

MARINHA DO BRASIL

ESCOLA DE GUERRA NAVAL



CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES

C-EMOS

CURRÍCULO 2024

ÍNDICE

	<u>Página</u>
SINOPSE GERAL DO CURSO.....	4
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 TOTAL.....	12
7)APROVAÇÃO DO CURSO.....	13
TABELA DE CORRELAÇÃO DAS DISCIPLINAS COM AS ÁREAS DE CONHECIMENTO SOB A RESPONSABILIDADE DA EGN - ÁREA DE ESTUDO I (OPERAÇÕES NAVAIS).....	14
I-C-1 PLANEJAMENTO MILITAR.....	15
TABELA DE CORRELAÇÃO DAS DISCIPLINAS COM AS ÁREAS DE CONHECIMENTO SOB A RESPONSABILIDADE DA EGN - ÁREA DE ESTUDO II (GESTÃO ELOGÍSTICA).....	19
II-C-1 PROCESSO DECISÓRIO.....	21
II-C-2 ORÇAMENTO E CONTROLE II.....	23
II-C-3 LOGÍSTICA.....	25
II-C-4 LIDERANÇA.....	28
II-C-5 COMUNICAÇÃO SOCIAL.....	30
II-C-6 GOVERNANÇA EM DEFESA	32
II-MC-1 GESTÃO DE PROJETOS: FUNDAMENTOS	34
II-MC-2 ANÁLISE DE VIABILIDADE DE PROJETOS	36
II-MC-3 EXECUÇÃO, CONTROLE E ENCERRAMENTO DE PROJETOS	38
II-MC-4 GESTÃO DE PROJETOS: ESCOPO, TEMPO E CUSTOS	40
II-MC-5 GESTÃO DE RISCOS	42
II-MC-6 INDICADORES DE DESEMPENHO.....	45

OSTENSIVO		C-EMOS 2024
II-MC-7	TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO	47
II-MC-8	ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO	49
II-MC-9	GESTÃO DE PESSOAS	52
II-MC-10	GESTÃO ESTRATÉGICA	55
II-MC-11	LOGÍSTICA EMPRESARIAL	59
II-MC-12	ECONOMIA NACIONAL CONTEMPORÂNEA	61
TABELA DE CORRELAÇÃO DAS DISCIPLINAS COM AS ÁREAS DE CONHECIMENTO SOB A RESPONSABILIDADE DA EGN - ÁREA DE ESTUDO III (POLÍTICA E ESTRATÉGIA).....		63
III-C-1	POLÍTICA	64
III-C-2	GEOPOLÍTICA E OCEANOPOLÍTICA	68
III-C-3	RELAÇÕES INTERNACIONAIS.....	71
III-C-4	ESTRATÉGIA	73
III-C-5	INTELIGÊNCIA, OPERAÇÕES DE INFORMAÇÃO E OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS...	76
III-C-6	DIREITO INTERNACIONAL PÚBLICO	79
III-C-7	METODOLOGIA CIENTÍFICA.....	82
TABELA DE CORRELAÇÃO DAS DISCIPLINAS COM AS ÁREAS DE CONHECIMENTO SOB A RESPONSABILIDADE DA EGN - ÁREA DE ESTUDO IV (OPERAÇÕES DE FUZILEIROS NAVAIS)		85
IV-C-1	FUNDAMENTOS DE FUZILEIROS NAVAIS	86
IV-C-2	OPERAÇÕES EM AMBIENTE RIBEIRINHO.....	88
IV-C-3	CONFLITOS IRREGULARES	90
TABELA DE CORRELAÇÃO DAS DISCIPLINAS COM AS ÁREAS DE CONHECIMENTO SOB A RESPONSABILIDADE DA EGN - CENTRO DE JOGOS DE GUERRA		92
JC-C-1	JOGOS DE GUERRA	93

MARINHA DO BRASIL
ESTADO-MAIOR DA ARMADA

OM: ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CURSO: CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES

SIGLA: C-EMOS

ANO: 2024

SINOPSE GERAL DO CURSO

DURAÇÃO:45 SEMANASCARGA HORÁRIA TOTAL:1752 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 e tático, bem como ampliando e atualizando os conhecimentos relativos a três grandes módulos, denominados como, "Operações Conjuntas", "Gestão e logística" e "Estudos Estratégicos". A grande maioria das disciplinas inseridas nesses módulos compõe o Ensino Profissional.

Além disso, associado ao Módulo "Gestão e Logística" 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 alguns aspectos da moderna administração e da gestão de projetos, passíveis de serem empregados em futuras comissões, ministrados por uma Instituição de Ensino Superior (IES) civil contratada.

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, organizados nos 3 (três) grandes módulos supracitados, são conduzidos pelas Áreas de Estudos (AE), assim designadas: AE-I (Operações Navais), AE-II (Gestão e Logística), AE-III (Política e Estratégia); AE-IV (Operações de Fuzileiros Navais) e pelo Centro de Jogos de Guerra (CJG); e por 1 (um) pequeno módulo, designado como “Atividades Extraclasse”, conduzidos pela EGN,AE e OM convidadas, 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 ou o CJG na sua condução. Nesses casos, a AE ou o CJG responsável pelas providências de coordenação será aquele à qual pertença a disciplina.

d) A rotina de aulas do C-EMOS será composta por 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, os tempos de administração poderão ser utilizados para 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 Marinhado 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

OSTENSIVO

C-EMOS 2024

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 o 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 apoios 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 da Marinha 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 da Marinha (DPM) 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 na realização de avaliação de repetição. Nessa 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 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 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) No caso de 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) No caso de 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, dessas atividades, as visitas e palestras que não fazem parte de nenhuma disciplina específica, mas que contribuem para que o propósito do Curso seja alcançado.

OSTENSIVO

3) DISCIPLINAS, CARGA HORÁRIA E AVALIAÇÕES DO ENSINO PROFISSIONAL

AE	DISCIPLINAS		CARGA HORÁRIA (TA)		TRABALHOS	TÉC/MET	PESO		% AEG	
	CÓDIGO	TÍTULO	MB	MA			MB	MA	MB	MA
I	I-C-1	Planejamento Militar	404	348	I-C-1-T1	TEM	14	14	12,3	12,1
					I-C-1-T2	TEM	12	12	10,6	10,4
					I-C-1-T3	Pv	4	4	3,5	3,5
	Total da Área de Estudo I			404	348	3	-	30	30	26,4
II	II-C-1	Processo Decisório	96	96	II-C-1-T1	RI	-	-	-	-
					II-C-1-T2	RI	12	12	10,6	10,4
	II-C-2	Orçamento e Controle II	10	4	-	-	-	-	-	-
	II-C-3	Logística	102	96	-	-	-	-	-	-
	II-C-4	Liderança	10	10	-	-	-	-	-	-
	II-C-5	Comunicação Social	20	20	-	-	-	-	-	-
	II-C-6	Governança em Defesa	8	8	-	-	-	-	-	-
Total da Área de Estudo II			246	234	2	-	12	12	10,6	10,4
III	III-C-1	Política	62	148	III-C-1-T1	TI/RI	1	1	0,9	0,9
					III-C-1-T2	TI/Exp	-	-	-	-
					III-C-1-T3	TI/Exp	-	4	-	3,5
	III-C-2	Geopolítica e Oceanopolítica	64	64	III-C-2-T1	TG/DO	4	4	3,5	3,5
					III-C-2-T2	TI	3	3	2,6	2,6
	III-C-3	Relações Internacionais	8	8	-	-	-	-	-	-
	III-C-4	Estratégia	112	108	III-C-4-T1	TI/Sm	7	7	6,2	6,1
					III-C-4-T2	TI/En	3	3	2,6	2,6
	III-C-5	Inteligência, Operações de Informação e Operações Psicológicas	32	4	-	-	-	-	-	-
	III-C-6	Direito Internacional Público	68	68	III-C-4-T1	TG/DO	3	3	2,6	2,6
					III-C-4-T2	TG/DO	3	3	2,6	2,6
					III-C-4-T3	TG/Sm	-	-	-	-
	III-C-7	Metodologia Científica	194	210	III-C-7-T1	TI/Dis	9	6	7,9	5,2
III-C-7-T2					TI/Exp	1	2	0,9	1,7	
Total da Área de Estudo III			540	610	12	-	34	36	29,9	31,1
IV	IV-C-1	Fundamentos de Fuzileiros Navais	10	10	-	-	-	-	-	-
	IV-C-2	Operações em Ambiente Ribeirinho	8	-	-	-	-	-	-	-
	IV-C-3	Conflitos Irregulares	8	8	-	-	-	-	-	-
	Total da Área de Estudo IV			26	18	-	-	-	-	-

AE	DISCIPLINAS		CARGA HORÁRIA (TA)		TRABALHOS	TÉC/MET	PESO		% AEG	
	CÓDIGO	TÍTULO	MB	MA			MB	MA	MB	MA
CJG	JG-C-1	Jogos de Guerra	100	44	JC-C-1-T1	J	8	8	7,0	6,9
					JC-C-2-T1	J	-	-	-	-
	Total da Área de Estudo CJG		100	44	2	-	8	8	7,0	6,9
TOTAL 1			1316	1254	19	-	84	86	73,9	74,4

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.

- A coluna “% AEG” representa a influência da respectiva avaliação no AEG, com aproximação a décimos, considerando a relação entre o AEG-EP e o AEG-Ext, de acordo com a alínea i) do subitem 2.4.

4) DISCIPLINAS, CARGAS HORÁRIAS E AVALIAÇÕES DO CURSO DE EXTENSÃO

AE	DISCIPLINA		CARGAS HORÁRIAS (TA)	TRABALHOS	TÉC/ MÉT	PESO	% AEG	
	CÓDIGO	TÍTULO					MB	MA
	-	Abertura	2	-	-	-	-	-
II	II-MC-1	Gestão de Projetos: Fundamentos	12	II-MC-1-T1	Pv	10	2,9	2,9
				II-MC-1-T2	TG	10	2,9	2,9
	II-MC-2	Análise de Viabilidade de Projetos	16	II-MC-2-T1	Pv	8	2,3	2,3
	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	12	II-MC-5-T1	Pv	6	1,8	1,7
	II-MC-6	Indicadores de desempenho	10	II-MC-6-T1	Pv	6	1,8	1,7
	II-MC-7	Técnicas de Negociação	14	II-MC-7-T1	Pv	14	4,1	4,0
	II-MC-8	Estratégia e Inovação	8	-	-	-	-	-
	II-MC-9	Gestão de Pessoas	14	II-MC-9-T1	Pv	7	2,1	2,0
	II-MC-10	Gestão Estratégica	18	II-MC-10-T1	Pv	14	4,1	4,0
	II-MC-11	Logística Empresarial	16	II-MC-11-T1	Pv	14	4,1	4,0
II-MC-12	Economia Nacional Contemporânea	8	-	-	-	-	-	
	-	Aplicação de Provas	8	-	Pv	-	-	-
TOTAL 2			162	9	-	89	26,1	25,6

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” (II-MC-5);
- As provas das disciplinas Gestão de Projetos, Análise de Viabilidade de Projetos, Gestão de Riscos, 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; e
- A coluna “% AEG” representa a influência da respectiva avaliação no AEG, com aproximação a décimos, considerando a relação entre o AEG-EP e o AEG-Ext, de acordo com a alínea i) do subitem 2.4

OSTENSIVO

5) ATIVIDADES EXTRACLASSE

ATIVIDADES	CARGAS HORÁRIAS (TA)	
	OA-MB	OA-MA
Seminários do CEPE	12	12
TAF	8	-
TCPL	16	-
Visitas	16	16
Palestras Extras	14	6
Aulas de Português para OA-MA	-	52
TOTAL 3	66	86

6) CARGA HORÁRIA TOTAL

TIPO DE ATIVIDADE	ÍNDICE	CARGA HORÁRIA (TA)	
		OA-MB	OA-MA
ENSINO PROFISSIONAL	TOTAL 1	1316	1254
CURSO DE EXTENSÃO	TOTAL 2	162	162
ATIVIDADES EXTRACLASSE	TOTAL 3	66	86
TEMPO RESERVA	TOTAL 4	64	64
TEMPO DE ADMINISTRAÇÃO	TOTAL 5	144	186
CARGA HORÁRIA TOTAL DO C-EMOS (TOTAL 1 + TOTAL 2 + TOTAL 3+TOTAL 4+ TOTAL 5)		1752	1752

OSTENSIVO

7) APROVAÇÃO DO CURSO

	C-EMOS CARGA HORÁRIA	
	OA-MB	OA-MA
CARGA HORÁRIA REAL	1478	1416
ATIVIDADES EXTRACLASSE	66	86
TEMPO RESERVA	64	64
TEMPO DE ADMINISTRAÇÃO	144	186
CARGA HORÁRIA TOTAL	1752	1752

A P R O V O

Em _____ de _____ de 2023.

JOSÉ AUGUSTO VIEIRA DA CUNHA DE MENEZES
Almirante de Esquadra
Chefe do Estado-Maior da Armada

**SUMÁRIOS DAS DISCIPLINAS****ÁREA DE ESTUDO I
(OPERAÇÕES 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
PLANEJAMENTO MILITAR	I-C-1	PLANEJAMENTO MILITAR

MARINHA DO BRASIL
ESTADO-MAIOR DA ARMADA

ESCOLA DE GUERRA NAVAL		
CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)		
DISCIPLINA: PLANEJAMENTO MILITAR		
CÓDIGO: I-C-1	CARGA HORÁRIA:	404 TA (OA-MB) 348 TA (OA-MA)
SUMÁRIO		

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 CONJUNTAS92 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 (C²) da Força Terrestre Componente (FTC);
 - 1.8 - Conceitos da Doutrina e Procedimentos de C² da Força Aérea Componente (FAC); e
 - 1.9 - Conceitos da Doutrina e Procedimentos de C² e Guerra Eletrônica.
- 2.0 - PLANEJAMENTO MAHJID104 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(SIRIUS - SIOC).....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**
(OA MA) 72 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 - VISITA DE ESTUDOS DE INTERESSE PARA O NÍVEL OPERACIONAL.....40 TA**
- 5.1 - 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;
 - Trabalho em Estado-Maior, nas UE 2.0e 4.0; e
 - Visita de Estudos (VE), na UE 5.0.
- 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.
- d) Os OA-MA não participam da fase tática do Planejamento AZUVER.

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	-
I-C-1-T2	TEM	Planejamento AZUVER	12	-
I-C-1-T3	Pv	Planejamento Militar (AZUVER)	4	-

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.

OSTENSIVO

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. _____. _____. CGCFN-1301: Manual para Instrução de Operações de Forças de Desembarque. Rio de Janeiro, 1994.
6. _____. Decreto nº 7.276, de 25 de agosto de 2010. Estrutura Militar de Defesa. Brasília, 2010.
7. _____. Escola de Guerra Naval.EGN-106: Dados Complementares para Planejamento de Operações Navais, Aeronavais e Jogos de Guerra. 1ª rev. Rio de Janeiro, 2005.
8. _____. Estado-Maior da Armada. EMA-305: Doutrina Militar Naval. Brasília, 2017.
9. _____. _____.EMA-331: Manual de Planejamento Operativo da Marinha: Processo de Planejamento Militar, Volume I. Brasília, 2006.
10. _____. _____.EMA-331: Manual de Planejamento Operativo da Marinha: Diretivas, Volume II. Brasília, 2006.
11. _____. _____.EMA-331: Manual de Planejamento Operativo da Marinha: O Trabalho das Seções de Estado-Maior, Volume III. Brasília, 2006.
12. _____. _____.EMA-352: Princípios e Conceitos da Atividade de Inteligência 1ª rev. Brasília, 2016. Reservado.
13. _____. _____.EMA-353: Manual de Inteligência da Marinha, Volumes I, II e III. 2ª rev. Brasília, 2020. Reservado.
14. _____. _____.EMA-400: Manual de Logística da Marinha. 2ª rev. Brasília, 2003.
15. _____. Ministério da Defesa. MD30-M-01: Doutrina de Operações Conjuntas: Conceitos Doutrinários, 1º Volume. 2. ed. Brasília, 2020.
16. _____. _____.MD30-M-01: Doutrina de Operações Conjuntas: Planejamento, 2º Volume. 2. ed. Brasília, 2020.
17. _____. _____.MD30-M-03: Doutrina para o Sistema Militar de Comando e Controle. 3. ed. Brasília, 2015.
18. _____. _____.MD30-M-07: Doutrina Militar de Defesa Cibernética. Brasília, 2014.
19. _____. _____.MD32-M-01: Doutrina de Inteligência Operacional para Operações Combinadas. Brasília, 2006.
20. _____. _____.MD33-M-02: Manual de Abreviaturas, Siglas, Símbolo e Convenções Cartográficas das Forças Armadas. 3. ed. Brasília, 2008.
21. _____. _____.MD33-M-11: Manual de Apoio de Fogo em Operações Conjuntas. Brasília, 2013.
22. _____. _____.MD33-M-13: Medidas de Coordenação do Espaço Aéreo nas Operações Conjuntas. Brasília, 2014.

OSTENSIVO

C-EMOS 2024

23. BRASIL. Ministério da Defesa.MD34-M-03: Manual de Emprego do Direito Internacional dos Conflitos Armados (DICA) nas Forças Armadas. Brasília, 2011.
24. _____. _____.MD35-G-01: Glossário das Forças Armadas. 5. ed. Brasília, 2015.
25. _____. _____.MD42-M-02: Doutrina de Logística Militar. Brasília, 2017.
26. _____. _____.MD51-M-04: Doutrina Militar de Defesa (DMD).2. ed. Brasília, 2017.
27. _____. _____. Compêndio de Notas Escolares. Rio de Janeiro, 2023.
28. Nota Escolar: Processo de Planejamento do Comandante da Força Naval Componente em uma Operação Conjunta. Rio de Janeiro, 2023.
29. Nota Escolar: Despistamento. Rio de Janeiro, 2022.



SUMÁRIOS DAS DISCIPLINAS

ÁREA DE ESTUDO 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	PROCESSO DECISÓRIO
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-C-6	GOVERNANÇA EM DEFESA
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
GESTÃO ESTRATÉGICA	II-MC-4	GESTÃO DE PROJETOS: ESCOPO. TEMPO E CUSTOS
GESTÃO ESTRATÉGICA	II-MC-5	GESTÃO DE RISCOS
GESTÃO ESTRATÉGICA	II-MC-6	INDICADORES DE DESEMPENHO

ÁREA DE CONHECIMENTO	CÓDIGO DA DISCIPLINA	NOME DA DISCIPLINA
GESTÃO ESTRATÉGICA	II-MC-7	TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO
GESTÃO ESTRATÉGICA	II-MC-8	ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO
GESTÃO ESTRATÉGICA	II-MC-9	GESTÃO DE PESSOAS
GESTÃO ESTRATÉGICA	II-MC-10	GESTÃO ESTRATÉGICA
GESTÃO ESTRATÉGICA	II-MC-11	LOGÍSTICA EMPRESARIAL
GESTÃO ESTRATÉGICA	II-MC-12	ECONOMIA NACIONAL CONTEMPORÂNEA

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

ESCOLA DE GUERRA NAVAL	
CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)	
DISCIPLINA: PROCESSO DECISÓRIO	
CÓDIGO: II-C-1	CARGA HORÁRIA: 96TA
SUMÁRIO	

1) OBJETIVO DA DISCIPLINA

Descrever os fundamentos da decisão e os elementos intervenientes no processo decisório, incluindo a aplicação do 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 decisórios.

2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO

1.0 - NOÇÕES BÁSICAS.....	11 TA
1.1 - O Processo Decisório, seus fundamentos e elementos intervenientes;	
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	
3.77 a 3.80 - 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 decisórios 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:

CÓDIGO	TÉCNICA	DESCRIÇÃO	PESO	OBSERVAÇÕES
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. AUTRAN, Luiz Flavio G.; GOMES, Carlos Francisco S. Princípios e métodos para a tomada de decisão. Enfoque multicritério. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
2. BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-332: Estudo de Estado-Maior. 1ª rev. Brasília, 2015.
3. BAZERMAN, Max H. Processo Decisório. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
4. HAMMOND, John S; KEENEY, Ralph L; RAIFFA Howard. Decisões Inteligentes. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
5. KAHNEMAN, Daniel. Rápido e Devagar - Duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Editora Objetiva. 2012.
6. LEHRER, Jonah. O momento decisivo. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.
7. LEWIS, Michael. O Projeto Desfazer. A amizade que mudou nossa forma de pensar. Tradução Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.

MARINHA DO BRASIL
ESTADO-MAIOR DA ARMADA

ESCOLA DE GUERRA NAVAL	
CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)	
DISCIPLINA: ORÇAMENTO E CONTROLE II	
CÓDIGO: II-C-2	CARGA HORÁRIA: 10 TA (OA-MB) 4 TA (OA-MA)
SUMÁRIO	

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 PLANODIRETOR.....(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)2 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 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. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa 03, de 09 de junho de 2017 - Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Brasília, 2017 (Cap. 1, 2, 4)
2. BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. SGM-107: Normas Gerais de Administração. 7ª rev. Brasília, 2019.
3. _____. _____. SGM-301: Normas sobre Administração Financeira e Contabilidade. 9ª rev., vol. 1, Brasília, 2023.
4. _____. _____. SGM-401: Normas para Gestão do Plano Diretor. 2ª rev. Brasília, 2021.
5. _____. _____. SGM-601: Normas sobre Auditoria, Análise e Apresentação de Contas na Marinha. 5ª rev. Brasília, 2014.
6. FERNANDES, Antônio Sergio Araújo; SOUZA, Thiago Silva e. Ciclo Orçamentário Brasileiro. Coleção Gestão Pública. Brasília: ENAP, 2019.

MARINHA DO BRASIL
ESTADO-MAIOR DA ARMADA

ESCOLA DE GUERRA NAVAL		
CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)		
DISCIPLINA: LOGÍSTICA		
CÓDIGO: II-C-3	CARGA HORÁRIA:	102 TA (OA-MB) 96TA (OA-MA)
SUMÁRIO		

1) OBJETIVO DA DISCIPLINA

Apresentar aos OA 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 na 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.

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 aos OA, por meio de uma Visita de Estudo (VE), sobre as capacidade e limitações dos locais e empresas visitadas.

2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO

- 1.0 - FUNÇÕES LOGÍSTICAS NA MB.....(OA-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.....32 TA**
 - 2.1 - Gestão do Ciclo de Vida de Sistemas de Defesa;
 - 2.2 - Apoio Logístico Integrado;
 - 2.3 - Gestão de Obsolescência;
 - 2.4 - Política de Manutenção e Terceirização da Logística em Atividades Militares; e
 - 2.5 - Logística Baseada em Desempenho: *Performance Based Logistics* (PBL) e *Contract Logistics Support* (CLS).
- 3.0 - LOGÍSTICA OPERACIONAL.....12TA**
 - 3.1 - Fundamentos da Logística Operacional; e
 - 3.2 - A Doutrina de Logística Militar nas Operações Conjuntas.
- 4.0 - MOBILIZAÇÃO.....8 TA**

OSTENSIVO

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)6TA

(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

A aprendizagem será avaliada por intermédio do trabalho I-C-1-T3 (prova de Planejamento Militar do JG AZUVER e pela aplicação dos conceitos de logística operacional, Doutrina de Logística Militar nas Operações Conjuntas e Logística de Manutenção na Gestão do Ciclo de Vida durante a realização dos planejamentos logísticos operacionais dos JG MAHJID e AZUVER.

5) RECURSOS INSTRUCIONAIS

Serão utilizados recursos de multimídia.

6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BRASIL. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). NBR 5462: Confiabilidade e Manutenibilidade. Rio de Janeiro, 1994.
2. BLANCHARD, Benjamim S. Logistics Engineering and Management. 6thed. 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. 2ª rev. Brasília, 2003.
6. _____. _____. EMA-401: Manual de Mobilização Marítima. 3ª rev. Brasília, 2023.
7. BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-420: Normas para Logística de Material. 2ª rev. Brasília, 2002.

8. _____. Ministério da Defesa. MD30-M-01: Doutrina de Operações Conjuntas: Conceitos Doutrinários, 1ºVolume. 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. 3rd ed. Nova Iorque. McGraw Hill, 2006.
13. KARDEK, Alan; NASCIF, Júlio. Manutenção: Função Logística. 3. ed. Rio de Janeiro: Quality-mark, 2009.
14. KRESS, Moshe. Operational Logistics - The Art and Science of Sustaining Military Operations. 2nd ed. Springer, 2016.
15. UNITED STATES OF AMERICA. US Department of Defense, Performance Based Logistics (PBL) Guidebook. 2016.

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

ESCOLA DE GUERRA NAVAL	
CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)	
DISCIPLINA: LIDERANÇA	
CÓDIGO: II-C-4	CARGA HORÁRIA: 10 TA
SUMÁRIO	

1) OBJETIVO DA DISCIPLINA

Aplicar os conceitos da Liderança Organizacional em situações influenciadas por um meio ambiente complexo bem como seu impacto nas relações interpessoais e nas organizações.

2) LISTA DE UNIDADE DE ENSINO

- 1.0 - COMPLEXIDADE E DESENVOLVIMENTO VERTICAL.....1 TA**
- 2.0 - CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....1 TA**
- 3.0 - DEBATE ORIENTADO.....8 TA**
 - 3.1 - Debate das soluções apresentadas pelos grupos de trabalho.

3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS

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

- Preleção; e
- Estudo de Caso.

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, 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. BARBOSA JÚNIOR, Ilques. Voga. Rio de Janeiro: Letras Marítimas, 2022.
4. BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-137: Doutrina de Liderança da Marinha. 1ª rev. Brasília, 2013.
5. CLAVELL, James. A Arte da Guerra - SUN TZU. Tradução de José Sanz. 30. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

OSTENSIVO

C-EMOS 2024

6. GARVEY, Berger, Jennifer. Key Concepts for Understanding the Work of Robert Kegan. Changing On The Job: Developing Leaders For A Complex World. Stanford, CA: Stanford Business Books, 2013
7. GOLEMAN, Daniel. Daniel Goleman naPrática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
8. GROYSBERG, Boris;LEE,Jeremiah;PRICE,Jesse;CHENG,J. Yo-Jud. The Leader's Guide to Corporate Culture.Harvard Business Review, January-February 2018
9. _____. Liderança: A Inteligência Emocional na Formação do Líder de Sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
11. HARARI, Oren. The Leadership Secrets of Colin Powell.New York: McGraw-Hill, 2002.
12. HENDEL-GILLER, Ronni. Vertical Development for Leaders. Actionable Conversations, August, 2017.
13. HRISTOV, N. Multinational Environment and Leadership. International E-Journal of Advances in Social Sciences, 2018.
14. HUNTER, James C. Como se Tornar um Líder Servidor. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos.Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
15. MAXWELL, John C. O Livro de Ouro da Liderança. Tradução de Osmar de Souza. 2. ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil. 2011.

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

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

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. 1ª rev. Brasília, 2018.
2. _____. Marinha do Brasil. PCSM-2023/2024: Plano de Comunicação Social da Marinha para 2023/2024. Brasília, 2023. Disponível em: <http://www.ccsm.mb/sites/default/files/downloads/pcsm_2023.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2023.
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**

ESCOLA DE GUERRA NAVAL	
CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)	
DISCIPLINA: GOVERNANÇA EM DEFESA	
CÓDIGO: II-C-6	CARGA HORÁRIA: 8 TA
SUMÁRIO	

1) OBJETIVO DA DISCIPLINA

Descrever os conceitos fundamentais sobre Governança. Identificar o arcabouço normativo, os princípios e as diretrizes de Governança aplicados ao Setor Público. Discutir as práticas de Governança do Setor Público. Descrever as perspectivas do Tribunal de Contas da União (TCU) acerca da Governança Pública. Descrever as estruturas de Governança do Setor de Defesa e da MB. Discutir as práticas de Governança do Setor de Defesa e da MB.

2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO

1.0 - CONCEITOS FUNDAMENTAIS.....	2 TA
1.1 - Gestão Pública Estratégica;	
1.1 - Governança Corporativa; e	
1.2 - Governança Pública.	
2.0 - A GOVERNANÇA APLICADA AO SETOR PÚBLICO.....	2 TA
2.1 - Arcabouço normativo;	
2.2 - Princípios e diretrizes de Governança para o Setor Público;	
2.3 - Práticas de Governança; e	
2.4 - Perspectivas do TCU acerca de Governança.	
3.0 - A GOVERNANÇA APLICADA AO SETOR DE DEFESA.....	4 TA
3.1 - Setor de Defesa;	
3.2 - Governança Setorial no âmbito do MD;	
3.3 - Conselho Superior de Governança; e	
3.4 - Governança no âmbito da MB.	

3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS

A disciplina será ministrada por meio da técnica de ensino Preleção.

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. Casa Civil da Presidência da República. Guia da Política de Governança Pública. Brasília, 2018.
2. _____. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasil, 2017;
3. _____. Decreto nº 9.628, de 26 de dezembro de 2018. Dispõe sobre o Conselho Superior de Governança no âmbito do Ministério da Defesa. Brasil, 2018;
4. _____. Decreto nº 9.901, de 8 de julho de 2019. Altera o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Brasil, 2017;
5. _____. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Governança Organizacional. 3. ed. Brasília: TCU, 2020.
6. _____. Tribunal de Contas da União. 10 Passos para a Boa Governança. 2. ed. Brasília: TCU, 2021.
7. _____. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.
8. NARDES, João Augusto Ribeiro. Governança pública - o desafio do Brasil. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

MARINHA DO BRASIL
ESTADO-MAIOR DA ARMADA

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

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 pode-se 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	10	-
II-MC-1-T2	TG	Gestão de Projetos	10	-

b) No trabalho curricular II-MC-1-T1 serão avaliados os assuntos abordados durante a própria disciplina, enquanto 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 (II-MC-5).

5) RECURSOS INSTRUCIONAIS

Serão utilizados recursos de multimídia.

6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia PMBOK®:Um guia para o Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. 7. ed. Newtown Square, EUA, 2021.
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

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

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; e
- 1.8 - Margem de Contribuição e ROI.

3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS

- a) A disciplina será ministrada por meio de sessões expositivas e exercícios práticos.
- 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-2-T1	Pv	Análise de Viabilidade de Projetos	8	-

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. 14 ed. Pearson Universidades, 2017.
3. IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. Curso de Contabilidade para Não Contadores. 9ed. Atlas, 2022.
4. LEONE, George S.G.; LEONE, Rodrigo J.G. Curso de Contabilidade de Custos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
5. MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos: Livro de Exercícios. 11ed. Atlas, 2018.
6. ROSS, S.; WESTERFIELD, R.; JAFFE, J.; LAMB, R. Administração Financeira. 10ed. Atlas, 2015.
7. SILVA, André Luiz Carvalhal da. Matemática Financeira Aplicada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

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

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 OA:

- 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 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 o trabalho II-MC-1-T2, previsto para a disciplina II-MC-1.

5) RECURSOS INSTRUCIONAIS

Serão utilizados recursos de multimídia.

6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BARCAUI, 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. 8thed. New York: John Wiley & Sons Incorporated, 2002.
3. MEREDITH, Jack R.; SHAFER, Scott M.; MANTEL JR., Samuel J. Project Management: A Managerial Approach. 10thed. New York: John Wiley & Sons Incorporated, 2017.
4. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Project Management Body of Knowledge (PMBOK®). 7th ed. Newtown Square, EUA, 2021.
5. _____.The Standard of Program Management. 2nd ed. Newtown Square, EUA, 2008.
6. TAYLOR, James. A Survival Guide for Project Managers. 2nded. 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

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

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 o trabalho II-MC-1-T2, previsto 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. Guia PMBOK®:Um guia para o Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. 7. ed. Newtown Square, EUA, 2021.

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

ESCOLA DE GUERRA NAVAL	
CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)	
DISCIPLINA: GESTÃO DE RISCOS	
CÓDIGO: II-MC-5	CARGA HORÁRIA: 12 TA
SUMÁRIO	

1) OBJETIVO DA DISCIPLINA

Descrever os conceitos de Gestão de Riscos, de modo a permitir aos OA:

- Identificar os conceitos gerais, os princípios e fundamentos da Gestão de Riscos;
- Empregar as principais ferramentas de Gestão de Riscos;
- Empregar as técnicas e ferramentas utilizadas no processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos humanos e materiais, a fim de reduzir os efeitos dos riscos sobre as Organizações ao mínimo possível;
- Identificar os processos de riscos envolvidos no Gerenciamento de Projetos e o papel do Gerente de Projetos; e
- Analisar o processo de elaboração de um plano integrado de prevenção de riscos e recuperação em caso de falha; e
- Identificar os conceitos gerais e práticas de Gestão de Crises.

2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO**1.0 - FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCOS.....2 TA**

- 1.1 – Origens da Gestão de Riscos;
- 1.2 – Importância da Gestão de Riscos nos projetos;
- 1.3 – Principais abordagens de Gestão de Riscos;
- 1.4 – Gestão de Riscos em órgãos públicos; e
- 1.5 – Antifragilidade.

Desafio 1 – Identificar um risco experimentado que gerou aprendizado e antifragilidade.

2.0 - GESTÃO DE RISCOS EM PROJETOS (parte 1).....2 TA

- 2.1 – A abordagem do PMI;
- 2.2 – Fases da Gestão de Riscos;
- 2.3 – Planejando a Gestão de Riscos;
- 2.4 – Identificando Riscos; e
- 2.5 – Análise qualitativa dos riscos.

Desafio 2 – Realizar a Análise Qualitativa de Riscos de um projeto da MB.

3.0 - GESTÃO DE RISCOS EM PROJETOS (parte 2).....2 TA

- 3.1 – Análise quantitativa dos riscos;
- 3.2 – Planejando a Resposta aos Riscos; e

OSTENSIVO

3.3 – Monitorando e Controlando Riscos.

Desafio 3 – Realizar a Análise Quantitativa de Riscos em um Projeto e Planejar a Resposta.

4.0 - GESTÃO DE RISCOS EM SISTEMAS (parte 1).....2 TA

4.1 – Processo de RIDM – *Risk Identification Decision Making*;

4.2 – Identificação de alternativas;

4.3 – Análise de risco das alternativas; e

4.4 – Seleção de alternativas ciente dos riscos.

Desafio 4 – Escolher uma alternativa tomando como base os riscos.

5.0 - GESTÃO DE RISCOS EM SISTEMAS (parte 2).....2 TA

5.1 – Processo de CRM – *Continous Risk Managment*;

5.2 – Identificar;

5.3 – Analisar;

5.4 – Planejar;

5.5 – Acompanhar; e

5.6 – Controlar.

Desafio 5 – Executar o acompanhamento do risco de um sistema naval em operação.

6.0 - GESTÃO DE CRISES - (parte 1).....2 TA

6.1 – Diferença entre crise e risco;

6.2 – Impacto das crises;

6.3 – Tipos de crises;

6.4 – Processo de Resposta à Crise; e

6.5 – Estruturando o Gabinete de Crises.

Desafio 6 – Estruturar um gabinete de crises para um case proposto.

3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS

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

- exposição oral;
- estudos de caso;
- trabalhos em grupo; e
- debates.

4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

A aprendizagem será avaliada durante o trabalho II-MC-1-T2, previsto para a disciplina II-MC-1, e pelo seguinte trabalho:

CÓDIGO	TÉCNICA	DESCRIÇÃO	PESO	OBSERVAÇÕES
II-MC-5-T1	Pv	Gestão de Riscos	6	-

5) RECURSOS INSTRUCIONAIS

Serão utilizados projetores de mídia, quadro branco, computador com apresentações, modelos em papel e *post-its*.

6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BERNSTEIN, Peter L. – O Desafio dos Deuses: a fascinante história do risco. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
2. BRASIL. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO. IEC 31010 - Gestão de riscos: técnicas para o processo de avaliação de riscos. 2012.
3. BRASIL. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO. ISO 31000 - Gestão de riscos: Princípios e diretrizes. 2009.
4. BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Referencial Básico de Gestão de Riscos. Brasília: TCU, 2018.
5. MULCAHY, Rita. Risk Management Tricks of the Trade for Project Managers and Pmi-rmp Exam Prep Guide. RmcPubns Inc; 2ª edição, 2010
6. NASA. Risk Management Handbook. NASA Headquarters, Washington, D.C. 2011.
7. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um Guia para o Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 7. ed. Newtown Square: Project Management Institute Inc., 2021.
8. SENNA, Claudio, Gerenciamento de Crises: usando Mapas Críticos para organizar o que é complexo e caótico. Alta Books, 2017
9. TALEB, Nassim – Antifrágil: coisas que se beneficiam com o caos. Rio de Janeiro, Best Business, 2015
10. TALEB, Nassim – Ariscando a Própria Pele: assimetrias ocultas no cotidiano. Rio de Janeiro, Objetiva, 2018

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

ESCOLA DE GUERRA NAVAL	
CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)	
DISCIPLINA: INDICADORES DE DESEMPENHO	
CÓDIGO: II-MC-6	CARGA HORÁRIA: 10 TA
SUMÁRIO	

1) OBJETIVO DA DISCIPLINA

Identificar e descrever os conceitos e ferramentas referentes à Indicadores de Desempenho de modo a capacitar os OA na construção de indicadores de desempenho capazes de apoiar a tomada de decisão de forma ágil e simples por meio de ferramentas para a comunicação atrativa e assertiva dos resultados identificados na coleta dos dados dos indicadores.

2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO

1.0 - INDICADORES.....2 TA

- 1.1 - Conceitos;
- 1.2 - Finalidade;
- 1.3 - Benefícios;
- 1.4 - Sistema de medição de desempenho;
- 1.5 - Atributos dos indicadores; e
- 1.6 - Tipos de indicadores - eficiência, eficácia, efetividade e economicidade.

2.0 - PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE INDICADORES.....6 TA

- 2.1 - Etapas;
- 2.2 - Documentação;
- 2.3 - Erros comuns; e
- 2.4 - Limitações e riscos.

3.0 - COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS.....2 TA

- 3.1 - Estratégia de comunicação dos indicadores.

3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS

A disciplina será ministrada por meio da técnica de sessões de ensino.

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	Indicadores de Desempenho	6	-

5) RECURSOS INSTRUCIONAIS

Serão utilizados recursos de multimídia.

6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BAHIA, Leandro Oliveira. Guia Referencial: construindo e analisando indicadores. Brasília: ENAP, 2021.
2. BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Indicadores - Orientações básicas aplicadas à gestão pública. Coordenação de Documentação e Informação. Brasília: MPOG, 2012.
3. BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Construindo e gerenciando indicadores: guia metodológico. Brasília: STJ, 2018.
4. FRANCISCHINI, Andressa S. N.; FRANCISCHINI, Paulino G. Indicadores de Desempenho: Dos objetivos à ação. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
5. MAGALHÃES, Marcos Thadeu. Metodologia para desenvolvimento de sistemas de indicadores: uma aplicação no planejamento e gestão da política nacional de transportes. (Dissertação de Mestrado). Brasília: Universidade de Brasília. 2004

MARINHA DO BRASIL
ESTADO-MAIOR DA ARMADA

ESCOLA DE GUERRA NAVAL	
CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)	
DISCIPLINA: TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO	
CÓDIGO: II-MC-7	CARGA HORÁRIA: 14 TA
SUMÁRIO	

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:

OSTENSIVO

- 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 MB.

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-7-T1	Pv	Técnicas de Negociação	14	-

5) RECURSOS INSTRUCIONAIS

Serão utilizados recursos de multimídia.

6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CIALDINI, Robert B. As armas da persuasão 2.0. Rio de Janeiro: HarperCollins, 2021.
2. CIALDINI, Robert B. Pré-Suasão: A influência começa antes mesmo da primeira palavra. Traduzido por Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
2. SHAPIRO, Daniel. Negociando o inegociável: como resolver conflitos que parecem impossíveis. Rio de Janeiro: Editora Globo, 2021.
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:NEUROciação. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

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

ESCOLA DE GUERRA NAVAL	
CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)	
DISCIPLINA: ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO	
CÓDIGO: II-MC-8	CARGA HORÁRIA: 8 TA
SUMÁRIO	

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.....8TA

- 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. 2nd ed. Oxfordshire: Oxford University Press, 2008.
9. FREEMAN, Christopher; SOETE, Luc. Developing Science, Technology and Innovation Indicators: What We Can Learn from the Past. ResearchPolicy. 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. HARVARD BUSINESS SCHOOL. Innovation Handbook: a roadmap to disruptive growth. Harvard Business School Publishing.
13. KOULOPOULOS, T. M. Inovação com resultado. Editora Senac, 2009.

OSTENSIVO

C-EMOS 2024

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

ESCOLA DE GUERRA NAVAL	
CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)	
DISCIPLINA: GESTÃO DE PESSOAS	
CÓDIGO: II-MC-9	CARGA HORÁRIA: 14 TA
SUMÁRIO	

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.....	2 TA
2.0 - A ORGANIZAÇÃO E A GESTÃO DE PESSOAS.....	2 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.....	10 TA
3.1 - Comunicação;	
3.2 - Motivação;	
3.3 - Liderança;	
3.4- Poder;	
3.5 - <i>Empowerment</i> ;	
3.6- Competência;	
3.7- Gestão de Atitudes; e	
3.8- 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-9-T1	Pv	Gestão de Pessoas	7	-

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. BARRETT, R. Libertando a Alma da Empresa – Como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: Cultrix, 2000.
3. BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Administração. Porto Alegre: AMGH Editora, 2012.
4. CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
5. CARNEGIE, D. Liderança – Como conquistar a confiança, a lealdade e a admiração das pessoas. Rio de Janeiro: sextante, 2022.
6. CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M.; LUND, M. Liderança e Motivação. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
7. CHARAN, R; DROTTER, S.; NOEL, J. Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. São Paulo: Elsevier Brasil, 2017.
8. COLLINS, J. Empresas Feitas Para Vencer. São Paulo: HSM Editora, 2013.
9. DEWAR, C.; KELLER, S.; MALHOTRA, V. CEO Excellence: The Six Mindsets That Distinguish the Best Leaders from the Rest. Boston, EUA: Nicholas BrealeyPublishing, 2022.
10. DIMITRIADIS N.; PSYCHOGIOS A. Neurociência para líderes – Como liderar pessoas e empresas para o sucesso. São Paulo: Universo dos Livros, 2021.
11. DRUCKER. P. F. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira, 1999.
12. DUBRIN, A. J. Fundamentos do Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
13. DUHIGG, C. Mais Rápido e Melhor – Os segredos da produtividade na vida dos negócios. Rio de Janeiro: Objetiva, 2016.
14. DWECK, Carol S. Mindset – A nova psicologia do sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.
15. 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.
16. FERNÁNDEZ-ARÁOZ, C. Não é como o que, mas quem – Saiba como cercar dos melhores para ter sucesso. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
 17. FILHO, C. B.; POMPEU, J. A filosofia explica grandes questões da humanidade. São Paulo: Casa do Saber, 2014.
 18. GOLEMAN, D.; McKEE, A.; BOYATZIS, R. O poder da inteligência emocional – Como liderar com sensibilidade e eficiência. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.
 19. GOLEMAN, D. Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
 20. GROVER, T. S. Vencer – Corrida implacável pela excelência. Rio de Janeiro: Alta Books, 2023.
 21. HARVARD, B. R. Alto Desempenho (10 leituras selecionadas – HBR). Rio de Janeiro: GMT Editores, 2023.
 22. HARVARD, B. R. Força Mental: Os melhores artigos da Harvard Business Review para lidar com as adversidades, desenvolver a resiliência e crescer sob pressão (10 leituras selecionadas – HBR). Rio de Janeiro: GMT Editores, 2022.
 23. HARVARD, B. R. Desafios da gestão: Uma introdução às mais influentes ideias da Harvard Business Review (10 leituras essenciais - HBR). Rio de Janeiro: GMT Editores, 2018.
 24. HARVARD, B. R. Gerenciando pessoas: Os melhores artigos da Harvard Business Review sobre como liderar equipes (10 leituras essenciais - HBR). Rio de Janeiro: GMT Editores, 2018.
 25. HARVARD, Coleção Harvard de Administração 1. São Paulo: Nova Cultura, 1986.
 26. HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. Liderança para o século XXI. São Paulo: Futura, 2000.
 27. HUNTER, J. C. Como Se Tornar Um Líder Servidor. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
 28. KAUFMAN, J. Manual do CEO – Um verdadeiro MBA para gestores do século XXI. São Paulo: Editora Benvirá, 2017.
 29. KOTTER, J. P. Liderando Mudanças: transformando empresas com a força das emoções. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
 30. LACOMBE, F. Recursos Humanos. Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2011.
 31. 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.
 32. LOWNEY, C. Liderança Heroica – As melhores práticas de uma companhia que há mais de 450 anos vem mudando o mundo. Rio de Janeiro: Edições de Janeiro, 2015.
 33. 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.
 34. MAXWELL, J. C. A Arte de formar líderes – Como transformar colaboradores em empreendedores. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.
 35. MONTENA, P. J.; CHARNOV, B. H. Administração. São Paulo: Saraiva, 1998.
 36. NANUS, B. Liderança visionária: como planejar o futuro da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus. 2000.
 37. PINK, D. H. Motivação 3.0. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

38. POSNER, B.; KOUZES, J. O desafio da liderança: como aperfeiçoar a sua capacidade de liderar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
39. ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. Comportamento Organizacional – teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
40. SALVADOR, D. Liderança Remota: um guia prático para superar desafios na gestão de equipes a distância. Rio de Janeiro: Editora ComSchool, 2020.
41. SINEK, S. Comece pelo porquê – Como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
42. SOUZA, J. O. L. Planejamento estratégico: Ferramentas, Métodos e Técnicas. eBook Kindle, 2021.
43. STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. Administração. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.
44. TOMEI, P. A. Cultura e mudança organizacional. Rio de Janeiro: PUC, 2008.
45. VERGARA, S. C. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Atlas, 2011.
46. WILLINK, J.; BABIN, L. Responsabilidade Extrema: Como os Navy Seals lideram e vencem. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

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

ESCOLA DE GUERRA NAVAL	
CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)	
DISCIPLINA: GESTÃO ESTRATÉGICA	
CÓDIGO: II-MC-10	CARGA HORÁRIA: 18 TA
SUMÁRIO	

1) OBJETIVO DA DISCIPLINA

Apresentar modelos/ferramentas para o desenvolvimento de estratégias competitivas. Avaliar o ambiente competitivo visando identificar oportunidades e ameaças para as empresas. Analisar os recursos, capacidades e competências essenciais das empresas visando reconhecer suas forças e fraquezas. Examinar diferentes estratégias competitivas adotadas pelas empresas visando obter e sustentar vantagem competitiva. Identificar os principais desafios enfrentados pelas empresas para implementação de estratégias competitivas.

2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO

- 1.0 - FUNDAMENTOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA - Parte 1.....2 TA**
 - 1.1 - Origens da estratégia;
 - 1.2 - Estratégia e vantagem competitiva;
 - 1.3 - Fatores influentes no desempenho; e
 - 1.4 - Estratégia de *stakeholders*.
- 2.0 - FUNDAMENTOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA - Parte 2.....2 TA**
 - 2.1 - Estratégia nos níveis organizacionais;
 - 2.2 - Processo de gestão estratégica; e
 - 2.3 - Missão, visão e valores.
- 3.0 - ANÁLISE EXTERNA.....2 TA**
 - 3.1 - Análise do macroambiente;
 - 3.2 - Análise da indústria; e
 - 3.3 - Complementos.
- 4.0 - ANÁLISE INTERNA.....2 TA**
 - 4.1 - Análise de recursos e capacidades;
 - 4.2 - Competências essenciais;
 - 4.3 - Análise da cadeia de valor; e
 - 4.4 - Análise SWOT.
- 5.0 - ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS - Parte 1.....2 TA**
 - 5.1 - Estratégias genéricas;
 - 5.2 - Estratégia de diferenciação;
 - 5.3 - Estratégia de liderança em custo; e

OSTENSIVO

5.4 - Estratégia do oceano azul.

6.0 - ESTRATÉGIADA NEGÓCIOS - Parte 2.....2 TA

6.1 - Declaração de estratégia;

6.2 - Ciclo de vida da indústria; e

6.3 - Modelo de negócios.

7.0 - ESTRATÉGIACORPORATIVA.....2 TA

7.1 - Fronteiras da empresa;

7.2 - Integração vertical; e

7.3 - Diversificação corporativa.

8.0 - IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....2 TA

8.1 - Estrutura organizacional;

8.2 - Processos organizacionais;

8.3 - Cultura organizacional; e

8.4 - Sistemas de controle e recompensa.

9.0 - SISTEMAS DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA.....2 TA

9.1 - Balanced Scorecard (BSC);

9.2 - Objectives and Key Results (OKR);

9.3 - HoshinKanri; e

9.4 - Exercícios de revisão.

3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS

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

- Sessões; e

- Estudos 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-10-T1	Pv	Gestão Estratégica	14	-

5) RECURSOS INSTRUCIONAIS

Serão utilizados recursos de multimídia.

6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BARNEY, J. B. Looking Inside for Competitive Advantage. Academy of Management Executive, v.9, n.4, p.49-61, 1995.
2. BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? Academy of Management Review, v.11, n.3, p.656-665, 1986.
3. COLLINS, J.; PORRAS, J. Building Your Company's Vision. Harvard Business Review, v.74, n.5, p.65-77, 1996.

4. COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on Resources. Harvard Business Review, v.86, n.7/8, p.140-150, 2008.
5. _____; _____. Creating Corporate Advantage. Harvard Business Review, v.76, n.3, p.71-83, 1998.
6. D'AVENI, R. A. Mapping Your Competitive Position. Harvard Business Review, v.85, n.11, p.110-120, 2007.
7. DOBBS, M. E. Guidelines for Applying Porter's Five Forces Framework: A Set of Industry Analysis Templates. Competitiveness Review, v.24, n.1, p.32-45, 2014.
8. DRUCKER, P. F. The Theory of the Business. Harvard Business Review, v.72, n.5, p.95-104, 1994.
9. FEURER, R.; CHAHARBAGHI, K.; WARGIN, J. Analysis of Strategy Formulation and Implementation at Hewlett-Packard. Management Decision, v.33, n.10, p.4-16, 1995.
10. GHEMAWAT, P. Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. Harvard Business Review, v.79, n.8, p.137-147, 2001.
11. HARRIGAN, K. Formulating Vertical Integration Strategies. Academy of Management Review, v.9, n.4, p.638-652, 1984.
12. HUBBARD, G. Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line. Business Strategy and the Environment, v.18, n.3, p.177-191, 2009.
13. KAPLAN, A.; HAENLEIN, M. Rulers of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Artificial Intelligence. Business Horizons, v.63, n.1, p.37-50, 2020.
14. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mastering the Management System. Harvard Business Review, v.86, n.1, p.62-77, 2008.
15. KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review, v.82, n.10, p.76-84, 2004.
16. KUMAR, N. Strategies to Fight Low-Cost Rivals. Harvard Business Review, v.84, n.12, p.104-112, 2006.
17. MACMILLAN, I. C.; MCGRATH, R. G. Discovering New Points of Differentiation. Harvard Business Review, v.75, n.4, p.133-142, 1997.
18. MANKINS, M.; STEELE, R. Turning Great Strategy into Great Performance. Harvard Business Review, v.83, n.7/8, p.65-72, 2005.
19. MARKIDES, C. C. To Diversify or Not to Diversify. Harvard Business Review, v.75, n.6, p.93-186, 1997.
20. MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review, v.72, n.1, p.107-114, 1994.
21. MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. Strategic Management Journal, v.6, n.3, p.257-272, 1985.
22. OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. The Importance of Structure and Process to Strategy Implementation. Business Horizons, v.48, n.1, p.47-54, 2005.
23. PIL, F. K.; HOLWEG, M. Evolving from Value Chain to Value Grid. MIT Sloan Management Review, v.47, n.4, p.72-80, 2006.
24. PORTER, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, v.86, n.1, p.25-40, 2008.

25. PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, v.68, n.3, p.79-91, 1990.
26. RAMÍREZ, R.; CHURCHHOUSE, S.; PALERMO, A.; HOFFMANN, J. Using Scenario Planning to Reshape Strategy. MIT Sloan Management Review, v.58, n.4, p.31-37, 2017.
27. RUMELT, R. The Perils of Bad Strategy. McKinsey Quarterly, v.1, n.3, p.1-10, 2011.
28. SMITH, H. J. The Shareholders vs. Stakeholders Debate. MIT Sloan Management Review, v.44, n.4, p.85-90, 2003.
29. SULL, D.; HOMKES, R.; SULL, C. Why Strategy Execution Unravels - and What to Do About It. Harvard Business Review, v.93, n.3, p.57-66, 2015.
30. YOFFIE, D. B.; KWAK, M. With Friends Like These: The Art of Managing Complementors. Harvard Business Review, v.84, n.9, p.88-98, 2006.

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

ESCOLA DE GUERRA NAVAL	
CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)	
DISCIPLINA: LOGÍSTICA EMPRESARIAL	
CÓDIGO: II-MC-11	CARGA HORÁRIA: 16 TA
SUMÁRIO	

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.....5 TA**
 - 1.1 - Conceito de Logística Empresarial;
 - 1.2 - Conceito de Cadeia de Suprimentos;
 - 1.3 - Logística x Gestão da Cadeia de Suprimento;e
 - 1.4 - Planejamento logístico e suas áreas focais (nível de serviço, localização das instalações, decisões sobre estoque e sobre transporte).
- 2.0 - GESTÃO DE ESTOQUES.....5 TA**
 - 2.1 - O papel dos estoques;
 - 2.2 - Gestão da demanda;
 - 2.3 - Conceitos básicos em gestão de estoques;
 - 2.4 - Métodos de planejamento de estoques; e
 - 2.5 - Planejamento e avaliação do desempenho da atividade de gestão dos estoques.
- 3.0 - GESTÃO DE TRANSPORTES E DISTRIBUIÇÃO.....6 TA**
 - 3.1 - Conceitos fundamentais em transporte;
 - 3.2 - Matriz modal: intermodalidade e eficiência operacional;
 - 3.3 - Desenvolvimento de sistemas de distribuição;
 - 3.4 - Restrições de tempo e capacidade: acomodação de cargas;
 - 3.5 - Dimensionamento de frotas; e
 - 3.6 - Gestão de riscos, rastreamento e monitoramento.

OSTENSIVO

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-11-T1	Pv	Logística Empresarial	14	-

5) RECURSOS INSTRUCIONAIS

Serão utilizados recursos de multimídia.

6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACCIOLY, Felipe; AYRES, Antonio de Pádua Salmeron; SUCUPIRA, Cezar. Gestão de Estoques. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
2. BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2006.
3. _____. Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.
4. BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. Supply Chain Logistics Management. [S.l.]: McGraw-Hill, 2007.
5. BOYER, K. Kenneth; VERMA, Rohit. Operations & Supply Chain Management for the 21st Century. [S.l.]: Mason, South-Western, 2010.
6. CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operações. 6. ed. [S.l.]: Pearson, 2016.
7. GWYNNE, Richards. Warehouse Management: A Complete Guide to Improving Efficiency and Minimizing Costs in the Modern Warehouse. London: Kogan Page Limited, 2011.
8. MENCHIK, Carlos R. Gestão Estratégica de Transportes e Distribuição. Curitiba: IESDE Brasil, 2010.
9. RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrósio. Introdução aos Sistemas de Transporte no Brasil e à Logística Internacional. São Paulo: Aduaneiras, 2003.
10. WANKE, Peter. Gestão de Estoques na Cadeia de Suprimentos: Decisões e Modelos Quantitativos. São Paulo: Atlas, 2003.

MARINHA DO BRASIL
ESTADO-MAIOR DA ARMADA

ESCOLA DE GUERRA NAVAL	
CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)	
DISCIPLINA: ECONOMIA NACIONAL CONTEMPORÂNEA	
CÓDIGO: II-MC-12	CARGA HORÁRIA: 8 TA
SUMÁRIO	

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 quatro partes, sendo explicados, ao longo das palestras, alguns dos principais conceitos utilizados (Contas Nacionais, Inflação, Dívida Interna e Externa, Política Monetária e Fiscal, através de boxes ECO 101), além de serem analisados os principais dados relativos aos períodos estudados. Em função da distribuição da matéria, de modo a cobrir um longo período de evolução da economia brasileira, as quatro partes estão distribuídas de acordo com a ordem dos conteúdos abaixo nas quatro palestras.

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;
- 1.3 - Governo Bolsonaro e o Impacto da Crise do COVID-19 e Conflito na Ucrânia; e
- 1.4 - Economia Mundial e os Desafios para o Brasil nos Próximos Anos, com Ênfase na Questão Fiscal.

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. GIAMBIAGI, F.; VILLELA, A. A. Economia Brasileira Contemporânea (1945-2015). Elsevier Brasil, 2016.
2. Relatório Trimestral de Inflação do Banco Central do Brasil (março, junho, setembro e dezembro de cada ano no site do BCB)
3. BALASSIANO. Década cada vez mais perdida na economia brasileira e comparações internacionais. 2020. Disponível em: <<https://portal.fgv.br/artigos/decada-vez-mais-perdida-economia-brasileira-e-comparacoes-internacionais>>.

OBS: Como não existem livros atualizados sobre evolução da economia brasileira, é indicado apenas um texto que abrange o período, os Relatórios de Inflação divulgados trimestralmente pelo BCB, que contêm uma análise detalhada da evolução da economia brasileira no trimestre e um artigo que analisa o período 2011-2020.



SUMÁRIOS DAS DISCIPLINAS

ÁREA DE ESTUDO 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
GEOPOLÍTICA	III-C-2	GEOPOLÍTICA E OCEANOPOLÍTICA
RELAÇÕES INTERNACIONAIS (OMOT EMA)	III-C-3	RELAÇÕES INTERNACIONAIS
ESTRATÉGIA, ESTRATÉGIA MARÍTIMA E ESTRATÉGIA NAVAL	III-C-4	ESTRATÉGIA
DOCTRINA DE COMANDO E CONTROLE/ PLANEJAMENTO MILITAR	III-C-5	INTELIGÊNCIA E ASSUNTOS PSICOSSOCIAIS
DIREITO INTERNACIONAL PÚBLICO	III-C-6	DIREITO INTERNACIONAL PÚBLICO
XXX	III-C-7	METODOLOGIA CIENTÍFICA

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

ESCOLA DE GUERRA NAVAL		
CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)		
DISCIPLINA: POLÍTICA		
CÓDIGO: III-C-1	CARGA HORÁRIA:	62 TA (OA-MB) 148 TA (OA-MA)
SUMÁRIO		

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 Nacional de Defesa, à Política Marítima Nacional e aos documentos decorrentes dessas políticas.

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 aos OA-MA, por meio de VE, sobre as capacidades e limitações dos locais visitados.

2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO

- 1.0 - CIÊNCIA POLÍTICA.....(OA-MB)8 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.....16 TA**
 - 2.1 - Fundamentos teóricos da sociologia dos conflitos e da polemologia;
 - 2.2 - Fundamentos filosóficos e sociológicos do conflito armado; e
 - 2.3 - Pesquisa e escrituração do trabalho.
- 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)10 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

OSTENSIVO

Pessoal da Marinha;

4.4 - Principais programas e projetos em andamento no âmbito do Exército Brasileiro; e

4.5 - Principais programas e projetos em andamento no âmbito da Força Aérea Brasileira.

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

5.1 - Aspectos gerais relativos aos países de Marinhhas Amigas; e

5.2 - Aspectos gerais da Política Defesa e a Política Marítima dos países das Marinhhas Amigas.

6.0 - O ESTADO BRASILEIRO E O PODER NAVAL.....(OA-MA) 64 TA

6.1 - Organização do Estado Brasileiro;

6.2 - Proteção da Amazônia Azul; e

6.3 - Visita à Organizações Militares da MB (Área Rio).

7.0 - CRISE.....4 TA

7.1 - A essência e as características do fenômeno crise; e

7.2 - Aspectos históricos relevantes de uma crise internacional político-estratégica.

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

8.1 - 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 Panno; MARQUES, Miguel; RUSCHEL, Rogerio Raupp (Org). O Valor do Mar: Uma visão integrada dos recursos do oceano do Brasil. São Paulo: Essential Idea, 2 ed., 2020. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/livro-o-valor-do-mar>>. Capítulos 2 e 9.
2. BLACK, Jeremy. War and Technology. Indiana: Indiana University Press, 2013.
3. BOBBIT, Philip. Guerra e Paz na História Moderna. Rio de Janeiro: Campus, 2002, parte I.
4. BONANATE, Luigi. A Guerra. São Paulo: Estação Liberdade, 2001.
5. BOUTHOU, Gaston. Tratado de Polemologia. Madrid: Ediciones Ejército, 1984. Capítulos 1 e 2.
6. BRASIL. 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 dá outras providências.
8. _____. Decreto nº 10.544, de 16 de novembro de 2020. Aprova o X Plano Setorial para os Recursos do Mar. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10544.htm>.
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. _____. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. EMA-323: Política Naval, 2019.
14. _____. Ministério da Defesa. Livro Branco de Defesa, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/livro-branco-de-defesa-nacional-lbdn>.
15. _____. Ministério da Defesa. MD51-M-04: Doutrina Militar de Defesa. Brasília, 2007.
16. _____. Ministério da Defesa. Política Nacional de Defesa e Estratégia Nacional de Defesa, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/politica-nacional-de-defesa>.
17. CARVALHO, José Murilo de. Forças Armadas e Política no Brasil. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.
18. COKER, Christopher. Waging War Without Warriors? The changing culture of military conflict. Boulder: Lynne Rienner Publishers, Inc., 2002.

19. 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: <<https://www.cembra.org.br/index.php/livro-o-brasil-e-o-mar-no-seculo-xxi>>.
20. FERRAJOLI, Luigi. A Soberania no Mundo Moderno. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 2002.
21. FREUND, Julien. Sociología del Conflicto. Madrid: Ediciones Ejército, 1995. Capítulos 1, 2 e 3.
22. GRAY, Colin S. Another Bloody Century: Future Warfare. Londres: Orion Books Ltda, 2005.
23. GUIMARÃES, Samuel Pinheiro. Desafios Brasileiros na Era dos Gigantes. Ed. Contraponto, Rio de Janeiro, 2006. Capítulos 1, 8, 9, 10, 11 e 12.
24. GURR, Ted Robert. Manual do Conflito Político. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 1985.
25. HEDGES, Chris. War is a force that give us meaning. New York: The Anchor Books, 2002.
26. HOLSTI, Kalevi J. The State, War, and State of War. Cambridge: Cambridge UP, 1996.
27. HUNTINGTON, Samuel P. O Soldado e o Estado: Teoria e Política das Relações entre Cívicos e Militares. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1996. Capítulos 1, 2, 3 e 4.
28. KAGAN, Donald. On the Origins of War and the Preservation of Peace. New York: The Anchor Books, 1996. Capítulos 1 e 4.
29. MALESEVIC, Sinisa. The Sociology of War and Violence. New York: Cambridge University Press, 2012.
30. NYE JR, Joseph S.; WELCH, David A. Understanding Global Conflict and Cooperation: An Introduction to Theory and History. Boston: Pearson, 2016.
31. 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. p. 101-115.

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

ESCOLA DE GUERRA NAVAL	
CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)	
DISCIPLINA: GEOPOLÍTICA E OCEANOPOLÍTICA	
CÓDIGO: III-C-2	CARGA HORÁRIA: 64 TA
SUMÁRIO	

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 em um conflito contemporâneo.

2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO

- 1.0 - ANÁLISE GEOPOLÍTICA E OCEANOPOLÍTICA.....52 TA**
- 1.1 - Conjuntura Internacional;
 - 1.2 - Método de análise geopolítica para estudar um conflito contemporâneo; e
 - 1.3 - Análise de um conflito contemporâneo do ponto de vista geopolítico.
- 2.0 - GEOPOLÍTICA DOS RECURSOS NATURAIS ESTRATÉGICOS.....12 TA**
- 2.1 - Evolução e panorama atual da geopolítica dos recursos naturais estratégicos; e
 - 2.2 - Análise de um caso sob o ponto de vista da geopolítica dos recursos naturais estratégicos.

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-2-T1) sobre um conflito contemporâneo;
- c) Os OA realizarão um trabalho individual (III-C-2-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.

OSTENSIVO

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	TG / DO	Análise de conflitos contemporâneos	4	-
III-C-2-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. ARON, Raymond. Paz e Guerra entre as Nações. Brasília: Clássicos IPRJ / Editora UNB, 2002.
2. BARACUHY, Braz (Org.). Os Fundamentos da Geopolítica Clássica: Mahan, Mackinder, Spykman. Brasília: FUNAG, 2021.
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. BECKER, Bertha; EGLER, Cláudio A. G. Brasil: Uma Nova Potência Regional na Economia-Mundo. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.
5. BREMMER, Ian. O poder da crise: como três ameaças - e nossas respostas - mudarão o mundo. Rio de Janeiro: Alte Books, 2023.
6. BRZEZINSKI, Zbigniew. The Grand Chessboard. New York: Basic Books, 1997.
7. _____. Strategic Vision: America and the Crisis of Global Power. New York: Basic Books, 2012.
8. CASTRO, Therezinha. Geopolítica - Princípios, Meios e Fins. Rio de Janeiro: Bibliex, 1999.
9. COHEN, Saul Bernard. Geopolitics: The Geography of International Relations. 3rd ed. Lanham: Rowman&Littlefield Publishers Inc, 2015.
10. COSTA, Wanderley M. Geografia Política e Geopolítica: Discursos sobre o Território e o Poder. 2. ed. São Paulo: EDUSP, 2020.
11. COUTO E SILVA, Golbery. Geopolítica do Brasil. Rio de Janeiro: José Olympio, 1981.
12. DODDS, KLAUS & NUTALL, Mark. The Arctic: What Everyone Needs to Know. Oxford: Oxford University Press, 2019.
13. FIORI, José Luís. O Poder Global e a Nova Geopolítica das Nações. São Paulo: Boitempo, 2007.
14. FREITAS, Jorge Manoel. A Escola Geopolítica Brasileira. Rio de Janeiro: Bibliex, 2004.
15. HUNTINGTON, Samuel P. O Choque das Civilizações e a Recomposição da Ordem Mundial. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.
16. KAPLAN, Robert. Monsoon: The Indian Ocean and the Future of American Power. New York: Random House, 2010.

17. KAPLAN, Robert. A Vingança da Geografia: a construção do mundo geopolítico a partir da perspectiva geográfica. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
18. _____. Asia's Cauldron: The South China Sea and the End of a Stable Pacific. New York: Random House, 2014.
19. KISSINGER, Henry. Diplomacy. New York: Simon & Shuster, 1994.
20. _____. Sobre a China. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.
21. _____. Ordem Mundial. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
22. KLARE, Michael T. The Race for What's Left: The Global Scramble for the World's Last Resources. New York: Picador, 2012.
23. MARSHALL, Tim. Prisioneiros da Geografia. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.
24. MATTOS, Carlos de Meira. Geopolítica e Modernidade; Geopolítica Brasileira. Rio de Janeiro: Bibliex, 2002.
25. NOTA DE AULA: Método de Análise Geopolítica da Escola de Guerra Naval, 2021.
26. NYE, Joseph S. Cooperação e Conflito nas Relações Internacionais. São Paulo: Ed. Gente, 2009.
27. _____. O Futuro do Poder. Rio de Janeiro: Benvirá, 2012.
28. SHAMBAUGH, David. China and the World. Oxford: Oxford University Press, 2020
29. SHIVSHANKAR, Menon. India and Asian Geopolitics. Haryana: Penguin, 2021.
30. TEIXEIRA JUNIOR, Augusto W. M. Geopolítica: do pensamento clássico aos conflitos contemporâneos. Curitiba: Intersaberes, 2017.
31. VESENTINI, José William. Novas Geopolítica. São Paulo: Contexto, 2004.
32. YERGIN, Daniel. O Novo Mapa: energia, clima e o conflito entre nações. Porto Alegre: Bookman, 2023.

MARINHA DO BRASIL
ESTADO-MAIOR DA ARMADA

ESCOLA DE GUERRA NAVAL	
CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)	
DISCIPLINA: RELAÇÕES INTERNACIONAIS	
CÓDIGO: III-C-3	CARGA HORÁRIA: 8 TA
SUMÁRIO	

1) OBJETIVO DA DISCIPLINA

Identificar as relações de poder no cenário mundial contemporâneo, considerando as teorias das relações internacionais e as transformações na política do mundo pós-Guerra Fria, com ênfase nas implicações à política externa brasileira.

2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO

1.0 - POLÍTICA EXTERNA BRASILEIRA.....8 TA

- 1.1 - As bases da política externa brasileira;
- 1.2 - Estratégias de inserção internacional brasileira no séc. XXI; e
- 1.3 - Cenário mundial contemporâneo.

3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS

A disciplina será desenvolvida por meio de Preleções (P) da temática indicada para cada sessão, seguida de Estudo de Casos (EC) sobre a relação de atores multinacionais, com ênfase em eventos atuais.

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

Os seguintes recursos instrucionais serão utilizados:

- a) computador;
- b) projetor multimídia;
- c) quadro branco (QB).

6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CASARÕES, Guilherme. 2020. The First Year of the Bolsonaro's Foreign Policy. In Latin America and the New Global Order Dangers and Opportunities in a Multipolar World, edited by Antonella Mori, p. 81-109. Milão: LEDIPublishing. doi:10.14672/55261883.

OSTENSIVO

C-EMOS 2024

2. CERVO, Amado Luiz; BUENA, Clodoaldo. História da Política Exterior Brasileira. 6. ed. UnB, Brasília. 2022.
3. FREIXO, Adriano de; PEDONE, Luiz; RODRIGUES, Thiago Moreira; ALVES, Vágner Camilo (Orgs.). A Política Externa Brasileira na Era Lula: Um balanço. Rio de Janeiro, Apicuri, 2011.
4. GONÇALVES, Williams; MIYAMOTO, Shiguenoli. 1993. Os Militares na Política Externa Brasileira: 1964-1984. Estudos Históricos. v. 6, n. 12 (1993): Globalização, p. 211-246.
5. MEARSHEIMEIR, John J. The Tragedy of Great Power Politics. Tradução de Thiago Araújo. Lisboa: Gradiva, 2007.
6. NYE, Joseph S. Hard, Soft, and Smart Power. The Oxford Handbook of Modern Diplomacy. Edited by Andrew F. Cooper, Jorge Heine, and Ramesh Thakur, 2013.
7. SARAIVA, Miriam Gomes. Balanço da Política Externa de Dilma Rousseff: perspectivas futuras? Relações Internacionais (R:I), n.44, p.25-35, 2014.
8. VIOLANTE, A R. et al. Diálogos na Cooperação Sul-Sul (1995 a 2016). Coleção Dinâmicas Contemporâneas. História, Geopolítica e Relações Internacionais. Vol. 1. Ed. UFPel, Pelotas, 2021.
9. WALTZ, Kenneth. Teoria das Relações Internacionais. Lisboa: Gradiva, 2002.

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

ESCOLA DE GUERRA NAVAL		
CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)		
DISCIPLINA: ESTRATÉGIA		
CÓDIGO: III-C-4	CARGA HORÁRIA:	112 TA (OA-MB) 108 TA (OA-MA)
SUMÁRIO		

1) OBJETIVO DA DISCIPLINA

Aplicar os conceitos de estratégia e da arte operacional nos diferentes domínios da guerra.
Compreender o processo e planejamento estratégico na MB.

2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO

1.0 - ELEMENTOS CONCEITUAIS DA ESTRATÉGIA.....	48 TA
1.1 - Fundamentos Teóricos da Estratégia;	
1.2 - Estratégia Naval;	
1.3 - Estratégia Terrestre;	
1.4 - Estratégia Aérea e Espacial; e	
1.5 - Estratégias Contemporâneas.	
2.0 - ARTE OPERACIONAL.....	8 TA
2.1 - A Evolução da Arte/Estratégia Operacional; e	
2.2 - Conceitos da Arte/Estratégia Operacional e sua relevância para o Planejamento Operacional.	
3.0 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	(OA-MB) 4 TA
4.1- Conceitos do processo estratégico e planejamento estratégico na MB; e	
4.2 - Sistemática de Planejamento de Alto Nível / Plano Estratégico da Marinha (SPAN/PEM).	
4.0 - ANÁLISE DE FATOS HISTÓRICOS SOB A ÓTICA ESTRATÉGICA.....	52 TA
5.1- Seminário de Estratégia; e	
5.2 - Ensaio de Estratégia.	

3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS

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

- 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.

Além disso, serão apresentados conceitos básicos sobre Guerra Híbrida e Estratégia Nuclear, e inseridos no contexto das Estratégias Contemporâneas.

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

d) 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 e 2.0, cada qual com instrutor e salas 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 para a preparação do aluno.

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

e) Em paralelo à 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. 1.0 e 2.0. Tal atividade terá 12 TA destinados à escrituração do trabalho.

f) No 2º semestre, juntamente com as disciplinas “Inteligência e Assuntos Psicossociais” e “Direito Internacional Público”, serão realizados os Exercícios ORION e SIRIUS, além dos Jogos de Guerra MAHJID 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.

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	TI /Sm	Seminário de Estratégia	7	-
III-C-4-T2	TI /En	Ensaio de Estratégia	3	-

b) A nota final do Trabalho III-C-4-T1 será obtida a partir da média aritmética da avaliação recebida pelo OA em cada um dos cinco seminários, aplicando-se a essa, a Informação de Trabalho em Grupo (ITG).

A nota do Trabalho III-C-4-T2 será obtida como resultado da avaliação recebida pelo OA na produção do ensaio.

5) RECURSOS INSTRUCIONAIS

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

6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- BEAUFRE, Andre. Introdução à Estratégia. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1998.
- BRASIL. Estado-Maior da Armada. Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040). Brasília, 2020.

OSTENSIVO

4. _____. _____. EMA-305: Doutrina Militar Naval. Brasília, 2017.
5. _____. _____. EMA-323: Política Naval. Brasília, 2019.
6. _____. _____. EMA-860: Manual de Comunicação Social da Marinha. 1ª rev. Brasília, 2018.
7. _____. Estado-Maior do Exército. C45-4: Manual de Campanha de Operações Psicológicas. Brasília, 1999.
8. _____. 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.
9. _____. _____. 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>. Acesso em: 30 set. 2020.
10. CLAUSEWITZ, Carl Von. On War. Tradução de Michael Howard e Peter Paret. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1989.
11. CORBETT, Julian S. Some principles of maritime strategy. Annapolis: Naval Institute Press, 1988.
12. COUTAU-BÉGARIE, Hervé. Tratado de estratégia. Rio de Janeiro: Escola de Guerra Naval, 2010.
13. FREEDMAN, Lawrence; MICHAELS, Jeffrey. The Evolution of Nuclear Strategy: New, Updated and Completed Revised. London: PalgraveMacmillan, 2019.
14. GALEOTTI, Mark. The Weaponisation of Everything: A Field Guide to the New Way of War. Yale University Press. 2022 (LR).
15. GRAY, Colin S. Airpower for Strategic Effect. Alabama: Air Strategic Press, 2012.
16. _____. Another Bloody Century: Future Warfare. Londres: Phoenix, 2006.
17. _____. Estratégia Moderna. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2016.
18. HART, Basil L. Strategy. Londres: Meridian, 1991.
19. MAHAN, Alfred T. The influence of sea power upon history, 1660-1783. Boston: Little, Row and Company, 1949.
20. MOURA, José Augusto. A Estratégia Naval brasileira no pós-Guerra Fria: uma análise comparativa com foco em submarinos. Rio de Janeiro: FEMAR, 2014.
21. NARANG, Viping. Seeking the Bomb: Strategies of Nuclear Proliferation. New Jersey: Princeton University Press, 2022.
22. SPELLER, Ian. Understanding Naval Warfare. London and New York: Routledge, 2014.
23. TILL, Geoffrey. Seapower: a guide for the Twenty-First Century. 4th ed. Londres: Routledge, 2018.
24. VEGO, Milan. Joint Operational Warfare. Newport: Naval War College Press, 2000.
25. WEDIN, Lars. Estratégias Marítimas no Século XXI: a Contribuição do Almirante Castex. Rio de Janeiro: EGN, 2015.
26. WEISSMANN, Mikael; NILSSON, Niklas; PALMERTZ, Björn; THUNHOLM, Per. Hybrid Warfare: Security and Asymmetric Conflict in International Relations. London: I. B. Tauris, 2021.

OSTENSIVO

C-EMOS 2024

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

ESCOLA DE GUERRA NAVAL		
CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)		
DISCIPLINA: INTELIGÊNCIA, OPERAÇÕES DE INFORMAÇÃO E OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS		
CÓDIGO: III-C-5	CARGA HORÁRIA:	32 TA (OA-MB) 4 TA (OA-MA)
SUMÁRIO		

1) OBJETIVO DA DISCIPLINA

Recordar os conceitos da Atividade de Inteligência na MB, nos ramos Inteligência e Contraineligência.

Aplicar os conceitos referentes à Atividade de Inteligência, 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.

Aplicar os conceitos referentes às Operações de Informação e as Operações Psicológicas, no Nível Operacional, nas Operações Conjuntas.

2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO

- 1.0 - CONCEITOS DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA.....(OA-MB) 20 TA
(OA-MA) 4 TA**
 - 1.1 - Conceitos dos ramos Inteligência e Contraineligência da Atividade de Inteligência na MB (OA-MB);
 - 1.2 - Conceitos da Atividade de Inteligência com foco no Nível Operacional - Ramo Inteligência (OA-MB);
 - 1.3 - Possibilidades do Inimigo, no Nível Operacional;
 - 1.4 - Conceitos da Atividade de Inteligência com foco no Nível Operacional - Ramo Contraineligência (OA-MB); e
 - 1.5 - Conceitos da Atividade de Inteligência nos ramos Inteligência e Contraineligência, com foco no Nível Operacional (OA-MA).
- 2.0 - ATUAÇÃO DA INTELIGÊNCIA NA MB.....(OA-MB) 4 TA**
 - 2.1 - As atividades de Inteligência desenvolvidas na MB, com destaque as do Nível Operacional, com representante do Centro de Inteligência da Marinha.
- 3.0 - INTRODUÇÃO ÀS OPERAÇÕES DE INFORMAÇÃO E OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS.....(OA-MB) 8 TA**
 - 3.1 - Conceitos de Operações Psicológicas com foco no nível Operacional; e
 - 3.2 - 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 Centro de Inteligência da Marinha (CIM) (1.1) e pelos instrutores do setor de Inteligência da EGN (1.2, 1.4 e 1.5). Um estudo orientado (1.3), não avaliado, será conduzido em complemento à aula 1.2;

b) As aulas 1.4 (CA, FN e IM) e 1.5 (OA-MA) normalmente 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 palestra com representante do CIM seguido de debates;

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 (AE III) são corresponsáveis pela condução da disciplina de Planejamento Militar, constantes dos Sumários das disciplinas I-C-1 da Área de Estudo I (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 nº 8.793, de 29 de junho de 2016. Política Nacional de Inteligência.
2. _____. Decreto s/nº, de 15 de dezembro de 2017. Aprova a Estratégia Nacional de Inteligência. Brasília, 2017.
3. _____. Estado-Maior da Armada. EMA-335: Doutrina de Operações de Informação. Brasília, 2016.
4. _____. _____. EMA-352: Princípios e Conceitos da Atividade de Inteligência. Brasília, 2022.
5. _____. Estado-Maior do Exército. C45-4: Manual de Campanha de Operações Psicológicas. Brasília, 1999.
6. BRASIL. Ministério da Defesa. MD30-M-01: Doutrina de Operações Conjuntas: Conceitos Doutrinários, 1º e 2º Volume. 2. ed. Brasília, 2020.
7. _____. _____. MD32-M-01: Doutrina de Inteligência Operacional para Operações Combinadas. Brasília, 2006.
8. _____. _____. MD52-N-01: Doutrina de Inteligência de Defesa. Brasília, 2005. Reservado.
9. _____. Presidência da República. Agência Brasileira de Inteligência (ABIN). Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN): Doutrina Nacional da Atividade de Inteligência;

OSTENSIVO

C-EMOS 2024

Fundamentos Doutrinários. Brasília, 2016.

10. BRASILIANO, Antônio Celso Ribeiro. Análise de Risco Corporativo: Método Brasileiro. Editora Sicurezza, 2006.
11. FREEDMAN, Lawrence. La Inteligencia Británica de Malvinas. Revista Argentina de Estudios Estratégicos. Buenos Aires. a.7 n. 13.jul-dic 1990. p. 55-70.
12. KEEGAN, John; DUARTE, S. Inteligência na Guerra: Conhecimento do Inimigo, de Napoleão à Al-Qaeda. São Paulo: Companhia das Letras, 2006. 448 p.
13. KENT, Sherman. Informações Estratégicas. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1967.
14. MOORE, David T. Critical Thinking and Intelligence Analysis. Washington, DC: National Defense IntelligenceCollege, 2007.

OSTENSIVO

C-EMOS 2024

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

ESCOLA DE GUERRA NAVAL	
CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)	
DISCIPLINA: DIREITO INTERNACIONAL PÚBLICO	
CÓDIGO: III-C-6	CARGA HORÁRIA: 68 TA
SUMÁRIO	

1) OBJETIVO DA DISCIPLINA

Empregar, em situações de crise ou conflito no nível operacional, conteúdo específico dos ramos do Direito Internacional Público, Direito do Mar, Direito Internacional dos Conflitos Armados e Direitos Humanos.

2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO

- 1.0 - LAWFARE.....2 TA**
 - 1.1 - Conceito, possíveis influências sobre o Direito Internacionale estudo de caso.
- 2.0 - DIREITO DO MAR.....14 TA**
 - 2.1 - Interpretação 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 aplicados ao planejamento e à execução das Operações Navais, Conjuntas e Operações de Paz.
- 4.0 - DIREITOS HUMANOS E EMPREGO LIMITADO DA FORÇA.....8 TA**
 - 4.1 - Conceitos básicos;
 - 4.2 - O emprego da força na repressão de ilícitos, exercício do poder de polícia, segurança orgânica de Organizações Militares e em legítima defesa; e
 - 4.3 - Aspectos jurídicos acerca do emprego do Poder Naval em atividades de emprego limitado da força e benignas.
- 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-6-T1	TG / DO	Direito do Mar	3	-
III-C-6-T2	TG / DO	DICA, Direitos Humanos e Emprego Limitado da força	3	-
III-C-6-T3	TG / Sm	Seleção de alvos (<i>targeting</i>)	-	-

b) A nota da disciplina será a média ponderada dos trabalhos III-C-6-T1 e III-C-6-T2.

c) O III-C-6-T3 (TG/Sm) não será avaliado.

5) RECURSOS INSTRUCIONAIS

Serão utilizados recursos de multimídia.

6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988. Art. 1º ao 4º, 34 ao 36, 60, § 4º, 91, 122 ao 124, 136 ao 142, 144.
2. _____. Advocacia-Geral da União. Parecer n. 00484/2019/CONJUR-MD/CGU/AGU, áreas de Servidão Militar.
3. _____. Decreto nº 5.129, de 6 de julho de 2004. Dispõe Sobre a Patrulha Naval e Dá Outras Providências.
4. _____. Estado-Maior da Armada. EMA-135: Manual de Direito Internacional Aplicado às Operações Navais. 2ª rev. Brasília, 2017.
5. _____. _____. EMA-305: Doutrina Militar Naval. Brasília, 2017, Ostensivo. Cap. 4.
6. _____. Lei nº 2.180, de 5 de fevereiro de 1954. Dispõe sobre o Tribunal Marítimo.
7. _____. Lei nº 7.542, de 26 de setembro de 1986. Dispõe sobre a pesquisa, exploração, remoção e demolição de coisas ou bens afundados, submersos, encalhados e perdidos em águas sob jurisdição nacional, em terreno de marinha e seus acrescidos e em terrenos marginais, em decorrência de sinistro, alijamento ou fortuna do mar, e dá outras providências.
8. _____. Lei nº 7.642, de 18 de dezembro de 1987. Dispõe sobre a Procuradoria Especial da Marinha (PEM), e dá outras providências.
9. BRASIL. Lei nº 8.617, de 4 de janeiro de 1993. Dispõe sobre o Mar Territorial, Zona Contígua,

Zona Econômica Exclusiva e Plataforma Continental.

10. _____. Lei Complementar nº 97, de 9 de julho de 1999. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. Art. 1º, 9º, 15, 16, 16-A, 17.
11. DINSTEIN, Yoram. Guerra, Agressão e Legítima Defesa. São Paulo: Manole, 2004.
12. INTERNATIONAL INSTITUTE OF HUMANITARIAN LAW (IIHL). Sanremo Handbook on Rules of Engagement. Sanremo, Itália, nov. 2009.
13. _____. Sanremo Manual on International Law Applicable to Armed Conflicts at Sea. Sanremo, Itália, jun. 1994.
14. _____. The Manual on the Law of Non-International Armed Conflict with Commentary. Sanremo, Itália. 2006.
15. INTERNATIONAL COMMITTEE OF THE RED CROSS. Guidelines on the Protection of the Natural Environment in Armed Conflict: Rules and Recommendations relating to the Protection of the Natural Environment under International Humanitarian Law with Commentaries. ICRC: Genebra, set. 2020.
16. INTERNATIONAL LAW COMMISSION. Draft Articles on Responsibility of States for Wrongful Acts, with Commentaries, submitted to the General Assembly, in "Yearbook of the International Law Commission", 2001, vol. II, Part Two".
17. KITTRIE, Orde F. Lawfare: Law as a Weapon of War. Oxford University Press: Nova Iorque, 2016.
18. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Carta das Nações Unidas, 1945.
19. _____. Convenção sobre o Direito dos Tratados. Viena, 1969.
20. _____. Convenção das Nações Unidas sobre o Direito do Mar. Montego Bay, 1982.
21. _____. Convenções I a IV de Genebra II. Genebra, 1949.
22. _____. Declaração Universal dos Direitos Humanos. Nova Iorque, 1948.
23. _____. Protocolo Adicional I às Convenções de Genebra. Genebra, 1977.
24. _____. Protocolo Adicional II às Convenções de Genebra. Genebra, 1977.
25. ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS. Convenção Americana dos Direitos Humanos. São José da Costa Rica, 1969.
26. UNITED STATES NAVAL WAR COLLEGE (USNWC). Newport Rules of Engagement Handbook, in "International Law Studies, volume 98", 2022.
27. 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

ESCOLA DE GUERRA NAVAL		
CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)		
DISCIPLINA: METODOLOGIA CIENTÍFICA		
CÓDIGO: III-C-7	CARGA HORÁRIA:	194 TA (OA-MB) 210 TA (OA-MA)
SUMÁRIO		

1) OBJETIVO DA DISCIPLINA

Aplicar a metodologia adequada no processo de elaboração de um trabalho científico e sua defesa diante de uma banca. Desenvolver a capacidade de investigação, por meio do aperfeiçoamento do senso crítico.

2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO

1.0 - METODOLOGIA.....	23TA
1.1 - Aplicação da metodologia científica no processo de elaboração do Projeto de Pesquisa e da Dissertação.	
2.0 - PENSAMENTO CRÍTICO.....	8 TA
2.1 - Introdução ao Pensamento Crítico; e	
2.2 - Pensando criticamente.	
3.0 - PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E REDAÇÃO.....	(OA-MB) 124 TA (OA-MA) 140 TA
3.1 - Matriz Analítica; e	
3.2 - Dissertação.	
4.0 - DEFESA DA DISSERTAÇÃO.....	35 TA
4.1 - Técnicas de exposição oral de trabalhos científicos; e	
4.2 - Apresentação estruturada, fundamentada em sua respectiva dissertação, justificando as conclusões encontradas através da técnica de exposição oral.	
5.0 - APRESENTAÇÃO DOS TRABALHOS ACADÊMICOS DISTINTOS.....	4 TA
5.1 - Apresentação das dissertações julgadas de maior interesse ao corpo docente.	

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 atender às linhas de pesquisa determinadas pela EGN, considerando, quando possível, as experiências acumuladas pelos OAna carreira, até o momento de iniciar o C-EMOS.

4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

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

CÓDIGO	TÉCNICA	DESCRIÇÃO	PESO	OBSERVAÇÕES
III-C-7-T1	TI / Dis	Dissertação	9	Para os OA-MA, o peso do trabalho será 6.
III-C-7-T2	TI / Exp	Defesa da Dissertação	1	-

5) RECURSOS INSTRUCIONAIS

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

6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABREU, Antônio Soares. A Arte de Argumentar: Gerenciando a Razão e a Emoção. São Paulo: Ateliê Editorial, 2009.
2. BAILLARGEON, Normand. Pensamento Crítico: Um Curso Completo de Autodefesa Intelectual. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2007.
3. BURTON, Robert A. Sobre ter certeza: como a neurociência explica a convicção. São Paulo: Blucher, 2017.
4. CARNIELLI, Walter A.; EPSTEIN, Richard, L. Pensamento crítico: o poder da lógica e da argumentação. Rio de Janeiro: Rideel, 2011.
5. DAMÁSIO, Antônio R. O erro de Descartes: Emoção, razão e o cérebro humano. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.
6. DOBELLI, Rolf. A arte de pensar claramente: como evitar as armadilhas do pensamento e tomar as decisões de forma eficaz. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.
7. ECO, Umberto. Como se Faz uma Tese. 22. ed. São Paulo: Editora Perspectiva S.A., 2009.
8. EVERA, Stephen Van. Guide to Methods for Students of Political Science. Ithaca and London: Cornell University Press, 1997.
9. FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. Manual para normalização de publicações técnico-científicas. 10. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2019.
10. GALLO, Carmine. TED, Falar, Convencer, Emocionar: Como se Apresentar para Grandes Plateias. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.
11. GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
12. HUFF, Darrel. Como mentir com estatísticas. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2016.
13. KESTENBAUM, Normann. Obrigado pela Informação que Você Não Me Deu!. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2008.
14. KING, Gary; KEOHANE, Robert O.; VERBA, Sidney. Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research. New Jersey: Princeton University Press, 1994.
15. LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
16. LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. Metodologia Científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OSTENSIVO

C-EMOS 2024

17. MACDONALD, Hector. Verdade: 13 motivos para duvidar de tudo que te dizem. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.
18. MARCONDES, Danilo. As armadilhas da linguagem: significado e ação para além do discurso. Rio de Janeiro: Zahar, 2017.
19. MLODINOV, Leonard. Subliminar: como o inconsciente influencia nossas vidas. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.
20. MORIN, Edgar. A Cabeça Bem Feita. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil Ltda, 2014.
21. PINTO, Ítalo de M. Estruturação de Problemas em Blocos - Como estruturar metodologicamente problemas concretos e problemas acadêmicos. Rio de Janeiro: Editora Letras e Versos, 2023.
22. WALTER, Douglas N. Lógica informal: manual de argumentação crítica. São Paulo: Martins Fontes, 2012.
23. WARBURTON, Nigel. Pensamento Crítico de A a Z: uma introdução filosófica. Rio de Janeiro: José Olímpio Editora, 2011.
24. WATTS, Duncan J. Tudo é óbvio, desde que você saiba a resposta: como o senso comum nos engana. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013.

**SUMÁRIOS DAS DISCIPLINAS****ÁREA DE ESTUDO 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 E DOCTRINA MARÍTIMA E NAVAL	IV-C-2	OPERAÇÕES EM AMBIENTE RIBEIRINHO
ESTUDO DE OPERAÇÕES MILITARES E PLANEJAMENTO MILITAR	IV-C-3	CONFLITOS IRREGULARES

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

ESCOLA DE GUERRA NAVAL	
CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)	
DISCIPLINA: FUNDAMENTOS DE FUZILEIROS NAVAIS	
CÓDIGO: IV-C-1	CARGA HORÁRIA: 10 TA
SUMÁRIO	

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 nesses tipos de operações para a sua aplicação 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 - EMPREGO DOS GRUPAMENTOS OPERATIVOS DE FUZILEIROS NAVAL.....4 TA

2.1 - Abordar as possibilidades, limitações e peculiaridades de emprego das tropas de Fuzileiros Navais, organizadas em Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais, no contexto de uma Operação Anfíbia.

3.0 - PROGRAMAS E PROJETOS DO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS.....2 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

A disciplina não será avaliada.

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

ESCOLA DE GUERRA NAVAL	
CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES	
DISCIPLINA: OPERAÇÕES EM AMBIENTE RIBEIRINHO	
CÓDIGO: IV-C-2	CARGA HORÁRIA: 8 TA (OA-MB)
SUMÁRIO	

1) OBJETIVO DA DISCIPLINA

Atualizar os OA sobre as características dos Ambientes Ribeirinhos da Amazônia, do Pantanal, e outros ambientes ribeirinhos de interesse as Marinha do Brasil, compreender suas implicações para o cumprimento das tarefas da MB nessas regiões e planejar a execução de Operações Ribeirinhas conduzidas por Estados-Maiores de Forças Navais ou de Forças Conjuntas.

2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO**1.0 - AMBIENTE OPERACIONAL RIBEIRINHO.....(OA-MB) 3 TA**

1.1 - Atualizar os OA sobre as características dos Ambientes Ribeirinhos da Amazônia, do Pantanal, e outros ambientes ribeirinhos de interesse as Marinha do Brasil e suas implicações para o cumprimento das tarefas da MB nessas regiões.

2.0 - DOCTRINA DE OPERAÇÕES RIBEIRINHAS.....(OA-MB) 1 TA

2.1 - Atualizar os OA sobre a doutrina de emprego de meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais em Operações Ribeirinhas e em Operações Conjuntas Ribeirinhas.

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 Conjunta Ribeirinha.

3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS

A Unidade de Ensino 1.0 será desenvolvida por meio de Palestra (Pa). A Unidade de Ensino 2.0 será ministrada por meio de aulas expositivas. A Unidade de Ensino 3.0 será desenvolvida por meio de Trabalho em Grupo (TG) e Debate (D).

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. Decreto nº. 6.703, de 18 de dezembro de 2008. Estratégia Nacional de Defesa.
2. _____. Ministério da Defesa. MD33-M-15: Manual de Operações Ribeirinhas. Brasília, 2020.
3. _____. Estado-Maior da Armada. EMA-305: Doutrina Militar Naval. Brasília, 2017.
4. BRASIL. Comando de Operações Navais. ComOpNav-543: Manual de Operações Ribeirinhas (1ª Rev.). Rio de Janeiro, 2005. Reservado.
5. _____. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. CGCFN-1-2: Manual de Operações Ribeirinhas de Fuzileiros Navais. Rio de Janeiro, 2020. Reservado.

MARINHA DO BRASIL
ESTADO-MAIOR DA ARMADA

ESCOLA DE GUERRA NAVAL	
CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES	
DISCIPLINA: CONFLITOS IRREGULARES	
CÓDIGO: IV-C-3	CARGA HORÁRIA: 8 TA
SUMÁRIO	

1) OBJETIVO DA DISCIPLINA

Apresentar aos OA aspectos de conflitos armados que possuem imprecisão quanto às forças combatentes e suas formas de atuação, não se limitando aos formatos de conflitos armados realizados preponderantemente pelo confronto entre Forças Armadas estatais.

2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO

- 1.0- CONFLITOS IRREGULARES.....2 TA**
- 1.1 - Compreensão do Ambiente Operacional; e
 - 1.2 - Compreensão dos conflitos irregulares.
- 2.0 - CONTRAINSURGÊNCIA.....6 TA**
- 2.1 - Compreensão das causas de movimentos insurgentes;
 - 2.2 - Compreensão sobre o suporte às ações de insurgentes; e
 - 2.3 - Interpretação dos resultados da contrainsurgência.

3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS

As Unidades de Ensino 1.0 e 2.0 serão ministradas por meio de Aulas Expositivas Dialógicas (AED). Os conhecimentos estudados nesta disciplina serão utilizados para a resolução de problemas militares nos Exercícios ORION e SIRIUS, e nos Jogos de Guerra MAHJID e AZUVER.

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) Auditório e salas de planejamento do CJG.

6) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ARREGUÍN-TOFT, Ivan. Como os fracos vencem guerras: uma teoria do conflito assimétrico. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 2021. 336 p.;
2. BRASIL. Marinha do Brasil. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. CGCFN-2-5 - Manual de Emprego de Fuzileiros Navais na Guerra Irregular. 1ª Revisão, 2022. Reservado.

3. CARR, Edward Hallet. Vinte Anos de Crise: 1919-1939: Uma Introdução ao Estudo das Relações Internacionais. 2. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, Instituto de Pesquisa de Relações Internacionais, Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2001. 305 p. (Clássicos IPRI, 1);
4. GALULA, David. Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice. Nova Iorque: Frederick A. Praeger, 1964. 104 p.
5. KRASNER, Stephen D. Sovereignty: organized hypocrisy. Nova Jersey: Princeton University Press, 1999. 280 p.
6. LAWRENCE, Thomas Edward. Os Sete Pilares da Sabedoria. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 2015.
7. LIANG, Qiao; XIANGSUI, Wang. A guerra além dos limites: conjecturas sobre a guerra e a tática na era da globalização. Beijing: PLA literature and Arts Publishing House, 1999.
8. SILVA, Francisco Carlos Teixeira da (Org); CHAVES, Daniel Santiago (org). Terrorismo na América do Sul: uma ótica brasileira. Rio de Janeiro: Editora Multifoco, 2010.
9. VISACRO, Alessandro. Guerra Irregular: terrorismo, guerrilha e movimentos de resistência ao longo da história. São Paulo: Contexto, 2022. 380 p.; e
10. WEISS, Michael; HASSAN, Hassan. Estado Islâmico: desvendando o exército do terror. São Paulo: Seoman, 2015. 270 p.

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

ÁREA DE CONHECIMENTO	CÓDIGO DA DISCIPLINA	NOME DA DISCIPLINA
JOGOS DE GUERRA E CRISE	JG-C-1	JOGOS DE GUERRA

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

ESCOLA DE GUERRA NAVAL		
CURSO DE ESTADO-MAIOR PARA OFICIAIS SUPERIORES (C-EMOS)		
DISCIPLINA: JOGOS DE GUERRA		
CÓDIGO: JG-C-1	CARGA HORÁRIA:	100 TA (OA-MB) 44 TA (OA-MA)
SUMÁRIO		

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 no 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.

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, Contrainteligência, Comunicação Social, Operações Psicológicas, Assuntos Cíveis e outros temas pertinentes; e

c) Os OA-MA não participam da fase de execução do Jogo de Guerra AZUVER.

4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

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

CÓDIGO	TÉCNICA	DESCRIÇÃO	PESO	OBSERVAÇÕES
JG-C-1-T1	J	JG MAHJID	8	-
JG-C-1-T2	J	JG AZUVER	-	-

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-181: Jogos de Guerra. Rio de Janeiro. 2018. Ostensivo.
2. _____. _____. EGN-106: Dados Complementares para Planejamento de Operações Navais, Aeronavais e Jogos de Guerra. 1ª rev. Rio de Janeiro, 2005. Reservado.
3. _____. _____. Instruções para o GRUCON. Rio de Janeiro, 2022. Ostensivo.
4. _____. _____. Instruções para os Jogadores. Rio de Janeiro, 2022. Ostensivo.

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

ASSINADO DIGITALMENTE