



O ESTUDO-DE-SITUAÇÃO DO COMANDANTE TÁTICO — METODOLOGIA ATUAL E UMA NOVA PROPOSTA (*)

Raul José de Abreu Sturari

Matéria extraída de monografia elaborada, pelo autor, como exigência curricular para a obtenção de diploma do Curso de Altos Estudos Militares da ECEME.

Do conteúdo técnico-profissional, ela analisa criticamente o método de raciocínio do estudo-de-situação do comandante tático e propõe ajustamentos, em função do contexto operacional do moderno campo-de-batalha.

“A predominância do pensamento mecanicista no nosso cotidiano torna difícil a tarefa de prevalecer o mais importante em detrimento do mais numeroso. É preciso ter capacidade profissional e segurança pessoal para ponderar aspectos de uma manobra e distinguir, de modo significativo, uns dos outros.”

* Selecionado pelo PADECEME

INTRODUÇÃO

Em situações inéditas, a capacidade de decidir, sobre como melhor atuar como meios disponíveis é uma das virtudes básicas que levaram alguns poucos militares a se inscreverem na galeria dos grandes capitães da História.

Há muito, a ciência da guerra pesquisa métodos que permitam ao oficial comum, mesmo sem as características dos gênios militares, decidir com propriedade e precisão. Esta é a finalidade do estudo-de-situação.

Felizmente não se discute mais a necessidade de um método de raciocínio que conduza à decisão tática, auxiliando a análise dos diversos aspectos que influenciam o campo-de-batalha. Sua importância, contudo, pode ser bem apreciada nas palavras de Clausewitz:

“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 de habilidade nas avaliações”.¹

Reconhecidamente, o método permite reduzir as incertezas, e sua prática levará ao sucesso. Segundo Sun Tzu:

*“O general que vence uma batalha tece muitas considerações mentalmente, antes de travar o combate. O general que perde uma batalha faz somente poucas estimativas com antecedência. (...) É pela atenção a esse detalhe que posso ver quem provavelmente vencerá ou perderá.”*²

Comandar é decidir, e o estudo-de-situação é, talvez, o mais importante processo decisório realizado por um comandante. Mesmo quando, por opção ou fraqueza, ele se omite, pode-se afirmar que está praticando uma forma de decisão.³

Para Descartes, um dos fundadores da filosofia moderna e pai do racionalismo, uma idéia não era, como consideravam os escolásticos, um protótipo subsistente no intelecto divino, mas uma forma de pensamento, pela qual o próprio pensamento tem idéia de si mesmo, de maneira imediata. Duvidando de sua própria existência, ele cunhou a famosa frase “penso, logo existo”.

O estudo-de-situação, propondo-se a resolver problemas táticos, exige raciocínios e julgamentos que se coadunam perfeitamente com a lógica propugnada pelo mestre.

1. LEONARD, Roger Ashley. *Clausewitz. Trechos de sua Obra*. Rio de Janeiro, Bibliex, 1988. p.58.

2. CARDOSO, Alberto Mendes. *Os treze Momentos*. Rio de Janeiro, Bibliex, 1987. p.124.

3. A forma negativa.

O então major Tristão de Alencar Araripe transcreveu, em seu livro *O problema Tático*, publicado em 1937, os quatro preceitos da lógica de Descartes, como argumento para convencer o leitor da necessidade de um método de raciocínio para o processo decisório. Nessa obra, os fatores missão, inimigo, terreno e meios já eram analisados separadamente, conduzindo a uma síntese final, a decisão.⁴

Tomando, como ponto de partida, a universalidade da razão, da qual todos os homens participam, Descartes identifica no intelecto, em sua pureza, duas faculdades essenciais: a *intuição*, pela qual podemos ter imediatamente presentes no espírito idéias claras, perfeitamente determinadas, distintas, simples e irreduzíveis, e a *dedução*, pela qual podemos descobrir conjuntos de verdade ordenados racionalmente. O método criado por ele constitui-se de quatro regras que se utilizam, principalmente, da dedução, e que possibilitam estender a certeza matemática ao conjunto do saber: a regra da evidência, a da análise, a da síntese e a da enumeração.

As escolas do Exército, faz muito tempo adotam uma linha de pensamento eminentemente cartesiana. Desde a Missão Militar Francesa, na década que antecedeu a 2ª Guerra Mundial, é

marcante a influência desse método em todas as áreas da Força, principalmente na *doutrina* e no *estudo-de-situação*.

A moderna administração, contudo, tem identificado distorções no uso indiscriminado do cartesianismo e, nesse contexto, nosso *estudo-de-situação* pode ser apontado como exemplo.

Uma análise das regras metodológicas propugnadas pelo próprio criador do método permite apontar alguns aspectos a serem discutidos:

- nem só o método permite soluções ótimas, mas aquele que não o segue rigorosamente e comete algum deslize é imediatamente execrado. Acontece que nosso método não deixa margem à *intuição*, sabidamente utilizada por todos os grandes capitães da História. E, por vezes, essa intuição permitiu manobras fantásticas, até hoje estudadas e reverenciadas em todas as escolas militares do mundo;

- nem todos os aspectos da situação precisam ser exaustiva e minuciosamente estudados. Algumas vezes o estado-maior passa horas a discutir fatores que sabidamente não afetarão a execução da operação, só para cumprir integralmente o método; e

- o método não precisa, obrigatoriamente, conduzir a decisões preconizadas como exemplares nos manuais.

Essa é uma forma muito comum de *prevenção*, que tem dificultado a evolução da doutrina. Se manobras inéditas para o ambiente atual não puderem ser concebidas, simplesmente

4. Não existiam ainda, a montagem de várias linhas-de-ação, a análise das linhas-de-ação opostas, nem a comparação de nossa linhas-de-ação.

porque inexistem em fontes de consulta oficiais, grande parte do *estudo-de-situação* perde a razão de ser. Os próprios preceitos doutrinários são, muitas vezes, mais flexíveis que o modo de praticá-los, mas os executantes insistem que só os exemplos inseridos nos manuais são verdadeiramente válidos.

Mas há táticas militares que revolucionaram a arte da guerra e que certamente foram fruto de estudos-de-situação minuciosos, realizados ainda em tempo de paz, com excelentes dividendos para seus criadores.

A ANÁLISE DA MISSÃO

Importância

“Um problema bem enunciado já está meio resolvido.”⁵

A análise da missão, primeiro passo do estudo-de-situação, é tão importante que não deve, em princípio, ser delegada. É atribuição exclusiva do comandante, que não pode correr o risco de ter sua unidade cumprindo missões aquém ou além do imposto ou desejado. No primeiro caso, provavelmente comprometeria a manobra do escalão superior; no segundo, submeteria seus comandados a esforços maiores do que

os necessários. Ambas as opções representam falhas graves, normalmente inadmissíveis.

A análise da missão é tipicamente cartesiana, porque o todo é dividido em partes e cada parte é analisada separadamente, possibilitando conclusões parciais que, reunidas, sintetizam uma nova verdade. Ela será o novo *enunciado*, que se resume nas ações táticas a serem cumpridas e na *finalidade* da operação como um todo.

O “Enunciado”

O trabalho se resume, nessa fase da análise da missão, em enunciar as ações táticas impostas pelo escalão superior, de modo adequado e pelo verbo correto, para que sejam expressas e cumpridas integralmente. Simples nos trabalhos escolares, esse passo tende a se complicar, em situações reais, onde as ordens verbais e os tempos exíguos prevalecem.

A “Finalidade”

Trata-se, nesse momento, de definir qual o papel da operação no contexto da manobra do escalão superior. A adoção da forma genérica “colaborar para o cumprimento da missão do escalão superior” acarreta resultados normalmente inócuos para o *estudo-de-situação*, pois pouca ou nenhuma influência trará no processo decisório do escalão consi-

5. DUMONCEL, Léon, *Essai de Mémento de Tactique Générale*. 2ª Edição. Paris, Charles-Lavouzelles, 1939. p.35.

derado ou de seus subordinados.

Nos conflitos atuais, a alta mobilidade das tropas no teatro-de-operações, a avançada tecnologia do armamento colocado à disposição dos contendores, e a influência decisiva da guerra eletrônica permitem prever constantes e inesperadas mudanças de situação que tornam bastante difícil visualizar, de maneira precisa, como cada batalha se desenrolará. Além disso, deve-se prever também constantes interrupções nas comunicações, que dificultarão bastante a conduta das operações.

Ora, se o comandante e seu estado-maior tiverem presente, com absoluta clareza e precisão, a *finalidade* da operação a realizar, então os planos conterão suficiente flexibilidade para que a unidade continue a desempenhar seu papel no contexto da manobra do escalão superior, a despeito das prováveis mudanças de situação. Posteriormente, as *decisões de conduta*, mesmo sem o desejável contato com o escalão superior, serão apoiadas na *finalidade*, proporcionando aos comandantes a certeza de que continua agindo em prol da operação como um todo, apesar das transformações radicais no planejamento inicial que porventura venham a acontecer.

Por tudo isso, é lícito propor-se que, ou a intenção seja claramente explicitada na ordem de operações, ou a *finalidade da operação de cada um seja imposta nas ordens aos elementos subordinados*. A diversidade e crescente com-

plexidade das operações modernas indica que a segunda opção é, provavelmente, a melhor, pois não deixa dúvidas aos subordinados e lhes economiza tempo.

Por outro lado, as missões pela finalidade proporcionam mais liberdade de ação para os subordinados, impondo-lhes apenas "o que" fazer, e não "como" fazer. São, atualmente, mais comuns nos escalões mais elevados, porém a evolução da arte da guerra sugere que sejam cada vez mais comuns também nos pequenos escalões, se a situação assim o permitir.

As "Ações a Realizar"

As ações impostas são simplesmente retiradas do enunciado, conforme já comentado. As deduzidas normalmente são motivo de dúvidas para o comandante, principalmente aquelas consideradas acessórias, que complementam a missão principal.

Alguns fatores influenciam a dedução de um maior ou menor número de ações táticas. O primeiro é certamente o escalão. Quanto mais alto, maior será sua capacidade de dedução. O segundo é o tipo de operação. Missões altamente descentralizadas, típicas de Cavalaria, como o aproveitamento-do-êxito e a perseguição, normalmente serão atribuídas somente pela missão principal ou pela finalidade. As ações táticas complementares serão inferidas pelos subordinados.

O último fator, e talvez o preponderante, é a personalidade dos chefes militares envolvidos no processo. Por exemplo: comandantes minuciosos e centralizadores transmitirão ordens completas e detalhadas; subordinados pouco experientes, ou demasiadamente indecisos, requerem missões esmiuçadas.

A sugestão, para o ambiente atual, é a determinação de missões, sempre que possível, pela finalidade, proporcionando liberdade de ação e acostumando os subordinados a visualizarem sempre a manobra do escalão superior.

A "Sequência das Ações"

Atualmente, o método ensina que se devem ordenar as ações táticas em ordem cronológica, para facilitar a expedição da ordem e o entendimento. Mas, o que será prioritário: a cronologia ou a importância das ações?

Insera-se aqui, a idéia de que existem ações táticas menos importantes que outras. Dessa forma, missões como acolher, ultrapassar, proteger-se face a um flanco exposto, vigiar com elementos da Força Aérea e muitas outras poderão ou não ser levantadas, e dificilmente causarão dúvidas no procedimento dos escalões subordinados que, se necessário, irão deduzi-las. Por outro lado, atacar para conquistar, defender ou realizar um movimento retrógrado são exemplos de operações básicas que,

normalmente, constam das ordens de operações.

Como sugestão, deveria(m) ser caracterizada(s), no novo enunciado, a(s) ação(ões) tática(s) principal(is), facilitando o entendimento dos subordinados. A seguir, seriam citadas as ações secundárias na ordem cronológica.

As "Condições de Execução"

Entende-se, na presente proposta, que essa é a primeira oportunidade para visualizar a situação de maneira global. Examinados sumariamente todos os dados que até então possui, de maneira integrada, o comandante deverá concluir sobre quais os fatores preponderantes para a manobra em questão.

Esses fatores preponderantes, ponderáveis e imponderáveis, orientarão e facilitarão o trabalho particularizado de cada membro do estado-maior geral e especial, evitando-se distorções de interpretação. Deverão ser incluídos na diretriz de planejamento, a ser comentada posteriormente. Exemplos: "*o inimigo em presença na nossa zona-de-ação possui seu flanco leste desprotegido*"; "*o sistema C31 (comando, controle, comunicações e informações) do inimigo funciona de maneira precária*".

O novo enunciado, as condições de execução e os fatores preponderantes deverão integrar a diretriz de planejamento, norma de comando indis-

pensável para o comandante que deseja bem orientar o trabalho do seu estado-maior.

SITUAÇÃO E LINHAS-DE-AÇÃO

As "Considerações que Afetam as Possíveis Linhas-de-Ação".

Esse item poderia ser também chamado de estudo-de-situação propriamente dito, porque a situação é caracterizada pelo ambiente vivido: área de operações, inimigo e nossa situação. Tudo o mais que é realizado no processo decisório gira em torno dessa fase. Sun Tzu já afirmava: *"Se você conhecer o inimigo e a si próprio, não haverá dúvida quanto à sua vitória. Se você conhecer os Céus (condições meteorológicas) e conhecer a Terra (terreno), sua vitória será completa"*⁶

A segunda fase do estudo-de-situação constitui, principalmente, um problema de informações. Trata-se de analisar as informações que se possui a respeito das condições meteorológicas, do terreno, do inimigo e de nossos meios. Difícilmente uma decisão será melhor do que as informações em que se baseou.

Essa fase é, também, predominantemente cartesiana: o estudo das

características da área de operações, da situação do inimigo, da nossa situação e do poder relativo de combate permitirá concluir sobre as possibilidades do inimigo e sobre as nossas linhas-de-ação.

As "Características da Área de Operações"

O estudo das condições meteorológicas e do terreno tem sido realizado de maneira cada vez mais eficiente em nossas escolas. É importante considerar, contudo, que o campo-de-batalha não pode ser visto de modo mecanicista, como alguns insistem em fazê-lo.

Deve-se evitar, portanto, considerar como melhor via-de-acesso aquela que simplesmente possua o maior número de fatores favoráveis, quando do estudo da extensão, dominância, espaço para manobra e outros. Deve ser normal que um único desses fatores, ou alguns poucos, sejam preponderantes sobre os outros, indicando a melhor faixa de progressão à revelia de diversos outros considerados menos importantes.

Outro aspecto a ser observado diz respeito aos encargos de estudo. Atualmente, o Oficial de Informações é incumbido dessa tarefa, mas frequentemente o Oficial de Operações é designado pelo comandante para apresentar suas conclusões a respeito, uma vez que, no que diz respeito às nossas operações, será este o maior usuário dessas idéias.

6. CARDOSO, Alberto Mendes. *Os treze Momentos*. Rio de Janeiro, Bibliex, 1987, p. 147.

A prática permite então que o chefe da segunda seção, reunindo os dados e passando-os aos demais integrantes do estado-maior, seja encarregado somente das conclusões quanto às operações do inimigo, enquanto o chefe da terceira seção estuda o terreno e as condições meteorológicas no que diz respeito às nossas tropas.

A "Situação do Inimigo"

Talvez seja essa a parte mais difícil de todo o estudo-de-situação. Nos trabalhos escolares e, mesmo, nos exercícios em campanha, o inimigo é fornecido com inúmeros detalhes, só possíveis num contexto em que tivermos total domínio do espectro eletromagnético e do espaço aéreo. Como exemplo, raro, pode ser mencionada a situação das tropas aliadas contra o Iraque, na Guerra do Golfo.

Numa operação normal, porém, a guerra eletrônica, as dissimulações táticas, a alta mobilidade das tropas e a moderna tecnologia dos armamentos indica que as evoluções na situação do inimigo serão sentidas com rapidez muito maior do que estamos acostumados em exercícios acadêmicos e, conseqüentemente, a dificuldade na obtenção de informes seguros e verdadeiros será enorme.

Pode-se afirmar que essa foi sempre uma parte crucial do estudo-de-situação, porque segundo Sun Tzu, "*Toda a arte*

da guerra baseia-se na dissimulação";⁷ e segundo Clausewitz, "*grande parte dos informes obtidos na guerra é contraditória, uma parte ainda maior é falsa, e a maior de todas as partes apresenta caráter duvidoso*".⁸

A "Nossa Situação"

Os trabalhos escolares e os exercícios em campanha talvez releguem essa importante fase do estudo a um segundo plano, o que seria extremamente perigoso em uma situação real.

Nos pequenos escalões, até o nível unidade, a situação dos nossos meios, tanto em pessoal quanto em material, é facilmente conhecida e atualizada; os meios de apoio ao combate, reforços, bem como as unidades vizinhas e interpostas estarão suficientemente próximos para permitir o contato e a integração de forma plenamente satisfatória.

À medida que aumenta o escalão, porém, tudo fica mais difícil. É necessário que cada membro do estado-maior esteja com sua própria rede de informações funcionando adequadamente, e todos os escalões subordinados imbuídos da necessidade de abastecer o comandante superior com informações oportunas a respeito de tudo o que se passa sob suas ordens.

7. CARDOSO, Alberto Mendes. *Os Treze Momentos*. Rio de Janeiro, Bibliex, 1987. p.63.

8. LEONARD, Roger Ashley. *Clausewitz, Trechos de Sua Obra*. Rio de Janeiro, Bibliex, 1988. p.67.

Não é redundante ressaltar o trabalho coordenador do chefe do estado-maior, o qual deverá reunir, processar e atualizar constantemente os dados. Ele é, perante o comandante, o responsável pelas informações sobre a nossa situação, devendo estar permanentemente em condições de apresentar suas conclusões a respeito.

O "Poder Relativo de Combate"

Para esse estudo, é necessário ter-se em mente que sua finalidade é determinar, em relação aos diversos aspectos da manobra, se nossas tropas possuem superioridade, igualdade ou inferioridade, face ao inimigo.

Posteriormente, quando da montagem das linhas-de-ação, o oficial de operações procurará explorar ao máximo os fatores em que temos superioridade, desequilibrar a nosso favor aqueles que estão em igualdade, e minimizar os que apresentam vantagens para o inimigo. A máxima eficácia no emprego dessa técnica só é possível, no entanto, quando aquele que a emprega possui a capacidade de integrar essas conclusões fragmentárias sob um enfoque único.

A prática permite propor que sejam comparados outros fatores, além dos sugeridos pelo manual C 101-5, tais como: apoio de engenharia; sistema C3I; moral; aptidão das unidades em confronto para a natureza da operação

em questão; apoio logístico; experiência de combate; instrução e adestramento.

POSSIBILIDADES DO INIMIGO

Esse importante passo do processo decisório é, em suma, a conclusão do *estudo-de-situação* do Oficial de Informações. Ele não deverá descartar nenhuma possibilidade, quando da sua enumeração, sob pena de, fornecendo ao comandante informações incompletas, permitir ao inimigo alcançar a surpresa, princípio de guerra incontestável e sempre procurado.

A identificação de vulnerabilidades, quando existirem, permitirá transformá-las posteriormente, em fator preponderante, principalmente se a nossa manobra for de caráter ofensivo, porque, numa operação desse tipo, o inimigo será, normalmente, o mais importante dos fatores da decisão.

A determinação da(s) linha(s)-de-ação provável (is) do inimigo, por sua vez, representa um dos fatores mais aleatórios do *estudo-de-situação*, com grande influência sobre ele. Deve ser realizada do modo mais completo possível, para facilitar o uso da informação.

Alguns estudiosos defendem a idéia, também acolhida pelo autor, que deve ser incluída a apresentação da linha-de-ação inimiga mais desfavorável para

nós, pois essa informação tem grande valia nos próximos passos do estudo-de-situação.

NOSSAS LINHAS-DE-AÇÃO

Tudo o que foi até agora obtido, analisado, estudado e concluído deverá ser utilizado para a montagem das linhas-de-ação. Para realizar esse processo de elaboração mental, complexo e cercado de subjetividades, o cérebro humano ainda é, e será por muito tempo, insubstituível.

As linhas-de-ação constituem esboços de uma provável decisão final. Delas constam, normalmente, o "que", o "onde", o "quando" e o "como", tudo de modo sucinto, básico. Detalhes posteriores serão introduzidos na análise das linhas-de-ação opostas, terceira fase do estudo-de-situação, à guisa de aperfeiçoamento.

Durante esse passo, deve-se ter em mente que o número de linhas-de-ação depende da capacidade profissional do encarregado de elaborá-las. Além do mais, se somente uma única alternativa se apresenta como válida, configura-se uma deficiência das forças amigas que, se percebida, poderá ser explorada pelo inimigo.

Por isso, o Oficial de Operações deve empenhar-se ao máximo para criar linhas-de-ação lógicas, viáveis, que cumpram integralmente a missão,

estejam plenamente de acordo com a finalidade e sejam diferentes entre si. Afinal, a habilidade para desenvolver alternativas é, muitas vezes, tão importante quanto a escolha acertada entre as mesmas.

A prática tem demonstrado que alguns passos, realizados antes da linha-de-ação propriamente dita, facilitam sua montagem.

Assim sendo, pode-se propor que tais passos sejam incluídos no método e no momento, oficializando o que já é feito naturalmente.

Dessa forma, é possível sugerir um processo para a montagem de linhas-de-ação para o *ataque coordenado*. Por exemplo: seleção de frente e opção pela forma de manobra (penetração, desbordamento, envolvimento, ataque frontal ou uma variante); determinação do objetivo decisivo; marcação ou não de objetivos intermediários; regulação da manobra (longa ou curta); escolha da via de acesso a ser mobiliada pelo ataque principal; escolha da(s) via(s) de acesso a ser(em) mobiliada(s) pelo(s) ataque(s) secundário(s); determinação do valor da peça de manobra que constituirá a reserva; determinação das ações a serem realizadas na frente não selecionada e seus executantes, quando for o caso; e ajustamento da linha-de-ação.

Para a defesa em posição, existe um processo consagrado, o "processo das cinco fases", em que a(s) linha(s)-de-

ação é(são) montada(s) progressivamente.

A exemplo da montagem das linhas-de-ação para o ataque coordenado, o processo das cinco fases é precedido de alguns passos de suma importância que, como proposta, devem ser acrescentados ao mesmo. Por exemplo: forma de manobra (defesa de área ou defesa móvel); região capital de defesa ou última linha a defender, conforme o escalão.

O manual C 101-5, na página B-17, afirma que *"o processo (...) já incorpora elementos analíticos e comparativos das diferentes linhas-de-ação que podem esboçar-se, permitindo, muitas vezes, a eliminação sistemática das opções menos vantajosas e podendo conduzir, desta forma, diretamente, à elaboração da melhor linha-de-ação, o que dispensa posteriores análises e comparações"*.

O autor discorda dessa afirmação. A análise das linhas-de-ação opostas, próximo passo do *estudo-de-situação*, é insubstituível, como será visto posteriormente.

Diferentes linhas-de-ação possibilitarão, durante a análise das linhas-de-ação opostas, melhores aperfeiçoamentos e a determinação mais precisa de fatores preponderantes. Como consequência, a decisão final terá maior flexibilidade e liberdade de ação, aumentando as possibilidades de sucesso do processo decisório.

Esses argumentos permitem sugerir que possam ser apresentadas, ao comandante, alternativas bastante diversas entre si, até mesmo em suas essências. O próprio manual C 101-5 ensina que devem ser consideradas todas as linhas-de-ação que forem significativamente diferentes.

Nas escolas, contudo, tem-se afirmado que, pela dificuldade de comparação, certos passos acima apresentados não permitem retorno. Por exemplo, uma vez selecionada a frente, todas as linhas-de-ação mobilizarão, com os ataques principal e secundário(s), as vias de acesso incluídas naquela frente.

Por que não montar, por exemplo, uma linha-de-ação de um desbordamento e outra de uma penetração?⁹ Uma de defesa de área e outra de defesa móvel?¹⁰ As pesquisas realizadas não encontraram argumentos contrários suficientemente convincentes. A menos que o comandante interfira no *estudo-de-situação* e decida antecipadamente por determinada forma de manobra, elas deverão, sempre que possível, ser formuladas para posterior análise, comparação e apresentação ao comandante, que detém a prerrogativa da decisão.

9. Formas de manobra em uma operação de ataque coordenado.

10. Formas de manobra em uma operação de defesa em posição.

ANÁLISE DAS LINHAS-DE-AÇÃO OPOSTAS

Sua Importância e Finalidade

É necessário reconhecer que o estudo-de-situação atualmente praticado dispensa pouca importância a esta *fase fundamental* para todo o processo decisório. Muitos, na realidade, não sabem executá-la e nem precisamente qual a sua finalidade.

Essa falha talvez seja explicada pela própria essência do método. Diferentemente da maior parte do estudo-de-situação, a análise nessa fase é um *processo dialético*, em que a *tese* é a nossa linha-de-ação, a *antítese* é a linha-de-ação do inimigo e a *síntese* será, em suma, a nossa linha-de-ação aperfeiçoada. É normal que a nossa formação cartesiana tenha criado resistências naturais a um processo diferente e pouco praticado.

O método dialético foi criado por Sócrates e discorrido por Platão e Aristóteles, no século V antes de Cristo. Descartes, no século XVII, considerou-o inútil; Hegel recriou-o no século seguinte e Marx e Engels desenvolveram-no nas teorias sociais, que desembocaram no comunismo.

Conforme já comentado, a principal finalidade dessa análise é introduzir, nas diversas linhas-de-ação elaboradas, os aperfeiçoamentos necessários para corrigir deficiências e evidenciar virtudes. Mas não é só. Outras conclusões

importantes devem ser também sintetizadas, como as vantagens e desvantagens de cada linha-de-ação, os fatores preponderantes para a operação em questão, e a determinação de possíveis soluções de conduta.

As vantagens e desvantagens devem ser levantadas de forma absoluta, isto é, abstraindo-se comparações antecipadas que serão realizadas na fase seguinte, "comparação das nossas linhas-de-ação".

Os fatores preponderantes aqui evidenciados serão anexados àqueles constantes da diretriz de planejamento, fruto da análise da missão, os quais deverão ser, ainda, confirmados. Terão importância fundamental para a decisão final do comandante.

A determinação de possíveis soluções de conduta será consequência da visualização progressiva do desenrolar do combate, que será feita nessa fase. Esse procedimento facilitará sobremaneira a condução da operação e permitirá introduzir aperfeiçoamentos nas linhas-de-ação que possibilitem ao escalão considerado intervenções oportunas e com os meios apropriados.

A "Seleção das Possibilidades do Inimigo"

Trata-se, agora, de selecionar quais as possibilidades do inimigo que irão reagir contra as nossas linhas-de-ação. Parece lógico que as linhas-de-ação

prováveis serão, em princípio, escolhidas. Também o será a mais desfavorável para nós, pelas dificuldades que nos serão criadas, caso seja adotada pelo nosso opositor.

As demais possibilidades ficarão a critério do Oficial de Informações, em contato direto com o Oficial de Operações. Frequentemente, contudo, esse passo enseja apropriadas intervenções do comandante. Para auxiliá-los, o manual C 101-5 sugere importantes fatores a serem considerados.

A "Análise Propriamente Dita"

Nesse passo, é realizado o "jogo da guerra", onde se procura visualizar todo o desenrolar do combate.

Os chamados *wargames*, hoje bastante desenvolvidos em países do primeiro mundo, possuem técnicas que só caem no domínio público após se tornarem obsoletas. Entre os civis, naqueles países, existem inúmeros aficionados que praticam esses jogos, que constituem um mercado seguro para firmas especializadas.

No Brasil, as Forças Armadas ainda precisam percorrer um longo caminho para se equipararem às correspondentes mais avançadas, e diversos esforços têm sido envidados nesse sentido.

Contudo, o grande número de "jogos de guerra" existente hoje, principalmente na Europa e nos Estados Unidos, permite sugerir que nossas escolas

adotem *wargames* que reproduzem batalhas históricas. Tal procedimento possibilitaria um contato cerrado com novas técnicas juntamente com o estudo de História Militar.

Mas, qual é a diferença existente entre os "jogos de guerra" até agora comentados e o "jogo da guerra" praticado na análise das linhas-de-ação opostas, terceira fase do estudo-de-situação? Resposta: apenas o estágio de aperfeiçoamento e o grau de sofisticação com que o mesmo é executado.

Oficiais acostumados com a prática de "jogos de guerra" certamente sabem conduzir de modo eficaz a análise das linhas-de-ação opostas, a qual é normalmente realizada com poucos meios e regras específicas para cada operação.

Nossos manuais descrevem, em linhas gerais, um método para realizar a análise de uma linha-de-ação para um ataque coordenado. Algumas sugestões, contudo, podem ser acrescidas.

O Oficial de Informações deverá participar ativamente dessa fase. Conforme proposta deste trabalho, esse oficial deve, inclusive, ser dispensado do estudo do terreno e das condições meteorológicas para as nossas operações, de modo a se deter exclusivamente na análise do nosso oponente.

Assim sendo, o "jogo" deve ser desenvolvido com o Oficial de Operações representando a atuação das nossas tropas e o chefe da Segunda Seção desempenhando o papel do inimigo. O árbitro será sempre o comandante,

auxiliado pelos demais elementos do estado-maior geral e especial que, a seu critério, forem importantes nessa fase.

Deverão ser utilizados, sempre que possível, meios auxiliares que facilitem a visualização progressiva das tropas. Quadro-mural, celotex, transparências, retroprojeter, caixão de areia, cartolinas, peças de plástico, peças de papelão, cartas topográficas e esboços são exemplos de como pode ser enriquecido o jogo-de-guerra.

As regras consistem dos dados médios de planejamento, obtidos e difundidos pelo Estado-Maior de Exército, e das informações obtidas a respeito do inimigo. Porém, a capacidade de discernimento do comandante e de seus auxiliares é insubstituível e fundamental nesse momento.

O comandante deverá, ainda, determinar que o "jogo" recomece seguidas vezes, a partir do(s) momento(s) que julgar necessário, arbitrando outros resultados, de tal modo que todas as situações possíveis sejam analisadas.

Durante o desenrolar do "jogo", serão paulatinamente introduzidos os aperfeiçoamentos nas nossas linhas-de-ação e anotadas as vantagens e desvantagens de cada uma delas, bem como os fatores que o comandante julgar preponderantes para a operação.

Ao mesmo tempo, será possível antever determinadas soluções de conduta, o que facilitará posteriormente a intervenção na manobra dos subordinados, caso seja necessário. Essas

intervenção, contudo, deverão ser reduzidas ao mínimo indispensável, pela introdução de adequados aperfeiçoamentos nas nossas linhas-de-ação.

Tudo o que foi comentado até agora sobre a análise das linhas-de-ação opostas permite discordar dos nossos manuais, que dispensam esse passo quando é realizado o "processo das cinco fases", na defensiva. O traçado das penetrações máximas admissíveis é somente uma forma superficial de visualização do combate até aonde é taticamente viável para o escalão considerado contra-atacar para restabelecer a posição.

Mesmo sem a presença do inimigo, é perfeitamente possível levantar-se suas possibilidades, linha(s)-de-ação provável(is) e vulnerabilidades, de modo a executar-se o "jogo da guerra". Ainda que, durante o "processo das cinco fases", se conclua por uma única linha-de-ação,¹¹ a análise das linhas-de-ação opostas se justifica pela necessidade de se levantar os fatores preponderantes e as possíveis soluções de conduta. Além disso, o aperfeiçoamento das linhas-de-ação nesse processo é realizado de maneira pouco objetiva, e seria melhor realizado se não fosse dispensada essa terceira fase do estudo-de-situação.

11. Idéia da qual o autor discorda, porque a capacidade de levantar alternativas é tão importante quanto decidir, entre aquelas apresentadas, qual a melhor.

COMPARAÇÃO DAS NOSSAS LINHAS DE AÇÃO E DECISÃO

Processos de Comparação

O manual C 101-5 ensina dois processos mais normalmente usados para a comparação das nossas linhas-de-ação. O primeiro compara vantagens e desvantagens, listadas de forma desordenada. O outro elege fatores de comparação, que o autor prefere chamar de fatores preponderantes.

Nenhum processo eficaz consegue excluir os fatores preponderantes dessa comparação. Mesmo para o primeiro processo, o manual insiste em que a linha-de-ação escolhida deverá ser aquela que possua *as mais importantes vantagens*, e que vantagens e desvantagens insignificantes devem, ser desprezadas.

A predominância do pensamento mecanicista no nosso cotidiano, contudo, torna difícil a tarefa de fazer prevalecer o mais importante em detrimento do mais numeroso. É preciso ter capacidade profissional e segurança pessoal para ponderar aspectos de uma manobra e distinguir de modo *significativo* um dos outros.

Os argumentos apresentados permitem sugerir que a comparação deve ser feita, sempre que possível, pelos fatores preponderantes. Para isso eles foram levantados durante a análise da missão, confirmados e complementados durante a análise das linhas-de-ação

opostas. Resta ainda ao comandante *priorizá-los*, pois existem aqueles que podem ser considerados "preponderantes entre os preponderantes".

O manual exemplifica, como fatores preponderantes, o terreno, a rapidez, o nosso dispositivo e o dispositivo do inimigo. O fator possibilidades do inimigo também é constantemente incluído. Mas outros devem ser levantados, como, por exemplo, a tecnologia dos materiais em confronto, o moral, as condições meteorológicas, a superioridade aérea, o sistema C3I, as atividades de guerra eletrônica, a possibilidade do emprego de armas nucleares, a atitude da população na área de operações.

Para cada fator preponderante eleito, devem ser listadas as vantagens e desvantagens, de modo a concluir-se, para cada um, qual a melhor linha-de-ação.

Isso feito, só resta ao comandante decidir.

O Comandante e o Momento da Decisão

Anteriormente, existia a idéia anacrônica de que o comandante não participava ativamente da segunda e terceira fases do *estudo-de-situação*. Após a análise da missão e expedição da diretriz de planejamento, recolhia-se soberano para seus aposentos e deixava que o estado-maior trabalhasse. Depois da análise das linhas-de-ação opostas, o comandante marcava a hora para a

exposição do Oficial de Operações, que realizaria a comparação das nossas linhas-de-ação.

Ao término da exposição, o comandante poderia: optar por uma das alternativas apresentadas; modificar uma delas, elegendo-a; formular e escolher outra linha-de-ação, que sequer houvesse sido levantada.

Atualmente, a prática demonstra que a presença do comandante é de suma importância durante todo o *estudo-de-situação*. Já quando da expedição da diretriz de planejamento, a segura orientação ao estado-maior proporcionará a seus integrantes uma visão holística da situação e permitirá objetividade e eficiência nos trabalhos.

Posteriormente, acompanhará atentamente o trabalho do estado-maior, principalmente da segunda e terceira seções sem, no entanto, tolher-lhes a liberdade.

Quando da montagem das nossas linhas-de-ação pelo Oficial de Operações, a presença do comandante permitirá, muitas vezes, eliminar opções que certamente não serão utilizadas, tomando os trabalhos mais objetivos.

Na análise das linhas-de-ação opostas, o comandante é quem opta ou não pelas possibilidades do inimigo que deixem margem a dúvidas. Depois, será o árbitro que acompanhará ativamente a "confrontação" entre nossas tropas (oficial de operações) e o inimigo (oficial de informações) durante o "jogo da guerra", levantando os fatores prepon-

derantes que não foram inferidos durante a análise da missão.

Mas, após a comparação das nossas linhas-de-ação, haverá um momento exclusivamente seu "a decisão". Só o comandante tem condições de analisar a situação de forma integrada, distinguindo, entre os diversos fatores, que atuam no campo-de-batalha, aqueles realmente preponderantes.

Este é um momento semelhante àquela vivido quando o comandante analisou as condições de execução, durante a análise da missão. A diferença reside no grande volume de informações agora disponível, resultado principalmente das diversas análises parciais realizadas.

O espaço de tempo entre o término da exposição do estado-maior e a decisão é variável. Poderá ser de segundos, horas ou até dias. Para isso, o comandante sabe que a análise dos fatores e aspectos táticos sob condições estáticas só é útil para isolar os efeitos das incertezas e desenvolver novos instrumentos de estudo. É puramente escolar. O planejamento é, na prática, conduzido sob condições de mudança e incerteza.

Caso a decisão possa ser adiada *sem prejuízo das ações posteriores*, o comandante cauteloso normalmente esperará que outras informações cheguem ao seu conhecimento, visando a reduzir o risco calculado inerente a todas as operações militares.

Por outro lado, o princípio da *oportunidade* poderá exigir, muitas vezes, que vários passos e fases do *estudo-de-*

situação sejam realizados de maneira sumária e superficial, e que a decisão seja tomada imediatamente.

Nesse momento decisivo, que caracteriza bem a famosa "solidão do comando", o oficial tem sua última oportunidade para visualizar a situação de forma sistêmica, em que todos os fatores e aspectos, interdependentes, influenciam o ambiente de modo desigual, porém simultâneo.

Bases para Seleção entre Linhas-de-Ação

Racionalmente, o comandante assenta sua decisão em três bases para a seleção entre linhas-de-ação: a experiência, a experimentação e a pesquisa. A primeira é pessoal. As outras são proporcionadas pela instituição, cabendo ao chefe militar estar constantemente atualizado para bem utilizá-las.

A confiança na vivência anterior desempenha provavelmente uma parte maior do que a merecida no processo de decisão. O comandante experiente geralmente crê, muitas vezes sem ter disso consciência, que as coisas que realizou e os erros que cometeu lhe proporcionam um guia quase infalível para o futuro. As lições da experiência, contudo, podem ser de todo inaplicáveis a novos problemas.

Se a vivência anterior for cuidadosamente analisada ao invés de ser seguida cegamente, pode-se tornar sumamente

útil como base para a tomada de decisão. Mas é preciso reconhecer que as boas decisões têm que ser avaliadas em face dos acontecimentos *futuros*, ao passo que a experiência pertence ao *passado*.

Napoleão disse certa vez: "*A guerra é uma arte singular (...). Garanto que participei de sessenta batalhas. Pois bem: não aprendi nada que não soubesse desde a primeira*".¹²

A experimentação só é possível em tempo de guerra. Novas táticas e evoluções doutrinárias são testadas no campo-de-batalha e as conclusões a respeito servirão de base para operações futuras. As inovações germânicas que surpreenderam o mundo da Segunda Guerra Mundial foram experimentadas poucos anos antes, durante a Guerra Civil Espanhola.

Finalmente, a pesquisa. O estudo e a análise são sempre menos dispendiosos do que a experimentação. O laboratório de análises táticas por excelência é o exercício em campanha. Novas idéias, advindas das escolas, do Estado-Maior do Exército e do Comando de Operações Terrestres não devem ser testadas apenas nas manobras na carta e nos jogos-de-guerra. É imperativo colocar a tropa no terreno e *acompanhar sua execução de modo científico*, o mais minuciosamente possível, com equipes especializadas.

12. BONHIEUR, Gaston. *Napoleão, o retrato do homem*. Rio de Janeiro, Bibliex, 1982. p.61.

As limitações financeiras não devem impedir nossa evolução doutrinária. O adestramento da tropa em táticas por demais conhecidas e, por isso mesmo, de difícil aplicação nos próximos conflitos, pode ser relegado, face a exercícios em campanha que proporcionem novos ensinamentos e apontem soluções. Para esses deve ser canalizada a maioria dos recursos disponíveis.

A Intuição e a Decisão

Descartes já ensinava que o homem é dotado de duas faculdades essenciais: a intuição e a dedução. O estudo-de-situação é essencialmente dedutivo e racional, a exemplo da grande maioria das ciências praticadas em todo o mundo nas últimas décadas.

A intuição, contudo, vem ganhando espaços cada vez maiores nas mais diferentes áreas em países do Primeiro Mundo. E, se o modelo militar contribuiu bastante para os primeiros passos da administração de empresas, é licito agora trilhar-se o caminho inverso na busca de novos conhecimentos.

Trata-se do desenvolvimento de técnicas que permitam a utilização em escala cada vez maior do lado direito do cérebro (intuitivo), juntamente com o seu lado esquerdo (linear, dedutivo). Empresas norte-americanas, por exemplo, têm destinado grandes parcelas do orçamento destinado a especialização de

executivos em cursos de desenvolvimento da intuição gerencial.

Ao contrário do que se possa pensar, não se trata de um retorno ao "achismo" ou a um "empirismo operacional". Trata-se, isso sim, da abertura de novos horizontes com potencialidades inimagináveis. Especialistas no assunto afirmam que, assim como a racionalidade e a lógica, a intuição também pode ser desenvolvida com eficácia através de técnicas apropriadas.

Os grandes capitães da História Militar certamente utilizavam a intuição, inata, para elaborar manobras táticas que revolucionaram a arte da guerra. Segundo Von Moltke, "(...) atos sucessivos de guerra não são atos premeditados; são espontâneos, ditados pela intuição militar. Em cada caso o problema é o de descobrir a situação apesar da névoa de incerteza; avaliar corretamente o que se sabe e estimar o que não se sabe; tomar rapidamente uma decisão e, então, executá-la de forma poderosa e decidida".¹³

A Força Terrestre deve envidar todos os esforços possíveis para acompanhar as mudanças e transformações que estão em curso, bem como outras que certamente virão no terceiro milênio que

13. FREYTAGS-LORINGHOVEN, Hugo von. *O Poder da Personalidade na Guerra*. Rio de Janeiro, Bibliex, 1986. p.86.

se avizinha. A sugestão de se especializar diversos militares para o desenvolvimento da intuição no processo decisório poderá ser útil não somente na preparação para a guerra, mas também para assuntos administrativos, em tempo de paz.

Resumindo: o comandante, de posse de todos os dados disponíveis, já avaliados, e visualizando a situação como um todo, deverá ainda ter a capacidade de agir intuitivamente no momento da decisão. Parece muito, mas, na realidade, tudo isso será pouco, face à responsabilidade de optar por uma manobra que poderá colocar em risco um grande número de vidas, mudar a história das batalhas e, muitas vezes, decidir os destinos de uma nação.

CONCLUSÃO

Ao término das análises e estudos realizados ao longo do trabalho, um exame global do mesmo permite inferir que:

- a essência cartesiana permanece a mesma, sabidamente enriquecida por uma fase dialética;
- uma visão holística da situação foi enfatizada em diversos passos ao longo do processo;
- diversas alterações foram propostas na forma de executar alguns passos;
- novos conceitos foram incluídos; e
- alguns procedimentos foram adicionados.

Antigamente, o bom senso, a experiência, a intuição e a sorte, quando disponíveis, eram os únicos auxiliares do comandante para a execução do processo decisório. A criação do método permitiu ao oficial comum, sem os atributos dos gênios militares, solucionar problemas táticos com propriedade e precisão. Contudo, só o aperfeiçoamento possibilita evoluir conforme as mais dinâmicas ciências, na busca constante da eficácia.

A necessidade de evolução, visível face ao avanço vertiginoso do conhecimento em todas as áreas, estará satisfeita pela adoção das propostas mencionadas, fazendo do *estudo-de-situação* um subsídio prestimoso que permita ao comandante tático decidir acertadamente. Mais que um fator de sucesso, este será um fator de sobrevivência nos conflitos do terceiro milênio, que ora se avizinha.

BIBLIOGRAFIA

- ARARIPE, Tristão de Alencar. *O problema tático*. Rio de Janeiro, Henrique Velho, 1937. 137 p.
- BONHEUR, Gaston. *Napoleão*. Rio de Janeiro, Bibliex, 1982. 141 p. (Coleção General Benício, vol. 202).
- BRASIL. Ministério do Exército. *Manuais de Campanha*.
- CARDOSO, Alberto Mendes. *Os treze momentos*. Rio de Janeiro, Bibliex, 1987. 158 p. (Coleção General Benício, vol. 253).

DUMONCEL, León. *Essai de memento de tactique générale*. 2ª ed. Paris, Charles-Lavauzelle, 1939. 167 p.

FREYTAG-LORINGHOVEN, Hugo von. *O poder da personalidade na guerra*. Rio de Janeiro, Bibliex, 1986. 164 p. (Coleção General Benício, vol. 244)

LEONARD, Roger Ashley. *Clausewitz, trechos de sua obra*. Rio de Janeiro, Bibliex, 1988. 195 p. (Coleção General Benício, vol. 265).

MOSCOVICI, Fela. *Renascença organizacional*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1988. 129 p.

SILVA, Antonio Carlos A. Teles da. Dos agentes de mudança aos agentes de transformação: o desafio das organizações públicas. *Jornal do Brasil*. Rio de Janeiro, 29 de dezembro de 1991. Classificados. p.14.

VERA, Asti Armando. *Metodologia da pesquisa científica*. Porto Alegre, Globo, 1980. 223 p.



Major de Infantaria RAUL JOSÉ DE ABREU STURARI - Possui os cursos da EsPCEX (1972), AMAN (1976), EsAO (1985) e ECEME (1992). É bacharel em Administração de Empresas. Serviu no 36º BIMtz, no 47º BIMtz, no 37º BIMtz e no 28º BIB. Foi instrutor do Curso de Infantaria da EsAO. Possui as medalhas do Mérito Militar (20 anos), "Francisco José Caldas" (Exército da Colômbia), e Marechal Hermes (prata dourada, com uma coroa). Serve atualmente no Comando da 3ª BdaInfMtz - Goiânia, GO.