

Capitão de Fragata (FN) Renato Heil França
renatohfranca@yahoo.com

Sistema de Planejamento Aplicado à Operação Anfíbia: planejamento no Estado-Maior, planejamento abreviado e Normas de Comando



O CF (FN) França serve atualmente no Gabinete do Comandante da Marinha, como Assessor de Relações Institucionais. É oriundo do Colégio Naval. Dentre os cursos realizados, são dignos de menção: o Curso da *Expeditionary Warfare School* (EWS) do USMC, em 2009/2010; o Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores (CEMOS), em 2017; e o *Curso de Estado Mayor*, na Colômbia, em 2018. Dentre as comissões na carreira, destacam-se: Comandante da Companhia de Polícia do Batalhão Naval, Oficial de Inteligência e de Operações no 2ºBtlInfFuzNav e no CmdoTrDbq; Instrutor do Curso de Especialização em Guerra Anfíbia (C-Espc-GAnf) e do CAOCFN, no CIASC; e Assessor de Avaliação e Apoio ao Adestramento no CDDCFN.

1. Introdução

Antes de iniciar o estudo relacionado aos distintos métodos de planejamento aplicados durante uma Operação Anfíbia (OpAnf), é relevante esclarecer qual é o nível de atuação dos Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais (GptOpFuzNav). Seja como Força preponderante na projeção de poder sobre terra ou contribuindo para a dissuasão, sempre há forte ligação deste com o Plano de Campanha, o que fica evidente no modelo de Conceito Amplo de Emprego da Força atualmente em uso nos exercícios anfíbios da FFE. Ainda assim, apesar desse tipo de operação usualmente ter impacto no nível operacional, as suas operações são planejadas e executadas no nível tático (BRASIL, 2013).

Na Marinha do Brasil, a solução do Problema Militar¹, apesar de ser responsabilidade do Comandante, passa pela utilização do Processo de Planejamento Militar (PPM) por um Estado-Maior (EM), visando ao cumprimento de uma missão. A importância da atuação do grupo de especialistas que forma o EM no assessoramento faz-se evidente por proporcionar, mesmo em situações adversas, capacidade de análise,

¹Problema Militar é aquele que surge da alteração de uma situação em que se fazem presentes forças antagônicas, sendo pelo menos uma militar. Sua solução, para um dos contendores, visará ao restabelecimento da situação anterior ou à criação de outra situação que lhe seja favorável.

síntese e criatividade na busca pela decisão acertada, para utilização eficiente dos recursos humanos e materiais, e pela maneira clara e concisa de transmiti-la.

Importa mencionar, também, que o PPM é uma ferramenta que aproveita o conhecimento, a experiência profissional e o descortino do Comandante e seus oficiais, norteando o trabalho por meio do raciocínio cartesiano. Ele deve ser considerado na sua maior abrangência, podendo servir como base para diversas necessidades de planejamento, com os devidos ajustes (BRASIL, 2006).

Todavia, as peculiaridades inerentes ao planejamento de OpAnf exigem a adoção, no nível das Forças Tarefa-Anfíbia (ForTarAnf) e de Desembarque (ForDbq), de uma série de procedimentos e coordenações ao longo do processo, o que é denominado na MB de Seqüência das Ações de Comando e Estado-Maior (SACEM). Via de regra, a elaboração desses planos segue um roteiro deliberado, com disponibilidade de tempo suficiente para todas as complexas definições entre as Forças e os diversos escalões envolvidos.

Por outro lado, nas ocasiões em que se faz necessário o emprego do conjugado anfíbio em curto prazo, para remediar situação de crise ou responder a imprevistos de baixa complexidade, os comandos podem servir-se da metodologia de planejamento abreviada recentemente desenvolvida no Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), chamada, na sua versão

adequada às OpAnf, de SACEM Abreviada (SACEM-A); ou, ainda, Exame Abreviado da Situação (EAS), durante a execução das operações.

Ainda nessa temática, cabe apontar a diferença marcante entre as capacidades de planejamento presentes nos diversos escalões de uma ForDbq. Enquanto, geralmente, os comandantes do GptOpFuzNav, dos Componentes e das Unidades subordinadas contam com a coadjuvação do EM, os das subunidades ou frações devem ponderar baseados em quantidade mais limitada de informações, em menor intervalo de tempo e com pouco assessoramento. Para tal, são indicadas as Normas de Comando.

Neste artigo, pretende-se analisar brevemente cada uma dessas situações particulares de aplicação de métodos de planejamento, diferenciando-as inicialmente e correlacionando-as ao final, na tentativa de inferir sobre o Sistema de Planejamento Aplicado à Operação Anfíbia.

2. Planejamento conduzido por Estado-Maior

Como citado anteriormente, o planejamento desenvolvido pelos GptOpFuzNav e por seus Componentes, geralmente segue o método flexível, cíclico e contínuo do PPM, baseado nos quatro preceitos fundamentais da lógica cartesiana: a evidência, que faz evitar a precipitação e improvisação; a análise, que busca resolver os problemas divididos em partes; a síntese, do mais simples para o mais complexo; e a enumeração, que organiza os fatos pertinentes e suas conclusões.

O processo prevê, ainda, atividades específicas a serem realizadas em cada uma de suas três Etapas, pelo Comandante e seu EM. No Exame da Situação, como base de todo o processo, é entendido o Problema Militar, mediante a análise da missão requerida e dos detalhes é formulada a Decisão, em seguida há minuciosa verificação e confronto entre Possibilidades do Inimigo (PI) e possíveis Linhas de Ação (LA). Na sua segunda Etapa, o Plano de Ação é desenvolvido e a Diretiva, pormenorizada, é expedida para que os subordinados saibam como a Decisão será executada e controlada. Por fim, durante o desenrolar da operação, é feito o controle da ação que foi planejada, com as correções cabíveis para assegurar o cumprimento da Missão (BRASIL, 2006).

A exemplo dos escalões abordados acima, o Batalhão de Infantaria de Fuzileiros Navais (BtlInfFuzNav) e outras Unidades também podem empregar o PPM para conceber suas operações, por contarem com um EM, sejam integrando uma Brigada Anfíbia (BAnf), nucleando uma Unidade Anfíbia (UAnf), ou à frente de outro Componente da ForDbq que não o de Combate Terrestre (BRASIL, 2008b).

Um caso particular é o do Elemento Anfíbio (ElmAnf), o GptOpFuzNav habitualmente é nucleado por uma Companhia de Fuzileiros Navais (CiaFuzNav), possuindo apenas um Destacamento de Apoio de Serviços ao Combate (DASC). Por natureza, ele tem poder de combate para ações de pequena envergadura, podendo ser formado e empregado rapidamente, como por exemplo em situações de crise. No entanto, por ter seu comando constituído, normalmente, por um EM reduzido, possui restrita capacidade de realizar planejamento e de incorporar meios, de comando e controle, em apoio ao combate e apoio de serviços ao combate (BRASIL, 2008c).

3. Peculiaridades do planejamento de Operações Anfíbias

Mesmo sabendo que as características básicas do PPM são válidas, para que sejam compreendidas as peculiaridades impostas ao seu planejamento listadas a seguir, devem ser ressaltados alguns aspectos básicos que tornam as OpAnf singulares e complexas: a incerta obtenção de conhecimentos operacionais, pelo afastamento e ausência de contato com o oponente; a não existência da Unidade de Comando até a fase do embarque, quando a ForDbq é integrada à ForTarAnf; o fracionamento obrigatório da tropa para a travessia e para o desembarque; a reconstituição gradual da integridade, conforme o poder de combate é transferido para terra; a passagem gradual da responsabilidade da condução das operações para o ComForDbq; a coordenação da ampla diversidade de meios Navais, Aeronavais e de Fuzileiros Navais envolvidos, até os mais baixos escalões; a dificuldade do apoio logístico, pela natureza e separação física das Forças envolvidas; e o necessário sincronismo do apoio de fogo com a manobra em terra (BRASIL, 2008a).

- Simultaneidade – realizado por dois ou mais escalões do mesmo comando, ou por escalões correspondentes de diferentes comandos de uma mesma Força, concomitantemente.
- Paralelismo – realizado ao mesmo tempo por escalões correspondentes de Forças diferentes, devendo as decisões e procedimentos ser baseados no entendimento comum.
- Detalhamento – visa a limitar as restrições presentes neste tipo de operação, devendo ser feito até o nível indispensável de coordenação e norteado pelo Conceito da Operação em Terra (COT). Dentro desse contexto, não se pode deixar de aludir que o CFN privilegia a adoção do estilo de Guerra de Manobra,

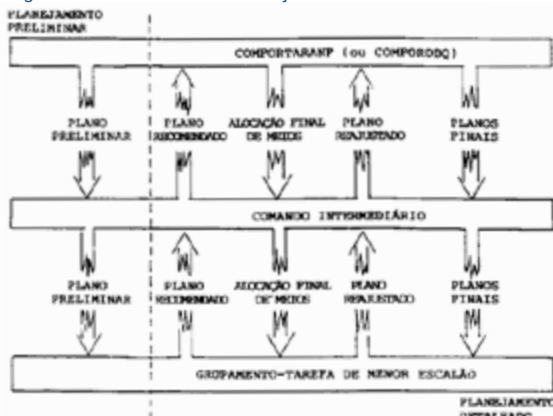
ai incluídos a Intenção do Comandante, os Centros de Gravidade (CG) e as Vulnerabilidades Críticas (VC), o Ponto Focal de Esforço (PFE) e o Esforço Principal (EP) (BRASIL, 2013).

Desta forma, nota-se a importância do relacionamento entre os diversos níveis, a singular maneira de verticalização e posterior consolidação dos planos, a imperiosa conveniência da disseminação de informações e de diretivas. Tais demandas, associadas à definição dos momentos ideais para o início do planejamento dos escalões, da emissão de Ordens Preparatórias, Planos Preliminares ou Diretivas Preliminares de Planejamento (DPP), foram acomodadas nas duas fases nas quais o planejamento de OpAnf se desdobra:

- Preliminar – do recebimento da Diretiva Inicial (DI) até a expedição de um Plano ou Ordem com o Conceito Preliminar da Operação, permitindo que os escalões subordinados iniciem os seus planejamentos. Difere de outras operações, em que se planeja em sucessão, a partir de diretivas completas de seus superiores.
- Detalhado – quando os planos são inteiramente desenvolvidos e completados pela reciclagem do DEPAED, decorrente das já explicadas necessidades de pormenorização e sincronização das ações, além de possibilitar o posterior Controle da Ação Planejada. O processo se repete até os escalões mais altos, definindo as alocações dos meios e realimentando os reajustes cíclicos, até a emissão dos planos finais por todos os escalões.

Esse relacionamento entre escalões não deve ser totalmente rígido, apenas norteado pela sistemática mostrada na imagem a seguir (BRASIL, 2008d).

Figura 1: Sistemática dos Planejamentos Preliminar e Detalhado.



Fonte: CGCFN-50 - Planejamento dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais (BRASIL, 2008d).

Outra particularidade das OpAnf é a definição de Decisões Fundamentais, tomadas durante a fase preliminar do planejamento, congregando tópicos de interesse comum do ComForTarAnf e do ComForDbq que influenciarão o prosseguimento do planejamento. Elas são oficializadas nas três Reuniões Formais previstas no rito das OpAnf, sendo precedidas de negociações informais entre comandantes e EM das duas Forças.

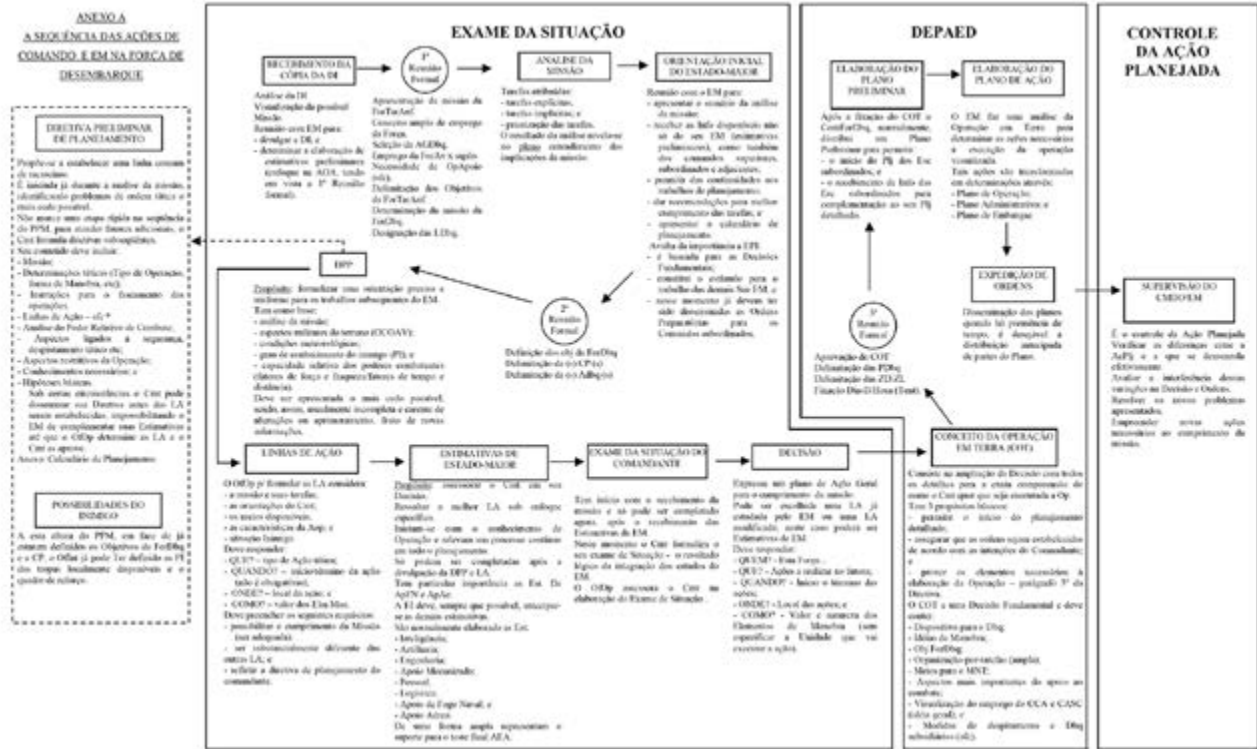
Toda esta complexidade levou ao desenvolvimento da SACEM, o processo que garante a dinâmica e a eficácia do planejamento, guiando e ordenando as ações na adaptação do PPM à este tipo de operação. O fluxograma da SACEM aplicada ao planejamento das OpAnf, tal como consta na Figura abaixo, estabelece a correlação das etapas do processo com as Decisões Fundamentais (BRASIL, 2008d).

Em sua versão mais comum, o momento chave do planejamento requer a participação do Componente de Combate Terrestre (CCT) na elaboração da solução, apontando as Linhas de Ação já priorizadas, além de estimativas e um resumo da comparação das mesmas LA, para que o ComForDbq decida, tal como pode ser consultado no Anexo B do CGCFN-50 - Manual de Planejamento dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais (BRASIL, 2008d).

Dentro da lógica do conceito de GptOpFuzNav, cada área atuação é de responsabilidade de um Componente, liberando o seu Comandante para a coordenação geral das ações, interação com os comandos superiores e acompanhamento da evolução da situação. Dependendo da missão a ser cumprida, haverá preponderância de esforços de um Componente, podendo o Esforço Principal (EsfPcp) ser atribuído a cada um deles por fase da operação (BRASIL, 2013).

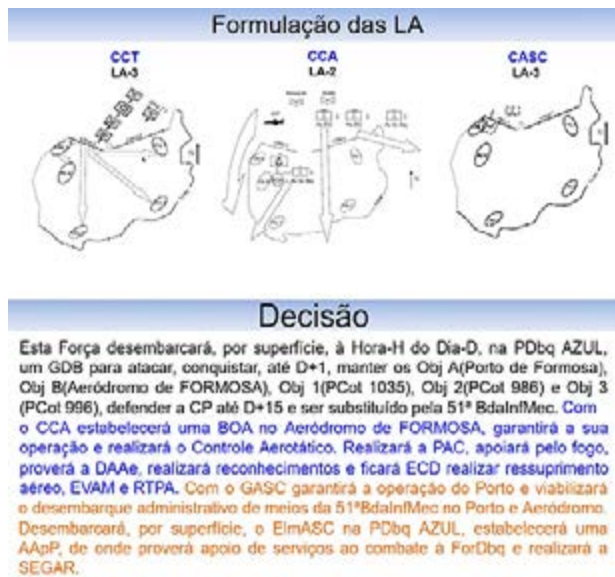
Coerente com essa conceituação, cabe ressaltar, adicionalmente, que estão em curso nos últimos anos, experimentações doutrinárias, em que o processo decisório do ComForDbq envolve a proposição de algumas LA por cada componente e a escolha baseada em estimativas ponderadas dos fatores relacionados ao EsfPcp em cada momento da operação. O resultado dos testes, capitaneados pelo CDDCFN, possivelmente será incluído no CGCFN-50, no futuro. Um exemplo deste método experimental está apresentado na Figura 3.

Figura 2: Fluxograma da SACEM.



Fonte: CGCFN-50 - Planejamento dos Grupos Operativos de Fuzileiros Navais (BRASIL, 2008d).

Figura 3: LA dos Componentes e Decisão da ForDbq.



Fonte: Apresentação de Pré-Sail do Exercício Formosa 2019, do CmdoTrDbq.

4. Planejamento de Subunidade ou fração

Diferentemente dos escalões superiores, que contam com a equipe que compõe os EM Geral e Especial, cada oficial nas suas especialidades e seções, assessorando o Comandante e elaborando os planos ao longo do processo, os comandantes

de SU e frações não tem capacidade de empregar o PPM. A solução adequada, diante disso, é aliar a simplicidade à objetividade, detalhando somente o que for necessário dentro do conjunto dos fatores da decisão, quais sejam: missão, inimigo, terreno, meios e tempo disponível.

Desta feita, o Comandante da Companhia de Fuzileiros Navais (CmtCiaFuzNav), como previsto na doutrina, deve seguir, após o recebimento de suas tarefas, seja de modo verbal ou por escrito, as etapas das Normas de Comando a seguir: análise da missão; planejamento do emprego do tempo disponível; transmissão de ordem preparatória; planejamento inicial; execução dos movimentos preparatórios e medidas administrativas preliminares; execução de reconhecimento (quando possível); conclusão do planejamento; transmissão de ordens aos elementos subordinados; supervisão dos preparativos; e controle da ação planejada (BRASIL, 2008c).

Já no nível dos Pelotões de Fuzileiros Navais (PelFuzNav), como dispõe de ainda menos auxiliares e meios para planejar, as Normas de Comando devem ser seguidas de uma forma ainda mais simples, enfocando no reconhecimento, no posto de observação (PO), no exame sumário da situação e na emissão da ordem aos seus Grupos de Combate (GC). Esta, salvo em condições específicas, será passada de forma verbal e amparada no próprio terreno, a partir do PO. Como esses procedimentos estão detalhados de formas distintas em

diversas fontes de consulta, tal como o Manual CGCFN e as notas de aula utilizadas no CIASC, o processo passará por revisão para que seja determinada qual a melhor sequência de ações de planejamento simplificado a ser seguida por cada escalão que não dispõe de EM, conforme sua natureza de tropa e necessidades.

O método de planejamento utilizado pelas frações de Operações Especiais já está regulado por Normas de Comando específicas previstas em Nota de Coordenação Doutrinária (NCD). Ela prevê, por meio de um memento, a divisão dos trabalhos entre os componentes do Grupo de Comandos Anfíbios (GruCANf), de forma que os chamados especialistas possam auxiliar o Comandante a tomar a decisão mais eficiente (BRASIL, 2017).

Para finalizar esta parte, deixa-se para reflexão o conceito em desenvolvimento pelo *United States Marine Corps* (USMC) desde a Guerra do Afeganistão, para adaptar suas forças para o combate às Novas Ameaças², denominado “Operações Avançadas de Companhias”³. A necessidade de empregar as subunidades de forma isolada em operações no Amplo Espectro das Operações Militares, executando também operações de estabilização, demanda Companhias que executem ações semi-independentes por certo período de tempo. Espera-se que elas sejam capazes de se dispersar pelo espaço de batalha e, quando necessário, reagrupar-se para utilizar a massa. Para tanto, nesse contexto, elementos da Seção de Comando e outros líderes no âmbito da Cia formam uma “Equipe de Planejamento Operativo”, dependendo da experiência do Comandante e do tempo disponível. Também vale ressaltar que também é utilizada a “Equipe de Apoio de Fogo”, chefiada pelo, para planejar, coordenar e controlar o apoio de fogo, orgânico ou não (EUA, 2014).

5. Planejamento Abreviado

Planejamento é uma ferramenta que pertence ao usuário, não um usuário que pertence à ferramenta. Dessa forma, Comandantes de Companhia devem ter a maturidade e a disciplina para modificar a ferramenta de planejamento apropriadamente. O processo de planejamento não deve ser abreviado quando o deta-

²Conceito que abrange os desafios à segurança global surgidos com o novo contexto geopolítico após o fim da bipolarização da Guerra Fria, tais como: narcotráfico, crime organizado, desastres ecológicos, violação dos direitos humanos, crises financeiras, pirataria e terrorismo internacional.

³*Enhanced Company Operations*, que em tradução literal seria “Operações de Companhias Melhoradas”.

lhamento é necessário, nem seguido à risca quando é adequado ser expedito (ESTADOS UNIDOS, 2014, p. 2-1, tradução nossa).

Segundo a doutrina do USMC, existem dois métodos principais de tomada de decisão, o intuitivo e o analítico. A escolha de qual deles, ou do quanto de cada um deles, será utilizado requer do Comandante, além de maturidade, consciência situacional e domínio do processo de planejamento. Tal raciocínio pode ser útil para se entender, neste tópico, as possibilidades e limitações das opções de planejamento abreviado disponíveis para a nossa realidade, assim como os seus propósitos e as concessões envolvidas (ESTADOS UNIDOS, 2014).

A oportunidade mais comum em que se pode observar a necessidade de planejamento com restrição de tempo é durante a execução da operação, no Controle da Ação Planejada, a 3ª Etapa do PPM. Quando depara-se com situações não previstas ou quando o Exame Corrente da Situação aponta que há fatos novos ou a missão não está sendo cumprida a contento, realiza-se a revisão do que foi planejado, ainda seguindo preceitos cartesianos, de forma simplificada. Assim, analisando de forma mental apenas os fatos de maior importância para o problema existente, espera-se chegar à solução rápida, com relativo grau de confiabilidade, sem se deixar levar pela tendência de adotar a “primeira idéia que surgir” (BRASIL, 2006).

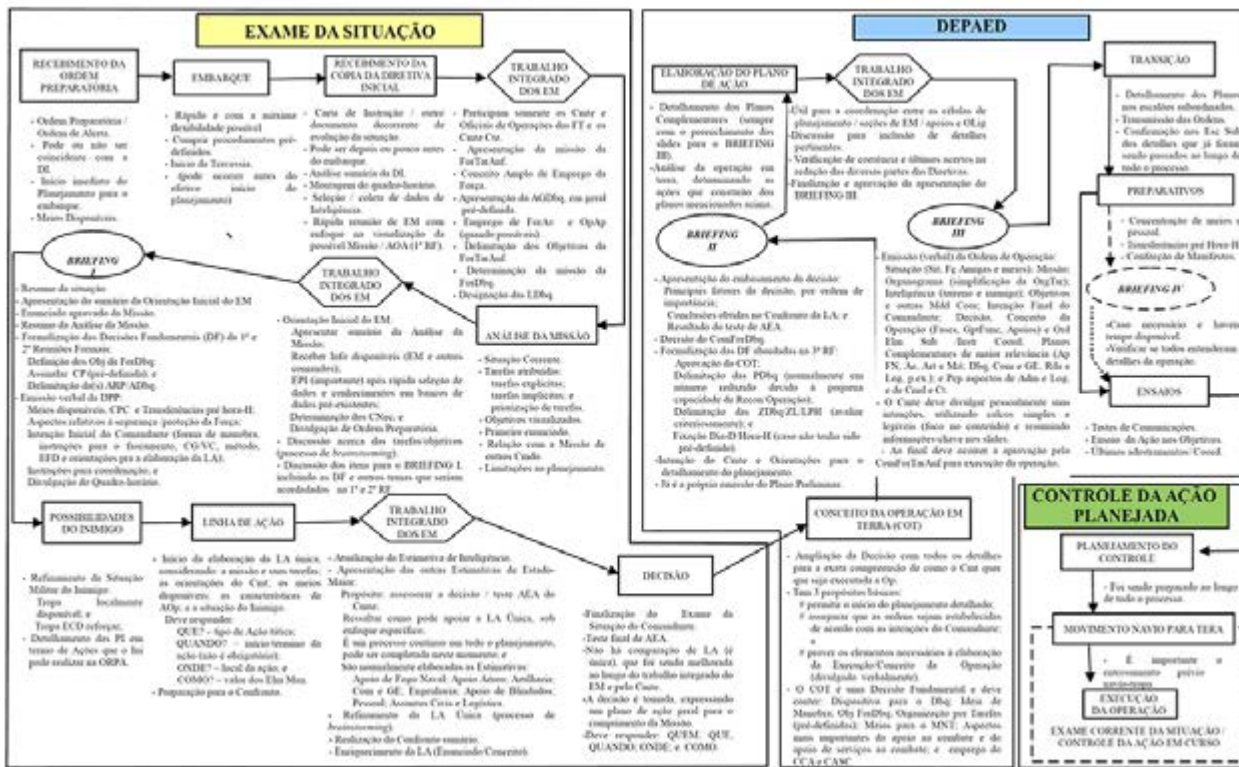
Essa particularização do PPM para situações onde haja premência de tempo também pode ser vista no CGCFN-3100 – Manual de BtlInfFuzNav, que frisa que, apesar do planejamento basear-se nos conhecimentos necessários, o Comandante não deve aguardar todas as informações, pois poderá

Figura 4: Tabela de Utilização do Tempo para Planejamento e Disseminação de Ordens.

Tempo Disponível	Antes do Combate (bastante tempo)	Durante período de calma no Combate (algum tempo)	Durante o Combate (tempo restrito)
Planejamento	Detalhado (escrito)	Menos detalhado (oral)	Abreviado
Ordens	Completas (pessoalmente e escritas)	Simplificadas (pessoalmente e oral)	Ordens isoladas para execução imediata (oral pelo rádio ou mensagem)

Fonte: CGCFN-3100 - Manual do Batalhão de Infantaria de Fuzileiros Navais (BRASIL, 2008b).

Figura 5: Fluxograma da SACEM-A.



Fonte: NCD P-02/2016 - Sequência das Ações de Comando e Estado-Maior – Abreviada (BRASIL, 2016).

perder o princípio da oportunidade, retardando demasiadamente seu ciclo OODA⁴. Para isto, os passos do PPM podem ser substituídos pelo processo abreviado das Normas de Comando, já explicadas neste trabalho. Nesta situação, a forma de transmissão das ordens pode variar com o tempo disponível, como apresentado na Figura 4 (BRASIL, 2008b).

Nos últimos anos, foi desenvolvida uma metodologia de planejamento abreviado que atende ao GptOpFuzNav em situações específicas, em que são exploradas ao máximo as características emprestadas do Poder Naval, de mobilidade, flexibilidade, versatilidade e permanência, associadas ao seu caráter expedicionário. Estas situações envolvem atuação em prazo curto, em resposta a crises, por vezes já embarcado nos navios por ocasião do recebimento da missão (BRASIL, 2013).

A SACEM-A, que tem o PPM como uma de suas bases, permite que se chegue a uma Decisão em poucas horas, enquanto os preparativos para a operação já estão sendo adiantados. A metodologia tem como fundamentos: elaboração de LA única, aprimorada e aperfeiçoada continuamente pela técnica de *brainstorming*; adoção de Procedimentos Operativos Padronizados (POP); EM entrosado e adestrado; utilização de

⁴Ciclo composto pela Observação, Orientação, Decisão e Ação, fundamental no estilo da Guerra de Manobra.

mementos e modelos, ferramentas práticas para preenchimento; existência de banco de dados prévio; dentre outros.

Nesse caso, as experiências e presenças dos líderes contribuem para soluções expeditas e coerentes com o ambiente operacional, enquanto os *briefings* garantem equilíbrio entre o trabalho individual e o das equipes, formalizando as decisões entre os comandos envolvidos. Estes detalhes e outros, como a não existência das Reuniões Formais e a inversão das fases regulares, demarcam as diferenças para este caso de planejamento de OpAnf, o que está ilustrado acima, na Figura 5 (BRASIL, 2016).

6. Integração como um Sistema de Planejamento

Constata-se, pelo exposto, que são fartas as referências doutrinárias sobre os métodos e suas variações, possíveis para cada tipo de situação encontrada e de estrutura disponível para o Comandante. Estas informações foram trazidas em sequência lógica, agrupando as maneiras e as ferramentas que o planejador pode utilizar. Não obstante, sabe-se que tais recursos podem ser adaptados, desde que a essência da

lógica seja seguida. Igualmente, procurou-se revelar algumas iniciativas de desenvolvimento doutrinário em curso no CFN.

Nesta perspectiva, a seleção do processo a ser utilizado e, principalmente, de como o mesmo será utilizado pelos assessores do decisor, seja um EM habilitado ou não, depende de vários fatores, sendo a experiência o fundamental deles. Certamente, isto contribuirá para a obtenção da melhor solução possível ao problema militar, no tempo e profundidade necessários.

Pelo que foi exposto, infere-se que o conjunto de mecanismos de planejamento, as células de pessoal envolvido na sua elaboração e as ordens e diretivas decorrentes se inter-relacionam, pois um escalão depende do produto de outro,

e uma situação comum pode ser sucedida por um cenário atípico. Logo, a sinergia proporcionada à totalidade da Força pelos referidos métodos e seus efeitos forma o que pode ser intitulado de Sistema de Planejamento, apresentado aqui na sua aplicação para as OpAnf.

Espera-se que este artigo tenha servido para esclarecer as semelhanças, apontando os propósitos específicos de cada forma de planejamento e também para desmistificar o uso de cada um deles. Ademais, salienta-se o entendimento de que os métodos, integrados, formam um sistema, relacionando-se mutuamente no seu emprego pelos variados escalões, situações e demandas operativas da MB e do CFN.

Referências

BRASIL. Marinha. Estado-Maior da Armada. **EMA-331** Vol I - Processo de Planejamento Militar. 1. Ed. Brasília, DF, 2006.

BRASIL. Marinha. Corpo de Fuzileiros Navais. Comando-Geral. **CGCFN-0-1**: Manual de Fundamentos de Fuzileiros Navais. Rio de Janeiro, 2013.

BRASIL. Marinha. Corpo de Fuzileiros Navais. Comando-Geral. **CGCFN-1-1**: Manual de Operações Anfíbias dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais. Rio de Janeiro, 2008a.

BRASIL. Marinha. Corpo de Fuzileiros Navais. Comando-Geral. **CGCFN-3100**: Manual do Batalhão de Infantaria de Fuzileiros Navais. Rio de Janeiro, 2008b.

BRASIL. Marinha. Corpo de Fuzileiros Navais. Comando-Geral. **CGCFN-3101**: Manual da Companhia de Infantaria de Fuzileiros Navais. Rio de Janeiro, 2008c.

BRASIL. Marinha. Corpo de Fuzileiros Navais. Comando-Geral. **CGCFN-50**: Manual de Planejamento dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais. Rio de Janeiro, 2008d.

BRASIL. Marinha. Corpo de Fuzileiros Navais. Comando do Desenvolvimento Doutrinário. **NCD P-02/2016**: Sequência das Ações de Comando e Estado-Maior – Abreviada (SACEM-A). Rio de Janeiro, 2016. 1ª Revisão.

BRASIL. Marinha. Corpo de Fuzileiros Navais. Comando do Desenvolvimento Doutrinário. **NCD 05/2017**: Normas de Comando de Operações Especiais. Rio de Janeiro, 2017.

ESTADOS UNIDOS. Marine Corps. **MCWP 3-11.1**: Infantry Company Operations. Washington, D.C., 2014.

