

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (FN) MAXIMILIANO PINHEIRO DE OLIVEIRA

UMA FORÇA RIBEIRINHA PARA O SÉCULO XXI:
análise do modelo estadunidense à luz da Teoria das Capacidades Dinâmicas

Rio de Janeiro

2019

CC (FN) MAXIMILIANO PINHEIRO DE OLIVEIRA

UMA FORÇA RIBEIRINHA PARA O SÉCULO XXI:

análise do modelo norte-americano à luz da Teoria das Capacidades Dinâmicas

Trabalho apresentado à Escola de Guerra Naval
como requisito parcial para a conclusão do
Curso de Estado-Maior para Oficiais
Superiores.

Orientador: CC (FN) Eduardo Cruz Galvão

Rio de Janeiro

Escola de Guerra Naval

2019

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, à minha esposa, Cristiane, pela compreensão e amor. O seu apoio foi fundamental para que eu pudesse dedicar considerável parcela do nosso tempo de convivência à produção deste trabalho.

À minha filha, Isadora, por recheiar a minha vida de momentos de alegria.

Ao meu orientador, CC (FN) Galvão, pela disponibilidade, exigência e constante busca pela excelência. Os valiosos ensinamentos permitiram o desenvolvimento intelectual do seu orientando.

Aos companheiros de turma, pelo continuado apoio e amizade.

À Marinha do Brasil, ao Corpo de Fuzileiros Navais e à Aviação Naval pela contribuição para a minha formação e para o meu constante aperfeiçoamento profissional.

RESUMO

Ao longo da história, os rios têm demonstrado sua importância, principalmente, nas vertentes geopolítica e econômica. A relevância dos sistemas ribeirinhos ao redor do globo tornou essas regiões objetos de disputa entre os Estados. Nesse sentido, a partir do século XVIII, os Estados Unidos da América buscaram desenvolver a sua capacidade de condução de Operações Ribeirinhas. Em que pese a histórica participação daquele Estado nas operações conduzidas nesse ambiente, a atuação foi episódica e caracterizada pela inexistência de uma doutrina formal e de elementos organizacionais permanentes e especializados. No entanto, no presente século, a crescente atuação das forças insurgentes no cenário ribeirinho impulsionou um esforço do Departamento da Marinha dos Estados Unidos da América em renovar a sua capacidade de atuação nas vias fluviais com o estabelecimento de organizações institucionalizadas, ágeis, descentralizadas e flexíveis. O trabalho propõe-se a examinar se o processo de desenvolvimento das capacidades ribeirinhas conduzido por aquele Departamento, nos primeiros quinze anos do século XXI, no que concerne à doutrina e à organização, obteve aderência à Teoria das Capacidades Dinâmicas, em especial, o modelo de David Teece. Foi estabelecido como desenho de pesquisa o confronto da teoria com a realidade, permitindo concluir que houve aderência. Em que pese a ausência de uma atualização da doutrina tática conjunta de Operações Ribeirinhas dentro da moldura temporal estabelecida, foram identificados diversos pontos de contato entre os fatos apresentados e os microfundamentos das capacidades dinâmicas. Dado o exposto, em complemento à linha de pesquisa adotada, incentiva-se a exploração dos aspectos atinentes ao pessoal, material e infraestrutura relacionados à renovação das capacidades ribeirinhas a fim de permitir que a Marinha do Brasil identifique os aspectos a serem considerados no seu processo de planejamento de forças.

Palavras-chave: Estados Unidos da América. Operações Ribeirinhas. Doutrina. Capacidades Ribeirinhas. Organização. David Teece. Capacidades Dinâmicas.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

C2	— Comando e controle
CJSC	— <i>Chairman of the Joint Chiefs of Staff</i>
CNA	— <i>Center for Naval Analysis</i>
CNO	— <i>Chief of Naval Operations</i>
CRF	— <i>Coastal Riverine Force</i>
DMZ	— <i>Demilitarized Zone</i>
DOD	— <i>Department of Defense</i>
DON	— <i>Department of the Navy</i>
EUA	— Estados Unidos da América
EXWDC	— <i>Expeditionary Warfighting Development Center</i>
FT	— Força-Tarefa
GWOT	— <i>Global War on Terror</i>
JCS	— <i>Joint Chiefs of Staff</i>
JFC	— <i>Joint Force Commander</i>
JOpsC	— <i>Joint Operations Concepts</i>
MAGTF	— <i>Marine Air-Ground Task Force</i>
MCCDC	— <i>Marine Corps Combat Development Command</i>
MCIA	— <i>Marine Corps Intelligence Activity</i>
MD	— Ministério da Defesa da República Federativa do Brasil
MPF	— <i>Maritime Prepositioning Forces</i>
MRF	— <i>Mobile Riverine Force</i>
NAVSCIATT	— <i>Naval Small Craft Instruction and Training Team</i>
NDC	— <i>Naval Doctrine Command</i>
NECC	— <i>Navy Expeditionary Combat Command</i>

NMS	— <i>National Military Strategy</i>
NOC	— <i>Naval Operations Concept</i>
NSS	— <i>National Security Strategy</i>
NSWC	— <i>Naval Special Warfare Command</i>
NTR	— <i>Naval Transformation Roadmap</i>
NWDC	— <i>Navy Warfare Development Command</i>
PBC	— <i>Planejamento Baseado em Capacidades</i>
PBR	— <i>Patrol Boat Riverine</i>
QDR	— <i>Quadrennial Defense Review</i>
RAG	— <i>Riverine Assault Group</i>
RCE	— <i>Riverine Center of Excellence</i>
RIVRON	— <i>Riverine Squadrons</i>
SA	— <i>Security assistance</i>
SBU-22	— <i>Special Boat Unit - 22</i>
SCCO	— <i>Small Craft Company</i>
SC MAGTF	— <i>Security Cooperation Marine Air-Ground Task Force</i>
SMTC	— <i>Special Mission Training Center</i>
TCD	— <i>Teoria das Capacidades Dinâmicas</i>
USCG	— <i>United States Coast Guard</i>
USMC	— <i>United States Marine Corps</i>
USN	— <i>United States Navy</i>
USSOCOM	— <i>United States Special Operations Command</i>

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Processo de atualização doutrinária.....	62
FIGURA 2 – Estrutura organizacional da FT 117.....	63
FIGURA 3 – Estrutura organizacional da FT 116.....	63
FIGURA 4 – Estrutura organizacional da SCCO.....	64
FIGURA 5 – Estrutura analítica para a estimativa de capacidades.....	65
FIGURA 6 – Capacidades ribeirinhas e o espectro de operações militares.....	66
FIGURA 7 – Estrutura primária do NECC.....	68
FIGURA 8 – Proposta de estrutura para a SC MAGTF.....	69
FIGURA 9 – Estrutura atual do NECC.....	70
QUADRO 1 – Modelo analítico adaptado de David Teece.....	15
QUADRO 2 – Tarefas operacionais mais relevantes para as unidades ribeirinhas.....	67
QUADRO 3 – Tarefas funcionais para as unidades ribeirinhas.....	67

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	TEORIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS	10
2.1	Origem e evolução do conceito das capacidades dinâmicas.....	10
2.2	Construção teórica de David Teece e o modelo adaptado.....	12
2.3	Os conceitos de doutrina e de estrutura organizacional.....	16
3	A RELAÇÃO ENTRE OS EUA E AS OPERAÇÕES RIBEIRINHAS	18
3.1	Emprego de Operações Ribeirinhas pelos EUA na defesa do próprio território.....	18
3.2	Guerra do Vietnã: o auge das Operações Ribeirinhas.....	20
3.3	A busca por uma identidade para as Operações Ribeirinhas.....	24
4	UMA FORÇA RIBEIRINHA PARA O SÉCULO XXI	28
4.1	O pensamento político e estratégico-militar dos EUA no início do século XXI.....	28
4.2	O pós-11 de setembro e a necessidade de transformação das Forças Armadas.....	29
4.3	A emergência de uma capacidade ribeirinha para o combate ao terror.....	32
4.4	A importância de uma estrutura analítica para a criação do NECC.....	34
4.5	A consolidação do NECC e as perspectivas futuras.....	37
5	APLICAÇÃO DA ESTRUTURA ADAPTADA DE DAVID TEECE	40
5.1	Análise do ambiente externo.....	40
5.2	Capacidade de resposta às mudanças no ambiente.....	43
5.3	Transformação e gerenciamento das ameaças.....	46
6	CONCLUSÃO	50
	REFERÊNCIAS	53
	GLOSSÁRIO	58
	ANEXOS	62

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história, os rios têm demonstrado a sua importância geopolítica e econômica ao possibilitarem a interiorização das populações e facilitarem o escoamento da produção interna dos Estados para os portos localizados no litoral. Tal relevância tornou as áreas ribeirinhas, regiões vitais a serem controladas nos períodos de conflito.

Nesse intuito, os Estados Unidos da América (EUA), a partir do século XVIII, passaram a estabelecer uma relação simbiótica, porém, episódica com as Operações Ribeirinhas. Essas atuações pontuais nesse cenário ocasionaram uma série de problemas operativos, especialmente aqueles relacionados aos aspectos doutrinários e organizacionais. Tais desajustes foram amplificados pela constante tendência estadunidense de desmobilização das suas forças ribeirinhas após a cessação das hostilidades em virtude, principalmente, da ausência de prioridade estratégica para a atuação nesse ambiente operacional além das severas restrições orçamentárias impostas ao final dos conflitos.

Tal postura foi adotada até o final da Guerra Fria (1947-1989) quando a intensificação da globalização e o surgimento de novos atores e tecnologias, demandou um redirecionamento da atuação estratégica do *Department of the Navy* (DON) que, naquele momento, voltou-se para o emprego de suas forças nas regiões litorâneas e ribeirinhas.

No entanto, os ataques terroristas perpetrados no seu território em 2001, desencadearam um processo de transformação de suas Forças Armadas para a atuação no contexto da *Global War on Terror* (GWOT). Ademais, a eficácia das forças insurgentes no ambiente ribeirinho durante a Guerra do Iraque (2003-2011) conduziu os EUA a um processo de reconstrução e de institucionalização de sua capacidade de atuação nas vias fluviais com o fito de possibilitar a manutenção de tropas especializadas e adequadamente adestradas.

Nesse sentido, foi estabelecido como desenho de pesquisa, o confronto entre a teoria e a realidade no intuito de analisar esse processo evolutivo, no período de 2001 a 2015,

e responder ao seguinte questionamento: O desenvolvimento da capacidade ribeirinha do DON, no que concerne à doutrina e à organização, teve aderência à Teoria das Capacidades Dinâmicas (TCD)?

Com o fito de atingir o propósito estabelecido, será assumida a hipótese de que houve a referida aderência ao modelo teórico empregado e, nesse sentido, abordar-se-á o problema em seis capítulos. Após esta introdução, o segundo capítulo apresentará a origem e a evolução do conceito das capacidades dinâmicas seguida pela definição da estrutura teórica a ser empregada, baseada no modelo adaptado de David Teece. Ao final, serão padronizados os conceitos de doutrina e de estrutura organizacional a fim de facilitar a compreensão da análise. Em seguida, o capítulo três pretenderá compreender a evolução da capacidade ribeirinha dos EUA, até o final do século XX.

Posteriormente, o capítulo quatro será dedicado à análise do processo de renovação da capacidade ribeirinha do DON no século atual, especialmente, no que concerne aos aspectos doutrinários e organizacionais. Tal propósito permitirá que, no capítulo cinco, sejam conduzidas as interações entre a realidade observada e o modelo teórico adotado no intuito de verificar possíveis pontos de aderência e, conseqüentemente, validar ou não a hipótese estabelecida.

Por último, o capítulo seis apresentará as conclusões e considerações finais, recapitulando os aspectos mais relevantes e identificando possíveis linhas de pesquisa a serem exploradas no futuro.

Por certo, o assunto em lide reveste-se de grande relevância em decorrência de sua contemporaneidade e pela possibilidade de aplicação das conclusões alcançadas a outras vertentes do estamento militar e da sociedade civil.

Assim, inicia-se o estudo com a apresentação da Teoria das Capacidades Dinâmicas.

2 TEORIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Como apresentado na introdução, a proeminência militar estadunidense no início do século XXI não impediu a concretização de ataques terroristas ao seu território e, no intuito de buscar uma atuação eficaz no contexto da GWOT, aquele Estado identificou que as suas Forças Armadas deveriam passar por um processo de transformação cujo escopo incluía o incremento da atuação das suas Forças Navais nas águas interiores.

A partir desse pressuposto, será analisado o desenvolvimento da capacidade ribeirinha do DON após os atentados de 11 de setembro de 2001 até o final do ano de 2015, enfatizando os aspectos doutrinários e organizacionais. Para atingir esse propósito, será utilizada a Teoria das Capacidades Dinâmicas em função da atualidade do tema, da funcionalidade de seus conceitos e da possibilidade de sua aplicação às organizações governamentais, permitindo uma adequada investigação dos fatos.

Alinhado ao exposto acima, este capítulo terá o propósito de apresentar a fundamentação teórica adotada, abordando a origem e a evolução do conceito além de um modelo adaptado a partir da construção teórica de David Teece que será confrontado com os dados apresentados no trabalho. Ao final do capítulo, serão apresentados os conceitos de doutrina e estrutura organizacional a fim de facilitar a compreensão da análise a ser realizada.

2.1 Origem e evolução do conceito de capacidades dinâmicas

Segundo Pisano (2015), a diferença entre a realidade observada e os fatos que podem ser explicados geram uma série de questionamentos que impulsionam a exploração empírica e o desenvolvimento teórico. Nesse contexto, novas teorias nascem quando os modelos existentes não logram êxito em prover respostas práticas.

No campo da administração, diversas correntes tentaram estudar as causas do crescimento das organizações e, diante das limitações apresentadas pelas teorias predecessoras¹, Teece e Pisano, no ano de 1994, introduziram o conceito de capacidades dinâmicas afirmando que seria necessário um novo paradigma para explicar a forma de obtenção da vantagem competitiva (TEECE; PISANO, 1994).

Contudo, o tema ganhou notoriedade somente quando Teece *et al.* (1997) conceituaram as capacidades dinâmicas como a “habilidade da organização para integrar, construir e reconfigurar competências² externas e internas em direção às mudanças ambientais” (TEECE *et al.*, 1997, p. 516, tradução nossa)³.

O referido conceito destacou a necessidade de existência de um ambiente dinâmico como fator motivador da renovação das competências organizacionais que, realizada de forma continuada, possibilitará o incremento do nível de aprendizagem organizacional⁴ (TEECE *et al.*, 1997).

Ademais, é relevante citar a importância atribuída pelos autores ao processo decisório envolvendo a identificação, criação e seleção da capacidade bem como o momento em que tomar-se-ão essas decisões que, por sua vez, serão dependentes da trajetória⁵ da organização (TEECE *et al.*, 1997).

Dando continuidade ao processo de evolução do conceito, Eisenhardt e Martin (2000) destacaram a importância da existência de um consolidado mecanismo de aquisição de

¹ Nesse ínterim, destacou-se a Visão Baseada em Recursos (VBR) que, voltando-se para os aspectos internos da organização, considerava que os seus recursos e competências eram os principais contribuintes para a conquista da vantagem competitiva. Apesar de sua grande repercussão, foi criticada pelo seu caráter estático ao desconsiderar a influência do ambiente externo na reconfiguração de seus recursos e competências (BARNEY, 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990).

² Forças únicas profundamente incorporadas dentro de uma organização que permitem a diferenciação dos produtos e serviços em relação aos concorrentes (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

³ No original: “*Firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments*”.

⁴ Processo pelo qual uma organização emprega os conhecimentos adquiridos por meio de experiência ou pesquisa a fim de atualizar as suas normas e doutrinas (DOWNIE, 1998).

⁵ As trajetórias seguidas no passado pelas organizações serão, em diversos casos, limitadores do processo de criação de capacidades dinâmicas (TEECE *et al.*, 1997).

conhecimento e de aprendizagem que pode ser incrementado por meio do contato com instituições de pesquisas e estabelecimentos de ensino (EINSENHARDT; MARTIN, 2000).

Outra grande contribuição foi prestada por Zollo e Winter (2002), que destacaram o papel da aprendizagem organizacional, obtida em decorrência de sua constante atuação sobre as rotinas operacionais, para o incremento de suas capacidades dinâmicas.

A partir daquele momento, houve um grande avanço nos estudos sobre o tema, culminando com um conceito ampliado proposto por Teece (2007) que, em virtude de sua relevância, será objeto da próxima seção.

2.2 Construção teórica de David Teece e o modelo adaptado

Dentre os estudos realizados no presente século sobre as capacidades dinâmicas, destaca-se a abordagem de Teece (2007) que, mantendo todos os pressupostos antecedentes⁶, abordou, de forma didática, os microfundamentos do termo.

A principal contribuição dessa obra foi a desagregação do conceito em três fundamentos: análise do ambiente externo, capacidade de resposta da organização às mudanças no ambiente e o processo de transformação e gerenciamento das ameaças (TEECE, 2007).

O primeiro fundamento está relacionado diretamente à capacidade da organização em monitorar as mudanças que permeiam o ambiente em que está inserida a fim de identificar oportunidades e/ou ameaças. Para cumprir esse requisito, a instituição deverá, inicialmente, estabelecer uma estrutura que permita a realização de atividades descentralizadas de acompanhamento da evolução dos fatores externos e que possibilite o adequado fluxo das informações obtidas entre os diversos níveis hierárquicos (TEECE, 2007).

⁶ Teece (2007) considerou a importância da constante reconfiguração de recursos e do contínuo processo de aprendizagem organizacional.

Adicionalmente, a organização deverá investir em pesquisa e desenvolvimento a fim de identificar e/ou criar, interna e externamente, os processos a serem empregados na atuação diante dos novos desafios. Destaca-se, ainda, a necessidade da correta interpretação de todas as informações coletadas a fim de propiciar o adequado emprego da ferramenta de planejamento de cenários que, por sua vez, permitirá a correta elaboração de concepções estratégicas que influenciarão as ações futuras da organização (TEECE, 2007).

O segundo fundamento traduz-se na identificação da capacidade de resposta da organização às mudanças. Inicialmente, após a análise dos cenários prospectivos construídos na fase anterior, deve-se estabelecer a atuação estratégica com fulcro nos pontos de inflexão ambiental (TEECE, 2007).

A partir dessa linha de base, no intuito de não extrapolar os gastos autorizados num cenário de restrições orçamentárias, será de fundamental importância a seleção das fronteiras organizacionais a fim de evitar a sobreposição de esforços (TEECE, 2007). Nesse ínterim, cabe ressaltar os conceitos de exploração e exploração apresentados por March (1991). O primeiro estava relacionado ao emprego dos recursos já existentes na organização no intuito de torná-la mais eficiente. Já o segundo termo, referia-se à ampliação do portfólio de produtos e serviços oferecidos pela instituição por meio de um intenso e planejado processo de pesquisa e inovação contínua. Em complemento, Tushman e O'Reilly (1997) aperfeiçoaram o conceito de organizações ambidestras para definir as instituições que equilibram eficazmente as suas ações voltadas para a exploração e a exploração a fim de conquistar e/ou manter uma vantagem competitiva sustentável. Em suma, a instituição deverá definir claramente as competências que serão mantidas, desenvolvidas, descartadas e transferidas para outro ator.

Em seguida, será necessário estabelecer uma estrutura de apoio à inovação incremental a fim de permitir a criação de um modelo organizacional eficaz (TEECE, 2007). Nesse contexto, é importante destacar que processos inovadores disruptivos podem trazer

resultados maléficis à organização em virtude da possibilidade de surgimento de processos de resistência à mudança por parte da força de trabalho (ROBBINS *et al.*, 2010).

Ademais, reforça-se a compulsoriedade de não limitar tal estrutura pela prévia existência de recursos na instituição, principalmente, num cenário em que a organização vislumbra uma ampliação do seu campo de atuação.

De posse das informações obtidas acerca das mudanças do ambiente externo e do resultado da análise de sua capacidade de resposta, a organização deverá estabelecer mecanismos que permitam, de forma contínua, gerenciar as ameaças e conduzir o processo de transformação com foco na obtenção de vantagem competitiva sustentável. Dessa feita, o primeiro passo será o estabelecimento de uma estrutura organizacional que possibilitará a adoção de ações descentralizadas a fim de incrementar a sua flexibilidade e responsividade às novas exigências (TEECE, 2007). Tal descentralização poderá ser alcançada por meio da adoção de uma estrutura matricial que permita distribuir as capacidades e os meios em áreas geográficas distintas.

Ainda nesse contexto, é fundamental que a instituição busque a coespecialização que está relacionada ao incremento do valor de um recurso ou capacidade quando utilizado em conjunto com outro ativo tangível ou intangível. Esse ativo adicional poderá ser criado na própria organização ou adquirido por meio de alianças com outras instituições (TEECE, 2007).

Finalizando a abordagem dos microfundamentos, destaca-se a importância da gestão do conhecimento que, permeando todas as atividades desempenhadas por uma organização, permite codificar e integrar o aprendizado obtido internamente bem como captado em decorrência da interação com outras organizações (TEECE, 2007). De maneira igualmente importante, encontra-se o estabelecimento de mecanismos institucionalizados que permitam a codificação automática dos conhecimentos adquiridos (DOWNIE, 1980).

Dessa forma, será possível estabelecer as bases para a execução do processo de criação de capacidades dinâmicas de forma contínua e padronizada.

Após esse detalhamento dos conceitos apresentados por Teece (2007) corroborado pelos estudos de outros autores, pode-se afirmar que as capacidades dinâmicas não são um fim em si mesmas. Pelo contrário, elas são desenvolvidas e empregadas pelas organizações na criação de novas capacidades no ambiente volátil e incerto do século atual. A aplicação continuada desse processo criará um círculo virtuoso permitindo a manutenção de desempenho superior em relação aos seus concorrentes.

Em que pese a sua abordagem voltada para as organizações com fins lucrativos, a TCD e, em especial, esse modelo proposto por Teece (2007) e adaptado pelo autor, é passível de aplicação nos organismos governamentais como, por exemplo, as Forças Armadas que necessitam incrementar continuamente o seu desempenho num cenário extremamente incerto e caracterizado por recursos financeiros cada vez mais escassos (PABLO, 2007).

Nesse ínterim, o QUADRO – 1 apresentará um extrato da adaptação da estrutura moldada por Teece (2007), que servirá de base para a verificação da aderência ou não do processo de evolução da capacidade ribeirinha do Departamento da Marinha dos EUA, no período compreendido entre 2001 e 2015, à Teoria das Capacidades Dinâmicas.

QUADRO 1
Modelo analítico adaptado de David Teece

MICROFUNDAMENTOS	PROCESSOS GERENCIAIS E ORGANIZACIONAIS
Análise do ambiente externo	Realização de atividades descentralizadas de monitoramento Investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos processos Adoção de planejamento de cenários
Capacidade de resposta	Estabelecimento de uma estratégia Estabelecimento de estrutura institucional de apoio à inovação Seleção das fronteiras da organização
Transformação e gerenciamento de ameaças	Execução de ações descentralizadas Implementação da coespecialização Fortalecimento da gestão do conhecimento

Fonte: TEECE, 2007, p. 1342 (adaptado pelo autor)

Estabelecidos os pontos da TCD que serão confrontados com os fatos a serem detalhados mais adiante, a próxima seção apresentará os conceitos de doutrina e de estrutura organizacional a fim de facilitar a compreensão da análise a ser realizada.

2.3 Os conceitos de doutrina e de estrutura organizacional

A análise do modelo apresentado na seção anterior permite depreender que a concepção teórica de David Teece possui uma relação intrínseca com a doutrina e com a estrutura organizacional, principalmente no que tange à gestão do conhecimento e à necessidade do estabelecimento de organizações descentralizadas, respectivamente. Nesse contexto, a presente seção buscará padronizar tais conceitos a fim de facilitar a compreensão da abordagem.

No que tange à doutrina, ao longo da história, estudiosos de diferentes áreas do conhecimento dedicaram-se à conceituação do referido termo. No entanto, o resultado dessas pesquisas foi o surgimento de conceitos que, analisados individualmente, poderão originar conclusões completamente distintas. Assim sendo, no intuito de facilitar o entendimento do leitor, este trabalho empregará o conceito de doutrina militar apresentado pelo Ministério da Defesa da República Federativa do Brasil (MD), qual seja:

Conjunto harmônico de ideias e de entendimentos que define, ordena, distingue e qualifica as atividades de organização, preparo e emprego das Forças Armadas. Dentro dessa visão, as doutrinas militares englobam a administração, a organização e o funcionamento das instituições militares. Compõem-se de diversos níveis, constituídos por princípios, conceitos, normas e procedimentos (BRASIL, 2007, p. 11).

O conceito anterior está alinhado com o entendimento de Posen (2016) que afirma existir formulações doutrinárias do nível tático ao político. Dessa feita, os documentos formulados nos diversos níveis de decisão, caso atendam aos requisitos apresentados no conceito do MD, serão considerados produtos doutrinários. Ademais, convém citar a observação realizada por Caminha (1980) salientando que a doutrina não pode ser encarada

como algo dogmático a fim de não limitar a liberdade de ação dos Comandantes diante do surgimento de novos fatos como, por exemplo, as inovações tecnológicas.

No que concerne à mudança doutrinária nas organizações militares, Downie (1998) afirmou que essa pode surgir de pressões impostas pelas autoridades civis, por iniciativa dos profissionais das armas ou pela interação dos dois fatores. Independentemente da causa da evolução doutrinária, Hoiback (2013) destacou a influência da doutrina na estrutura organizacional que, por sua vez, deverá analisar continuamente o ambiente externo a fim de identificar as suas vulnerabilidades e atualizar a sua doutrina, caso seja necessário, dentro de um ciclo de conhecimento. O ANEXO A apresenta o modelo proposto por Downie (1998) identificando o processo de mudança doutrinária.

Nesse contexto, torna-se importante conceituar a estrutura organizacional como a forma de divisão e agrupamento das tarefas desempenhadas por uma organização. Tal conceito, fazendo uso dos conhecimentos de Robbins *et al.* (2010), deverá levar alguns elementos em consideração como, por exemplo, a especialização, a departamentalização e a formalização, dentre outros.

Por fim, identificados os conceitos basilares necessários ao entendimento do trabalho e entendendo a importância do papel da trajetória da organização no seu processo de desenvolvimento, o próximo capítulo buscará facilitar a compreensão da relação dos EUA, com ênfase no DON, com as Operações Ribeirinhas até o final do século XX. Ressalta-se que, no intuito de incrementar o entendimento do leitor sobre o objeto proposto, ao final do trabalho será disponibilizado um glossário com descrições sucintas dos principais termos citados em língua estrangeira.

3 A RELAÇÃO ENTRE OS EUA E AS OPERAÇÕES RIBEIRINHAS

Neste capítulo, no intuito de compreender a evolução da capacidade ribeirinha dos EUA até o final do século XX, serão apresentados os principais momentos em que aquele Estado empregou as operações no cenário fluvial utilizando, como ponto de partida, a Guerra dos Sete Anos (1756-1763).

Dessa forma, será estabelecida uma linha do tempo que permitirá a descrição das transformações doutrinárias e organizacionais das forças ribeirinhas dos EUA durante a defesa do próprio território, a participação na Guerra do Vietnã (1960-1975)⁷ e a busca por uma identidade para as Operações Ribeirinhas no período que se seguiu ao conflito.

Convém ressaltar que tal abordagem não estará limitada à simples enumeração dos fatos históricos. Pelo contrário, tais momentos serão apenas o pano de fundo que auxiliará na identificação dos elementos que, ao longo da história, contribuíram e ainda atuam na construção das capacidades do DON.

3.1 Emprego de Operações Ribeirinhas pelos EUA na defesa do próprio território

A primeira participação dos norte-americanos nas Operações Ribeirinhas remonta ao ano de 1759, durante o período colonial, quando alguns nativos tiveram a oportunidade de integrar as forças britânicas no contexto da Guerra dos Sete Anos (DUNNAVENT, 1998).

Apesar dos ensinamentos obtidos como, por exemplo, a perfeita coordenação entre a *United States Navy* (USN) e o Exército, o conhecimento tácito das forças ribeirinhas dos EUA teve um considerável incremento, somente, com a sua participação na Revolução Americana (1776).

⁷ Em que pese a Guerra do Vietnã estar no contexto das Guerras da Indochina, o período assinalado – 1960 a 1975 – corresponde ao conflito entre o Vietnã do Norte e seus aliados do Vietcong (comunistas sul-vietnamitas), de um lado, e os EUA e o Vietnã do Sul, de outro (MAGNOLI, 2017).

Nesse conflito, em que pese o papel principal nas Operações Ribeirinhas ter sido desempenhado pelas Marinhas estaduais e pelo Exército, a atuação nos rios Hudson e Delaware permitiu a criação de conceitos doutrinários estáticos que seriam utilizados nos anos subsequentes como foi o caso da Guerra de 1812⁸ em que a USN atuou em três teatros distintos: no oceano, no litoral e nas águas interiores (DUNNAVENT, 1998).

No que tange aos aspectos doutrinários, essa guerra originou o que seria considerado o embrião de uma doutrina formal de Operações Ribeirinhas apesar do enfoque nos aspectos de comando e controle (C2), estabelecendo a inexistência de unidade de comando neste tipo de operação (DUNNAVENT, 1998).

O emprego de forças ribeirinhas pelos EUA voltou a ocorrer na Segunda Guerra dos Seminoles⁹ (1835-1842). Buker (1975) afirma que, naquela ocasião, a atuação da USN marcou o primeiro emprego de forças ribeirinhas estadunidenses contra insurgentes utilizando, para tal, uma *Mobile Riverine Force* (MRF).

Destaca-se ainda a formulação, de forma inédita, de um documento tático impresso versando sobre as Operações Ribeirinhas buscando a padronização de procedimentos sem reduzir a iniciativa dos escalões inferiores. Este fato mostrou-se de grande relevância tendo em vista a reconhecida aversão, à época, dos militares estadunidenses em normatizar as suas táticas em virtude do receio de perderem a sua liberdade de ação (DUNNAVENT, 1998).

Contudo, a primeira participação dos militares dos EUA nas Operações Ribeirinhas de larga escala foi na Guerra Civil (1861-1865), caracterizada pelo ressurgimento dos problemas de C2 junto ao Exército no contexto do Plano Anaconda¹⁰. A solução encontrada foi

⁸ Também conhecido como Guerra Anglo-Americana, esse conflito foi causado, dentre outros motivos, pelas restrições econômicas impostas pela Grã-Bretanha e pela França aos EUA (DUNNAVENT, 1998).

⁹ Os seminolas ou seminolas são um dos grupos indígenas da América do Norte, que vivia em terras do Canadá e dos Estados Unidos, originariamente na Flórida e, atualmente, estabelecidos em Oklahoma (DUNNAVENT, 1998).

¹⁰ Este plano instituiu um cerco da Confederação por parte da União, por meio de um bloqueio naval e do controle dos Rios Mississippi e Tennessee (DUNNAVENT, 1998).

o estabelecimento de um componente fluvial independente com a necessária coordenação e cooperação entre as Forças (DUNNAVENT, 1998).

Analisando-se os dados apresentados nessa seção, pode-se afirmar que a participação das forças militares dos EUA no cenário ribeirinho até o ano de 1878 foi marcada pelo despreparo inicial e pelo imprevisto em virtude do caráter informal das novas táticas e da inexistência de elementos organizacionais dedicados exclusivamente à condução de operações nas águas interiores. Contudo, observou-se uma tentativa de aperfeiçoamento e de codificação das táticas empregadas que permitiu o incremento do conhecimento tácito dos combatentes estadunidenses que seria de grande valia nos conflitos subsequentes, em especial, na Guerra do Vietnã.

3.2 Guerra do Vietnã: o auge das Operações Ribeirinhas

Após a Segunda Guerra Mundial, baseados nas lições aprendidas naquele conflito, os EUA procuraram solucionar os problemas de C2 entre as Forças Armadas por meio do Ato de Segurança Nacional de 1947 que criou o *Department of Defense* (DOD) (CORRELL, 2017).

Foi nesse contexto que os estadunidenses iniciaram a sua participação na Guerra do Vietnã que envolveu uma série de operações militares, dentre as quais, aquelas conduzidas no ambiente ribeirinho. Contudo, novamente, foi observada a tendência de despreparo das forças militares dos EUA para a condução de Operações Ribeirinhas no início dos conflitos (MCCURRY, 2006).

Segundo Fulton (1985), os estudos que intencionaram avaliar a viabilidade da condução de Operações Ribeirinhas naquele conflito destacaram as experiências anteriores dos estadunidenses atuando a partir das hidrovias interiores, inclusive, a participação dos seus

conselheiros militares nos *Riverine Assault Group*¹¹ (RAG) da Marinha do Vietnã no ano de 1962 e concluíram que os EUA deveriam, inicialmente, apoiar as unidades ribeirinhas vietnamitas, uma vez que haviam perdido a capacidade de executar este tipo de operação e, simultaneamente, enfatizar a construção de embarcações especializadas (UHLIG JUNIOR, 1986).

Inicialmente, foi desencadeada a Operação *MARKET TIME* cuja missão era “detectar e destruir as embarcações inimigas que tentassem a infiltração sobre a costa da República do Vietnã entre a *Demilitarized Zone* (DMZ) e a fronteira com o Camboja” (UHLIG JUNIOR, 1986, p. 319, tradução nossa)¹². A Força-Tarefa 115 (FT 115), especialmente criada para aquela operação, recebeu, inicialmente, lanchas da *United States Coast Guard* (USCG) enquanto a USN buscava um meio similar (SCHEFFER, 2005).

Com a aquisição das *Patrol Boat Riverine*¹³ (PBR) pela USN, foi possível estabelecer a FT 116 que, incorporando, ainda, navios de apoio e helicópteros, foi empregada na Operação *GAME WARDEN* (UHLIG JUNIOR, 1986).

Os novos meios empregados na FT 116 evidenciaram a influência do desenvolvimento tecnológico na evolução tática, como foi o caso da PBR. No entanto, a tática de emprego de duas lanchas em conjunto decorreu do método de tentativa e erro que foi adotado em virtude da ausência de uma doutrina consolidada.

Apesar do sucesso da Operação *GAME WARDEN*, os EUA visualizaram a necessidade de estabelecer uma organização capaz de dismantelar a atividade dos vietcongs no delta do rio *Mekong* e, naquele contexto, foi criada a FT 117, também conhecida como MRF.

¹¹ Estes grupos herdaram os meios e a doutrina das Divisões Navais de Assalto (*Dinassaults*) francesas que operaram na Indochina na década de 1940 (SCHEFFER, 2005).

¹² No original: “...to detect and destroy enemy craft attempting infiltration on the coast of the Republic of Vietnam between the demilitarized zone (DMZ) and the Cambodian border”.

¹³ Essas lanchas eram operadas por uma tripulação de quatro homens, equipada com radar de superfície e rádios VHF além de possuir metralhadoras e lançadores de granada. Operando, usualmente, em pares, estas embarcações eram altamente manobráveis chegando a atingir a velocidade de 30 nós (UHLIG JUNIOR, 1986).

Essa organização por tarefas contava com uma estrutura de comando conjunta, em que os componentes terrestres e navais possuíam comandos distintos (DUNNAVENT, 1998).

No entanto, os problemas decorrentes da falta de unidade de comando foram superados por meio de publicação de uma Ordem de Operação Conjunta, tornando o caso, um exemplo a ser seguido no futuro pelas forças militares estadunidenses.

Contudo, a Ofensiva do *Tet*¹⁴ lançada pelo Vietnã do Norte em janeiro de 1968 originou o desencadeamento da Operação *SEALORDS*, cumprida pela FT 194 que, combinando elementos das FT 115, 116 e 117, promoveu um amplo emprego das bases de combate ribeirinhas terrestres e flutuantes além do apoio aéreo aproximado¹⁵ por aeronaves de asa fixa (MAROLDA; DUNNAVENT, 2015).

Com o início do processo de vietnamização¹⁶, a MRF e demais unidades ribeirinhas foram desmobilizadas em 1969, e seus meios foram transferidos às Forças Armadas sul-vietnamitas (DUNNAVENT, 1998).

Com relação às lições operacionais e táticas aprendidas durante a atuação no cenário ribeirinho do Vietnã, observou-se a necessidade de cooperação das forças navais com forças terrestres treinadas e equipadas a fim de retirar a iniciativa do inimigo.

Ademais, o meio aéreo mostrou-se de fundamental importância no apoio às embarcações durante os seus deslocamentos (DUNNAVENT, 1998).

No que concerne à doutrina, observou-se que, inicialmente, as forças ribeirinhas operaram sob ordens verbais. No entanto, no decorrer do conflito, diversos estudos, Ordens de Operação, inovações práticas em combate, regras de engajamento e manuais embrionários

¹⁴ Esta ofensiva foi um ataque em três fases lançado pelos norte-vietnamitas e vietcongues contra as forças estadunidenses e sul-vietnamitas em 30 de janeiro de 1968, durante a Guerra do Vietnã (MAGNOLI, 2017).

¹⁵ Ação aérea conduzida por aeronaves de asa fixa ou rotativa contra alvos hostis que estão próximos às forças amigas e que necessitam de detalhada integração de cada missão aérea com o fogo e o movimento daquelas forças (EUA, 2019).

¹⁶ Política da administração do presidente dos Estados Unidos, Richard Nixon, como resultado da Ofensiva do *Tet*, para ampliar, equipar e treinar as forças do Vietnã do Sul e atribuir-lhes cada vez mais um papel de combate, ao mesmo tempo com uma redução gradual do número de tropas de combate dos EUA (MAGNOLI, 2017).

foram publicados em meio físico, funcionando como guia para os comandos subordinados no cumprimento de suas missões (DUNNAVENT, 1998).

Exemplo disso foi a confecção do primeiro manual¹⁷ doutrinário escrito sobre as Operações Ribeirinhas no ano de 1967. Nesse documento, o *United States Marine Corps* (USMC) atribuiu um papel secundário à USN que, em virtude de sua proeminente participação nas ações no delta do rio *Mekong*, elaborou, no mesmo ano, uma doutrina de Operações Ribeirinhas¹⁸, buscando equacionar o problema de C2 por meio da definição das situações em que o comando das forças seria atribuído à USN ou às forças terrestres. Em 1971, a revisão desse manual enfatizou a abordagem das operações de interdição e de patrulha a partir dos conhecimentos adquiridos na Operação *SEALORDS*, mostrando, neste caso, um grande dinamismo no processo de atualização doutrinária. No entanto, a ausência de uma doutrina conjunta ainda trazia prejuízos à condução de Operações Ribeirinhas (SCHEFFER, 2005).

A análise das ações estadunidenses apresentadas nessa seção permite concluir que houve uma grande evolução dos processos de atualização doutrinária e organizacional das forças ribeirinhas no período. Nesse contexto, pela primeira vez, observou-se um esforço de codificação dos conhecimentos obtidos em operação na doutrina tática de Operações Ribeirinhas. Tal fato, aliado ao estabelecimento de diferentes estruturas organizacionais ao longo do conflito, conforme explicitado no ANEXO B, constituíram a linha de base para o desenvolvimento da capacidade ribeirinha nos anos subsequentes, em que pese o retorno do pensamento estratégico-naval voltado para o fortalecimento de uma Marinha oceânica, como será visto a seguir.

¹⁷ FMFM 8-4 *Doctrine for Riverine Operations*.

¹⁸ NWP 21 *Doctrine for Riverine Operations*.

3.3 A busca por uma identidade para as Operações Ribeirinhas

Após a Guerra do Vietnã, as Operações Ribeirinhas vivenciaram um longo período de ostracismo. Naquele contexto, os meios fluviais remanescentes no inventário da USN foram transferidos para as unidades de Operações Especiais. A partir daquele momento, as forças ribeirinhas estadunidenses passaram a enfatizar a atuação na guerra irregular e, em 1987, tais organizações migraram para a estrutura do *United States Special Operations Command* (USSOCOM), desonerando o DON dos problemas orçamentários decorrentes da necessidade de aquisição de meios. Em paralelo, o período pós-Vietnã foi caracterizado pelo esforço do USMC em manter uma restrita capacidade de operação de embarcações pequenas apesar da falta de prioridade estratégica e a consequente restrição orçamentária (BENBOW *et al.*, 2006; SCHEFFER, 2005).

Após a aprovação do Ato *Goldwater-Nicholson*¹⁹, a USN, em conjunto com o USMC, publicou dois manuais²⁰ doutrinários que, contudo, foram considerados inadequados por não contemplarem as inovações tecnológicas. Fato similar ocorreu com a doutrina conjunta²¹ de Operações Ribeirinhas publicada pelo *Joint Chiefs of Staff* (JCS) em 1991 (EUA, 1986; SCHEFFER, 2005).

Nesse ínterim, com o estabelecimento da Iniciativa Andina²² em 1989, os EUA retomaram o processo de construção de sua capacidade ribeirinha que foi impulsionado, anos mais tarde, com a divulgação do documento *...From the Sea*, que expressava a necessidade de desenvolvimento do emprego nas regiões litorâneas, incluindo a preocupação com o ambiente ribeirinho (BENBOW *et al.*, 2006).

¹⁹ Aprovado em 1986, estabeleceu a necessidade de ampliação da capacidade de operação conjunta entre os Departamentos militares (EUA, 1986).

²⁰ NWP 3-06.M *Doctrine for Navy-Marine Corps Joint Riverine Operations* e NWP 3-06.1 *Riverine and Coastal Operations*.

²¹ JP 3-06 *Doctrine for Joint Riverine Operations*.

²² O objetivo dessa política era conter o fluxo de cocaína entre a América Latina e os EUA. Naquele contexto, o USMC atuou no sentido de contribuir para a formação de uma força ribeirinha autossuficiente na estrutura da Marinha da Colômbia e de outros Estados latino-americanos (FLORES, 2007).

Como parte desse processo, em 1990, foi publicado o Estudo *Worthington*²³ que identificou a necessidade da “USN e do USMC desenvolverem conceitos operacionais e treinamentos conjuntos a fim de estabelecer uma capacidade de assalto ribeirinho a partir da estrutura existente” (BENBOW *et al.*, 2006, p. 19, tradução nossa)²⁴.

Em que pese a sua não implementação em virtude das limitações orçamentárias, permaneceu como linha de base das organizações similares a serem criadas no futuro.

Como solução alternativa, em 1992, o USMC criou a *Small Craft Company* (SCCO) que permitiu ao DON recuperar a sua capacidade de conduzir Operações Ribeirinhas em apoio a uma força convencional bem como possibilitou a condução de um programa de treinamento ribeirinho na América do Sul em que pese a existência, desde 1969, do *Naval Small Craft Instruction and Training Team*²⁵ (NAVSCIATT), criado pela USCG no Panamá, a fim de prover adestramento e apoio logístico às forças ribeirinhas latino-americanas (BENBOW *et al.*, 2006).

A evolução da SCCO foi facilitada pela existência de uma doutrina consolidada e uma robusta estrutura, considerando a sua inclusão na *Marine Air-Ground Task Force* (MAGTF). Tal fato marcou a mudança na estruturação das forças ribeirinhas dos EUA que, a partir daquele momento, deveriam possuir a capacidade de atuar por meio do uso combinado de suas armas orgânicas. Além disso, o estabelecimento dessa organização demonstrou a preocupação do USMC com o desenvolvimento de uma capacidade ribeirinha num período sem grandes conflitos (BENBOW *et al.*, 2006; STOLZENBURG, 2008). A estrutura organizacional da SCCO está apresentada, de forma detalhada, no ANEXO C.

²³ O referido estudo recebeu este nome pelo fato de ter sido confeccionado pelo Contra-Almirante George Worthington, então Comandante do *Naval Special Warfare Command*.

²⁴ No original: “...the Navy and Marine Corps develop joint training and operational concepts to field a riverine assault capability from within their existing force structure”.

²⁵ Essas equipes, no ano de 1999, foram transferidas para o território estadunidense e passaram à responsabilidade do NSWC e, a partir de 2001, alterou o seu escopo passando a apoiar forças de todo o planeta em virtude da GWOT e da mudança de prioridades do USSOCOM (BENBOW *et al.*, 2006).

Atentando para as dificuldades encontradas pela SCCO, ressalta-se a estimativa publicada pelo *Marine Corps Combat Development Command*²⁶ (MCCDC) em 1997, apontando a operação de embarcações pequenas como uma importante capacidade a ser conquistada, o que resultou na criação do *Riverine Center of Excellence* (RCE) no mesmo ano, com a tarefa de testar e validar a doutrina ribeirinha no DON (BENBOW *et al.*, 2006).

Com a necessidade de incremento da atuação na guerra não convencional explicitada pelo *Quadrennial Defense Review* (QDR) de 1997, o *Naval Special Warfare Command* (NSWC) centralizou a sua capacidade ribeirinha na *Special Boat Unit - 22* (SBU-22) e desenvolveu a doutrina de Operações Ribeirinhas no contexto da guerra irregular com o apoio do *Naval Doctrine Command*²⁷ (NDC), criado em 1993 (EUA, 1997; BENBOW *et al.*, 2006).

O estabelecimento do NDC propiciou uma estrutura capaz de atualizar continuamente a doutrina do DON em estreita relação com o MCCDC e o NSWC.

Um exemplo dessa integração foi a publicação de dois manuais²⁸ voltados para as Operações Ribeirinhas no contexto da cooperação de segurança. Ademais, pode-se citar o levantamento realizado pelo *Marine Corps Intelligence Activity* (MCIA) acerca dos maiores sistemas ribeirinhos do planeta a fim de contribuir para o processo de atualização da doutrina ribeirinha que, a partir daquele momento, seria realizado de forma paralela ao conduzido pelo JCS e pela USN. Com relação à USCG, destaca-se a sua contribuição no desenvolvimento de técnicas, táticas e procedimentos voltados, principalmente, para a operação de embarcações além da participação na defesa de portos e na instrução de militares do DON (BENBOW *et al.*, 2006).

²⁶ Criado em 1987, com o papel de desenvolver, dentre outros, a doutrina do USMC.

²⁷ Em 1998, foi substituído pelo *Navy Warfare Development Command* (NWDC).

²⁸ NSW/USMC *Riverine Handbook* e NSW/USMC *Riverine Foreign Internal Defense Handbook*.

A análise da relação dos EUA com as Operações Ribeirinhas no período pós-Vietnã mostrou a evolução dos processos de desenvolvimento doutrinário e organizacional, apresentando alguns elementos componentes da TCD como, por exemplo, a realização de atividades descentralizadas, a seleção das fronteiras da organização e o fortalecimento da gestão do conhecimento. A institucionalização de estruturas permanentes voltadas para a atualização de procedimentos, normas e conceitos do DON permitiu a codificação e a disseminação do conhecimento por meio de instruções padronizadas.

Essas mudanças organizacionais aliadas ao incremento do adestramento das tropas e à participação em operações nos rios da América do Sul permitiu que o DON, no final do século XX, retomasse a sua capacidade ribeirinha com foco na cooperação regional. Ademais, observou-se que a década de 1990 foi um período extremamente profícuo no que tange ao desenvolvimento da doutrina ribeirinha que, dentro de um círculo virtuoso, figurou como causa e consequência do aprestamento operativo das forças militares estadunidenses.

A evolução doutrinária e organizacional observada nessa fase foi o resultado do processo de crescimento do nível de maturidade do DON no que concerne às Operações Ribeirinhas e, a partir dessa linha de base, o próximo capítulo permitirá verificar se essa trajetória evolutiva influenciou as transformações das forças ribeirinhas estadunidenses no ambiente de incertezas do século XXI.

4 UMA FORÇA RIBEIRINHA PARA O SÉCULO XXI

Este capítulo terá o propósito de analisar o processo de renovação da capacidade ribeirinha do DON nos primeiros quinze anos do século XXI, especialmente no que concerne aos aspectos doutrinários e organizacionais.

Com o fito de alcançar o resultado almejado, serão analisados os principais documentos condicionantes dos níveis político e estratégico daquele Estado, publicados no período em tela, a fim de identificar os elementos que nortearam o pensamento estratégico-naval estadunidense e a sua correlação com o desenvolvimento da capacidade ribeirinha das Forças Navais dos EUA. Simultaneamente, serão verificadas as ações decorrentes adotadas pelo DON, com ênfase na doutrina operacional e na organização das forças, no intuito de concretizar as orientações e determinações do Presidente da República, do Secretário de Defesa e do *Chairman of the Joint Chiefs of Staff* (CJCS).

Dessa feita, a próxima seção apresentará o pensamento político e estratégico-militar estadunidense, vigente no início do ano de 2001, a fim de facilitar a compreensão do processo de renovação das capacidades de suas Forças Armadas nos anos posteriores.

4.1 O pensamento político e estratégico-militar dos EUA no início do século XXI

Antes de abordar os acontecimentos do início do século XXI, é importante resgatar a visão estratégica das Forças Armadas estadunidenses no final da década de 1990. Nesse contexto, destaca-se o documento *Joint Vision 2010*, elaborado pelo CJCS, que ressaltou a importância da construção das capacidades conjuntas a fim de permitir aos EUA dominarem qualquer oponente analisando, dentre outros, a doutrina e a organização (EUA, 1996).

Com relação aos aspectos doutrinários, o documento destacou a necessidade de incremento da interação entre os centros de desenvolvimento doutrinários de cada Força com o JCS a fim de respeitar as diretrizes emanadas pelos escalões superiores e as características

intrínsecas de cada Departamento. No que tange à estrutura, seria necessário o estabelecimento de organizações ágeis, flexíveis e descentralizadas que permitissem uma rápida resposta em caso de necessidade (EUA, 1996).

No ano de 2000, foi publicada a *National Security Strategy* (NSS) que ressaltou a importância do posicionamento antecipado²⁹ de forças em diversas regiões do planeta além do incremento da capacidade de projeção de poder a fim de atuar prontamente durante as situações de crise ou conflito. Paralelamente, o USMC expediu a *Marine Corps Strategy 21* enfatizando a imprescindibilidade do desenvolvimento da sua capacidade expedicionária (EUA, 2000a; EUA, 2000c).

A análise dos documentos publicados entre 1996 e 2000 permite afirmar que, no período em tela, nenhuma ação estratégica relevante foi adotada pelos EUA no intuito de incrementar a sua capacidade ribeirinha. Ademais, a correta identificação das ameaças terroristas não foi suficiente para evitar a realização dos ataques em pleno território estadunidense em 2001.

Diante desse fato, a próxima seção buscará analisar o processo de transformação das Forças Armadas dos EUA desencadeado após os atentados terroristas ao seu território.

4.2 O pós-11 de setembro e a necessidade de transformação das Forças Armadas

Os atentados perpetrados no dia 11 de setembro de 2001, em pleno solo estadunidense, afetaram a confiança e o orgulho daquele povo uma vez que tais eventos quebraram o paradigma de invulnerabilidade de seu território, a despeito da correta elaboração do cenário prospectivo identificando o terrorismo como uma das maiores ameaças à segurança daquele Estado (EUA, 2001a).

²⁹ Essa demanda foi atendida plenamente com o estabelecimento das *Maritime Prepositioning Forces* (MPF) (BENBOW et al., 2006).

Nesse ínterim, sob o manto da recém-declarada GWOT, foi publicado o QDR 2001 que destacou a necessidade dos EUA alavancarem a sua capacidade de inteligência, estabelecerem novos constructos organizacionais e aperfeiçoarem a sua doutrina, por meio da experimentação permitindo, dessa forma, manter um desempenho superior aos demais atores em todo o espectro das operações militares (EUA, 2001a).

Ademais, o referido documento estabeleceu uma série de princípios estratégicos basilares para a renovação das Forças Armadas dos EUA, com destaque para o Planejamento Baseado em Capacidades (PBC) e para o fortalecimento de alianças (EUA, 2001a).

Neste sentido, é importante destacar que o PBC permitiu identificar as capacidades requeridas para a atuação das forças militares dos EUA a partir de cenários planejados que indicavam a forma pela qual os futuros adversários poderiam combater. Ademais, tornou-se imperativa a atualização dos meios de inteligência a fim de obter informações que permitissem um adequado planejamento de cenários. No que concerne ao fortalecimento de alianças com outros parceiros, o documento destacava a necessidade de incremento da cooperação de segurança com o fito de auxiliar os Estados aliados (EUA, 2001a; EUA, 2001b).

Por conseguinte, tanto a USN como o USMC publicaram seus documentos decorrentes – *Sea Power 21* e *Expeditionary Maneuver Warfare*, respectivamente – definindo os conceitos que orientariam os seus processos de reorganização e desenvolvimento doutrinário. Ademais, é importante destacar o documento *Naval Power 21...A Naval Vision* que, publicado em 2002, identificou quatro qualidades fundamentais das Forças Navais estadunidenses, dentre elas, a agilidade, cujo alicerce estaria na capacidade de contínua transformação organizacional (EUA, 2001b; EUA, 2002a; EUA, 2003d).

Outro fato marcante ocorrido no ano de 2002 foi o cancelamento da publicação JP 3-06 *Doctrine for Joint Riverine Operations*, pelo JCS que evidenciou a transferência da

responsabilidade pelo desenvolvimento da doutrina ribeirinha dentro do DOD para o USMC e para o NSWC (BENBOW *et al.*, 2006).

Ainda em 2002, foi publicada a nova NSS que destacou a importância do incremento das alianças com outros atores no intuito de fortalecer a sua capacidade de inteligência e, dessa forma, identificar as possíveis ameaças (EUA, 2002b). Ademais, reforçou a necessidade de transformação das Forças Armadas que, segundo Dombrowski e Ross (2002), deveria ser conduzida pelo DON por meio de um processo incremental e ininterrupto objetivando a ampliação das suas capacidades e, conseqüentemente, a manutenção da sua vantagem competitiva no campo militar.

Dando prosseguimento ao referido processo de transformação, em 2003, foram aprovados os *Joint Operations Concepts* (JOpsC) que, traduzindo o pensamento estratégico vigente, forneceu os fundamentos para o desenvolvimento e aquisição de novas capacidades por parte dos Departamentos militares. Além do mais, tais conceitos operacionais ressaltaram a conveniência de adoção de ações caracterizadas pela descentralização, versatilidade, flexibilidade e caráter expedicionário a fim de permitir a obtenção de um desempenho superior ao dos seus oponentes (EUA, 2003e).

Após a publicação da NSS 2002, o DOD expediu o documento *Military Transformation: A Strategic Approach* que, identificando a necessidade de que os novos constructos organizacionais integrassem as capacidades operativas e de inteligência, apresentou a seguinte definição de transformação:

“...um processo que molda a natureza mutante da competição e cooperação militar por meio de novas combinações de conceitos, capacidades, pessoas e organizações que exploram as vantagens de nossa Nação e protegem nossas vulnerabilidades assimétricas para sustentar nossa posição estratégica, ajudando a manter a paz e a estabilidade no mundo” (EUA, 2003a, p. 4, tradução nossa)³⁰.

³⁰ No original: “...a process that shapes the changing nature of military competition and cooperation through new combinations of concepts, capabilities, people, and organizations that exploit our nation’s advantages and protect against our asymmetric vulnerabilities to sustain our strategic position, which helps underpin peace and stability in the world.”

A leitura cuidadosa da referida acepção permite depreender que o processo de transformação envolve, dentre outros, o desenvolvimento organizacional e doutrinário por meio da experimentação em exercícios e jogos de guerra e da contínua codificação das lições aprendidas.

Como ação decorrente, em 2003, o DON apresentou o *Naval Transformation Roadmap* (NTR) que atualizou os preceitos apresentados no documento *Sea Power 21*, incluindo a necessidade de incrementar uma cultura de inovação a fim de permitir que as recentes tecnologias fossem incorporadas pelos novos conceitos doutrinários e estruturas organizacionais. A referida cultura atuaria como facilitadora do processo de criação de organizações modulares conforme preconizado na *National Military Strategy* (NMS) de 2004 (EUA, 2003c; EUA, 2004).

A análise do amplo arcabouço doutrinário confeccionado no período compreendido entre 2001 e 2004 permitiu observar um alinhamento dos pressupostos estabelecidos nas diversas publicações bem como o aumento do detalhamento dos conceitos nos níveis inferiores da cadeia hierárquica. Contudo, no que concerne ao incremento da capacidade ribeirinha, não foi possível identificar ações específicas do DON em virtude, principalmente, da ausência de orientações claras e específicas nos documentos condicionantes.

Nesse contexto, a próxima seção abordará a influência da GWOT, materializada pelas ações no Afeganistão e no Iraque, na confecção do QDR 2006 e suas implicações para o desenvolvimento da capacidade ribeirinha do DON.

4.3 A emergência de uma capacidade ribeirinha para o combate ao terror

No ano de 2003, os EUA ingressaram na Guerra do Iraque, no contexto da GWOT e, durante a condução da Operação *Iraqi Freedom*, diversos documentos de inteligência

identificaram o intenso uso dos Rios Tigre e Eufrates como linhas de comunicações fluviais dos insurgentes (MCCURRY, 2006).

Baseados nesses informes, a SCCO passou a ser empregada de forma eficaz na tarefa de cortar o fluxo logístico fluvial na região. No entanto, a redução da presença da SCCO após o anúncio da sua desativação, em junho de 2005, dificultou o cumprimento de suas tarefas. Tal situação desfavorável permaneceu após o desmantelamento da SCCO³¹ e a chegada da SBT-22³² (BENBOW *et al.*, 2006).

Esse cenário demandou uma resposta imediata dos EUA. Neste sentido, em 2005, um Grupo de Trabalho (GT) criado por determinação do *Chief of Naval Operations* (CNO) identificou, dentre outros, a necessidade de desenvolvimento da capacidade ribeirinha do DON a fim de auxiliar os Estados aliados na atuação contra os insurgentes e possibilitar a condução de operações de grande vulto a partir das hidrovias interiores (FLORES, 2007).

As conclusões alcançadas pelo referido GT foram contempladas no QDR 2006 que, ao reconhecer o fortalecimento dos atores não-estatais e prever o surgimento de novas formas de guerra híbrida³³, enfatizou a necessidade de condução de patrulha ribeirinha, interdição e movimento tático de tropas nas vias fluviais iraquianas além de atribuir ao DON a responsabilidade pelo desenvolvimento desta capacidade (EUA, 2006a).

Fazendo uso do princípio da oportunidade, a USN anunciou, ainda em 2005, o estabelecimento do *Navy Expeditionary Combat Command* (NECC) a fim de desenvolver a sua capacidade de atuar nas águas verdes (litoral) e marrons (hidrovias interiores) provendo o *Joint*

³¹ Esta desativação foi uma ação decorrente do Estudo para a Reestruturação do USMC no sentido de atuar de forma eficaz no contexto da GWOT (BENBOW *et al.*, 2006).

³² Em outubro de 2002, uma reorganização do NSWC originou a mudança da SBU-22 para SBT-22 (BENBOW *et al.*, 2006).

³³ O referido termo é utilizado para identificar as guerras travadas por atores estatais ou não-estatais incorporando variados modos de combate, tanto convencionais como irregulares, buscando atingir efeitos sinérgicos (HOFFMAN, 2007).

Force Commander (JFC) com tropas especializadas na atuação no ambiente costeiro e ribeirinho (BENBOW *et al.*, 2006).

A análise dos fatos apresentados nessa seção possibilitou identificar a estreita relação causal entre as dificuldades encontradas pelos estadunidenses durante os combates nos rios do Iraque e a determinação das capacidades a serem adquiridas e/ou aperfeiçoadas pelas suas forças militares. Como resultado, foi divulgada a criação do NECC que, para atingir o seu propósito, foi inaugurado somente após a condução de um estudo detalhado abarcando todos os fatores relacionados à constituição de uma força ribeirinha expedicionária, flexível, autossuficiente e de caráter permanente. Nesse ínterim, a próxima seção abordará os principais pontos do referido estudo e a sua influência no estabelecimento do NECC.

4.4 A importância de uma estrutura analítica para a criação do NECC

Por ocasião do anúncio da instituição do NECC, a USN estabeleceu os requisitos para a nova organização, dentre os quais, a inclusão de três *Riverine Squadrons*³⁴ (RIVRON) com o primeiro iniciando a sua operação a partir de 2007 e, os demais, nos anos de 2009 e 2010. A partir dessa linha de base, em 2006, o CNO encomendou um estudo ao *Center for Naval Analysis* (CNA) a fim de analisar os fatores relacionados ao processo de reconstrução da capacidade ribeirinha por meio do emprego de uma estrutura analítica que identificou os recursos necessários para a obtenção de sucesso naquela empreitada (BENBOW *et al.*, 2006). A referida estrutura está apresentada, de forma pormenorizada, no ANEXO D.

Nesse contexto, o CNA observou que, historicamente, as Forças Ribeirinhas foram empregadas no contexto da *security assistance* (SA), das operações em larga escala e da GWOT — incluindo a contrainsurgência e o combate ao narcotráfico. A partir daí, definiu os prazos

³⁴ Essas Unidades permaneceriam subordinadas a um Grupo Ribeirinho, sendo organizadas em três destacamentos com quatro equipes de embarcações, cada (BENBOW *et al.*, 2006).

para o atingimento da capacidade de atuação em tais operações, baseado no planejamento de implantação dos RIVRON (BENBOW *et al.*, 2006). A distribuição das capacidades ribeirinhas ao longo do espectro de operações militares está apresentada no ANEXO E.

Na sequência, Benbow *et al.* (2006) identificaram as tarefas operacionais e funcionais³⁵ mais relevantes atribuídas às unidades ribeirinhas, constantes no ANEXO F. A partir desses dados, analisaram as categorias de recursos necessárias ao cumprimento daquelas atividades e, dentre outros temas, abordaram a questão doutrinária e organizacional.

No que tange à doutrina, identificou-se a necessidade de atualização da literatura em virtude do surgimento de conceitos operacionais, de tecnologias inovadoras e de novas ameaças (BENBOW *et al.*, 2006). Nesse contexto, Stolzenburg (2008) identificou que a doutrina ribeirinha no nível operacional, materializada no documento *US Navy Riverine Group Concept of Operations*, publicado em 2006, apresentava inconsistências relacionadas à interoperabilidade entre os Departamentos militares.

Independente dessas restrições, os fatos apresentados acima demonstram que, diferentemente de outros momentos da história, não houve a necessidade de formular uma nova doutrina ribeirinha uma vez que já existia uma sólida base de conhecimentos.

No que concerne à estrutura organizacional, observou-se que era imperativo o estabelecimento de relações de apoio com unidades adjacentes a fim de incrementar a capacidade de atuação das novas forças ribeirinhas (BENBOW *et al.*, 2006).

Segundo Flores (2007), com o estabelecimento do NECC, a USN assumiria o papel desempenhado pelo USMC na condução de Operações Ribeirinhas e, nesse contexto, Benbow *et al.* (2006) visualizaram dois problemas nesse processo de transferência de responsabilidade. Esses empecilhos estavam relacionados à dificuldade de integração dos meios do NECC com

³⁵ As tarefas operacionais estão relacionadas ao nível mais alto de emprego das unidades ribeirinhas como, por exemplo, as operações ofensivas e defensivas. Já as tarefas funcionais referem-se àquelas tarefas que apoiam uma determinada operação (BENBOW *et al.*, 2006).

os elementos de combate terrestres embarcados e à transferência de embarcações entre os Serviços.

No que tange à doutrina, destaca-se que o manual NWP 3-05 *Naval Special Warfare*, publicado no ano 2000, não abordava as Operações Ribeirinhas, o que demandava um eficaz processo de transferência de conhecimentos doutrinários do USMC e do USSOCOM para a USN.

Ademais, é importante ressaltar que, à época, a doutrina do USMC considerava a região ribeirinha como um subconjunto do ambiente litorâneo — foco de atuação da MAGTF que, partindo de uma base flutuante (navios da FT Anfíbia), cumpriria a sua missão em terra e, posteriormente, retornaria aos meios navais. A adoção dessa linha de ação impactaria na redução das capacidades da força ribeirinha embarcada nos meios navais. Tal restrição foi superada somente anos mais tarde com o estabelecimento das MPF (BENBOW *et al.*, 2006).

Outra consideração importante considerada neste processo foi a permanência da USCG como responsável pelo treinamento das tripulações das embarcações ribeirinhas do DON, por meio do *Special Mission Training Center* (SMTC). Ainda nesse contexto, a incumbência pelo treinamento das forças ribeirinhas dos Estados aliados passou a ser dividida entre a USN (parte fluvial) e o USMC (parte terrestre) (BENBOW *et al.*, 2006).

Todas essas abordagens realizadas pelo CNA tiveram fundamental importância na constituição inicial e na evolução do NECC. Nesse contexto, pode-se apontar o reforço da capacidade de atuação autônoma do Grupo Ribeirinho com a inclusão de elementos especializados em guerra costeira, desativação de artefatos explosivos, logística e inteligência. A estrutura organizacional primária do NECC está detalhada no ANEXO G.

O estabelecimento do NECC foi um ponto de inflexão na histórica relação dos EUA com as Operações Ribeirinhas já que, a partir daquele momento, passou-se a ter uma estrutura permanente que permitiu à USN dotar o JFC com uma adequada capacidade ribeirinha, quando

necessário. Ademais, é fundamental destacar que a decisão de criação dessa nova organização coadunou-se ao *Naval Operations Concept* (NOC), publicado em 2006, que identificava, como principal desafio da USN e do USMC, a manutenção da capacidade de atuação em missões tradicionais e não-tradicionais a fim de garantir a influência do poder naval no mar, no litoral e em terra (EUA, 2006b).

Essa seção evidenciou a importância da gestão do conhecimento e do estabelecimento de uma estrutura analítica para a determinação dos fatores relacionados à constituição do NECC e, nesse ínterim, a próxima seção buscará analisar o processo de consolidação daquela organização e as suas perspectivas futuras de atuação.

4.5 A consolidação do NECC e as perspectivas futuras

O momento da criação do NECC foi marcado, também, pela publicação do documento *A Cooperative Strategy for 21st Century: Seapower* que exaltou a importância da existência de forças expedicionárias e pré-posicionadas ao redor do mundo (EUA, 2007a).

Simultaneamente, o USMC publicou o documento *The Long War Concept* que, identificando a necessidade de expandir a sua presença a todos os rincões do planeta, criou a *Security Cooperation Marine Air-Ground Task Force* (SC MAGTF) com o propósito de desenvolver relações sustentáveis com os Estados aliados. Nesse sentido, em 2010, o *Marine Corps Operating Concepts* apresentou uma proposta de estruturação da SC MAGTF, cujo detalhamento consta no ANEXO H (EUA, 2007b; EUA, 2010d).

Como a atuação da SC MAGTF ocorreria, prioritariamente, em locais com infraestrutura precária e, possivelmente, próximos às vias fluviais, a atuação dos RIVRON junto ao SC MAGTF permitiria que as duas organizações incrementassem as suas capacidades por meio da atuação sinérgica. Ademais, essa proximidade permitiria que os RIVRON

umentassem a sua visibilidade e comprovassem a sua importância, favorecendo, dessa forma, o seu processo de institucionalização (STOLZENBURG, 2008).

O desenvolvimento da capacidade ribeirinha no DON ganhou impulso com a expedição do NOC 2010 apresentando as formas pelas quais os Serviços navais atingiriam os fins estipulados na estratégia vigente, dentre elas, a presença avançada que, segundo a referida publicação, passaria pela atuação do NECC no cenário ribeirinho (EUA, 2010a).

Com o fim da Guerra do Iraque, o DOD publicou, em 2012, o documento *Sustaining US global leadership: priorities for 21st century defense* no intuito de apresentar os futuros desafios que deveriam nortear as atividades de preparo e emprego das forças militares dos EUA priorizando a manutenção de forças ágeis, flexíveis e enxutas. Tais demandas, impostas pelo impacto orçamentário pós-guerra, reforçaram a importância do NECC em virtude do seu caráter expedicionário ao passo que impuseram a reformulação de sua estrutura (EUA, 2012).

Nesse sentido, destaca-se a criação do *Expeditionary Warfighting Development Center* (EXWDC) que permitiu a incorporação da doutrina naval e conjunta na capacitação de seu pessoal além do estabelecimento da *Coastal Riverine Force*³⁶ (CRF) (BABCOCK; PHILLIPS, 2018).

A partir daquele momento, o NECC deixou de possuir um elemento organizacional diretamente subordinado, especializado na condução de Operações Ribeirinhas. Contudo, o fato de não abdicar da capacidade ribeirinha num período pós-conflito evidenciou uma mudança de postura do DON. A nova estrutura do NECC consta no ANEXO I.

Confirmando tal fato, pode-se mencionar o *Expeditionary Force 21* e a *Maritime Security Cooperation Policy* que apontaram a trajetória futura das Operações Ribeirinhas daquele Estado ao ressaltarem a possibilidade de atuação no cenário ribeirinho, principalmente, no contexto da cooperação de segurança (EUA, 2013a; EUA, 2014b).

³⁶ Essa Força é composta por dois Grupos que possuem, dentre outras atribuições, as tarefas de prover comando e controle na SA além de incrementar a capacidade de inteligência, vigilância e reconhecimento (EUA, 2012).

Encerrando o período abordado pelo presente trabalho, é importante ressaltar a atualização da estratégia naval estadunidense em 2015. No referido documento, o DON destacou a necessidade de manutenção de uma presença avançada em todo o planeta por meio de forças expedicionárias e autossustentáveis além do fortalecimento das alianças com outros atores (EUA, 2015).

A análise da evolução da capacidade ribeirinha do DON nos primeiros quinze anos do século atual, principalmente, no que concerne aos aspectos doutrinários e organizacionais, evidenciou que as mudanças ocorreram num ritmo mais intenso do que o observado noutros momentos da história.

A ênfase dada à gestão do conhecimento permitiu que uma grande quantidade de documentos, em todos os níveis de decisão, fosse confeccionada com base na permanente análise do ambiente externo e interno. Tais publicações aliadas às ameaças identificadas nos cenários prospectivos resultaram num intenso processo de atualização doutrinária além do surgimento de novos constructos organizacionais que têm permitido ao DON prover o JFC com forças capazes de atuar, com excelência, no ambiente ribeirinho.

Face ao exposto, no próximo capítulo, o processo de desenvolvimento da capacidade ribeirinha do DON no período em lide será analisado à luz da TCD a fim de identificar possíveis pontos de aderência.

5 APLICAÇÃO DA ESTRUTURA ADAPTADA DE DAVID TEECE

Apresentados os pressupostos teóricos e os elementos factuais, este capítulo terá o propósito de identificar possíveis pontos de aderência entre as capacidades dinâmicas e o processo conduzido pelos EUA para a construção de uma força ribeirinha nos primeiros quinze anos do século atual.

No intuito de atingir tal finalidade, será empregado o modelo teórico apresentado por David Teece adaptado pelo autor do presente trabalho. Dessa feita, a estruturação da análise permitirá organizar o raciocínio e facilitar a compreensão das ilações expostas, com base no amplo emprego da lavra própria.

5.1 Análise do ambiente externo

Por ocasião do surgimento do conceito de capacidades dinâmicas, a principal inovação foi a identificação da necessidade de integração dos recursos e das capacidades internos à análise do cenário externo, a fim de permitir que as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças fossem devidamente mapeadas (TEECE, 1994).

Assim sendo, o primeiro aspecto a observar diz respeito à existência de estruturas descentralizadas para monitoramento do ambiente (TEECE, 2007). Nesse sentido, baseados na NSS 2000, os estadunidenses passaram a incrementar o posicionamento antecipado de forças militares ao redor do planeta a fim de possibilitar, dentre outros propósitos, a aquisição de conhecimentos atualizados e fidedignos a respeito do cenário externo.

No que concerne ao ambiente ribeirinho, a adição de um elemento organizacional na estrutura do NECC voltado para a atividade de inteligência, conforme demonstrado no Anexo I, marca o atendimento dessa demanda apresentada pelo nível político. Ademais,

destaca-se que a atuação do MCIA na coleta de dados sobre os principais sistemas ribeirinhos foi um exemplo do emprego descentralizado desse tipo de atividade (BENBOW *et al.*, 2006).

Tais fatos permitem identificar a preocupação dos estadunidenses com as atividades descentralizadas de inteligência a fim de melhor compreender o ambiente externo e permitir uma assessoria precisa em todos os níveis. Em suma, o constante monitoramento possibilitará um eficiente aproveitamento das oportunidades e mitigação dos riscos envolvidos.

Outra tarefa igualmente importante está relacionada à condução de investimentos em pesquisa e desenvolvimento a fim de incrementar os processos internos para o enfrentamento dos novos desafios (TEECE, 2007). Dessa feita, no âmbito interno, notou-se a preocupação do DON em detalhar, por meio de um estudo conduzido pelo CNA, as atribuições de cada Serviço subordinado bem como entender a ligação do Exército dos EUA com as Operações Ribeirinhas (BENBOW *et al.*, 2006).

No que tange ao cenário externo, a Iniciativa Andina permitiu que o DON adquirisse informações concernentes ao preparo e ao emprego das forças ribeirinhas dos Estados latino-americanos incluídos no Programa Ribeirinho conduzido pelo USMC (BENBOW *et al.*, 2006).

Da mesma forma, o estabelecimento da SC MAGTF possibilitou a obtenção de aprendizados operacionais e administrativos junto aos Estados hospedeiros como ocorrido na década de 1960, por ocasião da participação dos conselheiros militares estadunidenses nos RAG da Marinha do Vietnã (STOLZENBURG, 2008; UHLIG JUNIOR, 1986).

Todos esses investimentos em estudos, intercâmbios e operações combinadas permitiram a formação de uma massa crítica que, dentro de um ciclo de conhecimento, passou a disseminar os ensinamentos obtidos que permitiram a evolução doutrinária e organizacional da capacidade ribeirinha do DON.

A partir da adequada coleta e interpretação dos dados sobre o ambiente e os aliados, tanto internos como externos, é de fundamental importância a criação de cenários atuais e prospectivos que permitirão um eficaz processo de planejamento estratégico (TEECE, 2007).

Dessa feita, nos últimos vinte anos foi identificado um intenso processo de formulação de cenários em virtude, principalmente das rápidas mudanças pelas quais o mundo tem passado. Nesse contexto, diversos documentos políticos e estratégicos publicados no período estabeleceram as suas diretrizes a partir de cenários visualizados para os anos seguintes. Da mesma forma, os documentos conceituais emitidos pelo DON como, por exemplo, o NOC 2010, permitiram mostrar aos escalões superiores as suas possibilidades e limitações e, conseqüentemente, influenciar o pensamento político e estratégico nos períodos seguintes.

No que tange às Operações Ribeirinhas, destaca-se o QDR 2006 que abordou a necessidade de desenvolvimento da capacidade ribeirinha dos EUA a partir do estabelecimento de cenários baseados no contexto da GWOT (EUA, 2006a). Ademais, a criação da SCCO na década de 1990, fora do contexto de um conflito específico, evidenciou que a prática de planejamento de cenários é uma atividade que já vinha sendo desempenhada pelo DON desde o século passado (BENBOW *et al.*, 2006).

Como observado nos parágrafos anteriores, o emprego da ferramenta de planejamento de cenários foi enfatizado a partir do início do presente século e, em virtude das múltiplas ameaças passíveis de concretização, passou-se a utilizar o PBC, caracterizado pela estruturação dos meios de defesa por capacidades.

Baseado nos fatos e nas conclusões apresentados nessa seção, pode-se concluir que a análise do ambiente externo conduzida pelo DON neste século demonstrou aderência à TCD. Assim sendo, a próxima seção analisará as atividades relacionadas à capacidade de resposta às mudanças no ambiente.

5.2 Capacidade de resposta às mudanças no ambiente

Após a correta análise do ambiente, será preciso verificar se os recursos e as competências atuais da organização permitirão que as oportunidades sejam alavancadas e as ameaças devidamente mitigadas, considerando os riscos envolvidos (TEECE, 2007).

Para atingir essa meta, o primeiro passo será o estabelecimento de uma atuação estratégica com fulcro nos pontos de inflexão ambiental e, nesse contexto, é fundamental destacar o processo de transformação das Forças Armadas desencadeado pelos EUA após os atentados terroristas de 2001 (EUA, 2001a).

A partir daquele momento, uma série de documentos e estruturas foram criados e estabelecidas a fim de promover uma mudança de postura das forças militares estadunidenses diante da recém-declarada GWOT. Nesse sentido, observou-se um alinhamento dos diversos documentos, com destaque para os JOpsC bem como para as publicações estratégicas e conceituais desenvolvidas pela USN e pelo USMC, dentre elas: *A Cooperative Strategy for 21st Century: Seapower, Naval Operations Concept, US Navy Riverine Group Concept of Operations* e *Marine Corps Operating Concepts*.

Os referidos documentos representam um conjunto maior de marcos doutrinários que evidenciaram a preocupação do DON em determinar e divulgar a sua forma de atuação a partir das diretrizes emanadas pelos níveis superiores com as devidas adaptações para as Forças Navais. Como exemplo, pode ser destacada a identificação da necessidade de fortalecimento das alianças com outros atores no cenário internacional, conforme preconizado em todas as NSS do período analisado e, a partir desse preceito, a consequente visualização pelo *Marine Corps Operating Concepts* da possibilidade de atuação no ambiente ribeirinho e de incremento da cooperação de segurança com outros Estados que resultou na proposta de estruturação da SC MAGTF (EUA, 2010d).

A análise do processo de planejamento estratégico do DON no período em tela permite identificar a existência de um extenso arcabouço conceitual que, por sua vez, funciona como um facilitador da atividade desempenhada pelos planejadores ao traduzir e delimitar as diretrizes emanadas pelos níveis político e estratégico. Em suma, as concepções estratégicas operacionais apresentadas têm contribuído para o estabelecimento de estratégias adequadas.

Definida a estratégia, os esforços deverão estar voltados para a seleção das fronteiras organizacionais a fim de evitar a sobreposição de tarefas e granjear uma redução dos gastos orçamentários (TEECE, 2007).

Nesse contexto, inicialmente, destaca-se o QDR 2001 que ressaltou a importância das Forças Armadas dos EUA reforçarem as suas competências atuais e ampliarem o portfólio de capacidades a fim de enfrentar as novas ameaças, transformando tais instituições em organizações ambidestras, de acordo com o pensamento de Tushman e O'Reilly (1997). No entanto, a crescente limitação orçamentária impôs um processo de definição das fronteiras entre os Serviços navais com relação ao preparo e emprego das Forças a fim de evitar despesas desnecessárias.

No que tange ao preparo das Forças, o DON adotou diversas ações como, por exemplo, a divisão da responsabilidade pelo treinamento ribeirinho entre os três Serviços navais. Nesse sentido, a USN ficou responsável pela capacitação acerca das táticas empregadas no ambiente fluvial, permanecendo os procedimentos a serem adotados em terra, a cargo do USMC. À USCG, coube a atribuição de adestramento das tripulações das embarcações ribeirinhas do DON, por meio do SMTC. Essa divisão das atribuições evitou a repetição da sobreposição de esforços identificada na década de 1990 por ocasião da realização do treinamento de algumas forças ribeirinhas latino-americanas pelo USMC (por meio da SCCO) e pela USCG (fazendo uso do NAVSCIATT).

Outro exemplo a ser citado foi o cancelamento do JP 3-06 *Doctrine for Joint Riverine Operations* pelo JCS, em 2002. A partir daquele momento, o USMC e o NSWC herdaram a responsabilidade pelo desenvolvimento da doutrina ribeirinha dentro do DOD (BENBOW *et al.*, 2006).

No que concerne ao emprego, o estabelecimento do NECC permitiu a concentração da capacidade ribeirinha sob a responsabilidade de um elemento organizacional único. Tal fato originou-se da responsabilidade atribuída ao DON, pelo QDR 2006, para a condução de Operações Ribeirinhas mostrando uma seleção de fronteira organizacional nos níveis decisórios mais elevados.

As ações adotadas pelo DON visando à racionalização do dispêndio de recursos empregados no preparo e emprego de suas forças demonstram o entendimento das necessidades sociais da população daquele Estado. Em consequência disso, há a crescente busca pela eficiência operacional a fim de manter e/ou ampliar a sua credibilidade junto ao público interno e aos aliados externos. Ademais, observa-se que a clara definição de responsabilidades constante no QDR 2006, possivelmente, derivou dos problemas de C2 observados na condução desse tipo de operação pelas forças militares estadunidenses ao longo da história, denotando a importância do aprendizado organizacional para a correção de erros do passado.

Por fim, de forma que tais práticas não sejam atividades *ad hoc*, é fundamental o estabelecimento de uma estrutura de apoio à inovação que permita o contínuo desenvolvimento doutrinário e organizacional (TEECE, 2007).

Nesse sentido, importantes ações adotadas internamente ao DON foram as criações do MCCDC e do NDC que permitiram o estabelecimento de um processo contínuo de evolução doutrinária e organizacional (BENBOW *et al.*, 2006).

Ademais, o *Joint Vision 2010*, ao destacar a necessidade de desenvolvimento da doutrina conjunta, identificou a interação entre os centros de desenvolvimento doutrinários de cada Força com o JCS como ação basilar (EUA, 2000a).

Cita-se ainda a inclusão do EXWDC na estrutura do NECC que permitiu, dentre outros, a correta aplicação da doutrina naval e conjunta nos seus adestramentos e operações, inclusive, após a Guerra do Iraque.

O relevante papel desempenhado pelos centros de desenvolvimento doutrinários, ao institucionalizar o processo de inovação por meio de intercâmbios, registros de lições aprendidas, estudos e cursos, produziu efeitos que alcançaram diversas áreas, dentre elas, o processo de constituição do NECC. Dessa feita, o estabelecimento dessa estrutura de apoio à inovação proporcionou um grande dinamismo ao processo de desenvolvimento da capacidade ribeirinha dos EUA.

A presente seção mostrou uma quebra de paradigma do DON com relação às Operações Ribeirinhas no século XXI uma vez que, diferentemente de outros momentos da história, observou-se uma intensa formulação doutrinária específica sobre o tema, a clara definição das fronteiras organizacionais, tanto entre os Serviços navais como em relação aos demais Departamentos militares e, por último, o estabelecimento de estruturas permanentes e institucionalizadas que permitiram a manutenção da sua capacidade ribeirinha após a Guerra do Iraque.

Tais ilações permitem afirmar que a identificação da capacidade de resposta às mudanças no ambiente do século atual alinhou-se aos preceitos da TCD e, no intuito de finalizar a análise, a próxima seção abordará o processo de transformação e de gerenciamento das ameaças.

5.3 Transformação e gerenciamento das ameaças

Os microfundamentos das capacidades dinâmicas analisados nas seções anteriores não terão valor caso a organização, a partir das informações obtidas, não estabeleça mecanismos que permitam a condução do processo de transformação e de gerenciamento das ameaças correlatas (TEECE, 2007).

Dessa feita, inicialmente, deverá ser estabelecida uma estrutura organizacional flexível e responsiva às mudanças internas e externas (TEECE, 2007). Nesse sentido, existem vários fatos que comprovam a preocupação dos estadunidenses com esse problema.

Como exemplos, destacam-se o *Joint Vision 2010* que identificou a necessidade do estabelecimento de organizações ágeis, flexíveis e descentralizadas que permitissem uma rápida resposta, quando a situação exigir. Ademais, pode-se citar o estabelecimento das MPF como uma ação decorrente do desejável posicionamento antecipado de forças identificado pela NSS 2002 (EUA, 1996; EUA, 2002b).

No que concerne ao DON, um exemplo de adoção do referido constructo organizacional é o próprio NECC que se caracteriza pela sua constituição modular e pela possibilidade de provisão de capacidade ribeirinha aos Comandos Operacionais (BENBOW *et al.*, 2006). Ademais, a análise da estrutura atual do NECC permite observar algumas similaridades com a organização das forças ribeirinhas estadunidenses durante a Guerra do Vietnã.

Os dados apresentados acima permitem concluir que as ações adotadas pelo DON no que concerne ao estabelecimento de estruturas ágeis, flexíveis e responsivas foi facilitada pelas diretrizes emanadas pelos escalões superiores. Outrossim, identificou-se a influência da trajetória da organização na construção de novas capacidades.

Além da execução de ações descentralizadas, as organizações deverão buscar a coespecialização a fim de agregar valor aos seus ativos por meios próprios ou pelo estabelecimento de alianças (TEECE, 2007).

No que tange ao emprego de seus próprios recursos, pode-se citar a ampliação das capacidades do NECC por meio da inclusão de elementos organizacionais com naturezas distintas (BENBOW *et al.*, 2006). Nesse sentido, destaca-se que a adoção da coespecialização de forma interna ao DON já havia sido utilizada anteriormente por ocasião do suporte aos RAG da Marinha do Vietnã do Sul, pelo emprego das embarcações da USCG na constituição da FT 115 e pelo apoio dos meios aéreos às embarcações nos rios do Vietnã. (DUNNAVENT, 1998; SCHEFFER, 2005; UHLIG JUNIOR, 1986).

Da mesma forma, no que concerne ao uso dos ativos provisionados pelos aliados, os EUA visualizaram a cooperação de segurança como uma oportunidade de adotar a coespecialização por meio da atuação combinada com as forças ribeirinhas dos Estados hospedeiros. Nesse sentido, observa-se que o estreitamento do relacionamento entre os RIVRON e as SC MAGTF proporcionará a agregação de valor aos serviços provisionados por ambas as estruturas organizacionais (BENBOW *et al.*, 2006; STOLZENBURG, 2008).

Os fatos apresentados sobre a coespecialização evidenciam a consolidação dessa prática pelo DON uma vez que a sua adoção ocorre, no ambiente ribeirinho, desde a Guerra do Vietnã. Além disso, é importante destacar que a natureza conjunta das Operações Ribeirinhas demanda uma estreita cooperação entre distintas forças que buscam ampliar a eficiência operacional por meio da atuação sinérgica. Em suma, a coespecialização constitui-se um requisito fundamental para a obtenção de um desempenho superior no contexto de uma Operação Ribeirinha.

Por fim, será analisada a prática da gestão do conhecimento pelo DON que, permeando todos os aspectos abordados nesse capítulo, permitirá codificar e integrar o

aprendizado obtido internamente bem como captado em decorrência da interação com outras organizações sendo tal prática, facilitada pelo estabelecimento de estruturas institucionalizadas (DOWNIE, 1980; TEECE, 2007).

No que tange ao tema em lide, é importante comentar que as Forças Armadas dos EUA apresentaram uma continuada resistência à codificação dos conhecimentos doutrinários por receio de perda da liberdade de ação de seus Comandantes. No entanto, a evolução dos combates impôs o estabelecimento de doutrinas formais de Operações Ribeirinhas como ocorrido nas Guerras de 1812, dos Seminoles e do Vietnã (DUNNAVENT, 1998; SCHEFFER, 2005).

No século atual, observou-se a realização de diversos estudos que se tornaram fontes a serem consultadas pelas gerações posteriores e, além disso, passou-se a enfatizar a realização de experimentações por meio de exercícios e jogos de guerra no intuito de validar as formulações doutrinárias antes do seu emprego real e, com isso, poupar meios e vidas humanas (BENBOW *et al.*, 2006; EUA, 2003b).

As práticas de gestão de conhecimento adotadas pelo DON desde os séculos passados facilitaram o processo de evolução doutrinária e organizacional desencadeado pelo DON a partir de 2001. Tal conclusão pode ser comprovada pela verificação do aumento da quantidade de documentos produzidos bem como do ritmo de atualização normativa. Em outras palavras, a adoção de uma eficiente gestão de conhecimento transformou-se numa capacidade dinâmica do DON que, num círculo virtuoso, passou a contribuir para a criação de outras capacidades dinâmicas por meio do desenvolvimento doutrinário.

Finda a última abordagem, após o emprego da construção teórica selecionada e a aplicação da estrutura adaptada de David Teece, pode-se concluir que o processo de desenvolvimento da capacidade ribeirinha do DON, nos primeiros quinze anos do século XXI, no que concerne à doutrina e à organização, apresentou aderência à TCD.

6 CONCLUSÃO

Ao longo da presente obra, buscou-se efetuar uma análise do desenvolvimento da capacidade ribeirinha do DON, nos primeiros quinze anos do século XXI, no que concerne aos aspectos doutrinários e organizacionais. No intuito de atingir essa desafiadora meta, foi empregada a TCD e, mais especificamente, a estrutura adaptada de David Teece.

A fim de possibilitar a consecução do propósito estabelecido, estruturou-se o trabalho em quatro capítulos de desenvolvimento. Inicialmente, foi apresentada a origem e a evolução do conceito das capacidades dinâmicas e, após a solidificação dos conceitos relacionados ao tema, a construção teórica de David Teece foi detalhada com o auxílio de uma estrutura analítica a fim de facilitar a compreensão da abordagem. Contudo, em que pese a sua aplicabilidade às organizações sem fins lucrativos, foi necessária uma adaptação do referido modelo com o fito de focalizar nos aspectos inerentes ao tema proposto.

Ainda naquele capítulo, em virtude da diversidade de conceituações dos termos doutrina e estrutura organizacional, padronizaram-se os referidos conceitos a fim de permitir ao leitor um correto entendimento dos elementos apresentados no decorrer da pesquisa.

No capítulo seguinte, buscou-se compreender a evolução da capacidade ribeirinha dos EUA até o final do século XX. Para atingir tal finalidade, utilizou-se como pano de fundo, os principais momentos em que as forças militares daquele Estado foram empregadas nas Operações Ribeirinhas, tanto na defesa do próprio território como nos conflitos externos.

Nesse contexto, foi observada uma grande resistência dos Serviços navais em formalizarem a sua doutrina o que, aliado à inexistência de elementos organizacionais especializados e capazes de atuar no ambiente ribeirinho, contribuíram para a permanente dificuldade de condução desse tipo de operação. Contudo, durante o conflito no Vietnã, observou-se a condução de esforços voltados para a codificação da doutrina tática de Operações Ribeirinhas. A adoção de tais práticas possibilitou a formação de uma base sólida de

conhecimentos acerca do tema que, até os dias atuais, permanece sendo revisitada pelos responsáveis pelo preparo e emprego das forças navais estadunidenses.

Posteriormente, abordou-se o rumo seguido pelo DON no que concerne à atuação nas águas interiores após o conflito no Vietnã. A despeito da perda de capacidade ribeirinha nos momentos iniciais, a criação do MCCDC, do NDC e da SCCO, ao final do século XX, permitiu a institucionalização dos processos de formulação doutrinária e de preparação das forças ribeirinhas desde os tempos de paz.

No terceiro capítulo de desenvolvimento, buscou-se analisar o processo de renovação da capacidade ribeirinha do DON dentro da moldura temporal estabelecida para o objeto em questão. Nesse sentido, foi realizada uma ampla análise do arcabouço doutrinário existente nos níveis político, estratégico e operacional a fim de identificar as correlações entre as diretrizes emanadas pelos escalões superiores e as ações decorrentes adotadas pelo DON.

Assim sendo, identificou-se uma intensa formulação doutrinária no período, principalmente, nos níveis estratégico e operacional. Contudo, não foi observada uma atualização da doutrina tática conjunta de Operações Ribeirinhas, principalmente, após a transferência dessa responsabilidade do JCS para o DON.

Com relação ao *design* organizacional, o estabelecimento do NECC, em 2006, possibilitou a disponibilização de estruturas permanentes, ágeis, descentralizadas e flexíveis ao JFC no momento e no local onde fossem necessárias. A permanência de tal constructo na estrutura do DON após o fim da Guerra do Iraque evidenciou uma quebra de paradigma daquele Departamento.

No capítulo cinco, foram realizadas as interações entre os aspectos observados anteriormente e a estrutura adaptada de David Teece. O emprego sequencial dos microfundamentos do modelo permitiu a condução de um processo pormenorizado de identificação dos elementos de contato entre a realidade observada e a teoria selecionada.

Nesse sentido, durante a análise do ambiente externo identificou-se a importância do planejamento de cenários e do PBC na estruturação das forças militares estadunidenses. Na sequência, foi observada uma intensa formulação de conceitos operacionais além do estabelecimento de estruturas institucionalizadas que permitiram o desenvolvimento doutrinário e operativo das forças ribeirinhas daquele Estado. Ademais, testemunhou-se a adoção de esforços voltados para a seleção das fronteiras organizacionais no intuito de racionalizar o emprego de recursos de toda a sorte e incrementar a capacidade de resposta do DON às ameaças no ambiente ribeirinho.

Por fim, no que tange à transformação e ao gerenciamento das ameaças, notou-se a adoção de ações descentralizadas, consubstanciada pela criação do NECC, bem como o estímulo à coespecialização no intuito de agregar valor às suas capacidades. Nesse ínterim, a atuação junto aos Estados aliados no contexto da cooperação de segurança foi de grande valia. Ademais, foi observada durante todo esse processo de renovação de capacidade ribeirinha, uma eficaz gestão do conhecimento o que permitiu a constante atualização do ordenamento doutrinário e renovação da estrutura organizacional do DON.

Em vista dos argumentos apresentados, apesar da identificação da necessidade de atualização da doutrina tática conjunta de Operações Ribeirinhas, a análise do desenvolvimento da capacidade ribeirinha do DON, nos primeiros quinze anos do século XXI, no que concerne à doutrina e à organização, permite a confirmação da hipótese de que houve aderência à Teoria das Capacidades Dinâmicas.

Por fim, não foi incluída no escopo do trabalho a análise dos aspectos relacionados ao pessoal, material e infraestruturas relacionados à renovação das capacidades ribeirinhas. Essa investigação permitiria à Marinha do Brasil identificar aspectos a serem considerados no processo de planejamento de forças, e, portanto, apresenta-se como oportunidade valiosa de estudos futuros, em complemento à linha de pesquisa adotada.

REFERÊNCIAS

BABCOCK, J. F.; PHILLIPS, J. *Naval Expeditionary Combat Command (NECC) expeditionary maintenance facility in Bahrain: a cost benefit analysis (CBA)*, 2018, 66f. MBA Professional Project. Naval Postgraduate School. Monterrey, 2018. Disponível em <https://calhoun.nps.edu/bitstream/handle/10945/61219/18Dec_Babcock_Phillips.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 22 de maio de 2019.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120. 1991. Disponível em <[https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Barney%20\(1991\).pdf](https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Barney%20(1991).pdf)> Acesso em: 25 de abril de 2019.

BENBOW, R. *et al. Renewal of Navy's Riverine Capability: A Preliminary Examination of Past, Current and Future Capabilities*. 2nd rev. 2006. 188f. Disponível em <https://www.cna.org/cna_files/pdf/D0013241.A5.pdf> Acesso em: 28 de abril de 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. *MD 51-M-04 Doutrina Militar de Defesa*. Brasília, 2007. 52p.

CAMINHA, J. C. G. *Delineamentos da estratégia*. Florianópolis: [s.n.], 1980. xi, 598p.

CORRELL, J. T. The Defense Reorganization Act of 1958 took the services out of the loop and empowered the combatant commands. *Air Force Magazine*, v. 100, n. 7, p. 57-61, jul. 2007. Disponível em <<http://secure.afa.org/joinafa/AFMag2017/AFMag0717/mobile/index.html#p=3>> Acesso em: 05 de maio de 2019.

DOMBROWSKI, P. J.; ROSS, A. L. *Naval transformation: prospects and implications*. 2002. 32 p. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/266270918_Naval_Transformation_Prospects_and_Implications> Acesso em: 20 de maio de 2019.

DOWNIE, R. D. *Learning from conflict: the US military in Vietnam, El Salvador, and the drug war*. London: Praeger, 1998. 291p.

DUNNAVENT, R. B. *Muddy Waters: a history of the United States Navy in riverine warfare and the emergence of a tactical doctrine, 1775-1989*. 1998. 247f. Disponível em <<https://ttu-ir.tdl.org/bitstream/handle/2346/8489/31295012833785.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 16 de abril de 2019.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, v. 1121, p. 1105-1121, 2000. Disponível em <<https://pdfs.semanticscholar.org/00c6/7a6c7c38a95cd639846dbf764936713de0d9.pdf>> Acesso em: 01 de maio de 2019.

EUA. Department of Defense. *Dictionary of Military and Associated Terms*. Washington, 2019. 402p.

_____. _____. *Military Transformation: a strategic approach*. Washington, 2003a. 40p.

- EUA. Department of Defense. *National Defense Strategy*. Washington, 2008. 29p.
- _____. _____. *Quadrennial Defense Review Report*. Washington, 2001a. 79p.
- _____. _____. *Quadrennial Defense Review Report*. Washington, 2006a. 113p.
- _____. _____. *Quadrennial Defense Review Report*. Washington, 2010a. 128p.
- _____. _____. *Quadrennial Defense Review Report*. Washington, 2014a. 88p.
- _____. _____. *Sustaining US global leadership: priorities for 21st century defense*. Washington, 2012. 16p.
- _____. _____. *Transformation Planning Guidance*. Washington, 2003b. 39p.
- EUA. Department of the Navy. *A Cooperative Strategy for the 21st century seapower*. Washington, 2007a. 20p.
- _____. _____. *A Cooperative Strategy for the 21st century seapower*. Washington, 2015. 48p.
- _____. _____. *Maritime Security Cooperation Policy*. Washington, 2013a. 20p.
- _____. _____. *Naval Operating Concepts*. Washington, 2006b. 38p.
- _____. _____. *Naval Operating Concepts*. Washington, 2010b. 112p.
- _____. _____. *Naval Power 21...A Naval Vision*. Washington, 2002a. 6p.
- _____. _____. *Naval Transformation Roadmap*. Washington, 2003c. 100 p.
- _____. _____. *NDP I – Naval Warfare*. Washington, 2010c. 55p.
- _____. _____. *Sea Power 21*. Washington, 2003d. 14p.
- EUA. Headquarters United States Marine Corps. *Expeditionary Force 21*. Washington, 2014b. 48p.
- _____. _____. *Expeditionary Maneuver Warfare*. Washington, 2001b. 16p.
- _____. _____. *FMFM 8-4 Doctrine for Riverine Operations*. Washington, 1967. 220p.
- _____. _____. *Marine Corps Operations Concept*. Washington, 2010d. 165p.
- _____. _____. *Marine Corps Strategy 21*. Washington, 2000a. 12p.
- _____. _____. *MCWP 3-35.4 Doctrine for Navy/Marine Corps Joint Riverine Operations*. Washington, 1987. 91p.
- _____. _____. *Organization of the United States Marine Corps*. Washington, 2016. 223p.

EUA. Headquarters United States Marine Corps. *The Long War Concept*. Washington, 2007b. 38p.

EUA. Joint Chiefs of Staff. *Joint Operations Concepts*. Washington, 2003e. 37p.

_____. _____. *Joint Vision 2010*. Washington, 1996. 39p.

_____. _____. *Joint Vision 2020*. Washington, 2000b. 40p.

_____. _____. *JP 1 Doctrine for the Armed Forces of the United States*. Washington, 2017a. 176p.

_____. _____. *JP 3-06 Doctrine for Joint Riverine Operations*. Washington, 1991. 123p.

_____. _____. *JP 3-20 Security Cooperation*. Washington, 2017b. 142p.

_____. _____. *Organizational Development of the Joint Chiefs of Staff 1942-2013*. Washington, 2013b. 114p.

_____. _____. *The National Military Strategy of the United States of America*. Washington, 2004. 38p.

EUA. *Public law 253 The National Security Act of 1947*. Washington, 1947. 17p.

_____. *Public law 99-433 Goldwater-Nicholson Department of Defense Reorganization Act of 1986*. Washington, 1986. 88p.

EUA. The White House. *A National Security Strategy for a new century*. Washington, 1999. 54 p.

_____. _____. *A National Security Strategy for a global age*. Washington, 2000c. 84p.

_____. _____. *The National Security Strategy of the United States*. Washington, 2002b. 35p.

_____. _____. *The National Security Strategy of the United States*. Washington, 2006c. 54p.

FLORES, R. A. *Improving the US Navy riverine capability: lessons from the colombian experience*, 2007, 125f. Thesis – Naval Postgraduate School. Virgínia, 2007. Disponível em <<https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a475942.pdf>> Acesso em: 15 de maio de 2019.

FULTON, W. B. *Vietnam studies: Riverine Operations 1966-1969*. Washington: Department of the Army, 1985. 222p.

GRAY, S. C. *Leveraging naval riverine forces to achieve information superiority in stability operations*, 2003. 124f. Thesis (Master of science in information system management) – Naval Postgraduate School. Virgínia, 2010. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/235105128_Leveraging_Naval_Riverine_Forces_to_Achieve_Information_Superiority_in_Stability_Operations> Acesso em: 16 de maio de 2019.

HOFFMAN, F. G. *Conflict in the 21st century: the rise of hybrid wars*. Potomac Institute for Policy Studies. Virgínia, 2007. 72p.

HOIBACK, H. *Understanding Military Doctrine: A Multidisciplinary Approach*. London: Routledge, 2013. 272p.

MARCH, J. G. *Exploration and exploitation in Organizational Learning*. *Organizational Science*, v. 5, n. 1, 1994. Disponível em <<http://www.analytictech.com/mb874/papers/march.pdf>> Acesso em: 04 de maio de 2019.

MAGNOLI, D. Guerras da Indochina. In: _____. *História das guerras*. 4. ed., 1ª reimpressão. – São Paulo: Contexto, 2017. p. 391 – 423.

MAROLDA, E. J.; DUNNAVENT, R. B. *Combat at Close Quarters: Warfare on the Rivers and Canals of Vietnam*. Washington: Naval History & Heritage Command, 2015. 91p.

MCCURRY, M. C. *Riverine Force: A Vital Navy Capability for the Joint Force*. Faculty of the Naval War College. Newport, 2006. 28p. Disponível em <<https://www.hsdl.org/?abstract&did=479484>> Acesso em: 06 de maio de 2019.

O'REILLY, C.; TUSHMAN, M. Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, p. 185–206, 2008. Disponível em <<http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/07-088.pdf>> Acesso em: 04 de maio de 2019.

PABLO, A. L. Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector. *Journal of Management Studies*, v. 44, n. 5, July 2007. Disponível em <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2006.00675.x>> Acesso em: 16 de junho de 2019.

PISANO, G. *A Normative Theory of Dynamic Capabilities: Connecting Strategy, Know-How, and Competition*. Harvard Business School. Harvard, Electronic Journal. 10, 2015. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/314469533_A_Normative_Theory_of_Dynamic_Capabilities_Connecting_Strategy_Know-How_and_Competition> Acesso em: 18 de abril de 2019.

POSEN, B. R. Foreword: Military Doctrine and the Management of Uncertainty. *The Journal of Strategic Studies*, v. 39, n. 2, p. 159-173. 2016. Disponível em <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01402390.2015.1115042>> Acesso em: 02 de junho de 2019.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, mai/jun. 1990. Disponível em <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4391952/mod_resource/content/1/Prahalad%20Hamel.pdf> Acesso em: 03 de maio de 2019.

ROBBINS, S. P. *et al. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 633p.

SCHEFFER, Jason B. *The rise and fall of the brown water navy: changes in United States Navy riverine warfare capabilities from the Vietnam war to Operation Iraqi Freedom*. 2005. 101f. Thesis (Master of military art and science) - Faculty of the U.S. Army Command and General Staff College. Kansas, 2005. Disponível em <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1014.3805&rep=rep1&type=pdf>> Acesso em: 08 de maio de 2019.

SILVA E MEIRELES, D.; CAMARGO, A. A. B. *Capacidades Dinâmicas: O que são e como identificá-las?* Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro, v. 18, Edição Especial, art. 3, pp. 41-64, dezembro de 2014. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 15 de abril de 2019.

STOLZENBURG, M. A. *Unified vision for the future: riverine squadrons and the security cooperation MAGTF*. 2008. 118f. Thesis – Faculty of the U.S. Army Command and General Staff College. Kansas, 2008. Disponível em <<https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a482961.pdf>> Acesso em: 04 de maio de 2019.

TAKAHASHI, A.; BULGACOV, S. (Org.). *Capacidades dinâmicas e renovação estratégica: como as organizações se reinventam ao longo do tempo*. Curitiba: Juruá, 2009. 350p.

TEECE, D.; PISANO, G. The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial and corporate change*, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/235362985_The_Dynamic_Capabilities_of_Firms_An_Introduction> Acesso em: 06 de maio de 2019.

TEECE, D. *et al.* Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. Disponível em <[https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf)> Acesso em: 07 de maio de 2019.

TEECE, D. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, p. 1319 – 1350, 2007. Disponível em <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.321.5849&rep=rep1&type=pdf>> Acesso em: 10 de maio de 2019.

TRITTEN, J. J. *Naval Doctrine...From the Sea*. Norfolk: Naval Doctrine Command, 1994. 18p. Disponível em <<https://www.hsdl.org/?view&did=746415>> Acesso em: 16 de maio de 2019.

UHLIG JUNIOR, F. *Vietnam: the naval story*. Annapolis: Naval Institute Press, 1986. 515p.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the Evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, v. 13 (3), p. 339-3351, 2002. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/200465308_Deliberate_Learning_and_the_Evolution_of_Dynamic_Capabilities> Acesso em: 02 de maio de 2019.

GLOSSÁRIO

Center for Naval Analysis (CNA) – Centro de Análises Navais (tradução nossa). Centro de pesquisa e desenvolvimento que atende ao DON e outras agências de defesa. Há mais de setenta anos, realiza estudos relacionados ao preparo de forças militares, avaliação de operações, análise de sistemas, assuntos externos, relações estratégicas, operações humanitárias e logística (BENBOW *et al.*, 2006).

Demilitarized Zone – Zona desmilitarizada (tradução nossa). Linha divisória, no sentido leste-oeste, estabelecida entre o Vietnã do Norte e o Vietnã do Sul, após a Primeira Guerra da Indochina, em 1954 (MAGNOLI, 2017).

Joint Chiefs of Staff – Estado-Maior Conjunto (tradução nossa). Criado no início da Segunda Guerra Mundial, funcionou como o principal assessor militar do Presidente da República. Com o Ato *Goldwater-Nicholson* de 1986, esse papel passou a ser desempenhado pelo Chefe do JCS (EUA, 2013b).

Joint Force Commander – Comandante da Força Conjunta (tradução nossa). Termo genérico aplicado ao Oficial autorizado a exercer o comando ou o controle operacional sobre uma força conjunta (EUA, 2019).

Joint Operations Concepts – Conceitos de Operações Conjuntas (tradução nossa). Documento que descreve a forma de emprego das Forças Armadas dos EUA nos vinte anos seguintes, por meio da ligação entre as orientações estratégicas e a aplicação integrada das capacidades conjuntas (EUA, 2003e).

Marine Air-Ground Task Force – Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais (tradução nossa). Principal organização do USMC para o cumprimento de todas as missões componentes do espectro de operações militares. Composta por forças organizadas por tarefas, sob um comando único, capaz de responder rapidamente a uma contingência em qualquer lugar do mundo (EUA, 2010c).

Marine Corps Combat Development Command – Comando de Desenvolvimento Doutrinário do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA (tradução nossa). Organização militar cujo propósito é contribuir para o desenvolvimento e a implementação da formação básica e do treinamento do USMC (EUA, 2016).

Marine Corps Intelligence Activity – Centro de Inteligência do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA (tradução nossa). Organização militar cuja missão é prover estimativas e análises de inteligência em apoio ao processo de planejamento e de tomada de decisão do USMC, de desenvolvimento doutrinário e organizacional, de aquisição de sistemas e equipamentos, de jogos de guerra e de treinamento (EUA, 2016).

Maritime Prepositioning Forces – Forças Marítimas Pré-posicionadas (tradução nossa). Forças Marítimas expedicionárias capazes de atuar imediatamente por meio da combinação de meios navais e aéreos (EUA, 2019).

Mobile Riverine Force – Força Ribeirinha Móvel (tradução nossa). Força-Tarefa composta por meios da Marinha e do Corpo de Fuzileiros Navais treinadas e equipadas para conduzir Operações Ribeirinhas a partir de uma Base de Combate Ribeirinha. Conjunta por natureza, esta Força está apta a receber apoios externos para o cumprimento de missões (EUA, 1987).

Naval Doctrine Command – Comando de Doutrina Naval (tradução nossa). Organização militar, criada em 1993, que centralizou a responsabilidade pela publicação da doutrina do DON (TRITTEN, 1994).

Naval Transformation Roadmap – Itinerário de Transformação Naval (tradução nossa). Documento expedido em 2003 que contribuiu para a identificação das capacidades navais mais importantes a serem requeridas pelos EUA no seu processo de transformação das Forças Armadas. Ademais, a referida publicação descreveu como as forças navais alcançariam as capacidades estipuladas no QDR 2001 (EUA, 2003c).

Naval Special Warfare Command – Comando Naval de Operações Especiais (tradução nossa). Componente naval do Comando Conjunto de Operações Especiais (USSOCOM), criado em 1987. Recebeu a atribuição, à época, pela organização e treinamento das Unidades de Embarcações Especiais (SBU) (BENBOW *et al.*, 2006).

Quadrennial Defense Review – Revisão Quadrienal de Defesa (tradução nossa). Documento instituído em 1997, elaborado pelo DOD, responsável pela análise dos objetivos estratégicos e das potenciais ameaças militares aos EUA (EUA, 2001a).

Riverine Center of Excellence – Centro de Excelência Ribeirinha (tradução nossa). Criado em 1997, com o propósito de prover a estrutura necessária e manter o foco nas capacidades ribeirinhas convencionais assim como facilitar as atividades de outros comandos da USN e do USMC (BENBOW *et al.*, 2006).

Security assistance – Assistência de segurança (tradução nossa). Considerada parte da cooperação de segurança, representa um conjunto de programas pelos quais os EUA oferecem treinamento militar e outros serviços relacionados à defesa aos Estados aliados (EUA, 2017b).

Special Boat Unit – 22 – Unidade de Embarcações Especiais nº 22 (tradução nossa). Elemento organizacional, subordinado ao NSWG, criado em 1979, a partir da desmobilização das Divisões Ribeirinhas e Costeiras. Foi o responsável pela manutenção da capacidade de conduções de Operações Ribeirinhas no contexto da guerra irregular após a Guerra do Vietnã (BENBOW *et al.*, 2006).

Special Mission Training Center – Centro de Treinamento em Missões Especiais (tradução nossa). Organização militar, criada em abril de 2003, em decorrência de um acordo entre a USN e a USCG no intuito de incrementar a capacitação dos militares participantes das ações antiterrorismo. Sua importância para o USMC reside no treinamento das tripulações para atuarem na segurança de portos e represas em ambiente fluvial (BENBOW *et al.*, 2006).

ANEXO A – PROCESSO DE ATUALIZAÇÃO DOUTRINÁRIA

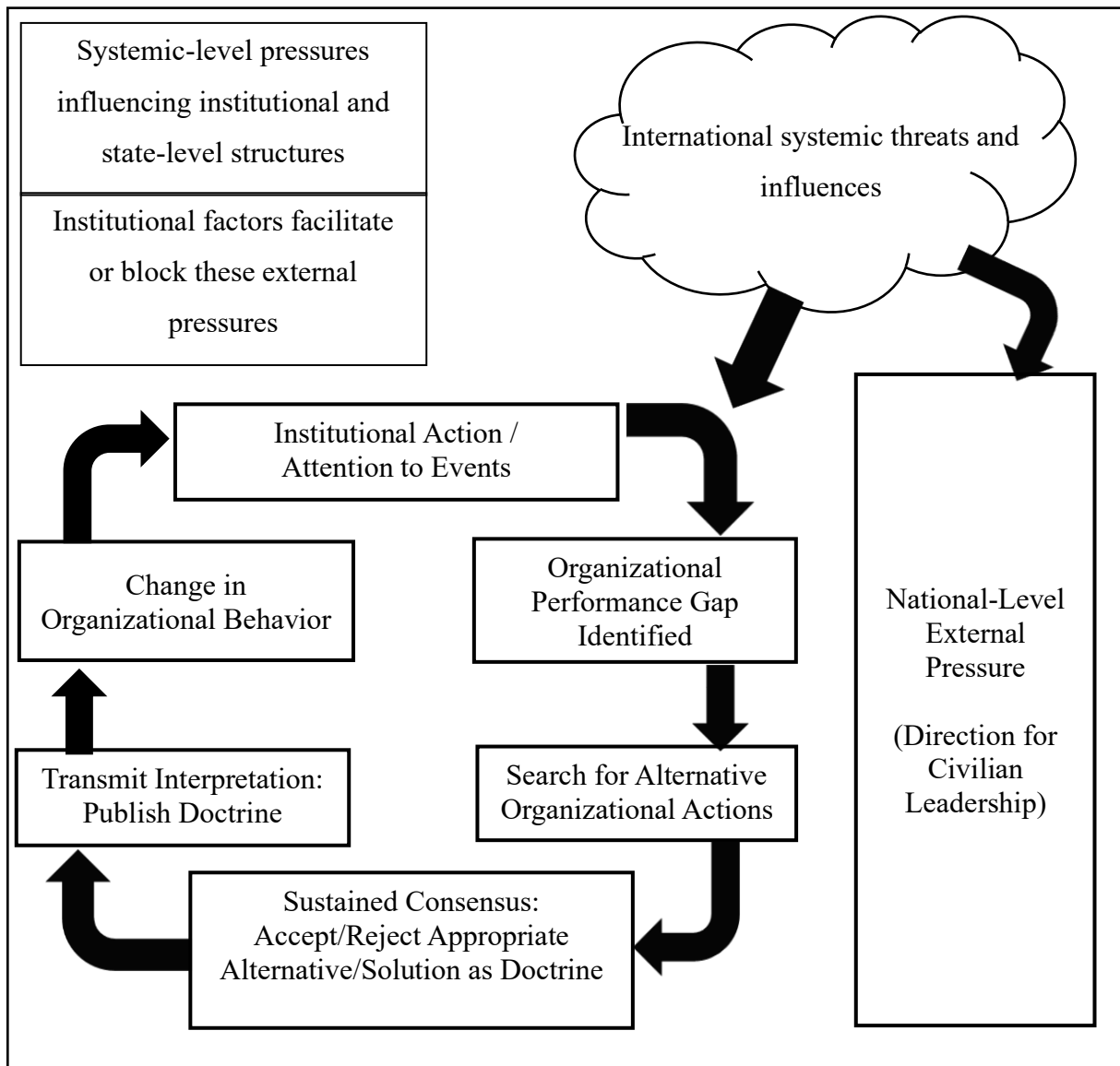


FIGURA 1 – Processo de atualização doutrinária

Fonte: DOWNIE, 1998, p. 8.

**ANEXO B – ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DAS FORÇAS RIBEIRINHAS NA
GUERRA DO VIETNÃ**

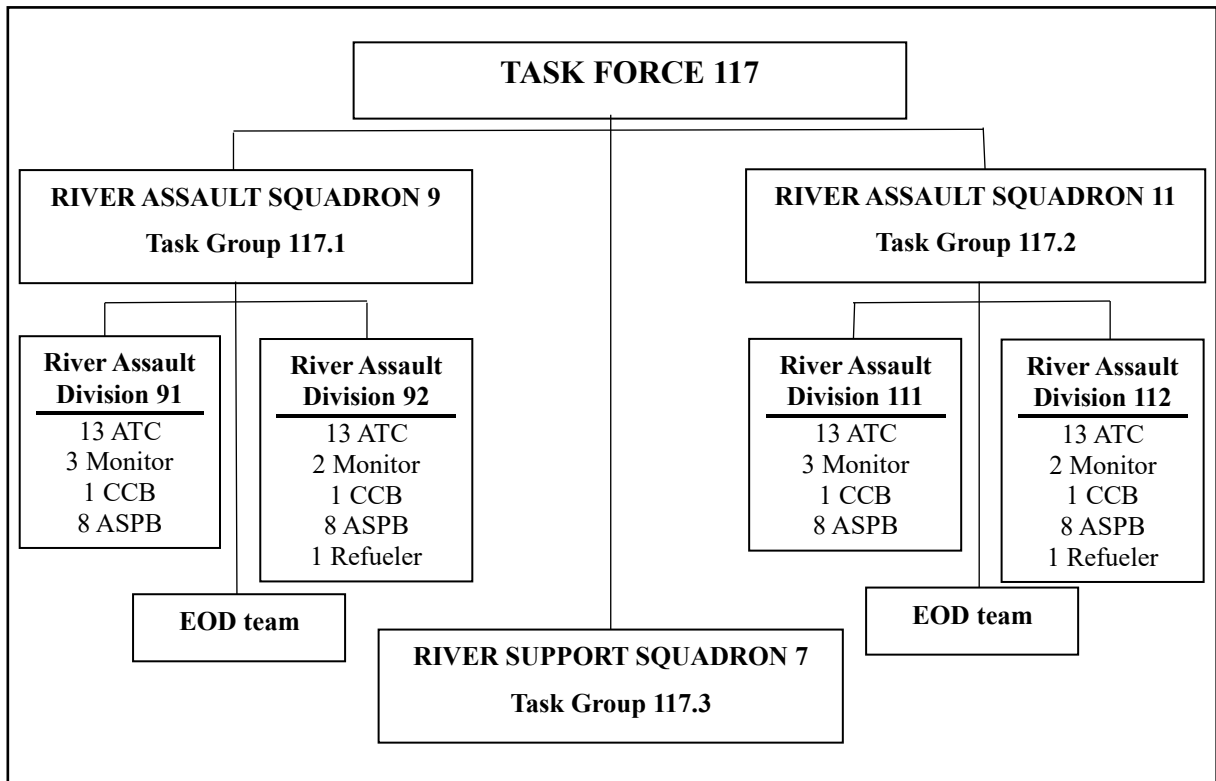


FIGURA 2 – Estrutura organizacional da FT 117
Fonte: UHLIG JUNIOR, 1986, p. 423.

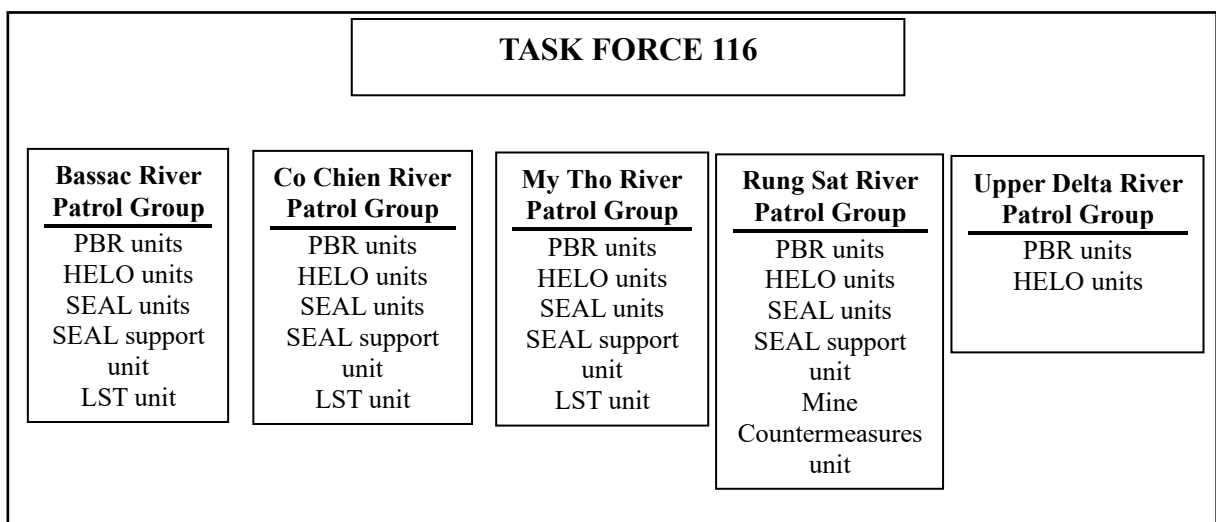


FIGURA 3 – Estrutura organizacional da FT 116
Fonte: UHLIG JUNIOR, 1986, p. 371.
Nota: Dados trabalhados pelo autor.

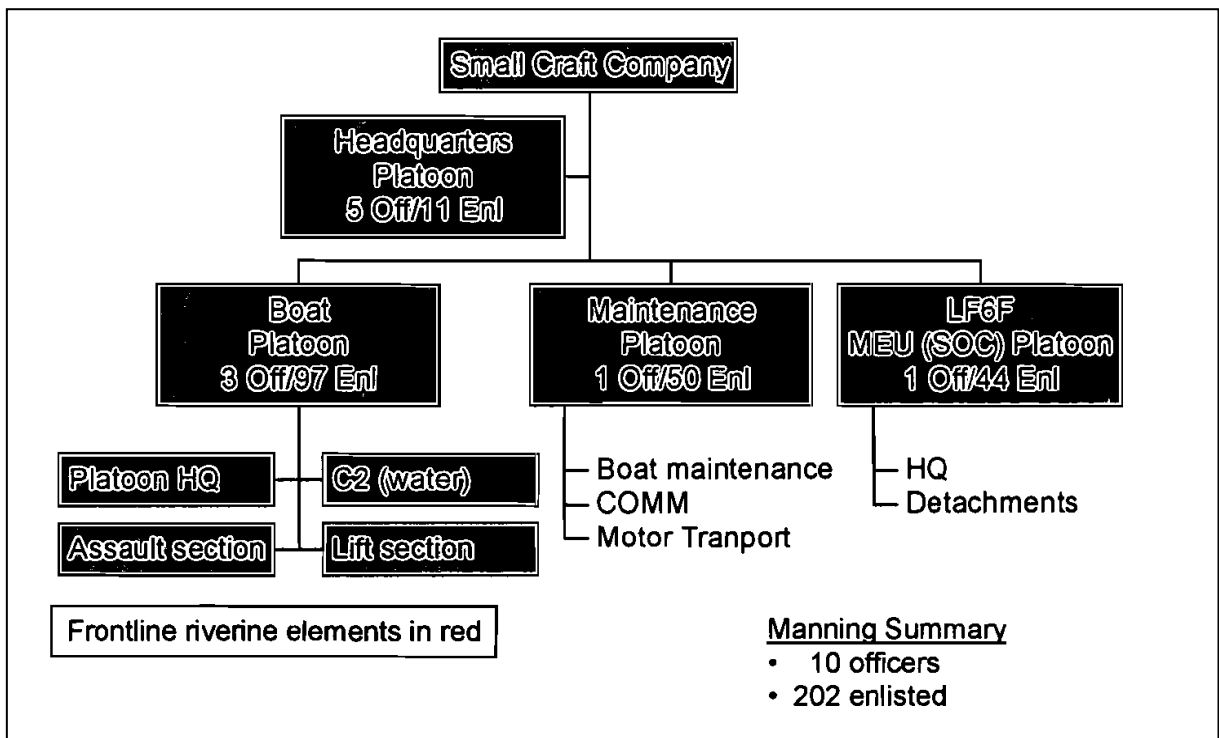
ANEXO C – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA *SMALL CRAFT COMPANY*

FIGURA 4 – Estrutura organizacional da SCCO

Fonte: BENBOW *et al.*, 2006, p. 130.

ANEXO D – ESTRUTURA ANALÍTICA EMPREGADA PELO *CENTER OF NAVAL ANALYSIS*

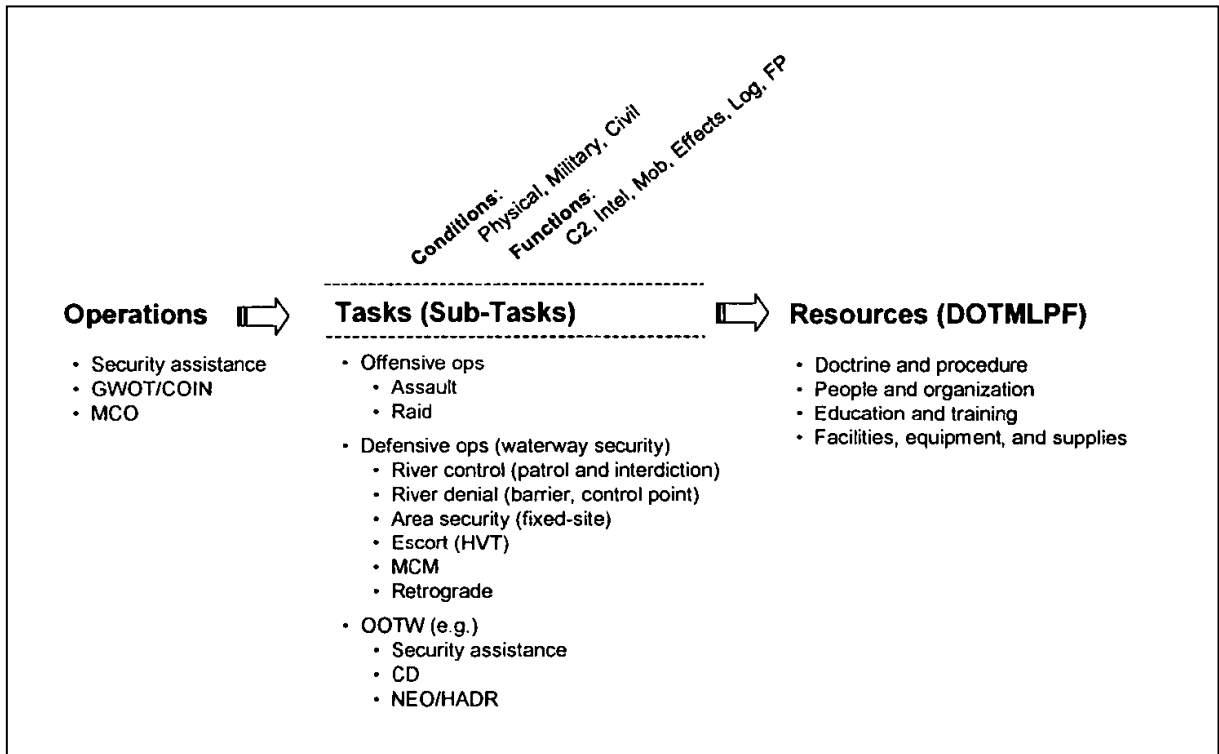


FIGURA 5 – Estrutura analítica para a estimativa de capacidades
 Fonte: BENBOW *et al.*, 2006, p. 64.

ANEXO E – CAPACIDADES RIBEIRINHAS E O ESPECTRO DAS OPERAÇÕES MILITARES

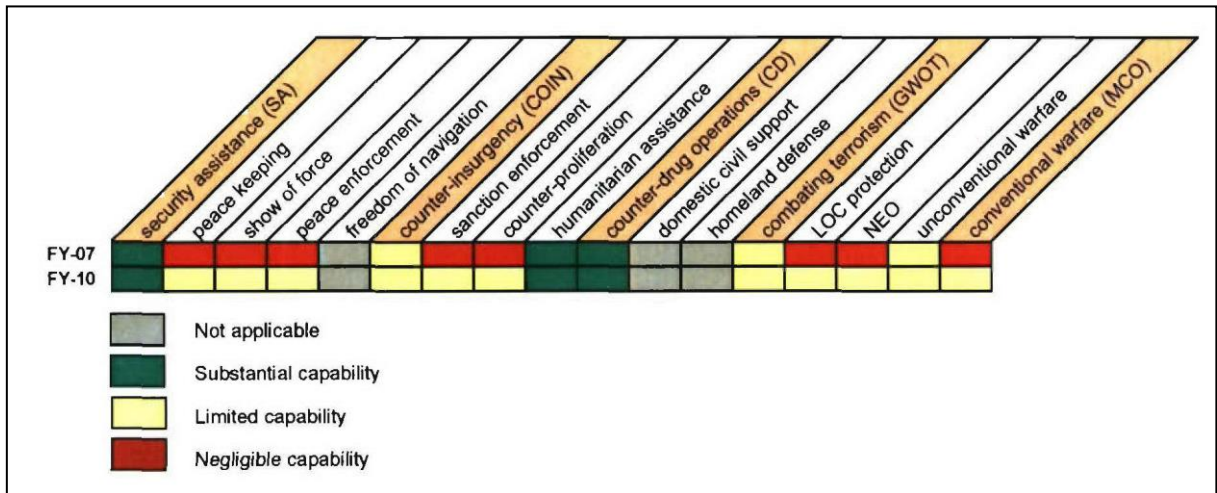


FIGURA 6 – Capacidades ribeirinhas e o espectro de operações militares
 Fonte: BENBOW *et al.*, 2006, p. 65.

**ANEXO F – TAREFAS OPERACIONAIS E FUNCIONAIS ATRIBUÍDAS ÀS
UNIDADES RIBEIRINHAS**

QUADRO 2
Tarefas operacionais mais relevantes para as unidades ribeirinhas

Operations Category	Operational Tasks	Significant Subtasks
Offensive operations	Riverine assault / forcible entry	Attack, insert/extract
	Raid	
	Movement to contact	
	Demonstration	
Defensive operations	Exploitation and pursuit	Interdiction, attack
	Area security, including: River control (along and across the waterway)	Patrol (mobile); attack; interdiction; visit, board, search and seizure (VBSS); waterborne guard post; control point; and conter-mobility (obstacles, mining).
	River denial (a form of control)	
	Security escort (convoys, high- value assets)	
	Mine countermeasures (MCM) and breaching	
Operations other than war	Retrograde	Delay, withdrawal, retirement
	Peace operations	Peacekeeping Peace enforcement
	Show of force	Forward deployment
	Security operation and assistance	Combined exercises Riverine Training Teams; Riverine Operations Seminar Teams Support to foreign planning, intel, logistics, and/or effects
	Support to conter-drug operations	
	Noncombatant evacuation operation (NEO)	
	Humanitarian assistance / disaster relief (HA/DR)	(SAR, security, transport/distribute personnel and supplies, etc.)
	Additional tasks in support of miscellaneous operations	Deploy and redeploy riverine forces SAR; C-SAR Civil support

Fonte: BENBOW *et al.*, 2006, p. 52-53.

QUADRO 3
Tarefas funcionais para as unidades ribeirinhas

Functional Tasks	Example Functional Tasks
Waterborne mobility	Operate and maneuver craft
Intelligence, surveillance and reconnaissance (ISR) in vicinity of waterways	Employ visual and electronic sensors
Target effects	Direct fire support
Command, control and communications (C3)	Provide C2 organic fires and maneuver
Logistics	Salvage equipment and watercraft
Force protection or security	Protect against direct fire and RPG

Fonte: BENBOW *et al.*, 2006, p. 52-53.

ANEXO G – ESTRUTURA PRIMÁRIA DO *NAVY EXPEDITIONARY COMBAT COMMAND*

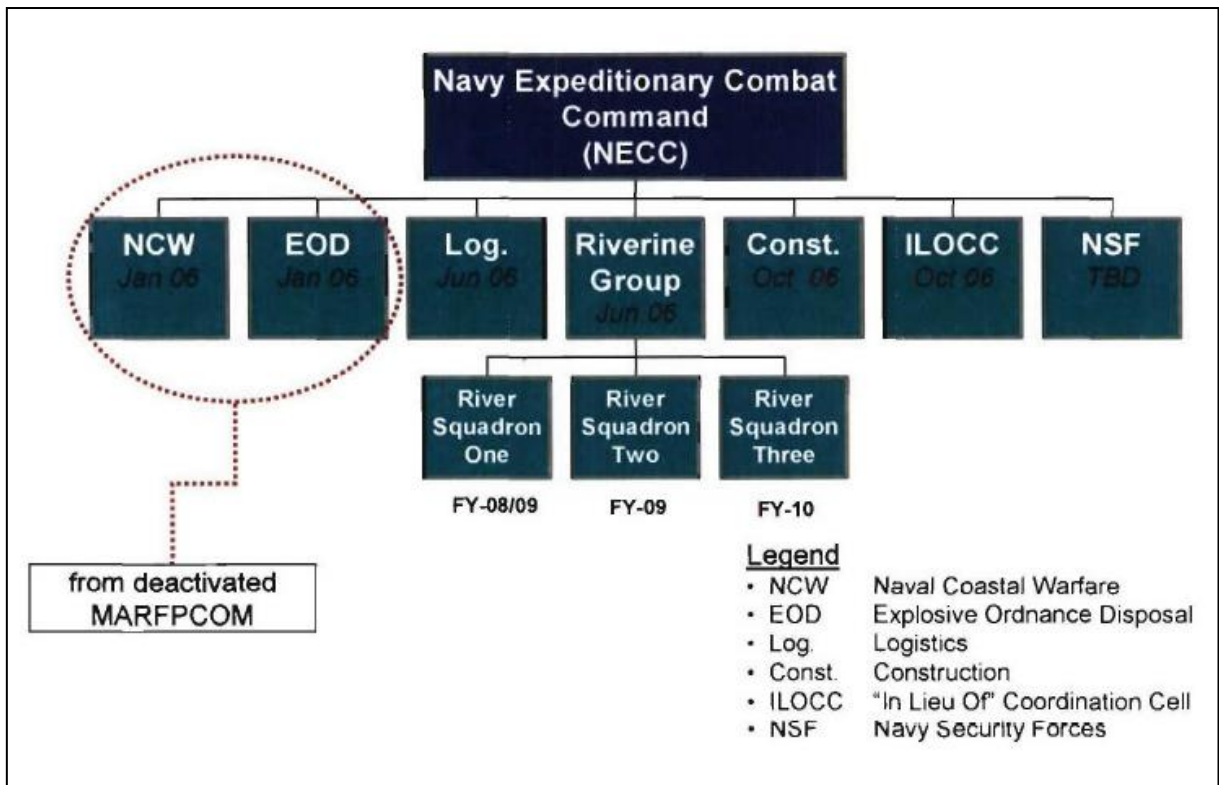


FIGURA 7 – Estrutura primária do NECC

Fonte: BENBOW et al., 2006, p. 8.

ANEXO H – PROPOSTA DE ESTRUTURA PARA A SC MAGTF

Proposed MAGTF for Security Cooperation (500 Person Construct)

- **Command Element** - (1 x Inf or Arty Bn CE) (LtCol) (50)
 - Traditional Staff Functions 1, 2, 3, 4, 6
 - CA Planning Detachment
 - Comm Co or Comm Bn Detachment
 - Translators/Linguists Detachment (from MEF)
 - **Training & Assistance Element (Maj)** (300) [Performs SFA, FID CMO tasks, activities ISO HN]
 - Mobile Training Teams (Tactics, Weapons, Medical, Maintenance, Communications, Policing & Security, etc.)
 - Med/Den Cap Detachment
 - Engineering Detachment
 - **Support Element (Maj)** (150) [*Supports MAGTF operations*]
 - Air Mobility Detachment
 - 4 x CH-46 Detachment or 2 x CH-53 Detachment
 - 2 x UH-1 Detachment
 - 2 x KC-130 tethered
 - Force Protection Detachment
 - Supply (Inf/Arty Bn augmented with contracting support)
 - Maintenance (Inf/Arty Bn augmented from MLG)
 - Engineer →
 - Ground Mobility Detachment →
 - Health Services (USN) →
 - Veterinary (USA or civilian)
- All Required in Addition
to Capabilities in
Elements Above

FIGURA 8 – Proposta de estrutura para a SC MAGTF
Fonte: EUA, 2010d, p. 70.

ANEXO I – ESTRUTURA ATUAL DO *NAVY EXPEDITIONARY COMBAT COMMAND*

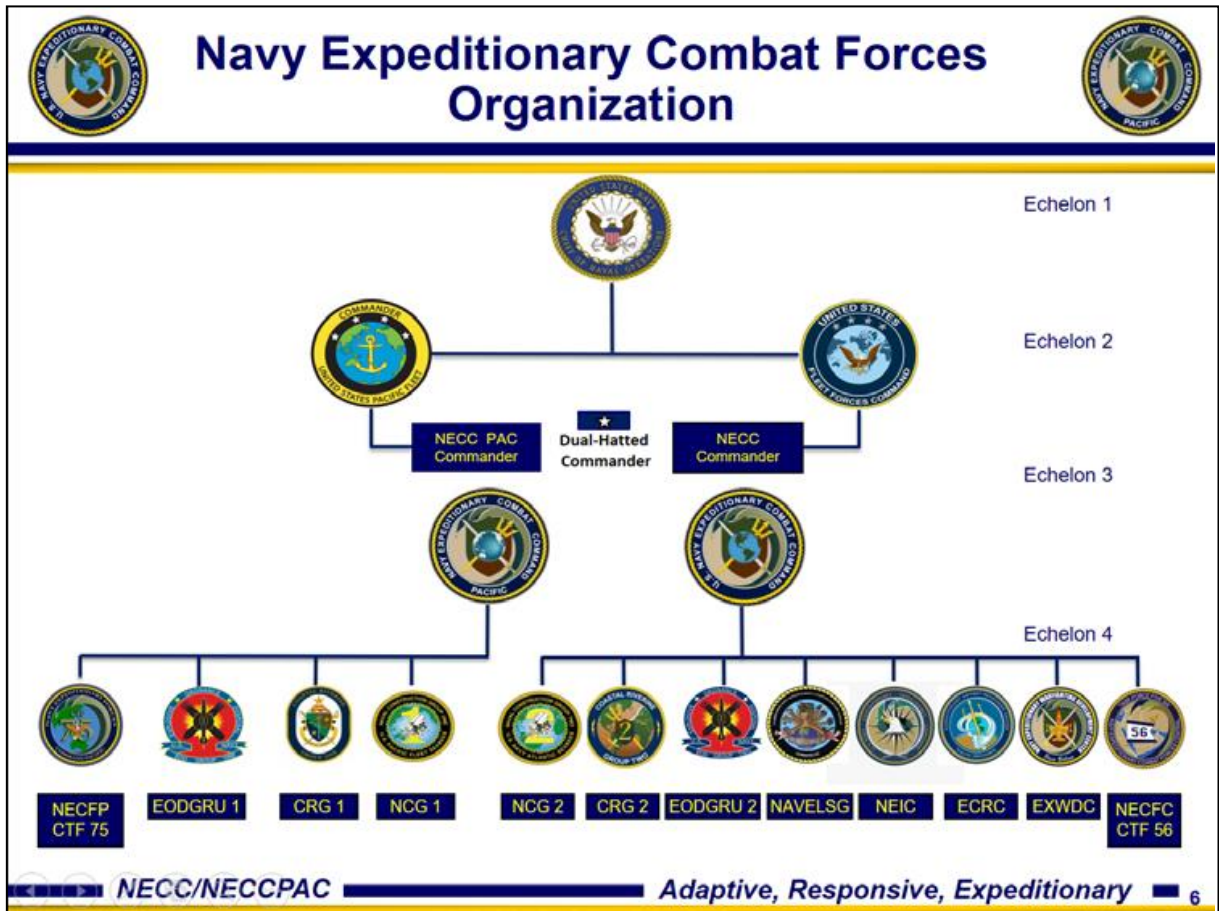


FIGURA 9 – Estrutura atual do NECC
 Fonte: BABCOCK; PHILLIPS, 2018, p. 16.