



**CORONEL VELASQUES**

Chefe da Seção de Inteligência do Comando Militar do Sul.

## O PPCOT E O COMPONENTE CONCEITUAL DO PLANEJAMENTO

O presente artigo tem a finalidade de desmistificar o componente conceitual do planejamento, constante do Manual de Campanha EB70-MC-10.211 Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PPCOT), recentemente introduzido nas operações que a Força Terrestre toma parte ou conduz, em complemento ao exame de situação, tradicionalmente realizado pelos estados-maiores (EM) em todos os níveis. Diante disso, por planejamento, presume-se a concepção de uma forma eficiente de se fazer as coisas, com vistas a conquistar determinados patamares que tenham a capacidade de beneficiar a si mesmo ou aos seus.

Sabe-se que o conceito de guerra deixou de ter hora marcada e de ser um assunto puramente militar, para espalhar efeitos do conflito para outras áreas da atividade humana, que passaram a ser palco de disputas entre povos, países e corporações, conforme nos mostram Qiao Liang e Wang Xiangsui, em “A Guerra Além dos Limites”. Assim, vivemos hoje a guerra econômica, a guerra cultural, a guerra cibernética, a guerra da informação e outras tantas atividades que tomaram emprestadas para o seu dia a dia ideias milenares sobre o embate de forças.

Em face do aumento exponencial da tecnologia da informação e da complexidade dos ambientes operacionais onde possa ser necessária algum tipo de operação militar, percebeu-se que apenas o consagrado método de planejamento do exame de situação, atualmente nomeado como componente detalhado do planejamento, não seria capaz de abordar todos os aspectos necessários para

um planejamento militar eficiente e eficaz nos conflitos atuais.

O cenário atual tem sido classificado como: volátil, incerto, complexo e ambíguo (*VUCA*, na sigla em inglês, *volatility, uncertainty, complexity e ambiguity*), e os conflitos modernos mesclam diversos atores em situações de guerra e de não guerra, em áreas urbanas e densamente humanizadas, demandando operações militares no amplo espectro, com forças que sejam extremamente adaptáveis a diferentes tipos de atitudes, desde ofensivas ou defensivas, passando por cooperação e por coordenação com agências, missões de paz, prevenção de conflitos, gerenciamento de crises, inclusive institucionais e humanitárias, dentre outras.

Se antes a vitória militar significava “conquistar o terreno e destruir o inimigo”, hoje, fazer apenas isso pode não ser o suficiente para vencer. De outra forma, como explicar a morte de mais de 4.000 soldados americanos depois do discurso “*Mission Accomplished*” do Presidente norte-americano George W. Bush sobre a Guerra do Iraque, em 1º de maio de 2003, em comparação com os 139 mortos e 542 feridos desde o início da campanha, em outubro de 2002?

O conflito no Vietnã [1], ocorrido entre 1964 e 1975, já havia evidenciado que há outros fatores para definir o sucesso ou fracasso de uma campanha, que não apenas os puramente militares. O tão alardeado “corações e mentes”, citado até hoje foi muito pouco empregado pelos norte-americanos naquela ocasião.

Sobre a ofensiva do Tet de 1968, em entrevista a um veterano americano da Guerra do Vietnã, o Brigadeiro-General aposentado Bay Kao, in Online Magazine, assim se referiu:

percebemos que também vencemos em sua frente doméstica. A campanha do Tet quebrou o moral do público americano. Nossa primeira tarefa na guerra contra os EUA foi ganhar experiência. Nossa segunda tarefa foi desenvolver táticas levando em consideração sua mobilidade e equipamentos técnicos, e a tarefa final foi cansá-lo e esgotá-lo em batalhas. Nós éramos pacientes. Estávamos prontos para uma guerra longa e prolongada.

E você não. Estudamos suas táticas, interceptamos mensagens de rádio. Os americanos conversavam muito no rádio. Demais. Isso nos deu muita inteligência valiosa [...]. Sempre soubemos seus planos. Você mesmo nos informou. Seus helicópteros apareceram primeiro. Depois atacamos aeronaves e, finalmente, soldados. Nosso objetivo não era ficar de pé e lutar, mas sair, a menos que pensássemos que poderíamos ter uma vitória estratégica. Ou, como no caso da Ofensiva do Tet, uma importante vitória psicológica.

A entrevista prossegue com o Coronel Vietcong Le Nguk Diep, afirmando:

poucos de seus comandantes permaneceram no Vietnã por tempo suficiente para entender como lutar aqui.

Ele enfatizou que os americanos eram muito dependentes de seus veículos e do apoio ao fogo, e não entendiam o significado do fator humano na guerra. Já o ex-capitão Wo Van Dut afirmou “a América perdeu aqui porque seus comandantes não entendiam o povo do Vietnã, as características locais e a natureza da guerra”.

É difícil de compreender como a maior força militar do mundo cumpre a sua missão, vence as batalhas, mas não ganha a guerra. Evidentemente, já naquela época, havia outros fatores que não foram sequer considerados no planejamento estritamente militar, o que fez com que aqueles conflitos se arrastassem por mais de dez anos, com grandes perdas humanas e materiais. Seria possível que aquelas operações militares tenham se debruçado sobre objetivos errados ou tenham realizado uma abordagem parcial das guerras que conduziram?

## AS DIMENSÕES DO AMBIENTE OPERACIONAL E OS FATORES OPERACIONAIS

A fim de organizar o planejamento militar, sem deixar de considerar aspectos relevantes para as missões impostas pelo Ministério da Defesa ou de interesse do Poder Nacional, em face de um cenário cada vez mais ágil, urbano, complexo e de missões “no meio do povo” e sem abrir mão do planejamento militar para a guerra, o Exército Brasileiro adotou a categorização do ambiente operacional (AOP) com base em três dimensões: a humana, a física e a informacional, com seus respectivos fatores operacionais capazes de impactar as operações de qualquer tipo, quer sejam de guerra ou de não guerra, conforme a Figura 2.



Fig 1 - Montagem da foto do Presidente Bush e da imprensa cobrando explicações sobre os mais de 4.000 mortos após o “Mission Accomplished”. Fonte: <https://foreignpolicy.com>, J. SCOTT APPLEWHITE.



Fig 2 - Fatores Operacionais. Fonte: (PPCOT, 2020).

Esses fatores sempre fizeram parte dos combates, mas nunca haviam recebido a devida consideração formal por parte do planejamento militar. Uma iniciativa nesse sentido foi a inserção das considerações civis nos fatores da decisão, o que constituiu o ponto de partida para a formalização da análise da atuação ou reação de elementos não militares em face das operações.

Em um cenário de guerra ou de não guerra, com uma velocidade cada vez maior das interações das nossas forças com o adversário e outros atores, estatais e não estatais, o exame de situação carecia de uma orientação para que fosse aplicado sobre os temas corretos da operação militar com a finalidade de atingir o êxito nas três dimensões apresentadas.

Atualmente, o sucesso da operação militar, além de fincar a bandeira no terreno e desarticular as forças inimigas, deve ser apoiado em um planejamento abrangente, capaz de conquistar a narrativa dominante e o apoio das populações locais e domésticas, fatores que o Exército Brasileiro, ainda que empiricamente, sempre levou em conta, desde a campanha da Tríplice Aliança, passando pela Segunda Guerra Mundial, pelas missões de paz da ONU e nas operações de garantia da lei e da ordem (GLO) que conduz em território nacional.

## O TRABALHO DE ESTADO-MAIOR

O trabalho de EM, em nenhum nível de planejamento, pode se resumir a fazer cumprir o que foi inicialmente idealizado, pois a velocidade atual com que todos os atores do espaço de batalha agem e interagem, impõe que a condução das operações militares seja acompanhada 24 horas por dia e 7 dias por semana, e que correções de rota, ou até mesmo mudanças completas de planejamento, tenham que ser implementadas de maneira muito rápida.

Imposta uma missão a uma força militar, o primeiro objetivo do EM deve ser o de fazer girar suas engrenagens, nas dimensões física, humana e informacional, na direção correta e mais rápida que o funcionamento dos centros de decisão adversos. Assim, busque a iniciativa das ações e fazer com que os centros decisores oponentes apenas reajam às suas ações. De preferência, de maneira ineficaz, deixando o decisor assessorado sempre em vantagem e com liberdade de ação, ao mesmo tempo em que nega estas oportunidades aos oponentes.

Uma vez tomada a iniciativa e mantida a liberdade de ação, compreendidas com ações nas três dimensões já citadas, o objetivo da equipe de planejamento passa a ser ganhar a maior velocidade possível entre o planejamento, a finalização das ações desencadeadas e o *feedback* de resultados, como forma de colapsar os centros decisores adversos. Dessa forma, as decisões e os atos emanados dos oponentes serão ineficazes ou contraproducentes, deixando as forças adversas sem a necessária orientação correta e sem a adequada articulação entre si, entre a população local e entre a opinião pública.

Essa velocidade dinâmica envolvendo análise de dados, assessoramento de EM decisão e execução coordenada e controlada das ações planejadas por parte das tropas executoras é o ritmo de batalha, que sendo veloz, dinâmico, bem conduzido e na direção correta, levará ao êxito da operação militar.

O componente conceitual do planejamento deve ser aplicado nas operações e nos ambientes operacionais mais complexos e velozes, onde há vários atores e interesses diversos e difusos, como método para evitar que o componente detalhado do planejamento

(exame de situação) perca o foco ou atue em uma direção diversa do estado final desejado (EFD) para aquela operação. Também conhecido por Metodologia de Concepção Operativa do Exército (MCOE), esse subprocesso está consubstanciado no PPCOT.

Pode-se dizer que a MCOE, articulada por um grupo de trabalho, desbasta toda a área matosa, separando o que não interessa do que realmente tem valor para o planejamento militar e se aprofunda no entendimento desses itens. Dessa forma, a aplicação da metodologia do exame de situação se dará sobre os campos selecionados que podem apresentar algum impacto na operação, levando em conta as três dimensões do AOP já apresentadas.

A MCOE destina-se a deixar bem claro para os escalões de planejamento (EM) dos níveis subordinados e para os escalões executantes (tropas) o EFD pelo comandante (Cmt), assessorado pelo EM que a executa, para aquela operação militar e o caminho visualizado para se chegar ao EFD.

## A NARRATIVA INICIAL E O DIAGRAMA DE RELAÇÕES INICIAL

O papel do Cmt é crucial para o êxito das operações terrestres. Com sua experiência, visão, capacidade de adaptação e entendimento da missão ele deve orientar os trabalhos da MCOE. Dessa forma, os verbos afetos ao Cmt no componente conceitual são: entender, visualizar, descrever e controlar, de acordo com o PPCOT (2020).

a ele compete compreender o problema militar, visualizar uma forma de abordá-lo, descrevendo-o aos seus subordinados e, por fim, controlar a execução das ações, aplicando seus atributos de liderança e continuamente avaliando o curso das operações.

O “entender” inclui a situação, o AOP e o problema militar como um todo, podendo os fatores operacionais das dimensões física, humana e informacional serem utilizados como uma ferramenta extremamente útil para essa análise. Assim, a situação, o ambiente e o problema podem ser analisados sob os prismas político, militar, econômico, social,

informação, infraestrutura, ambiente físico e tempo (PMESIIAT).

Para a compreensão da situação e do AOP posto ao Cmt, seu EM deve levantar a maior quantidade de dados referentes aos fatores operacionais que lhe seja possível e organizá-los no sentido de responder a seguinte pergunta: como isso impacta ou poderia impactar as operações nas três dimensões do AOP? Como existem dados logísticos, operacionais, de proteção e de outras funções de combate, essa tarefa se estende a todos os integrantes do EM incumbidos da MCOE, e não apenas à inteligência, como, às vezes, pode parecer.

Para essa atividade, é importante a utilização do pensamento crítico e criativo, pois os atores presentes no AOP ou com a capacidade para influir nele não raciocinam e não agem da mesma forma, possuem capacidades, *backgrounds* [2], objetivos e anseios diferentes. Até mesmo os combatentes, EM e tropas de lados opostos pensam e agem de maneira diferente, de acordo com as características da formação militar de cada país.

Por melhor que seja a equipe militar imbuída da compreensão do problema, ela já parte da formação comum no seu país, razão pela qual devem ser empregados militares que tenham realizado cursos no exterior ou cursos civis de interesse para a compreensão do problema posto ao EM. Esses militares podem abordar as mesmas situações sob outras perspectivas, ampliando o escopo de abordagens possíveis, contribuindo para o entendimento mais amplo da situação.

Para entender a situação e o AOP, é primordial compreender os pontos de vista e os anseios dos outros atores envolvidos, sejam eles aliados, hostis ou neutros. O comando considerado pode valer-se de especialistas de outras áreas, inclusive civis, como psicólogos, sociólogos, cientistas políticos, economistas, linguistas etc., desde que isso não signifique quebra do sigilo das informações.

Para a formalização do entendimento completo do AOP, duas boas ferramentas previstas no PPCOT são a **Narrativa Inicial** e o **Diagrama de Relações Inicial**. No primeiro, descreve-se a situação atual de maneira escrita, textualmente citando os atores, suas áreas de influência, capacidades e possibilidades, de maneira a captar todas as interações que existem ou possam surgir no curso das operações, inclusive as condições

climáticas e o terreno, se for o caso de uma região muito fria, muito quente, de montanha ou de selva, por exemplo.

As interações entre os atores podem ser de vários tipos, tais como apoio, hostilidade, neutralidade, ressentimento, influência, financiamento, laços familiares etc., dependendo do que foi levantado e inserido na narrativa inicial. A partir da análise das ligações entre os atores, extrai-se, inicialmente, quem são os mais relevantes, os que exercem maior influência sobre outros elementos em presença no AOP e de qual tipo. Uma vez atuando-se sobre esses atores, entidades secundárias ou terciárias perderiam a potência necessária para dificultar as ações da força que realiza o estudo, indicando frentes onde seria possível economizar forças.

Não há um modelo fixo para o **Diagrama de Relações**, dependendo de cada situação-problema e da criatividade do EM que o realiza, mas setas indicando quem influencia a quem e de que forma, bem como a utilização de cores diversificadas auxiliam muito o

entendimento da situação atual em apenas uma imagem.

Um exercício simples e prático de realizar é fazer o Diagrama de Relações de sua unidade e suas interações com os escalões superiores, com as demais unidades militares, com os órgãos de segurança pública da área e outras instituições governamentais, órgãos de imprensa e influenciadores locais, as associações de moradores do entorno, os atores hostis, como organizações criminosas locais, e demais atores com possibilidade de interagir, influenciar ou serem influenciados pela OM.

A montagem da Narrativa Inicial e do Diagrama de Relações Inicial auxiliam EM a jogar luz sobre atores e relações pessoais ou institucionais que, de outra forma, não seriam abordadas pelo Exame de Situação, abrindo o leque das capacidades possíveis de serem empregadas pela força que o realiza. Dessa forma, o Cmt já pode visualizar o emprego de capacidade que efetivamente possui e outras que deverá solicitar ao escalão superior.

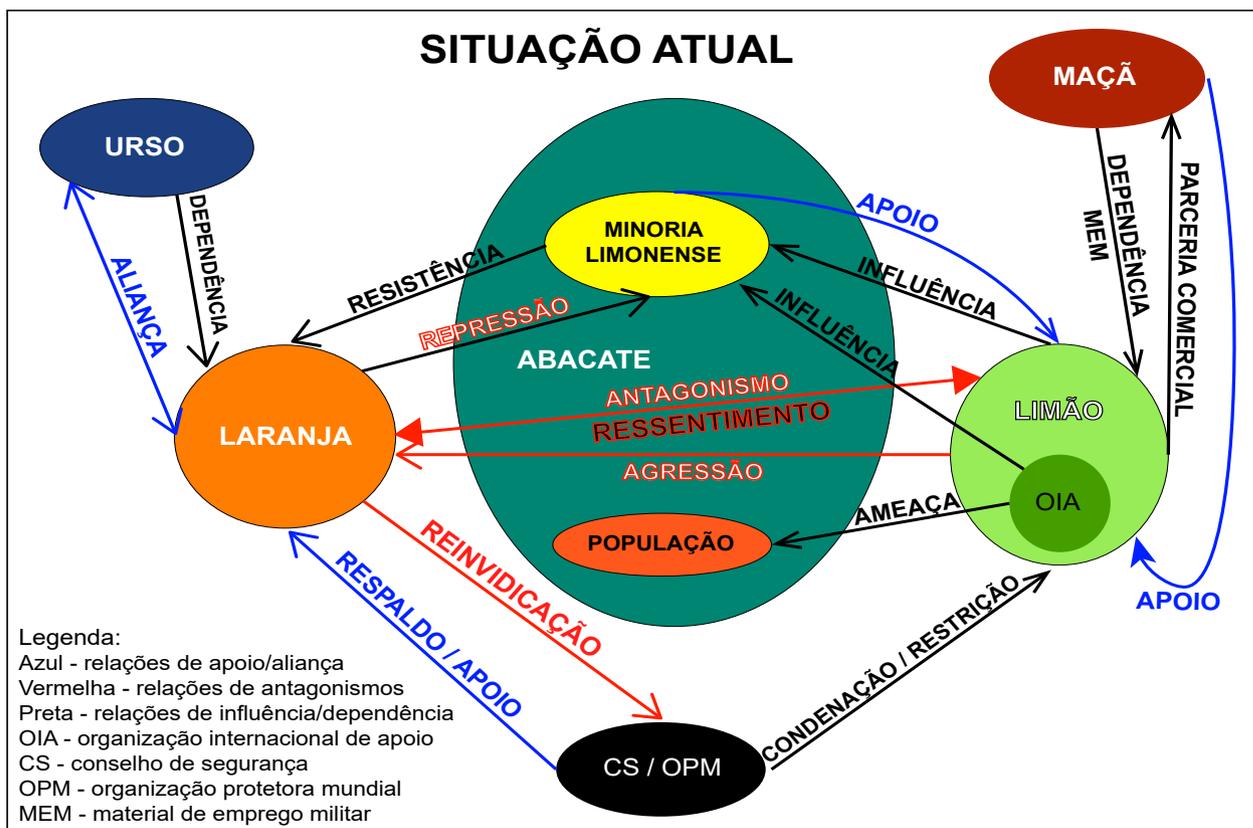


Fig 3 - Exemplo de Diagrama de Relações Inicial. Fonte: (PPCOT, 2020).

## DIAGRAMA DE RELAÇÕES FINAL, NARRATIVA FINAL E EFD

Compreendida a situação inicial, os atores em presença e aqueles com maior capacidade de influenciar no AOP, o Cmt e seu EM estarão em condições de iniciar a formulação do EFD que irá exprimir qual a situação visualizada para o AOP, após a atuação da força militar.

O ponto de partida para a formulação de um EFD é a visualização do Cmt do escalão encarregado de conduzir a operação militar, desde o nível batalhão até o corpo de exército, incluída a Força Terrestre Componente (FTC) a partir de qualquer escalão que seja designado com essa incumbência. Conforme o PPCOT (2020) "O Cmt visualiza a situação atual e imagina um conjunto de condições desejadas, que representa o estado a atingir ao final da operação".

Dono do entendimento da situação atual, sob as perspectivas de cada ator em face dos fatores operacionais, o Cmt deve estabelecer as condições que visualiza atingir ao final da campanha, da operação, da fase, da batalha ou do combate no qual o seu escalão esteja incumbido, de maneira abrangente, elencando as três dimensões consideradas.

Convém recordar que essa visualização do resultado idealizado para a operação já deve orientar a montagem das capacidades que se vislumbram como necessárias ao cumprimento da missão, dividindo-as entre aquelas que estão à disposição do comando que planeja e aquelas que devam ser solicitadas aos escalões superiores, de acordo com cada missão ou operação, no que comumente tem sido chamado de "efeito LEGO" [3].

Em uma campanha militar, para os níveis mais elevados, ou situação de combate, para o nível de tropa, uma **proposta de EFD** poderia ser assim definida:

- terreno - conquistado e sob controle das nossas forças (dimensão física);
- inimigo - destruído, com a maioria do seu material blindado e de alta tecnologia, em funcionamento ou não, transportado para o território nacional (dimensões humana e física);
- população - majoritariamente apoiando a Força e suas ações (dimensões humana e informacional);
- opinião pública - narrativa majoritariamente favorável à Força e à sua atuação (dimensão informacional); e
- agências locais - em condições de iniciar a reconstrução e favoráveis às parcerias com a Força e com outras agências do nosso país (dimensões física, humana e informacional).

Para uma missão de GLO, envolvendo a atuação na segurança prisional, por exemplo, um EFD poderia ser: estabelecimentos prisionais em funcionamento e em ordem no mais curto prazo (fatores infraestrutura, ambiente físico e tempo); funcionários treinados e reequipados com material mais moderno (fatores social, econômico e tempo); celulares, armas, drogas e material ilícito dos detentos apreendido (fatores político, social, militar e informação); identidade dos integrantes da tropa empregada resguardada (fatores militar, social e informação); e, opinião pública e população repercutindo o aumento da sensação de segurança (fatores social, político e informação).

Como se pode perceber, não há uma padronização na formulação do EFD. Ele decorre de cada situação, do tempo disponível para o planejamento e do nível de conhecimento e experiências do Cmt e do EM que o realiza. Devendo apontar no sentido de uma visualização de "onde se pretende chegar ao final da empreitada".

Outro aspecto a ser considerado é a possibilidade de abrangência do EFD nas três dimensões do AOP ou de seu aprofundamento nos fatores que se interpenetram e se complementam. O sucesso da empreitada militar dependerá do êxito nas três áreas, definidas por seus fatores componentes. Na Figura 4 observa-se um modelo imagético do EFD que considera a atuação da força militar no sentido de alterar uma situação inicial.

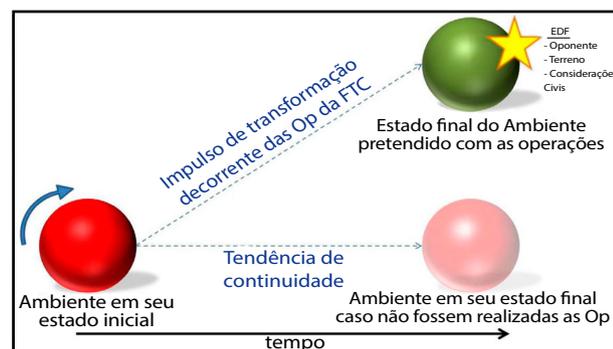


Fig 4 - Modelo imagético do EFD. Fonte: (PPCOT, 2020).

A partir da definição do EFD, o EM tomará para si a tarefa de detalhar melhor essa situação conclusiva, produzindo a **Narrativa Final**, onde deve constar de forma escrita a situação final visualizada para cada ator relevante, levantado no entendimento da situação-problema, bem como produzir o **Diagrama de Relações Final**, Figura 5, onde devem constar as ligações e interações, depois da atuação militar.

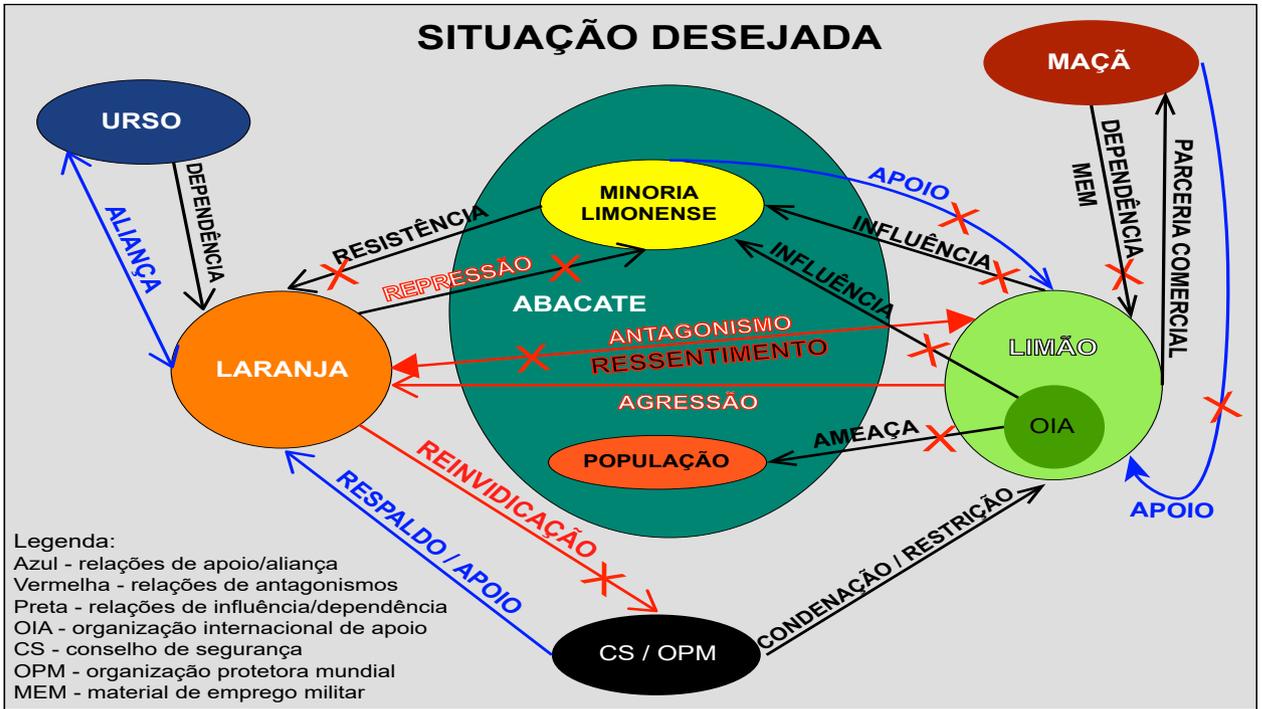


Fig 5 - Exemplo de Diagrama de Relações Final. Fonte: (PPCOT, 2020).

## DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E DO CENTRO DE GRAVIDADE

Após a compreensão da situação como um todo e do AOP, com seus atores e influências exercidas, e a definição de “onde se pretende chegar”, com o EFD, a Narrativa Final e o Diagrama de Relações Final, o ponto alto da MCOE é a definição do problema.

um problema é uma questão, um obstáculo, ou um óbice que dificulta alcançar um objetivo desejado ou uma meta. [...] No contexto das operações, um problema operacional ou tático é a condição ou conjunto de condições que impedem o Cmt de atingir seu EFD. A estruturação do problema envolve identificar e compreender essas condições que impedem o progresso em direção ao EFD. [...] A equipe de planejamento formula o problema para assegurar que será identificado e solucionado de forma correta, em vez de resolver os seus sintomas. Formular o problema envolve a compreensão e isola as causas profundas do conflito e não seus efeitos. A equipe de planejamento examina de perto os sintomas, as tensões subjacentes e as causas profundas do conflito. A partir dessa perspectiva, a equipe de planejamento pode identificar o problema fundamental com maior clareza e considerar com mais precisão como resolvê-lo” (PPCOT, 2020).

Percebe-se que a definição do problema é crucial para que a força possa dedicar-se a atacar o objetivo correto, sem perder-se nos efeitos, nos sintomas, nos reflexos ou em outras externalidades que signifiquem desvio de energias que deveriam ser voltadas à raiz do problema.

De posse dos Diagramas de Relações Inicial e Final, pode-se aplicar as duas perguntas propostas pelo PPCOT (2020), “Qual é a diferença entre o estado atual e o EFD do AOP?” e “O que está impedindo que as forças atinjam o EFD?” A fim de identificar os verdadeiros obstáculos com capacidade de dificultar ou impedir a força de atingir o EFD, geralmente representado pelo conjunto de atores mais influentes do Diagrama de Relações Inicial.

Para completar a definição do problema militar a ser solucionado, resta fazer a análise do **Centro de Gravidade** (CG) do ator ou atores, com capacidade de impedir a força de chegar ao EFD. Importante ressaltar que o CG pode variar de fase para fase em uma mesma operação, em virtude da consecução dos objetivos de cada etapa ou mesmo de mudanças de situação no AOP.

nessa identificação, o CG não é limitado às forças militares inimigas, podendo ser físico ou moral. Os CG com características físicas são relativamente fáceis de serem identificados, engajados, atingidos, protegidos e influenciados exclusivamente por meios militares. Já os CG morais não possuem essa facilidade. [...] O CG identifica o elemento sobre o qual deve ser emassado o poder de combate e os esforços da operação, bem como permite a identificação de elementos secundários, sobre os quais pode ser realizada a economia de meios. Em contrapartida, uma análise errada do CG do oponente pode levar o escalão designado [...] a dispersar poder de combate (PPCOT, 2020).

Basicamente, existem três formas de atuar sobre o CG oponente identificado para

uma operação: torná-lo irrelevante, negar o suporte necessário e explorar fraquezas sistêmicas. Para tanto, uma forma adequada é decompor o CG em suas capacidades, suas vulnerabilidades e seus requisitos críticos. Ao mesmo tempo em que a força analisa os possíveis CG adversos, deve preocupar-se em identificar e proteger os seus, sob pena de tê-los como alvos dessa mesma análise.

Digamos que em uma operação militar de guerra, após a análise das Narrativas e dos Diagramas Iniciais e Finais, chegou-se à conclusão de que o ator que impede determinada força de cumprir a sua missão e de chegar ao EFD é a força oponente (definição do problema) e que seu CG são suas duas brigadas blindadas. Na Tabela 1, é apresentada uma proposta de **análise deste CG**, para este caso específico.

Centro de Gravidade	Capacidades Críticas
Brigadas blindadas do inimigo, compostas por: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Main Battle Tank (MBT): Leopard-2A7;</i></li> <li>- <i>Infantry Fight Vehicle (IFV): Puma;</i></li> <li>- <i>Artilharia: Paladin M109A6 155mm;</i></li> <li>- <i>Antiaéreo: Flakpanzer Gepard; e</i></li> <li>- Demais apoios necessários de engenharia, logística e saúde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deslocar-se rapidamente (exceto por terrenos impeditivos e restritivos) com alto poder de fogo.</li> <li>- Proteção blindada contra armamentos de até X calibre.</li> <li>- Infligir grandes choque e destruição, em virtude de seu poder de fogo.</li> </ul>
Requisitos Críticos	Vulnerabilidades Críticas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Combustível em grande volume por dia de operação.</li> <li>- Mecânica de manutenção especializada em veículos blindados (pessoal, peças, oficinas), em volume considerável e de alta tecnologia militar.</li> <li>- Cobertura aérea.</li> <li>- Necessidade de comunicações rádio terra-terra e terra-ar.</li> <li>- Guarnições bem treinadas e experientes.</li> <li>- Manutenção de boa relação com o país Y, dono de toda a tecnologia e vendedor de suas duas brigadas completas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transporte de grande volume de combustível para as áreas de retaguarda das brigadas, diariamente.</li> <li>- Necessidade de pausas para reabastecimento ou de ultrapassagens constantes por outras forças blindadas, a fim de manter a impulsão de suas ações.</li> <li>- Defesa aérea apenas contra baixa altura e dependência direta de sua Força Aérea.</li> <li>- O País não é produtor dos blindados que utiliza, não possui grandes reservas de peças, nem possui blindados sobressalentes para substituição.</li> <li>- Todo o sistema de comunicações das brigadas blindadas é importado do país Y.</li> <li>- O País oponente leva três anos para formar e certificar as guarnições de cada tipo de blindado que opera e, praticamente, não possui reservas mobilizáveis capazes de operar novos meios porventura recebidos.</li> <li>- A natureza da tropa não tem pendor para o trato com a população, nem a necessária seletividade para atuação em área urbana.</li> </ul>

Tabela 1 - Modelo de Análise de CG.

**“ Ao longo da montagem da abordagem operativa, dois aspectos devem ser constantemente revisitados: as capacidades com as quais o Cmt e o EM podem contar ou que possam ser requisitadas aos escalões superiores e os fatores da decisão. ”**

Após a definição da situação-problema e do CG inimigo, e de suas características, começam a surgir as ideias de como a equipe encarregada do planejamento poderá interferir no CG oponente com eficiência, retirando dele a capacidade de influir na situação, retirando seus apoios mais necessários ou golpeando-o em seus pontos mais vulneráveis, de maneira que este deixe de ser um obstáculo ao atingimento do EFD.

Para a efetivação da interferência no CG oponente por parte das forças do escalão planejador, é necessário ter em conta as capacidades das forças postas à sua disposição e outras capacidades que possam ser requisitadas aos escalões superiores.

O exemplo apresentado pode trazer à tona algumas das seguintes ideias para interferência sobre o CG oponente: golpear de maneira inclemente os meios blindados do inimigo e suas tripulações, sabendo de suas limitações quanto à reposição de pessoal e material qualificado; atuar junto às populações e às mídias locais no sentido de ressaltar os danos humanos e materiais dos civis em virtude da atuação das duas brigadas

blindadas; desmoralização dos Cmt das forças oponentes junto à opinião pública local e doméstica de seu país; solicitar ao escalão superior a priorização junto à Força Aérea Componente (FAC) de “alvos-tipo” caminhões-tanque, à retaguarda das brigadas blindadas; solicitar ao escalão superior que encaminhe ao nível político a necessidade de obtenção de rádios iguais aos que foram vendidos ao inimigo e outras medidas que não estejam ao alcance da força mas, caso obtidas, representarão enorme vantagem no enfrentamento da ameaça.

A elaboração de hipóteses de interferência no CG inimigo dependerá da experiência e da criatividade do Cmt e do EM que realiza o estudo. Estas chamadas “interferências” serão as ações táticas em forma bruta que deverão descer para os elementos subordinados, de acordo com suas capacidades esperadas, após trabalhadas a fundo pelo Componente Detalhado do Planejamento (exame de situação).

#### **ABORDAGEM OPERATIVA, CAPACIDADES NECESSÁRIAS E FATORES DA DECISÃO**

A abordagem operativa, também conhecida como desenho operacional, é o subproduto mais importante da MCOE, pois ela irá representar de maneira gráfica como o comando considerado planeja sair da situação atual e chegar ao EFD, mediante o emprego de suas possibilidades de atuação. Para sua confecção, é necessário o emprego dos elementos da arte operacional, conforme consta do PPCOT (2020).

Ela será a razão direta das capacidades das nossas forças e daquelas que possam ser recebidas, no confronto com a situação-problema, sempre com foco nos CG levantados para cada AOP. A Abordagem Operativa é a ponte que levará a situação de “onde estamos” para “onde queremos chegar”, aproveitando o apoio dos atores

e fatores favoráveis e suplantando os obstáculos representados pelos atores hostis à nossa atuação.

uma abordagem operativa eficaz descreve, de forma geral (genérica), – o quê, quando, onde e, de forma sumária, como – o Cmt pretende empregar o poder de combate para cumprir a missão, segundo a intenção do escalão superior (Esc Sup). Uma diretriz abrangente dá ao EM e aos Cmt subordinados uma maior flexibilidade para desenvolver opções a fim de atingir o EFD. [...] A abordagem operativa se constitui na base do conceito da operação e serve como elo entre os planejamentos conceitual e detalhado. Fornece a base para o conceito da operação sem ditar os detalhes do plano final. [...]. Os planejadores determinam as ações táticas a serem realizadas para o cumprimento da missão, organizando-as no espaço e no tempo (PPCOT, 2020).

A sequência de ações mais adequada para o desenvolvimento de uma abordagem operativa está representada no anexo G do PPCOT (2020). Na sequência, apresenta-se uma versão resumida para um entendimento rápido.

Cientes da situação atual (Narrativa e Diagrama de Relações Iniciais), do “aonde” se pretende chegar (EFD, Narrativa e Diagrama de Relações Finais), esses itens devem ser lançados na abordagem de maneira resumida. Como já foram levantados os obstáculos mais relevantes que se impõem ao cumprimento da missão (atores hostis mais influentes e respectivos CG), o Cmt e o EM dedicam-se a delinear uma forma de cumprir a missão, dividindo o prazo disponível por etapas ou fases nas quais se visualiza o emprego das forças.

Depois disso, levantam-se as ações táticas necessárias, nas dimensões física, humana e informacional do AOP, para mudar o estado atual no sentido de concretizar o EFD visualizado. Note-se que os eixos que constituirão as linhas de operações (L Op) ou as linhas de esforço (L Esf) a serem selecionados não seguem um padrão, dependendo da campanha, das missões determinadas, das ações e operações necessárias, das tarefas deduzidas, do conhecimento do EM sobre as capacidades disponíveis e, até mesmo, da experiência do Cmt e de seu EM na condução desse tipo de planejamento.

Os pontos decisivos (PD) representarão o ápice destas ações, sejam eles objetivos no terreno ou no oponente, efeitos desejados da população ou da opinião pública, devidamente mensurados ou outros itens que simbolizem a conquista das metas fixadas para cada ação levantada. A definição dos PD depende dos mesmos fatores citados para as L Op e das L Esf e é importante ressaltar que, atrás de cada triângulo significando um PD, haverá muito trabalho a ser desencadeado no componente detalhado do planejamento, tais como ordens de operações, coordenações variadas, mudanças na constituição de forças etc.

Os PD devem ser, em sua maioria, voltados para atingir direta ou indiretamente o CG identificado (vulnerabilidades críticas, requisitos críticos e capacidades críticas) de maneira a melhor explorar as capacidades operativas das nossas forças, empregadas de maneira coordenada e controlada pelo centro decisor, em estreita ligação com os centros decisores dos escalões superior e subordinado. Quando a tarefa se alongar mais no tempo, ao invés de triângulos, se empregarão trapézios na representação gráfica.

Especial atenção deve ser dada quando se elegerem CG diferentes para cada fase de uma mesma operação, a fim de que

todos os escalões subordinados tenham esse conhecimento e possam, dessa forma, alterar o emprego ou a intensidade de uso de suas capacidades de acordo com o plano do escalão superior.

A diferença entre as L Op e as L Esf residem em sua natureza física, em que seja necessário o emprego da força ou lógica, onde não há necessidade do emprego de tropa, respectivamente. As ações e PD levantados serão classificados segundo esta categorização e, tomando por exemplo uma GLO, haverá várias ações ocorrendo ao mesmo tempo como a instalação de pontos de bloqueio e controle de estradas (PBCE), entrevistas coletivas, panfletagem e propaganda sobre a operação que se conduz, realização de prisões e apreensões, e muitas outras, de acordo com a abordagem operativa desenhada para aquela operação específica.

Conforme já afirmado, não há uma padronização para a definição das linhas a serem empregadas na abordagem operativa, dependendo muito mais da natureza da operação (guerra ou não guerra), da análise do AOP e da imaginação e experiência do Cmt, bem como seu EM tanto em operações quanto nessa forma de planejamento.

Após isso, os PD e outras tarefas menores levantadas, serão encadeadas de maneira lógica no tempo e no espaço, de acordo com cada fase, sempre voltadas a atingir os CG visualizados para cada fase no menor prazo possível, como forma de conquistar e manter a iniciativa, de maneira que os atores hostis e os centros decisores adversos apenas reajam ao emprego das capacidades da nossa força, nas três dimensões do AOP.

Ao longo da montagem da abordagem operativa, dois aspectos devem ser constantemente revisitados: as capacidades com as quais o Cmt e o EM podem contar ou que possam ser

requisitadas aos escalões superiores e os fatores da decisão.

Na medida em que se levantam as ações, tarefas e os PD, a equipe incumbida do planejamento deve ter consigo um banco de capacidades disponíveis, bem como de capacidades que possam ser requisitadas, ainda que temporariamente, ao escalão superior, sob pena de não possuir poder de combate ou a técnica necessária suficiente para executar o que planeja.

Esse período em que todas as capacidades à disposição do EM planejador estejam empregadas deve ser evitado ao máximo. Ele constitui-se no Ponto Culminante (PC) a partir do qual será necessária uma pausa operacional a fim de que as forças possam recobrar suas capacidades operativas a um nível mínimo para que possam ser empregadas. A realização dessa “pausa” pode representar a perda de impulsão nas operações e significar a perda da iniciativa das ações, o que pode ser fatal à operação militar.

Já os Fatores da Decisão (Missão, Inimigo, Terreno e Condições Meteorológicas, Meios e apoios disponíveis, Tempo e Considerações Civis - MITeMeTeC) servem como filtro constante para cada elemento da Arte Operacional que for incluído na abordagem em construção, ajustando a capacidade mais adequada a ser empregada, o momento certo de seu emprego e, até mesmo, de sua retirada de cena, se for o caso.

Ao final, restará um desenho sequenciado que resume em uma imagem, apenas a visualização da campanha ou da operação militar planejada, pelo Cmt e de seu EM para a resolução do problema militar posto àquela equipe de planejamento. Restará, portanto, aplicar o Componente Detalhado do Planejamento, realizando o Exame de Situação para a aplicação das capacidades disponíveis sobre elementos bem mais trabalhados e conhecidos que antes da aplicação do Componente Conceitual.



Fig 6 - Exemplo de Abordagem Operativa. Fonte: (PPCOT, 2020).

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas constantes missões em que o EB tem sido empregado, com materiais adequados à guerra e ao pessoal treinado para essa atividade, em cenários cada vez mais complexos, junto das populações e exposto à opinião pública imediata, faz-se necessário que toda força empregada possua uma forma unificada de planejamento de suas operações, sejam elas de guerra ou de não guerra.

A execução do Trabalho de EM, empregando apenas a metodologia do Exame de Situação, cartesianamente dividido e sequenciado em várias fases longas e detalhadas, pode ser demorado e pode conduzir a força a atuar em problemas que já nem existam mais

ou que estejam mais agravados que o planejado, devido à natureza extremamente volátil, incerta, complexa e ambígua das operações militares atuais.

O Componente Conceitual do Planejamento não é uma mera “mesma coisa com nomes diferentes”. É uma parte importante do processo de planejamentos mais complexos, com a finalidade cada vez mais necessária de orientar e canalizar todos os esforços despendidos pelas forças e agências de um mesmo lado no sentido de buscar a solução do problema posto à operação militar no mais curto prazo possível, com o mínimo de perdas e da maneira mais eficiente e eficaz nas dimensões física, humana e informacional.



Fig 7 - Planejamento em três dimensões nas missões de GLO.

Esse planejamento em três dimensões fica mais bem simbolizado por um jogo de xadrez tridimensional, onde cada movimento em um tabuleiro produz efeitos nos demais.

O fator população sempre esteve presente nas operações militares, entretanto o Componente Conceitual e as Considerações Cívicas foram incorporadas ao planejamento militar a fim de formalizar estes atores, bem como a opinião pública, cada vez mais presente e imediata, visto que cada cidadão pode ser um emissor de mídia instantânea, em nossos dias.

Era necessária uma mudança na abordagem unilateral dos problemas militares, incluindo-se a empatia para compreender os outros atores e o que é importante para cada um deles no AOP, de maneira a reforçar a nossa posição e a dos parceiros na operação, e atacar os oponentes naquilo que lhe seja mais valioso e a fonte de seu poder.

A técnica de reduzir os produtos da MCOE a simples imagens facilita a compreensão e agiliza o entendimento da situação por parte de todos os envolvidos. Entretanto, por trás de sua confecção existe um enorme esforço de busca e coleta de dados, e um trabalho intelectual, a fim de tornar de fácil entendimento situações e missões cada vez complexas.

Ao término da MCOE, o Cmt expedirá sua Diretriz de Planejamento (DIPLAN), formada por sua Intenção, pela Abordagem Operativa, pelas Necessidades de Inteligência (NI) e por outras orientações.

É interessante que os outros produtos da MCOE, tais como a Narrativa Inicial, o Diagrama de Relações Inicial, a Identificação e Análise do Centro de Gravidade, a Narrativa Final, o Diagrama de Relações Final e o Estado Final Desejado, também sejam encaminhados para os escalões subordinados, a fim de subsidiar os planejamentos dos níveis mais baixos ou de, pelo menos, fazê-los compreender todo o desenho visualizado pelo escalão superior para aquela operação militar.

Entretanto, não cabe aos escalões subordinados apenas copiar o trabalho dos escalões superiores e “baixar o escalão”. Há necessidades prementes dos níveis mais elevados do planejamento que inexistem nos escalões mais simples e vice-versa. Assim sendo, cada Cmt e EM incumbido de um planejamento conceitual deve partir de suas próprias condições e conclusões, e não apenas copiar o escalão superior.

As necessidades levantadas ao longo da MCOE devem ser encaminhadas aos escalões superiores com intuito de obter as condições favoráveis ao cumprimento da missão e fornecer capacidades mais amplas para que o Componente Detalhado do Planejamento possa fazer o seu trabalho.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Exército. **Manual de Campanha EB70-MC-10.211 Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PPCOT)**. 2. ed. 2020.
- CLINE, Seth. **US News. The Other Symbol of George W. Bush's Legacy**, 1º maio 2013. Disponível em: <<https://www.usnews.com/news/blogs/press-past/2013/05/01/the-other-symbol-of-george-w-bushs-legacy>> Acesso em: 19 dez. 2020.
- Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. **Legó**. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/lego>. Acesso em: 19 dez. 2020.
- Fuller, J. F. C. **A Conduta da Guerra**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército. 2002.
- LIANG, Qiao; XIANGSUI, Wang. **A Guerra Além dos Limites – Conjecturas Sobre a Guerra e a Tática na Era da Globalização**. Beijing: PLA Literature and Arts Publishing House. 1999.
- Jr, H. S. **Introdução para On Strategy: A Critical Analysis of the Vietnam War (New York: Random House, 1982), p. 1**. Conversa entre o Cel Harry G. Summers Jr., Chefe da Divisão de Negociações, da delegação dos EUA, e o Cel Tu, Chefe da delegação norte-vietnamita, 25 abr. 1975.
- Online Magazine. **Por Que Perdemos No Vietnã? Veterano do Vietnã entrevista senhores da guerra do Vietnã e do Vietnã do Norte**. Disponível em: <<https://cv.ww2facts.net/21728-why-did-we-lose-in-vietnam.html>> Acesso em: 19 dez. 2020.
- SEHGAL, Ujala. **The Atlantic. Eight Years Ago, Bush Declared 'Mission Accomplished' in Iraq, 1º maio 2011**. Disponível em: <<https://www.theatlantic.com/national/archive/2011/05/mission-accomplished-speech/350187/>> Acesso em: 19 dez. 2020.

## NOTAS

- [1] O incidente do Golfo de Tonkim, ocorrido em agosto de 1964, representou a escalada de uma crise política-militar complexa, que remonta às lutas de libertação colonial na Indochina, iniciadas após o término da Segunda Guerra Mundial (nota do editor).
- [2] *Background*: o termo é usado para referir-se à experiência de um profissional na área em que atua ou qual é sua formação acadêmica. Conjunto das condições, circunstâncias ou antecedentes de uma situação, acontecimento ou fenômeno.
- [3] LEGO: marca registrada dinamarquesa de brinquedos compostos por peças de plástico que se encaixam umas nas outras e que permitem fazer vários tipos de construções.

## SOBRE O AUTOR

O Coronel de Infantaria Gerson da Silva Velasques é o Chefe da Seção de Inteligência do Comando Militar do Sul (CMS). Foi declarado aspirante a oficial, em 1996, pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). É mestre em Operações Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) e especialista em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME). Realizou os Cursos Básico e Intermediário de Inteligência. Participou da Missão de Paz da ONU, no Timor Leste, em 2000, e como Observador Militar na Missão da ONU, no Sudão, em 2009 e 2010. Foi Assessor de Infantaria na Cooperação Militar Brasileira no Paraguai, no biênio 2017/2018 ([velasques.gerson@eb.mil.br](mailto:velasques.gerson@eb.mil.br)).