE ENSINO**

As atividades a serem desenvolvidas durante o C-EMOS deverão ser baseadas nas técnicas de ensino previstas nas instruções do Curso, sendo conduzidas de modo a incentivar, ao máximo, a participação dos alunos nas mesmas.

## **2.3 - QUANTO À FREQUÊNCIA ÀS AULAS**

a) A frequência às aulas e demais atividades é de caráter obrigatório.

b) Serão atribuídas tantas faltas ao OA quantos forem os TA previstos para a atividade a qual esteve ausente.

c) Será considerado como falta, o atraso de mais de 10 minutos em relação ao horário programado para o início de uma atividade.

d) O trancamento de matrícula poderá ser efetuado a pedido ou *ex-officio*. Em ambos os casos, o trancamento da matrícula poderá ocorrer uma única vez, não sendo considerado como reprovação. No entanto, as disciplinas eventualmente concluídas pelo OA não serão levadas em consideração por ocasião da reintegração do OA ao Curso.

e) Para o trancamento de matrícula a pedido, o Oficial matriculado deverá interpor requerimento ao Diretor da EGN, o que poderá ser realizado nas seguintes situações:

I) Por motivo de saúde do próprio, devendo tal situação ser atestada por Junta de Saúde do Serviço de Saúde da Marinha (SSM); ou

II) Excepcionalmente, quando a urgência ou gravidade da situação de saúde for relacionada a membro(s) do núcleo familiar do Oficial matriculado, sendo entendido como participantes deste: cônjuge, companheiro(a), filhos e enteados, exigir o acompanhamento constante do referido oficial, durante período que venha a impedir a participação do mesmo no curso, a fim de que possa acompanhar aquela situação e prover o conforto e o apoio necessários. Neste caso, o oficial deverá providenciar e apresentar:

- atestado da Junta de Saúde do SSM sobre a situação do enfermo; e
- parecer social emitido pelo Órgão de Execução do Serviço de Assistência Social ao Pessoal da Marinha (OES) ao qual esteja vinculado, conforme previsto na publicação DGPM-501 (7ª Revisão), Normas sobre a Assistência Social na Marinha do Brasil.

f) O trancamento da matrícula *ex-officio* poderá ser realizado em virtude das seguintes ocorrências ou demandas:

I) Imperiosa necessidade de serviço, em caráter excepcional, de acordo com solicitação encaminhada à Diretoria do Pessoal Militar da Marinha (DPMM) ou ao Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN);

II) Designação para matrícula em curso equivalente; e

III) Solicitação formal dos órgãos de origem, no caso de alunos não pertencentes à MB.

g) O trancamento de matrícula é válido por, no máximo, dois anos, devendo, o OA, ser matriculado na próxima turma, a iniciar-se após decorrido esse tempo ou cessado o motivo do trancamento.

h) O cancelamento de matrícula ocorrerá nos seguintes casos:

I) A pedido, por requerimento do interessado ao Diretor da EGN, devendo constar que a solicitação é definitiva e que o Oficial está ciente das consequências e implicações para a carreira;

II) *Ex-officio*, se ocorrer um número de faltas, por qualquer motivo, superior a 10% (dez por cento) do total de aulas e trabalhos do Curso; e

III) Por falta de aproveitamento, quando não houver mais possibilidade de o aluno obter habilitação no curso, conforme descrito no subitem 2.4.

## **2.4 - QUANTO À AFERIÇÃO DO APROVEITAMENTO ESCOLAR E HABILITAÇÃO DO ALUNO**

a) Nas avaliações de aprendizagem em cada disciplina, será considerada uma escala numérica de 0 (zero) a 10 (dez), com aproximação a décimos.

b) A aprendizagem dos alunos será aferida por meio de trabalhos curriculares, quais sejam: exposição oral (Exp), dissertação (Dis), provas (Pv), ensaios (En), relatórios (RI), Estudos de Estado-Maior (EEM), Trabalhos em Estado-Maior (TEM), trabalhos individuais (TI), trabalhos em grupo (TG), jogos (J) e pela participação em seminários (Sm), painéis (Pn) e debates orientados (DO), conforme estabelecido no sumário de cada disciplina.

c) A nota obtida pelo OA, em cada disciplina, será a média das avaliações dos trabalhos curriculares que a compõem, aproximada a décimos, observando-se os respectivos pesos previstos neste currículo.

d) Serão considerados aprovados, em cada disciplina do Ensino Profissional e do Curso de Extensão, os OA que obtiverem o grau mínimo para aprovação naquela disciplina, que deverá ser igual ou superior a 60% (sessenta por cento) da pontuação máxima atingível.

e) A reprovação em qualquer disciplina do Ensino Profissional ou do Curso de Extensão acarretará a realização de avaliação de repetição. Nesta avaliação, o aluno deverá obter nota igual ou superior a 60% (sessenta por cento) da pontuação máxima atingível. Esse resultado não será considerado no cálculo do Aproveitamento Escolar Global (AEG).

f) O OA, que não obtiver nota igual ou superior a 60% (sessenta por cento) na avaliação de repetição de uma determinada disciplina, será considerado reprovado no curso e terá sua matrícula cancelada por falta de aproveitamento. Os OA somente poderão realizar a avaliação de repetição somente em uma única disciplina, ficando automaticamente reprovados no curso caso não obtenham 60% de aproveitamento em uma outra disciplina.

g) O AEG das disciplinas do Ensino Profissional (AEG-EP) de cada OA será obtido pelo resultado da média ponderada das avaliações das mesmas ao longo do curso, observando-se os pesos previstos para cada uma delas neste currículo, sendo o seu valor quantificado com aproximação a centésimos.

h) Com relação ao AEG das disciplinas do Curso de Extensão (AEG-Ext), o mesmo será obtido, também, pelo resultado da média ponderada das avaliações das disciplinas avaliadas, observando-se os pesos previstos para cada uma delas neste currículo, sendo o seu valor quantificado com aproximação a centésimos.

i) O AEG do curso de cada OA será obtido pela média ponderada do AEG-EP, com peso 3 (três), e do AEG-Ext, com peso 1 (um), sendo o seu valor, também, quantificado com aproximação a centésimos.

j) Serão considerados habilitados no C-EMOS os OA, da Marinha do Brasil (OA-MB) e de demais Forças Armadas, caso existam, que cumprirem os seguintes requisitos:

I) Ter sido aprovado em todas as disciplinas do Ensino Profissional e do Curso de Extensão;

II) Ter realizado uma avaliação de repetição em uma determinada disciplina, tendo obtido nota igual ou superior a 60% (sessenta por cento) do máximo possível nessa avaliação, e ter sido aprovado em todas as demais disciplinas, tanto do Ensino Profissional quanto do Curso de Extensão;

III) Ter obtido AEG igual ou superior a 70% (setenta por cento) da pontuação máxima; e

IV) Ter comparecido a um mínimo de 90% (noventa por cento) das atividades previstas para o Ensino Profissional e para o Curso de Extensão.

k) Serão considerados habilitados no C-EMOS os OA das Marinha Amigas (OA-MA) que cumprirem os seguintes requisitos:

I) Aprovação em todas as disciplinas do Ensino Profissional;

II) Ter realizado uma avaliação de repetição em uma determinada disciplina, tendo obtido nota igual ou superior a 60% (sessenta por cento) do máximo possível nessa avaliação, e ter sido aprovado em todas as demais disciplinas do Ensino Profissional;

III) Ter obtido AEG-EP (Ensino Profissional) igual ou superior a 70% (setenta por cento) da pontuação máxima; e

IV) Ter comparecido a um mínimo de 90% (noventa por cento) das atividades previstas para o Ensino Profissional e para o Curso de Extensão.

## **2.5 - QUANTO ÀS ATIVIDADES EXTRACLASSE**

As atividades extraclasse serão destinadas a complementar as atividades acadêmicas, relacionando-se ao conteúdo do Curso ou disciplina sem, entretanto, apresentar as características típicas de uma aula. São exemplos destas atividades as visitas e palestras que não fazem parte de nenhuma disciplina específica, mas que contribuem para que o propósito do Curso seja alcançado.



## 3 - DISCIPLINAS, CARGA HORÁRIA E AVALIAÇÕES DO ENSINO PROFISSIONAL

AE	DISCIPLINAS		CARGA HORÁRIA (TA)		TRABALHOS	TÉC/MET	PESO	
	CÓDIGO	TÍTULO	MB	MA			MB	MA
I	I-C-1	Planejamento Militar	404	240	I-C-1-T1	TEM	14	20
					I-C-1-T2	TEM	8	-
					I-C-1-T3	Pv	8	-
					I-C-1-T4	TEM	-	-
	<b>Total da Área de Estudo I</b>			<b>404</b>	<b>240</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>30</b>
II	II-C-1	Estudo de Estado-Maior	88	88	II-C-1-T1	RI	-	-
					II-C-1-T2	RI	12	12
	II-C-2	Orçamento e Controle	12	04	-	-	-	-
	II-C-3	Logística	106	98	-	-	-	-
	II-C-4	Liderança	8	8	-	-	-	-
	II-C-5	Comunicação Social	20	20	-	-	-	-
<b>Total da Área de Estudo II</b>			<b>234</b>	<b>218</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
III	III-C-1	Política	66	150	III-C-1-T1	TI/RI	1	1
					III-C-1-T2	TI/Exp	-	-
					III-C-1-T3	TI/Exp	-	4
	III-C-2	Estratégia	124	124	III-C-2-T1	TI/En	5	5
					III-C-2-T2	TI/Sm	5	5
	III-C-3	Inteligência e Assuntos Psicosociais	36	4	-	-	-	-
III	III-C-4	Direito Internacional Público	64	60	III-C-4-T1	TG/DO	3	3
					III-C-4-T2	TG/DO	3	3
					III-C-4-T3	TG/Sm	-	-
	III-C-5	Geopolítica e Oceanopolítica	56	56	III-C-5-T1	TG/DO	4	4
					III-C-5-T2	TI	3	3
	III-C-6	Dissertação	161	163	III-C-6-T1	(TI/Dis)	8	6
	III-C-7	Defesa da Dissertação	35	35	III-C-7-T1	TI/Exp	2	2
<b>Total da Área de Estudo III</b>			<b>542</b>	<b>592</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>34</b>	<b>36</b>
IV	IV-C-1	Fundamentos de Fuzileiros Navais	12	12	-	-	-	-
	IV-C-2	Operações Ribeirinhas	8	-	-	-	-	-
	<b>Total da Área de Estudo IV</b>			<b>20</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
CJG	JG-C-1	Jogos de Guerra	100	120	JC-C-1-T1	J	8	14
					JC-C-2-T1	J	-	-
					JC-C-3-T1	J/TEM	-	14
	<b>Total da Área de Estudo CJG</b>			<b>100</b>	<b>120</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL 1</b>			<b>1300</b>	<b>1182</b>	<b>23</b>	<b>-</b>	<b>84</b>	<b>96</b>

**OBSERVAÇÕES:**

- Dis: Dissertação;
- DO: Debate Orientado;
- En: Ensaio;
- Exp: Exposição Oral;
- J: Jogo;
- Pv: Prova;
- RI: Relatório;
- TEM: Trabalho em Estado-Maior;
- TG: Trabalho em Grupo;
- TI: Trabalho Individual; e
- Sm: Seminário.

**4 - DISCIPLINAS, CARGAS HORÁRIAS E AVALIAÇÕES DO CURSO DE EXTENSÃO**

AE	DISCIPLINA		CARGAS HORÁRIAS (TA)	TRABALHOS	TÉC/MÉT	PESO
	CÓDIGO	TÍTULO				
II	-	Abertura	02	-	-	-
	II-MC-1	Gestão de Projetos: Fundamentos	12	II-MC-1-T1	Pv	15
				II-MC-1-T2	TG	15
	II-MC-2	Análise de Viabilidade de Projetos	16	II-MC-2-T1	Pv	14
	II-MC-3	Execução, Controle e Encerramento de Projetos	12	-	-	-
	II-MC-4	Gestão de Projetos: Escopo, Tempo e Custos	12	-	-	-
	II-MC-5	Gestão de Riscos em Projetos	06	-	-	-
	II-MC-6	Gestão de Operações	14	II-MC-6-T1	Pv	12
	II-MC-7	Julgamento e Tomada de Decisão	08	-	-	-
	II-MC-8	Técnicas de Negociação	14	II-MC-8-T1	Pv	14
	II-MC-9	Estratégia e Inovação	10	-	-	-
	II-MC-10	Gestão de Pessoas	14	II-MC-10-T1	Pv	14
	II-MC-11	Gestão Estratégica	18	II-MC-11-T1	Pv	14
	II-MC-12	Logística Empresarial	14	II-MC-12-T1	Pv	12
II-MC-13	Economia Nacional Contemporânea	08	-	-	-	
-	Aplicação de Provas	07	-	Pv	-	
<b>TOTAL 2</b>			<b>167</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>110</b>

**OBSERVAÇÕES:**

- Pv: Prova;
- TG: Trabalho em Grupo;
- O trabalho curricular II-MC-1-T2 contemplará o conteúdo das disciplinas de “Gestão de Projetos: Fundamentos” (II-MC-1), “Execução, Controle e Encerramento de Projetos” (II-MC-3), “Gestão de Projetos: Escopo, Tempo e Custos” (II-MC-4) e “Gestão de Riscos em Projetos” (II-MC-5); e
- As provas das disciplinas Gestão de Projetos, Análise de Viabilidade de Projetos, Gestão de Operações, Técnicas de Negociação, Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica e Logística Empresarial serão aplicadas pela administração do C-EMOS, fora do horário do Curso de Extensão, tendo a duração de 1 TA cada.

**5 - ATIVIDADES EXTRACLASSE**

ATIVIDADES	CARGAS HORÁRIAS (TA)	
	OA-MB	OA-MA
Apresentação / Encerramento	50	50
Aula Inaugural	4	4
Seminários do CEPE	24	24
TAF	8	-
Tempo do Diretor (TD)	67	147
Visitas	16	16
Palestras Extras	20	16
Aulas de Português para OA-MA	-	50
<b>TOTAL 3</b>	<b>189</b>	<b>307</b>

**6 - CARGA HORÁRIA TOTAL**

TIPO DE ATIVIDADE	ÍNDICE	CARGA HORÁRIA (TA)	
		OA-MB	OA-MA
ENSINO PROFISSIONAL	TOTAL 1	1300	1182
CURSO DE EXTENSÃO	TOTAL 2	167	167
ATIVIDADES EXTRACLASSE	TOTAL 3	189	307
FERIADOS E LICENÇAS ADMINISTRATIVAS	TOTAL 4	136	136
<b>CARGA HORÁRIA TOTAL DO C-EMOS (TOTAL 1 + TOTAL 2 + TOTAL 3+TOTAL 4)</b>		<b>1792</b>	<b>1792</b>

**7 - APROVAÇÃO DO CURSO**

	<b>C-EMOS CARGA HORÁRIA</b>	
	<b>OA-MB</b>	<b>OA-MA</b>
<b>CARGA HORÁRIA REAL</b>	<b>1467</b>	<b>1349</b>
<b>ATIVIDADES EXTRACLASSE</b>	<b>189</b>	<b>307</b>
<b>FERIADOS E LICENÇAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>136</b>	<b>136</b>
<b>CARGA HORÁRIA TOTAL</b>	<b>1792</b>	<b>1792</b>

**A P R O V O**

Em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

---

MARCOS SILVA RODRIGUES  
Almirante de Esquadra  
Chefe do Estado-Maior da Armada

**SUMÁRIOS DAS DISCIPLINAS****ÁREA DE ESTUDOS I  
(OPERAÇÕES NAVAIS)****TABELA DE CORRELAÇÃO DAS DISCIPLINAS COM AS ÁREAS DE  
CONHECIMENTO SOB A RESPONSABILIDADE DA EGN**

<b>ÁREA DE CONHECIMENTO</b>	<b>CÓDIGO DA DISCIPLINA</b>	<b>NOME DA DISCIPLINA</b>
<b>PLANEJAMENTO MILITAR</b>	<b>I-C-1</b>	<b>PLANEJAMENTO MILITAR</b>

**MARINHA DO BRASIL**  
**ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: PLANEJAMENTO MILITAR</b>	
<b>CÓDIGO: I-C-1</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 403 TA (OA-MB) 239 TA (OA-MA)</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Conduzir um planejamento militar no Nível Operacional, por meio da aplicação do Processo de Planejamento Conjunto (PPC) em problemas militares simulados, empregando conceitos de planejamento militar, de Estratégia/Arte Operacional e de Doutrina Militar de Defesa.

Além de identificar os Órgãos e Instituições de interesse para o Nível Operacional, passíveis de serem empregadas ou participarem de Operações Conjuntas, de modo a dar conhecimento, por meio de uma Visita de Estudo (VE), aos OA sobre as capacidade e limitações dos locais visitados.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO**

- 1.0 - PLANEJAMENTO DE OPERAÇÕES CONJUNTAS ..... 91 TA**
- 1.1 - Conceitos da Doutrina Militar Naval;
  - 1.2 - Conceitos da Doutrina e Procedimentos de Guerra Cibernética;
  - 1.3 - Estrutura de Comando Conjunto e Organização de um Estado-Maior Conjunto (EMCj);
  - 1.4 - A Arte Operacional no Planejamento;
  - 1.5 - Principais Conceitos de Planejamento Militar;
  - 1.6 - Exercício Orientado ÓRION;
  - 1.7 - Conceitos da Doutrina e Procedimentos de Comando e Controle (C<sup>2</sup>) da Força Terrestre Componente (FTC);
  - 1.8 - Conceitos da Doutrina e Procedimentos de C<sup>2</sup> da Força Aérea Componente (FAC); e
  - 1.9 - Conceitos da Doutrina e Procedimentos de C<sup>2</sup> e Guerra Eletrônica.
- 2.0 - PLANEJAMENTO MAHJID ..... 104 TA**
- 2.1 - A Arte Operacional no Planejamento;
  - 2.2 - Avaliação do Ambiente Operacional e Análise da Missão;
  - 2.3 - A Situação e sua Compreensão;
  - 2.4 - Possibilidades do Inimigo, Linhas de Ação e Confronto;
  - 2.5 - Comparação das Linhas de Ação, Decisão e Conceito Preliminar da Operação; e
  - 2.6 - Elaboração de Planos e Ordens.

- 3.0 - ESTUDO ORIENTADO CONJUNTO..... (OA-MB) 40 TA**  
 3.1 - A Arte Operacional no Planejamento; e  
 3.2 - Análise da Missão e Considerações Preliminares.
- 4.0 - PLANEJAMENTO AZUVER..... (OA-MB) 128 TA**  
 4.1 - A Situação e sua Compreensão;  
 4.2 - Possibilidades do Inimigo, Linhas de Ação e Confronto;  
 4.3 - Comparação das Linhas de Ação, Decisão e Conceito Preliminar da Operação; e  
 4.4 - Elaboração de Planos e Ordens.
- 5.0 - PLANEJAMENTO “JOGO DE GUERRA PARA FORÇAS AMIGAS” (FAMIGAS)..... (OA-MA) 4 TA**  
 5.1 - Conceitos de processo decisório, de Arte Operacional e de PPC, no Nível Operacional.
- 6.0 - VISITA DE ESTUDOS DE INTERESSE PARA O NÍVEL OPERACIONAL..... 40 TA**  
 6.1 - Visita a órgãos e instituições de interesse para o Nível Operacional, localizadas em Brasília-DF.

### 3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS

a) Serão aplicados os ensinamentos de planejamento militar, operações navais e os proporcionados pelas disciplinas de outras Áreas de Estudo (AE).

b) A disciplina será ministrada por meio das seguintes técnicas de ensino:

- Debate Orientado, Preleção e Estudo Orientado, nas UE 1.0 e 3.0; e
- Trabalho em Estado-Maior, nas UE 2.0, 4.0 e 5.0; e
- Visita de Estudos (VE), na UE 6.0.

c) Durante a realização dos planejamentos de emprego de forças das UE 2.0 e 4.0, os setores de Planejamento Militar e de Operações Navais acompanharão os trabalhos desenvolvidos, a fim de orientar os OA, evitando incorreções que possam prejudicar a execução dos Jogos de Guerra subsequentes.

### 4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

A aprendizagem será avaliada por meio da aplicação dos seguintes trabalhos:

CÓDIGO	TÉCNICA	DESCRIÇÃO	PESO	OBSERVAÇÕES
I-C-1-T1	TEM	Planejamento MAHJID	14	Para os OA-MA o peso será 20
I-C-1-T2	TEM	Planejamento AZUVER	8	Somente para OA-MB
I-C-1-T3	Pv	Planejamento Militar (AZUVER)	8	Somente para OA-MB
I-C-1-T4	TEM	FAMIGAS	Não Avaliado	Somente para OA-MA

A nota da disciplina será a média ponderada dos trabalhos realizados.



## 5) RECURSOS INSTRUCIONAIS

- a) Recursos de multimídia;
- b) Sistema de Simulação de Guerra Naval;
- c) Computador e impressora;
- d) Cartas Náuticas; e
- e) Material de desenho e plotagem.

## 6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BRASIL. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. **CGCFN-0-1: Manual Básico dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais**. Rio de Janeiro, 2021.
2. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **CGCFN-1-1: Manual de Operações da Força de Desembarque**. Rio de Janeiro, 2020.
3. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **CGCFN-60.4: Manual de Planejamento de Fuzileiros Navais**. Rio de Janeiro, 2020.
4. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **CGCFN-1201: Manual para Instrução de Fundamentos das Operações Terrestres de Fuzileiros Navais**. Rio de Janeiro, 1989.
5. BRASIL. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. **CGCFN-1301: Manual para Instrução de Operações de Forças de Desembarque**. Rio de Janeiro, 1994.
6. BRASIL. **Decreto nº 7.276, de 25 de agosto de 2010. Estrutura Militar de Defesa**. Brasília, 2010.
7. BRASIL. Escola de Guerra Naval. **EGN-103: Características de Meios de Superfície e Submarinos para Planejamento e Jogos**. 1. rev. Rio de Janeiro, 2007.
8. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EGN-106: Dados Complementares para Planejamento de Operações Navais, Aeronavais e Jogos de Guerra**. 1 rev. Rio de Janeiro, 2005.
9. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EGN-110: Características de Meios Aéreos para Planejamento e Jogos**. 1. rev. Rio de Janeiro, 2004.
10. BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-305: Doutrina Militar Naval**. Brasília, 2017.
11. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EMA-331: Manual de Planejamento Operativo da Marinha: Processo de Planejamento Militar**, Volume I. Brasília, 2006.
12. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EMA-331: Manual de Planejamento Operativo da Marinha: Diretivas**, Volume II. Brasília, 2006.
13. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EMA-331: Manual de Planejamento Operativo da Marinha: O Trabalho das Seções de Estado-Maior**, Volume III. Brasília, 2006.
14. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EMA-352: Princípios e Conceitos da Atividade de Inteligência** 1. rev. Brasília, 2016. Reservado.
15. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EMA-353: Manual de Inteligência da Marinha**, Volumes I, II e III. 2. rev. Brasília, 2020. Reservado.
16. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EMA-400: Manual de Logística da Marinha**. 2. rev. Brasília, 2003.
17. BRASIL. Ministério da Defesa. **MD30-M-01: Doutrina de Operações Conjuntas: Conceitos Doutrinários**, 1º Volume. 2. ed. Brasília, 2020.
18. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MD30-M-01: Doutrina de Operações Conjuntas: Planejamento**, 2º Volume. 2. ed. Brasília, 2020.
19. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MD30-M-03: Doutrina para o Sistema Militar de Comando e Controle**. 3.

ed. Brasília, 2015.

20. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MD30-M-07: Doutrina Militar de Defesa Cibernética.** Brasília, 2014.
21. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MD32-M-01: Doutrina de Inteligência Operacional para Operações Combinadas.** Brasília, 2006.
22. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MD33-M-02: Manual de Abreviaturas, Siglas, Símbolo e Convenções Cartográficas das Forças Armadas.** 3 ed. Brasília, 2008.
23. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MD33-M-11: Manual de Apoio de Fogo em Operações Conjuntas.** Brasília, 2013.
24. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MD33-M-13: Medidas de Coordenação do Espaço Aéreo nas Operações Conjuntas.** Brasília, 2014.
25. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MD34-M-03: Manual de Emprego do Direito Internacional dos Conflitos Armados (DICA) nas Forças Armadas.** Brasília, 2011.
26. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MD35-G-01: Glossário das Forças Armadas.** 5. ed. Brasília, 2015.
27. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MD42-M-02: Doutrina de Logística Militar.** Brasília, 2017.
28. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MD51-M-04: Doutrina Militar de Defesa (DMD).** 2. ed. Brasília, 2017.
29. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Nota Escolar nº 007: As Operações Psicológicas no Nível Operacional.** Rio de Janeiro, 2020.



## SUMÁRIOS DAS DISCIPLINAS

### ÁREA DE ESTUDOS II (GESTÃO E LOGÍSTICA)

#### TABELA DE CORRELAÇÃO DAS DISCIPLINAS COM AS ÁREAS DE CONHECIMENTO SOB A RESPONSABILIDADE DA EGN

ÁREA DE CONHECIMENTO	CÓDIGO DA DISCIPLINA	NOME DA DISCIPLINA
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	II-C-1	ESTUDO DE ESTADO-MAIOR
GESTÃO ESTRATÉGICA	II-C-2	ORÇAMENTO E CONTROLE II
LOGÍSTICA MILITAR NAVAL/ GESTÃO ESTRATÉGICA/ DOCTRINA MILITAR NAVAL	II-C-3	LOGÍSTICA
GESTÃO ESTRATÉGICA	II-C-4	LIDERANÇA
GESTÃO ESTRATÉGICA/ DOCTRINA MILITAR NAVAL	II-C-5	COMUNICAÇÃO SOCIAL
GESTÃO ESTRATÉGICA	II-MC-1	GESTÃO DE PROJETOS: FUNDAMENTOS
GESTÃO ESTRATÉGICA	II-MC-2	ANÁLISE DE VIABILIDADE DE PROJETOS
GESTÃO ESTRATÉGICA	II-MC-3	EXECUÇÃO, CONTROLE E ENCERRAMENTO DE PROJETOS

<b>ÁREA DE CONHECIMENTO</b>	<b>CÓDIGO DA DISCIPLINA</b>	<b>NOME DA DISCIPLINA</b>
<b>GESTÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>II-MC-4</b>	<b>GESTÃO DE PROJETOS: ESCOPO, TEMPO E CUSTOS</b>
<b>GESTÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>II-MC-5</b>	<b>GESTÃO DE RISCOS EM PROJETOS</b>
<b>GESTÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>II-MC-6</b>	<b>GESTÃO DE OPERAÇÕES</b>
<b>GESTÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>II-MC-7</b>	<b>JULGAMENTO E TOMADA DE DECISÃO</b>
<b>GESTÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>II-MC-8</b>	<b>TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO</b>
<b>GESTÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>II-MC-9</b>	<b>ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO</b>
<b>GESTÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>II-MC-10</b>	<b>GESTÃO DE PESSOAS</b>
<b>GESTÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>II-MC-11</b>	<b>GESTÃO ESTRATÉGICA</b>
<b>GESTÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>II-MC-12</b>	<b>LOGÍSTICA EMPRESARIAL</b>
<b>GESTÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>II-MC-13</b>	<b>ECONOMIA NACIONAL CONTEMPORÂNEA</b>

**MARINHA DO BRASIL**  
**ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: ESTUDO DE ESTADO MAIOR</b>	
<b>CÓDIGO: II-C-1</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 88 TA</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Aplicar o método do Estudo de Estado-Maior (EEM) e as técnicas de trabalho em grupo, visando à assessoria de alto nível na busca de resolução de problemas de caráter técnico ou administrativo.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO****1.0 - NOÇÕES BÁSICAS..... 3 TA**

- 1.1 - O Processo Decisório;
- 1.2 - O Trabalho em Grupo; e
- 1.3 - A Teoria Geral dos Sistemas.

**2.0 - O MÉTODO DO EEM..... 5 TA**

- 2.1 a 2.3 - Descrição do Método do EEM; e
- 2.4 a 2.5 - Exercício demonstrativo.

**3.0 - APLICAÇÃO DO EEM..... 80 TA**

- 3.1 a 3.28 - Aplicação do Método do EEM na resolução de um problema sobre tema de interesse da MB;
- 3.29 a 3.32 - Apresentação dos principais aspectos estudados e verificados durante o EEM;
- 3.33 a 3.76 - Aplicação do Método do EEM na resolução de um problema sobre tema de interesse da MB; e
- 3.29 a 3.32 - Apresentação dos principais aspectos estudados e verificados durante o EEM.

**3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS**

- a) A disciplina será ministrada por meio das seguintes técnicas de ensino:
  - Preleção, nas UE 1.0 e 2.0; e
  - Trabalhos em Grupo, na UE 3.0.
- b) O método de EEM será exposto e aplicado visando à busca de soluções para problemas técnicos ou administrativos relacionados com as atividades da MB.
- c) Na UE 3.0 serão realizados 2 (dois) EEM, sendo produzido pelos OA uma apresentação e um Relatório de EEM (REEM) para cada um deles.

**4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM**

A aprendizagem será avaliada por meio da aplicação dos seguintes trabalhos:

<b>CÓDIGO</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>PESO</b>	<b>OBSERVAÇÕES</b>
II-C-1-T1	RI	Estudo de Estado-Maior	0	-
II-C-1-T2	RI	Estudo de Estado-Maior	12	-

**5) RECURSOS INSTRUCIONAIS**

Serão utilizados recursos de multimídia.

**6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-332: Estudo de Estado-Maior**. 1. rev. Brasília, 2015.

**MARINHA DO BRASIL**  
**ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: ORÇAMENTO E CONTROLE II</b>	
<b>CÓDIGO: II-C-2</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 12 TA (OA-MB) 4 TA (OA-MA)</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Compreender os principais aspectos relativos à administração orçamentária e financeira da MB e seus respectivos controles.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO**

- 1.0 - SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO ORÇAMENTÁRIA FEDERAL E O PLANO DIRETOR..... (OA-MB) 4 TA**  
1.1 - Sistema de Planejamento e Orçamento Federal, a Sistemática do Plano Diretor da MB.
- 2.0 - SISTEMA DE CONTROLE INTERNO E EXTERNO..... 4 TA**  
2.1 - Sistema de Controle Interno da MB e Estrutura de Controle Externo das Contas da MB.
- 3.0 - PROJETOS ESTRATÉGICOS..... (OA-MB) 4 TA**  
3.1 - Principais Programas e projetos em andamento no âmbito da Secretaria-Geral da Marinha.

**3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS**

A disciplina será ministrada por meio da seguinte técnica de ensino:

- Painel.

**4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM**

Não está prevista a realização de avaliação para esta disciplina.

**5) RECURSOS INSTRUCIONAIS**

Serão utilizados recursos de multimídia.

**6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. BRASIL. Comando da Marinha. **Portaria nº 223, de 25 de julho de 2016**: Aprova as Diretrizes para a Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica (*Offset*) na Marinha do Brasil. Disponível em: <http://gcm.mb/sites/default/files/arquivos/port.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2021
2. \_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.
3. BRASIL. **Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000**: Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 09 ago. 2000. Seção 1, p. 1.
4. \_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.411, de 6 de abril de 2005**: Autoriza a integralização de cotas do Fundo Garantidor de Parcerias Público-Privadas - FGP, mediante ações representativas de participações acionárias da União em sociedades de economia mista disponíveis para venda e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 07 abr. 2006. Seção 1, p. 9.
5. \_\_\_\_\_. **Decreto nº 8.428, de 2 de abril de 2015**: Dispõe sobre o Procedimento de Manifestação de Interesse a ser observado na apresentação de projetos, levantamentos, investigações ou estudos, por pessoa física ou jurídica de direito privado, a serem utilizados pela administração pública. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 06 abr. 2015.
6. \_\_\_\_\_. Estado-Maior da Armada. **EMA-134: Manual de Gestão Administrativa da Marinha**. 1. rev. Brasília, DF, 2018.
7. \_\_\_\_\_. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui normas gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 23 mar. 1964. Seção 1, p. 2745.
8. \_\_\_\_\_. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Seção 1, p. 8569.
9. \_\_\_\_\_. **Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004**. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 31 dez. 2004. Seção 1, p. 6.
10. \_\_\_\_\_. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficiais [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 01 abr. 2021. Seção 1, p. 2.
11. \_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Seção 1, p. 8569.
12. \_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **Portaria Normativa nº 61, de 22 de outubro de 2018**. Estabelece a Política de Compensação Tecnológica, Industrial e Comercial de Defesa (PcomTIC Defesa). Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 23 out. 2018. Seção 1, p. 14.



13. \_\_\_\_\_. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-102: Normas sobre Licitações, Acordos e Atos Administrativos** (NOLAM). 5. rev. Brasília, 2020.
14. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **SGM-107: Normas Gerais de Administração**. 7. rev. Brasília, 2019.
15. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **SGM-301: Normas sobre Administração Financeira e Contabilidade**. 7. rev. Brasília, 2014.
16. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **SGM-401: Normas para Gestão do Plano Diretor**. 1. rev. Brasília, 2014.
17. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **SGM-601: Normas sobre Auditoria, Análise e Apresentação de Contas na Marinha**. 5. rev. Brasília, 2014.

**MARINHA DO BRASIL**  
**ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: LOGÍSTICA</b>	
<b>CÓDIGO: II-C-3</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 106 TA (OA-MB) 98 TA (OA-MA)</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Apresentar aos Oficiais-Alunos conceitos atuais de Logística, de modo a permitir a compreensão e aplicação dos principais conceitos e aspectos referentes aos seguintes temas:

- Logística nas Forças Armadas brasileiras e, especialmente, na MB;
- Função Logística Manutenção e a Gestão do Ciclo de Vida de Sistemas de Defesa da MB;
- Mobilização;
- Conceitos doutrinários relativos à Logística nas Operações Conjuntas;
- Doutrina de Logística Militar tanto no planejamento no Nível Operacional quanto no Nível Tático; e
- A Base Industrial de Defesa (BID) e seu atual estágio de desenvolvimento no país.

Além de identificar as Empresas e Instituições de interesse, pertencentes à BID ou afetas ao desenvolvimento de Produtos de Defesa e de Projetos Estratégicos do Ministério da Defesa, de modo a dar conhecimento, por meio de uma Visita de Estudo (VE), aos OA sobre as capacidade e limitações dos locais e empresas visitadas.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO**

- 1.0 - FUNÇÕES LOGÍSTICAS NA MB..... (OM-MB) 4 TA**
- 1.1 - As Funções Logísticas de Manutenção e Suprimento.
- 2.0 - A FUNÇÃO LOGÍSTICA MANUTENÇÃO NA GESTÃO DO CICLO DE VIDA DE SISTEMAS DE DEFESA DA MB..... 40 TA**
- 2.1 - Gestão do Ciclo de Vida de Sistemas de Defesa;
- 2.2 - Apoio Logístico Integrado;
- 2.3 - Política de Manutenção;
- 2.4 - Manutenção Centrada em Confiabilidade;
- 2.5 - Gestão de Obsolescência;
- 2.6 - A Terceirização da Logística nas Atividades Militares; e
- 2.7 - Logística Baseada em Desempenho: *Performance Based Logistics* (PBL) e *Contract Logistics Support* (CLS).

- 3.0 - LOGÍSTICA OPERACIONAL ..... 8 TA**  
 3.1 - Fundamentos da Logística Operacional; e  
 3.2 - A Doutrina de Logística Militar nas Operações Conjuntas.
- 4.0 - MOBILIZAÇÃO..... 6 TA**  
 4.1 - Mobilização Nacional; e  
 4.2 - Mobilização Marítima.
- 5.0 - RELACIONAMENTO ENTRE A MARINHA DO BRASIL E A BASE INDUSTRIAL DE DEFESA..... (OA-MB) 8 TA  
 (OA-MA) 4 TA**  
 5.1 - Visão Atual da Base Industrial de Defesa; e  
 5.2 - Principais Programas e Projetos em andamento no âmbito da Diretoria-Geral de Desenvolvimento Nuclear e Tecnológico da Marinha (OA-MB).
- 6.0 - VISITA DE ESTUDOS DE INTERESSE PARA O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE DEFESA E DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DO MINISTÉRIO DA DEFESA.....40 TA**  
 6.1 - Visita a Empresas e Instituições de interesse, pertencentes à BID ou afetas ao desenvolvimento de Produtos de Defesa e de Projetos Estratégicos do Ministério da Defesa, localizadas em São Paulo-SP.

### 3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS

A disciplina será ministrada por meio das seguintes técnicas de ensino:

- Painel, nas UE 1.0 e 6.0;
- Preleção e Palestra, nas UE 2.0 e 5.0;
- Preleção e Painel, nas UE 3.0 e 4.0; e
- Visita de Estudos, na UE 6.0.

### 4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

Não está prevista a realização de avaliação para esta disciplina.

### 5) RECURSOS INSTRUCIONAIS

Serão utilizados recursos de multimídia.

### 6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 5462: Confiabilidade e Manutenibilidade**. Rio de Janeiro, 1994.
2. BLANCHARD, Benjamim S. **Logistics Engineering and Management**. 6<sup>th</sup> ed. Prentice-Hall, 2009.
3. BRASIL. Diretoria-Geral do Material da Marinha. **DGMM-0130: Manual de Apoio Logístico Integrado**. Rio de Janeiro, 2013.
4. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MATERIALMARINST 33-01: Apoio Logístico Integrado**. Rio de Janeiro, 2010.
5. \_\_\_\_\_. Estado-Maior da Armada. **EMA-400: Manual de Logística da Marinha**. 2. rev. Brasília, 2003.
6. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EMA-401: Manual de Mobilização Marítima**. 2. rev. Brasília, 2010.
7. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EMA-420: Normas para Logística de Material**. 2. rev. Brasília, 2002.

8. \_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **MD30-M-01: Doutrina de Operações Conjuntas: Conceitos Doutrinários**, 1º Volume. 2. ed. Brasília, 2020.
9. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MD30-M-01: Doutrina de Operações Conjuntas: Planejamento**, 2º Volume. 2. ed. Brasília, 2020.
10. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MD40-M-01: Manual de Boas Práticas para Gestão do Ciclo de Vida de Sistemas de Defesa**. Brasília, 2019.
11. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MD42-M-02: Doutrina de Logística Militar**. 3. ed. Brasília, 2016.
12. JONES, James V. **Integrated Logistics Support Handbook**. 3<sup>rd</sup> ed. Nova Iorque. McGraw Hill, 2006.
13. KARDEK, Alan; NASCIF, Júlio. **Manutenção: Função Logística**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
14. MOUBRAY, John. **Reliability Centered Maintenance**. 2<sup>nd</sup> ed. Aladon Ltd, 1997.
15. UNITED STATES OF AMERICA. US Department of Defense, **Performance Based Logistics (PBL) Guidebook**. 2016.

**MARINHA DO BRASIL**  
**ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: LIDERANÇA</b>	
<b>CÓDIGO: II-C-4</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 8 TA</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Aplicar os conhecimentos de liderança naval, utilizados no relacionamento superior-subordinado, e de psicologia social, no atendimento das necessidades funcionais de Estado-Maior e de assessoria de alto nível da Administração Naval.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO**

- 1.0 - LIDERANÇA ORGANIZACIONAL..... 4 TA**  
1.1 - Conceitos básicos, vivências e experiências práticas da liderança naval.
- 2.0 - DEBATE ORIENTADO..... 4 TA**  
2.1 - Debate das soluções apresentadas por cada grupo de trabalho, relativas à prática da liderança naval no nível operacional.

**3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS**

A disciplina será ministrada por meio das seguintes técnicas de ensino:

- Preleção; e
- Debate Orientado.

**4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM**

Não está prevista a realização de avaliação para esta disciplina.

**5) RECURSOS INSTRUCIONAIS**

Serão utilizados recursos de multimídia.

**6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. ABRASHOFF, Captain D. Michael. **Este Barco Também É Seu**. Tradução Henrique A. R. Monteiro. São Paulo: Cultrix, 2006.
2. AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada à Administração: Uma Abordagem Interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.

3. BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-137: Doutrina de Liderança da Marinha**. 1. rev. Brasília, 2013.
4. CLAVELL, James. **A Arte da Guerra - SUN TZU**. Tradução de José Sanz. 30. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.
5. GOLEMAN, Daniel. **Daniel Goleman na Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
6. \_\_\_\_\_. **Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que Redefine o que é ser Inteligente**. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
7. \_\_\_\_\_. **Liderança: A Inteligência Emocional na Formação do Líder de Sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
8. HARARI, Oren. **The Leadership Secrets of Colin Powell**. New York: McGraw-Hill, 2002.
9. HUNTER, James C. **Como se Tornar um Líder Servidor**. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
10. MAXWELL, John C. **O Livro de Ouro da Liderança**. Tradução de Osmar de Souza. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil. 2008.

**MARINHA DO BRASIL  
ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: COMUNICAÇÃO SOCIAL</b>	
<b>CÓDIGO: II-C-5</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 20 TA</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Compreender e aplicar os conceitos da Comunicação Social para o atendimento das necessidades funcionais da Administração Naval e a exploração da mídia em situações de crise ou conflitos armados.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO**

- 1.0 - COMUNICAÇÃO SOCIAL NA MB..... 4 TA**
- 1.1 - Fundamentos da Comunicação Social;
  - 1.2 - O Caráter Estratégico da Comunicação Social;
  - 1.3 - Identidade, Imagem e Reputação da Marinha;
  - 1.4 - Valores, Objetivos e Requisitos da Comunicação Social;
  - 1.5 - O Sistema de Comunicação Social da Marinha; e
  - 1.6 - O Centro de Comunicação Social da Marinha.
- 2.0 - O RELACIONAMENTO COM A MÍDIA..... 12 TA**
- 2.1 - A importância do relacionamento com a mídia e a influência dos veículos de comunicação sobre a opinião pública;
  - 2.2 - Técnicas de mensagens-chave, postura e comportamento; e
  - 2.3 - Técnicas de entrevista.
- 3.0 - EMPREGO OPERACIONAL DA COMUNICAÇÃO SOCIAL..... 4 TA**
- 3.1 - Fundamentos de Comunicação Social Aplicados às Operações;
  - 3.2 - Requisitos de Comunicação Social em Operações;
  - 3.3 - Comunicação Social nas Operações Conjuntas; e
  - 3.4 - Plano de Comunicação Social.

**3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS**

- a) A disciplina será ministrada por meio das seguintes técnicas de ensino:
- Debate;
  - Debate Orientado;
  - Palestras; e

- Preleção.

b) O treinamento de mídia será uma atividade prática, realizada pelo Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM).

#### 4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

Não está prevista a realização de avaliação para esta disciplina.

#### 5) RECURSOS INSTRUCIONAIS

Serão utilizados recursos de multimídia.

#### 6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-860: Manual de Comunicação Social da Marinha**. 1. rev. Brasília, 2018.
2. \_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. **PCSM - 2021/2022: Plano de Comunicação Social da Marinha para 2021/2022**. Brasília, 2021. Disponível em: <[http://www.ccsm.mb/sites/default/files/downloads/pcsm\\_2021.pdf](http://www.ccsm.mb/sites/default/files/downloads/pcsm_2021.pdf)> Acesso em: 18 ago. 2021.
3. \_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **MD30-M-01: Doutrina de Operações Conjuntas: Conceitos Doutrinários**, 1º Volume. 2. ed. Brasília, 2020.
4. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MD30-M-01: Doutrina de Operações Conjuntas: Planejamento**, 2º Volume. 2. ed. Brasília, 2020.



**MARINHA DO BRASIL  
ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: GESTÃO DE PROJETOS: FUNDAMENTOS</b>	
<b>CÓDIGO: II-MC-1</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 12 TA</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Utilizar e aplicar os processos e técnicas de gestão de projetos para a criação de empreendimentos temporários e específicos para a resolução de problemas, com foco nos elementos que constituem os projetos, como sua gestão se dá através de processos e como podemos aumentar a chance de sucesso destes empreendimentos temporários.

Ao final da disciplina o aluno estará apto a entender o que é um projeto, bem como sua importância organizacional e para a sociedade.

**2) DE UNIDADES DE ENSINO****1.0 - FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PROJETOS ..... 12 TA**

- 1.1 - O que é um projeto, um programa e um portfólio;
- 1.2 - O que é um escritório de projetos;
- 1.3 - Porque utilizar técnicas organizadas de administração e controle;
- 1.4 - Ciclos de Vida de Projetos Preditivos, Adaptativos e Híbridos;
- 1.5 - Qual a importância do gerente do projeto, do patrocinador e dos demais participantes;
- 1.6 - Os tipos de estruturas organizacionais e suas influências no pleno gerenciamento de projetos;
- 1.7 - Apresentação das diversas áreas de conhecimento necessárias para a administração de projetos;
- 1.8 - Características que devem estar presentes nos gerentes de projetos;
- 1.9 - Estudo de caso de administração de projetos utilizando técnicas organizadas; e
- 1.10 - Apresentação do conceito de Maturidade Organizacional em projetos.

**3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS**

- a) A disciplina será ministrada por meio das seguintes técnicas de ensino:
  - Estudo de Caso; e
  - Sessões.
- b) Esta disciplina está vinculada às disciplinas II-C-2 e II-C-3.

#### 4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

a) A aprendizagem será avaliada por meio da aplicação dos seguintes trabalhos:

CÓDIGO	TÉCNICA	DESCRIÇÃO	PESO	OBSERVAÇÕES
II-MC-1-T1	Pv	Gestão de Projetos	15	-
II-MC-1-T2	TG	Gestão de Projetos	15	-

b) No trabalho curricular II-MC-1-T1 serão avaliados os assuntos abordados durante a própria disciplina, enquanto que no trabalho II-MC-1-T2 serão abordados, além destes, os assuntos afetos às disciplinas de Gestão de Projetos: Escopo, Tempo e Custos (II-MC-4) e de Riscos em Projetos (II-MC-5).

#### 5) RECURSOS INSTRUCIONAIS

Serão utilizados recursos de multimídia.

#### 6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia para o Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 6. ed. Newtown Square: Project Management Institute Inc., 2017.
2. RABECHINI JUNIOR, Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de. **Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.
3. TORRES, Luis Fernando. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
4. VALLE, André Bittencourt do *et al.* **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

**MARINHA DO BRASIL  
ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: ANÁLISE DE VIABILIDADE DE PROJETOS</b>	
<b>CÓDIGO: II-MC-2</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 16 TA</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Empregar os principais conceitos, informações e decisões financeiras empresariais, compreendendo a análise de margens de lucro dos produtos e o retorno sobre o investimento.

Será dada ênfase na interação da contabilidade e da administração financeira com as áreas operacionais, integrando a função financeira na gestão corporativa.

Como objetivo complementar, buscar-se-á despertar, nos participantes, o interesse pelos temas discutidos, levando-os a aprofundar aqueles que possam ser mais intensamente utilizados nas suas atividades profissionais.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO**

- 1.0 - ANÁLISE DE VIABILIDADE DE PROJETOS..... 16 TA**
- 1.1 - Conceitos fundamentais. Juros simples e juros compostos;
  - 1.2 - Valor do dinheiro no tempo. Fluxo de Caixa e Custo de Capital;
  - 1.3 - Gestão e Administração Financeira;
  - 1.4 - *Payback*/ TIR/ Valor e VPL/ Índice de Rentabilidade. Comparação e limitações de cada método;
  - 1.5 - Análise de Investimento. Projetos mutuamente excludentes. Fluxo de Caixa incremental. Projetos com prazos diferentes. Projeto com restrição de capital;
  - 1.6 - Fundamentos da contabilidade: ativo, passivo e resultado do exercício;
  - 1.7 - Introdução a custos;
  - 1.8 - Margem de Contribuição e ROI; e
  - 1.9 - Análise de Sensibilidade. Análise de Cenários.

**3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS**

- a) A disciplina será ministrada por meio da seguinte técnica de ensino:
  - Sessões.
- b) Esta disciplina está vinculada às disciplinas II-C-2 e II-C-3.

**4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM**

A aprendizagem será avaliada por meio da aplicação do seguinte trabalho:

<b>CÓDIGO</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>PESO</b>	<b>OBSERVAÇÕES</b>
II-MC-2-T1	Pv	Análise de Viabilidade de Projetos	14	-

**5) RECURSOS INSTRUCIONAIS**

- a) Serão utilizados recursos de multimídia; e
- b) Será utilizada calculadora financeira para todas as sessões, inclusive na avaliação, ficando a cargo dos Oficiais-Alunos a sua aquisição.

**6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. DAMODARAN, Aswath. **Avaliação de Investimentos**. 2. ed. rev. e aum. São Paulo: Qualitymark, 2010.
2. GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Habra, Pearson, 2012.
3. HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; FOSTER, G. **Contabilidade de Custos**, Volume 1 e 2. 11. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2004.
4. IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Curso de Contabilidade para Não Contadores: Para as Áreas de Administração, Economia, Direito e Engenharia**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
5. LEONE, George S.G. e LEONE, Rodrigo J.G. **Curso de Contabilidade de Custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
6. MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos: Livro de Exercícios**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
7. ROSS, S.; WESTERFIELD, R.; JORDAN, B. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. reimp. São Paulo: Atlas, 2002.
8. SILVA, André Luiz Carvalhal da, **Matemática Financeira Aplicada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

**MARINHA DO BRASIL  
ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: EXECUÇÃO, CONTROLE E ENCERRAMENTO DE PROJETOS</b>	
<b>CÓDIGO: II-MC-3</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 12 TA</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Aplicar as melhores práticas referentes à execução, controle e encerramento de um projeto, tendo como base o PMBOK®, a partir da análise de conceitos que embasam o gerenciamento de projetos, de modo a permitir aos Oficiais-Alunos:

- Identificar como funciona a integração destes grupos de processos com a iniciação e o planejamento de um projeto, traçando relações de causa e efeito com as boas práticas realizadas;
- Entender o que se espera de um Gerente de Projetos, que é na essência ser um planejador que tem como função primordial integrar as práticas de gestão de projetos durante todo o ciclo de vida do projeto, conduzindo o mesmo de acordo com o plano de gerenciamento daquele projeto;
- Conhecer questões práticas relacionadas ao controle integrado de mudanças em projetos, abordando os momentos em que tais mudanças devem ser solicitadas, analisadas e implementadas durante o ciclo de vida de um projeto; e
- Entender os paralelos entre as boas práticas e a realidade de execução de projetos, discutindo práticas de mercado e as experiências da Marinha.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO**

- 1.0 - EXECUÇÃO, CONTROLE E ENCERRAMENTO DE PROJETOS ..... 12 TA**
- 1.1 - Apresentação;
  - 1.2 - Processos de Execução, Monitoramento e Controle e de Encerramento de Projetos, segundo o PMBOK®;
  - 1.3 - Exercícios práticos; e
  - 1.4 - Apresentação de trabalhos.

**3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS**

- a) A disciplina será ministrada por meio da seguinte técnica de ensino:
  - Sessões.
- b) Esta disciplina está vinculada às disciplinas II-C-2 e II-C-3, sendo uma continuidade da disciplina II-MC-1.

**4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM**

A aprendizagem será avaliada durante os trabalhos previstos para a disciplina II-MC-1.

**5) RECURSOS INSTRUCIONAIS**

Serão utilizados recursos de multimídia.

**6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. BARÇUI, André B. **Gerente Também é Gente: Um Romance sobre Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.
2. KERZNER, Harold. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling**. 8<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley & Sons Incorporated, 2002.
3. MEREDITH, Jack R.; SHAFER, Scott M.; MANTEL JR., Samuel J. **Project Management: A Managerial Approach**. 10<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley & Sons Incorporated, 2017.
4. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)**. 6<sup>th</sup> ed. Newtown Square: Project Management Institute Inc., 2017.
5. \_\_\_\_\_. **The Standard of Program Management**. 2<sup>nd</sup> ed. Newtown Square, 2008.
6. TAYLOR, James. **A Survival Guide for Project Managers**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: American Management Association (AMACOM), 2006.
7. VARGAS, Ricardo Viana. **Manual Prático do plano de Projeto**. 6. ed.. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

**MARINHA DO BRASIL  
ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: GESTÃO DE PROJETOS: ESCOPO, TEMPO E CUSTOS</b>	
<b>CÓDIGO: II-MC-4</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 12 TA</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Descrever e aplicar os conceitos mais avançados de três áreas e conhecimento do gerenciamento de projetos, quais sejam: Escopo, Tempo e Custos.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO**

- 1.0 - ESCOPO, TEMPO E CUSTOS..... 12 TA**
- 1.1 - Gerenciamento de Escopo em projetos;
  - 1.2 - Gerenciamento de Prazo em projetos; e
  - 1.3 - Controle de Custos: Apresentação do *Earned Value Management (EVM)*.

**3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS**

- a) A disciplina será ministrada por meio da seguinte técnica de ensino:
  - Sessões; e
  - Estudo de Casos.
- b) Esta disciplina está vinculada às disciplinas II-C-1, II-C-2 e II-C-3, sendo uma continuidade das disciplinas II-MC-1 e II-MC-3.

**4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM**

A aprendizagem será avaliada durante os trabalhos previstos para a disciplina II-MC-1.

**5) RECURSOS INSTRUCIONAIS**

Serão utilizados recursos de multimídia.

**6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. DAYCHOU, Merhi. **40 + 10 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 5. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.
2. MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
3. MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de Projetos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

4. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia para o Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 6. ed. Newtown Square: Project Management Institute Inc., 2017.
5. STICKNEY, Clyde P; WEIL, Roman L. **Contabilidade Financeira: Introdução aos Conceitos, Métodos e Usos**. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
6. TERRIBLI FILHO, Armando. **Gerenciamento de Projetos em 7 Passos: Uma Abordagem Prática**. São Paulo: M.Books, 2010.
7. \_\_\_\_\_. **Indicadores de Gerenciamento de Projetos: Monitoração Contínua**. São Paulo: M. Books, 2004.
8. THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Modelagem de Projetos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.



**MARINHA DO BRASIL  
ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: GESTÃO DE RISCOS EM PROJETOS</b>	
<b>CÓDIGO: II-MC-5</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 6 TA</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Descrever os conceitos de gerenciamento de riscos em projetos, de modo a permitir aos Oficiais-Alunos:

- Empregar as principais ferramentas de gerenciamento de riscos;
- Identificar os processos de riscos envolvidos no Gerenciamento de Projetos e o papel do Gerente de Projetos;
- Demonstrar como a qualidade pode contribuir com a gestão das organizações; e
- Analisar o processo de elaboração de um plano integrado de prevenção de riscos e recuperação em caso de falha.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO****1.0 - GESTÃO DE RISCOS EM PROJETOS..... 6 TA**

- 1.1 - Identificação de riscos, fontes de riscos em projetos, potenciais causas e potenciais consequências (modelo *bow-tie*)
- 1.2 - Matriz de Riscos: Escalas de Probabilidade e Impacto para Análise Qualitativa;
- 1.3 - Reduzindo a subjetividade nas estimativas;
- 1.4 - Técnicas de Priorização de Riscos;
- 1.5 - Análise quantitativa determinística (Valor Esperado) e estocástica (Simulação de Monte Carlo e Análise de Sensibilidade);
- 1.6 - Planejar e implementar respostas prévias (Contenção/Alavancagem);
- 1.7 - Planejar e implementar respostas caso o risco ocorra (Contingência/Aproveitamento); e
- 1.8 - Monitoramento e Comunicação sobre risco.

**3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS**

A disciplina será ministrada por meio da seguinte técnica de ensino:

- Sessões.

**4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM**

Não está prevista a realização de avaliação para esta disciplina.

**5) RECURSOS INSTRUCIONAIS**

Serão utilizados recursos de multimídia.

**6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. BRANDON-JONES, Alistair; SLACK, Nigel. **Quantitative Analysis in operations Management**. London: Pearson Education Limited, 2008.
2. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia para o Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 6. ed. Newtown Square: Project Management Institute Inc., 2017.
3. SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair. JOHNSTON, Robert. **Operations Management**. 9<sup>th</sup> ed. London: Pearson Education Limited, 2019.

**MARINHA DO BRASIL  
ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: GESTÃO DE OPERAÇÕES</b>	
<b>CÓDIGO: II-MC-6</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 14 TA</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Compreender os principais aspectos estratégicos, táticos e operacionais da gestão de operações de manufatura e serviços, reconhecendo as suas relações com as demais áreas funcionais e com a organização como um todo. Além de, apresentar e aplicar ferramentas de gestão para as operações de manufatura e de serviços de maneira a melhorar o seu desempenho.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO****1.0 - GESTÃO DE OPERAÇÕES ..... 14 TA**

- 1.1 - A função de Operações em uma organização. A Gerência de Operações e a Estratégia de Operações. Alinhamento com a estratégia da empresa;
- 1.2 - Planejamento de Demanda;
- 1.3 - Tipo de Processos;
- 1.4 - Operações enxutas e *just-in-time*. O conceito de consumo enxuto;
- 1.5 - Análise de processos. Principais elementos do desempenho dos processos de produtos e serviços;
- 1.6 - Planejamento e Controle de Capacidade;
- 1.7 - Planejamento e Controle de Qualidade; e
- 1.8 - Atividade de Avaliação.

**3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS**

- a) A disciplina será ministrada por meio das seguintes técnicas de ensino:
  - Sessões; e
  - Estudo de casos.
- b) Esta disciplina está vinculada às disciplinas II-C-1, II-C-2 e II-C-3.

**4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM**

A aprendizagem será avaliada por meio da aplicação do seguinte trabalho:

CÓDIGO	TÉCNICA	DESCRIÇÃO	PESO	OBSERVAÇÕES
II-MC-6-T1	Pv	Gestão de Operações	12	-

## 5) RECURSOS INSTRUCIONAIS

Serão utilizados recursos de multimídia.

## 6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BOHN, Roger E. **Managing Quality**. Boston: Harvard Business Publishing, 2013.
2. CORRÊA, Henrique L; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e Operações: Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
3. HAMMOND, Janice H. **Managing Inventory**. Boston: Harvard Business Publishing, 2013.
4. IANSITI, Marco; SERELS, Alain; **Operations Strategy**. Boston: Harvard Business Publishing, 2013.
5. SHAPIRO, Roy D. **Designing, Managing, and Improving Operations**. Boston: Harvard Business Publishing, 2013.
6. \_\_\_\_\_. **Managing Quality with Process Control**. Boston: Harvard Business Publishing, 2013.
7. \_\_\_\_\_. **Process Analysis**. Boston: Harvard Business Publishing, 2013.
8. SLACK Nigel. **Gerenciamento de Operações e de Processos: Princípios e Práticas de impacto Estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.
9. STEVENSON, William J. **Operations Management**. 13<sup>th</sup> ed. New York: McGraw Hill Education, 2018.

**MARINHA DO BRASIL  
ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: JULGAMENTO E TOMADA DE DECISÃO</b>	
<b>CÓDIGO: II-MC-7</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 8 TA</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Aplicar resultados de pesquisa que evidenciam como o julgamento sobre a incerteza e como os processos decisórios funcionam em decisões de gestão.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO**

**1.0 - JULGAMENTO E TOMADA DE DECISÃO..... 8 TA**

- 1.1 - Heurísticas e vieses no julgamento e tomada de decisão;
- 1.2 - O conceito de racionalidade em tomada de decisão; e
- 1.3 - O excesso de confiança no julgamento.

**3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS**

- a) A disciplina será ministrada por meio da seguinte técnica de ensino:
  - Sessões.
- b) Esta disciplina está vinculada às disciplinas II-C-1, II-C-2 e II-C-3.

**4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM**

Não está prevista a realização de avaliação para esta disciplina.

**5) RECURSOS INSTRUCIONAIS**

Serão utilizados recursos de multimídia.

**6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. ARIELY, Dan. **Previsivelmente Irracional**. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2020.
2. BAZERMAN, Max H.; MOORE, Dan. **Processo Decisório**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2017.
3. KAHNEMAN, Daniel. **Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics**. American Economic Review, United States of America, v. 93, n. 5, p. 1449-1475, dez. 2003.
4. \_\_\_\_\_. **Rápido e Devagar**. Tradução de Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

5. KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. **Choices, Values and Frames**. Handbook of the Fundamentals of Financial Decision Making Part I, United States of America, p. 269-278, 2013.
6. \_\_\_\_\_. **Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases**. Science, United States of America, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974.
7. LEHRER, Jonah. **O Momento Decisivo: o Funcionamento da Mente Humana no Momento da Escolha**. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.
8. MLODINOW, Leonard. **O Andar do Bêbado: Como o Acaso Determina Nossas Vidas**. Tradução de Diego Alfaro. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.
9. RUSSO, J. Edward; SCHOEMAKER, Paul J. H. **Decisões Vencedoras**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

**MARINHA DO BRASIL  
ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO</b>	
<b>CÓDIGO: II-MC-8</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 14 TA</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Aplicar os princípios da negociação, levando em conta aspectos da comunicação interpessoal e intercultural, enfatizando o processo de negociação, bem como desenvolver uma visão ampla do processo de negociação, sendo uma disciplina essencial para tomadores de decisão, atuais e futuros.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO****1.0 - PRINCÍPIOS DE NEGOCIAÇÃO..... 8 TA**

- 1.1 - Princípios gerais da negociação, comportamento dos negociadores e processo de negociação;
- 1.2 - Conceitos fundamentais de negociação;
- 1.3 - Abordagens da negociação;
- 1.4 - Competência técnica em negociação: as técnicas-chave da negociação de alto impacto;
- 1.5 - Estratégias de troca e concessão;
- 1.6 - Neurotáticas: técnicas da neurociência e do *neuromarketing* aplicados à negociação;
- 1.7 - Competência interpessoal: habilidade de lidar com diferenças e com pessoas difíceis;
- 1.8 - Estilos de relacionamento interpessoal;
- 1.9 - Estilos pessoais: avaliação de perfil. *Rapport* (sintonia). Como exercer influência de acordo com perfis;
- 1.10 -O processo cíclico da negociação; e
- 1.11 -Negociando racionalmente: estruturação das informações, heurísticas e vieses.

**2.0 - EXERCÍCIO PRÁTICO DE NEGOCIAÇÃO..... 6 TA**

- 2.1 - Exercício Prático.

**3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS**

- a) A disciplina será ministrada por meio das seguintes técnicas de ensino:
  - Sessões; e
  - Estudos de Caso.

- b) Durante as seções serão abordados os seguintes conteúdos:
- Exposição do conteúdo;
  - Aplicação do teste de autoconhecimento sobre o perfil dos participantes;
  - Discussões e exercícios práticos para reflexão individual e em grupo;
  - Atividades e encenações práticas de negociação, a serem conduzidas como *role playing game* pelos participantes e pelo professor, nas salas de grupos e em plenário; e
  - Discussões sobre exemplos trazidos pelos participantes sobre casos reais de negociação no contexto da Marinha do Brasil.
- c) Esta disciplina está vinculada às disciplinas II-C-1 e II-C-2.

#### 4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

A aprendizagem será avaliada por meio da aplicação do seguinte trabalho:

CÓDIGO	TÉCNICA	DESCRIÇÃO	PESO	OBSERVAÇÕES
II-MC-8-T1	Pv	Técnicas de Negociação	14	-

#### 5) RECURSOS INSTRUCIONAIS

Serão utilizados recursos de multimídia.

#### 6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CIALDINI, Robert B. **Pré-Suasão: A Influência Começa Antes Mesmo da Primeira Palavra**. Traduzido por Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
2. DIAMOND, Stuart. **Consiga o Que Você Quer**. Traduzido por Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.
3. FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como Chegar ao Sim**. Traduzido por Rachel Agavino. ed. aum. e atual. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
4. KARRASS, Chester L. **In Business as in Life You Don't Get What You Deserve, You Get What You Negotiate**. Red Wood City: Stanford St. Press, 2013.
5. LIMA Newton Rodrigues. **Negociação de Alto Impacto com Técnicas de Neuromarketing: Neurociência**. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.
6. WHEELER, Michael. **A Arte da Negociação: Como Improvisar Acordos em um Mundo Caótico**. São Paulo: LeYa, 2014.



**MARINHA DO BRASIL  
ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO</b>	
<b>CÓDIGO: II-MC-9</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 10 TA</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Debater uma visão histórica do desenvolvimento tecnológico ao longo do século passado e das primeiras décadas do século XXI, com especial ênfase nas tecnologias de informação e comunicação. Analisar o impacto das tecnologias na geração da cultura do Vale do Silício, bem como a mudança nos paradigmas da estratégia a partir da evolução das tecnologias emergentes. Interpretar as principais tecnologias emergentes com características de crescimento exponencial e seus impactos na inovação corporativa. Descrever o conceito de ecossistema de negócios e suas implicações na análise estratégica. Descrever, ainda, o que é inovação no setor público, como ela vem sendo praticada nos diferentes níveis do Governo, como experiências exitosas podem ser aprendidas e replicadas, qual o papel das lideranças na gestão da inovação e como a inovação pode ser objeto da gestão pública de forma sistemática com resultados evidenciados pelos serviços prestados.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO**

- 1.0 - ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO..... 10 TA**
- 1.1 - Nova Economia e Conceito VUCA. História do desenvolvimento tecnológico e seus impactos;
  - 1.2 - Inovação. Hélice Tríplice. Conceitos e tipos de inovação. TRL Nasa. Inovação em Modelo de Negócio;
  - 1.3 - Organizações Modernas e Inovação Corporativa. Tecnologias emergentes e Organizações Exponenciais. Inovação Aberta no Setor Público;
  - 1.4 - Estratégias e Ferramentas de Inovação. Transformação Digital. *Business Model Generation. Design thinking*; e
  - 1.5 - Estratégias e Ferramentas de Inovação.

**3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS**

- a) A disciplina será ministrada, sob a forma de seminário por meio da seguinte técnica de ensino:
  - Sessões.

b) O seminário está baseado na leitura e discussão de casos, sendo esperado que cada participante leia o texto recomendado indicado e prepare o caso de acordo com as orientações fornecidas.

#### 4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

Não está prevista a realização de avaliação para esta disciplina.

#### 5) RECURSOS INSTRUCIONAIS

Serão utilizados recursos de multimídia.

#### 6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BESSANT, John.; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.
2. BLANK, Steven Gary. **Do Sonho à Realização em 4 Passos**. Tradução de Maria Cristina Santana. São Paulo: Évora, 2012.
3. CAMPOS, Campos. **A Organização Inconformista**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
4. CARR, Nicholas. **A Grande Mudança: Reconnectando o mundo, de Thomas Edison ao Google**. São Paulo: Landscape, 2008.
5. CHESBROUGH, Henry William. **Open Innovation: a New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Boston: Harvard Business School, 2006.
6. CHRISTENSEN, Clayton M. **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Causes Great Firms to Fail**. Boston: Harvard Business School, 1997.
7. COOPER, Robert G. **Produtos que Dão Certo: Como Criar Valor e Desenvolver Produtos Inovadores**. São Paulo: Saraiva, 2013.
8. DODGSON, Mark; GANN, David M.; SALTER, Ammon. **The Management of Technological Innovation**. 2<sup>nd</sup> ed. Oxfordshire: Oxford University Press, 2008.
9. FREEMAN, Christopher; SOETE, Luc. **Developing Science, Technology and Innovation Indicators: What We Can Learn from the Past**. Research Policy. v. 38, n. 4, p. 583-589, mai. 2009. Disponível em:  
<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733309000237?via%3Dihub>>.  
Acesso em: 23. set. 2020.
10. FURR, N.; DYER, J. **The Innovator's Method - Bringing the Lean Startup into your organization**. Harvard Business Review Press, 2014.
11. GOVINDARAJAN, V.; TRIMBLE, C. **O outro lado da Inovação**. Editora Campus. 2010.
12. **INNOVATION HANDBOOK: a roadmap to disruptive growth**. Harvard Business School Publishing.
13. KOULOPOULOS, T. M. **Inovação com resultado**. Editora Senac, 2009.
14. MALONE, M. S.; ISMAIL, S. **Organizações Exponenciais: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua**. São Paulo, HSM Editora, 2016.
15. MARTIN, R. **Design de Negócios**. Editora Campus, 2010.
16. OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. Alta Books Editora, 2011.
17. RIES, E. **O Estilo Startup**. Rio de Janeiro: Leya, 2017.

18. ROBBINS, S. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8. ed. 2009.
19. THIEL, P. **De Zero a Um: O que aprender sobre empreendedorismo com o Vale do Silício**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

**MARINHA DO BRASIL  
ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: GESTÃO DE PESSOAS</b>	
<b>CÓDIGO: II-MC-10</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 14 TA</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Aplicar os principais conceitos referentes ao comportamento de pessoas e grupos nas organizações. Descrever uma visão organizacional do ponto de vista comportamental. Discriminar tópicos sobre competência, liderança e desenvolvimento de equipe.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO**

- 1.0 - A ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO DE PESSOAS ..... 4 TA**
- 2.0 - A ORGANIZAÇÃO E A GESTÃO DE PESSOAS ..... 5 TA**
- 2.1 - Conceito de Organização;
- 2.2 - Desafios para o século XXI;
- 2.3 - Comportamento Organizacional;
- 2.4 - Cultura Organizacional; e
- 2.5 - Clima Organizacional.
- 3.0 - AS PESSOAS ..... 5 TA**
- 3.1 - Comunicação;
- 3.2 - Motivação;
- 3.3 - Liderança;
- 3.4 - Tomada de decisão;
- 3.5 - Poder;
- 3.6 - *Empowerment*;
- 3.7 - Competência;
- 3.8 - Gestão de Atitudes; e
- 3.9 - Gestão da Mudança.

**3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS**

a) A disciplina será ministrada, sob a forma de seminário por meio das seguintes técnicas de ensino:

- Sessões; e
- Estudo de Casos.

b) Esta disciplina está vinculada às disciplinas II-C-2 e II-C-4.

#### 4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

A aprendizagem será avaliada por meio da aplicação do seguinte trabalho:

CÓDIGO	TÉCNICA	DESCRIÇÃO	PESO	OBSERVAÇÕES
II-MC-10-T1	Pv	Gestão de Pessoas	14	-

#### 5) RECURSOS INSTRUCIONAIS

Serão utilizados recursos de multimídia.

#### 6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BARRETT, R. **O Novo Paradigma da Liderança**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.
2. BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2012.
3. CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M.; LUND, M. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
4. CHARAN, R; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. Elsevier Brasil, 2017.
5. COLLINS, J. **Empresas Feitas Para Vencer**. São Paulo: HSM Editora, 2013.
6. DRUCKER. P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.
7. DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
8. FERNÁNDEZ-ARÁOZ, C. **Grandes Decisões Sobre Pessoas: por que são tão importantes, por que são tão difíceis e como você pode dominá-las a fundo**. São Paulo: DVS Editora, 2009.
9. GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
10. HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.
11. HUNTER, J. C. **Como Se Tornar Um Líder Servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
12. KOTTER, J. P. **Liderando Mudanças: transformando empresas com a força das emoções**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
13. LACOMBE, F. **Recursos Humanos. Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.
14. LEME, R. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: Mapeamento, Treinamento, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015.
15. MAXWELL, J. C. **O Líder 360º: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2012.
16. NANUS, B. **Liderança visionária: como planejar o futuro da sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus. 2000.
17. POSNER, B.; KOUZES, J. **O desafio da liderança: como aperfeiçoar a sua capacidade de liderar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

18. SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.
19. TOMEI, P. A. **Cultura e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: PUC, 2008.
20. VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2011.

**MARINHA DO BRASIL  
ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: GESTÃO ESTRATÉGICA</b>	
<b>CÓDIGO: II-MC-11</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 18 TA</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Debater Estratégia nos contextos doméstico e internacional, de modo que os participantes compreendam onde e como competir, além de apresentar ferramentas práticas para a análise estratégica de suas organizações. Deverão ser apresentados, ainda, conceitos de gestão estratégica e o encadeamento entre visão, estratégias e ações das organizações e de suas unidades estratégicas de negócios, fundamentais para a correta compreensão da importância do planejamento estratégico para as organizações.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO**

- 1.0 - FUNDAMENTOS DE ESTRATÉGIA..... 2 TA**
- 1.1 - Estratégia e vantagem competitiva;
  - 1.2 - Fatores influentes no desempenho; e
  - 1.3 - Estratégia de *stakeholders*.
- 2.0 - GESTÃO ESTRATÉGICA..... 2 TA**
- 2.1 - Processo de Gestão Estratégica; e
  - 2.2 - Missão, visão e valores.
- 3.0 - ANÁLISE EXTERNA..... 2 TA**
- 3.1 - Modelo PESTEL;
  - 3.2 - Modelo das Cinco Forças;
  - 3.3 - Complementos; e
  - 3.4 - Grupos estratégicos.
- 4.0 - ANÁLISE INTERNA..... 2 TA**
- 4.1 - Recursos e capacidades;
  - 4.2 - Competências essenciais;
  - 4.3 - Modelo VRIO;
  - 4.4 - Cadeia de valor; e
  - 4.5 - Análise SWOT.

<b>5.0 - ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS.....</b>	<b>2 TA</b>
5.1 - Posicionamento estratégico;	
5.2 - Modelo de Estratégias genéricas; e	
5.3 - Estratégia do oceano azul.	
<b>6.0 - ESTRATÉGIA CORPORATIVA.....</b>	<b>2 TA</b>
6.1 - Integração vertical; e	
6.2 - Diversificação.	
<b>7.0 - ESTRATÉGIA GLOBAL.....</b>	<b>2 TA</b>
7.1 - Motivações para internacionalização;	
7.2 - Estratégias de entrada em mercados internacionais; e	
7.3 - Modelo de integração-responsividade.	
<b>8.0 - IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....</b>	<b>2 TA</b>
8.1 - Estrutura organizacional;	
8.2 - Cultura organizacional; e	
8.3 - Sistemas de controle e recompensa.	
<b>9.0 - EXERCÍCIOS DE REVISÃO.....</b>	<b>2 TA</b>

### 3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS

a) A disciplina será ministrada por meio das seguintes técnicas de ensino:

- Sessões; e
- Estudo de Casos.

b) Esta disciplina está vinculada às disciplinas II-C-2 e II-C-3.

### 4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

A aprendizagem será avaliada por meio da aplicação do seguinte trabalho:

CÓDIGO	TÉCNICA	DESCRIÇÃO	PESO	OBSERVAÇÕES
II-MC-11-T1	Pv	Gestão Estratégica	14	-

### 5) RECURSOS INSTRUCIONAIS

Serão utilizados recursos de multimídia.

### 6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BARNEY, J. B. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, v.17, n.1, p.99-120, 1991.
2. COLLINS, J.; PORRAS, J. **Building Your Company's Vision**. Harvard Business Review, p.65-77, September-October 1996.
3. COLLIS, D. J.; RUKSTAD, M. G. **Can You Say What Your Strategy Is?** Harvard Business Review, p.82-90, April 2008.
4. JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. **The Internationalization Process of Firm: A Model of Knowledge and Increasing Foreign Market Commitment**. Journal of International Business Studies. v. 8., n.1., p.23-32, 1977.



5. KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **Blue Ocean Strategy**. Harvard Business Review, p.1-11, October 2004.
6. MINTZBERG, H. **The Fall and Rise of Strategic Planning**. Harvard Business Review, p.107-114, January-February 1994.
7. PORTER, M. E. **The Five Competitive Forces that Shape Strategy**. Harvard Business Review, p.24-41, January 2008.
8. \_\_\_\_\_. **What is Strategy?** Harvard Business Review, p.61-78, November-December 1996.
9. \_\_\_\_\_. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.
10. PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, p.1-15, May-June 1990.
11. RUMELT, R. **Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters**. New York: Crown Business, 2011.
12. SCHOEMAKER, P. J. H. **Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking**. Sloan Management Review, p.25-40, Winter 1995.

**MARINHA DO BRASIL  
ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: LOGÍSTICA EMPRESARIAL</b>	
<b>CÓDIGO: II-MC-12</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 14 TA</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Identificar e construir as competências estratégicas e operacionais necessárias a gestão de atividades relacionadas à logística empresarial, dentro de uma visão voltada para a eficiência e a eficácia, com o emprego de tecnologia, associada à correta gestão de recursos alocados.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO**

- 1.0 - LOGÍSTICA EMPRESARIAL E CADEIA DE SUPRIMENTOS.....4 TA**
- 1.1 - Conceito de Logística Empresarial;
  - 1.2 - Conceito de Cadeia de Suprimentos; e
  - 1.3 - Logística x Gestão da Cadeia de Suprimento.
- 2.0 - ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....4 TA**
- 2.1 - Estratégia de Logística e seus objetivos; e
  - 2.2 - Planejamento logístico e suas áreas focais (nível de serviço, localização das instalações, decisões sobre estoque e sobre transporte).
- 3.0 - CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO..... 4 TA**
- 3.1 - Conceito de canal de distribuição;
  - 3.2 - Funções dos canais de distribuição; e
  - 3.3 - Estrutura de distribuição.
- 4.0 - NOÇÕES BÁSICAS DE TRANSPORTE DE CARGAS..... 2 TA**
- 4.1 - Tipos de modais;
  - 4.2 - Infraestrutura logística; e
  - 4.3 - Transporte multimodal.

**3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS**

- a) A disciplina será ministrada por meio das seguintes técnicas de ensino:
- Sessões;
  - Aula Práticas; e
  - Estudo de Casos.

b) Aos estudos de caso deverão se seguir discussões em grupo e seminários, com ênfase em tópicos sobre decisões de política de inventário.

#### 4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

A aprendizagem será avaliada por meio da aplicação do seguinte trabalho:

CÓDIGO	TÉCNICA	DESCRIÇÃO	PESO	OBSERVAÇÕES
II-MC-12-T1	Pv	Logística Empresarial	12	-

#### 5) RECURSOS INSTRUCIONAIS

Serão utilizados recursos de multimídia.

#### 6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Supply Chain Logistics Management**. [S.l.]: McGraw-Hill, 2007.
- BOYER, K. Kenneth; VERMA, Rohit. **Operations & Supply Chain Management for the 21<sup>st</sup> Century**. [S.l.]: Mason, South-Western, 2010.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operações**. 6. ed. [S.l.]: Pearson, 2016.
- GWYNNE, Richards. **Warehouse Management: A Complete Guide to Improving Efficiency and Minimizing Costs in the Modern Warehouse**. London: Kogan Page Limited, 2011.
- RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrósio. **Introdução aos Sistemas de Transporte no Brasil e à Logística Internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2003.
- WANKE, Peter. **Gestão de Estoques na Cadeia de Suprimentos: Decisões e Modelos Quantitativos**. São Paulo: Atlas, 2003.

**MARINHA DO BRASIL  
ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: ECONOMIA NACIONAL CONTEMPORÂNEA</b>	
<b>CÓDIGO: II-MC-13</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 8 TA</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Analisar a evolução recente da economia brasileira, a partir do Plano Real até o momento atual, enfatizando os principais aspectos em termos de política fiscal e monetária, dívida pública e inflação, contas externas e indicadores sociais ao longo do período. Também serão examinados os principais desafios e riscos internos e externos para o crescimento do país nos próximos anos. O curso encontra-se dividido em três partes, sendo, em cada uma delas, explicados os principais conceitos utilizados (Contas Nacionais, Inflação, Dívida Interna e Externa, Política Monetária e Fiscal), além de analisados os principais dados relativos aos períodos estudados.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO****1.0 - ECONOMIA NACIONAL CONTEMPORÂNEA..... 8 TA**

- 1.1 - Brasil: De onde viemos - Evolução da Economia nos períodos do Plano Real e Governos Lula, Dilma e Temer, analisando os principais aspectos da política econômica;
- 1.2 - Brasil: Onde estávamos antes da Crise do COVID-19 - Reformas Estruturais, Crise Fiscal dos Estados e Baixa Produtividade; e
- 1.3 - Impacto da Crise do COVID-19 e perspectivas futuras.

**3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS**

- a) A disciplina será ministrada por meio da seguinte técnica de ensino:
  - Sessões.

**4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM**

Não está prevista a realização de avaliação para esta disciplina.

**5) RECURSOS INSTRUCIONAIS**

Serão utilizados recursos de multimídia.

**6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. DE BOLLE, M. B. **Como Matar a Borboleta-Azul: Uma Crônica da Era Dilma**. Intrinseca, 2016.
2. GIAMBIAGI, F.; VILLELA, A. A. **Economia Brasileira Contemporânea (1945-2015)**. Elsevier Brasil, 2016.



## SUMÁRIOS DAS DISCIPLINAS

### ÁREA DE ESTUDOS III (POLÍTICA E ESTRATÉGIA)

#### TABELA DE CORRELAÇÃO DAS DISCIPLINAS COM AS ÁREAS DE CONHECIMENTO SOB A RESPONSABILIDADE DA EGN

ÁREA DE CONHECIMENTO	CÓDIGO DA DISCIPLINA	NOME DA DISCIPLINA
CIÊNCIA POLÍTICA	III-C-1	POLÍTICA
ESTRATÉGIA, ESTRATÉGIA MARÍTIMA E ESTRATÉGIA NAVAL	III-C-2	ESTRATÉGIA
DOCTRINA DE COMANDO E CONTROLE / PLANEJAMENTO MILITAR	III-C-3	INTELIGÊNCIA E ASSUNTOS PSICOSSOCIAIS
DIREITO INTERNACIONAL PÚBLICO	III-C-4	DIREITO INTERNACIONAL PÚBLICO
GEOPOLÍTICA	III-C-5	GEOPOLÍTICA E OCEANOPOLÍTICA
DEPENDERÁ DO TEMA DA DISSERTAÇÃO	III-C-6	DISSERTAÇÃO
DEPENDERÁ DO TEMA DA DISSERTAÇÃO	III-C-7	DEFESA DA DISSERTAÇÃO

**MARINHA DO BRASIL  
ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: POLÍTICA</b>	
<b>CÓDIGO: III-C-1</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 66 TA (OA-MB) 150 TA (OA-MA)</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVOS DA DISCIPLINA**

Analisar os fundamentos teóricos da Ciência Política, da Sociologia dos Conflitos e da Polemologia.

Identificar os principais aspectos relacionados à Política Externa Brasileira contemporânea e a sua relação com as políticas de Defesa, bem como os principais aspectos relativos à Política Nacional de Defesa, à Política Marítima Nacional e aos documentos decorrentes dessas políticas.

Além de identificar os Órgãos, Instituições e Organizações Militares de interesse para o Poder Naval, relacionadas com as políticas nacionais para o mar, de modo a dar conhecimento, por meio de uma Visitas de Estudo (VE), aos OA-MA sobre as capacidade e limitações dos locais visitados.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO**

- 1.0 - CIÊNCIA POLÍTICA..... (OA-MB) 12 TA**
- 1.1 - Principais fundamentos da Ciência Política e a evolução política do Estado brasileiro no século XX; e
- 1.2 - O Papel do Estamento Militar na Política Brasileira.
- 2.0 - SOCIOLOGIA DOS CONFLITOS..... 10 TA**
- 2.1 - Fundamentos teóricos da sociologia dos conflitos e da polemologia;
- 2.2 - Fundamentos filosóficos e sociológicos do conflito armado; e
- 2.3 - Orientações sobre o trabalho de sociologia dos conflitos.
- 3.0 - POLÍTICAS NACIONAIS RELACIONADAS AO MAR..... 12 TA**
- 3.1 - Principais aspectos relacionados com as Políticas Nacionais que digam respeito ao mar, em especial: a Política Marítima Nacional, a Política Nacional para os Recursos do Mar e o Plano Setorial para os Recursos do Mar;
- 3.2 - Principais Planos e Programas da CIRM; e
- 3.3 - Principais aspectos relacionados à situação corrente da Marinha Mercante Brasileira.
- 4.0 - POLÍTICAS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO NAVAL.....(OA-MB) 20 TA**
- 4.1 - Principais Programas e Projetos em andamento no âmbito do Comando de Operações Navais;

- 4.2 - Principais Programas e Projetos em andamento no âmbito da Diretoria-Geral do Material da Marinha;
- 4.3 - Principais Programas e Projetos em andamento no âmbito da Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha;
- 4.4 - Principais Programas e projetos em andamento no âmbito do Exército Brasileiro (EB), a serem apresentados pelo Comandante do EB; e
- 4.5 - Principais Programas e projetos em andamento no âmbito da Força Aérea Brasileira (FAB), a serem apresentados pelo Comandante do FAB.

**5.0 - POLÍTICAS DE DEFESA DAS MARINHAS AMIGAS..... 12 TA**

- 5.1 - Aspectos gerais relativos aos países de Marinhas Amigas; e
- 5.2 - Aspectos gerais da Política Defesa e a Política Marítima dos países das Marinhas Amigas.

**6.0 - O ESTADO BRASILEIRO E O PODER NAVAL..... (OA-MA) 76 TA**

- 6.1 - Organização do Estado Brasileiro, Política Externa Brasileira;
- 6.2 - Proteção da Amazônia Azul; e
- 6.3 - Visita à Organizações Militares da MB (Área Rio).

**7.0 - VISITA DE ESTUDOS DE INTERESSE PARA O PODER NAVAL, RELACIONADAS COM POLÍTICAS NACIONAIS PARA O MAR..... (OA-MA) 40 TA**

- 7.1 - Visita a Órgãos, Instituições e Organizações Militares de interesse para o Poder Naval, relacionadas com as políticas nacionais para o mar, localizadas em Salvador-BA.

### 3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS

A disciplina será ministrada por meio das seguintes técnicas de ensino:

- Painéis;
- Palestras;
- Preleções; e
- Visitas de Estudo à Organizações Militares da MB.

### 4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

A aprendizagem será avaliada por meio da aplicação dos seguintes trabalhos:

CÓDIGO	TÉCNICA	DESCRIÇÃO	PESO	OBSERVAÇÕES
III-C-1-T1	TI / RI	Sociologia dos Conflitos	1	Trabalho referente à aplicação dos fundamentos teóricos da sociologia dos conflitos.
III-C-1-T2	TI / Exp	Apresentação	0	Os OA-MA apresentarão aspectos gerais dos seus respectivos países.
III-C-1-T3	TI / Exp	Apresentação	4	Os OA-MA apresentarão aspectos relativos à análise das Políticas de Defesa, Marítima e Naval de seus respectivos países.



## 5) RECURSOS INSTRUCIONAIS

Serão utilizados recursos de multimídia.

## 6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BEIRÃO, André P.; MARQUES, Miguel; RUSCHEL, Rogerio R. (Org.). **O Valor do Mar: Uma visão integrada dos recursos**. 2ed.São Paulo: Essencial Idea Editora, 2020, v. 2, p. 80-90.
2. BOBBIT, Philip. **Guerra e Paz na História Moderna**. Rio de Janeiro: Campus, 2002, parte I.
3. BONANATE, Luigi. **A Guerra**. São Paulo: Estação Liberdade, 2001.
4. BOUTHOU, Gaston. **Tratado de Polemologia**. Madrid: Ediciones Ejército, 1984. Capítulos 1 e 2.
5. BRASIL. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Gráfica do Senado, 1988. Art. 142 e 144.
6. \_\_\_\_\_. **Decreto nº 1.265, de 11 de outubro de 1994**. Aprova a Política Marítima Nacional (PMN).
7. \_\_\_\_\_. **Decreto nº 3.897, de 24 de agosto de 2001**. Fixa as diretrizes para o emprego das Forças Armadas na garantia da lei e da ordem, e de outras providências.
8. \_\_\_\_\_. **Decreto nº 10.544, de 16 de novembro de 2020**. Aprova o X Plano Setorial para os Recursos do Mar.
9. \_\_\_\_\_. **Lei nº 12.815, de 5 de junho de 2013**. Dispõe sobre a exploração direta e indireta pela União de portos e instalações portuárias e sobre as atividades desempenhadas pelos operadores portuários; e dá outras providências.
10. \_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999**. Dispõe sobre normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas.
11. \_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 117, de 02 de setembro de 2004**. Altera a Lei Complementar nº 97, de 09 de junho de 1999, que dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas, para estabelecer novas atribuições subsidiárias.
12. \_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 136, de 25 de agosto de 2010**. Altera a Lei Complementar nº 97, de 09 de junho de 1999, que dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas, para criar o Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas e disciplinar as atribuições do Ministro de Estado da Defesa.
13. \_\_\_\_\_. Estado-Maior da Armada. **EMA-305: Doutrina Militar Naval**. Brasília, 2017.
14. \_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. **Política Naval, 2019**. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/politicanaval>>. Acesso em: 30jul. 2020.
15. \_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **Política de Defesa Nacional e Estratégia Nacional de Defesa, 2020**. Disponível em: <[https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy\\_of\\_estado-e-defesa/pnd\\_end\\_congresso\\_.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_congresso_.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2020.
16. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Livro Branco de Defesa, 2020**. Disponível em: <[https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy\\_of\\_estado-e-defesa/livro\\_branco\\_congresso\\_nacional.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/livro_branco_congresso_nacional.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2020.
17. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MD35-G-01: Glossário das Forças Armadas**. Brasília, 2007.
18. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MD51-M-04: Doutrina Militar de Defesa**. Brasília, 2007.

19. CARVALHO, José Murilo de. **Forças Armadas e Política no Brasil**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.
20. FERNANDES, Luiz Philippe da Costa. **O Brasil e o Mar no Século XXI: Relatório aos Tomadores de Decisão do País**. Rio de Janeiro: Cembra. Disponível em: <<http://www.cembra.org.br/segundo-projeto.html>>. Acesso em: 30 jul. 2020.
21. FERRAJOLI, Luigi. **A Soberania no Mundo Moderno**. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 2002.
22. FISHER, David. **Morality and War: Can War be Just in the Twenty-first Century?** Oxford: Oxford University Press, 2013.
23. FREUND, Julien. **Sociología del Conflicto**. Madrid: Ediciones Ejército, 1995. Capítulos 1, 2 e 3.
24. GRAY, Colin S. **Another Bloody Century: Future Warfare**. Londres: Orion Books Ltda, 2005.
25. GUIMARÃES, Samuel Pinheiro. **Desafios Brasileiros na Era dos Gigantes**. Ed. Contraponto, Rio de Janeiro, 2006. Capítulos 1, 8, 9, 10, 11 e 12.
26. GURR, Ted Robert. **Manual do Conflito Político**. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 1985.
27. HARARI, Yuval Noah. **Homo Deus: A Brief History of Tomorrow**. New York: Harper Collins Publishers, 2017.
28. HEDGES, Chris. **War is a force that give us meaning**. New York: The Anchor Books, 2002.
29. HOLSTI, Kalevi J. **The State, War, and State of War**. Cambridge: Cambridge UP, 1996.
30. HUNTINGTON, Samuel P. **O Soldado e o Estado: Teoria e Política das Relações entre Civis e Militares**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1996. Capítulos 1, 2, 3 e 4.
31. INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Inserção Internacional Brasileira: Temas de Política Externa**. Brasília: IPEA. 2010. Capítulos 2,4, 9, 10 e 11.
32. JAGUARIBE, Helio. **Por uma Nova Política de Defesa Nacional**. In: Brasil, Mundo, Homem na Atualidade: Estudos Diversos. Fundação Alexandre de Gusmão, 2008, pp. 453-462.
33. JUDT, Tony. **O Mal que Ronda a Terra: um Tratado sobre as Insatisfações do Presente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.
34. KAGAN, Donald. **On the Origins of War and the Preservation of Peace**. New York: The Anchor Books, 1996. Capítulos 1 e 4.
35. MALESEVIC, Sinisa. **The Sociology of War and Violence**. New York: Cambridge University Press, 2012.
36. MARIN, Claudio Rodrigues. **As Políticas de Segurança Nacional no Brasil: 1930-2007**. Tese de doutorado. Doutorado em Ciências Humanas: Ciência Política - Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <[http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=129958](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=129958)>. Acesso em: 30jul. 2020.
37. MONIZ BANDEIRA, Luiz Alberto de V. **Geopolítica e Política Exterior. Estados Unidos, Brasil e América do Sul**. Brasília: Editora FUNAG, 2009.
38. NYE, Joseph S. **Compreender os Conflitos Internacionais: uma Introdução à Teoria e à História**. 3ª. ed. Lisboa: Gradiva, 2002. 304 p. Capítulos 1, 2, 3 e 4.
39. VIDIGAL, Armando Amorim Ferreira. **A Missão das Forças Armadas para o Século XXI**. In: Revista Marítima Brasileira, v. 124, nº 10/12, out/dez, 2004.pp. 101-115.

**MARINHA DO BRASIL  
ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: ESTRATÉGIA</b>	
<b>CÓDIGO: III-C-2</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 124 TA</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Analisar e criticar conceitos de arte operacional e estratégia naval, de crise política-estratégica, de processo e planejamento estratégicos, especialmente aplicados ao Poder Naval brasileiro.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO**

- 1.0 - ELEMENTOS CONCEITUAIS DA ESTRATÉGIA..... 74 TA**
- 1.1 - Fundamentos Teóricos da Estratégia;
  - 1.2 - Elementos conceituais da Estratégia Terrestre mais relevantes para o Planejamento Operacional;
  - 1.3 - Reflexões sobre a Guerra Irregular e de Contrainsurgência;
  - 1.4 - Estratégia Aérea e Espacial e seus desdobramentos para o Nível Operacional; e
  - 1.5 - Conceitos da Estratégia Naval Clássica.
- 2.0 - ARTE OPERACIONAL..... 22 TA**
- 2.1 - A Evolução da Estratégia Operacional; e
  - 2.2 - Conceitos da Estratégia Operacional e sua relevância para o Planejamento Operacional.
- 3.0 - ESTRATÉGIA NAVAL..... 16 TA**
- 3.1 - Conceitos Fundamentais da Estratégia Naval Contemporânea.
- 4.0 - CRISE..... 4 TA**
- 4.1 - A essência e as características do fenômeno crise; e
  - 4.2 - Aspectos históricos relevantes de uma crise internacional político-estratégica.
- 5.0 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..... 8 TA**
- 5.1 - Fundamentos de cenários prospectivos;
  - 5.2 - Conceitos do processo estratégico e planejamento estratégico na MB; e
  - 5.3 - Sistemática de Planejamento de Alto Nível/ Plano Estratégico da Marinha (SPAN/ PEM).

**3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS**

a) A disciplina será ministrada por meio das seguintes técnicas de ensino:

- Exercício Demonstrativo;
- Debate Orientado;
- Jogo;
- Preleções;
- Seminário;
- Trabalho em Grupo; e
- Trabalho Individual.

b) Na U.E. 1.0 será feita uma revisão dos principais conceitos da estratégia, com base no estudo dos temas e na reflexão dos mais importantes autores de estratégia.

c) A segunda parte da disciplina compreende a U.E. 2.0, que abrange os conceitos básicos da Arte Operacional e sua aplicação.

d) A terceira parte compreende a U.E. 3.0, que abrange os conceitos básicos da Estratégia Naval contemporânea.

e) Ao final das aulas expositivas da U.E. 3.0, iniciar-se-á uma série de cinco seminários sobre os temas das U.E. 1.0, 2.0 e 3.0, cada qual com instrutor e sala de aula fixos, sendo os OA divididos em cinco grupos que se alternarão entre essas salas. Cada seminário terá duração de 4 TA, sendo precedido de 4 TA destinados a leitura preparatória.

Dessa forma, a atividade contemplará um total de 40 TA, distribuídos pelas U.E. 1.0, 2.0 e 3.0.

Ainda que, para os seminários, os OA estejam divididos em grupos para sua realização, cada OA será avaliado individualmente, de acordo com sua participação.

f) Durante o período de realização dos seminários mencionados na alínea e, os OA serão submetidos a um trabalho individual, que consistirá na produção de um ensaio no qual será exigido que o OA responda a uma questão específica, relacionada às U.E. 2.0 e 3.0. Tal atividade terá 8 TA de duração destinados à escrituração do trabalho.

g) Na U.E. 4.0, serão apresentados os conceitos básicos de Crise e Manobra de Crise, com a apreciação de um caso histórico envolvendo esses conceitos;

h) No 2º semestre, juntamente com as disciplinas “Inteligência e Assuntos Psicossociais” e “Direito Internacional Público”, serão realizados o Exercício ORION e os Jogos de Guerra MAHJID, SIRIUS e AZUVER para a resolução de um problema militar cuja solução requeira o conhecimento adquirido ao longo do curso, utilizando conceitos ministrados nas U.E. 1.0 a 4.0; e

i) Na U.E. 5.0 serão apresentados os conceitos básicos de processo de planejamento estratégico de longo prazo e cenários prospectivos para a construção da Marinha do Futuro, bem como o método e as ferramentas empregados pela MB.

Além disso, por meio de palestra externa, a cargo do EMA, será apresentado como tais conceitos materializam-se nas publicações da MB.

#### 4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

a) A aprendizagem será avaliada por meio da aplicação dos seguintes trabalhos:

CÓDIGO	TÉCNICA	DESCRIÇÃO	PESO	OBSERVAÇÕES
III-C-2-T1	TI / En	Trabalho de Estratégia	5	-
III-C-2-T2	TI / Sm	Trabalho de Estratégia	5	-

b) A nota do Trabalho III-C-2-T1 será obtida como resultado da avaliação recebida pelo OA na produção do ensaio.

A nota final do Trabalho III-C-2-T2 será obtida a partir da média aritmética da avaliação recebida pelo OA em cada um dos cinco seminários.

#### 5) RECURSOS INSTRUCIONAIS

- a) Serão utilizados recursos de multimídia; e
- b) Serão apresentados filmes para fins didáticos.

#### 6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALMEIDA, Francisco E. Alves de (org). **Atlântico: A História de um Oceano**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013.
2. ALMEIDA, Francisco E. Alves de. **Os Gigantes da Estratégia Naval: Alfred Thayer Mahan e Herbert William Richmond**. Curitiba: Editora Prismas, 2014.
3. ALMEIDA, Francisco E. Alves de; VIDIGAL, A.A.F. (org). **Guerra no Mar: Batalhas e campanhas navais que mudaram a História**. Rio de Janeiro: Record, 2009.
4. BAYLIS, H. N. et al. **Strategy in the Contemporary World: An Introduction to Strategic Studies**. 2. ed. Oxford: Oxford University Press, 2002.
5. BEAUFRE, Andre. **Introdução à Estratégia**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1998.
6. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **LS-V-9901: A Guerra do Golfo**. Rio de Janeiro, 1999.
7. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **LS-V-9902: A Guerra das Malvinas**. Rio de Janeiro, 1999.
8. BRASIL. Estado-Maior da Armada. **Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040)**. Brasília, 2020.
9. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EMA-303: Sistemática de Planejamento de Alto Nível**. 1. rev. Brasília, 2017.
10. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EMA-305: Doutrina Militar Naval**. Brasília, 2017.
11. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EMA-321: Manual de Estratégia e Manobra de Crises Internacionais**. Brasília, 2002. (Reservado).
12. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EMA-323: Política Naval**. Brasília, 2019.
13. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EMA-334: Manual de Gabinete de Crise**. 1. rev. Brasília, 2018.
14. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EMA-860: Manual de Comunicação Social da Marinha**. 1. rev. Brasília, 2018.
15. BRASIL. Estado-Maior do Exército. **C45-4: Manual de Campanha de Operações Psicológicas**. Brasília, 1999.
16. BRASIL. Ministério da Defesa. **Política de Defesa Nacional e Estratégia Nacional de Defesa**, 2020. Disponível em: <[https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy\\_of\\_estado-e-defesa/pnd\\_end\\_congresso\\_.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_congresso_.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2020.

17. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Livro Branco de Defesa, 2020**. Disponível em: <[https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy\\_of\\_estado-e-defesa/livro\\_branco\\_congresso\\_nacional.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/livro_branco_congresso_nacional.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2020.
18. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MD30-M-01: Doutrina de Operações Conjuntas: Conceitos Doutrinários**, 1º Volume. 2. ed. Brasília, 2020.
19. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MD30-M-01: Doutrina de Operações Conjuntas: Planejamento**, 2º Volume. 2. ed. Brasília, 2020.
20. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MD35-G-01: Glossário das Forças Armadas**. 5. ed. Brasília, 2015.
21. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MD51-M-04. Doutrina Militar de Defesa**. Brasília, 2007.
22. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Nota Escolar nº 008: Determinação dos Centros de Gravidade**. Rio de Janeiro, 2020.
23. CLAUSEWITZ, Carl Von. **On War**. Tradução de Michael Howard e Peter Paret. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1989.
24. CORBETT, Julian S. **Some principles of maritime strategy**. Annapolis: Naval Institute Press, 1988.
25. COUTAU-BÉGARIE, Hervé. **Tratado de estratégia**. Rio de Janeiro: Escola de Guerra Naval, 2010.
26. COUTO, José A. C; SOARES, José A. de M. **Gabinete de Crises- Fernando Henrique, Lula e Dilma**. São Paulo: Editora FACAMP, 2013.
27. DUARTE, General Paulo de Queiroz. **Conflito das Malvinas**. Rio de Janeiro: Bibliex, Volumes 1 e 2, 1986.
28. FRIEDMAN, George. **Poder mundial: A tecnologia e o domínio dos Estados Unidos no século XXI**. Rio de Janeiro: Bibliex, 2009.
29. FRIEDMAN, Norman. **Seapower and space: from the dawn of the missile age to net-centric warfare**. London: Chatham Publishing, 2000.
30. FULLER, John. **The Conduct of War, 1789-1961**. New Brunswick: Caco Press, 1992
31. GALULA, David. **Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice**. Westport: Praeger Security International, 2006. p. 1-42.
32. GRAY, Colin S. **Airpower for Strategic Effect**. Alabama: Air Strategic Press, 2012.
33. \_\_\_\_\_. **Another Bloody Century: Future Warfare**. Londres: Phoenix, 2006.
34. \_\_\_\_\_. **The Estrategy Bridge: Theory for Practice**. Oxford University Press, 2010.
35. \_\_\_\_\_. **Estratégia Moderna**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2016.
36. \_\_\_\_\_. **Seapower and Strategy**. Annapolis: Naval Insitute Press, 1989.
37. \_\_\_\_\_. **Why Strategy is difficult**. Joint Force Quarterly, summer 1999. Disponível em: <<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/jfq/1434.pdf>>. Acesso em 09 ago. 2019.
38. HART, Basil. **Strategy**. Londres: Meridian, 1991.
39. HOWARD, Michael. **Clausewitz, Mestres do Passado**. Oxford, New York: Oxford University Press, 1983.
40. \_\_\_\_\_. **The Forgotten Dimensions of Strategy**. Foreign Affairs, v. 57, n. 5, 1979. Disponível em: <[https://moodle.suttongrammar.sutton.sch.uk/pluginfile.php/3365/mod\\_resource/content/1/Michael\\_Howard\\_the\\_forgotten\\_dimensions\\_of\\_strategy.pdf](https://moodle.suttongrammar.sutton.sch.uk/pluginfile.php/3365/mod_resource/content/1/Michael_Howard_the_forgotten_dimensions_of_strategy.pdf)>. Acesso em 09 ago. 2019.

41. KIRAS, James D. **Terrorism and Irregular War**: In: BAYLIS, H. N. et al. **Strategy in the Contemporary World - An Introduction to Strategic Studies**. 2. ed. Oxford: Oxford University Press, 2002, p. 208-235.
42. KRAUSE, Michael; PHILIPS, R. Cody. **Historical Perspectives of Operational Art**. Center of Military History US Army: Washington DC, 2005.
43. LEONHARD, Robert. **The Art of Maneuver: Maneuver Warfare Theory and Air-Land Battle**. Novato, Califórnia: Presidio, 1991.
44. LONSDALE, David J. **Ordering and Controlling the Dimensions of Strategy**. *Defence Studies*, v. 16, n. 4, 2016. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14702436.2016.1228430?scroll=top&needAccess=true>>. Acesso em 09 ago. 2019.
45. LUTTWAK, Edward N. **Estratégia: A lógica da guerra e da paz**. Rio de Janeiro: Bibliex, 2009.
46. MAHAN, Alfred T. **The influence of sea power upon history, 1660-1783**. Boston: Little, Rown and Company, 1949.
47. MARCIAL, Eliane; GRUMBACH, Raul J. **Cenários Prospectivos: Como Construir um Futuro Melhor**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
48. MEILINGER, Phillip S. 10 Propositions Regarding Air Power. *The School of Advanced Airpower Studies*, 1995.
49. \_\_\_\_\_. **The Paths of Heaven: The Evolution of Airpower Theory**. Air University Press, 1997.
50. MOURA, José Augusto. **A Estratégia Naval brasileira no pós-Guerra Fria: uma análise comparativa com foco em submarinos**. Rio de Janeiro: FEMAR, 2014.
51. NYE, Joseph S. **O Futuro do Poder**. São Paulo: Benvirá, 2012.
52. OWENS, Mackubin T. **Strategy and the Strategic Way of Thinking**. *Naval War College Review*, v. 60, n. 4, 2007. Disponível em: <<https://digitalcommons.usnwc.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com.br&httpsredir=1&article=2033&context=nwc-review>> . Acesso em 09 ago 2019.
53. PAPE, Robert. **Bombing to Win: Air Power and Coercion in war**. Londres: Cornell University, 1996.
54. PARET, Peter (Ed.). **Construtores da Estratégia Moderna**. 2. ed. Tomo I e II. Rio de Janeiro: Bibliex, 2016.
55. PERTUSIO, Roberto L. **Estratégia Operacional**. Buenos Aires, Instituto de Publicaciones Navales, 2005.
56. RIBEIRO, António Silva. **Teoria Geral da Estratégia: o Essencial ao Processo Estratégico**. Edições Almedina, 2009.
57. SPELLER, Ian. **Understanding Naval Warfare**. London and New York: Routledge, 2014.
58. SUMMERS JR., Harry G. **On Strategy: The Vietnam War in context**. Carlisle Barracks, Pa.: Strategic Studies Institute, 1983.
59. TAYLOR, Paul D. (org). **Perspectivas sobre Estratégia Marítima**. Rhode Island: Naval War College Press, 2010.
60. TELP. Claus. **The Evolution of Operational Art, 1740-1813: From Frederick the Great to Napoleon**. Nova Iorque: Frank Class, 2005.
61. TILL, Geoffrey. **Seapower: a guide for the Twenty-First Century**. 3<sup>rd</sup> ed. Londres: Routledge, 2013.

62. VEGO, Milan. **Joint Operational Warfare**. Newport: Naval War College Press, 2000.
63. VIDIGAL, Armando A. **Conflito no Atlântico Sul**. Rio de Janeiro: EGN, 1983.
64. VIDIGAL, Armando A. et al. **Amazônia Azul: O Mar que nos Pertence**. Rio de Janeiro: Record, 2006.
65. VÕ, Nguyễn Giáp. **Big victory great task: North Viet-Nam's Minister of Defense Assesses the Course of the War**. New York: Frederick A. Praeger, 1968.
66. WEDIN, Lars. **Estratégias Marítimas no Século XXI: a Contribuição do Almirante Castex**. Rio de Janeiro: EGN, 2015.
67. WILSON, Andrew R. **Masters of War: History's Greatest Strategic Thinkers**. Virginia: The Great Courses, 2012.



**MARINHA DO BRASIL  
ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: INTELIGÊNCIA E ASSUNTOS PSICOSSOCIAIS</b>	
<b>CÓDIGO: III-C-3</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 36 TA (OA-MB) 4 TA (OA-MA)</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Debater e aplicar os conceitos referentes à Atividade de Inteligência, Operações Psicológicas e Operações de Informação, no Nível Operacional, como ferramenta de assessoramento a tomada de decisões, à luz dos seus principais conceitos e em concomitância com os conceitos apresentados nas disciplinas de Oceanopolítica, Planejamento Militar e Estratégia.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO**

- 1.0 - REVISÃO E APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA..... (OA-MB) 20 TA  
(OA-MA) 4 TA**
- 1.1 - Revisar os principais conceitos dos ramos Inteligência e Contraineligência da Atividade de Inteligência (OA-MB);
- 1.2 - Exercitar a elaboração de uma Apreciação (OA-MB);
- 1.3 - Revisar os principais conceitos da Atividade de Inteligência com foco no Nível Operacional - Ramo Inteligência (OA-MB);
- 1.4 - Revisar os principais conceitos da Atividade de Inteligência com foco no Nível Operacional - Ramo Contraineligência (OA-MB); e
- 1.5 - Revisar os principais conceitos da Atividade de Inteligência com foco no Nível Operacional (OA-MA).
- 2.0 - OS CAMPOS DE ATUAÇÃO DA INTELIGÊNCIA NA MB.....(OA-MB) 8 TA**
- 2.1 - Debater as atividades de Inteligência desenvolvidas na MB; e
- 2.2 - Debater os conceitos apreendidos dos estudos e do Painel sobre as atividades de Inteligência desenvolvidas.
- 3.0 - ASPECTOS PSICOSSOCIAIS..... (OA-MB) 8 TA**
- 3.1 - Identificar os principais conceitos de Operações Psicológicas com foco no nível Operacional.
- 3.2 - Identificar os principais conceitos de Operações de Informação com foco no nível Operacional.

### 3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS

a) A disciplina, na UE 1.0, será conduzida por meio de preleções ministradas por oficiais do CIM (1.2) e pelos instrutores do setor de Inteligência da EGN (1.1, 1.4, 1.5 e 1.6). Os oficiais do CIM realizarão um estudo orientado (1.3), não avaliado, em complemento à aula 1.2;

b) As aulas 1.5 (CA, FN e IM) e 1.6 (OA-MA) serão ministradas no mesmo dia e horário, porém em salas distintas;

c) A UE 1.0 consistirá de estudos orientados e preleções com apoio de recursos multimídia, sendo estimulado o debate;

d) A UE 2.0 será conduzida por meio de painel com a participação dos representantes dos órgãos de cúpula da Inteligência da MB, seguido de debates, bem como de debate orientado, conduzido pelos instrutores da EGN, com o propósito de sedimentar os conceitos apreendidos do estudo da UE 1.0 e da aula 2.1 (painel) sobre as atividades de Inteligência desenvolvidas na Marinha;

e) A UE 3.0 consistirá de preleções com apoio de recursos multimídia, sendo estimulado o debate; e

f) Os Instrutores de Inteligência, Operações Psicológicas e Operações de Informação da Área de Estudo III são corresponsáveis pela condução da disciplina de Planejamento Militar, constantes dos Sumários das disciplinas I-C-1 da Área de Estudos (AE) I.

### 4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

A avaliação da disciplina será conduzida em conjunto com a disciplina I-C-1 - Planejamento Militar, de responsabilidade da AE I, durante os planejamentos (I-C-1-T1 e I-C-1-T2) e os jogos de guerra (JG-C-1-T1 e JG-C-1-T2).

### 5) RECURSOS INSTRUCIONAIS

Serão utilizados recursos de multimídia.

### 6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BRASIL. **Decreto n. 4.376, de 13 de setembro de 2002**. Dispõe sobre a organização e o funcionamento do Sistema Brasileiro de Inteligência, instituído pela Lei n. 9.883, de 7 de dezembro de 1999, e dá outras providências.
2. \_\_\_\_\_. **Decreto n. de 715 de dezembro de 1999**. Aprova a Estratégia Nacional de Inteligência. Brasília, 2017.
3. \_\_\_\_\_. **Decreto n. 8.793, de 29 de junho de 2016**. Política Nacional de Inteligência.
4. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EMA-335: Doutrina de Operações de Informação**. Brasília, 2016.
5. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EMA-352: Princípios e Conceitos da Atividade de Inteligência**. Brasília, 2016.
6. \_\_\_\_\_. Estado-Maior do Exército. **C45-4: Manual de Campanha de Operações Psicológicas**. Brasília, 1999.
7. \_\_\_\_\_. **Lei n. 9.883, de 7 de dezembro de 1999**. Institui o Sistema Brasileiro de Inteligência, cria a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN), e dá outras providências.
8. BRASIL. Ministério da Defesa. **MD30-M-01: Doutrina de Operações Conjuntas: Conceitos Doutrinários**, 1<sup>o</sup> Volume. 2. ed. Brasília, 2020.

9. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MD30-M-01: Doutrina de Operações Conjuntas: Planejamento**, 2º Volume. 2. ed. Brasília, 2020.
10. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MD32-M-01: Doutrina de Inteligência Operacional para Operações Combinadas**. Brasília, 2006.
11. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **MD52-N-01: Doutrina de Inteligência de Defesa**. Brasília, 2005. Reservado.
12. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Portaria Normativa n. 295, de 03 de junho de 2002**. Institui o Sistema de Inteligência de Defesa, e dá outras providências. Brasília, 2002.
13. \_\_\_\_\_. Presidência da República. Agência Brasileira de Inteligência (ABIN). **Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN): Doutrina Nacional da Atividade de Inteligência; Fundamentos Doutrinários**. Brasília, 2016.
14. BRASILIANO, Antônio Celso Ribeiro. **Análise de Risco Corporativo: Método Brasileiro**. Editora Sicurezza, 2006.
15. FREEDMAN, Lawrence. **La Inteligencia Británica de Malvinas**. Revista Argentina de Estudios Estratégicos. Buenos Aires. a.7 n. 13. jul-dic 1990. p. 55-70.
16. JOHNSON, Loch K. **Handbook of Intelligence Studies**. 1<sup>st</sup> ed. Routledge, New York, NY. 2007.
17. JOHNSTON, Rob. **Analytic Culture in the US Intelligence Community: An Ethnographic Study**. Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, Washington, DC, 2005.
18. KEEGAN, John; DUARTE, S. **Inteligência na Guerra: Conhecimento do Inimigo, de Napoleão à Al-Qaeda**. São Paulo: Companhia das Letras, 2006. 448 p.
19. KENT, Sherman. **Informações Estratégicas**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1967.
20. MOORE, David T. **Critical Thinking and Intelligence Analysis**. Washington, DC: National Defense Intelligence College, 2007.
21. OLIVEIRA, Lúcio Sérgio Porto. **A História da Atividade de Inteligência no Brasil**. Brasília: ABIN, 1999.
22. SELIGMANN, Matthew S. **Spies in Uniform. British Military and Naval Intelligence on the Eve of the First World War**. Oxford University Press Inc., New York, 2006.
23. STEELE, Robert D. **Human Intelligence: All Humans, All Minds, All the Time**. Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, Carlisle, PA. 2010.
24. STERNBERG, Robert J. **International Handbook of Intelligence**. Cambridge University Press, 2004.
25. SVENDSEN, Adam D.M. **Intelligence Cooperation and the War on Terror**. Anglo-American security relations after 9/11. Routledge. New York, NY. 2010.
26. VÉLEZ, Fredy Rivera. **Inteligencia estratégica y prospectiva**. FLACSO, Sede Ecuador, Quito. Secretaría Nacional de Inteligencia del Ecuador. 2011.

**MARINHA DO BRASIL  
ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: DIREITO INTERNACIONAL PÚBLICO</b>	
<b>CÓDIGO: III-C-4</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 64 TA (OA-MB) 60 TA (OA-MA)</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Empregar conteúdo específico dos ramos do Direito Internacional Público, Direito do Mar e Direito Internacional dos Conflitos Armados, aplicáveis ao nível operacional.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO**

- 1.0 - LAWFARE..... 2 TA**  
1.1 - Conceito e estudo de caso.
- 2.0 - DIREITO DO MAR..... 14 TA**  
2.1 - Interpretação do Direito do Mar e sua aplicação no planejamento militar e na execução de Operações Navais e Conjuntas.
- 3.0 - DIREITO INTERNACIONAL DOS CONFLITOS ARMADOS (DICA)..... 36 TA**  
3.1 - Os princípios e normas do DICA aplicados ao planejamento e à execução das Operações Navais, Conjuntas e Operações de Paz.
- 4.0 - USO LIMITADO DA FORÇA .....(OA-MB) 4 TA**  
4.1 - Os suportes jurídicos para o emprego do Poder Naval na Guerra Naval.
- 5.0 - SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR (STM), TRIBUNAL MARÍTIMO (TM) E PROCURADORIA ESPECIAL DA MARINHA (PEM).....8 TA**  
5.1 - As competências e atribuições do STM, do TM e da PEM na observância da Constituição Federal e dos Atos emanados dos Poderes Públicos.

**3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS**

A disciplina será ministrada por meio das seguintes técnicas de ensino:

- Debate Orientado;
- Palestra;
- Preleções; e
- Trabalho em Grupo.

**4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM**

a) A aprendizagem será avaliada por meio da aplicação dos seguintes trabalhos:

CÓDIGO	TÉCNICA	DESCRIÇÃO	PESO	OBSERVAÇÕES
III-C-4-T1	TG / DO	Direito do Mar	3	-
III-C-4-T2	TG / DO	DICA	3	-
III-C-4-T3	TG / Sm	Uso Limitado da Força	-	-

b) A nota da disciplina será a média ponderada dos trabalhos III-C-4-T1 e III-C-4-T2.

c) O III-C-4-T3 (TG/Sm) não será avaliado.

**5) RECURSOS INSTRUCIONAIS**

Serão utilizados recursos de multimídia.

**6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988. Art. 121 a 124.
- \_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.129, de 6 de julho de 2004**. Dispõe Sobre a Patrulha Naval e Dá Outras Providências.
- \_\_\_\_\_. Estado-Maior da Armada. **EMA-135: Manual de Direito Internacional Aplicado às Operações Navais**. 2. rev. Brasília, 2017.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EMA-305: Doutrina Militar Naval**. Brasília, 2017, Ostensivo. Cap. 4.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 2.180, de 5 de fevereiro de 1954**. Dispõe sobre o Tribunal Marítimo.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 7.642, de 18 de dezembro de 1987**. Dispõe sobre a Procuradoria Especial da Marinha (PEM), e dá outras providências.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 8.617, de 4 de janeiro de 1993**. Dispõe sobre o Mar Territorial, Zona Contígua, Zona Econômica Exclusiva e Plataforma Continental.
- BYERS, Michael. **A Lei da Guerra: Direito Internacional e Conflito Armado**. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- DINSTEIN, Yoram. **Guerra, Agressão e Legítima Defesa**. São Paulo: Manole, 2004.
- INTERNATIONAL INSTITUTE OF HUMANITARIAN LAW. **Sanremo Handbook on Rules of Engagement**. Sanremo, Itália, nov. 2009.
- \_\_\_\_\_. **Sanremo Manual on International Law Applicable to Armed Conflicts at Sea**. Sanremo, Itália, jun. 1994.
- \_\_\_\_\_. **The Manual on the Law of Non-International Armed Conflict with Commentary**. Sanremo, Itália. 2006.
- KITTRIE, Orde F. **Lawfare: Law as a Weapon of War**. Oxford University Press: Nova Iorque, 2016.
- MACEDO, Paulo Emílio Vauthier Borges de. **Guerra e Cooperação Internacional**. Curitiba: Juruá, 2003.
- MATTOS, Adherbal Meira. **O Novo Direito do Mar**. Rio de Janeiro: Renovar, 2008.
- MELLO, Celso D. de Albuquerque. **Curso de Direito Internacional Público**. 15. ed. rev. e aum. Rio de Janeiro: Renovar, 2004. v. 2.

17. MELLO, Celso D. de Albuquerque. **Direitos Humanos e Conflitos Armados**. Rio de Janeiro: Renovar, 1997.
18. MERTUS, Julie A.; HELSING, Jeffrey W. (editors). **Human Rights and Conflict**. Washington, D.C.: United States Institute of Peace Press, 2006. Cap. 1, p. 23-38; e Cap. 3, p. 63-95.
19. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Carta das Nações Unidas**, 1945.
20. \_\_\_\_\_. **Convenção das Nações Unidas sobre o Direito do Mar**. Montego Bay, 1982.
21. \_\_\_\_\_. **Convenções I a IV de Genebra II**. Genebra, 1949.
22. \_\_\_\_\_. **Protocolo Adicional I às Convenções de Genebra**. Genebra, 1977.
23. \_\_\_\_\_. **Protocolo Adicional II às Convenções de Genebra**. Genebra, 1977.
24. SWINARSKI, Christophe. **Introdução ao Direito Internacional Humanitário**. Comitê Internacional da Cruz Vermelha e Instituto Interamericano de Direitos Humanos. Brasília, 1988.

**MARINHA DO BRASIL  
ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: GEOPOLÍTICA E OCEANOPOLÍTICA</b>	
<b>CÓDIGO: III-C-5</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 56 TA</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Examinar as relações de poder no sistema internacional, com a visão integrada das forças em jogo relacionadas à política, economia, demografia, ciência e tecnologia, além da militar. Analisar diversas concepções de geopolítica clássicas e modernas. Aplicar o Método de Análise Geopolítica para analisar um conflito contemporâneo.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO**

- 1.0 - ANÁLISE GEOPOLÍTICA E OCEANOPOLÍTICA.....52 TA**
- 1.1 - Empregar um método de análise geopolítica para estudar um conflito contemporâneo; e
- 1.2 - Analisar um conflito contemporâneo do ponto de vista geopolítico.
- 2.0 - GEOPOLÍTICA DO PETRÓLEO..... 4 TA**
- 2.1 - Evolução e Panorama atual da indústria mundial de petróleo.

**3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS**

- a) A disciplina será ministrada por meio das seguintes técnicas de ensino:
- Preleções; e
  - Seminário.
- b) Os OA apresentarão em painel, seguido de debates, o trabalho em grupo (III-C-5-T1) sobre um conflito contemporâneo;
- c) Os OA realizarão um trabalho individual (III-C-5-T2), em sala de aula, que consistirá na elaboração de uma análise geopolítica de um tema contemporâneo; e
- d) A Unidade de Ensino 2.0 será conduzida por meio de um seminário.

**4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM**

a) A aprendizagem será avaliada por meio da aplicação dos seguintes trabalhos:

CÓDIGO	TÉCNICA	DESCRIÇÃO	PESO	OBSERVAÇÕES
III-C-5-T1	TG / DO	Análise de conflitos contemporâneos	4	-
III-C-5-T2	TI	Análise geopolítica de um tema contemporâneo	3	-

b) A nota da disciplina será a média ponderada dos 2 (dois) trabalhos.

**5) RECURSOS INSTRUCIONAIS**

Serão utilizados recursos de multimídia.

**6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. ALMOND, Mark. **O livro de Ouro das Revoluções: Movimentos Políticos que Mudaram o Mundo**. Rio de Janeiro: Harper Collins Brasil, 2016.
2. ARON, Raymond. **Paz e Guerra entre as Nações**. Brasília: Clássicos IPRJ / Editora UNB, 2002.
3. BARBOSA JUNIOR, Ilques; MORE, Rodrigo Fernandes (Org.) **Amazônia Azul: Política, Estratégia e Direito para o Oceano do Brasil**. Rio de Janeiro: FEMAR, 2012.
4. BAYLIS, John et al. **Strategy in the Contemporary World**. New York: Oxford University Press, 2002.
5. BECKER, Bertha K. **Amazônia: Geopolítica na Virada do III Milênio**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.
6. BECKER, Bertha; EGLER, Cláudio A. G. **Brasil: Uma Nova Potência Regional na Economia-Mundo**. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.
7. BONIFACE, Pascal. **La Geopolitique: Les Relations Internationales**. Paris: Editions Eyrolles, 2011.
8. BROWN, Lester R. **Full Planet, Empty Plates: the New Geopolitics of Food Scarcity**. New York: W. W. Norton & Company, 2012.
9. BRZEZINSKI, Zbigniew. **The Grand Chessboard**. New York: Basic Books, 1997.
10. \_\_\_\_\_. **Strategic Vision: America and the Crisis of Global Power**. New York: Basic Books, 2012.
11. CARR, E. H. **Vinte Anos de Crise 1919-1939**. Brasília: Clássicos IPRI / Editora UNB, 2001.
12. CASTRO, Therezinha. **Geopolítica - Princípios, Meios e Fins**. Rio de Janeiro: Bibliex, 1999.
13. CHAUPRADE, Aymeric. **Géopolitique Constantes et Changements dans l'Histoire**. Paris: Ellipses, 2007.
14. COHEN, Saul Bernard. **Geopolitics: The Geography of International Relations**. 3<sup>rd</sup> ed. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers Inc, 2015.
15. COSTA, Darc. **Fundamentos para o Estudo da Estratégia Nacional**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2009.
16. COSTA, Wanderley M. **Geografia Política e Geopolítica: Discursos sobre o Território e o Poder**. São Paulo: Hucitec, 1992.



17. COUTAU-BEGARIE, Hervé. **Tratado de Estratégia**. 5. ed. Rio de Janeiro: Diretoria do Patrimônio Histórico e Documentação da Marinha, 2010.
18. \_\_\_\_\_. **L'Océan Globalisé: Géopolitique des Mers au XXI Siècle**. Paris: Economica, 2007.
19. \_\_\_\_\_. **Géostratégie de l'Atlantique Sud**. Paris: Press Universitaires, 1985.
20. COUTO E SILVA, Golbery. **Geopolítica do Brasil**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1981.
21. DELPECH, Thérèse. **La Guerre Parfaite**. Paris: Flammarion, 1998.
22. DIAMOND, Jared. **Colapso: como as Sociedades Escolhem o Fracasso ou o Sucesso**. Rio de Janeiro: Record, 2006.
23. FIORI, José Luís. **O Poder Global e a Nova Geopolítica das Nações**. São Paulo: Boitempo, 2007.
24. FLINT, Colin. **Introduction to Geopolitics**. New York: Routledge, 2006.
25. FREITAS, Jorge Manoel. **A Escola Geopolítica Brasileira**. Rio de Janeiro: Bibliex, 2004.
26. FUKUYAMA, Francis. **O Fim da História e o Último Homem**. Rio de Janeiro: Rocco, 1992.
27. GOURDIN, Patrice. **Géopolitiques: manuel pratique**. Paris: Choiseul Editions, 2010.
28. GRAY, Colin S. **Another Bloody Century: Future Warfare**. Londres: Weidenfeld & Nicholson, 2005.
29. GUIMARÃES, Samuel Pinheiro. **Quinhentos Anos de Periferia**. Porto Alegre: Editora da Universidade/Contraponto, 1999.
30. HUNTINGTON, Samuel P. **O Choque das Civilizações e a Recomposição da Ordem Mundial**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.
31. JUDT, Tony. **O Mal Ronda a Terra**. São Paulo: Objetiva, 2011.
32. \_\_\_\_\_. **Monsoon: The Indian Ocean and the Future of American Power**. New York: Random House, 2010.
33. \_\_\_\_\_. **A Vingança da Geografia: a construção do mundo geopolítico a partir da perspectiva geográfica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
34. \_\_\_\_\_. **Asia's Cauldron: The South China Sea and the End of a Stable Pacific**. New York: Random House, 2014.
35. KENNEDY, Paul. **Preparando para o Século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
36. KISSINGER, Henry. **Diplomacy**. New York: Simon & Shuster, 1994.
37. \_\_\_\_\_. **Sobre a China**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.
38. \_\_\_\_\_. **Ordem Mundial**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
39. KLARE, Michael T. **The Race for What's Left: The Global Scramble for the World's Last Resources**. New York: Picador, 2012.
40. LOROT, Pascal; THUAL, François. **La Geopolitique**. Paris: Montchrestien, 1997.
41. LUTTWAK, Edward. **Turbocapitalismo: Perdedores e Ganhadores na Economia Globalizada**. São Paulo: Nova Alexandria, 2001.
42. MAFRA, Roberto Machado de Oliveira. **Geopolítica: Introdução ao Estudo**. Rio de Janeiro: Sicurezza, 2006.
43. MARSHALL, Tim. **Prisoners of Geography**. Londres: Elliot and Thompson, 2015.
44. MATTOS, Carlos de Meira. **Geopolítica e Modernidade; Geopolítica Brasileira**. Rio de Janeiro: Bibliex, 2002.

45. MELLO, Leonel Itaussu Almeida. **Quem Tem Medo da Geopolítica?** São Paulo: Hucitec/Edusp, 1999.
46. MOISI, Dominique. **A Geopolítica das Emoções: como as Culturas do Ocidente, do Oriente e da Ásia Estão Remodelando o Mundo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
47. NYE, Joseph S. **Cooperação e Conflito nas Relações Internacionais.** São Paulo: Ed. Gente, 2009.
48. \_\_\_\_\_. **O Futuro do Poder.** Rio de Janeiro: Benvirá, 2012.
49. RAMONET, Ignácio. **Geopolítica do Caos.** 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
50. RENOUVIN, Pierre e DUROSELLE, Jean-Baptiste. **Introdução à História das Relações Internacionais.** São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1967.
51. ROYER, Pierre. **Géopolitique des Mers et des Océans.** 2<sup>e</sup> éd. Paris: Presses Universitaires de France, 2014.
52. RUFIN, Jean-Christophe. **O Império e os Novos Bárbaros.** Rio de Janeiro: Record, 1991.
53. TOSTA, Octavio. **Teorias Geopolíticas.** Rio de Janeiro: Bibliex, 1984.
54. WEDIN, Lars. **Estratégias Marítimas no Século XXI: a Contribuição do Almirante Castex.** Rio de Janeiro: EGN, 2015.

**MARINHA DO BRASIL  
ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: DISSERTAÇÃO</b>	
<b>CÓDIGO: III-C-6</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 161 TA (OA-MB) 163 TA (OA-MA)</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Analisar um tema específico e elaborar uma dissertação, com suficiente valor representativo para o propósito do curso, obedecendo à metodologia estabelecida.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO****1.0 - METODOLOGIA..... 27 TA**

1.1 - Aplicação da metodologia científica no processo de elaboração do Projeto de Pesquisa e da Dissertação.

**2.0 - ANÁLISE DE TEMAS ESTRATÉGICOS.....(OA-MB) 134 TA  
(OA-MA) 136 TA**

2.1 - Pesquisa Bibliográfica; e

2.2 - Redação.

**3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS**

Serão desenvolvidos temas estratégicos, por meio da elaboração de Trabalhos Individuais (TI) de pesquisa, sob a forma de dissertação, cujo teor dos temas visa contemplar as experiências acumuladas pelos Oficiais-Alunos na carreira, até o momento de iniciar o C-EMOS.

**4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM**

a) A aprendizagem será avaliada por meio da aplicação do seguinte trabalho:

CÓDIGO	TÉCNICA	DESCRIÇÃO	PESO	OBSERVAÇÕES
III-C-6-T1	TI / Dis	Análise de temas de estudos estratégicos	8	Para os OA-MA, o peso do trabalho será 6.

**5) RECURSOS INSTRUCIONAIS**

- a) Serão utilizados recursos de multimídia; e
- b) Biblioteca.

**6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. BAILLARGEON, Normand. **Pensamento Crítico: Um Curso Completo de Autodefesa Intelectual**. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2007.
2. BERVIAN, Pedro A.; CERVO, Amado I.; e DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Editora Person, 2011.
3. BOOTH, Wayne C.; COLOMBO, Gregory G.; WILLIAMS, Joseph M. **A Arte da Pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.
4. BRADY, Henry E. e COLLIER, David. **The Oxford Handbook of Political Methodology**. New York: Oxford University Press, 2008.
5. BRADY, Henry E.; COLLIER David. **Rethinking Social Inquiry**. 2. ed. New York: Rowman & Littlefield Publishers, Inc, 2010.
6. BUNGE, Mário. **Teoria e Realidade**. São Paulo: Editora Perspectiva, 2013.
7. CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Método Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3. ed. Porto Alegre: Editora Artemed, 2010.
8. ECO, Umberto. **Como se Faz uma Tese**. 22. ed. São Paulo: Editora Perspectiva S.A., 2009.
9. ELLET, William. **The Case Study Handbook: How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Case**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
10. ERSKINE, James A., LEENDERS Michiel R., MAUFFETTE-LEENDERS, Louise A. **Learning with Cases** 4<sup>th</sup> ed. Ontario: Ivey Publishing, 2007.
11. EVERA, Stephen Van. **Guide to Methods for Students of Political Science**. Ithaca and London: Cornell University Press, 1997.
12. FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina. **Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007.
13. GEORGE, Alexander L. e BENNETT, Andrew. **Case Studies and Theory Development in Social Sciences**. Cambridge: MIT Press, 2005.
14. GERRING, John. **Case Study Research Principle and Practices**. New York: Cambridge University Press, 2009.
15. GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas 2010.
16. GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
17. GOODIN, Robert E.; KLINGEMANN, Hans-Dieter. **A New Handbook of Political Science**. New York: Oxford University Press, 1996.
18. GOODIN Robert E. e TILLY Charles. **The Oxford Handbook of Contextual Political Analysis**. New York: Oxford University Press, 2011.
19. HOPKINS, J. **The Comparative Method** in MARSH, David; e STOKER, Garry. *Theory and Methods in Political Science*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Palgrave Macmillan, 2010.
20. KING, Gary, KEOHANE, Robert O.; VERBA Sidney. **Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research**. New Jersey: Princeton University Press, 1994.
21. LAKATOS, Eva Maria; e MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
22. MARSH, David; e STOKER, Garry. **Theory and Methods in Political Science**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Palgrave Macmillan, 2010.

23. MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 33. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2013.
24. LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
25. VASCONCELOS, Eduardo Mourão. **Complexidade e Pesquisa Interdisciplinar: Epistemologia e Metodologia Operativa**. 6. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2013.
26. WALTZ, Kenneth N. **O homem, O Estado e a Guerra: Uma Análise Teórica**. São Paulo: Editora Martins Fontes, 2004.
27. YIN, Robert K. **Estudos de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010.

**MARINHA DO BRASIL  
ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: DEFESA DA DISSERTAÇÃO</b>	
<b>CÓDIGO: III-C-7</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 35 TA</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Apresentar e defender, por meio de uma apresentação oral à banca designada, a dissertação desenvolvida na disciplina III-C-6.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO**

**1.0 - EXPOSIÇÃO ORAL..... 35 TA**

1.1 - Técnicas de exposição oral de trabalhos científicos; e

1.2 - Apresentação estruturada, fundamentada em sua respectiva dissertação, justificando as conclusões encontradas através da técnica de exposição oral.

**3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS**

A Defesa da Dissertação acontecerá de acordo com as Instruções para o Trabalho e a Programação de Bancas a serem oportunamente divulgadas. Espera-se que os OA do CEMOS demonstrem, além do conhecimento do conteúdo desenvolvido durante a disciplina III-C-6, a capacidade de realizar satisfatoriamente uma apresentação pública.

**4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM**

a) A aprendizagem será avaliada por meio da aplicação do seguinte trabalho:

CÓDIGO	TÉCNICA	DESCRIÇÃO	PESO	OBSERVAÇÕES
III-C-7-T1	TI / Exp	Defesa oral da dissertação	2	-

**5) RECURSOS INSTRUCIONAIS**

Serão utilizados recursos de multimídia

**6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. ABREU, Antônio Soares. **A Arte de Argumentar: Gerenciando a Razão e a Emoção**. São Paulo: Ateliê Editorial, 2009.
2. KESTENBAUM, Normann. **Obrigado pela Informação que Você Não Me Deu!**. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2008.
3. GALLO, Carmine. **TED, Falar, Convencer, Emocionar: Como se Apresentar para Grandes Plateias**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.
4. MORIN, Edgar. **A Cabeça Bem Feita**. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil Ltda, 2014.



## SUMÁRIOS DAS DISCIPLINAS

### ÁREA DE ESTUDOS IV (OPERAÇÕES DE FUZILEIROS NAVAIS)

#### TABELA DE CORRELAÇÃO DAS DISCIPLINAS COM AS ÁREAS DE CONHECIMENTO SOB A RESPONSABILIDADE DA EGN

ÁREA DE CONHECIMENTO	CÓDIGO DA DISCIPLINA	NOME DA DISCIPLINA
ESTUDO DE OPERAÇÕES MILITARES	IV-C-1	FUNDAMENTOS DE FUZILEIROS NAVAIS
PLANEJAMENTO MILITAR/ DOCTRINA MILITAR NAVAL	IV-C-2	OPERAÇÕES RIBEIRINHAS



**MARINHA DO BRASIL  
ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: FUNDAMENTOS DE FUZILEIROS NAVAIS</b>	
<b>CÓDIGO: IV-C-1</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 12 TA</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Aplicar os conhecimentos doutrinários de emprego de Fuzileiros Navais para conceber planejamentos de Forças Navais e Conjuntas que envolvam a participação desta tropa.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO****1.0 - OPERAÇÕES ANFÍBIAS NO SÉCULO XXI.....4 TA**

1.1 - Apontar a importância da manutenção da capacidade de conduzir Operações Anfíbias, detalhando cenários, possibilidades e limitações do emprego do conjugado anfíbio nestes tipos de operações para o seu emprego no Século XXI. Analisar, ainda, a importância para o Brasil de dispor de tropas de Fuzileiros Navais devidamente preparadas e aprestadas para cumprir os objetivos que cabem à MB no contexto da Estratégia Nacional de Defesa.

**2.0 - OPERAÇÕES DE SUBSTITUIÇÃO POR ULTRAPASSAGEM.....4 TA**

2.1 - Abordar as possibilidades e limitações da Força Terrestre Componente para realizar uma “Operação de Substituição por Ultrapassagem” da Força de Desembarque, no contexto de uma Operação Anfíbia.

**3.0 - PROGRAMAS E PROJETOS DO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS..... 4 TA**

3.1 - Principais Programas e Projetos em andamento no âmbito do Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais.

**3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS**

A disciplina será ministrada por meio das seguintes técnicas de ensino:

- Aulas Expositivas; e
- Palestras seguidas de debates.

**4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM**

Não está prevista a realização de avaliação para esta disciplina.

**5) RECURSOS INSTRUCIONAIS**

- a) Serão utilizados recursos de multimídia; e
- b) Auditórios e salas de planejamento.

**6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. BRASIL. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. **CGCFN-0-1: Manual Básico dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais**. Rio de Janeiro, 2020.
2. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **CGCFN-60.4: Manual de Planejamento de Fuzileiros Navais**. Rio de Janeiro, 2020.
3. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **O Anfíbio: Considerações Doutrinárias**. Rio de Janeiro, 2010. p. 10-65.
4. \_\_\_\_\_. Estado-Maior da Armada. **EMA-305: Doutrina Militar Naval**. Brasília, 2017.
5. GAVIÃO, Luiz Octávio. **As Operações Anfíbias no Século XXI**. Revista Marítima Brasileira, Rio de Janeiro, Jan/Mar. 2010. p. 155-179.
6. SPELLER, Ian; TUCK, Christopher. **Amphibious Warfare: Strategy and Tactics from Gallipoli to Iraq**. Londres: Amber Books, 2014.

**MARINHA DO BRASIL  
ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: OPERAÇÕES RIBEIRINHAS</b>	
<b>CÓDIGO: IV-C-2</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 8 TA (OA-MB)</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Planejar a execução de Operações Ribeirinhas, a serem conduzidas por Estados-Maiores de Forças Navais ou Conjuntos.

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO****1.0 - AMBIENTE OPERACIONAL RIBEIRINHO.....(OA-MB) 2 TA**

1.1 - Distinguir e debater a influência dos ambientes operacionais ribeirinhos do Pantanal, da Amazônia Ocidental e da Amazônia Estuarina no emprego dos meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais.

**2.0 - DOCTRINA DE OPERAÇÕES RIBEIRINHAS.....(OA-MB) 2 TA**

2.1 - Analisar e debater a doutrina de emprego de meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais em Operações Ribeirinhas de uma Força Naval e em Operações Conjuntas.

**3.0 - PLANEJAMENTO DE OPERAÇÕES RIBEIRINHAS.....(OA-MB) 4 TA**

3.1 - Planejar o emprego de meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais em uma Operação Ribeirinha.

**3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS**

A disciplina será ministrada por meio das seguintes técnicas de ensino:

- Aulas Expositivas, seguidas de debates, nas UE 1.0 e 2.0; e
- Trabalho em Grupo para execução de um planejamento, na UE 3.0.

**4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM**

Não está prevista a realização de avaliação para esta disciplina.

**5) RECURSOS INSTRUCIONAIS**

- a) Serão utilizados recursos de multimídia; e
- b) Auditórios e salas de planejamento .

**6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. BRASIL. Comando de Operações Navais. **ComOpNav-543: Manual de Operações Ribeirinhas**. 1. rev. Rio de Janeiro, 2005. Reservado.
2. \_\_\_\_\_. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. **CGCFN-1-2: Manual de Operações Ribeirinhas dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais**. Rio de Janeiro, 2005. Reservado.
3. \_\_\_\_\_. Estado-Maior da Armada. **EMA-305: Doutrina Militar Naval**. Brasília, 2017.
4. \_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **Política de Defesa Nacional e Estratégia Nacional de Defesa, 2020**. Disponível em: <[https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy\\_of\\_estado-e-defesa/pnd\\_end\\_congresso\\_.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_congresso_.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2020.

**SUMÁRIOS DAS DISCIPLINAS****CENTRO DE JOGOS DE GUERRA****TABELA DE CORRELAÇÃO DAS DISCIPLINAS COM AS ÁREAS DE CONHECIMENTO SOB A RESPONSABILIDADE DA EGN**

<b>ÁREA DE CONHECIMENTO</b>	<b>CÓDIGO DA DISCIPLINA</b>	<b>NOME DA DISCIPLINA</b>
<b>JOGOS DE GUERRA E CRISE</b>	<b>JG-C-1</b>	<b>JOGOS DE GUERRA</b>

**MARINHA DO BRASIL  
ESTADO-MAIOR DA ARMADA**

<b>ESCOLA DE GUERRA NAVAL</b>	
<b>CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)</b>	
<b>DISCIPLINA: JOGOS DE GUERRA</b>	
<b>CÓDIGO: JG-C-1</b>	<b>CARGA HORÁRIA: 100 TA (OA-MB) 120 TA (OA-MA)</b>
<b>SUMÁRIO</b>	

**1) OBJETIVO DA DISCIPLINA**

Executar o processo decisório no emprego de meios nos níveis de decisão de Comando de Teatro de Operações e de Comando de Força-Tarefa, à luz dos fundamentos do Processo de Planejamento Conjunto (PPC) e do Processo de Planejamento Militar (PPM).

**2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO**

- 1.0 - INTRODUÇÃO AOS JOGOS DE GUERRA.....4 TA**
- 1.1 - Familiarização dos OA com as características e procedimentos relativos ao processo de simulação, bem como com as instalações e recursos disponíveis Centro de Jogos de Guerra da EGN.
- 2.0 - JOGO DE GUERRA MAHJID.....40 TA**
- 2.1 - Execução do planejamento e da prática do processo decisório dos OA no Jogo de Guerra MAHJID, conduzido no nível de Comando de Teatro de Operações, na modalidade seminário, com base na aplicação do PPC.
- 3.0 - JOGO DE GUERRA AZUVER.....(OA-MB) 56 TA**
- 3.1 - Execução do planejamento e da prática do processo decisório dos OA no Jogo de Guerra AZUVER, conduzido no nível de Comando de Teatro de Operações e Comando de Força Naval Componente, na modalidade sistêmica, com base na aplicação do PPC e do PPM.
- 4.0 - JOGO DE GUERRA PARA FORÇAS AMIGAS (JGFAMIGAS).....(OA-MA) 76 TA**
- 4.1 - Aplicação dos conceitos do processo decisório para os OA-MA, no Jogo de Guerra para Forças Amigas (JG FAMIGAS), conduzido na modalidade seminário, no nível de decisão operacional.

**3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS**

a) A disciplina será conduzida de forma eminentemente prática, sobretudo para exercitar o processo decisório dos OA durante o Controle da Operação/Ação Planejada, utilizando o método do Exame Abreviado da Situação (EAS) e aplicando-o aos planejamentos dos Trabalhos em

Estado-Maior (TEM) inicialmente orientados pelos Setores de Planejamento Militar e Operações Navais (OPN), segundo as situações elaboradas pelo Centro de Jogos de Guerra;

b) Durante os jogos MAHJID e AZUVER serão criadas situações e eventos propícios para a aplicação dos conceitos de Planejamento Militar, Operações Navais, Logística, Direito Internacional Público, Inteligência, Contraineligência, Comunicação Social, Operações Psicológicas, Assuntos Cíveis e outros temas pertinentes;

c) Os OA-MA não participam do Jogo de Guerra AZUVER; e

d) O Jogo de Guerra FAMIGAS aplicar-se-á somente aos OA-MA e será simultâneo ao planejamento do AZUVER.

#### 4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

a) A aprendizagem será avaliada por meio da aplicação dos seguintes trabalhos:

CÓDIGO	TÉCNICA	DESCRIÇÃO	PESO	OBSERVAÇÕES
JG-C-1-T1	J	JG MAHJID	8	Para os OA-MA, o peso será 14.
JG-C-1-T2	J	JG AZUVER	-	-
JG-C-1-T3	TEM / J	JG FAMIGAS	14	Somente para OA-MA.

#### 5) RECURSOS INSTRUCIONAIS

a) Sistema Simulador de Guerra Naval (SSGN);

b) Recursos de multimídia;

c) Cartas náuticas; e

d) Material de desenho e plotagem.

#### 6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BRASIL. Escola de Guerra Naval. **EGN-103: Características de Meios de Superfície e Submarinos para Planejamento e Jogos**. 1. rev. Rio de Janeiro, 2007.

2. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EGN-106: Dados Complementares para Planejamento de Operações Navais, Aeronavais e Jogos de Guerra**. 1. rev. Rio de Janeiro, 2005. Reservado.

3. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EGN-110: Características de Meios Aéreos para Planejamento e Jogos**. 1. rev. Rio de Janeiro, 2004.

4. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EGN-181: Jogos de Guerra**. Rio de Janeiro, 2018. Ostensivo.

5. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Instruções para o GRUCON**. Rio de Janeiro, 2017. Ostensivo.

6. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Instruções para os Jogadores**. Rio de Janeiro, 2017. Ostensivo.

MARCELLO LIMA DE OLIVEIRA  
Capitão de Mar e Guerra (Refº)  
Assessor do Superintendente de Ensino

ASSINADO DIGITALMENTE