



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INT ICARO JOSE BORBA CABRAL

**LOGÍSTICA REVERSA: A DESMOBILIZAÇÃO DO BRAZILIAN BATTALION NA MISSÃO DAS
NAÇÕES UNIDAS PARA ESTABILIZAÇÃO DO HAITI**

Rio de Janeiro

2021

CAP INT ICARO JOSE BORBA CABRAL

**LOGÍSTICA REVERSA: A DESMOBILIZAÇÃO DO BRAZILIAN BATTALION NA MISSÃO DAS
NAÇÕES UNIDAS PARA ESTABILIZAÇÃO DO HAITI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito para a especialização em Ciências Militares com ênfase em Gestão de Defesa.

ORIENTADOR: Cap Leonardo da Silva Lima

Rio de Janeiro

2021

**LOGÍSTICA REVERSA: A DESMOBILIZAÇÃO DO BRAZILIAN BATTALION NA MISSÃO DAS
NAÇÕES UNIDAS PARA ESTABILIZAÇÃO DO HAITI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais,
como requisito para a especialização em
Ciências Militares com ênfase em Gestão de
Defesa.

Aprovado em ____/____/____

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

DEMIAN SANTOS DE OLIVEIRA - TC

Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército
Presidente

LEONARDO DA SILVA LIMA – Cap

Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército
Membro

PETTERSON XAFIC CRUZ NEGRIS – Cap

Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército
Membro

RESUMO

O corrente trabalho teve por finalidade analisar as nuances e dificuldades da reversão de todo o aparato militar da base instalada pelo BRABAT na MINUSTAH. Percorreu-se um grande período e uma quantidade elevada de matérias foram adquiridos com o passar dos anos. Após a exitosa criação de um governo estável no país alvo da missão da Organização das Nações Unidas, desenhou-se os primeiros sinais de um minucioso planejamento para repatriação de um contingente de emprego de Força de Paz e todo o aparato que permeia a tropa empregada. De maneira a alcançar seu desígnio, o trabalho se desenvolveu mediante profunda revisão bibliográfica, a qual repousou em temas de logística reversa, sem perder de mira a contextualização a reversão de uma tropa em Op Paz. Afora, foi realizado uma entrevista a um integrante da MINUSTAH que participou desse planejamento minucioso para repatriar o último contingente. Por fim, a análise dos levantamentos bibliográficos, comparados com as informações colhidas pela entrevista, expuseram um diagnóstico sobre o grau de dificuldade de repatriação do Contingente Brasileiro na MINUSTAH, após longos anos de duração. Como conclusão e representando seu produto, o trabalho propõe sugestões de como proceder em uma missão vindoura, com ênfase no planejamento detalhado para repatriar uma tropa brasileira empregada sob a égide da Nações Unidas.

Palavras-chave: Logística reversa. MINUSTAH. Op Paz. Reversão. Repatriação. Contingente Brasileiro.

ABSTRACT

This work is critical of the nuances and difficulties of reversing the entire military apparatus of the base installed by BRABAT at MINUSTAH. There was a long period and a high amount of materials acquired over the years. After the successful creation of a stable government in the target country of the United Nations mission, born the first signs of a meticulous planning for the repatriation of a contingent and all the apparatus that used in mission. In order to achieve its purpose, the work was processed through a thorough bibliographic review, which rested on themes of reverse logistics, without losing sight of the contextualization of the reversal of a troop in Peace Operation. An interview was conducted with a member of MINUSTAH, who participated in this meticulous planning to repatriate the last contingent. Finally, the analysis of bibliographic surveys, compared with the information collected in the interview, they exposed a diagnosis of the degree of difficulty in repatriating the Brazilian Contingent at MINUSTAH, after long years of duration. As a conclusion and representation of its product, the work proposes how to proceed in an upcoming mission, highlighting the detailed planning to repatriate a Brazilian troop employed under the aegis of the United Nations.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 –.....24

FIGURA 2 –.....24

FIGURA 3 –.....26

LISTA DE ABREVIATURAS

BDEx	Biblioteca Digital do Exército
BTL	Batalhão
BRABAT	Brazilian Battalion
CAO	Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais Cap Capitão
Cel	Coronel
CONTBRAS	Contingente Brasileiro
COTER	Comando de Operações Terrestres
COLOG	Comando Logístico
CSNU	Conselho de segurança da ONU
DMT	Doutrina Militar Terrestre
EsAO	Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais EB
EB	Exército Brasileiro
FA	Forças Armadas
Gen Div	General de Divisão
G4	Oficial de Logística
MB	Marinha do Brasil
MINUSTAH	Missão de Estabilização do Haiti
MD	Ministério da Defesa
MEM	Material de Emprego Militar
ONU	Organização das Nações Unidas
OP PAZ	Operação de Paz
OIM	Oportunidade de Inovação e Melhoria
OOE	Objetivo Organizacional Estratégico
OP	Orgão Provedor
TC	Tenente-coronel
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	09
1.1 – PROBLEMA	10
1.2 – OBJETIVOS	11
1.3 – QUESTÃO DE ESTUDO	11
1.4 – METODOLOGIA	11
1.4.1 – Objeto Formal de Estudo	12
1.4.2 – Delineamento da Pesquisa	12
1.4.3 – Procedimentos Para Revisão da Literatura	12
1.4.4 – Procedimentos Metodológicos	13
1.4.5 – Instrumento	13
1.4.6 – Análise de Dados	14
1.5 – JUSTIFICATIVAS	14
2 – REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 – A CONCEPÇÃO AMPLA DE LOGÍSTICA REVERSA	16
2.2 – MANUAL EB 70 MC 10.219 (Op Paz)	18
2.3 – PLANO DE DESMOBILIZAÇÃO DO CONTINGENTE BRASILEIRO DE FORÇA DE PAZ NO HAITI	20
2.3.1 – Procedimento Logístico da ONU	21
2.4 – A REPATRIÇÃO DA ESTRUTURA DO BRABAT	23
3 – ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS	27
4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES.....	31
REFERÊNCIAS	33
APENDICE A (ENTREVISTA)	34

1 INTRODUÇÃO

O corrente trabalho se propõe a estudar o processo de logística reversa sucedido no seio da Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH) em paralelo com a verificação da Doutrina Militar Terrestre (DMT) atrelada a esse assunto.

A MINUSTAH foi uma Operação de Paz (Op Paz) engendrada na Organização das Nações Unidas (ONU) em decorrência da efusiva instabilidade interna (política, social e econômica) pela qual era acometido o Haiti no início deste século. Por meio da Resolução nº 1542, de 10 de setembro de 2004, a que se pode denominar tratado-fundação da missão, o Conselho de Segurança da ONU (CSNU) deliberou pelo envio de tropas militares àquele país, de sorte a atingir restabelecimento da segurança e da paz.

Nesse contexto, o Brasil foi o país instado pelo CSNU para coordenar a MINUSTAH, não tendo se acanhado diante do desafio apresentado. Dessa forma, segundo dados do Ministério da Defesa (MD), mais de trinta e sete mil militares do Exército Brasileiro (EB), entre 2004 e 2017 (ano em que as atividades foram encerradas) participaram da missão.

Não resistem dúvidas acerca do êxito da componente militar brasileira na MINUSTAH. Apesar de ser dispendiosa a campanha de preparo, emprego, logística, financeira etc. que se fez necessária para suportar a missão, os frutos da missão, tanto para o Brasil como, especificamente, para o EB, foram importantes.

Realmente, não se questiona que, no panorama global em sentido amplo e, principalmente, no palco da ONU, a MINUSTAH foi um destacado vetor de projeção da imagem brasileira e, em última análise, do soldado do EB.

Obviamente, a permanência das tropas brasileiras por treze anos no Haiti esteve acompanhada traslado/estruturação de um denso aparato mobilizado de material de emprego militar (MEM), sem o qual a missão, invariavelmente, ficaria inviável.

De fato, um batalhão (Btl), em solo pátrio, em operação ininterrupta demanda grande mobilização de MEM. O que dizer de uma organização militar (OM) destacado em um outro continente?

Compreenda-se, ainda nesse prisma, que a logística de envio de MEM para os efetivos de militares brasileiros empregados na missão não se caracteriza como um evento isolado. Em verdade, cuida-se de um processo dinâmico e constante.

Claro, os MEM precisaram, ao longo dos anos e de acordo com as experiências colhidas, adequar-se aos cenários concretos encontrados em solo haitiano pelos vinte e seis contingentes que compuseram a missão. A título de exemplo, pode-se citar o terremoto que varreu o Haiti em 2010, demandando da MINUSTAH flexibilidade, resiliência e iniciativa.

Tudo isso colocado, assiste que sejam examinados os contornos que perfizeram o processo de logística reversa transcorrido por ocasião do término da MINUSTAH.

1.1 PROBLEMA

De grandes dimensões, portanto, foi a mobilização da estrutura de MEM a ser empregada na missão. Perceba-se: viaturas militares e seus insumos, armamentos letais e não letais, munição, itens para preparação das instalações da base, equipamentos de engenharia e outros.

Anote-se que, apesar da possibilidade da aquisição de material em países vizinhos ao Haiti, como a República Dominicana, grande parte dos itens recebidos pelos contingentes vinham do Brasil.

De outro modo, mesmo aquele material com origem diversa, integrava o patrimônio dos Brazilian Battalion (BRABAT). Isso significa mencionar que, em algum momento, acaso ele ainda possuísse utilidade, também deveria seguir para o Brasil

Foi exatamente com todos esses aspectos destacados que, ao se aproximar do fim da missão, com os objetivos iniciais estabelecidos pela ONU já atingidos, entrou em discussão, na MINUSTAH, a questão situacional de como seria o encerramento dessa missão no que concerne à logística reversa.

O início do planejamento para a desmobilização da missão data de 2011, quando assumiu o Ministério da Defesa Celso Amorim. Naquela oportunidade, mais pulsante se tornava o diálogo sobre a demobilização da missão, cenário que se intensificava diante iminente aprovação do novo governo eleito no Haiti. O desafio de se colocar em prática a logística reversa – como nunca ocorrera - se avizinhava.

É exatamente nesse foco que o problema integrante deste trabalho vai se desenhando. Quais os principais problemas encontrados pelo BRABAT durante a repatriação ao término da MINUSTAH?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral do presente TCC consistiu em analisar as principais dificuldades encontradas pelos contingentes que executaram a logística reversa dos BRABAT, destacando a forma como esta foi realizada.

Assim, de maneira a orientar o desenvolvimento da pesquisa, foram designados os seguintes objetivos específicos foram fixados:

- a) descrever o conceito de logística reversa;
- b) apresentar as disposições do manual EB 70 MC 10.219 (Op Paz) (BRASIL, 2017) a respeito do tema logística reversa;
- c) apresentar a Diretriz de Apoio ao Rodízio e Desmobilização da Tropa em Missão de Paz no Haiti sob a Égide da Organização das Nações Unidas e procedimento logístico da Organização das Nações Unidas;
- d) descrever quais são as formas de repatriação de material foram empregada;
- e) descrever, conforme as experiências dos BRABATT 25 e 26, como se deu o processo de desmobilização da MINUSTAH.

1.3 QUESTÕES DE ESTUDO

Com a finalidade de subsidiar o objetivo geral do trabalho e o problema proposto, algumas questões de estudo foram estabelecidas:

- a) quais princípios logísticos podem ser identificados no conceito de logística reversa?
- b) quais aspectos principais são apresentados pelo EB 70 MC 10.219 (Op Paz) (BRASIL, 2017) a respeito do tema logística reversa?
- c) quais formas de repatriação de material foram empregadas na desmobilização da MINUSTAH e como procede sua logística para emprego de um contingente?
- d) quais os principais aspectos sobre logística reversa são verificados na Diretriz de Apoio ao Rodízio e Desmobilização da Tropa em Missão de Paz no Haiti sob a Égide da Organização das Nações Unidas?
- e) quais foram as principais dificuldades encontradas, de acordo com as experiências dos BRABAT 25 e 26, no processo de desmobilização da MINUSTAH.

1.4 METODOLOGIA

Neste tópico é detalhada a metodologia empregada para a análise do problema do estudo, abordando o objeto formal de estudo, a amostra e o delineamento da pesquisa.

1.4.1 Objeto formal de estudo

A pesquisa teve por objeto a análise das principais dificuldades encontradas pelos contingentes que executaram a logística reversa dos BRABAT, identificando, com isso, oportunidades de inovação e melhoria (OIM) a serem implementadas.

O produto do trabalho, dessa feita, configurou na proposta de uma cartilha com as melhores práticas a serem desencadeadas por situações que demandem o processamento da logística reversa.

A partir dos conhecimentos auferidos, acredita-se ser possível depurar o preparo e a realização propriamente dita de desmobilização de tropas, seja no plano internacional ou no doméstico.

1.4.2 Delineamento da pesquisa

O desenvolvimento do trabalho foi realizado mediante abordagem qualitativa, vez que se assentou na análise do conteúdo das fontes documentadas na DMT: EB70-MC-10.228 (BRASIL, 2018), EB70-MC-10.219 Operações de Paz (2017); e MD34-M-02 Manual de Operações de Paz, editado pelo Ministério da Defesa, (BRASIL, 2013). Além disso, a pesquisa abrangerá, por igual, teses, dissertações e TCC aprovados na ECEME e EsAO, disponíveis na Biblioteca Digital do Exército (BDEX), e das instituições acadêmicas.

Isso colocado, a respeito da natureza, a pesquisa foi do tipo aplicada, porque buscou decompor e solucionar o problema relacionado à logística reversa, utilizando como objeto situacional a MINUSTAH.

De acordo com os objetivos propostos, este esforço teve caráter exploratório, pois demandava maior familiaridade com o tema, o que pode ser atingido a partir de consulta aos documentos oficiais disponíveis nos acervos destacados.

O modelo de análise foi hipotético-indutivo e utilizou como estratégia de coleta dados a prospecção nas publicações e DMT (pesquisa bibliográfica) e a realização de entrevista.

1.4.3 Procedimentos para revisão da literatura

A revisão da literatura estará alicerçada aos objetivos específicos destacados no tópico 1.2 (OBJETIVOS) e no consequente enfrentamento das questões de estudos a eles vinculadas.

Primeiramente, busca-se o aprofundamento no conceito de logística reversa, de maneira que seja possível a identificação, na própria definição, de princípios logísticos consagrados pela DMT.

Em seguida, serão apresentadas as disposições do manual EB 70 MC 10.219 (Op Paz) (BRASIL, 2017) a respeito do tema logística reversa. O intuito, com isso, será a identificação dos aspectos principais destacados acerca dessa matéria pelo citado manual.

A Diretriz de Apoio ao Rodízio e Desmobilização da Tropa em Missão de Paz no Haiti sob a Égide da Organização das Nações Unidas, expedida pelo Ministério da Defesa, assim como, o procedimento que a ONU adota para a logística de um contingente empregado. Esse assunto será encarado logo em seguida, visando à verificação dos principais aspectos sobre logística reversa pontuados pelo documento questão.

Na sequência, serão identificadas quais são as formas de repatriação de material mais empregadas em um processo de logística reversa, o que permitirá que sejam identificadas as formas de repatriação de material que foram empregadas na desmobilização da MINUSTAH.

1.4.4 Procedimentos Metodológicos

Os tópicos da revisão da literatura, como já se pode começar a identificar, estarão empenhados em resolver, no plano teórico e a nível inicial, os objetivos específicos estabelecidos.

Desse modo, encerram cada tópico conclusões parciais, as quais respondem – pelo menos em grau preliminar - as questões de estudo correspondentes a cada objetivo anotado.

As questões de estudo, apenas estarão resolvidas realmente por intermédio do confronto a ser realizado entre dados coletados por via da pesquisa bibliográfica e aqueles colhidos mediante entrevista realizada.

1.4.5 Instrumentos

Na investigação foi utilizada a entrevista como instrumento de coleta de dados, afora, forte no que já foi dito, a pesquisa bibliográfica e a coleta documental. Cabe, neste tópico, maiores detalhamentos a respeito da entrevista.

A entrevista semiestruturada foi dirigida a oficial da célula do G4 do BRABAT que desempenhou função de fiscal administrativo da base e oficial de logística. A experiência pragmática desse militar corroborará para o problema/objetivo deste TCC.

1.4.6 Análise dos Dados

Para a análise dos dados, coerente com a abordagem qualitativa, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Para esse autor, inicialmente tomam as fontes de pesquisa e as submete a uma leitura superficial para conhecer a linha argumentativa. Vencida essa fase, realiza-se nova leitura aprofundada sobre as questões centrais da pesquisa.

A entrevista forneceu a percepção proficiente e estreitada com a prática acerca do processo de desmobilização do BRABAT. De fato, urge a necessidade de que este trabalho se imiscua em conteúdo pragmático, depurado pela experiência de um oficial de Estado-Maior (EM), o que proverá substancialidade à pesquisa.

Do apresentado, as informações obtidas permitirão que as discussões e conclusões alcancem uma solução – em tese – para o problema proposto para este esforço.

1.5 JUSTIFICATIVA

A MINUSTAH, como já se pôde anotar, foi uma missão coroada de êxito e que se prolongou por mais de treze anos. Pelo efetivo de homens e meios empregados pelo EB, essa missão configura um marco na história das Op Paz com participação brasileira, constituindo-se, diante de suas diversas matizes, terreno profícuo para pesquisas acadêmicas.

Em se tratando de logística reversa, é de se dizer que foi a primeira vez que o Brasil necessitou repatriar substancial quantidade de meios. Esse tema, aliás, já foi enfrentado por outros trabalhos acadêmicos, entretanto este TCC se vocaciona a inovar quanto à abordagem. Cabe, então, que se proceda um resumido trabalho de estado da arte.

Galluzzo (2020), em dissertação apresentada à Escola de Guerra Naval, escreveu sobre o tema *“Logística das Operações de Paz: a desmobilização do contingente*

brasileiro na MINUSTAH". Na oportunidade, o Capitão de Corveta da Marinha do Brasil (MB) não se debruçou sobre aspectos financeiros relacionados ao BRABAT, cenário que, ao contrário, será mirado por esta pesquisa.

Nunes (2019), também trabalhou o tema da desmobilização em artigo intitulado "*A aplicação da logística reversa na desmobilização do contingente brasileiro de fuzileiros na missão MINUSTAH*". O citado autor realizou seu trabalho visando apenas a tropa da MB que esteve na MINUSTAH, motivo pelo qual também se distingue deste TCC.

Verificar que este trabalho está motivado por abordagens distintas do que já se realizou – como visto - sobre a logística reversa permite que se aclare a importância que ele ganha. De fato, compreende-se que o legado ofertado por esta pesquisa permitirá o contínuo avanço nos estudos sobre o tema.

A outro ângulo, com fundamento no Plano Estratégico do Exército (2020 a 2023) (BRASIL, 2019), pode-se observar que o panorama da participação brasileira em Op Paz não se modificará a curto a tempo. Nesse sentido, a participação em Op Paz se alinha a um Objetivo Organizacional Estratégico (OOE) da Força.

Veja-se que a participação do Brasil em Op Paz está vinculada com o OOE II (ampliar a projeção do Exército no cenário internacional), que possui como estratégias o incremento da atuação da Diplomacia Militar e o aumento da capacidade de projeção do poder.

Diante disso, de grande importância que a matéria logística reversa esteja, cada vez mais, caracterizada no EB, como meio de contribuir com comentadas estratégias e, por conseguinte, com as ambições brasileiras no plano internacional. Nesse sentido, mais uma vez se justifica a importância deste TCC.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por fito a exploração da bibliografia relacionada ao tema deste TCC.

Os tópicos que se seguem estavam vonccionados a resolver, pelo menos em caráter inicial, os objetivos específicos estipulados no capítulo 1 desta pesquisa. Nesse contexto, cada tópico será encerrado por conclusões parciais, que intentam responder as questões de estudo assinaladas para cada objetivo.

Os tópicos integrantes do capítulo estão comprometidos a resolver, no plano teórico, os objetivos específicos estabelecidos na Introdução desta pesquisa. Encerram cada tópico, conclusões parciais, as quais respondem às questões de estudo correspondentes a cada objetivo assinalado¹.

2.1 A CONCEPÇÃO AMPLA DE LOGÍSTICA REVERSA

Não há como tratar sobre logística reversa sem que seja verificada a concepção ampla emprestada a essa atividade. Nota-se que não há unanimidade em relação ao ao tema, porém convém que se confirmem os principais esboços levantados nessa direção.

Para Lambert (1998) logística reversa seria a parte da logística que visa relacionar tópicos e planejamentos relacionados à redução; conservação da fonte; reciclagem; substituição; e descarte às atividades logísticas tradicionais de compras, como suprimentos, tráfego, transporte, armazenagem, estocagem e embalagem.

A Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos também se esforçou em definir logística reversa no seu art. 3º, XII. Para esse diploma:

XII - logística reversa: instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada [...] (BRASIL, 2010)

A logística reversa pode ser definida, ainda, em relação, do ponto de vista da cadeia de suprimento, como a atividade de retorno de itens inservíveis para os fins que foram concebidos. Estes poderão, consoante o caso, ser reaproveitados ou destinados para outros fins.

A visão destacada acima é costumeiramente encontrada na iniciativa privada. Como alerta Elmas e Erdogmus (2011), maiores investimentos no processo reverso

1 Importante destacar que este estudo não pretende esgotar todas as nuances que se relacionam aos objetivos específicos/questões de estudo mediante apenas o referencial teórico. É de suma relevância o levantamento bibliográfico seja confrontado com os dados/resultados decorrentes da entrevista.

representa, ao cabo, redução de custos e aumento de receitas. Além disso, o incremento da atividade da logística reversa, considerando a concepção aludida, atende anseio do consumidor final, que aplaude, cada vez mais, aquisição de produtos ecológicos.

É exatamente nessa ideia que vaticina Chaves (2005) aborda o tema. Para o autor, a logística reversa de pós-consumo foi criada principalmente por questões legais e para que se adeque às questões ambientais rogadas pela sociedade. Afora, a reinserção dos produtos na cadeia de valor, após a reciclagem ou recondicionamento, estão trazendo lucratividade para as empresas e grandes vantagens de concorrência no mercado.

De Brito e Dekker (2002) assinalam, também, que a logística reversa possui, em sua base, três fundamentos básicos: economia, legislação ou responsabilidade estendida.

Economia é o custo da produção do item relacionado com a sua capacidade de ser reaproveitado e reinserido na cadeia de suprimento. A legislação é definida basicamente pela obrigatoriedade de recolher os produtos após uso para que seja dado o descarte errado. A responsabilidade estendida, finalmente, refere-se aos próprios valores empresariais, e do entendimento da necessidade de se aplicar logística reversa na sua cadeia de suprimento

Outro ponto importante que merece destaque quando se dedica ao estudo em questão está na diferenciação entre logística reversa e reciclagem de produtos descartados.

Nesse esforço, Souza (2008) relata que a logística reversa se caracteriza pelo retorno do produto à sua origem e à cadeia de suprimento após devidamente tratado e utilizado. Porém, alguns produtos, depois de consumidos permanecem com um valor residual e o seu reaproveitamento passa a ser economicamente viável, levando as empresas a implementarem uma cadeia de logística reversa por iniciativa própria nesses casos particulares.

A reciclagem, por outro modo, altera, a rigor, a destinação do produto que chegou ao término da cadeia de suprimento, seja pela inviabilidade econômica ou até mesmo pelas características do material. Eis, pois, a principal nota que separa a reciclagem da logística reversa.

No plano das FA, Chagas e Scanfone (2018) destacam que a logística reversa é adotada como uma solidificada nos suprimentos da classe V (munições). De um modo geral, consegue-se um reaproveitamento de aproximadamente 75% dos itens fornecidos, o que torna a prática uma condução da gestão ambiental.

De fato, normalmente, são recebidas de cinco a quinze toneladas desses itens anualmente nos Órgãos Provedores (OP) (Depósitos de Suprimento Regionais), o que torna a alienação bastante rentável.

É importante citar, de acordo com a colação de De Brito e Dekker (2002), que, nesse mesmo contexto, que a logística reversa de equipamentos militares é feita de forma bastante controlada, pois muitos itens podem causar problemas diversos na ocasião em que serão reempregados. Portanto, é um processo mais difícil de ser aplicado, o que pode gerar custos adicionais, afastando-se das generalidades correlatas à iniciativa privada.

Retornando as atenções para o tema específico desta pesquisa, deve-se compreender a logística reversa como o trabalho de repatriação do MEM e demais meios utilizados pelo BRABAT, de forma a serem reempregados pelo EB. É exatamente nesse objetivo que a matéria será laborada.

2.2 MANUAL EB 70 MC 10.219 (Op Paz)

No seio do EB, foi aprovado, mediante a Portaria nº 83-COTER, de 10 de outubro de 2017 (BRASIL, 2017), o Manual de Campanha Operação de Paz (EB70-MC-10.219) (BRASIL, 2017).

O EB70-MC-10.219 (BRASIL, 2017) se compõe de seis capítulos, organizados da seguinte forma: a) Introdução (capítulo I); b) O sistema Organização das Nações Unidas (capítulo II); c) Missões de paz (capítulo III); d) Op Paz (capítulo IV); e) Missões individuais (capítulo V); e f) Logística nas Op Paz (capítulo VI).

As finalidades do manual, destacadas no tópico 1.1 do Capítulo I (Introdução), são:

1.1.1 Apresentar os conceitos adotados pelo Exército Brasileiro (EB) para a participação militar em Op Paz.

1.1.2 Estabelecer procedimentos para a participação militar em Op Paz sob a forma de missões individuais ou por meio de frações constituídas (BRASIL, 2017, p. 1-1).

Aos limites que interessam a este trabalho, cabe que se despenda atenção, pois, ao capítulo VI do mencionado manual. É o que, a seguir, ocorrerá.

De largada, são tecidas considerações sobre a logística do contingente (tópico 6.2). Diante desse trabalho, cumpre que sejam identificadas as seguintes ideias (BRASIL, 2017): a) a participação em uma Op Paz exige o conhecimento dos procedimentos da organização patrocinadora em que se integra o contingente; b) as responsabilidades logísticas referentes ao contingente empregado não devem se sobrepostas entre o país contribuinte e o organismo internacional, devendo-se optar pela complementariedade de ações; c) o planejamento logístico deve considerar a dificuldade de obteção de suprimentos no país anfitrião; e d) caso o país contribuinte assumira uma responsabilidade do organismo internacional ou realizar gastos além do

acordado, poderá requerer uma indenização (*claim*) para que sejam reembolsados os custos extras. Nesse sentido, impede que sejam realizadas as devidas comprovações.

O capítulo em análise leciona (tópico 6.3), afora, sobre conceitos/noções caras à logística em Op Paz. Vale que sejam encarados.

O primeiro deles é a definição de suporte logístico em Op Paz. Nos termos do EB70-MC-10.219 (Brasil, 2017, p. 6-1), “a integração dos recursos (bens e serviços) das Nações Unidas, dos serviços contratados e dos meios providos pelos contingentes [...]” configura o que se pode chamar suporte logístico.

Carta de Assistência² (*Letter of Assist* - LOA) é um contrato, instituído a requisição do país contribuinte, em que ONU se responsabiliza pelo provimento de suprimentos ou serviços especiais (BRASIL, 2017).

Em seguida, tem-se o Memorando de Entendimento (ME). Este é o principal documento relacionado ao compromisso firmado entre o país contribuinte e a ONU. É importante destacar que o ME não é imutável, podendo sofrer alterações de acordo com a realidade fática.

Self-Sustainment (SS) (Brasil, 2017, 6-2) “são os serviços essenciais de autossustento que o país contribuinte encarrega-se de fornecer para o seu próprio contingente [...]. São exemplos do SS: serviço de aprovisionamento, sistema de comunicações, serviço de saúde, serviço de assistência religiosa etc.

Em seguida, a próxima definição colada é a de método de reembolso (*method of reimbursement*). Em síntese, trata-se da forma pela qual a ONU, de acordo com o ME, LOA e outros documentos operacionais, realizará o reembolso ao país contribuinte em virtude da depreciação e congêneres dos MEM empregados na missão.

O tópico seguinte do capítulo (6.4) é intitulado Funções Logísticas desempenhadas pelo sistema ONU. Nesse sentido, são apresentadas as funções logísticas suprimento; transporte; manutenção saúde; e recursos humanos e apresentadas, de forma bastante abreviada, ideias gerais relacionadas a elas.

Embora comunicações não sejam uma função logística, elas também mereceram nota no tópico 6.4 do manual em comento.

Importa destacar que, considerando que este TCC não se inclina para o estudo de funções logísticas durante o emprego em Op Paz, coube, acima, somente a apresentação do conteúdo aludido pelo EB70-MC-10.219 (BRASIL, 2017).

Encerrando o capítulo VI, alcança-se o tópico 6.5, que se relaciona à estrutura e organização do Apoio Logístico (Ap Log) em Op Paz. Abaixo estão reunidas as principais ideias:

² Trata-se de uma modalidade de arrendamento aplicada quando existe a necessidade de provimento de algum item essencial e difícil obtenção pelo país contribuinte.

a) a estrutura logística de uma missão de paz não é padronizada e caracteriza pela flexibilidade, em decorrência das diferentes características, peculiaridades e demandas das missões;

b) a organização logística do contingente é de responsabilidade do país contribuinte e deve ser planejada conforme a dimensão da tropa a ser apoiada e a missão;

c) quando o contingente for constituído por mais de um batalhão, poderá ser incluída uma Unidade (U) ou Subunidade (SU) vocacionada para prestar o Ap Log;

d) o objetivo da célula logística³, que é um “escritório elo” entre o contingente empregada e a logística militar no Brasil, é prestar apoio ao conjunto às tropas, facilitando a cooperação de esforços; e

e) conforme a situação socioeconômica do país contribuinte, a célula logística poderá ser instalada em país vizinho.

Vê-se, em conclusão parcial, que: de certo, há tratativas quanto a logística reversa em diversas atividades cotidianas do EB. Mas, no tocante à desmobilização de um contingente em Op Paz, mesmo no EB70-MC-10.219 (BRASIL, 2017), não há regulamentação.

De fato, como visto, o temos manual referido toca, suavemente, pontos logísticos importantes quanto ao emprego em Op Paz, mas, em nenhum dos seus tópicos, a logística reversa do contingente é tratada com densidade.

2.3 PLANO DE DESMOBILIZAÇÃO DO CONTINGENTE BRASILEIRO DE FORÇA DE PAZ NO HAITI

Como já houve oportunidade se referir nesta pesquisa, a proximidade do término da missão no Haiti, a problemática relacionada à reversão de todo o aparato empregado passou a ganhar cada vez mais vozes.

Nesse contexto, surgiu um documento que orientou a comentada desmobilização: o Plano de Desmobilização do Contingente Brasileiro de Força de Paz no Haiti (PDCDFA), ratificado pelo Comando do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (CEMCFA) em 24 de janeiro de 2017, à luz de Diretriz Ministerial aprovada pela Portaria Normativa nº 3/2017, do MD (BRASIL, 2017), que regulou os procedimentos preliminares à desmobilização do Contingente Brasileiro (CONTBRAS). Vale a transcrição de excerto desse documento:

³ O estabelecimento de uma célula logística é prevista na legislação da ONU, não sendo uma faculdade do país contribuinte.

1.1 INSTITUA uma Comissão de Desmobilização do Ministério da Defesa, composta por militares deste Ministério e representantes operacionais e logísticos das Forças Singulares, para elaborar o Plano de Desmobilização do Contingente (PDC) e acompanhar as atividades relativas à desmobilização do Contingente Brasileiro no Haiti (CONTBRAS/Haiti). 1.2 INDIQUE representante para acompanhar a negociação com a ONU, após a confirmação do término da participação de tropas na MINUSTAH, para o trato dos seguintes assuntos: prazo para o encerramento das atividades operacionais do contingente brasileiro e o prazo limite para a desmobilização final do material para o Brasil; e solicitação de meios de transporte à ONU para a desmobilização. 1.3 ESTABELEÇA um plano para operacionalizar a desmobilização do (CONTBRAS/Haiti). 1.4 EFETUE a coordenação do emprego dos meios navais, terrestres e aéreos, disponibilizados pelas Forças Singulares, necessários ao apoio logístico para a desmobilização; e 1.5 MANTENHA o acompanhamento permanente das atividades referentes à desmobilização por intermédio da Subchefia de Operações de Paz. (BRASIL, 2017)

Do documento, o que se pode observar é que alguns tópicos são de suma importância e merecem menção, como, por exemplo, a determinação para o contingente empregado remetesse ao EMCFA o catálogo de materiais em uso no BRABAT. Sem dúvida, é importante pois foi o marco inicial para a propulsão da reversão.

Além disso, tem-se a determinação para distinguir aquilo que seria repatriado, descartado e doado à população haitiana. Na mesma ideia, levantava-se, inicialmente, como o CONTBRAS planejar o transporte de retorno dos MEM, com a imposição de um cronograma dividido em fases para desmobilização.

Dúvidas não restam acerca da importância do PDCDFA. Sucede que, como visto, ele trouxe somente linhas gerais e iniciais relacionadas ao processo de reversão do contingente brasileiro empregado na MINUSTAH.

Mediante o verificado neste tópico, vê-se que Plano de Desmobilização do Contingente Brasileiro de Força de Paz no Haiti não atingiu, na inteireza, a cadeia logística relacionada à reversão, atendo-se, somente, a linhas gerais e iniciais desse processo.

Assim, o nível tático de planejamento da reversão contido do citado plano não determinou tratativas objetivas e direcionadas ao CONTBRAS, cabendo a este, isoladamente, o planejamento detalhado dessa tarefa.

2.3.1 PROCEDIMENTO LOGÍSTICO DA ONU

De forma preliminar, é preciso que se fite: todo o plano de fundo logístico de uma Op Paz da ONU tem como base a assinatura de um documento denominado MOU (Memorandum of Understanding). É com estribo neste que os procedimentos logísticos ganham feições.

Esse documento reúne os principais materiais que serão empregados na missão, materializando um tratado-acordo entre a ONU e o governo do país contribuinte. Obviamente, cada missão possuirá um MOU específico, a satisfazer as necessidades particulares do caso concreto.

São exemplos de itens costumeiramente integrantes do MOU: quantidade e tipos de viaturas, armamentos, munições, material para apoio à tropa que está instalada no país anfitrião, itens para atendimento da vida vegetativa da Op etc.

Outro aspecto do MOU que merece atenção – agora no plano do pessoal - é existência de imposição quanto ao efetivo de militares que compõem o contingente, assim como valores voltados à remuneração.

O método de reembolso para o MEM que o país contribuinte declara que levará também fica gravado no MOU. Nesse prisma, deve-se estar claro que o material anunciado passará por inspeções desencadeadas pela ONU, como meio de constituir e dar concretude aos enunciados inclinados para o reembolso constantes do MOU.

Este documento, também, trata da forma de manutenção dos equipamentos empregados na missão. A ONU, nessa direção, define a metodologia em duas vertentes para a função logística manutenção.

De acordo com o método *Wet Lease* (ONU, 2017), o país contribuinte de tropa recebe um reembolso maior referente aos materiais empregados, desde que se responsabilize pela própria manutenção e atenda as necessidades da missão. No segundo método, *Dry Lease*, a ONU é a responsável pelo material despreendido pelo país com tropa na missão.

Finalmente, o MOU também prescreve sobre o transporte e custeio de todo material e pessoal relacionado para a Op Paz, tanto em relação às ativação e rodízios, quanto à repatriação.

Como exemplo das previsões incluídas no MOU, tem-se o fretamento de aeronaves e navios necessários ao transporte realizado pelo país contribuinte. Houve casos, durante a MINUSTAH, em que a ONU se encarregou de fretar aeronaves e navios necessários ao transporte de diferentes naturezas.

O que se pode observar, desta feita, é que o MOU configura instrumento regulamentador das condições gerais de emprego de materiais e da tropa e as suas devidas condições.

Outro documento relevante é o *Guidelines For The Field Verification and Control of Contingent-Owned Equipment and Management of Memorandum of Understanding* (ONU, 2015).

Nesse segundo documento estão contidas, dentre outros aspectos, as diretrizes para as inspeções dos equipamentos pertencentes ao contingente, como, por exemplo,

prever as inspeções periódicas para verificar se os meios empregados estão de acordo com os termos previstos no MOU.

O *Guidelines For The Field Verification and Control of Contingent-Owned Equipment and Management of Memorandum of Understanding* também estipula as condições das *Operational Readiness Inspection (ORI)*.

As ORI representam as condições de operação de inspeções periódicas, que são realizadas, geralmente, semestralmente, bem como da Inspeção de Repatriação (*Repatriation Inspection*) durante a desmobilização. Claro, é preciso que se compreenda que o reembolso - previsto no MOU - depende do resultado apresentado pelos relatórios de verificação (*Verification Report*), que devem possuir índices de, no mínimo, 90% dos equipamentos em condições operacionais.

2.4 A REPATRIÇÃO DA ESTRUTURA DO BRABAT

Segundo Galluzzo (2020), o preparo do pessoal selecionado para compor o que seria o último contingente da MINUSTAH necessitou aguardar a definição da ONU, em 2017, sobre a ocorrência de mais um rodízio de pessoal ou se o BRABAT/25 executaria a desmobilização, tendo sua estadia no Haiti prorrogada.

Apesar de todas essas incertezas planavam na atmosfera haitiana naquele ano, havendo a grande probabilidade de não haver o rodízio destacado, o MD decidiu prosseguir com a preparação e ativação do 26º Contingente do BRABAT.

Trata Galuzzo (2020), ainda, que o primeiro passo a ser realizado pelo BRABAT/26 em solo haitiano (no que tange à desmobilização da Op Paz) foi catalogar o material existente, feito que fora iniciado pelas conferências e transferências das cargas realizadas pelo BRABAT/25.

Naquele momento inicial, já foi possível a identificação de discrepâncias no controle de material: um grande desafio se moldava. Desse modo, o trabalho de conferência/controle dos itens da Op foi dividido em diversas equipes do Btl, como meio de descentralizar a execução de trabalho que, a cada dia, mostrava-se mais dificultoso.

De toda maneira, as atividades de reversão operacionalizadas pelo BRABAT/26 se seguiram. Essa tarefa era acompanhada de perto e com bastante atenção por comandantes militares.

Nessa ideia, para verificar o andamento das atividades, o 26º CONTBRAS recebeu uma comitiva do Comando Logístico (COLOG). A visita de orientação, sucedida entre os dias 25 de junho de 1º de julho de 2017, foi capitaneada pelo Gen Div Divisão Carlos dos Santos Sardinha, à época Chefe do Gabinete de Planejamento e Gestão do COLOG.



Figura 1: Visita do Chefe do Gabinete de Planejamento e Gestão do COLOG ao BRABAT/26.
Fonte: Lucas (2017).



Figura 2: Visita do Chefe do Gabinete de Planejamento e Gestão do COLOG ao BRABAT/26.
Fonte: Lucas (2017).

Outro aspecto determinante no planejamento da repatriação, devido a redução gradativa da componente militar, foi a redução do valor financeiro que era repassado para o efetivo empregado para custeio das atividades diárias da missão.

De fato, com o passar dos meses, de 2016 a 2017, o montante financeiro que era desprendido pela ONU, desenhou-se como um fator desafiador diante de diversas missões inerentes à desmobilização. Tal cenário dificultou sobremaneira algumas atividades mais específicas relacionadas à repatriação, como o armazenamento de cargas perigosas.

Nesse plano, transcrevo, infra, a mensagem do documento MCS-0239/OM, que cuidou sobre as responsabilidades inerentes a material material que seria repatriado/transportado:

O comandante da unidade é o responsável por assegurar que o material a ser transportado foi devidamente preparado, embalado, identificado e marcado. O oficial certificador também é responsável por inspecionar pessoalmente o item que foi certificado e assinado na documentação de material perigoso (ONU apud Gallato, 2020, p. 44).

Galatto (2020) observa que foi por meio da expedição da MOVORDER 21/17 (ONU, 2017)⁴, foi oficializado e materializado o transporte de todo material e pessoal a ser repatriado.

O MOVORDER 21/17 (ONU, 2017) cuidava de todos os detalhes administrativos e operacionais acerca da execução do transporte de todo o material a ser revertido até a região de embarque no porto.

Tudo isso esclarecido, cabe destacar que o embarque do material a ser repatriado para o Brasil ocorreu entre 26 e 30 de setembro de 2017. Os diversos itens foram entregues em três endereços distintos: o material do GptOpFuzNav foi entregue no Complexo Naval Caxias Meriti; o do EB, por sua vez, foi dividido entre material do BRABAT, entregue no Parque Central de Manutenção (RJ), e da BRAENGCOY, acolhido no 2º Batalhão de Engenharia de Combate (SP).

Acerca dos acontecimentos e a proximidades das datas estabelecidas para o cronograma de desmobilização do MD, destaca-se que foi imprescindível a contratação de um grande meio de transporte para repatriação de todo aparato empregado. Nessa perspectiva, cabe ressaltar a grande quantidade de viaturas e contêineres contratados, perfazendo um total de, respectivamente, duzentos e trinta e cinco viaturas e duzentos e três contêineres.

Segundo o Galante (2017), o navio mercante⁵ do tipo RO-RO (*roll-on/Roll-off*), que partiu do Haiti em 30 de setembro de 2017, foi contratado e foi o responsável por trazer para o Brasil praticamente todo o aparato militar empregado no Haiti. Esse transporte marítimo foi finalizado em 16 de novembro de 2017, por volta das 15 horas daquele dia.

Confira-se trecho extraído da matéria de Galante (2017):

O navio tipo RO-RO (Roll-on/roll-off) 'Ulusoy 5', 19.690 grt de bandeira turca (Ulusoy Ro/Ro Isletmeleri AS (Ulusoy Ro/Ro Management SA, Istanbul, Turquia) chegou ao Rio de Janeiro no dia 16 de novembro por volta das 15 horas e atracou no Terminal de Contêineres para descarregar todos os equipamentos do Exército Brasileiro que foram usados na Missão das Nações Unidas para Estabilização no Haiti (MINUSTAH). O navio partiu de Porto Príncipe no último dia 30 de setembro transportando todos os equipamentos e viaturas empregadas

4 A data prevista para a oficialização do MOVORDER 21/17 sofreu um atraso de pouco mais de um mês, porém isso não maculou a reversão que ora se oficializa.

5 Esse navio mercante, a título de ilustração, transportou todas as viaturas empregadas na Op Paz e que foram catalogadas para a reversão.

pelas Forças Armadas brasileiras na missão. Estão sendo repatriados 203 contêineres, nos quais foram acondicionados os materiais das diversas classes em caixas de madeira, 235 veículos, 12 break bulks (cargas fracionadas) e 25 trailers pertencentes à Marinha e ao Exército. Essa fase final da repatriação do material do Contingente Militar Brasileiro (CONTBRAS) foi coordenada pela Subchefia de Operações de Paz (SChOpPaz) da Chefia de Operações Conjuntas (CHOC) do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA) do Ministério da Defesa, a quem cabe a tarefa de planejar e coordenar a desmobilização do pessoal e do material das Forças Armadas empregados em Operações de Paz. Ao longo desses 13 anos de missão, os efetivos de militares, bem como os quantitativos e os tipos de equipamentos empregados, foram periodicamente ajustados visando atender aos diversos cenários enfrentados pelos 26 Contingentes do Brasil que passaram pelo Haiti. O processo de desmobilização foi iniciado no dia 31 de agosto, em Porto Príncipe, quando uma cerimônia marcou a despedida do Contingente Brasileiro da MINUSTAH. O primeiro voo transportando os militares chegou ao Brasil no dia 23 de setembro, seguido por mais três aeronaves, totalizando o retorno ao território nacional de cerca de 90% dos militares. A etapa final de desmobilização estava programada para 15 de outubro, com o encerramento das medidas de repatriação de pessoal e material.



Figura 3: Chegada do navio mercante do tipo RO-RO
Fonte: Galente, Alexandre (2017).

3 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

À luz dos princípios da logística reversa, no que concerne as principais literaturas nacionais, vê-se um grande foco para o emprego desses conceitos na iniciativa privada, como artifício para a diminuição de custos.

Toda situação atípica do emprego de uma tropa brasileira território estrangeiro gerou a necessidade de um grande planejamento para reversão de tudo aquilo que passou a ser empregado nos anos que foi sucedendo o início da missão.

Verificou-se que há práticas que EB adota a respeito da logística reversa de forma bastante solidificada, mas isso se resume a atividades no território nacional, principalmente quanto ao suprimento da classe V (munições). Não há nada sólido, porém, quanto ao emprego de tropa em contexto internacional (do ponto de vista geográfico).

Hoje, com o Manual de Campanha Operação de Paz (EB70-MC-10.219) (BRASIL, 2017), observa-se que a logística em Op Paz, que atinge a superficialidade tratada em alguns pontos, não foi esquecida.

Não há no EB70-MC-10.219 (BRASIL, 2017) um tópico que trate, com profundidade, da logística peculiar que a ONU adota com os países que são empregados em suas missões.

Tudo isso, porém, não diminui de importância esse título da DMT como um vetor orientativo importante.

Outro aspecto, o Plano de Desmobilização do Contingente Brasileiro de Força de Paz no Haiti, expedido pelo CEMCFA em 24 de janeiro de 2017, definiu as datas para reversão do contingente, o fim das atividades operacionais e como seria o procedimento administrativo para contratação do meio modal para trazer todo o material que foi empregado por anos na missão.

Percebe-se que esse documento do MD, criado com participação efetiva do COTER, tratou somente de iniciativas a respeito da reversão, carecendo de maior objetividade no contexto do desenvolvimento da atividade.

Apesar disso, o comentado plano ganhou grande destaque por ter ativado um novo contingente para reversão da Op Paz em questão, o que levou à mobilização do BRABAT/26. Dessa forma, todo o planejamento objetivo da reversão foi criado por uma célula logística do próprio BRABAT/25, que iniciou o planejamento da reversão.

A entrevista com o integrante da célula do G4 do BRABAT/25 (será abordado), emprestou subsídios para a identificação do Plano de Desmobilização do Contingente

Brasileiro de Força de Paz no Haiti como o documento núcleo que norteou toda a atividade de repatriação, embasado principalmente por catalogação dos materiais existentes e processos administrativos para despacho alfandegário.

Acerca dos procedimentos logísticos da ONU, ressalta-se a importância que esse organismo internacional dá para o efetivo que é empregado, o que impacta, diretamente, na necessária adequação do material ao emprego da tropa.

Verificou-se no referencial teórico, além disso, que diversas inspeções eram realizadas e certificavam o uso e o direito de ressarcimento para o país contribuinte, vale dizer, o Brasil.

Em resumo, percebe-se que todo o procedimento logístico do efetivo empregado é acordado entre o país que integra a Força de Paz e a ONU. Esse acordo é feito através do MOU . Neste é anotado todo o material que o país contribuinte da missão deve empregar e a forma de manutenção do mesmo.

O MOU ganha grande importância, também, por ser o documento base para a orientação da forma e da execução do ressarcimento financeiro para o país contribuinte. Mais uma vez, destacamos que não há no manual, um tópico que trate dessa logística peculiar que a ONU adota com os países que são empregados em suas missões, principalmente as inspeções que realiza.

Sobre a entrevista com o Cel/R1 Edson Melo da Silva, Adjunto do G4 do BRABAT/ 25 e Fisc Adm da base, identificam-se diversos tópicos apresentados que condiz realmente como é a logística empregada para o material em uso na missão. Tudo que estava previsto no MOU, realmente era executado. As inspeções realizadas na base certificavam a efetividade da tropa e corroboravam para que os valores despendidos fossem realocados para o Brasil.

Pelo início da entrevista, verifica-se que os valores repassados pela ONU para custeio das atividades corriqueiras da base era fixo, porém foi reduzido gradualmente com o passar dos últimos meses da Op Paz.

Inicialmente, conforme destacou o entrevistado, o valor repassado para o BRABAT era de, aproximadamente, \$ 400.000,00 (quatrocentos mil) dólares, para ser dividido entre todos os gastos da base, inclusive com os funcionários civis. Identifica-se, como grande destaque, falta de um melhor planejamento por parte dos últimos contingentes que antecederam o BRABAT 25 quanto à idealização do fim da missão e como iria ocorrer a repatriação de todo o material.

De outra parte, verificou-se com a pesquisa que havia o emprego de diversos MEM na Op Paz, coerentes com o fim a que se destinava e de acordo com as peculiaridades do ambiente operacional, entretanto uma consequente aquisição de novos itens foram necessários. A problemática que surge é a seguinte: quanto maior o

número de itens, maior a complexidade para a catalogação e preparo para o despacho alfandegário desses itens por ocasião da reversão.

De fato, com a certeza da desmobilização e os prazos estabelecidos pelo MD, viu-se a necessidade de um plano pormenorizado de reversão.

Apesar das diretrizes emanadas pelo MD, que tratavam principalmente de como seria a repatriação, com a contratação de um navio mercante para a execução da atividade, um plano orientado para catalogar todo o material e prever o despacho alfandegário tornou-se imprescindível.

Assim, o plano de execução de desmobilização, efetivamente, foi oriundo do efetivo que integrava o próprio CONTBRAS, liderado pelo gestor da época, o então Cel Adriano Mattos, integrante do BRABAT/25, conforme destacou o entrevistado. Aquele oficial confeccionou um plano de aproximadamente mil páginas, que enquadrava todo o catálogo de material, recursos necessários para aluguel de contêineres, compras de caixas de madeiras e manutenção de todo o material visando a inspeção final da ONU.

O plano do Cel Adriano Mattos também tratou a forma gradativa de como iriam ser demitidos os funcionários empregados na base e as levas de retraimento dos militares do Brasil em emprego na ONU. Nesse documento foi identificado que a maior dificuldade encontrada na reversão foi a catalogação dos MEM e outros itens empregados no Haiti, juntamente com os respectivos despachos alfandegários.

Além da necessidade de catalogar todo esse material que foi adquirido para executar a repatriação, percebeu-se, com a entrevista, que houve grande problema relacionado ao recurso financeiro. De fato, reinterro que a ONU, já com imposição das datas para término da missão, reduziu os recursos repassados ao CONTBRAS gradualmente, no valor de \$ 50.000,00 (cinquenta mil) dólares por mês, perfazendo, no final, o montante fixo de \$200.000,00 (duzentos mil) dólares.

Assim, no que refere à seara financeira, o último contingente permaneceu com o estrito necessário para execução da repatriação. Esse contexto ainda foi agravado, com já grifado anteriormente, pela falta de um melhor planejamento dos contingentes antecessores em construir uma reserva financeira adequada para gastos extraordinários.

Logo, efetivamente, os contingentes empregavam funcionários haitianos em atividades diárias, mas não atentaram para uma recisão em massa daquele efetivo e, por conseguinte, à legislação haitiana do direito do trabalho. Isso afetou definitivamente o planejamento criado pelo Cel Adriano Mattos, pois os recursos foram alocados de forma inesperada para a recisão inesperada de funcionários haitianos. Para sanar o problema, diversos cortes de gastos foram realizados, tanto quanto a alimentação da tropa como em relação à manutenção dos maquinários diversos e viaturas.

Diante de todo esse contexto, foi determinada uma data para reversão do contingente. Entre os dias 26 e 30 de setembro o embarque do material foi realizado no principal porto do Haiti.

Observou-se que a modalidade que foi escolhida para reversão do contingente deu direito do Brasil contratar a empresa para a atividade logística. Coube à empresa vencedora da licitação o recebimento de todo o material na base onde estava instalado o BRABAT/26 e ela mesmo realizou o transporte para o porto. Todo o material foi embarcado num navio mercante do tipo RO-RO (Roll-on/Roll-off) Ulusoy 5, de bandeira Turca, que chegou ao Rio de Janeiro no dia no final de 2017.

Portanto destaco finalmente, que foram nesses termos e com a presença dos óbices acima levantados que ocorreu a repatriamento do BRABAT da Op Paz no Haiti.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

A repatriação do material empregado durante a MINUSTAH pelo BRABAT foi tarefa complexa e desenhada por dificuldades diversas. Ressalta-se, aquela foi a primeira oportunidade em que o Brasil realizou uma reversão tão substancial em contexto de uma Op Paz. Nesse sentido, certamente muitas lições viriam a ser colhidas.

O presente trabalho verificou que as normas estabelecidas pelo MD não contribuíram efetivamente para a preparação do CONTBRAS para a reversão de sua tropa.

De certo, verifica-se que nem EB70-MC-10.219 (BRASIL, 2017) (até mesmo por uma questão cronológica) nem orientações diversas do MD possuíam/possuem determinações específicas sobre como devem proceder os últimos contingentes empregadas em uma Op Paz no que diz respeito ao preparo da repatriação.

A base para a reversão do BRABATT foi o plano de desmobilização criado pelo BRABAT/25, sob a liderança do Cel Adriano Mattos. O referido plano foi repassado para o BRABAT/26, com as atualizações devidas oriundas de novas demandas.

Isso colocado, verifica-se a necessidade de, antes do emprego dos últimos contingentes em Op Paz, criação de uma célula logística, à parte do efetivo de emprego do BRABAT, para tratar especificamente do tema repatriação.

Sugere-se, por igual, que o EB70-MC-10.219 (BRASIL, 2017) apesar de tratar sobre logística em Op Paz, não há conteúdo correlato à logística reversa ou reversão de um contingente empregado. Acredita-se ser necessária a edição de um capítulo voltado para a resolução das principais problemáticas que podem ser enfrentadas durante a repatriação.

Compreende-se, também, que o EB70-MC-10.219 (BRASIL, 2017) pudesse tratar de diretrizes voltadas para a preparação dos contingentes que serão submetidos a inspeção final de repatriação gerida pela ONU.

Vale ser ressaltado a própria posição do Haiti, recortado por uma saída para o mar, ofereceu boas condições para a utilização do modal marítimo na reversão. Deve-se, porém, raciocinar com contextos em que o país anfitrião é interiorizado em continentes, com um possível ambiente operacional, ainda caracterizado como não seguro e instável. Desta forma se avultam as dificuldades. Logo, como se operacionalizar a reversão nas condições supracitadas?

Recomenda-se, portanto, que novos trabalhos continuem a enfrentar o tema da logística reversa, mirando, inclusive, em contextos em que o país anfitrião é interiorizado

em continentes, não contando com saída para o mar e um possível ambiente ainda hostil. Claro, apesar de informações levantadas por este trabalho, percebe-se que ainda há vasto campo de pesquisa acerca da reversão.

Como já anotado, o Brasil não deixará de participar de Op Paz em um período curto/médio de tempo. Não há dúvidas que novas reversões deverão acontecer, o que demanda do EB aperfeiçoamento sobre o assunto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres. Diretriz de preparação específica de tropa para missão de paz (BRABAT/26 e BRAENGCOY/26). Brasília, 2017.

_____. _____. **Plano de desmobilização do contingente brasileiro de força de paz no Haiti**. Brasília, 2017.

_____. Ministério da Defesa. **Diretriz Inicial de Desmobilização e Reversão do Contingente Brasileiro de Força de Paz no Haiti**. Brasília, 2016.

GALANTE, Alexandre. **Nanio Ulsoy 5 Chega ao Rio de Janeiro Vindo do Haiti com Material das Forças Armadas**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<https://www.naval.com.br/blog/2017/10/17/navio-ulusoy-5-chega-ao-rio-vindo-do-haiti-com-material-das-forcas-armadas/>>. Acesso em 02 fev. 21.

GALANTE, Alexandre. **Nanio Ulsoy 5 Chega ao Rio de Janeiro Vindo do Haiti com Material das Forças Armadas**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<https://www.defesanet.com.br/ph/noticia/26344/26--Contingente-Brasileiro-inicia-o-processo-de-desmobilizacao-no-Haiti-/>>. Acesso em 02 fev. 21.

GALLUZO, Rodrigo Da Silva. **Logística da Operações de Paz: A Demobilização do Contingente Brasileiro na Minustah**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Escola de Guerra Naval, 2020.

LITTLE, Rod. **Logistical support to UN peacekeeping operations: an introduction**. 4. ed. Williamsburg: Peace Operations Training Institute, 2019.

LAMBERT, D. M. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

NETO, Danilo Marcondes de Souza. **O Brasil e as Operações de paz em um Mundo Globalizado: entre a tradição e a inovação**. Brasília: IPEA, 2012.

NUNES, Leonardo Kaiser Sá. **Logística Reversa Aplicada na Repatriação do Grupamento de Fuzileiros Navais do Haiti**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<https://espacoopinioadm.br/aplicacao-da-logistica-reversa-na-desmobilizacao-do-contingente-brasileiro-de-fuzileiros-navais-na-missao-minustah-haiti/>>. Acesso em: 23 mar. 21.

ONU. **Memorandum of understanding (mou) between the government of Brazil and the United Nations concerning the contribution of an infantry battalion to the minustah, amendment**. EUA, New York, 2016.

APÊNDICE A

ENTREVISTA

O presente instrumento de coleta de dados é parte integrante do trabalho de conclusão de curso do Cap Int ICARO JOSÉ BORBA CABRAL, da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais.

O trabalho versa sobre o tema LOGÍSTICA REVERSA: **LOGÍSTICA REVERSA: A DESMOBILIZAÇÃO DO BRAZILIAN BATTALION NA MISSÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA ESTABILIZAÇÃO DO HAITI**, cujo problema da pesquisa consiste em determinar os principais problemas enfrentados diante da doutrina de reversão de um contingente que predomina na ONU, com aquilo que é empregado pelas Forças Armadas do Brasil. Levantar os principais aprendizados e favorecer um melhor planejamento para possíveis missões de paz em emprego pela ONU vindouras.

Na busca de solucionar o problema de pesquisa, o Sr foi selecionado, como ex-integrante da MINUSTAH, para responder a esta entrevista, por ter pertencido também a célula do comando e o contingente que iniciou a desmobilização. As respostas irão contribuir significativamente para levantamento de como as Forças Armadas do Brasil emprega a logística reversa na desmobilização de um contingente empregado pela ONU, com o que determina a logística de reversão da ONU para desmobilizar um contingente.

Certo da sua colaboração, desde já agradeço e me coloco à disposição para o esclarecimento de eventuais dúvidas acerca do assunto em tela, por meio dos seguintes contatos: (081) 99999-8244 e email: icarojbc@hotmail.com

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Bom dia, Cel R/1 MELO. Sou o Cap Icaro José Borba Cabral e gostaria de agradecer a oportunidade de entrevistá-lo, como parte da realização do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais.

O trabalho objetiva determinar como foi feito o planejamento da repatriação do contingente brasileiro empregado no BRABAT e todo o aparato militar em uso.

1. O senhor poderia se apresentar e informar qual contingente da MINUSTAH integrou?

Resposta: Sou o coronel Edson Melo da Silva da turma de 1993. Fiz ESAO em 2003. Fui do 2º contingente de engenharia em 2005 e integrei o BRABAT25 em 2017.

2. Qual função o senhor desempenhou na MINUSTAH?

Resposta: Fui adjunto do G4 e chefia da fiscalização administrativa do BRABAT25.

3. Quais as primeiras percepções quanto ao início da desmobilização quanto ao aspecto financeiro que era repassado ao BRABAT 25, para custeio das atividades diárias da tropa?

Resposta: Particpei de todo o planejamento para desmobilização. Todo o valor enviado era conta justa. Na época, era próximo a 400 mil dólares para todo o custeio do dia a dia do BRABAT, vindo a reduzir \$50.000,00, a cada mês, no final da missão ate atingir uma redução total de 50%. Comprávamos gêneros classe 1, alugava-se contêineres, tinham diversos serviços de carpintaria, havia a necessecidade de manutenção de diversos maquinários e viaturas, tudo custeiado por esse valor mensal. Mas achávamos que era pouco e queríamos solicitar mais. Com o desenrolar da missão, vimos que era insuficiente por um motivo, julgo que não foi suficiente. Tivemos um grande problema, pois tínhamos vários funcionários civis na base do BRABAT, e nos deparamos com o impasse de realizar a demissão dos mesmos, com base nas leis trabalhistas haitianas. O valor era muito alto, envolvendo recisão, encargos previdenciários entre outros. Acredito que esse dispêndio que seria obrigatório no desfazer da missão não foi pensado. No plano de desmobilização da ONU com certeza eles não atentaram para esse detalhe, tivemos que cortar custos na base para cobrir essa despesa, tais como redução da manutenção e compras de itens de suprimento como alimentação e outros. Acredito que deveria haver um plano para desmobilização do pessoal contratado, sugeria que: 1 ano antes do início da desmobilização, deveria haver um planejamento para demissão gradual dos fubncionários empregados na base. Isso sim, foi o maior percauso pois tínhamos que pagar muitos direitos trabalhoistas e a previdência de cada civil contratado e iss, não foi planejado

4. Como iniciou o planejamento referente a desmobilização, até então que seria executada pelo BRABAT 25?

RESPOSTA: o Cel Adriano Mattos montou um plano de desmobilização, havia a previsão de que o nosso contingente seria sim o que iria desmobilizar, logo contamos com isso. A parte operacional com retirada de tropas foi toda executada pelo BRABAT 25. Mas faltando 3 meses para o término da missão, ainda não sabíamos se realmente iríamos repatriar todo o material. Não havia definição, nem uma forma pratica de como o Exército iria atuar, víamos a necessidade de poucos meses a mais para realmente retirar tudo. Logo, surgiu o impasse de saber se seria necessário ou não um novo contingente. Tanto que finalizamos todas as atividades operacionais, realizamos a preparação para desmobilização do aparato militar empregado, confeccionamos o plano de desmobilização com todo o material catalogado, havia mais de 1000 páginas nesse plano. Mas a execução foi pelo BRABAT 26 que permaneceu por próximo de 3 meses na missão.

5. Como foi definido que o BRABAT 26 seria o responsável por executar a desmobilização do contingente brasileiro e repatriação de todo o aparato militar e quais as consequências para o planejamento do BRABAT 25?

RESPOSTA: Quando definiu a gnt entregou o planejamento e eles executaram, simples assim. Pegaram a nossa "bíblia" de 1000 páginas e executaram. A maior dificuldade foi todo o material que não estava catalogado. Tínhamos um grande problema: como repatriar todo o material que não estava catalogado como meios enviados pelo brasil, junto a receita federal, pois alguns materiais tinham sido compados fora do brasil no decorrer da missão e para repatriá-los, teriamos que incluir no catálogo de emprego de material do brasil, visando problemas com a receita federal. Logo um militar foi designado para a misaao de oficial de patrimônio, sua missão iniciou com o BRABAT 25 e ele permaneceu até o fim da missão com o BRABART 26. Sua função era catalogar tudo que tava na base, tudo já previsto e os novos materiais adquiridos, integrando no plano de desmoblização. Foi o major Eduardo.

6. Redução de recursos custeados pela ONU interferiu nas atividades para desmobilização do contingente quanto ao planejamento inicial do BRABAT 25 e, após definição da ativação do BRABAT 26, para o rodízio do contingente?

RESPOSTA: Custo maior foi o pagamento de pessoal. Maior problemática. Pois apesar de toda parte logística e contratação de navios para repatriação, ser de grande vulto, tudo foi feito pelo COTER. Logo, pegamos a como seria a repatriação planejada pelo COTER e aplicamos a nossas necessidades, como autorização para contratação de contêineres e a contratação do navio para o traslado. Porém o maior empecilho foi o pagamento do pessoal civil devido as leis haitianas e a dificuldade dos recursos da base para cobrir. Tivemos que cortar na carne. Um outro gasto de vulto foi a compra de caixas de madeiras para organizar o material.

7. Qual documento base representava os aspectos a serem empregados para a desmobilização do contingente, houve algum conceito de logística reversa ou manual em uso das forças armadas?

RESPOSTA: Documento nenhum, nem manual. Tínhamos as autorizações do COTER e que seria contratado um navio para a repatriação, apenas isso. Criamos o nosso plano de repatriação apenas com isso de base. Sobre o plano de desmobilização do COTER, que era tido como do Ministério da Defesa, apenas era isso que tinha: autorizações, prazos e a forma de contratação de um navio.

8. O que o senhor pode relatar sobre as inspeções que ocorriam da ONU sobre o material empregado pelo contingente para que fosse realmente atendido aquilo previsto no MOU (memorandum of understanding)?

RESPOSTA: Havia as ORI, eram inspeções que ocorriam a cada 3 meses para que fosse certificado que o material empregado estava em boas condições para emprego na missão. Tudo tinham que estar funcionando para a ONU pagar o “aluguel”. Essas inspeções auxiliaram para a inspeção final que ocorreu com o BRABAT 26.

9. Ao se aproximar do fim da missão e próximo da inspeção final de repatriação, que é acordado no MOU, a diminuição de recursos apresentou dificuldade em deixar todo aparato empregado pelo contingente em condições?

RESPOSTA: Com certeza, tivemos que nos virar com o recurso que tinha, pois grande parte passou a ser realocado para a demissão dos funcionários. Os antigos contingentes deveriam ter separado um valor para essa recisão que caiu no nosso

“colo”. Atrapalhopu muito pois o corte de gastos na base acabou sendo forte devido ao pagamento integral dessas recisões.

O que aconselho: notícia inicial da desmobilização, criar uma célula de repatriação/termino da missão para planejar o que vai perante a capacidade do navio a ser contratado, problemas aduaneiros, tratar esses problemas de recisão já alocando recursos para tal, nos contingentes antecessores. Tudo isso, com 1 ano de antecedência.

10. Algo mais que deseja relatar sobre a desmobilização do contingente iniciada pelo BRABAT 25 e finalizada pelo BRABAT 26?

RESPOSTA: Não

Obrigado pela colaboração!

