

fluxo de carreira impõe. Um dos maiores problemas dos Batalhões, atualmente, é que esse Capital Intelectual está se perdendo. Pouquíssimos Tenentes conseguem se manter na mesma unidade durante os cinco anos de Oficial Subalterno. Raramente, um Capitão-Tenente permanece no Batalhão por mais de três anos. Quem será, então, a referência daquele Segundo-Tenente recém-apresentado? Como ter um Comandante de Companhia cursado na grande escola do Comandante de Companhia, se o curso deveria durar cinco anos? A consequência é que, com o passar dos anos, temos cada vez menos Comandantes de Companhia “cursados” e o Batalhão está vendo o seu Capital Intelectual se perder.

A difusão do capital intelectual

Diante da limitação de efetivo e da restrição de recursos com que convivem as Forças Armadas, é preciso encontrar formas para preencher as lacunas deixadas. O Capital Intelectual não será perdido se o seu registro padronizado permitir sua correta difusão através dos anos, mesmo com a completa renovação da Unidade.

A prática de exercícios do tipo “QUADREX”, em posições pré-estabelecidas para cada estudo a partir de Fichas de “PO”, representa uma alternativa para suprir as necessidades que as mudanças na Oficialidade causam nos Batalhões. Os exercícios não necessitam de mais de um dia e não devem interferir na rotina da Subunidade com a ausência prolongada de todos os oficiais da Companhia.

Dessa forma, seria possível um Capitão-Tenente recém cursado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais (CAOCFN), ou até mesmo, um

Primeiro-Tenente com certa experiência, conduzir um estudo do terreno com seus Comandantes de Pelotão.

Outra forma de ajudar a solucionar a lacuna existente e proporcionar conhecimento teórico e prático aos Comandantes de Subunidades é a preservação e a valorização do Oficial de Operações (S-3). O S-3 deve ser um Oficial experiente, que tenha vivenciado e consolidado os conhecimentos teóricos no exercício e no planejamento de operações; e que sirva há, pelo menos, três anos na Unidade.

Infantaria, o principio da massa

Comandar uma Companhia de Fuzileiros vai muito além do domínio dos conceitos doutrinários. A liderança necessária para motivar e manobrar a “massa” na rotina dos Batalhões exige certa experiência conseguida somente no exercício diário das funções de Comandante de Subunidade ou Pelotões. A integração das qualidades necessárias para comandar militares no terreno não é conseguida somente com estudos ou por simples vocação. Coragem, iniciativa, humildade, senso de humor, integração com militares de outros círculos, tato, senso de justiça e autoconhecimento são preceitos que devem ser desenvolvidos e exercitados diariamente na rotina de um militar que tem sob sua responsabilidade o preparo, a prontidão e a vida de dezenas de militares.

Diferentemente do Capital Intelectual, que pode ser preservado a partir de registros padronizados e de exercícios tipo “QUADREX”, manobrar uma Companhia no terreno e no dia-a-dia do Batalhão exige a experiência adquirida somente na grande escola do Comandante de Companhia e, para tanto, é indispensável a permanência do Oficial Subalterno exercendo funções correspondentes a sua antiguidade por um período maior do que a média atual.

CC (FN) Vannei de Almeida Silva Junior

Operações Distribuídas parte II – Treinando o homem e transformando a Força

“Posições são raramente perdidas por terem sido destruídas, mas quase sempre pela falta de convicção dos Comandantes de que pudessem mantê-las”

A. A. Vandergrift

Vimos no último exemplar de *Âncoras e Fuzis* o conceito de Operações Distribuídas (OpDstr). Em síntese, este conceito prega “Equipar o Homem, ao invés de ‘humanizar’ o Equipamento”. Como pontos-chaves devemos lembrar que:

- É uma “forma” de Guerra de Manobra, todavia, não é uma “novidade”;
- Descentraliza o processo decisório, na contramão da tecnologia atual;
- Será dependente das Pequenas frações – e de seus Comandantes – não da tecnologia;
- Execução baseada no *Recon-pull* e na Intenção do Comandante;
- Requer adestramento mais enérgico e realista, focado na ação e no oponente; e

- O primeiro passo é o mais importante, preparar o FUZILEIRO NAVAL.

Nesta 2ª parte da trilogia Operações Distribuídas veremos a preparação do USMC para adotar as OpDstr como seu *modus operandi*, do Soldado à Força de Desembarque. Todavia, os resultados finais do programa experimental iniciado em 2006 somente serão apresentados na 4ª e última reunião de modernização doutrinária do USMC, prevista para o segundo semestre deste ano. A seguir, veremos como o conceito foi implementado experimentalmente, testado e avaliado pelo USMC.

Inicialmente, o *Marine Corps Warfighting Laboratory* (MCWL) foi encarregado de preparar dois Pelotões de Fuzileiros Navais, sucessivamente, para serem empregados separadamente como um “Pelotão padrão capacitado para a condução de OpDstr” (doravante chamado de POD), empregados no contexto de uma *Marine Air-Ground Task Force* (MAGTF) – organização por tarefas similares aos Grupos Operativos de Fuzileiros Navais (GptOpFuzNav) – a partir do final de 2006. A capacidade dos Pelotões foi desenvolvida e testada durante experimentos com dois diferentes POD. Um POD foi inserido em uma Companhia de Fuzileiros Navais (CiaFuzNav) nos EUA, em diversos exercícios táticos no terreno, nos níveis Esquadra de Tiro (ET), Grupo de Combate (GC) e Pelotão. O segundo embarcou como parte de outra CiaFuzNav, integrante de uma *Marine Expeditionary Unit* (MEU) – um GptOpFuzNav similar a nossa Unidade Anfíbia. Após um ano, os resultados foram analisados, tomando por base, inicialmente, a comparação com o desempenho dos outros Pelotões da CiaFuzNav, conforme os objetivos experimentais limitados definidos pelo MCWL.

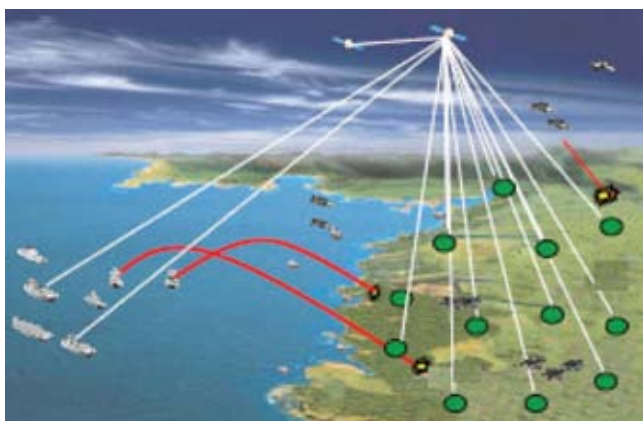


Figura 1 – Representação de MAGTF operando segundo o conceito de OpDstr

O programa de preparação como um todo é focado no Fuzileiro Naval, ponto de partida para transformação de toda a Força. A valorização da formação e educação profissional para os comandantes de pequenas frações e no plano individual, como forma de prover a capacidade de realizar OpDstr, é o cerne do desenvolvimento do programa.

A preparação dos POD e dos CmtCiaFuzNav que os receberão enfatiza que conduzir OpDstr não é simplesmente ampliar a distância entre unidades, mas ampliar o

treinamento e equipar os comandantes das pequenas frações; prover conhecimento suficiente para compreender o nível operacional de condução dos conflitos, até mesmo o estratégico; inculcar a convicção fundamental do USMC de que seus Fuzileiros – Soldados, Cabos e Sargentos – são merecedores de confiança; ter certeza de que os Fuzileiros adquiriram as ferramentas necessárias à operação como POD e que o processo é estabelecido para assegurar que essas ferramentas se adaptem a inimigos que os observam e aprendem com o seu sucesso. O USMC acredita que as OpDstr serão a essência da guerra de manobra no século XXI, um conceito tão antigo quanto a própria guerra.

Em razão dos objetivos experimentais limitados estabelecidos pelo MCWL, o programa foi dividido em três fases:

- Fase Escolar
- Fase de Treinamento para Pequenas Frações
- Fase Experimental

Com base em suas características peculiares, no ethos existente e na filosofia de Guerra de Manobra, o USMC pretende tornar mais competentes seus Cabos, Sargentos e Oficiais subalternos, educá-los para pensar e agir no campo tático do conflito, com a compreensão da Intenção do Comandante e como aplicá-la para atingir efeitos no nível operacional do conflito. Uma maior atenção aos fatores culturais do oponente e ao aprendizado de idiomas possibilita um melhor emprego de pequenas frações em ambientes complexos, como em Operações de Estabilidade e Apoio, Atividades de coordenação civil-militar, *Three Block Operations* e outras.

Na **Fase Escolar** busca-se assegurar que a Liderança no âmbito do POD experimental é um conhecimento de todos, em nível de formação acadêmica. O método empregado na Fase Escolar é o treinamento exaustivo dos fundamentos básicos e individuais, acentuadamente nos comandantes e indivíduos selecionados para tarefas que requeiram “habilidades especiais”. São realizadas “Pistas de Liderança” para todos os Fuzileiros, sem distinção hierárquica¹. Os Comandantes de Grupo de Combate e alguns Comandantes de Esquadra de Tiro participam do *Infantry Squad Leaders Course* e os Sargentos Auxiliares de Pelotão participam do *Infantry Unit Leaders Course*. Os Fuzileiros que demonstram mais aptidão para controlar o apoio aéreo são selecionados para atuarem como Guia Aéreo Avançado. Além disso, o POD irá utilizar outros cursos atualmente disponíveis, como *Crew Served Weapons Course* e *Combat Lifesaver Course*, com a finalidade de preparar os componentes da tropa do POD para servirem nas peças de metralhadoras, que estão inseridas no POD, e atuarem como enfermeiros, respectivamente. Todo o pessoal será selecionado para as funções colaterais com base no desempenho durante esta fase.

A **Fase de Treinamento para Pequenas Frações**, com duração de seis semanas, é um pacote de treinamento básico de combate para o POD, focado principalmente no aumento da capacidade de unidade de comunicação (interna e externamente); no emprego de armas de apoio pelos Cabos e Soldados; nos procedimentos operativos padronizados; no reconhecimento e vigilância; bem como nas patrulhas

de longo alcance. A Patrulha é utilizada como veículo para ensinar liderança, planejamento, conduta individual, processo decisório etc. Também nesta fase os Fuzileiros são treinados para utilizar os novos equipamentos que ajudarão a ampliar as capacidades do POD. O método empregado nesta etapa é modular, reforçando os fundamentos coletivos, organizados em razão das áreas de conhecimento que se buscam desenvolver, porém de modo não estanque.



Figura 2 – Adiestramento de GC, durante a Fase de Treinamento para Pequenas Frações

A fim de permitir às pequenas frações tomar as decisões acertadas, é imperativo prover-lhes ferramentas para conseguir o que necessitam, por intermédio de comunicações em rede, inteligência operacional, emprego combinado do poder de fogo, manutenção e apoio; e conseguir que façam isso rapidamente. Acima de tudo, precisa-se utilizar a capacidade das redes de dados para descentralizar o processo decisório, de tal modo que as pequenas frações sejam capazes de localizar, cerrar sobre e destruir – tarefas clássicas da Infantaria, não? – qualquer ameaça assimétrica ou não.

Para proporcionar condições de obter-se o ganho operativo desejado na execução das tarefas de *localizar, cerrar sobre o inimigo e destruí-lo*, vejamos o que o USMC disponibiliza. Primeiro os Fuzileiros são treinados para operar sem “assistência técnica” e, uma vez que este passo é dado, as ferramentas necessárias para que possam desenvolver as atividades com o máximo de eficiência são introduzidas. Coerentemente, as áreas mais enfatizadas são: Navegação, Apoio de Fogo e Comunicações. No concernente à tarefa de **Localizar**, os equipamentos de observação geram um aumento na capacidade de detecção, destacadamente no período noturno, permitindo a detecção acima da distância de engajamento mesmo nestes períodos; o adiestramento, os novos equipamentos de comunicação, armamentos (M-16A4) mais potentes e a reorganização dos GC, com 12 (doze) militares e 03 (três) viaturas artilhadas, ampliam o alcance das Patrulhas de reconhecimento e o poder de fogo das Patrulhas de combate. No que tange a **Cerrar sobre o inimigo**, os veículos provêm um ganho de mobilidade, os equipamentos facilitam a navegação e as comunicações, ampliam a ca-

pacidade C² do POD, proporcionam ao Fuzileiro de forma rápida e segura informações básicas (como, por exemplo, onde ele está, o que ele vê, para onde ir, permitindo que ele se concentre em como ir) e, aditivamente, alimentam o GptOpFuzNav com informações úteis e precisas.

Por fim o POD deve “entrar em ação”: chega à execução da tarefa de **Destruir** o inimigo. Nesta área a equipagem trabalha para permitir às Esquadras de Tiro e aos Grupos de Combate maior letalidade no combate aproximado, exerce a coordenação das ações desde os menores níveis e amplia as distâncias de engajamento e do efeito produzido pelo emprego de Armas Combinadas.

Cabe ressaltar que, embora as tarefas nos remetam à idéia de uma ofensiva, os princípios são válidos também para operações defensivas. Intuitivamente podemos notá-lo com a simples substituição da tarefa de “cerrar sobre o inimigo” pela de “repelir o inimigo”, frisando-se que mesmo numa operação defensiva deve-se manter uma conduta ofensiva. Também é importante ressaltar que a tecnologia exerce neste concerto um papel coadjuvante à capacidade individual.

Para ilustrar o objetivo desta fase, dar-se-á ao CmtGC um amplo entendimento sobre o sistema de comando e controle (C²), funcionamento do Ciclo de *Boyd*, inteligência, coordenação de apoio de fogo, logística, assim como de outras disciplinas, as quais até agora um amplo conhecimento tem sido exclusividade de Fuzileiros em postos muito mais elevados. Além disso, preparar-se-ão os Comandantes de Pequenas Frações para realizar tarefas normalmente atribuídas a níveis hierárquicos mais altos, por meio do ensino de novas habilidades técnicas e de ampliação do conhecimento tático, possibilitado pela “verticalização” do ensino. Os Fuzileiros dos GC são treinados para empregar todas as armas de apoio, realizar a orientação final das aeronaves, evacuar baixas, acessar com segurança redes de comunicação de níveis elevados, entre outras funções, sem a necessidade de ajuda de especialistas, normalmente encontrados em níveis mais elevados de comando.



Figura 3 – Equipamento Básico de Combate para Fuzileiros da ET de um POD

Na terceira e última etapa do programa, a **Fase Experimental**, o POD é testado. Esta parte da formação dura entre quatro e seis semanas. Nelas os dados são recolhidos, com base nos quais são realizadas as mudanças. A duração desta fase depende do foro, do apoio disponível e dos resultados iniciais. Durante este período a unidade realiza uma série de missões, começando com patrulhas de curta duração, nível GC, e evoluindo até o emprego de todo o Pelotão por um período prolongado de tempo, cobrindo grandes distâncias. A intenção do MCWL é fazer com que estas forças cheguem ao seu limite, no limiar do “*Point of Failure*”, como única forma de determinar as capacidades e limitações do conceito de OpDstr. Os dados recolhidos durante uma experiência são analisados e as alterações são introduzidas no experimento seguinte, já com novos objetivos experimentais.

Ao final do Programa foram incrementadas várias capacidades do POD, quando comparado a um PelFuzNav tradicional. A gama de equipamentos também aumentou, como ilustrado na Figura 3. Entretanto, o principal aumento advém da formação, a qual proporciona grandes vantagens ao Comando enquadrante do POD, em razão da habilidade deste para utilizar o equipamento e o conhecimento adicional em proveito da condução às seguintes tarefas específicas:



Figura 4 – As Capacidades Centrais (Core competencies) são frutos dos: Valores Centrais do USMC; da Cultura Expedicionária; e da Filosofia de Guerra de Manobra

- Neutralizar e/ou Destruir forças inimigas;
- Realizar ataques de grande intensidade a distâncias maiores;
- Conduzir eficazmente o Apoio de Fogo;
- Selecionar, conquistar e manter Acidentes Capitais como pontes, nós rodoviários e terreno para operar Zonas de Desembarque de Helicópteros, a grandes distâncias;
- Controlar ou interditar Vias de Acesso;
- Conduzir operações preparatórias em proveito da Força Principal;
- Operar com *Infrared Targed Graphic* e fornecer guias para a Força Principal;
- Prover apoio de fogo cerrado em posição para os elementos de assalto;
- Realizar Patrulhas de longo alcance, a pé ou motorizadas;

- Realizar Patrulhas de Reconhecimento cobrindo extensas áreas;
- Ampliar a letalidade do combate aproximado; e
- Facilitar o deslocamento contínuo de Forças maiores.

Somente depois de concluído este ciclo preparatório e obtidas as “capacidades táticas adicionais”, o POD é designado para operar em um dos experimentos-tipo anteriormente descritos (Operar com tropas que estão em adestramento nos EUA ou embarcar como parte de uma MEU). A esta altura dos acontecimentos o Programa foi concluído, todavia, a avaliação do desempenho do POD não está encerrada.

Uma vez que os POD estejam aprovados, será a partir da integração deles às Unidades de Infantaria que começará a pretensa transformação da Força como um todo, em que pese suas implicações para o desenvolvimento prático do conceito em combate. Conceito este que dirigirá toda a gama de atividades de combate e apoio ao combate das MAGTF. A experimentação completa, a realimentação de informações e os Jogos de Guerra, devidamente apoiados por análises detalhadas, guiarão a integração de soluções direcionadas a todos os pilares de desenvolvimento dos sistemas de combate, inter-relacionando-se com o *warfighting* modus operandi e com todos os componentes dos GptOpFuzNav, que, registre-se, não sofrerão alterações organizacionais – somente os PelFuzNav, GC e ET sofrerão alterações organizacionais de pequena monta. Continua válido o conceito de Componentes, tendo-se por organização escolar um Componente de Combate Terrestre (CCT), um Componente de Comando (CteC), um Componente de Combate Aéreo (CteCA) e um Componente de Apoio de Serviços ao Combate (CASC), estando todos estes envolvidos no desenvolvimento do conceito de OpDstr. Permanecem válidos os princípios de organização, planejamento – o *Marine Corps Process Planning*³ – e provisão logística, neste caso crescendo de importância o conceito de *Sea Based*. A transformação da Força não é organizacional, mas comportamental e paradigmática.

Para exemplificar, vejamos o caso da constituição de uma UAnf hipotética. As Operações Distribuídas requererão uma maior mobilidade tática, gerando uma maior interação entre o CCT e o CteCA, uma necessidade maior de apoio de serviços por parte do CASC para prover os POD de veículos orgânicos e ampliar sua mobilidade. Para explorar inteligência, as Pequenas Frações terão de mover-se mais rapidamente, para que mantenham vantagem posicional em relação ao inimigo, solicitando maior rapidez ao CteC, assegurando que a UAnf obtenha e mantenha um ritmo superior ao do inimigo, levando-o a uma quebra na coesão sistêmica. A dispersão da tropa em uma área bem maior que a atual irá cobrar do CteC e do CASC um incremento nas medidas de proteção internas, em vista do maior risco de ações inimigas – devemos manter em mente o perfil de inimigo que deu origem ao conceito.

No escopo da preparação do pessoal, a adição de padrões de treinamento novos, extensos e complexos, e as exigências da educação de profissional exigirão ajustes concomitantes na política de pessoal e no desenvolvimento em combate. Por exemplo, maiores exigências de treina-

mento e cursos com duração mais longa afetarão os efetivos disponíveis nas Unidades. A nova organização dos POD, apresentada na Figura abaixo, e das Companhias dos Batalhões e as habilidades adicionais no plano individual obrigarão a uma revisão das Tabelas de Lotação. Mais adiante, o tempo exigido para dominar habilidades novas poderá ser potencialmente considerável, o que levará a uma revisão de políticas de pessoal no que diz respeito a interstício, critério de promoção e requisitos de carreira.

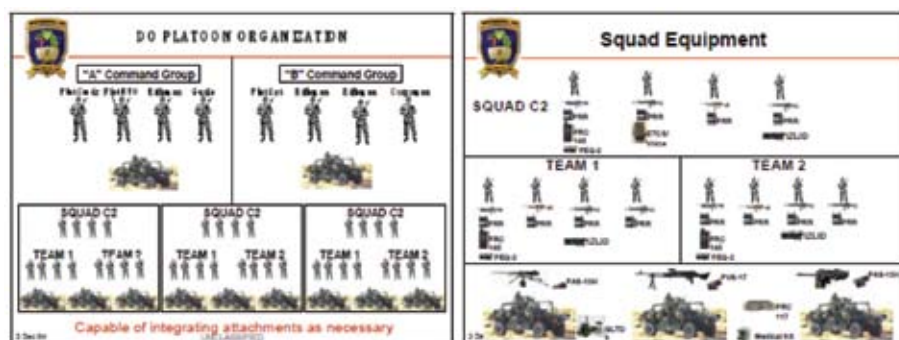


Figura 5 – Tabela de Organização de um GC e um POD

Concluimos que as regras descritas e explanadas ao longo do texto representam um ponto de partida para o desenvolvimento da capacidade de realização de Operações Distribuídas no *United States Marine Corps*. Este é um conceito em evolução e continuará a ser melhorado graças

à experimentação e, sobretudo, à chegada de informações oriundas do dia-a-dia das forças operacionais dos EUA. Se o USMC for capaz de tornar as OpDstr o método padrão de suas Unidades de Infantaria, todo o trabalho e o risco assumido serão irrelevantes quando comparados ao ganho operacional que o conceito traz em seu bojo.

No caso do Corpo de Fuzileiros Navais do Brasil (CFN), deveríamos ter em mente que para atingirmos os pontos cruciais supramencionados, seria necessário rever nossa formação, treinamento e, principalmente, nosso comportamento, caminho que o próprio USMC necessitou trilhar quando decidiu implementar, ainda que em caráter experimental, a idéia. Isto porque a essência do conceito requererá nos menores escalões combatentes mais estudiosos, inteligentes, rápidos e adaptáveis, do que requer o padrão vigente. As OpDstr são fundamentalmente dependentes dos Tenentes, Sargentos e Cabos, que estarão à frente dos Pelotões, Grupos de Combate e Esquadras de Tiro. Nosso maior desafio seria preparar os Sargentos – e vencer alguns preconceitos – para esta maneira de combater, no caso hipotético de adoção do conceito pelo CFN. Estaremos prontos para correr o risco?

NOTAS

1. A Infantaria de Marina Argentina utiliza pistas similares em seus cursos de formação, para indicar a aptidão dos alunos para os diversos quadros.
2. Core Competencies, são capacidades estratégicas em um ramo de negócio que provêm a uma Companhia uma vantagem no mercado. Algo que a Companhia pode fazer tão bem que seus competidores dificilmente igualarão e que gera benefício à Companhia e aos seus clientes.
3. Processo de planejamento adotado pelo USMC em substituição à Sequência das Ações de Comando e Estado-Maior (SACEM), mais rápido e flexível.
4. O Pelotão (Platoon) tradicional é organizado de maneira similar aos dos CFN, num POD é dividido dois grupo de comando e três GC (Squad), que por sua vez são divididos em duas ET (Fire Team) e um grupo de comando cada um.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DEPARTMENT of the navy: expeditionary maneuver warfare manual. [S.l.]: Marine Corps, 2001.
- DEPARTMENT of the navy: operational maneuver from the sea. [S.l.]: Marine Corps, 2000.
- DEPARTMENT of the navy: process planning. [S.l.]: Marine Corps, 2002.
- GOULDING JR., Colonel, Edward. Distributed Operations: naval transformation start at squad level. *Marine Corps Gazette*, Quantico, p.46-48, abr., 2005.
- SEA Viking Divison: marine air-ground task force and distributed operations. *Marine Corps Gazette*, Quantico, oct., 2006.
- TOVAR, Lieutenant Colonel, Edward. *Marine corps and distributed operations*. [S.l.]: Marine Corps, 2005.
- WARFIGHTING laboratory: commandant squad decision making. [S.l.]: Marine Corps, 2003.
- WARFIGHTING laboratory: distributed operations capabilities and enhancements. [S.l.]: Marine Corps, 2005.
- WARFIGHTING laboratory: distributed operations update