Decisões de Conduta

Coronel José de Abreu Sturari, Exército Brasileiro

Se formos mais além nas exigências que a guerra impõe a seus executantes, então haveremos de encontrar a predominância das faculdades do discernimento. A guerra é o reino da incerteza (....). Faz-se mister aqui, pois, uma mente penetrante e lúcida, para encontrar a verdade através da habilidade nas avaliações.[1]

Clausewitz

A CAPACIDADE intuitiva de decidir, em situações inéditas, sobre como melhor empregar os meios disponíveis, é uma das virtudes básicas que levaram alguns poucos guerreiros a inscreverem-se na galeria dos grandes capitães da história antiga. Com o passar dos tempos e a crescente complexidade dos fatores envolvidos, a arte da guerra tornou-se também uma ciência, que há muito pesquisa métodos que permitam ao oficial comum, mesmo sem essa característica dos gênios militares, decidir com propriedade e precisão. Esta é a finalidade do Estudo de Situação.

Comandar é decidir, e o perfeito domínio do método permite raciocínios análogos em inúmeras outras oportunidades, facilitando decisões cotidianas. Contudo, após o início dos combates, torna-se de grande valia o *Estudo de Situação continuado,* que permitirá ao comandante e seu estado-maior processar informações atuais, apreciar as mudanças decorrentes, formular novas linhas de ação e *intervir,* alterando o rumo ou o ritmo das operações, em beneficio das forças amigas.

Os complexos componentes dos conflitos modernos indicam que o desenrolar dos combates e a transformação da conjuntura se darão em velocidades cada vez maiores. Além disso, a ocorrência de fatos inéditos e de difícil previsão será cada vez mais normal. Nesse contexto, o presente trabalho propõe alguns procedimentos novos e enfatiza outros já constantes dos manuais, buscando aperfeiçoar o chamado *estudo de situação continuado,* que permitirá oportunas e adequadas *decisões de conduta* durante toda uma operação.

GENERALIDADES

- Intervir ou não intervir?

A qualidade das decisões guarda uma relação diretamente proporcional aos Sistemas de Inteligência e de Comunicações e Guerra Eletrônica colocados em operações. Se eficazes, esses meios proporcionarão a todo momento novas informações ou conhecimentos que, alterando a situação, devem provocar o comandante, assessorado por seu estado-maior, a tomar uma nova decisão: *intervir ou não intervir.*

- Quantas vezes intervir?

Um estudo de situação bem elaborado, levado a efeito antes das operações, alicerça decisões ótimas e permite a confecção de ordens completas e precisas. Todo esse processo deve limitar inoportunas ações de comando, que possam subtrair a liberdade de ação dos escalões subordinados ou alterar desnecessariamente o planejamento realizado, ampliando os riscos e as incertezas inerentes aos combates. Assim sendo, pelo menos inicialmente e sempre que adequado, o comandante e seu estado-maior devem se limitar a acompanhar atentamente o desenrolar dos acontecimentos, atualizar suas avaliações e decidir: não intervir.

Atualmente, contudo, pode-se afirmar que um planejamento prévio, por melhor que seja, não evitará apropriadas ações de comando em uma bem-sucedida operação bélica. Essas intervenções normalmente acrescentarão dificuldades de execução ao naturalmente conturbado ambiente dos combates, ensejando que devem ser reduzidas ao mínimo necessário. Há ainda uma relação direta entre o escalão considerado e a freqüência das ordens fragmentárias durante os combates. Enquanto um comandante de divisão, por exemplo, realiza poucas

intervenções, por acarretar sempre substanciais alterações nos planejamentos iniciais e ainda para não interferir na liberdade de ação dos escalões subordinados, os comandantes de batalhão deverão flexionar mais suas decisões e promover mudanças nas mais variadas oportunidades.

- Quando intervir?

O estudo de situação continuado deverá indicar não só *como,* mas também *quando* intervir. Esse momento é crucial e algumas vezes único durante uma operação, não podendo ser prematuro e nem atrasado.

Para facilitar essa importante decisão — que é sua exclusiva atribuição e responsabilidade — o comandante, acompanhando atentamente o desenrolar dos acontecimentos, formulará ao seu estado-maior, auxiliado pelo oficial de inteligência, sucessivas hipóteses imediatas, que indicarão ou não a necessidade de adequadas intervenções. Como regra geral, essa oportunidade deve ser também objeto da análise dos clássicos fatores *missão, inimigo, terreno e meios,* a que alguns autores pretendem agregar o *tempo* e a *opinião pública.*

- "C 2 x C 2"

Tudo indica que a primeira batalha dos próximos conflitos será travada no espectro eletromagnético. O objetivo inicial deverá ser impedir ou dificultar ao máximo o funcionamento do sistema de comando e controle inimigo, e ao mesmo tempo garantir liberdade para os nossos centros de operações. Por isso, enquanto se implementaram e incrementaram medidas e contramedidas de Guerra Eletrônica, o comandante e seu estado-maior devem planejar e conduzir as operações multiplicando os meios de transmissão de ordens e instigando elementos subordinados à continuidade das ações, mesmo durante as interrupções das ligações.

Formas de Intervenção

Com base nessas assertivas, um comandante deverá estar constantemente avaliando suas possibilidades: como atuar?

- **Intervindo com a presença**

O comandante deve ser antes de tudo um líder e, em operações, sua presença será muitas vezes determinante para elevar exponencialmente o moral de seus homens, evitar ou reprimir atos de indisciplina e impulsionar comandantes subordinados indecisos ou inoperantes, mudando o rumo dos combates.

Assim sendo, quando necessário, deverá o grupo de comando deslocar-se para junto de uma unidade subordinada, de onde continuará dirigindo toda a operação, mas priorizando especificamente as ações mais próximas. O comandante poderá também, algumas vezes, fazer-se representar por um oficial de seu estado-maior, multiplicando essa forma de intervenção.

A história está pontilhada de exemplos de chefes militares que utilizavam esse artifício, como o de Winston Churchil, primeiro-ministro britânico que durante a Segunda Guerra Mundial enviava para a linha de frente, antes das batalhas, um dublê, como forma de elevar o moral das tropas; ou ainda do então Major Castello Branco[2] que, como Oficial de Operações da Força Expedicionária Brasileira em operações na Itália, também durante a Segunda Grande Guerra, representava o Marechal Mascarenhas de Morais acompanhando os combates junto ao esforço principal, próximo da linha de contato.

Comandar é decidir, e o perfeito domínio do método permite raciocínios análogos em inúmeras outras oportunidades, facilitando decisões cotidianas. Contudo, após o início dos combates, torna-se de grande valia o* Estudo de Situação continuado, *que permitirá ao comandante e seu estado-maior processar informações atuais, apreciar as mudanças decorrentes, formular novas linhas de ação e* intervir, *alterando o rumo ou o ritmo das operações, em benefício das forças amigas.

Vale ressaltar, porém, o magnífico exemplo legado pelo glorioso Duque de Caxias, durante a Batalha de Itororó[3] . Naquela ocasião, as tropas brasileiras já haviam sido várias vezes rechaçadas pelo defensor, fortemente instalado à retaguarda do arroio, cujas margens entaludadas prejudicavam sobremaneira a progressão. A única ponte, centro de gravidade da operação, já havia sido objeto de sucessivos ataques, todos frustrados. Percebendo o cansaço da tropa, bem como o declínio do moral, provocado pelas inúmeras baixas infrutíferas, o Marechal vislumbra o momento da intervenção e, garboso em sua montaria, apesar de estar com 65 anos de idade, desembainha sua invicta espada e surge intrépido à frente da tropa, bradando:

— SIGAM-ME OS QUE FOREM BRASILEIROS!

Ao avançar em direção ao inimigo, o que se viu foi digno de registro na história bélica da humanidade: os feridos tornaram-se sadios, os exaustos se recuperaram, os pequenos tornaram-se grandes; os normais, gigantes; e todos imediatamente seguiram, aos brados, a legendária figura do líder que, cruzando a ponte sob fuzilaria inimiga, comandou pessoalmente o arrasador e vitorioso assalto às posições paraguaias, pondo fim à sangrenta batalha.

- **Mudando a Prioridade de Apoio de Fogos**

Independente das missões táticas atribuídas aos

diversos elementos e escalões de apoio de fogo, o comandante normalmente designará a peça de manobra que, junto ao Centro de Coordenação de Apoio de Fogos (CCAF), disporá de prioridade para o atendimento de seus pedidos durante toda ou parte das operações. Esse fator será de grande importância no desenrolar das batalhas, pois proporciona um considerável incremento ao poder de combate das armas-base, devido à crescente letalidade e precisão dos modernos sistemas de armas coletivas.

Assim sendo, pode-se afirmar que, em inúmeras oportunidades, a simples mudança na prioridade de apoio de fogos será suficiente para alterar os rumos das operações. Contudo, essa forma de intervenção é também bastante comum combinada com o emprego da reserva, com a mudança do esforço principal ou com a designação de novas missões aos elementos subordinados.

Torna-se importante ainda destacar que os meios de médio e longo alcance devem ser orientados, sempre que possível, para inutilizar o cérebro das operações inimigas, ou seja, seu sistema de comando e controle.

- **Mudando o esforço principal**

Seja qual for a operação ou a forma de manobra, normalmente o planejamento inicial proporcionará privilégios a determinado elemento subordinado, indicando o centro de gravidade do escalão considerado e onde se espera decidir a operação. Esse esforço principal é caracterizado pela combinação de diversos fatores, tais como: frentes mais estreitas, prioridade de apoio de fogo, prioridade para o emprego dos outros meios de apoio ao combate[4] e de apoio administrativo, quantidade dos meios colocados em reforço, em apoio direto ou sob controle operacional e prioridade para emprego da reserva.

Esses fatores proporcionarão à determinada peça de manobra maior poder de combate em relação às demais, e sua alteração representará sempre uma mudança significativa para as tropas amigas. Todavia, a exemplo do que acontece com a prioridade de apoio de fogo, essa forma de intervenção é também bastante comum combinada com o emprego da reserva ou com a designação de novas missões aos elementos subordinados.

- **Empregando toda ou parte da reserva**

A reserva é, sem dúvida, o mais importante instrumento que possui o comandante para intervir no combate. Deverá estar presente em todos os planejamentos militares e faz parte até mesmo da formação acadêmica do oficial. A própria organização ternária do Exército sugere: dois elementos em primeiro escalão e um em reserva.

Já durante o estudo de situação anterior às operações, deve-se ter perfeita consciência de que a reserva "não é o que sobra". Sua organização, localização e previsão de emprego devem proporcionar grande parte da necessária flexibilidade aos planejamentos. É importante enfatizar que em diversas formas de manobra — como na Defesa Móvel, por exemplo — as tropas em segundo escalão desempenham a missão mais importante, sendo agressivamente utilizadas no momento oportuno.

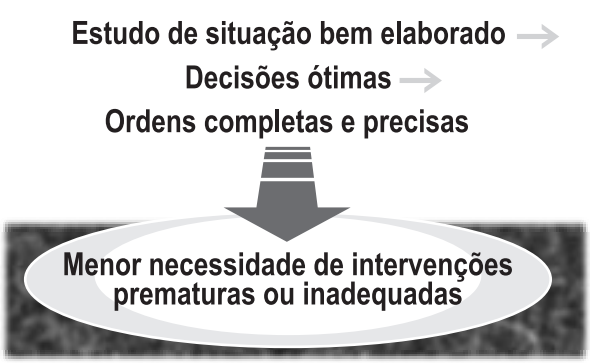
A localização merece algumas considerações especiais. Nossos manuais afirmam que a reserva deve se deslocar por lanços, ocupando posições de onde melhor possa ser empregada em proveito do esforço principal. Esse conceito é muitas vezes interpretado de maneira equivocada — situando-a sempre à retaguarda da peça de manobra que executa a missão mais importante — porque normalmente contraria dois outros preceitos básicos de grande importância, aceitando:

— uma ação tática de ultrapassagem, acarretando inúmeras dificuldades de coordenação e controle, além de uma indesejável concentração de tropas, que apresenta um alvo compensador para os fogos inimigos; e

— a utilização da mesma via de acesso em que estava atuando o primeiro escalão, insistindo por uma faixa ou terreno que já apresentou obstáculos à progressão.

Assim sendo, deverá ser comum a movimentação de tropas em segundo escalão na zona de ação de elementos que executam ações secundárias, embora com a previsão de emprego voltada para o esforço principal.

As áreas sucessivas de localização da reserva devem possuir características semelhantes às de uma posição



A história está pontilhada de exemplos de chefes militares que utilizavam esse artifício, como o de Winston Churchil, primeiro-ministro britânico que durante a Segunda Guerra Mundial enviava para a linha de frente, antes das batalhas, um dublê, como forma de elevar o moral das tropas; ou ainda do então Major Castello Branco que, como Oficial de Operações da Força Expedicionária Brasileira em operações na Itália, também durante a Segunda Grande Guerra, representava o Marechal Mascarenhas de Morais acompanhando os combates junto ao esforço principal, próximo da linha de contato. Vale ressaltar, porém, o magnífico exemplo legado pelo glorioso Duque de Caxias, durante a Batalha de Itororó.

de ataque: próximas das prováveis linhas de partida que se materializarão de acordo com as hipóteses de emprego, mas afastadas o suficiente para evitar um desnecessário engajamento em combate; grandes o suficiente para permitir uma dispersão adequada, evitando um alvo compensador ao inimigo, mas pequenas para permitir o controle dos diversos elementos subordinados, facilitando sua coordenação e permitindo seu emprego em tempo hábil. O emprego da reserva deve ser oportuno e decisivo, recomendando-se ao comandante observar algumas regras gerais:

- mantenha-a, dentro do possível, unida. O parcelamento pulveriza o poder de combate e, com isso, afasta as possibilidades de seu emprego em busca da definição da batalha;
- designe-lhe missões decisivas. Ações suplementares desgastam e afastam-na do centro de gravidade da operação;
- utilize-a para explorar os sucessos obtidos. Sua utilização para redimir um fracasso em objetivos intermediários muitas vezes representa um desvio para o cumprimento da finalidade da missão em pauta.

Embora não seja necessária autorização, o comandante superior deve ser imediatamente informado da decisão de empregar a reserva, porque isso auxilia-o na realização de seu próprio estudo de situação continuado. Finalmente, deve ser sempre prevista a constituição de uma nova reserva evitando surpresas e mantendo a flexibilidade, com valor mínimo de dois escalões abaixo. Para isso, *quando estritamente necessário,* dois artifícios podem ser utilizados:

— *Reserva Hipotecada,* assim chamada quando o elemento considerado e um subordinado compartilham a mesma reserva, de tal forma que o último só poderá utilizá-la mediante autorização.[5] Essa medida caracteriza grande economia de meios, garante a disponibilidade de tropas e serve como ordem de alerta, facilitando uma rápida reorganização para o combate. Contudo,

O comandante deve ser antes de tudo um líder e, em operações, sua presença será muitas vezes determinante para elevar exponencialmente o moral de seus homens, evitar ou reprimir atos de indisciplina e impulsionar comandantes subordinados indecisos ou inoperantes, mudando o rumo dos combates. Assim sendo, quando necessário, deverá o grupo de comando deslocar-se para junto de uma unidade subordinada, de onde continuará dirigindo toda a operação, mas priorizando especificamente as ações mais próximas. O comandante poderá também, algumas vezes, fazer-se representar por um oficial de seu estado-maior, multiplicando essa forma de intervenção.

subtrai parte da flexibilidade das peças de manobra e, por isso, deve ser imposta somente a unidades que não estejam sendo muito exigidas durante os combates.

— *Reserva Temporária*, constituída por elementos de apoio ao combate e apoio administrativo que, mediante ordem, passam a atuar como Infantaria. Sua organização, variável de acordo com a situação, deve constar das normas gerais de ação de cada Unidade e ter o valor aproximado de dois escalões abaixo.[6] Essa decisão acarreta considerável diminuição no poder de combate das peças de manobra, que perdem parte de seus apoios. Além disso, por sua aptidão e grau de adestramento, a tropa em questão somente deve cumprir missões secundárias no contexto da operação — tais como proteção de flanco e manutenção de acidentes capitais — e ser substituída tão logo seja possível.

Exemplos: organização de reservas temporárias da 15ª Brigada de Infantaria Motorizada:

Reserva temporária Nº 1

- Comando: 15ª Companhia de Engenharia de Combate
- 2 Pelotões da 15ª Companhia de Engenharia de Combate
- 1 Pelotão da Companhia de Comando da Brigada

Reserva temporária Nº 2

- Comando: Companhia de Comando da Brigada
- 2 Pelotões da Companhia de Comando da Brigada
- 15º Pelotão de Polícia do Exército

Reserva temporária Nº 3

- Comando: Companhia de Administração da Brigada
- 1 Pelotão da Companhia da Administração da Brigada
- 15º Pelotão de Polícia do Exército
- 1 Pelotão da 15ª Companhia de Comunicações

- **Reforçando as peças de manobra com toda ou parte da reserva**

A maior diferença dessa forma de intervenção para a anterior é que, neste caso, a reserva ou parte dela passa a ser empregada sob o comando dos elementos subordinados. Deve-se evitar colocar duas unidades de mesmo valor da arma-base sob um único comando, assim sendo, a totalidade da reserva só será colocada em reforço quando for pelo menos um escalão abaixo da unidade reforçada.

Embora diversas situações táticas indiquem o reforço como a melhor opção, surgindo como importante medida à disposição do comandante, essa medida apresenta a desvantagem de, muitas vezes, promover a pulverização dos elementos em reserva, incrementando o poder de combate do primeiro escalão, mas perdendo em flexibilidade e poder de decisão. Sempre trará, como conseqüência, uma reorganização para o combate.

- **Efetuando uma reorganização para o combate**

Durante o desenrolar dos combates, diversas oportunidades ensejarão uma reorganização para o combate que poderá incluir não só o segundo, mas também elementos de primeiro escalão. Assim sendo, unidades de manobra menos desgastadas, que já executaram ou que não estão encontrando maiores dificuldades no cumprimento de suas missões, poderão reforçar outras, evitando o emprego prematuro ou parcelado da reserva e mantendo a flexibilidade do planejamento inicial.

- **Designando novas missões aos elementos subordinados**

À princípio, todas as ações táticas a serem executadas durante uma operação estarão previstas, especificadas e distribuídas no planejamento prévio. Contudo, algumas missões eventuais poderão surgir durante os combates — como proteção de flanco, substituição, retraimento ou conquista de um novo objetivo. Além disso, tarefas previamente designadas a determinada unidade poderão ser transferidas a outra, de acordo com a situação e necessidade.

Um meticuloso estudo de situação inicial deverá prever a possível ocorrência dessas novas ações, e a ordem de operações poderá dispor sobre as peças de manobra em condições de cumpri-las, facilitando sua execução.

- **Alterando medidas de coordenação e controle**

Praticamente todas as formas de intervenção anteriormente apresentadas exigirão, como complemento, mudanças nas medidas de coordenação e controle previstas. Algumas vezes, contudo, a simples alteração ou inclusão de novos artifícios desse tipo será suficiente para impor novos rumos às operações.

Limites de zonas de ação, objetivos, linhas de partida, linhas de controle e linhas de coordenação de apoio de fogos são algumas das mais comuns dessas medidas sujeitas às intervenções de comando.

Foto: Exército Brasileiro

Embora o terreno em si seja imutável, dificilmente as tropas amigas disporão de todas as informações sobre a porção em poder do inimigo, pois variam inclusive com a época do ano e com as condições climáticas e meteorológicas. Além disso, fazem parte desse estudo a quantidade e tipo dos obstáculos artificiais existentes, sujeitos a constantes alterações, bem como as novas vias de acesso abertas em função da flutuação dos combates. Por tudo isso, é importante a permanente reavaliação da área de operações durante o estudo de situação de conduta.

- **Combinando ações**

Dificilmente uma intervenção decisiva prescindirá da combinação de diversas ações, que são *separadas tão somente para efeito de estudo.* Esse aspecto proporciona ao comando uma infinidade de variações que enriquecem a arte da guerra, valorizando aqueles que a dominam.

O Estudo de Situação Continuado

Sendo fruto de um bem elaborado planejamento prévio, a análise permanente da conjuntura deverá ser baseada nos fatores da decisão[7] e orientada segundo as informações inéditas que surgem a todo momento. Como trata-se de um estudo integrado, mudanças em um desses aspectos normalmente acarretarão alterações nos demais, ensejando uma nova e completa apreciação — ainda que efetuada rapidamente, para obedecer ao princípio da oportunidade.

- **Missão**

A missão do elemento considerado normalmente permanece invariável durante a maior parte da operação e, nesse caso, será o permanente "farol" que iluminará todas as análises subseqüentes, sempre orientadas para o seu cumprimento. Contudo, as características visualizadas dos conflitos atuais permitem afirmar que, cada vez mais, novas ações táticas podem ser impostas pelo escalão superior, indicando uma conduta do comandante imediato, ou deduzidas pelo comandante e seu estado-maior durante os combates.

Essa dedução está intimamente relacionada com a *finalidade da missão*, que dificilmente mudará, e pode ser considerada como o elemento de estudo mais invariável de uma operação. Assim sendo, fatos novos só devem indicar outras ações táticas quando as mesmas estiverem orientadas para essa finalidade.

Esse tipo de mudança produz, consequentemente, necessárias condutas, cuja ordem fragmentária responderá o "que?", "quem?", "quando?", "onde?", "como?" e, se necessário, até mesmo o "para que?" da nova missão, após um completo reestudo de situação.

- **Terreno**

Embora o terreno em si seja imutável, dificilmente as tropas amigas disporão de todas as informações sobre a porção em poder do inimigo, pois variam inclusive com a época do ano e com as condições climáticas e meteorológicas. Além disso, fazem parte desse estudo a

quantidade e tipo dos obstáculos artificiais existentes, sujeitos a constantes alterações, bem como as novas vias de acesso abertas em função da flutuação dos combates. Por tudo isso, é importante a permanente reavaliação da área de operações durante o estudo de situação de conduta.

- **Inimigo**

Ao contrário da missão, esse certamente será o fator mais variável durante qualquer conflito bélico, porque, ainda que sua localização e efetivos sejam conhecidos, dificilmente será possível determinar a intenção dos comandantes opositores. Neste ponto, avulta de importância o sistema de inteligência que, aliado ao sistema de comunicações e guerra eletrônica, proporcionará ao comando valiosas e oportunas informações.

- **Nossa situação**

Os meios colocados sob comando do elemento considerado, para determinada operação, só serão alterados caso o comandante superior caracterize uma intervenção, procedendo assim a uma reorganização para o combate. Será mais comum, porém, a mudança de prioridades no recebimento das diversas formas de apoio ao combate e apoio administrativo que, sob controle do escalão superior, proporcionam apoio geral ou apoio ao conjunto.

Nesse momento, além de apreciar a atual posição e as condições de emprego dos meios sob seu comando, o comandante deve estar ciente das tropas mantidas, em reserva pelo escalão superior, pois indicam uma possibilidade de reforço, caso seja necessário. Além disso, perdas imprevistas de pessoal e material também serão objeto de reestudo e normalmente indicarão a necessidade de intervir para possibilitar o cabal cumprimento da missão.

- **Tempo**

Freqüentemente considerado como fator preponderante intimamente ligado à missão, durante o processo decisório que antecede aos combates, o tempo torna-se, sem dúvida, fator de decisão no estudo de situação continuado, onde os prazos para agir e reagir representam motivos de sucesso e até mesmo de sobrevivência.

De nada valerá uma ótima solução se não houver como implementá-la oportunamente. Por isso, o Comando deve avaliar com antecedência tudo o que for possível, para decidir instantaneamente, quando for necessário. Além disso, normalmente optará pela linha de ação que permite alcançar os objetivos mais rápido, negando ao inimigo prazos para reforço e desgastando menos as tropas amigas.

- **Opinião pública**

As Forças Armadas brasileiras são uma parcela da nação que, em armas, a representa e a defende. Sempre foi assim. O espírito democrático, o livre acesso às suas fileiras e as promoções baseadas no mérito pessoal estão presentes em toda nossa história e caracterizam uma singular identificação com as idéias e aspirações populares, sempre respeitadas.

Atualmente, porém, a mídia nacional e internacional exerce sobre os povos enorme influência, impondo paradigmas e estereótipos, algumas vezes inspirados em laboratórios distantes. Não há como omitir esses fatores, pois trata-se de continuar ao lado da nação e nunca contra ela, ainda que equivocada. Os órgãos militares de Comunicação Social travam diuturna batalha pelo esclarecimento da opinião pública, sempre procurando demonstrar a finalidade das operações e a convergência de objetivos em prol dos interesses da Pátria.

Nesse contexto, as decisões táticas durante as batalhas devem estar em consonância com padrões de comportamento aceitos pela maioria — ainda que de difícil definição — tais como direitos humanos e ecologia. Além disso, a opinião pública está exigindo também combates 'limpos', com poucas baixas para ambos os lados e medidas de controle políticas. Alguns complicadores a mais no sempre conturbado ambiente dos conflitos.

- **Linhas de Ação**

Além de responder às perguntas "Que? Quando? Onde?" e "Como?", uma linha de ação de conduta quase sempre incluirá também o "Quem?", uma vez que as peças de manobra já estarão desenvolvidas ou posicionadas no terreno. Além disso, normalmente não será necessário responder ao "Para que?", tendo em vista que a finalidade, como já explicado, é o fator menos variável de uma operação.

- **Análise das Linhas de Ação Opostas**

O tempo não deverá ser um complicador que permita dispensar esse importante passo de todo processo decisório. Efetuando o "Jogo da Guerra" com antecedência, ou mesmo rápida e mentalmente, o comandante e seu estado-maior poderão visualizar os resultados das linhas de ação propostas e aperfeiçoá-las, corrigindo ou evitando falhas de conseqüências imprevisíveis.

- **Comparação das nossas Linhas de Ação e Decisão**

Os fatores preponderantes não devem ficar restritos aos já conhecidos, como terreno, dispositivo do inimigo, possibilidades do inimigo e nosso dispositivo. Tempo, opinião pública, condições meteorológicas, limitações políticas e outros aspectos serão também objeto de apreciação em face às características atuais dos modernos conflitos.

Terminada a apreciação, caso a subseqüente decisão seja intervir, deverá ser expedida, no mais curto prazo, uma *ordem fragmentária* aos elementos subordinados. O anexo "A" ao presente trabalho apresenta um resumo - simplificado e acrescido de algumas propostas — do memento para o estudo de situação de conduta existente no manual C 101-5 — Estado-Maior e Ordens.

Foto: Exército Brasileiro

Ordens Fragmentárias

- **O que são?**

Como o próprio termo sugere, são ordens emitidas durante as operações, que alteram o planejamento inicial e caracterizam intervenções de comando.

- **Como redigir**

Nossos manuais afirmam que não há forma rígida. Essa salutar liberdade, porém, não deve ferir algumas regras gerais que, orientando sua redação, proporcionam padrões de procedimentos que facilitam seu entendimento e execução.

Regra Nº 1 - *Seguir a mesma seqüência da Ordem de Operações.*

Embora não seja necessário escrever títulos e subtítulos, a seqüência Situação, Missão, Execução, Administração, Comunicações e Guerra Eletrônica deve ser naturalmente seguida.

Regra Nº 2 - *Não repetir ordens anteriores.*

A repetição de dados já constantes da ordem de operações inicial, ou de ordens fragmentárias anteriores, normalmente confunde mais do que esclarece. Portanto, a menos que se disponha de tempo e meios para expedir uma nova ordem de operações completa, deve-se explicitar tão somente o que mudou, facilitando inclusive a transmissão das correspondentes mensagens.

Regra Nº 3 - *Não omitir dados importantes*

O cumprimento da prescrição anterior não deve ensejar perigosas omissões que dificultam e algumas vezes inviabilizaram a execução. Deve-se resolver o problema por inteiro. Conciliar essas duas regras é um constante desafio para o chefe da 3ª Seção.

Regra Nº 4 - *Possibilitar a transmissão via rádio.*

A ordem deve ser passível de ser transmitida por qualquer meio de comunicações. Destes, provavelmente é o rádio que apresenta as maiores restrições, relacionadas com o sigilo, tempo de utilização e dificuldades para o envio de calços, cartas e desenhos. Portanto, cabe ao oficial de operações redigir ordens fragmentárias que, sem perder em clareza e precisão, contenham somente palavras.

Regra Nº 5 - *Máximo uso de Normas Gerais de Ação*

Formas predeterminadas, códigos e sinais convencionais facilitam e agilizam sobremaneira o processo elaboração, transmissão, entendimento, execução. São artifícios que devem ser utilizados sempre que possível. Por exemplo: o emprego da reserva a partir da conquista de determinado objetivo, previsto na ordem inicial e a ser executado mediante ordem, pode ser desencadeado com um simples foguete luminoso. A assessoria do oficial de comunicações e guerra eletrônica, nesses casos, será sempre de grande importância.

Regra Nº 6 - *Os parágrafos 1 e 3 são imprescindíveis*

Uma vez que a Ordem Fragmentária é conseqüência de uma decisão de conduta que caracteriza uma intervenção, entende-se que, no mínimo, a situação terá evoluído e a forma de executar a missão será alterada.

Portanto, pelo menos os parágrafos 1ª (Situação) e 3ª (Execução) serão parte integrante da mensagem aos elementos subordinados e, muitas vezes, suficientes para a solução do problema.

Conclusões

A condução de operações bélicas sempre foi um desafio para comandantes em todos os níveis. Contudo, os cenários prospectivos atualmente aceitos para os conflitos modernos indicam que:

- há uma crescente intolerância para com a morosidade e para com as falhas, dificilmente reparáveis;
- a letalidade do armamento está sendo exponencialmente incrementada, muito mais pela qualidade da precisão que pelo poder de destruição;
- espectro eletromagnético torna-se "Acidente Capital" de suma importância, a ser conquistado e mantido;
- a opinião pública, fortemente influenciada pela mídia, exige batalhas "limpas", com poucas baixas, onde paradigmas de difícil definição e fácil manipulação, como direitos humanos e ecologia, sejam respeitados;
- o tempo de ação e reação, mais do que um fator preponderante, será, durante as condutas, um fator de decisão.

Essas assertivas ensejam um permanente processo de aperfeiçoamento nos métodos e técnicas de trabalho de comando. Trata-se de fazer bem, porque, em uma determinada situação, a oportunidade apresentar-se-á uma vez só. Portanto, sugere-se:

- Sistema de Comando e Controle, em particular os Subsistemas de Inteligência e de Comunicações e Guerra Eletrônica, deve trabalhar em tempo de paz como nos conflitos. Não haverá tempo para mobilizar, adaptar ou criar novos meios;
- instigar à iniciativa, proporcionando liberdade de ação, dentro das respectivas esferas de atribuições, em todos os níveis. Acostumar os subordinados a trabalhar em prol da finalidade. Unidades cujos oficiais possuem essas características continuarão operando com eficácia, apesar de previsíveis interrupções das ligações.
- investir em sistemas de armas inteligentes, que causem baixas seletivas, principalmente nos sistemas de comando e controle inimigos. Utilizá-los ao máximo na condução das operações;
- intervir o mínimo possível, mas, ao fazê-lo, agir vigorosamente, combinando formas, buscando a decisão da batalha e atendendo à finalidade da operação;
- planejar exaustiva e continuamente o emprego da reserva, para lançá-la em combate no momento certo e no lugar exato;
- evitar profundas reorganizações para o combate e drásticas mudanças nas medidas de coordenação e controle;
- ter sempre em conta que a presença do comandante, ou mesmo de um assessor próximo junto às unidades subordinadas nos momentos críticos, aumentam consideravelmente as possibilidades de sucesso;
- evitar a designação de novas tarefas durante o desenrolar dos combates, a menos que sejam de real importância para a finalidade da missão;
- evitar o envolvimento de populações civis nas batalhas, a destruição de sítios históricos e culturais, bem como consideráveis danos ao meio ambiente, como forma de angariar respeito e simpatia por parte da opinião pública;
- enfim, ter sempre em mente que, mais do que um fator de sucesso, decisões de conduta acertadas serão uma questão de sobrevivência nas operações do terceiro milênio, que se avizinha.

Decisões de Conduta

Anexo "A"

Memento para o Estudo de Situação de Conduta

1. **Missão**

a. Foi alterada? Há novas ações táticas a serem executadas? Há unidades previamente designadas para cumpri-las?

b. Foi cumprida?

c. Como vem sendo cumprida?

d. A finalidade da missão foi alterada? O que pode ser executado em seu proveito? Outras ações táticas facilitariam o seu cumprimento?

e. Há limitantes de ordem política?

2. **Terreno**

a. Houve alguma modificação? As condições meteorológicas alteraram algum acidente geográfico?

b. Prevalece o estudo anterior?

c. O que foi conquistado?

- Na ofensiva > por nossas forças
- Na defensiva > pelo inimigo

d. Foi aberta alguma via de acesso?

- Na ofensiva > para continuar na ação
- Na defensiva > para prosseguimento do inimigo e direção de contra-ataque

e. Onde conduzem essas vias de acesso?

- Na ofensiva > objetivos a conquistar
- Na defensiva > regiões que barram as vias de acesso do inimigo ou regiões a conquistar nos contra-ataques.

f. Há alteração no tipo e localização dos obstáculos artificiais? E possível o lançamento de novos?

3. **Inimigo**

a. Qual o valor do inimigo em contato?

b. Quais as atividades do inimigo no momento?

c. Quais as conseqüências das ações do inimigo?

d. Possibilidades do inimigo

- Foram alteradas?
- Os prazos de reforço se alteraram?

e. Qual a provável localização dos Postos de Coman-

do inimigos? É possível atuar sobre eles?

4. **Nossa Situação**

a. Qual a situação dos elementos de manobra?

b. Qual a situação de nossos vizinhos?

c. Qual a situação do nosso Apoio de Fogo? E da Engenharia? E das Comunicações e Guerra Eletrônica? E dos demais meios de apoio ao combate?

d. Qual a situação do nosso apoio administrativo?

5. **Tempo**

a. Qual o tempo disponível para a tomada da decisão?

b. Qual o tempo necessário para os elementos subordinados reagirem face a determinada intervenção? Qual o tempo disponível para o cumprimento do restante da missão?

c. Qual o tempo que o inimigo precisa para cumprir sua missão? Como é possível obstruir seus planos? Houve alteração nos prazos de reforço?

6. **Opinião Pública**

a. Há previsão de muitas baixas amigas? E inimigas?

b. Há possibilidade de violação de convenções internacionais, de ambas as partes?

c. O meio ambiente sofrerá danos consideráveis?

d. Há sítios históricos e/ou culturais na zona de operações? Serão efetuados? É possível evitar-lhes danos?

7. **Linhas de Ação**

a. Quem? Que? Quando? Onde? Como? (O "Para que" dificilmente é alterado)

b. Como é possível intervir?

- Pela presença?
- Mudando a prioridade de apoio de fogos?
- Mudando o esforço principal?
- Empregando toda ou parte da reserva?
- Reforçando as peças de manobra com toda ou parte da reserva?
- Efetuando uma reorganização para o combate?
- Designando novas missões aos elementos subordinados?
- Alterando medidas de coordenação e controle?
- É possível receber reforços do escalão superior?

c. Como combinar ações?

8. **Análise das Linhas de Ação Opostas**

a. As linhas de ação de conduta devem ser reagidas, face às novas possibilidades do inimigo.

b. Introduzir aperfeiçoamentos em cada linha de ação.

c. Levantar os fatores preponderantes para a conduta em questão.

9. **Comparação das Nossas Linhas de Ação**

a. Quais os fatores preponderantes para a situação em tela?

- Terreno?
- Dispositivo do inimigo?
- Possibilidades do inimigo?
- Nosso dispositivo?
- Tempo?
- Opinião pública?
- Outros?

b. Qual a melhor linha de ação segundo cada um dos fatores preponderantes selecionados?

10. **Decisão**

a. Qual a decisão?

b. Quem? Que? Quando? Onde? Como?

c. Há ações complementares? Quais? Como implementá-las?

SEGUE-SE A REDAÇÃO DA ORDEM FRAGMENTARIA PELO OFICIAL DE OPERAÇÕES

REFERÊNCIAS

1. Leonard, Roger Ashely. Clausewitz, Trechos de sua Obra. Rio de Janeiro, Bibliex, 1988, p. 58.

2. Marechal Humberto de Alencar Castello Branco, Presidente da República entre 1964 e 1966.

3. Guerra da Tríplice Aliança. 1868.

4. Engenharia, Comunicações e Guerra Eletrônica, Operações Psicológicas, etc.

5. Exemplo: Reserva da 15ª Brigada de Infantaria Motorizada: Companhia Reserva do 152º Batalhão de Infantaria Motorizado, hipotecada.

6. Um Batalhão organizará reservas temporárias valor pelotão; uma brigada, valor companhia, e assim sucessivamente.

7. Os tradicionais missão, inimigo, terreno e meios aos quais alguns autores pretendem agregar o tempo e a opinião pública.

O Coronel de Infantaria Raul J. A. Sturari do Exército Brasileiro, atualmente exerce função junto ao gabinete do Comandante do Exército. Foi Professor Militar convidado na Escola de Comando e Estado-Maior da Força Armada de El Salvador. Exerceu também a função de Comandante de Subunidade e Oficial de Operações de Batalhão de Infantaria, bem como Oficial de Informações de Brigada de Infantaria Motorizada. Formou-se pela Academia Militar das Agulhas Negras, pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais e pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. É também Bacharel em Administração de Empresas e possui o Título de Professor Militar em "Tática e Operações" da Força Armada de El Salvador.