



# **DOCTRINA MILITAR TERRESTRE**

em revista

Publicação do Exército Brasileiro | Ano 001 | Edição 002 | Abril a Junho/ 2013



**Operações em Ambientes  
Interagências**

**A Logística na Medida Certa:  
o Paradigma do Apoio  
na Era do Conhecimento.**

**A Infantaria Mecanizada:  
uma Realidade no  
Exército Brasileiro**

**CHEFE DO ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO**  
General de Exército Joaquim Silva e Luna

**3º SUBCHEFE DO ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO/  
CHEFE DO CENTRO DE DOCTRINA DO EXÉRCITO**  
General de Divisão Mario Lucio Alves de Araujo

**ASSISTENTE DO CHEFE DO CENTRO  
DE DOCTRINA DO EXÉRCITO**  
Coronel Douglas Bassoli

**CONSELHO EDITORIAL**  
General de Divisão Mario Lucio Alves de Araujo  
General de Brigada Haroldo Assad Carneiro  
Coronel Douglas Bassoli

**EDITOR-CHEFE**  
Coronel Douglas Bassoli

**SUPERVISOR DE PRODUÇÃO**  
Coronel Nilson Kazumi Nodiri

**REDAÇÃO E REVISÃO**  
Capitão Paulo de Souza

**PROJETO GRÁFICO – CCOMSEx**  
1º Tenente Karla Roberta Holanda Gomes Moreira  
1º Tenente Osmar Leão Rodrigues  
Subtenente Valmir José Kerkhoven  
1º Sargento Djalma Martins  
2º Sargento Fabiano Mache  
Cabo Harllen de Oliveira Ximenes Mesquita

**DIAGRAMAÇÃO E ARTE FINAL – CCOMSEx**  
Cabo Harllen de Oliveira Ximenes Mesquita

**COORDENAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO**  
Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx)

**IMPRESSÃO GRÁFICA**  
Cidade Gráfica e Editora Ltda.  
SIBS Quadra 03, Cj A, Lt 26/28  
Núcleo Bandeirante – Brasília/DF  
CEP 71726-301 – Tel. (61) 3552.5066  
cidadegraficaeditora@gmail.com

**PERIODICIDADE**  
Trimestral

**TIRAGEM**  
5.000 exemplares  
(Circulação dirigida no país e no exterior)

**ADMINISTRADOR DO PORTAL DO C DOUT EX  
E VERSÃO ELETRÔNICA**  
Coronel Silvio Renan Pimentel Betat

**DISTRIBUIÇÃO GRATUITA**  
**Centro de Doutrina do Exército**  
Quartel-General do Exército – Bloco A – 1º andar  
CEP 70630-901 – Setor Militar Urbano – Brasília/DF  
Telefone: (61) 3415.5486 / (61) 3415.6682 (RITEX 860)  
cdech3@eme.eb.mil.br ou portal.cdoutex@gmail.com

# SUMÁRIO

**MENSAGEM DO COMANDANTE  
DE OPERAÇÕES TERRESTRES** **4**  
Gen Ex Vilela

**BREVE HISTÓRICO DO ESTADO-MAIOR  
DO EXÉRCITO: IMPLICAÇÕES PARA A  
DA DOCTRINA MILITAR TERRESTRE** **6**  
Ten Cel Paixão

**A ABRANGENTE CONCEPÇÃO  
DE EMPREGO DA FORÇA  
TERRESTRE** **18**  
Cel Hertz

**AS OPERAÇÕES MILITARES  
NO AMBIENTE INTERAGÊNCIAS** **30**  
Ten Cel Jonas

**A INFANTARIA MECANIZADA –  
UMA REALIDADE NO  
EXÉRCITO BRASILEIRO** **38**  
Cel Walter

**O COMBATENTE E O  
CICLO DE INTELIGÊNCIA** **46**  
Cel Ramires

**A LOGÍSTICA NA MEDIDA  
CERTA: O NOVO PARADIGMA  
DO APOIO NA ERA DO  
CONHECIMENTO** **52**  
Ten Cel Wellington



Foto de Capa: Arquivo da  
6ª Bda Inf Bld  
Descrição: A logística “na  
medida certa”, transporte  
ferroviário de blindados para  
área de operações no interior do  
Estado do Rio Grande do Sul.



**QUANDO O POUCO É MUITO:  
AS OPERAÇÕES DE INFORMAÇÃO  
NO NÍVEL TÁTICO**

Cel Sérgio Luis

**62**

**OPERAÇÕES NO AMPLO ESPECTRO:  
CONTRIBUIÇÕES DE UM GRANDE  
COMANDO OPERATIVO**

Cel Barbosa Moreira

**70**

**COMO DESENVOLVER PENSADORES  
CRIATIVOS E CRÍTICOS**

Cel Allen  
Cel Gerras

**80**

**CHINA E EUA - DISCÍPULOS  
ATIVOS DE SUN TZU?**

Ten Cel Guimarães

**90**



As ideias e conceitos contidos nos textos publicados nesta revista são de exclusiva responsabilidade de seus autores e não refletem a concordância ou a posição oficial do C Dout Ex, do EME e do Comando do Exército Brasileiro. Essa liberdade concedida aos autores permite que sejam apresentadas perspectivas novas e, por vezes, controversas, com o objetivo de estimular o debate de ideias.

# MENSAGEM

É grande a satisfação de colaborar com esta Revista trimestral, de excelente confecção e altamente profissional, que veio a preencher uma antiga lacuna na divulgação da doutrina militar terrestre brasileira. Os temas desta edição estão diretamente relacionados com o Comando de Operações Terrestres, quer seja em conceitos referentes à implantação da 4ª Subchefia/COTER, quer da experimentação da

Infantaria Mecanizada ou, até mesmo nas considerações de Exercícios de Operações no Amplo Espectro, das Operações no Ambiente Interagências e do Emprego da Força Terrestre por Capacidades.

Desta forma, vemos tendência de crescimento na fundamental participação do COTER na experimentação doutrinária, pois os Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro permitirão, em curto prazo, o aumento da capacidade operacional e a transformação da Força.

As medidas tecnológicas indicam a necessidade constante de aperfeiçoamento doutrinário, com a participação de todos os militares da Força Terrestre. É evidente que cada inserção e cada nova ideia devam ser motivos de experimentação, mas é sobre os Recursos Humanos que repousa a responsabilidade pela implementação de ações que conduzirão para a expertise e a transmissão do conhecimento. Por isso, precisamos ser ágeis, criativos e rápidos, a fim de que a operacionalidade





acompanhe a velocidade com que surgem as inovações tecnológicas.

As experiências obtidas em cursos, estágios e intercâmbios devem ser difundidas ao maior número possível de militares, e esta Revista é um excelente veículo para isso.

A instrução e a experimentação doutrinária, por meio dos novos e modernos simuladores, sejam eles construtivos, virtuais ou vivos, permitirão o emprego judicioso e eficiente dos meios (pessoal e material), com a correspondente economia de recursos e de tempo e reduzindo riscos de ocorrerem danos colaterais inerentes aos métodos de treinamento que não empregam essa ferramenta.

O novo Simulador Construtivo adquirido pelo COTER – o “**Combater**” – foi concebido para emprego nos exercícios de Postos de Comando e Estado-Maior, nos níveis Força Terrestre Componente, Divisão de Exército, Brigada e Batalhão, nas diversas formas de combate. Ele, também, possibilitará a integração com as Forças Naval e Aérea, buscando a interoperabilidade e permitindo atuar em ambiente Conjunto e/ou Interagências, com o emprego por capacidades.

Devemos buscar ainda mais profissionalismo, e a ação de comando é essencial para alcançarmos nossos objetivos. Canalizar os esforços para a operacionalidade é fundamental para o momento que a Força Terrestre vive. Nas palavras do Comandante do Exército, General Enzo: “o Brasil, para ocupar o lugar que lhe cabe no concerto das nações, precisará estar **preparado** para defender-se de intimidações, ameaças e até agressões”.

Uma boa leitura! A seguir, concito o caro leitor a refletir e a colaborar com as próximas edições.

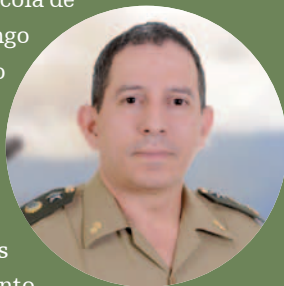


**General de Exército JOÃO CARLOS VILELA MORGERO**  
Comandante de Operações Terrestres

# BREVE HISTÓRICO DO ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO: IMPLICAÇÕES PARA A DOUTRINA MILITAR TERRESTRE

Tenente-Coronel Moises da Paixão Junior

O Ten Cel Art Paixão é o atual Chefe da Seção de Integração e Coordenação da Divisão de Planejamento, do Centro de Doutrina do Exército. Foi instrutor dos Cursos de Artilharia da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) e da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO). Ao longo de sua carreira, participou da elaboração e revisão de diversas publicações de Doutrina Militar Terrestre (DMT), destaque para o Manual de Campanha C6-82 – Obuseiro L118 (Light Gun) e a atual Edição, ano de 2012, das Instruções Gerais para a Organização e o Funcionamento do Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT).



O estudo do desenvolvimento recente da Doutrina Militar Terrestre (DMT)<sup>1</sup> permite inferir sua estreita correspondência com a evolução do Estado-Maior do Exército (EME), no que se refere à organização e à atuação deste Órgão de Direção Geral do Exército Brasileiro.

Criado em 1896, o EME recebeu, em seu primeiro dispositivo legal<sup>2</sup>, a missão de “preparar o Exército para a defesa da Pátria”, sendo, por isso, “especialmente encarregado do estudo e aplicação de todas as questões relativas à organização, direção e execução das operações militares”. Ainda sob sua coordenação, estavam a “instrução e a disciplina das tropas”<sup>3</sup>.

Observa-se, contudo, que as múltiplas alterações estruturais ocorridas no EME ao longo da sua história e as influências momentâneas de doutrinas militares de outros países conduziram a DMT por diversos caminhos – nem sempre convergentes, e sob enfoques e diretrizes distintas. Ademais, a necessária disponibilidade de pessoal para tratar de doutrina no EME, tanto em qualidade como em quantidade, foi submetida a reduções significativas, principalmente, a partir da última década do século XX, como resultado da crescente demanda por cargos, em função da implantação de novas estruturas no Exército Brasileiro.

Em 2010, com a criação do Centro de Doutrina do Exército (C Dout Ex), inserido na estrutura do EME, um novo horizonte se descortina. A arquitetura do C Dout Ex, dedicada - e adequada - ao efetivo desenvolvimento de doutrina, possibilita devolver à DMT o papel relevante que lhe cabe como Vetor de Transformação da Força Terrestre (F Ter).

O presente artigo pretende apresentar um breve histórico do EME, destacando fatos e estabelecendo uma correlação com o desenvolvimento da DMT. Serão apresentadas, também, as principais mudanças estruturais que impactaram a DMT nos diferentes períodos que constituem a evolução do EME.





## ENTRE A CRIAÇÃO DO EME E A I GUERRA MUNDIAL

No início, “em meio a uma fase de ressurgimento do espírito profissional”<sup>4</sup>, o EME buscou organizar-se de modo a atender às suas atribuições, enfrentando dificuldades de toda ordem, com destaque para aquelas decorrentes da insuficiência de pessoal preparado para implantá-lo e do espírito de trabalho burocrático então vigente.

Ao assumir a função de Chefe do EME no ano de 1910, o General de Divisão José Caetano de Faria assinalou que a atuação do órgão não estava bem definida:

“Além do Órgão viver assoberbado pelas questões de serviços correntes e de caráter puramente administrativo, havia conflitos de atribuições nos regulamentos em vigor, criando dualidade de funções impossível de se conciliar com o dever de formar a unidade de doutrina que lhe cabia [...]”<sup>5</sup>.

Com pesar, declarou que, “(...) embora tivesse a responsabilidade de instruir toda a tropa e zelar pela unidade de doutrina, infelizmente os trabalhos de harmonização não podiam ser iniciados devido à existência de regulamentos táticos estudados por outras repartições e aprovados, sem ser ouvido o Estado-Maior”<sup>6</sup>.

São de autoria do próprio General Caetano de Faria os primeiros produtos doutrinários da época, intitulados “Guias para a Instrução da Tropa de Infantaria, Cavalaria, Artilharia e Engenharia e o Regulamento de Manobras para a Arma de Infantaria”<sup>7</sup>.

Cinco anos mais tarde, logo no início de sua atuação como Chefe do EME, o Marechal Bento Manuel Ribeiro Carneiro Monteiro “constatou a inexistência de uma Doutrina, de um programa lógico e imutável em seus pontos fundamentais, e de um plano conjunto traduzindo, rigorosamente, as necessidades de defesa”<sup>8</sup>. O relatório do EME do ano de 1915, assinalava “a falta de uma doutrina, o que redundava na inexistência de programas e planos invariáveis no tempo, em suas linhas gerais e traçados inteligentemente, após estudos

aprofundados, por homens competentes e práticos [...]”<sup>9</sup>.

Ainda quanto à doutrina, nas palavras do Marechal Bento Ribeiro, “Ela devia começar por precisar bem as ideias, empregando a terminologia mais apropriada para exprimir com acerto os conceitos”<sup>10</sup>.

Nesta fase inicial do EME, em função das dificuldades de organização do órgão, não foi possível o desenvolvimento adequado da DMT, ainda fortemente influenciada pela doutrina militar portuguesa.

## O PERÍODO ENTRE AS GUERRAS MUNDIAIS

A Grande Guerra de 1914 a 1918 “teve profundos reflexos no pensamento estratégico por mais de 20 anos e gerou [...] modificações, não só na tática, como nas doutrinas e concepções de guerra até então aceitas”<sup>11</sup>.

Para a DMT, era desejável a contratação de uma Missão Militar de Instrução “para orientar o Exército quanto a material, instrução e modificações introduzidas na tática”<sup>12</sup>, notadamente do lado vitorioso, em que pesem os efeitos benéficos dos ensinamentos colhidos por oficiais brasileiros que haviam cursado escolas alemãs, os quais ficaram conhecidos como os jovens turcos. Tais efeitos perduraram até 1922 e caracterizaram um breve período de influência da doutrina germânica.

Nesse contexto, o EME apresentou ao Governo o pleito de contratação da Missão Militar Francesa (MMF), a qual reorganizou o Exército, reorientou a doutrina, elaborou novos regulamentos e aperfeiçoou o ensino e a instrução das suas Escolas, à exceção da Escola Militar do Realengo, que continuou por algum tempo com a Missão Indígena<sup>13</sup>.

Os reflexos da MMF ficaram evidentes durante a Revolução Constitucionalista de 1932. Um meticoloso estudo das operações, determinado pelo então Chefe do EME, General de Divisão Francisco Ramos de Andrade Neves, concluiu que: “As operações ocorridas na Revolução Constitucionalista revelaram um notável progresso da doutrina de emprego da

tropa e quanto à organização e funcionamento dos diversos serviços. Atribuía o fato à competente colaboração dos oficiais de estado-maior nos diversos destacamentos que aplicaram os métodos preconizados pela Missão Militar Francesa.”<sup>14</sup>

Ao ocorrer o rompimento das relações diplomáticas com a Alemanha, a Itália e o Japão, nos primeiros dias de 1942, as atividades do EME voltaram-se para o planejamento da defesa do território, o planejamento da mobilização geral e a organização de uma Força Expedicionária Brasileira (FEB). A FEB seria “organizada nos moldes do Exército dos Estados Unidos e tendo que ser preparada para lutar segundo seus padrões doutrinários e táticos”<sup>15</sup>. A partir desse momento, a influência americana passou a se fazer presente na Doutrina de Emprego da Força Terrestre<sup>16</sup>, no EME e, inevitavelmente, no Exército Brasileiro como um todo.

Operíodo entre as guerras mundiais, portanto, apresenta-se como uma época de alternância da influência de doutrinas estrangeiras sobre a DMT, ou seja, desde a alemã, com os “jovens turcos”, passando pela francesa com a MMF e culminando com a adoção da americana.

## DA II GUERRA MUNDIAL À REVOLUÇÃO DE 1964

Após a II Guerra, com a aprovação dos atos de 1948, que estabeleceram uma Missão Militar Americana, e, em 1952, com o estabelecimento do Acordo de Assistência Militar com os EUA, o Exército Brasileiro passou a equipar as Unidades-Escola com materiais norte-americanos. Dessa maneira, os métodos de instrução, a doutrina e as técnicas de emprego do Exército norte-americano passaram a ser difundidos com maior intensidade.

Vale destacar que essa transformação ensejou a coexistência da doutrina francesa – e dos materiais europeus mais antigos, que não poderiam desaparecer de uma hora para a outra – com a doutrina norte-americana, que trazia consigo modernos materiais.

Na década de 1960, os oficiais que haviam combatido em solo europeu durante a 2ª Guerra Mundial passaram a trabalhar em conjunto com outros oficiais que serviam no EME e na Escola de Comando e Estado-Maior (ECEME), utilizando três tipos de Organização Divisionária.

Foi um momento que ficou conhecido como o da perplexidade<sup>17</sup>. As pesquisas doutrinárias empregavam:

“a Divisão de Infantaria (DI) com a organização americana e cujo modelo estava nas tropas do Grupamento de Unidades Escola (GUEs);

a Divisão de Infantaria que, em última análise, tinha organização ‘febiana’; e

a Divisão de Infantaria que correspondia à realidade do restante do Exército.”<sup>18</sup>

Esses fatos “convenceram o EME da impossibilidade de seguir por inteiro a doutrina americana e da necessidade de identificar soluções próprias”<sup>19</sup> mais adequadas à realidade brasileira.

Com a chegada ao Brasil dos primeiros ensinamentos extraídos das guerras insurrecionais travadas pelos franceses na Indochina, entre 1946 e 1954, e na Argélia, entre 1954 e 1962, uma vez mais, concepções doutrinárias externas influenciaram a Doutrina de Emprego da F Ter. Da experiência na Indochina, foram assimiladas técnicas de antiguerilha rural. Da Argélia, vieram as técnicas de antiguerilha urbana. “Todos esses ensinamentos eram absorvidos pela ECEME e pelo EME. Começaram assim os estudos da guerra irregular”, no contexto da segurança interna<sup>20</sup>.

A partir de 1962, as atividades do EME apresentaram considerável rendimento quanto à produção doutrinária na formulação de políticas, nos planejamentos, na elaboração de anteprojetos ou, ainda, na revisão de publicações. Registram-se, neste mesmo período, as primeiras conceituações relacionadas à Doutrina de Segurança Nacional, à Doutrina de Guerra, à Doutrina Militar Brasileira e à Doutrina de Emprego da Força Terrestre, elaboradas pelo EME.

No que se refere à DMT, o período caracterizou-se por uma transição traumática da influência francesa para a americana e, até mesmo, para um esboço de uma doutrina basicamente brasileira apoiada nos estudos e pesquisas desenvolvidos no EME e na ECEME.

## DE 1964 A 1984

Gradativamente, a partir da Revolução de 31 de Março de 1964, o EME consolidou-se como Órgão de Direção Geral, dedicado, quase exclusivamente, às atividades de planejamento e coordenação. Aprimorou as pesquisas, a



formulação e o desenvolvimento de uma DMT condizente com a realidade brasileira, beneficiando-se das experiências militares dos demais países do mundo e buscando administrar o ciclo de vida dos materiais de emprego militar que a crescente indústria bélica do País teria condições de produzir.

Nas palavras do então Chefe do EME, o General de Exército Décio Palmeira Escobar, o Órgão deveria atuar como “formulador e depositário da Doutrina Militar de Emprego da Força Terrestre” e ser o principal órgão de estudos, coordenação e verificação de assuntos relacionados com a alta administração do Exército, para prepará-lo, sob todos os aspectos, a fim de que melhor pudesse cumprir suas missões. “Sempre de acordo com a doutrina, compete-lhe: organizar, equipar, instruir o Exército, fixar-lhe a repartição e preparar-lhe para o emprego [...]”<sup>21</sup>.

A partir do final da década de 1960, o EME voltou-se inteiramente para o planejamento e para a implementação de ações que visavam ao aumento da operacionalidade da F Ter, articulando-a, organizando-a – em pessoal e material – e orientando a instrução militar. Essa nova postura, que se traduzia no desenvolvimento de uma doutrina genuinamente brasileira, foi impulsionada, entre outros motivos, pelo término da influência da doutrina norte-americana, com a denúncia, em 1977, do Acordo de Assistência Militar, que vigorava há 15 anos.

Na década de 1970, o EME lançou as Bases para reformulação da Doutrina Militar Brasileira, que, além da introdução de uma nova metodologia de planejamento, criavam o escalão Divisão de Exército, em substituição às antigas Divisões de Infantaria e Cavalaria. Foram, também, criados os diferentes tipos de Brigadas e os Batalhões Logísticos, bem como reestruturadas as Regiões Militares, para possibilitar maior flexibilidade organizacional e melhor desempenho logístico<sup>22</sup>.

Embora tenha sido elaborado o documento denominado Bases para a Doutrina de Emprego da Força Terrestre em 1978, “a doutrina ainda não tinha sido elaborada definitivamente; era inferida das Instruções Provisórias em vigor e dos regulamentos produzidos segundo o Plano de Elaboração de Manuais (PEM)”<sup>23</sup>.

## DE 1984 À CRIAÇÃO DO MINISTÉRIO DA DEFESA

Os eventos ocorridos no cenário internacional e no ambiente nacional no ano de 1984, aliados às profundas modificações efetuadas na organização do EME, fizeram desse ano um marco para o início de um novo período da história do EME.

Particularmente no que se refere à Doutrina de Emprego da F Ter, os estudos desenvolvidos na 3ª Subchefia culminaram com a criação de um Órgão de Direção Setorial – a Secretaria de Ciência e Tecnologia<sup>24</sup>, voltado para a direção, coordenação e integração das atividades científico-tecnológicas relativas às áreas de doutrina, pessoal e material. Ainda em 1984, realizou-se a revisão das Bases para a Doutrina de Emprego da Força Terrestre, para serem utilizadas nos trabalhos relativos ao Planejamento Estratégico do Exército.

Neste mesmo ano, foram desenvolvidos estudos para estabelecer a metodologia que possibilitasse ao EME realizar a reciclagem dos planejamentos do Exército, consubstanciados no Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEX)<sup>25</sup>, documento que continha a visão e os métodos de planejamento para o Exército, no nível político-estratégico.

Uma das consequências do SIPLEX foi a publicação, em 1987, das Instruções Gerais para a Organização e Funcionamento do Sistema de Doutrina Básica de Emprego da Força Terrestre (SIDOBE - IG 20-13), “eficiente instrumento na ordenação e sistematização do desenvolvimento da doutrina básica de emprego da Força Terrestre”<sup>26</sup>.

O SIDOBE veio “preencher uma lacuna no macrossistema Exército, uma vez que, anteriormente, todo o processo de desenvolvimento da doutrina vinha ocorrendo de maneira empírica”. Pela sistemática do SIDOBE, foram elaborados o Quadro de Situação da Doutrina (QSD) e o Plano de Desenvolvimento da Doutrina (PDD), sendo que, a cada ano, seria atualizado o Plano de Elaboração de Anteprojetos de Manuais.

Em 1992, entrou em vigor a Coletânea – “Doutrina Militar Terrestre”<sup>27</sup>, consolidando, em um único volume, as informações atualizadas e aperfeiçoadas do SIPLEX e do SIDOBE. Com a divulgação da coletânea, foi revogado o SIDOBE. Com a finalidade de sintetizar a sistemática contida na coletânea, foi elaborada e aprovada a Diretriz

para o Sistema de Doutrina de Preparo e Emprego da Força Terrestre (SIDOPE)<sup>28</sup> “instrumento dinâmico, em constante evolução, de forma a permitir reajustamentos às novas condicionantes, conforme as necessidades da F Ter”<sup>29</sup>.

O SIDOPE surgiu no contexto da criação do Comando de Operações Terrestres (COTER), no início da década de 1990, Comando que passou a coordenar os aspectos executivos das operações da Força Terrestre, desonerando o EME dessas responsabilidades.

Finalmente, em 1999, o SIDOPE foi substituído pelo Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT), com a publicação das novas Instruções Gerais desse sistema <sup>30</sup>.

Na década de 1990, a adoção das Bases para a Modernização da Doutrina de Emprego da Força Terrestre constituiu-se em ponto de inflexão da DMT. Consubstanciadas nas IP 100-1 “Doutrina DELTA”, de 1996, para o combate convencional; nas IP 100-2 “Doutrina ALFA”, de 1997, para a Defesa Interna; e nas IP 100-3 “Doutrina GAMA”, também de 1997, voltadas para a área estratégica da Amazônia, e suas variantes “C” (convencional, de curta duração) e “R” (não-convencional, de longa duração). Essas publicações, ainda em vigor,

transformaram-se em polos de disseminação de novas táticas, técnicas e procedimentos, exigindo esforço, criatividade e ousadia de todos os órgãos do Exército para a adequação aos seus preceitos de modernização.

## SÍNTESE DOS REGULAMENTOS E DA ESTRUTURA DO EME ATÉ A CRIAÇÃO DO MINISTÉRIO DA DEFESA

Entre 1896 e 1914, o EME teve seus três primeiros Regulamentos. O primeiro, de 1896, previa uma organização em quatro Seções, sendo que a 1ª Seção, denominada Direção, absorvia os assuntos relacionados à Doutrina, então definidos por “estudos estatísticos e históricos dos exércitos nacionais e estrangeiros, da organização de paz e de guerra, da tática e da estratégia, das missões militares e do serviço de estado-maior”<sup>31</sup>.

Pelo segundo e terceiro Regulamentos, de 1909 e de 1912, respectivamente, o EME permaneceu organizado em quatro seções. Quanto à Seção de Doutrina,

*“competia a organização e distribuição das forças do Exército nacional, o estudo dos meios de defesa do País, a Estatística Militar, as informações e a revisão dos programas de ensino*

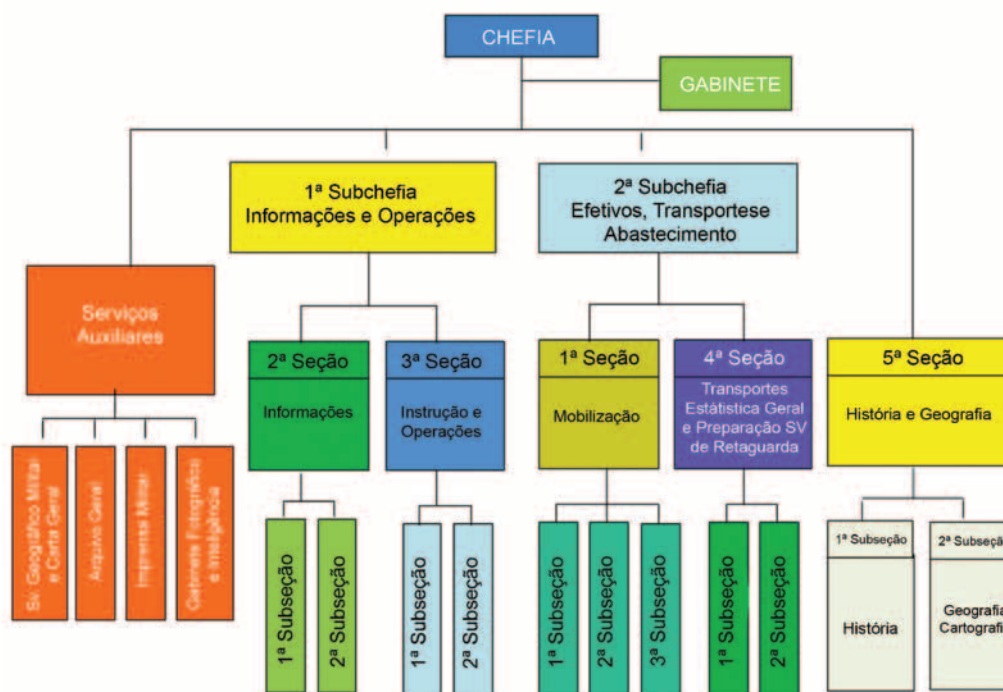


Figura 1: – Organograma do EME em 1921 - Fonte: Adaptado de Brasil (1984)



e mais a fiscalização da instrução tática no Exército e na Escola de Estado-Maior”<sup>32</sup>.

No período entre guerras, o EME adotou mais três regulamentos. Pelo quarto Regulamento, de 1921, elaborado já sob a influência francesa, o EME era organizado em duas Subchefias e uma Seção de História e Geografia. A 1ª Subchefia, agora dividida em 2ª e 3ª Seções, concentrava nesta última a maioria dos assuntos relacionados à DMT no que se referia à Instrução e Operação. A Figura 1 apresenta essa estrutura.

O quinto, o sexto e o sétimo Regulamentos, respectivamente de 1934, 1938 e 1948, não alteraram significativamente o anterior, permanecendo os assuntos de doutrina na 3ª Seção da 1ª Subchefia.

Vale destacar a estrutura do 8º Regulamento, de 1950, de caráter provisório, o qual priorizava uma organização para atuar como um Estado-Maior Conjunto. Por esse Regulamento, as 1ª e 2ª Subchefias foram substituídas pela Subchefia Executiva e pela Subchefia de Planejamento.

A Subchefia de Planejamento era constituída por três seções do Estado-Maior Conjunto: uma de Informações e Segurança, uma de Operações e uma dedicada à Logística. Essas seções eram integradas por oficiais superiores das três forças singulares<sup>33</sup>.

A Subchefia Executiva, por sua vez,

compunha-se de cinco seções do Estado-Maior do Exército, em estrutura bastante similar à dos dias atuais, com a 1ª Seção responsável pela Organização, Pessoal e Mobilização; a 2ª Seção encarregada das Informações e Segurança; a 3ª Seção tratando de Doutrina, Instrução e Operações; a 4ª Seção encarregada da Logística e Estatística; e a 5ª Seção com os encargos de Geografia e História Militar.

Essa organização permaneceu até 1955, quando entrou em vigor o nono Regulamento. Neste, foi extinta a Subchefia de Planejamento e retomado o modelo vigente no sétimo Regulamento, com apenas duas Subchefias. As cinco seções foram desmembradas nas 1ª e 2ª Subchefias, sendo que a 3ª Seção, nesta nova configuração, passou da 1ª para a 2ª Subchefia, com a responsabilidade adicional do Ensino, além das atribuições que desempenhava na Subchefia Executiva, como pode ser observado na Figura 2.

Em 1956 passaram a ser subordinados ao EME “a Diretoria geral de Ensino, a Diretoria de Artilharia de Costa e Artilharia Antiaérea, a Diretoria de Instrução do Exército, a Diretoria do Serviço Geográfico; a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército e a Escola Técnica do Exército”<sup>34</sup>. O décimo Regulamento, publicado em 1958, representou poucas modificações em relação ao anterior. Destaca-se, nesse período,

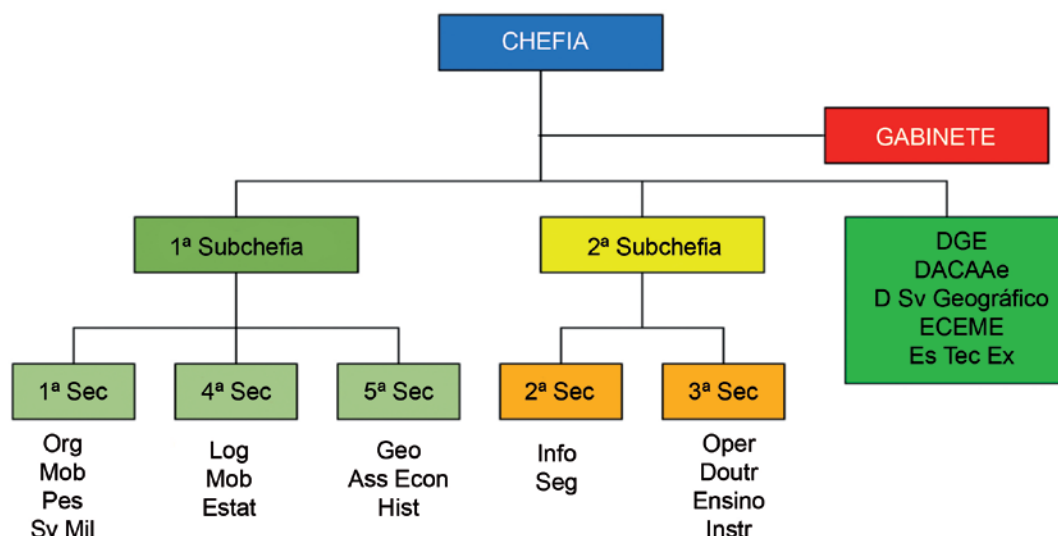


Figura 2: – Organograma do EME em 1956. Fonte: Adaptado de Brasil (1984)

que a Escola Técnica do Exército deixou de ser subordinada ao EME.

O décimo primeiro Regulamento foi o primeiro que se referiu ao EME como Órgão de Direção Geral, diferenciando-o dos Departamentos que são Órgãos Setoriais<sup>35</sup>. Por esta organização, o EME compunha-se de oito Seções, diretamente subordinadas ao Chefe do EME, e duas Subchefias, que tinham o encargo de apenas orientar e dirigir os trabalhos das comissões encarregadas de estudos e planejamentos determinados. A 8ª Seção era a encarregada da Doutrina, Pesquisa e Desenvolvimento (como apresentado na Figura 3).

Esse Regulamento sofreu críticas pelo fato de as diferentes seções ficarem diretamente subordinadas ao Chefe do EME e pela necessidade de uma distribuição mais racional e objetiva das tarefas afetas a cada um das seções. Assim, a partir de março de 1978, e finalmente adotado em dezembro daquele mesmo ano, o décimo segundo Regulamento reorganizou o EME com cinco Subchefias, sendo a 4ª a responsável pela Doutrina e Pesquisa, que tinha por atribuições:

“o planejamento e a programação relativos à Doutrina Militar, Pesquisa, Geografia e História; o estabelecimento, a evolução e o desenvolvimento

da Doutrina Militar, das Políticas Setoriais do Exército e da Missão e Estrutura Básicas das Organizações Militares Operacionais.”<sup>36</sup>

O décimo terceiro Regulamento, de 1982, manteve quase a mesma estrutura do anterior, com a 4ª Subchefia encarregada do planejamento de Pesquisa e Doutrina. O décimo quarto Regulamento, de 1983, ainda que com um breve período de vigência, criou a 6ª Subchefia do EME.

O décimo quinto Regulamento, também de 1983, continuou com a organização do EME em seis Subchefias, todavia modificou substancialmente as responsabilidades de cada uma delas. A Doutrina, a Ciência e a Tecnologia passaram à responsabilidade da 3ª Subchefia. Por esse

regulamento, os estudos estratégicos e o planejamento estratégico, assuntos diretamente relacionados com a Doutrina, passaram para o encargo da 1ª Subchefia, enquanto o Planejamento Operacional passou para a 2ª Subchefia (Figura 4).

Do final da década de 1980 até o ano de 1991, outras modificações seriam efetivadas na estrutura do EME, sem afetar, contudo, o esquema de produção doutrinária. Especificamente para a 3ª Subchefia, foram criadas seções para tratar da implantação da Guerra Eletrônica e da Aviação do

***“A facilidade de acesso deve alcançar os pontos mais extremos no Brasil e no exterior.”***

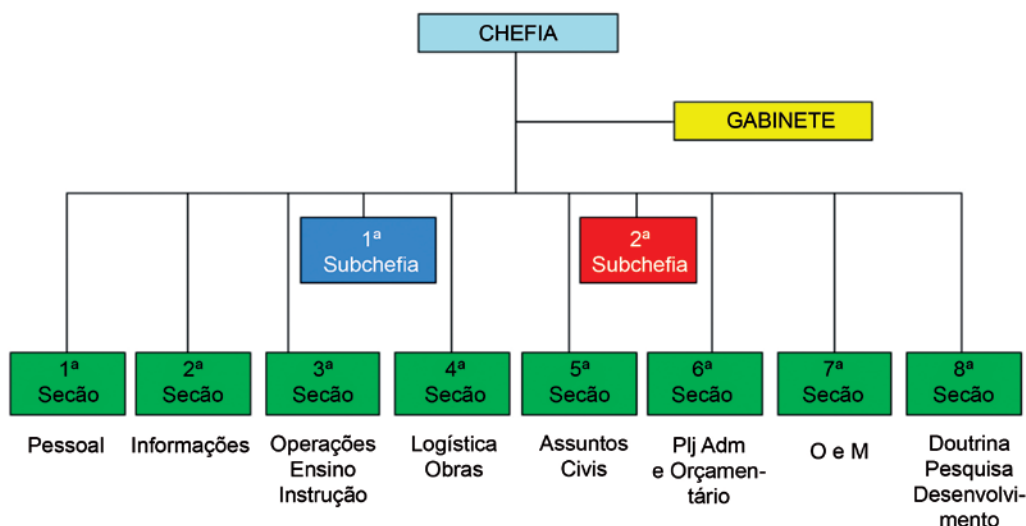


Figura 3: – Organograma do EME em 1968 (11º Regulamento) - Fonte: Adaptado de Brasil (1984)



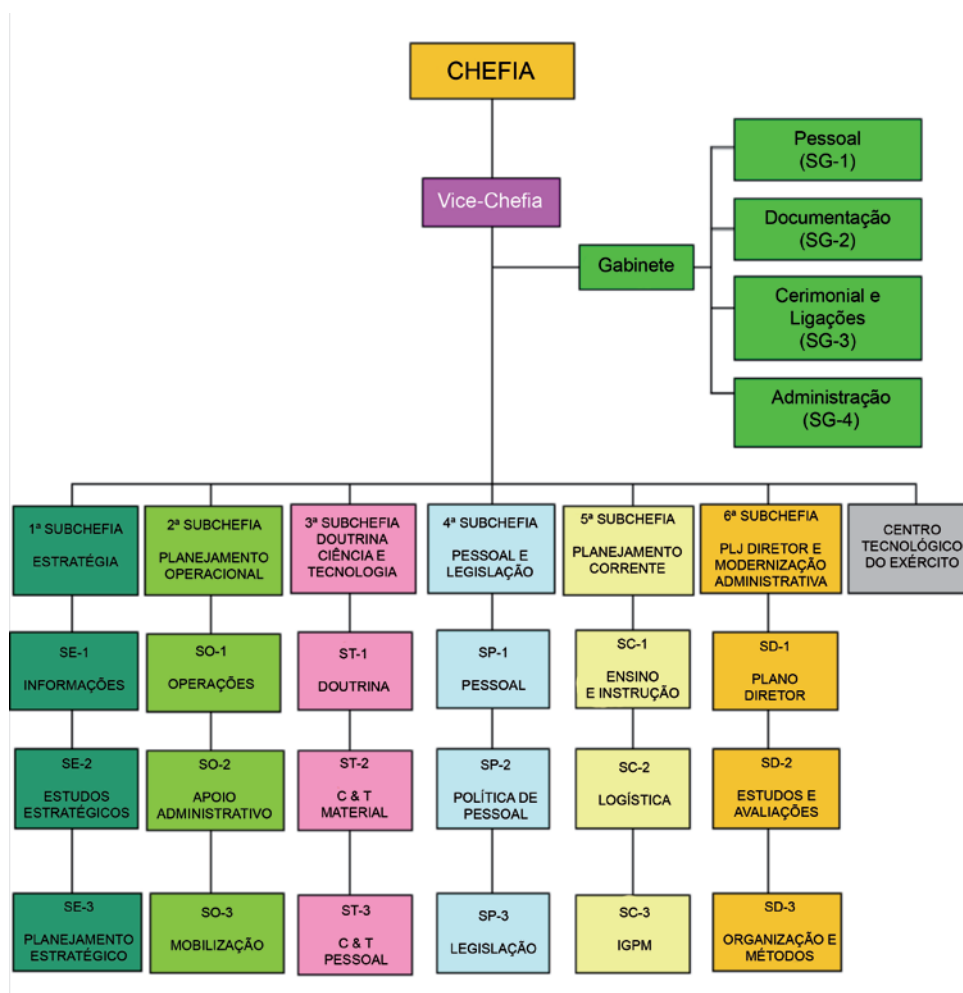


Figura 4: – Organograma do EME em 1983 (15º Regulamento) - Fonte: Brasil (1996, p 27)

Exército<sup>37</sup>.

No ano de 1991, o EME passou por uma efetiva reorganização, em vigor a partir de outubro do mesmo ano, com uma nova estrutura decorrente da análise funcional dos anos anteriores e à semelhança de um estado-maior clássico. A 3ª Subchefia centralizou a Doutrina em seus níveis estratégicos (até então na 1ª Subchefia) e operacional, passando a tratar de Doutrina, Política e Estratégia. O recém-ativado COTER passou a absorver o Planejamento Operacional. A Ciência e Tecnologia passaram da 3ª para a 4ª Subchefia, entre outras mudanças estruturais (Figura 5).

A 3ª Subchefia, então denominada de Subchefia de Doutrina, Política e Estratégia (SDPE), foi estruturada em duas seções: Doutrina

Militar Terrestre (SDPE-1) e Política e Estratégia (SDPE-2). Entre as suas principais atribuições, pode-se destacar:

“- realizar o planejamento global do Exército (SIPLEX), estabelecendo os padrões de avaliação necessários ao controle de sua execução;

orientar, coordenar e consolidar a formulação da Política e da Diretriz Estratégica específica de cada Sistema e os Planos Básicos de responsabilidade do EME;

formular, consolidar, aperfeiçoar e difundir a Doutrina Militar Terrestre nos seus níveis político-estratégico (Emprego e Preparo Estratégico do Exército) e básico de Emprego da Força Terrestre (Estratégia Operacional e Tática).”<sup>38</sup>

Como consequência da Coletânea “Doutrina Militar Terrestre”, ocorreu uma nova organização

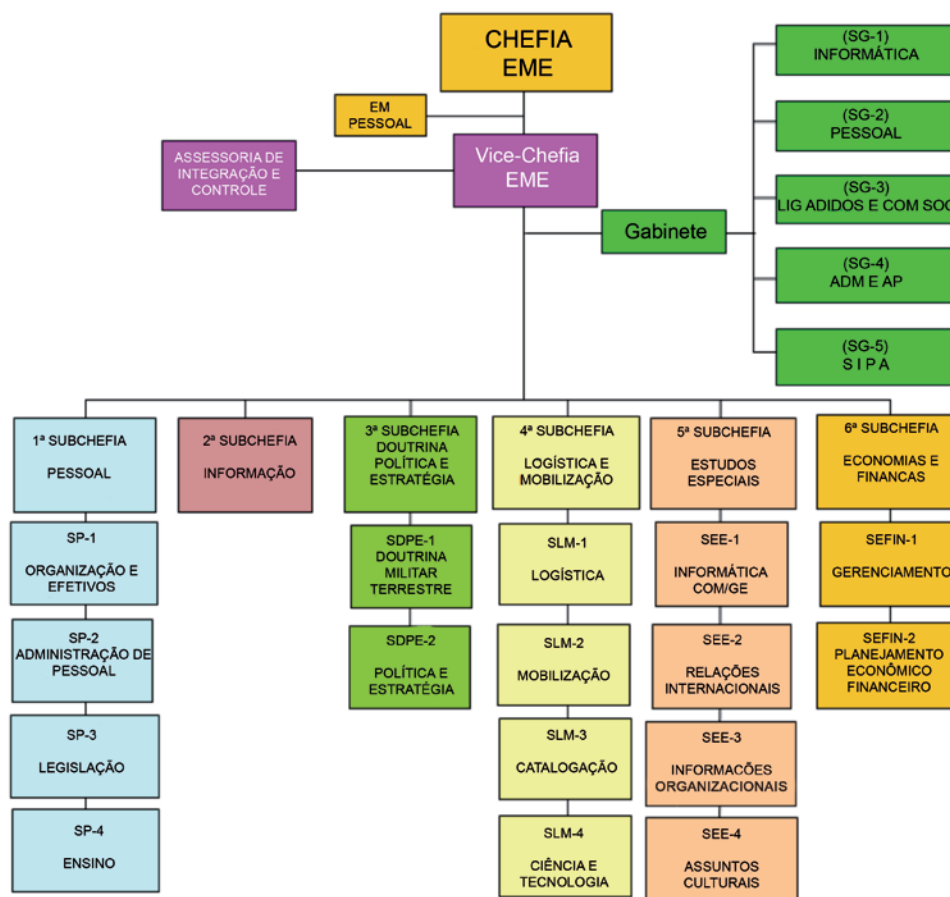


Figura 5: – Organograma do EME em 1991 - Fonte: Adaptado de Brasil (1996, p. 201)

da 3ª Subchefia, em 1993, pela qual as duas seções anteriores foram reorganizadas e denominadas: Seção de Doutrina Preparo e Emprego do Exército (SDPE-1) e Seção de Doutrina Preparo e Emprego da F Ter (SDPE-2). Aquela orientada para o nível estratégico e esta para o nível operacional. Em 1994, uma nova reestruturação da 3ª Subchefia criou a terceira seção, passando a contar com a seguinte organização:

“Política, Estratégica (SDPE-1), orientada para o planejamento estratégico do Exército; Doutrina Militar Terrestre (SDPE-2), encarregada de assuntos ligados à formulação e evolução da DMT; e Preparo e emprego da Força Terrestre (SDPE-3), voltada para a orientação, controle, preparo e emprego da F Ter.”<sup>39</sup>

Entre 1984 e 1999, mesmo com as diversas modificações estruturais ocorridas no EME,

estiveram em vigor apenas dois regulamentos: o décimo quinto e o décimo sexto Regulamento, de abril de 1998, o qual consolidou a estrutura de estado-maior em vigor desde 1991.

### EVOLUÇÃO RECENTE

A criação do Ministério da Defesa (MD), em 1999, assinalou um marco temporal a partir do qual o desenvolvimento da DMT passou a observar e adotar os preceitos doutrinários emanados deste novo Ministério. A hierarquia das publicações e a formulação doutrinária vêm exigindo da Força Terrestre, desde então, o esforço voltado para as Operações Conjuntas.

Com o MD, o tema Defesa Nacional passou a ter uma abordagem mais significativa no cenário brasileiro. Foi assim que, atento às necessidades conjunturais, o EME criou, em 2004, o Centro

de Estudos Estratégicos do Exército (CEEEx), subordinando-o ao Vice-Chefe do EME e vinculando-o à 3ª Subchefia. O acompanhamento cerrado dos cenários prospectivos melhorou significativamente a atualização do SIPLEx. Vale, contudo, salientar que o CEEEx foi composto por militares alocados das próprias seções da 3ª Subchefia, sem acréscimo de pessoal, o que reduziu a parcela dedicada especificamente ao desenvolvimento da DMT.

Com a publicação da Estratégia Nacional de Defesa (END)<sup>40</sup>, ocorreu uma orientação da articulação e do equipamento das Forças Armadas.

Para atender às demandas de planejamento da END, o EME, entre outras ações, criou, em 2009, a 7ª Subchefia – por transformação da Seção de Política e Estratégia (SDPE-1) da 3ª Subchefia – e a Assessoria Especial de Gestão e Projetos (AEGP), atual Escritório de Projetos do Exército (EPEX) (Figura 6).

A 7ª Subchefia absorveu, também, as

atribuições do CEEEx, criado em 2004. Como consequência dessa reestruturação, a 3ª Subchefia, desmembrou a Seção remanescente – a de Doutrina Militar Terrestre (SDPE-2) – em duas novas seções: Seção de Planejamento e Acompanhamento Doutrinário (SDMT-1) e a Seção de Formulação Doutrinária (SDMT-2).

Durante os anos de 2009 e 2010, no bojo do Processo de Transformação do EB<sup>41</sup>, o Grupo de Trabalho do Vetor Doutrina, com o propósito de analisar a situação e propor soluções para transformar a DMT, realizou seminários e reuniões sobre o sistema, coordenados pela equipe da 3ª Subchefia do EME, contando com a participação de representantes de todos os Comandos Militares de Área (C Mil A) e Órgãos de Direção Setorial (ODS).

Da análise das conclusões desse trabalho, foram levantados os principais fatores que afetavam a confiabilidade, a qualidade e a efetividade dos produtos da Doutrina Militar

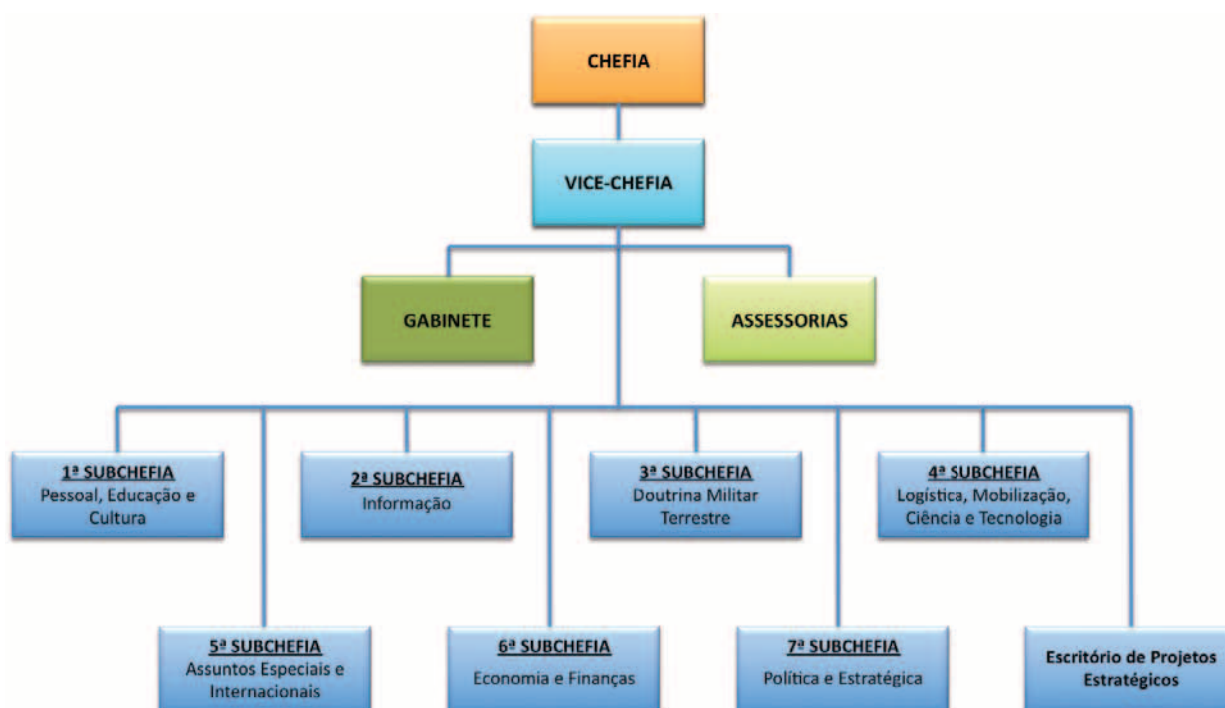


Figura 6: – Organograma atual do EME.



Terrestre. O EME, sensível às recomendações incluídas nos relatórios produzidos, identificou a necessidade de atualizar o Sistema de Doutrina, com a criação de um órgão central da Doutrina Militar Terrestre.

Como consequência, em junho de 2010, foi criado o Centro de Doutrina do Exército (C Dou Ex)<sup>42</sup>, subordinado ao EME e estruturado de modo a possibilitar a governança da Doutrina Militar Terrestre e a gestão de todo o conhecimento de interesse. A partir de sua ativação, em novembro de 2012, o funcionamento do SIDOMT passou a ser matricial, com transversalidade por todos os centros capazes de participar da formulação doutrinária.

### NOVOS HORIZONTES PARA A DMT

Assim como a evolução da doutrina da Força Terrestre acompanhou a evolução do próprio EME, é possível constatar que a consciência dos quadros

quanto à importância da doutrina alcançou níveis progressivamente mais altos, chegando ao estágio de entendimento da necessidade de uma DMT flexível, não dogmática, capaz de evoluir constantemente na busca de novas concepções e conceitos.

A criação do C Dou Ex, no momento em que a Força Terrestre busca evoluir suas estruturas, confirma a doutrina como um dos principais vetores dessa transformação. A intenção é clara: o Exército pretende adaptar-se à velocidade com que ocorrem os avanços tecnológicos no mundo de hoje, o que lhe permitirá seletivamente absorver as adaptações na forma como prepara suas tropas para o emprego nas diversas missões a ele atribuídas.

Sem dúvida alguma, o Exército Brasileiro descortina um novo horizonte, atualizando-se para os desafios de hoje e de amanhã.

---

### NOTAS

- 1 O Glossário da Forças Armadas apresenta a definição de DMT como o conjunto de valores, princípios gerais, de conceitos básicos, de concepções, de normas, de métodos e de processos, que tem por finalidade orientar a organização, o preparo e o emprego do Exército. A DMT é normalmente explicitada por meio de publicações doutrinárias como, por exemplo, Manuais de Campanha, Quadros de Organização e outros documentos afins.
- 2 O EME foi criado pela Lei nº 403, de 24 de outubro de 1896 e sua missão descrita no Art 2º deste dispositivo legal. Ao longo de sua história o EME teve dezoito Regulamentos que estabelecem as competências e atribuições da Chefia e das estruturas subordinadas.
- 3 Brasil. Exército. Estado-Maior. História do Estado-Maior do Exército. Trabalho de pesquisa do EME, realizado sob a coordenação do Coronel de Artilharia Paulo da Motta Banha. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1984.
- 4 Op. Cit, p. 41
- 5 Op. Cit, p. 28
- 6 Op. Cit, p. 29
- 7 Ibidem
- 8 Op. Cit, p. 33
- 9 Op. Cit, p. 46
- 10 Op Cit, p. 34
- 11 Op Cit, p.59
- 12 Ibidem.
- 13 Denominação atribuída aos instrutores selecionados mediante concurso para a Escola Militar do Realengo (1919-1922).
- 14 Op Cit, p. 76. Grifo nosso.
- 15 Op Cit, p. 65.
- 16 O termo Doutrina Militar Terrestre foi adotado pelo EME a partir de 1998, em seu décimo sexto Regulamento, em substituição à expressão Doutrina Militar da Força Terrestre, constante do décimo quinto Regulamento, de 1983. Em anos anteriores, as expressões “Doutrina de Emprego da Força Terrestre” e, até mesmo, “Doutrina Militar de Emprego da Força Terrestre” também foram utilizadas para se referir à DMT, como compreendida atualmente.
- 17 Op Cit, p. 109.

18. *Op Cit*, p. 111.
19. *Ibidem*.
20. *Op Cit*, p. 112.
21. *Op Cit*, p. 170.
22. *Op Cit*, p. 166-168.
23. *As Instruções Provisórias eram assim denominadas porque o Estado-Maior, naquela fase de evolução e mudanças, desejava submetê-las, inicialmente, ao estudo dos Chefes militares e à experimentação. O PEM vigorou até 1987 com a previsão de preparo de manuais anualmente. Dos 74 manuais de campanha e 44 manuais técnicos previstos para 1979, foram elaborados 37 de campanha e 18 técnicos, prosseguindo os trabalhos em 1980 e 1981. Em 1982, foi necessário elaborar um novo PEM relacionando os manuais previstos anteriormente e cujos projetos estavam em andamento. Finalmente, em 1983, o PEM 83/87 previu a elaboração de 298 manuais de campanha.* *Op Cit*, p. 284.
24. *A Secretaria de Ciência e Tecnologia foi criada pelo Decreto nº 90.649, de 10 de dezembro de 1984 e contou inicialmente com o Centro Tecnológico do Exército (CTEx), criado pelo Decreto nº 84.095, de 16 de outubro de 1979, inicialmente subordinado ao EME, e com o Centro de Avaliações do Exército (CAEx).*
25. *A Portaria nº 77 – EME, de 4 de dezembro de 1985, estabeleceu a Metodologia de Planejamento do Sistema de Planejamento do Exército.*
26. *Brasil. Exército. Estado-Maior. História do Estado-Maior do Exército. Trabalho de pesquisa do EME, realizado sob a coordenação do Coronel de Artilharia Paulo da Motta Banha. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1996, p.129.*
27. *A coletânea tinha por finalidade orientar a sistemática, a formulação, experimentação e evolução da Doutrina nos níveis político-estratégico e operacional, e as linhas mestras do Planejamento Militar Terrestre.* *Op Cit*, p. 246.
28. *Brasil. Exército. Estado-Maior. Portaria nº 095-EME, de 15 de setembro de 1995: Aprova a Diretriz para o Sistema de Doutrina Preparo e Emprego da Força Terrestre (SIDOPE). Brasília, DF, 1995.*
29. *Brasil. Exército. Estado-Maior. História do Estado-Maior do Exército. Trabalho de pesquisa do EME, realizado sob a coordenação do Coronel de Artilharia Paulo da Motta Banha. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1996* *Op Cit*, p. 246.
30. *Brasil. Exército. Estado-Maior. IG 20-13: Instruções Gerais para a Organização e Funcionamento do Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT). Brasília, DF, 1999.*
31. *Brasil. Exército. Estado-Maior. História do Estado-Maior do Exército. Trabalho de pesquisa do EME, realizado sob a coordenação do Coronel de Artilharia Paulo da Motta Banha. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1984, p. 37.*
32. *Op Cit*, p. 39.
33. *Op Cit*, p. 150.
34. *Op Cit*, p. 151.
35. *Op Cit*, p. 250.
36. *Op Cit*, p. 256.
37. *Em 1986, foi criada a Comissão para implantação da Aviação do Exército, junto à ST-3 (Seção de Ciência e Tecnologia – Pessoal) e a organização do Núcleo de Implantação do Centro de Instrução de Guerra Eletrônica (NICIGE); em 1987, foi criada a ST-4, Seção de Aviação do Exército (Sec Av Ex) em substituição à Comissão para implantação da Aviação do Exército; e em 1990, foram extintas as Sec Av Ex e o NICIG.*
38. *Brasil. Exército. Estado-Maior. História do Estado-Maior do Exército. Trabalho de pesquisa do EME, realizado sob a coordenação do Coronel de Artilharia Paulo da Motta Banha. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1996, p. 202.*
39. *A SDPE-3 foi criada com intuito de aprimorar a ligação e a coordenação com o COTER, mais tarde extinta e incorporada à SDPE-2 (ARAKAKI, 2012). Op Cit*, p. 221.
40. *Brasil. Decreto nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008. Aprova a Estratégia Nacional de Defesa, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 19 dez. 2008.*
41. *Brasil. Exército. Estado-Maior. O Processo de transformação do Exército. Brasília, DF, 2010.*
42. *Em fevereiro de 2012, a Portaria nº 129, do Comandante do Exército, determinou a ativação do C Dou Ex, a contar de 1º de novembro de 2012.*

# A ABRANGENTE CONCEPÇÃO DE EMPREGO DA FORÇA TERRESTRE

Coronel Hertz Pires do Nascimento

O Coronel de Cavalaria Hertz é o atual Oficial de Ligação do Exército Brasileiro junto ao Centro de Armas Combinadas (CAC) - Forte Leavenworth/Kansas, nos Estados Unidos da América. É Aspirante da turma de 1985 da AMAN. Sua experiência profissional inclui o Comando do 7º RCMec, em Santana do Livramento/RS, e a chefia da Seção de Assuntos Cíveis e Operações Psicológicas do BRABATT, na Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti.



*“É muito melhor arriscar coisas grandiosas, alcançar triunfos e glórias, mesmo expondo-se a derrotas, do que formar fila com os pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta que não conhece vitória nem derrota.”*

Theodore Roosevelt

O Estado-Maior do Exército (EME) apresentou, no início do ano de 2013, o novo conceito operacional para o emprego da Força Terrestre Brasileira: Operações no Amplo Espectro. Tal iniciativa não só busca acompanhar a evolução dos conflitos no século XXI, mas também propõe adaptações importantes em definições consagradas na literatura doutrinária mundial, por entender, acertadamente, que possuímos uma realidade própria na interpretação do termo Defesa Nacional.

A nova proposta constitui-se em mais um marco na evolução da organização, do preparo e do emprego de nossos meios de combate. Nesse sentido, visualizam-se três importantes momentos na Instituição ao longo dos últimos trinta anos: o primeiro, por ocasião da FT 90, com os reflexos iniciais já no ano de 1986, talvez um dos esforços de transformação de curto prazo de maior impacto na Força (criação dos Grandes Comandos Militares, mecanização de diversas Unidades, aquisição e repotencialização de blindados, implantação da Aviação do Exército, ampliação das escolas militares etc.); um segundo momento quando da adoção da Doutrina Delta<sup>1</sup>, na metade





Foto: Arquivos CCOMSEX

Integrantes da Força de Pacificação dos Complexos do Alemão e da Penha proporcionam segurança em uma via durante a Operação Arcanjo, na cidade do Rio de Janeiro.

da década de 90, rompendo com consagrados conceitos ainda decorrentes da Segunda Guerra Mundial; e o momento atual, ocasião em que o Estado-Maior do Exército (EME) conduz mais um ambicioso Processo de Transformação da Força, ao mesmo tempo em que apresenta um novo conceito doutrinário para seu emprego, intitulado Operações no Amplo Espectro.

O presente artigo pretende ampliar o debate a respeito do tema, por meio da adição de ideias, lições aprendidas, dados coletados de edições da *Military Review*, citações e honestas opiniões pessoais, baseadas na vivência profissional e no que acompanho diariamente no desempenho da função de Oficial de Ligação do Exército Brasileiro junto ao Centro de Armas Combinadas (CAC) do Exército dos Estados Unidos da América (EUA), no Forte Leavenworth/Kansas.

### OPERAÇÕES NO AMPLO ESPECTRO

*“Convém organizar as Forças Armadas em torno de capacidades, não em torno de inimigos específicos. O Brasil não tem inimigos no presente. Para não tê-los no futuro, é preciso preservar a paz e preparar-se para a guerra.”*

*Estratégia Nacional de Defesa*

A designação “Operações no Amplo Espectro” enfatiza que os conflitos atuais envolvem não somente o combate entre oponentes armados. As

operações constituem-se, também, na aplicação dos meios de combate, de forma simultânea ou sucessiva, combinando atitudes ofensiva, defensiva, de pacificação, de Garantia da Lei e da Ordem, de apoio às instituições governamentais e internacionais e de assistência humanitária, em ambiente interagências<sup>2</sup>.

É interessante considerar que a maioria dos argumentos utilizados para justificar alterações na estrutura de uma Força ou em sua doutrina normalmente se ampara nas previsões sobre as ameaças futuras, em evoluções na natureza da guerra ou em consumado hiato tecnológico que ameaça, pela obsolescência, seus equipamentos militares<sup>3</sup>. Em nosso caso, tal iniciativa ocorre em meio à consolidação de termos militares utilizados por exércitos com larga experiência expedicionária e paralelamente aos projetos de modernização da Força Terrestre desencadeados no decorrer de 2012.

Coerentemente, as adaptações propostas para a doutrina buscam atender às nossas realidades. O termo amplo espectro assegura nosso preparo para as ações ofensivas e defensivas, garantindo assim a necessária dissuasão no nosso contexto regional.

O novo conceito enquadra também as Operações de Pacificação, ou seja, nosso envolvimento em ações complexas, normalmente desenvolvidas em centros urbanos, tais como a

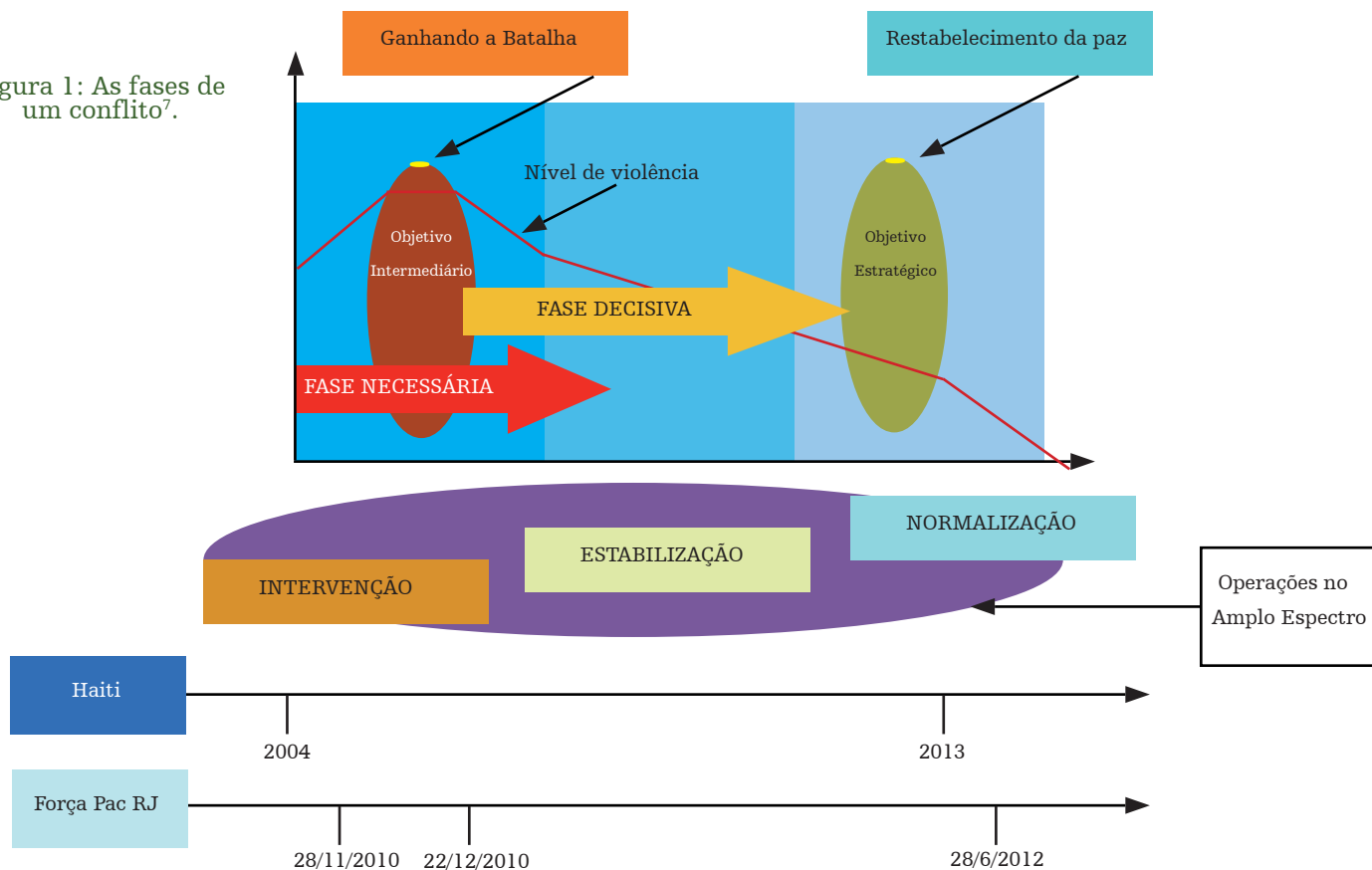
Missão de Paz no Haiti e as ações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) já encerradas nos Complexos da Penha e do Alemão, na cidade do Rio de Janeiro. Essas operações colocam nosso soldado em contato direto com a população do ambiente operacional, na presença também de integrantes de organizações civis diversas, de agências governamentais e da imprensa. Tal cenário exige dos comandantes táticos preparação técnico-profissional adequada, discernimento e paciência na busca de resultados, a fim de eficientemente interagir com (e muitas vezes integrar) os diversos interesses existentes em um mesmo ambiente operacional.

Cito a virtude paciência, com destaque, pois a velocidade das mudanças sociais e de infraestrutura tão ansiadas pela população, diante do novo contexto, não depende somente dos militares. No artigo “As condições para as Operações no Amplo Espectro”, o General Peter W. Chiarelli ressalta que “a presença do fuzil em cada esquina, embora visivelmente dissuasor, garante apenas a solução de uma parte do problema”<sup>4</sup>.

Enquanto as operações militares normalmente exigem a unidade de comando, o desafio para um comandante de uma Força de Pacificação será o de forjar a unidade de esforços entre as operações militares e as iniciativas a cargo de órgãos governamentais ou não governamentais (ONG). É importante entendermos que, sozinhos, não resolveremos os problemas decorrentes da ausência do Estado por décadas. Além disso, nós militares não temos, em nossos quadros, especialistas em todas as áreas de um governo.

É um erro querer resolver somente com nossos meios questões tradicionalmente direcionadas à área civil. Devemos apostar em nossa capacidade de coordenar, provocar iniciativas, levantar prioridades imediatas e estabelecer ligações. Cresce em importância, nessas tarefas, o papel das seções de Assuntos Cívicos. Acredito que o Centro Conjunto de Operações de Paz (CCOPAB) possa ampliar a preparação específica de oficiais e sargentos nessa área, pois já insere em suas atividades de instrução parcerias importantes com ONGs e agências diversas, bem como treina

Figura 1: As fases de um conflito<sup>7</sup>.



seus instruendos em um ambiente multilíngue.

As operações nos centros urbanos sugerem, ainda, que um erro tático cometido por um integrante da tropa normalmente tem repercussão imediata no contexto estratégico do ambiente operacional e, principalmente, na opinião pública nacional<sup>5</sup>. O Tenente-Coronel C. A. Klinguelfus destaca o seguinte a respeito da atuação da Força de Pacificação na cidade do Rio de Janeiro, nos anos de 2010 e 2011:

*“Desde o início das operações se fez todo o possível para, em conjunto com o Poder Público, responder às necessidades dos moradores. Assim, foram reparados os prejuízos causados pelas operações militares e houve o acompanhamento das obras de infraestrutura e restauração dos serviços básicos, iniciativas mediadas pela Seção de Assuntos Cíveis — tudo com o propósito de estender a visão positiva da Força de Pacificação. Mesmo com tais ações, mais cedo ou mais tarde, a presença constante das tropas do Exército nas ruas tende a produzir desgaste no relacionamento destas com os moradores locais, caso a retirada demore a ocorrer”<sup>6</sup>.*

O engajamento militar isolado não mais garante a vitória. Ele simplesmente estabelece as condições mínimas para o sucesso estratégico, o qual é moldado em uma fase de estabilização, a

mais decisiva de um conflito. O gráfico a seguir mostra a nova face dos conflitos:

A título de comparação, a figura enquadra o conflito no Haiti e a atuação da Força de Pacificação no Estado do Rio de Janeiro. Desconsiderando, logicamente, eventuais imprecisões quanto aos prazos do eixo horizontal<sup>8</sup>, bem como a falta de dados estatísticos detalhados para o perfeito traçado da linha do nível de violência no gráfico, observa-se que o conflito pode ser dividido em três fases, na seguinte sequência: intervenção, estabilização e normalização.

- A primeira, a de intervenção, é a fase considerada indispensável. É a fase da ascendência do poder militar sobre a diplomacia, geralmente o período do confronto armado de alta intensidade contra um oponente identificado. Os objetivos desta fase podem ser a vitória militar, o fim do confronto entre grupos beligerantes ou a entrada com sucesso do poder militar no teatro de operações. Aqui se enquadra a maioria das ações de emprego conjunto das forças singulares.

- A segunda fase é considerada decisiva, pois nela a Força estabelece as condições para o sucesso estratégico, ou seja, o retorno da paz. Denominada fase de estabilização, ela é conduzida no terreno, no coração dos centros urbanos. É a fase mais demorada, na qual são priorizados os esforços de

CONCEITO	OPERAÇÕES	EMPREGO NO TERRITÓRIO NACIONAL	EMPREGO NO EXTERIOR	COMPREENDE O AMBIENTE COMO SENDO
Operações no Amplo Espectro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofensiva</li> <li>- Defensiva</li> <li>- GLO</li> <li>- Apoio a Órgãos Governamentais</li> <li>- Pacificação</li> <li>- Ajuda Humanitária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofensiva</li> <li>- Defensiva</li> <li>- GLO</li> <li>- Apoio a Órgãos Governamentais (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofensiva</li> <li>- Defensiva</li> <li>- Pacificação (2)</li> <li>- Ajuda Humanitária</li> </ul>	Conjunto, Interagências e com parceiros multinacionais

Obs: (1) No emprego nas situações de calamidade pública, como, por exemplo, em consequência das chuvas que caíram na região serrana do Rio de Janeiro em 2011. (2) Sob a orientação das Nações Unidas ou em apoio a iniciativas de órgãos multilaterais da região.

Quadro 1 – Operações no Amplo Espectro, conforme o ambiente no qual ocorrem.



reconstrução, diante da segurança proporcionada por uma força terrestre, e do trabalho de diversos atores não militares. O soldado aqui deve possuir a capacidade de adaptar-se e, fundamentalmente, saber dialogar. O sucesso ou o fracasso nessa fase é frequentemente determinado por ações desencadeadas em seu início.

- A terceira fase é a de normalização, quando as bases dos sistemas político, judiciário e social são aceitas pelos protagonistas do conflito. A progressiva retirada da Força em favor de uma autoridade legítima, da força de segurança local e de atores não militares caracteriza o sucesso da operação militar.

Adicionalmente, podemos perceber que a área elíptica em roxo na figura representa o espaço de batalha ou ambiente operacional para a combinação de atitudes, ou seja, para as Grandes Unidades empregarem seus elementos de manobra na condução de operações ofensivas e defensivas, de pacificação, de GLO, de ajuda humanitária, etc<sup>9</sup>. É também o espaço de atuação interagências

e de parceiros multinacionais.

O quadro 1 (página anterior) resume o emprego das operações previstas no amplo espectro, dependendo do ambiente interno ou externo:

### O CAMPO DE BATALHA DO SÉCULO XXI

*“Em uma época em que todos têm um celular com câmera e são capazes de registrar uma operação desproporcional, como poderá uma Força Armada fugir ao julgamento moral e a uma condenação estrategicamente contraproducente?”*

*Fromm, Pryer e Cutright<sup>10</sup>*

O ambiente operacional visualizado nos conflitos atuais possui, dentre outras, as seguintes características principais:

- O oponente prefere conduzir o combate no interior dos centros urbanos, pois este oferece uma variedade de vantagens físicas para o defensor. Além disso, o ambiente urbano tende a reduzir as vantagens

Foto: Extraída do livro “Episódios Militares”- Estado-Maior do Exército (EME).



Reprodução da tela do Cel (R1) Pedro Paulo Cantalice Estigarribia representando o 1º Esquadrão de Reconhecimento, “Esquadrão Pitaluga”, em deslocamento em um centro urbano durante a II Guerra Mundial.



tecnológicas conduzidas pelo atacante.

- A mídia encontra-se presente, com capacidade de instantaneamente divulgar o que está acontecendo, impactando a opinião pública, de forma positiva ou negativa, e, assim, o moral da tropa.

- O oponente utiliza equipamentos celulares e dispositivos portáteis de comunicações para coordenar suas ações e agilizar a transmissão de informações sobre a situação e os deslocamentos da tropa.

- Faz-se uso das mídias sociais para ampliar o número de seguidores e provocar grande concentração pública em local e hora predeterminados pelo oponente.

- A população é o terreno a ser conquistado por ambos os lados. É necessário influenciá-la, pois a sua reação em favor da operação é essencial para a conquista do objetivo estratégico.

- O oponente busca imiscuir-se no meio da população, contando com ela para obter informações e abrigo.

- São utilizados explosivos improvisados, obstáculos rudimentares e outras ferramentas para canalizar ou dificultar o avanço da tropa.

- A presença de ONGs, agências governamentais ou internacionais neutras, sérias, organizadas, dotadas de espírito público e dispostas a efetivamente contribuir para a solução de óbices que estejam interferindo na condução da operação. Por outro lado, é também comum a presença momentânea de determinados atores/entidades que aparecem no ambiente operacional normalmente querendo emprestar seu prestígio pessoal/institucional (ou suposto) na solução de determinada questão, quando na realidade buscam aproveitar, única e exclusivamente, a cobertura realizada pela mídia no local dos eventos para deixar registrada a sua imagem junto às diversas audiências.

Na obra Concrete Hell — Urban warfare from Stalingrad to Iraq (“Inferno de concreto - combate urbano - de Stalingrado ao Iraque”, em tradução

livre), Dimarco acrescenta:

*“O moderno combate urbano, em muitos aspectos, não é tão diferente dos combates praticados ao longo da história das guerras. Dada a forma como o combate tem evoluído nas últimas décadas do século XX, muitos especialistas acreditam que o complexo campo de batalha urbano será o ambiente comum dos conflitos no século XXI. Se esse for o caso, então a história militar está indo ‘de volta para o futuro’, revelando que o combate urbano é comum e, na realidade, mais comum na história das guerras que a clássica batalha em campo aberto.”*<sup>11</sup>

O ambiente urbano é difícil de conquistar, manter e controlar. Ele confina o combate, forçando o Exército a operar de forma diferente da manobra em campo aberto. É o local onde o oponente, utilizando o combate assimétrico, espera derrotar ou resistir a um exército moderno. Assim, como consequência, pode-se também considerar que as forças militares entraram na era da condução das operações no meio da população, e esta espera ordem, segurança e respeito<sup>12</sup>.

### O CONCEITO DA “GUERRA EM TRÊS BLOCOS” (THREE BLOCK WAR)

*“Enquanto ninguém pode enxergar o futuro, é possível, no mínimo, indicar poucas direções a respeito das prováveis tendências.”*

Martin Van Creveld

O termo “Guerra em Três Blocos” foi concebido pelo general Charles C. Krulak quando comandou o Corpo de Fuzileiros Navais do Exército dos EUA (1995-1999). Baseado nos desafios enfrentados pelos Marines em estados falidos, tais como a Somália e a Iugoslávia na década de 90, Krulak imaginou o futuro campo de batalha como urbano, assimétrico, com poucas distinções entre combatentes e não combatentes, e com diversos eventos e atividades ocorrendo mais ou menos ao mesmo tempo e em um espaço de terreno limitado:



Foto: Arquivo CCOMSEx

Painel fotográfico representando a “Guerra em Três Blocos”.

*“Em um momento no tempo, nossos militares estarão distribuindo alimentos e roupas para refugiados civis, provendo assistência humanitária. No momento seguinte, estarão entre duas facções tribais conduzindo operações de paz e, finalmente, também se envolverão em uma batalha altamente letal de meia intensidade — tudo isso no mesmo dia [...] tudo isso no interior de três blocos da mesma cidade. Isso será o que chamamos de guerra em três blocos”<sup>13</sup>.*

Mais recentemente, no documento “Em direção às Operações Terrestres 2021: Estudos sobre o Conceito de Emprego da Força”, as Forças Armadas do Canadá retomam o conceito:

*“As tropas devem estar preparadas para conduzir uma variedade de operações (intenso combate em uma área, operações de estabilização em outra e ajuda humanitária em uma terceira) [...] O Afeganistão ilustra as demandas da guerra em três blocos”<sup>14</sup>.*

Dentre as diversas literaturas sobre o tema, ressalto a concepção de Dimarco quando ele conclui sobre o combate urbano no século XXI:

*“[...] a guerra em três blocos visualiza que em um bloco viaturas blindadas e o poder aéreo atuam com ataques convencionais para destruir o [oponente] ou conquistar uma posição no terreno. No bloco seguinte, a presença de forças militares garante o funcionamento de infraestruturas vitais e a segurança de civis contra ataques de forças [adversas]. Em um terceiro bloco, uma Unidade militar foca no treinamento e policiamento conjunto com a polícia nacional, apoia a reconstrução da infraestrutura e do [restabelecimento] das instituições civis voltadas para a governança, em estreita coordenação com o governo e a população local”<sup>15</sup>.*

Uma leitura atenta do acima exposto pode nos aproximar do reconhecido trabalho realizado pela tropa brasileira no Haiti desde 2004. Ao longo dos oito anos como integrante da Missão de Estabilização das Nações Unidas no Haiti, e desde a década de 50 enviando tropas de paz e observadores militares para diversos países, pode-se considerar que a Força Terrestre brasileira foi desenvolvendo uma doutrina própria de preparo

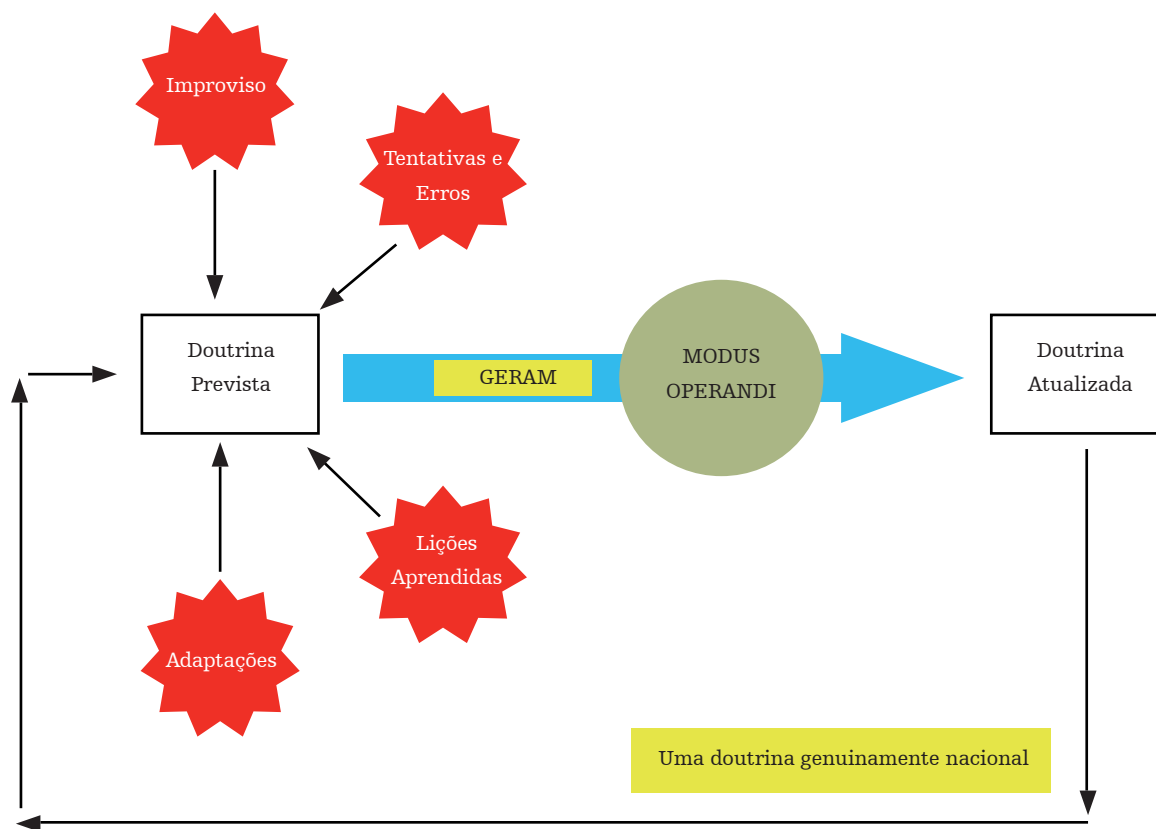


Figura 2 – Um modelo de atualização da doutrina.

e emprego para missões dessa natureza. Hoje, a capacidade de mobilização e a coleção de destacados resultados em todas as missões de que participa despertam o interesse e a admiração de diversos exércitos. A partir de junho de 2013, o batalhão brasileiro no Haiti contará com uma fração do Exército canadense, valor pelotão, além de rotineiramente também operar com integrantes dos exércitos do Paraguai, Bolívia e Peru.

A experiência no Haiti permitiu criar uma doutrina de pacificação genuinamente nacional, aprendida e aperfeiçoada dia a dia na condução contínua e simultânea de patrulhas a pé, motorizadas ou mecanizadas (ação de presença), inserindo a participação da polícia local (legitimidade, transmissão de valores, profissionalismo e técnicas) em ações conjuntas; na execução de trabalhos de engenharia (visibilidade e compromisso com o desenvolvimento); no contato com a população (respeito e solidariedade); e no trabalho em parceria com as agências da ONU, ONGs e instituições locais (interagências). Essas atividades, aliadas às características do soldado brasileiro, dentre as quais se destacam

a resistência, adaptabilidade e solidariedade, conferem estreita ligação com uma expressão muito difundida naquele país: “É o jeito brasileiro de construir a paz”.

#### PROVÁVEIS IMPACTOS DAS OPERAÇÕES NO AMPLO ESPECTRO NA FORÇA TERRESTRE

*“O Exército, embora seja empregado de forma progressiva nas crises e conflitos armados, deve ser constituído por meios modernos e por efetivos muito bem adestrados. O Exército não terá dentro de si uma vanguarda. O Exército será, todo ele, uma vanguarda.”*

*Estratégia Nacional de Defesa*

O conceito “Operações no Amplo Espectro” discutido neste artigo define os tipos de operações que poderão ser desencadeadas e o ambiente do campo de batalha considerado. Doravante, acredito que o próximo passo será explicar como as lições já aprendidas, decorrentes de nossas operações finalizadas ou em curso, agora codificadas em doutrina, os nossos meios e o reequipamento institucional anunciado irão integra-se em um só



conjunto para orientar o melhor emprego da Força Terrestre.

Nesse sentido, é possível projetar que:

- Será necessário estudar o impacto do processo de reequipamento em curso na Força nas variantes ofensiva, defensiva e pacificação. A mecanização da infantaria, os novos radares e meios de defesa antiaérea e o modelo do fuzil IA2 apropriado para determinada operação (7,62 mm ou 5,56 mm) são exemplos que deverão demandar estudos e experimentações doutrinárias de modo a definir a melhor forma de emprego

dessas capacidades.

- A tendência de atuar no meio da população do ambiente operacional exige que as Unidades, antes voltadas exclusivamente para o combate convencional, sejam também equipadas e adestradas para o emprego de recursos não letais.

- A integração das tropas blindadas e mecanizadas no ambiente de pacificação, dotadas também de capacidade não letal, ampliará o tema "emprego de blindados em ambiente urbano". As operações militares recentes no Estado do Rio de Janeiro atestam a importância desses meios como

***"A tendência de atuar no meio da população exige que as unidades sejam também equipadas e adestradas para o emprego de recursos não letais."***

Foto: Arquivos CCOMSEX



Soldado da Força de Pacificação de sentinela em ponto forte.



elementos que facilitam a entrada em locais onde o acesso é difícil, devido ao terreno, à exposição das forças de segurança, ou a ambos.

- Os Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro, em particular o Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras Terrestres (SISFRON) e o Sistema Integrado de Proteção de Estruturas Estratégicas Terrestres (PROTEGER), irão exigir prontidão e pronta resposta. Portanto, considerando a dimensão continental do Brasil, recursos que assegurem a mobilidade orgânica e a estratégia serão essenciais para responder com eficiência a qualquer ameaça direcionada ao patrimônio sob a guarda desses sistemas. Para confirmar isso, ressalta-se o previsto na Estratégia Nacional de Defesa com relação à concepção do Exército como vanguarda:

*“Na paz, significa a versatilidade com que se substitui a presença — ou a onipresença — pela capacidade de se fazer presente (mobilidade) à luz da informação (monitoramento/controle). Na guerra, exige a capacidade de deixar o inimigo em desequilíbrio permanente, surpreendendo-o por meio da dialética da desconcentração e da concentração de forças [...]”<sup>16</sup>.*

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enquanto no passado os objetivos pretendidos na solução de um conflito tendiam a depender diretamente dos resultados dos combates, atualmente as conquistas militares nos campos de batalha do século XXI somente criam as condições mínimas para o sucesso estratégico<sup>17</sup>.

Por essa razão, a Força Terrestre está



ampliando, por meio das Operações de Amplo Espectro, a sua forma de combater, indo além das tradicionais ações ofensivas e defensivas, combinando simultaneamente outras atitudes no mesmo espaço geográfico, para também enquadrar iniciativas que promovam o sucesso estratégico esperado ao fim de um conflito.

A transição da Força para o novo conceito doutrinário não será uma tarefa difícil para o Exército Brasileiro. A questão crítica, no momento, concentra-se na atual mobilidade da tropa para atender ao princípio da onipresença e no tempo necessário para as Unidades atingirem um nível de adestramento no Amplo Espectro, empregando, com segurança, os diversos novos meios previstos no processo de reequipamento

institucional.

Os desafios identificados acima servirão de estímulos motivadores para o aperfeiçoamento profissional de nossos jovens oficiais e sargentos, sendo combustível suficiente para também desencadear estudos e debates em nossas escolas, nos centros de instrução e no recém-criado Centro de Doutrina do Exército, em torno de ideias destinadas a promover a atualização doutrinária.

Por fim, acredito que podemos perfeitamente adaptar, no âmbito do Exército cujo Patrono é orgulhosamente reconhecido como “O Pacificador”, o pensamento do General alemão Carl Von Clausewitz: “Operações no Amplo Espectro incluem também a continuação das grandes operações de combate por outros meios”<sup>18</sup>.

---

#### NOTAS

1. A Doutrina Delta (IP 100-1/ EME - 1996) trouxe, à época, uma nova concepção relativa ao combate convencional, abordando as características dos conflitos modernos em comparação com a concepção anterior, que preconizava o combate linear em frente e profundidade, conduzido por meio de operações sequenciadas e diurnas, com a preponderância de ações frontais e com um ritmo excessivamente lento. A partir daquele ano, a doutrina de emprego da Força Terrestre passou então a considerar os seguintes conceitos:

- combate ofensivo, com grande ímpeto, e valorização da manobra;
- ação simultânea em toda a profundidade do campo de batalha e combate não linear;
- busca do isolamento do campo de batalha com ênfase na destruição da força inimiga;
- priorização das manobras de flanco;
- máximo poder relativo de combate no momento e local decisivos;
- combate continuado com a máxima utilização das operações noturnas e do ataque de oportunidade;
- valorização da infiltração como forma de manobra;
- busca da iniciativa, da rapidez, da flexibilidade e da sincronização das operações;
- valorização dos princípios do objetivo, ofensiva, manobra, massa, surpresa e unidade de comando; e
- mínimo de perdas para as nossas forças e populações.

2. GEN Mario Lucio Alves de Araujo, “Operações no Amplo Espectro: Novo Paradigma do Espaço de Batalha”, Revista Doutrinária do Exército - 1º Trim 2013.

3. COLONEL Richard D. Creed, Jr, “A Full Spectrum Case For The Heavy Force”, U.S. Army War College — USAWC, Class Of 2011, p 9.

4. GEN Peter W. Chiarelli and MAJ Patrick R. Michaelis, “Winning the peace – The Requirement for Full-Spectrum Operations”, Military Review (Jul-Aug 2005), p. 4-17.

5. GEN Peter W. Chiarelli and MAJ Patrick R. Michaelis, “Winning the peace – The Requirement for Full-Spectrum Operations”, Military Review (Jul-Aug 2005), p. 14.

6. TC Carlos Alberto Klinguelfus Mendes, “Considerações sobre a Força de Pacificação empregada no Rio de Janeiro”, Military Review - Edição Brasileira (Jul-Ago 2012), p.19-27.

7. Adaptado do documento “Winning the Battle-Building Peace” – FT 01 (ENG)- Publicação do Centre de Doctrine d’Emploi des Forces , Paris, Janeiro de 2007, Armée de Terre, p.13.

8. As datas inseridas no eixo da Força de Pacificação foram extraídas do artigo “O Emprego das Forças Armadas Brasileiras no Combate ao Crime Organizado do Rio de Janeiro (2010): Um Câmbio na Política de Segurança Pública Brasileira”, do TC Fabiano Lima de Carvalho, publicado na *Military Review- Edição Brasileira- (Jan-Feb 2013)*, p 42-54. A combinação dessas datas com o gráfico é de responsabilidade deste autor.
9. GEN Mario Lucio Alves de Araujo, “Operações no Amplo Espectro: Novo Paradigma do Espaço de Batalha”, *Revista Doutrinária do Exército -1º Trim 2013*.
10. TC Peter Fromm, TC Douglas Pryer e TC Kevin Cutright, “A Guerra é uma Força Moral: Como Conceber uma Estratégia Mais Viável para a Era da Informação”, *Military Review - Edição Brasileira (Jan-Feb 2013)*, p. 65.
11. Louis A. Dimarco, “Concrete Hell - Urban Warfare from Stalingrado to Iraq”, (OSPREY PUBLISHING, 2012), p. 15-16.
12. “Winning the Battle-Building Peace” – FT 01 (ENG)- Publicação do Centre de Doctrine d’Emploi des Forces, Paris, Janeiro de 2007, Armée de Terre, p. 23.
13. A. Walter Dorn and Michael Varey, “The Rise and Demise of the Three Block War”, *Canadian Military Journal*. Vol 1, No 1, 2009, p. 38
14. Peter Gizewski, “The Future Security Environment - Toward Land Operations 2021”, *Studies in Support of The Army of Tomorrow*, 2009, 1-27.
15. Louis A. Dimarco, “Concrete Hell - Urban Warfare from Stalingrado to Iraq”, (OSPREY PUBLISHING, 2012) (adaptadas por este autor à nossa realidade), p. 213.
16. Estratégia Nacional de Defesa, Decreto nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008, p. 23.
17. “Winning the Battle-Building Peace” – FT 01 (ENG)- Publicação do Centre de Doctrine d’Emploi des Forces, Paris, Janeiro de 2007, Armée de Terre, p. 14.
18. GEN Peter W. Chiarelli and MAJ Patrick R. Michaelis, “Winning the Peace – The Requirement for Full-Spectrum Operations” *Military Review (Jul-Aug 2005)*, p. 16.



# AS OPERAÇÕES MILITARES NO AMBIENTE INTERAGÊNCIAS

Tenente-Coronel Jonas de Oliveira Santos Filho

O Tenente Coronel de Infantaria Jonas de Oliveira Santos Filho é o atual Adjunto de Operações Especiais da Divisão de Doutrina e Pesquisa do Centro de Doutrina do Exército. É bacharel pela Academia Militar das Agulhas Negras; mestre em Operações Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais e em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército do Exército Brasileiro. É operador de forças especiais, e foi instrutor na Academia Militar das Agulhas Negras e oficial do Estado-Maior da Brigada de Operações Especiais do Exército Brasileiro.



*“A guerra nada mais é que a continuação da política por outros meios.”*

Karl von Clausewitz

Historicamente, a segurança dos Estados foi pensada principalmente pela ótica da confrontação interestatal, calcada na necessidade básica de Defesa Externa e ligada diretamente às expressões política e militar do Poder Nacional.

Ao longo dos últimos trinta anos, porém, uma série de aspectos passou a impulsionar gradualmente a evolução do pensamento estratégico, levando-o a uma visão mais completa do papel efetivamente desempenhado pelas sociedades nacionais nos conflitos modernos. Apesar dos muitos aspectos benéficos da globalização, o aumento da interdependência entre os Estados Nacionais trouxe consigo o aumento da complexidade para a tomada de decisões estratégicas pelos Estados, o que, por sua vez, tornou o ambiente de segurança mundial mais intrincado, com as fronteiras entre estruturas nacionais e internacionais cada vez mais porosas.

As sociedades nacionais passaram a entender que a solução dos conflitos deixou de ser uma atribuição “exclusiva” de governos e Forças de



Interação das Forças Armadas na Operação Ágata

Foto: Arquivos CCOMSEX



Defesa. Novos atores – estatais e não estatais – passaram a demandar participação na tomada de decisão em momentos de crise, buscando soluções que estivessem mais adequadas às suas visões sobre cada problema nacional específico.

Configurou-se, assim, um tipo de ambiente de certa forma inédito na história da humanidade, no qual vários órgãos governamentais, Forças Militares e representantes de distintos segmentos da sociedade passaram a interagir com maior frequência em momentos de crise ou em fases importantes da vida nacional. A esse “novo ambiente” convencionou-se chamar de “ambiente interagências”.

O presente artigo pretende discutir aspectos importantes para o entendimento desse ambiente interagências, no qual está inserida a Força Terrestre. Pretendemos destacar o que esse ambiente representa para as operações militares terrestres e como ele pode – e deve – contribuir para o sucesso no contexto de ações subsidiárias, de prevenção de ameaças, de gerenciamento de crises ou na solução de conflitos, das quais participe a Força Terrestre brasileira.

## OS CONFLITOS E OS “NOVOS ATORES”

Da análise do ambiente estratégico global, podemos concluir que a maioria das ameaças contemporâneas têm suas origens em uma conjunção de fatores conjunturais locais, nacionais e internacionais. Com frequência estão relacionados ao crescimento populacional em regiões do globo onde há disputa pelo controle de recursos naturais. Nessas condições, redes criminosas transnacionais e grupos extremistas encontram campo fértil, explorando a instabilidade de Estados fracos e com problemas de governabilidade.

Em uma perspectiva mais ampla, as ameaças que deverão predominar neste início de século poderão vir conjugadas à proliferação de tecnologias (incluindo às relacionadas a armas e agentes de destruição em massa), ao terrorismo internacional, ao narcotráfico, à degradação ambiental e à migração massiva. A violência politicamente motivada pode assumir novas e mais complexas formas.

Muitos analistas concordam que aspectos não militares assumirão proeminência na



Centro de Coordenação das operações de segurança da Conferência Rio + 20, no Rio de Janeiro, em junho de 2012

solução da maioria dos conflitos, neste início de século. A presença constante da mídia nos eventos importantes e a valorização de questões humanitárias e de meio ambiente pelas sociedades são o argumento mais evidente. Além disso, a opinião pública, tanto nacional quanto internacional, está menos propensa a aceitar o emprego da força para a solução de crises para as quais o Estado aplicava suas Forças Armadas, no passado. Acresça-se a isso os recentes exemplos de utilização da informação como “arma”, o que provou sua eficácia quanto à capacidade de afetar diretamente o poder de combate dos beligerantes.

Também já se pode admitir certo grau de consenso na percepção de que, mesmo nos conflitos que se aproximem do chamado “combate convencional”, haverá uma razoável gama de atores relevantes atuando em um espaço que vai além do campo de batalha. Essa afirmação nos remete ao entendimento do novo conceito do espaço de batalha<sup>1</sup>.

Os exemplos dos conflitos no Oriente Médio, na África e na Ásia demonstram a tendência de que os confrontos se prolonguem ao longo do tempo e que haja prevalência de combates em terrenos humanizados – ou seja, não apenas em cidades, mas em áreas com a ostensiva presença de civis. Por fim, os indícios apontam para a necessidade de envolvimento de todas as capacidades que os governos tenham à sua disposição, quer seja para a prevenção de ameaças, quer seja no gerenciamento de crises e suas consequências ou, ainda, para a solução de conflitos armados.

Esse contexto exige que os Estados estejam preparados para empregar uma diversificada combinação de vetores militares e civis na prevenção de ameaças, no gerenciamento de

crises e/ou na solução de conflitos. O conceito operacional adotado pelo Exército Brasileiro (EB) – as Operações no Amplo Espectro – vem ao encontro dessa necessidade. A nova doutrina do EB busca melhor definir as capacidades necessárias à Força Terrestre (F Ter) para que possa atuar com eficácia em todo o espectro dos conflitos, da paz estável, em um extremo, ao combate clássico entre Forças estatais, em outro.

A concepção do atual espaço de batalha engloba, além do “campo de batalha” tradicional, caracterizado pela Área de Operações/Teatro de Operações (A Op/TO), também, o ambiente de informação em que as ações ocorrem concomitantemente, influenciadas por diversos atores estatais e não estatais. O surgimento desses novos atores e ameaças impõe novas condicionantes ao planejamento da Segurança e da Defesa dos Estados e dos cidadãos.

Tais características, desafios e tendências imporão que as soluções contem com a participação de vetores militares e civis diversificados, estatais ou não. E, para que o êxito seja alcançado, torna-se imprescindível que, dentre outros aspectos, seja aperfeiçoada a colaboração Interagências<sup>2</sup>.

#### **A COLABORAÇÃO INTERAGÊNCIAS EM NÍVEIS**

No contexto descrito, o conceito de segurança assume uma ampla dimensão, que envolve não só a Defesa Externa, a Defesa Civil e a Segurança Pública, mas também as políticas econômica, de saúde, educacional e ambiental. São temas e políticas que não são tratadas exclusivamente por meio de instrumentos político-militares, e isso exige novos “arranjos de segurança” estatais. A discussão nos remete, portanto, a um contexto interorganizacional – ou interagências.

Recentes experiências adquiridas no ambiente Interagências demonstram que a atuação coordenada dos diversos vetores, sejam eles civis ou militares, é essencial para assegurar

que os objetivos da missão sejam plenamente atingidos.

Consideremos, então, uma situação hipotética, na qual diversos órgãos do Estado brasileiro tenham sido chamados a prestar socorro emergencial a uma população atingida por um desastre – natural ou causado pelo homem (como em um atentado terrorista de grandes proporções, por exemplo). Na intenção de melhor atender à emergência em questão, os planejadores do Estado-Maior da Força militar designada procurariam estabelecer contato e obter informações dos órgãos de assistência humanitária encarregados de distribuição de água e alimentos. Essa iniciativa lhes permitiria, sobretudo, planejar a melhor utilização das vias de circulação pelos seus comboios no transporte da tropa, incumbida da missão de segurança e do resgate de feridos.

Neste caso, percebemos o nível mais elementar da colaboração interagências. Os vetores envolvidos no atendimento à emergência (civis e militares) planejam suas ações com relativa independência, e somente se reúnem para se assegurarem de que as atividades não causem interferências umas

nas outras. As agências estão, portanto, no nível da Minimização de Conflitos.

Se, no exemplo utilizado, o Estado-Maior promovesse uma reunião com a agência de ajuda humanitária para coordenar não apenas o movimento, mas as necessidades de segurança no local da distribuição de água e alimentos, então estaria caracterizado o nível seguinte da colaboração interagências: a Coordenação. Neste nível, cada vetor planeja suas ações com relativa independência, mas são organizadas reuniões entre os interessados para compartilhar informações e evitar que ações importantes sejam esquecidas ou negligenciadas, com o consequente aumento da eficiência no atendimento a necessidades.

No nível, seguinte – Integração – o governo estabelece a figura do elemento “coordenador das ações”, o qual expede orientações ou protocolos de

***“No ambiente interagências, a atuação coordenada dos vetores civis e militares é essencial para assegurar que os objetivos sejam plenamente atingidos”***

entendimento a todos os órgãos oficiais e agências envolvidas e planeja as operações necessárias ao atendimento da emergência. As atividades civis e militares são planejadas para se apoiarem mutuamente, ainda que sejam desenvolvidas no âmbito de cada vetor de forma descentralizada.

No exemplo, a agência coordenadora planejaria a distribuição de alimentos com a participação dos vetores mais aptos, incluindo a participação de efetivos militares na escolta dos comboios e segurança nos pontos de distribuição, para evitar possíveis saques e tumultos. Neste nível de colaboração pressupõe-se a estruturação de um Centro de Coordenação de Operações (CCOp).

Por fim, a Parceria Genuína ocorre quando as atividades estão entrelaçadas por uma única estratégia. No CCOp, os vetores civis e militares planejam de forma conjunta e/ou integrada e implementam uma estratégia comum para alcançar sinergia no atendimento às necessidades geradas pela emergência. A Parceria Genuína é a forma de garantir que os desafios mais difíceis e complexos sejam superados, com o emprego de toda a capacidade do Estado, em esforço uníssono. O mais alto nível de “colaboração interagências” envolve alto grau de coesão entre os planejadores dos vetores envolvidos, em todos os níveis.

No exemplo citado, um CCOp teria a atribuição não só de planejar e coordenar a distribuição de alimentos e medicamentos, mas também selecionaria a agência – ou agências – mais aptas a agir em cada situação específica, sempre com a máxima integração e sinergia entre os vetores civis e militares participantes do esforço. Em local

julgado estável, uma agência civil seria designada para distribuir alimentos e outros itens com meios civis, possivelmente alugados. Em outro ponto, onde a situação estivesse relativamente instável, com risco de saques e desordem, o vetor militar seria designado para, ele próprio, distribuir os gêneros à população, empregando meios de controle mais eficientes e disponíveis somente a ele.

## O AMPLO ESPECTRO DOS CONFLITOS E O AMBIENTE INTERAGÊNCIAS

O momento de crescimento e de estabilidade da conjuntura socioeconômica por que passa o Brasil já nos indica que o país necessita de novas capacidades para que possa garantir que seus interesses sejam respeitados. Aí estarão as capacidades relacionadas à projeção de poder no cenário internacional e ao novo papel de ator global e de nação referência na condução política e militar regional. Sendo parte indissociável da estrutura do Estado, as Forças Armadas também são demandadas a atender às especificidades desse novo cenário.

O Estado brasileiro tem utilizado as Forças Armadas com frequência na prevenção de ameaças – como na segurança de grandes eventos internacionais, na garantia da votação e apuração eleitoral e no gerenciamento de crises como, por exemplo, no restabelecimento de áreas dominadas pelo crime organizado em grandes centros urbanos e em situações de calamidade pública provocadas por catástrofes naturais.

Como vimos, a prevenção de ameaças, o gerenciamento de crises e a solução de conflitos



Uma operação federal contra garimpos ilegais na Amazônia, em 2010: 23ª Bda Inf SI, 4ª BAvEx, Polícia Federal, Força Nacional e IBAMA integraram o esforço.



armados têm exigido cada vez mais a adoção de medidas que fogem ao aspecto essencialmente militar, como nos casos citados.

As Operações no Amplo Espectro<sup>3</sup> incluem as ações de cunho humanitário, de reestruturação de infraestruturas críticas e governança, para a conquista do apoio da população, dentre outras. O ambiente Interagências é uma realidade que envolve desde a defesa de interesses nacionais vitais, tais como a manutenção da soberania e da integridade do patrimônio nacional, a garantia da lei e da ordem e dos poderes constitucionais, o cumprimento de compromissos internacionais, até a cooperação com o desenvolvimento e a defesa civil e a atuação contra delitos transnacionais e

ambientais.

A interação das Forças Armadas com outros órgãos e agências, estatais ou não, é o que materializa, para nós militares, o ambiente interagências mencionado. Essa interação visa a conciliar interesses e coordenar esforços para a consecução de objetivos ou propósitos convergentes que atendam ao bem comum, evitando a duplicidade de ações, dispersão de recursos e a divergência de soluções, buscando a eficiência, eficácia, efetividade e menores custos<sup>4</sup>.

Com frequência, as operações desencadeadas em ambiente Interagências possuem como características: a multifuncionalidade<sup>5</sup>; a complexidade<sup>6</sup>; e a interdependência<sup>7</sup>.

As operações em ambiente Interagências podem ser consideradas as realizadas nas situações de “guerra” ou “não guerra”, no País e/ou no exterior, que envolvam as interações entre as Forças Armadas (FA) e agências, mediante a coordenação e Unidade de Esforços<sup>8</sup>, visando à consecução de objetivos comuns de interesse do Estado.

Para facilitar a Unidade de Esforços, é essencial que os objetivos estratégicos nacionais sejam traduzidos em uma “Ação Unificada”<sup>9</sup>. O instrumento militar do Poder Nacional integra-se aos demais mediante Diretrizes Presidenciais. O Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (GSI/PR) e o Conselho de Defesa Nacional (CDN) desempenham papéis fundamentais na integração de todos os instrumentos do Poder Nacional, considerando a melhor forma de aproveitamento das capacidades militares e civis.

Nas operações militares, a Unidade de Esforços normalmente é assegurada pela Unidade de Comando, que é baseada na designação de um único comandante com a autoridade para dirigir e coordenar os esforços de todas as forças subordinadas em busca de um objetivo comum. Nas operações em ambiente Interagências, por outro lado, o comandante militar pode não comandar todos os atores em presença. Ele busca a cooperação e constrói o consenso para alcançar essa Unidade de Esforços.

Alcançar objetivos comuns é um imperativo, pois no ambiente Interagências há um grande número de agências com competências

Um atirador embarcado em helicóptero observa o estádio “Engenhão”, durante os V Jogos Mundiais Militares, no Rio de Janeiro (2011). —



complementares, com métodos de trabalho e responsabilidades legais específicas, mas que devem interagir com as forças militares. É possível afirmar que, mesmo em operações aparentemente militares, em essência – sejam elas singulares, conjuntas e/ou combinadas – será necessário integrar o esforço nacional, no nível estratégico.

Em qualquer situação, uma compreensão comum é fundamental para que os vetores acionados pelo Estado possam entender seus papéis e os relacionamentos com os demais. Tal compreensão será essencial para permitir às agências operarem efetivamente em um mesmo espaço, identificando oportunidades para a cooperação e evitando redundâncias e conflitos desnecessários.

É desejável, portanto, que haja um diálogo permanente entre as partes interessadas, a fim de minimizar a confusão por ocasião da efetivação de um diploma legal estabelecido. Entre as forças militares, é desejável desenvolver uma posição comum sobre o apropriado papel militar, em coordenação interinstitucional, antes de ampliar a discussão para incluir outras agências e/ou organizações.

Nas operações desencadeadas em ambiente Interagências, as Forças Armadas podem ser empregadas em situações pré-planejadas ou imprevistas, em situações de crise que exijam um planejamento emergencial. A Força Terrestre (F Ter) participa de tais operações no contexto das situações de guerra e de “não guerra”, conforme descreve a Doutrina Militar de Defesa<sup>10</sup>.

O papel das Forças Armadas é coerente com os anseios e fins do Estado e da própria sociedade em geral. Daí a ideia consagrada de que as mesmas constituem um prolongamento da sociedade a que pertencem – razão por que são instituições nacionais e permanentes.

Nesse contexto, a coordenação é o processo por meio do qual um representante do Estado, legalmente designado, transmite sua vontade e sua intenção aos vetores (civis e militares) envolvidos numa determinada operação em

ambiente Interagências. Compreende a autoridade e a responsabilidade para articular todos os envolvidos no cumprimento de uma determinada tarefa.

Nas operações em ambiente Interagências, as considerações políticas permeiam todos os níveis de coordenação, e o vetor militar pode não ser o principal ator e líder do processo. Como resultado, tais operações geralmente são balizadas por normas de conduta e regras de engajamento específicas.

Os comandantes da Força Terrestre devem

considerar a integração seletiva de agências nas atividades de rotina desenvolvidas por suas Organizações Militares, nos diversos níveis.

É preciso que o vetor coordenador das ações, que nem sempre será o Ministério da Defesa, faça convergir todos os esforços

para a consecução do estado final desejado, com o máximo de eficiência e presteza.

Uma das principais consequências da subordinação da autoridade militar à autoridade civil, em algumas situações nas operações desencadeadas no ambiente Interagências, é que a formatação estrutural e funcional das Forças Armadas, aí incluindo os métodos de planejamento e de seleção e preparação dos seus integrantes e o desenvolvimento, aquisição e emprego dos armamentos militares, se dá prioritariamente em função das necessidades fundamentais e interesses supremos do Estado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

*O primeiro, o mais importante, o ato de apreciação mais decisivo que um homem de Estado ou um comandante-chefe executa consiste na apreciação correta do tipo de guerra que leva a efeito, a fim de não a tomar por aquilo que ela não é e não querer fazer dela aquilo que a natureza das circunstâncias lhe impede que seja.*

*Karl von Clausewitz*

A visão paradigmática que estereotipa o conflito armado apenas como um confronto formal

# ***“As operações em ambiente interagências parecem surgir como a pedra angular do novo cenário de segurança e defesa.”***

entre dois atores estatais beligerantes vem sendo reavaliada pelas sociedades modernas.

Não só novas demandas por Segurança têm sido apresentadas às Forças Armadas – que, apesar de não serem inéditas em sua essência, são requeridas em um novo contexto –, mas a tendência é de que os conflitos contemporâneos serão decididos em espaços de batalha não tradicionais. Crimes transnacionais, terrorismo internacional, fluxos migratórios, pressão demográfica, urbanização, fortalecimento de identidades étnicas, globalização e questões ambientais são apenas alguns dos componentes desse intrincado mosaico.

Assim, as operações em ambiente interagências parecem surgir como a pedra angular do novo cenário de Segurança e Defesa, permitindo às forças militares e às agências civis compartilharem metas e congregar esforços, de forma sinérgica, em ações que abrangem impositivamente todos os campos do Poder Nacional.

Como prevê o conceito operacional de Operações no Ampla Espectro, as Forças Armadas não devem jamais descuidar de suas “missões tradicionais” – constitucionais, na verdade – sob pena de se tornarem ineficazes se não estiverem preparadas para atender conflitos politicamente motivados que estejam no extremo do espectro, correndo o risco de perderem seu poder dissuasório.

Contudo, para fazer face aos desafios estratégicos contemporâneos, devem redimensionar



Operações na faixa de fronteira são exemplos de atividades desencadeadas no ambiente interagências

seu emprego e suas aptidões para atuar, de fato, no amplo espectro dos conflitos. As operações de pacificação<sup>11</sup> e de apoio aos órgãos governamentais<sup>12</sup> poderão, muitas vezes, ser executadas simultaneamente com ações ofensivas e/ou defensivas.

O Exército, no cumprimento de sua destinação constitucional e/ou de suas atribuições subsidiárias, dificilmente atuará isoladamente. Além da atuação em operações conjuntas, a Força Terrestre tem que estar preparada para atuar com os demais instrumentos do Poder Nacional e da sociedade, o que pode envolver órgãos e agências da administração pública federal, estadual e municipal, organizações não-governamentais e, em alguns casos, organizações internacionais.

#### NOTAS

1. *Espaço de Batalha: é a dimensão física e virtual onde ocorrem e repercutem os combates, abrangendo as expressões política, econômica, militar, tecnológica e psicossocial do poder, que interagem entre si e entre os beligerantes. O Campo de Batalha está incluído no Espaço de Batalha.*
2. *A “Colaboração Interagências” é, em síntese, a cooperação e coordenação na dinâmica de interação entre as agências, colocando a primeira como uma condição para a segunda. Para que a coordenação produza seus efeitos, é necessário que exista um grau mínimo de cooperação entre todos os vetores envolvidos.*
3. *O amplo espectro dos conflitos deve ser entendido como toda a gama de possibilidades de emprego da F Ter, desde as ações militares realizadas em situação de paz estável, até o extremo oposto do espectro: a guerra total entre Estados. Entre os dois extremos, estariam situações de ajuda humanitária e atendimento a calamidades; instabilidade interna; “paz instável”; insurgência; e ações de guerra irregular. A F Ter deve estar*

apta a realizar, portanto, operações clássicas (Ofensiva e Defensiva), Operações de Pacificação e Operações em Apoio a órgãos Governamentais. O Amplo Espectro (Full Spectrum Operations – FSO), Ação Unificada (Unified Action), Unidade de Esforços (Unity of Effort) e Operações de Informação (Information Operations) são conceitos em uso pelo Exército do Estados Unidos da América. Várias referências a esses conceitos podem ser encontrados em manuais do US Army. Consulte, por exemplo, a página de publicações do Centro de Armas Combinadas do Exército dos EUA, em [www.leavenworth.army.mil/](http://www.leavenworth.army.mil/), ou diretamente na página da “Doctrine 2015, em <http://usacac.army.mil/cac2/MCCOE/Doctrine2015Tables.asp>. Acessado em 6 MAR 13.

4. BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior. Manual de Campanha EB20-MC-10.201 Operações em Ambiente Interagências. Brasília-DF, 1ª Edição, 2013, aprovado pela Portaria Nº 02-EME, de 31 de janeiro de 2013.
5. Característica atribuída a um grupo em ambiente interagências, onde os diferentes atores apresentam-se de forma multidisciplinar, com especializações funcionais específicas para alcançar um objetivo comum. Congregam esforços políticos, diplomáticos, militares, econômicos, humanitários e sociais na prevenção de ameaças, gerenciamento de crises e/ou solução de conflitos.
6. São desencadeadas em condições complexas por se tratar de relações entre grupos heterogêneos. Implica na relação de trabalho desde o planejamento, passando pelo preparo dos vetores, até a execução e avaliação das ações; fruto da variedade de agentes e das diferentes culturas organizacionais.
7. Característica que rege as relações de dependência mútua entre os diversos vetores, quando uma agência é capaz de causar efeitos nas operações como um todo. Associada à complementariedade e agindo de forma integrada, promove capacidade de resposta para prevenir ameaças, gerenciar crises e/ou solucionar conflitos, incluindo meios e amparo legal para eventual uso da força.
8. Unidade de Esforços: os esforços devem ser coordenados na busca da colaboração em prol dos objetivos da operação, que devem ser comuns entre as agências, apesar das diferenças de técnicas, táticas e procedimentos entre os participantes. A coordenação interagências requer o desenvolvimento de métodos de planejamento e mecanismos de colaboração, fortalecendo a confiança entre os participantes e produzindo a Unidade de Esforços. Baseado na USA. Joint Chiefs of Staff. Joint Publication (JP) 3-08: Interorganizational Coordination During Joint Operations. Washington, DC, 2011.
9. Ação Unificada: sincronização, coordenação e/ou integração de ações de agências com as operações militares para alcançar a unidade de esforços.
10. Doutrina Militar de Defesa – MD51-M-04, 2ª Edição, aprovada pela Portaria Normativa Nr 113/ SPEAI/ MD, de 1º de fevereiro de 2007, p.43/48.
11. Ibid. As operações de pacificação são entendidas como um conjunto de medidas a serem implementadas pelas forças militares, ou por especialistas, apoiados por forças militares, com a finalidade de influenciar o ambiente operacional nas dimensões políticas e psicossociais, mitigando as ameaças contra a estabilidade local, por meio da combinação de ações coercitivas, políticas governamentais de apoio ao desenvolvimento regional e ações típicas do tempo de paz, em resposta à crise instalada. A estabilização, promovida pelas forças militares em presença, visa a, principalmente, criar as condições necessárias para a prosperidade socioeconômica local, necessária ao restabelecimento da paz.
12. As operações de apoio às ações governamentais visam a empregar as forças do Exército no apoio às autoridades civis, estrangeiras ou nacionais, que se preparam para ou respondem às crises e têm por objetivo aliviar o sofrimento de populações atingidas por sinistros, desastres naturais ou deslocados de áreas de conflitos (FM 3-0, Army Field Manual: Operations (Feb-2008) – Exército dos EUA).



# A INFANTARIA MECANIZADA – UMA REALIDADE NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Coronel Walter Henrique Amaral de Deus

*O autor registra a importante colaboração do Capitão Edson Paulo Queiroz de Sá na elaboração deste artigo. O Capitão Edson Paulo é o atual Chefe da Seção de Operações do 33º BIMec e foi coordenador da experimentação de pelotão de Fuzileiros Mecanizados.*

O Coronel de Infantaria Walter é instrutor da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), no Rio de Janeiro. É Bacharel pela Academia Militar das Agulhas Negras e pós-graduado em Ciências Militares pela ECEME. À época em que redigiu este artigo, era o Comandante do 33º Batalhão de Infantaria Motorizado, em Cascavel, no Paraná.



***Em um trabalho que conjuga adequação de instalações, reestruturação de cargos e desenvolvimento de doutrina, está ocorrendo a transformação do 33º BI Mtz, para se tornar a 1ª Unidade de Infantaria Mecanizada do Exército Brasileiro. Foi concluída a experimentação prevista para 2012.***

O permanente processo de modernização da Força Terrestre busca adequar boa parte das Organizações Militares (OM) operacionais, dotando-as de grande mobilidade estratégica e poder de combate compatível com as potenciais ameaças ao país, de modo que possam atuar como elementos de dissuasão e de pronta resposta, no amplo espectro dos conflitos. O Projeto Guarani, um dos macroprojetos do Exército Brasileiro (EB), trouxe a oportunidade de criação das Brigadas de Infantaria Mecanizadas, dotadas de Viaturas Blindadas de Transporte de Pessoal Médias de Rodas (VBTP-MR) adequadas aos novos desafios das operações militares do mundo contemporâneo.

Nesse sentido, o Estado-Maior do Exército (EME) aprovou, em 2010, as bases doutrinárias da Brigada de Infantaria Mecanizada (Bda Inf Mec) e do Batalhão de Infantaria Mecanizado (BI Mec), e estabeleceu as diretrizes para a



Exercício simulando um Ataque Coordenado do Pelotão de Fuzileiros Mecanizado

implantação, em caráter experimental, da base doutrinária da Bda Inf Mec. A concepção básica destas diretrizes prevê a implantação da doutrina de combate da Infantaria Mecanizada sendo executada de forma progressiva. As ações foram distribuídas cronologicamente, iniciando-se no escalão pelotão, no sistema operacional manobra, sendo expandidas de forma gradativa para os escalões Subunidade e Unidade, e culminando com o escalão Grande Unidade (GU). No ano de 2012 foi realizada a experimentação doutrinária (Expr Dout) do pelotão de fuzileiros mecanizado (Pel Fuz Mec). Nos anos de 2013 e 2014 será executada a experimentação da companhia de fuzileiros mecanizada, e, nos anos subsequentes, a dos demais escalões e sistemas operacionais. A previsão inicial é que os BI Mec sejam equipados com VBTP-MR Guarani da nova família de blindados do EB. Como estas viaturas ainda não se encontram disponíveis para a utilização na experimentação doutrinária, os primeiros trabalhos foram realizados com VPTP Urutu – e continuarão sendo, até que sejam distribuídas as novas viaturas.

A 15ª Brigada de Infantaria Motorizada (15ª Bda Inf Mtz), sediada em Cascavel – Paraná, foi selecionada para ser a Grande Unidade precursora da Infantaria Mecanizada, responsável por iniciar a implantação da nova doutrina e da estrutura de Bda Inf Mec<sup>1</sup>. O fato de a Brigada estar situada no Oeste do Paraná traz aspectos que favorecem o processo de transformação e o desenvolvimento da doutrina adequada à nova tropa. Trata-se de uma região dotada de grande malha viária, situada em planalto, onde a vegetação original deu lugar a grandes plantações e pastos, compondo cenário adequado ao emprego de viaturas de rodas. A importância estratégica da Brigada oferece boas oportunidades de estudos doutrinários, com operações de defesa da fronteira, de combate a ilícitos transfronteiriços e de proteção de infraestruturas críticas existentes na região. Esta importância estará sendo valorizada com a transformação e a ampliação da capacidade operacional dessa GU.

O 33º Batalhão de Infantaria Motorizado (33º BI Mtz) foi designado para iniciar os trabalhos de implantação da base doutrinária da Bda Inf Mec, sob coordenação, orientação e com o

apoio da 15ª Bda Inf Mtz. Sua missão é executar todas as atividades inerentes à experimentação doutrinária, o que o transformará na primeira unidade de Infantaria Mecanizada do Exército Brasileiro.

## A PRIMEIRA UNIDADE DE INFANTARIA MECANIZADA DO EB

O 33º BI Mtz ocupa modernas instalações na cidade de Cascavel, próximas ao Quartel General da Brigada. Estes são dois aspectos que se mostraram favoráveis aos trabalhos ligados ao



Para a realização da experimentação, o 33º BI Mtz recebeu viaturas blindadas “Urutu” desenvolvendo a nova doutrina, pois, além da facilitada coordenação e acompanhamento por parte do comando da GU, será mais fácil adequar a infraestrutura física do Batalhão, pela excelência das instalações já existentes<sup>2</sup>.

Diante dos novos desafios e na busca de criar ambiente favorável à condução do projeto, foi designado pessoal específico para conduzir a experimentação, de forma que não fossem comprometidas as rotinas e as demais missões do Batalhão. A existência de elementos voltados prioritariamente para o novo trabalho teve como objetivo, ainda, levantar as demandas já impostas, como a formação de motoristas de VBTP Urutu e atiradores de metralhadora calibre 0,50 polegada (Mtr .50), ainda no ano de 2011, para atender à Expr Dout do Pel Fuz Mec em 2012<sup>3</sup>.

O EME estabeleceu os objetivos da experimentação e definiu os Elementos Essenciais de Informações Doutrinários (EED). A seguir, foram detalhados os parâmetros a serem seguidos durante a Expr Dout, até o nível batalhão<sup>4</sup>, com a organização das frações nível pelotão, subunidade



e unidade de Infantaria Mecanizada, bem como a distribuição, por fração, das viaturas blindadas e seus respectivos armamentos. Foi apresentado o primeiro Quadro de Cargos (QC) de BI Mec, baseado no QC de Batalhão de Infantaria Blindado (BIB)<sup>5</sup>.

Para essa experimentação, o Batalhão passou a concentrar as ações em três áreas: adequação de infraestruturas, mudanças no QC e experimentação propriamente dita. Desenvolvidas simultaneamente, as três ações trouxeram a criação de nova mentalidade logística, extremamente necessária ao processo de transformação a que está sendo submetido o Batalhão, que sai da concepção de unidade motorizada e ingressa no conceito de OM mecanizada, equipada com sistemas de armas de alta tecnologia.

A inexistência de campo de instrução próximo à guarnição de Cascavel impôs realizar reconhecimentos e levantamentos topográficos para identificar áreas que atendessem satisfatoriamente às necessidades de adestramento

da tropa de Infantaria Mecanizada<sup>6</sup>.

Para a adequação das instalações, foram feitos entendimentos junto ao comando da Brigada e colhidas informações em outras guarnições do EB. Concluiu-se pela necessidade de elaborar um projeto que descentralizasse as garagens por subunidades, facilitando a instrução e a manutenção das novas VBTP-MR, a partir de seu recebimento. Essa nova concepção de instalações, inspirada em organizações militares de Cavalaria, trará uma rotina peculiar às tropas blindadas e mecanizadas, permitindo o contato diário dos militares com suas viaturas.

Identificou-se, também, a necessidade de ampliação das áreas de circulação de veículos no Batalhão. Assim, foram apresentadas sugestões para a criação de estacionamento de veículos e pistas de desaceleração, para o trânsito das viaturas blindadas nas áreas interna e externa da unidade, junto ao seu perímetro<sup>7</sup>.

Quanto às mudanças previstas no QC, já nos primeiros estudos verificou-se a necessidade





do aumento do número de cargos de efetivo profissional do Batalhão, fator considerado preponderante para a formação, no médio prazo, do número de motoristas projetado para atender às demandas de uma unidade mecanizada, respeitando-se imposições do Código Nacional de Trânsito.

Em agosto de 2012, juntamente com a diretriz complementar para a execução da Expr Dout, o EME definiu o QC do BI Mec que serviria de referência para a experimentação. Na mesma época, o Comando da 15ª Bda Inf Mtz coordenava estudos visando a propor novo QC para o BI Mec, enfatizando a criação e a transformação de cargos que trouxessem maior operacionalidade e sustentabilidade logística. Foram analisadas as

possibilidades e limitações do BI Mec no campo operacional, visando a levantar demandas de

cargos para as atividades de comando e controle e logística da nova unidade. Com relação a esta última, foram buscadas referências em outras tropas do EB, sobretudo na Aviação do Exército.

Esse trabalho deu origem a uma nova proposta, ainda em fase de apreciação pelo EME, que traz importantes reflexos para o processo

de implantação da Infantaria Mecanizada e da nova família de viaturas blindadas. Destaque para a estrutura de manutenção, que deverá ser adequada à quantidade de itens embarcados nas VBTP com alta tecnologia agregada – algo sem precedentes no âmbito da Força.

***“Para essa experimentação, o Batalhão passou a concentrar as ações em três áreas: adequação da infraestrutura, mudanças no QC e a experimentação propriamente dita.”***



## EXPERIMENTAÇÃO DOUTRINÁRIA DO PELOTÃO DE FUZILEIROS MECANIZADO

Sob a coordenação da 15ª Bda Inf Mtz, o 33º BIMtz vem desenvolvendo a Expr Dout com uma sequência de ações que visam ao desenvolvimento da doutrina do EB para essa tropa de Infantaria.

Em 2011, foram formados os motoristas de VBTP Urutu, veículo empregado nessa fase inicial da Expr Dout do Pel Fuz Mec, e os atiradores de metralhadora .50, com o apoio do 16º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado (16º Esqd C Mec). Para a definição da sequência de atividades, foram observados os objetivos da experimentação definidos pelo EME, com especial atenção aos EEID – questionamentos a serem transformados em tarefas práticas que proporcionassem a obteção dos resultados da experimentação<sup>8</sup>.

O Comando de Operações Terrestres (COTer) passou, então, a realizar reuniões na cidade de Cascavel, para definir as tarefas que seriam realizadas no ano de 2012. Dessas reuniões participaram representantes do EME, do Comando Militar do Sul, da 5ª Região Militar e 5ª Divisão de Exército e do Centro de Instrução de Blindados. Foram definidas as atividades e o cronograma para o ano, concentrando a experimentação em operações ofensivas [Ataque Coordenado (Atq Coord) e Marcha para o Combate (M Cmb)], em

operações defensivas (Def) e de Garantia da Lei e da Ordem (GLO).

Os trabalhos foram conduzidos com cinco VBTP-SR Urutu repotencializadas e entregues ao 33º BI Mtz<sup>9</sup>. Em setembro de 2012, teve início o primeiro Estágio de Formação de Motoristas de Urutu, realizado em uma OM de Infantaria, o qual teve a finalidade de readaptar os motoristas de VBTP-SR formados no final de 2011, no 16º Esqd C Mec, e habilitar aqueles necessários à experimentação prevista para 2013. Todos os objetivos propostos no PPT 17/1 (Programa Padrão de Treinamento Específico de Motorista de Viatura Blindada) foram atingidos<sup>10</sup>.

Em 01 Out 12, foram iniciados os exercícios da Expr Dout de Pel Fuz Mec, seguindo as fichas de experimentação doutrinária elaboradas para cada situação de emprego – M Cmb, Atq Coord, Def e GLO. Essas fichas transformaram os EEID em tarefas executáveis pela tropa, no terreno. Os exercícios permitiram responder os EEID com propriedade, pois se conseguiu ter a real noção das possibilidades e limitações de um Pel Fuz Mec dotado com a VBTP Urutu<sup>11</sup>.

Para as ações no terreno, o pelotão foi organizado de acordo com a estrutura apresentada pelo EME, baseada nos Pel Fuz dos BIB. Entretanto, com o desenvolvimento das ações,

MÊS/2012	PERÍODO	ATIVIDADE	OBJETIVOS
setembro	10 a 20	Formação de motorista de URUTU	Readaptar e capacitar militares para as Expr Dout Pel Fuz Mec (2012) e Cia Fuz Mec (2013)
	24 a 27	Qualificação do Pel Fuz Mec	Qualificar cabos e soldados para serem empregados nos exercícios da Expr Dout Pel Fuz Mec
outubro	01 a 04	Exercícios empregando o Pel Fuz Mec	Realizar exercícios de operações de defesa externa e de Garantia da Lei e da Ordem (GLO).
	08 a 11	Confecção de relatório da Expr Dout Pel Fuz Mec	Elaborar relatório final com a presença de representantes do COTER, DECEX, AMAN, 15ª Bda Inf Mtz e CI Bld.
	29 e 30	Apresentação dos resultados ao EME	Apresentar relatório da Expr Dout Pel Fuz Mec ao 3º Sch/EME e propor atividades para 2013.

Quadro 1: Cronograma das Atividades de Exp Doutr de Pel Fuz Mec, em 2012.





Apoio de fogo proporcionado a partir da viatura blindada, durante progressão no terreno

concluiu-se pela necessidade de serem realizadas alterações na estrutura do pelotão. Verificou-se, sobretudo, que ele deveria ser estruturado de forma a melhor atender as capacidades requeridas quando atuando desembarcado, segundo uma das possibilidades de emprego previstas para a tropa Inf Mec – “executar, quando desembarcada, operações terrestres sob quaisquer condições de tempo e terreno”<sup>12</sup>,

Foi incluída uma peça de Mrt 60 milímetros na organização do pelotão, composta por um Chefe da Peça/Atirador e um Municiador. A intenção foi proporcionar apoio de fogo imediato, quando operando desembarcado. Além disso, foi proposta a alteração da graduação dos atiradores das VBTP de soldados (como nos BIB) para cabos da Qualificação Militar (QM) 0701, pois há a previsão de que as VBTP-MR Guarani possuam sistemas

de armas com mais tecnologia incorporada, o que sugere a necessidade de operadores com qualificação mais detalhada.

Pelo mesmo motivo, propôs-se a alteração da QM dos cabos motoristas, atualmente da QM 0701 (Infantaria), para a QM 0951 (Mecânico), julgada mais adequada. Sendo de uma QM logística, o motorista de VBTP, desde o início da sua formação militar, aprenderia as técnicas correntes de manutenção, tornando-se, dessa forma, um eficiente auxiliar de manutenção do chefe de garagem da companhia de fuzileiros, além de ser um militar mais capacitado a operar todos os sistemas embarcados na viatura.

Outra questão a ser respondida dizia respeito ao armamento que deveria mobiliar cada uma das quatro VBTP orgânicas do Pel Fuz Mec. A torre Remax, armada com metralhadora calibre Mtr .50, mostrou-se a mais adequada.

Além de facilitar o fluxo de suprimento de munição, essa configuração confere uma capacidade adequada para que o Pel Fuz Mec cumpra a maioria das missões que lhe serão atribuídas, em combate. Assim, mantém-se a possibilidade de que o pelotão seja reforçado com elementos de apoio da Cia Fuz Mec, de acordo com

COMANDO	1º GRUPO DE COMBATE	2º GRUPO DE COMBATE	3º GRUPO DE COMBATE	GRUPO DE APOIO
Comandante 1º Ten	Comandante 3º Sgt	Comandante 3º Sgt	Comandante 3º Sgt	Ch 1ªPç/Atirador-Cb
<b>GRUPO DE COMANDO</b>	Cb Aux 1ª Esq	Cb Aux 1ª Esq	Cb Aux 1ª Esq	Aux Atirador da 1ª Pç - Sd
Adjunto Pel 2º Sgt	1º Esclarecedor (AT-4)	1º Esclarecedor (AT-4)	1º Esclarecedor (AT-4)	Ch 2ªPç/Atirador-Cb
Motorista Cb	2º Esclarecedor	2º Esclarecedor	2º Esclarecedor	Aux Atirador da 1ª Pç - Sd
Radioperador Sd	Atirador	Atirador	Atirador	ChPç/At Mrt 60mm Cb¹(*)
Cb At²(*)	Cb Aux 2ª Esq	Cb Aux 2ª Esq	Cb Aux 2ª Esq	Municiador - Sd¹(*)
	3º Esclarecedor (AT-4)	3º Esclarecedor (AT-4)	3º Esclarecedor (AT-4)	
	4º Esclarecedor (Granadeiro)	4º Esclarecedor (Granadeiro)	4º Esclarecedor (Granadeiro)	
	Atirador	Atirador	Atirador	
	Cb Motorista	Cb Motorista	Cb Motorista	
	Cb At³(*)	Cb At³(*)	Cb At³(*)	

Quadro 2: Estrutura do Pel Fuz Mec, com as modificações propostas (\*).



a situação. Ademais, o reparo automatizado da Mtr .50 pode ser adaptado para receber armamento de calibre 7,62 milímetros, mais adequado para emprego em ações de menor intensidade. Cabe ressaltar, ainda, que a utilização de quatro viaturas armadas permitirá a condução do tiro por seção, facilitando o desengajamento das viaturas quando atuando como base de fogos para a manobra do pelotão, no combate a pé.

Para a atuação do Pel Fuz Mec nas Operações no Amplo Espectro, concluiu-se que seu emprego se equivalerá em muitos aspectos ao de um Pel Fuz Bld, mas adquirindo um grau de flexibilidade sensivelmente maior, uma vez que possuirá proteção blindada conjugada com a Mtr .50 ou 7,62 mm, além de possuir estrutura organizacional que conta com uma peça de Mrt 60. Nas operações ofensivas e defensivas, é possível crer que possíveis limitações impostas por condições de transitabilidade do terreno degradado pelo mau tempo serão eliminadas e/ou mitigadas com a adoção da VBTP-MR Guarani, que possui sistemas de tração e capacidade de transposição de obstáculos muito superior à VBTP Urutu.

Estima-se que a VBTP-MR Guarani proporcione maior rapidez de concentração de meios ao Pel Fuz Mec, o que conferirá à fração maior amplitude em sua área de atuação – uma capacidade extremamente relevante, sobretudo nas operações de não guerra. Tal capacidade torna-se ainda mais importante quando consideramos a área de atuação das OM da futura 15ª Bda Inf Mec, a Região Oeste do Paraná. Com as novas viaturas, a GU terá melhores condições de cumprir sua missão, contribuindo de forma mais eficaz para a segurança do país em uma área tão importante e sensível do território nacional.

Além disso, em função da adequada combinação das características de mobilidade, proteção blindada, ação de choque e poder de fogo, a nova Bda Inf Mec terá sua capacidade de dissuasão ampliada, podendo, ainda, ser empregada em qualquer parte do território nacional dentro de pouco tempo a partir do acionamento, haja vista, entre outros aspectos, a

grande malha viária existente no País.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

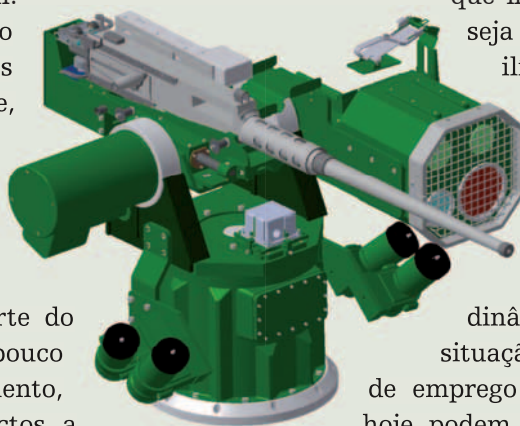
Apesar de a Expr Dout Pel do Fuz Mec não ter sido realizada com a VBTP-MR Guarani, foi possível verificar aspectos fundamentais que deverão ser atendidos a partir da adoção dessa viatura, para a Infantaria Mecanizada. As capacidades do Pel Fuz Mec, testadas nesta primeira fase, serão certamente potencializadas e ampliadas com a nova viatura. A tecnologia embarcada proporcionará mais segurança, controle automático de tiro e capacidade de conduzir o combate noturno embarcado, aspectos que possibilitarão a operação com as escotilhas totalmente fechadas, sem exposição desnecessária da tropa.

A VBTP-MR Guarani possui, ainda, mecanismos de proteção (incluindo proteção contra minas anticarro), modernos sistemas de navegação e estabilização de tiro, além de oferecer mais espaço ao combatente embarcado, reduzindo o desgaste desnecessário.

Assim, o Pel Fuz Mec estará organizado segundo uma concepção moderna e adequada ao emprego em todo o espectro dos conflitos. As ampliadas mobilidade e consciência situacional o capacitarão ao combate continuado e de curta duração, com rapidez nas ações e empregando força proporcional à ameaça, apoiado por grande aparato tecnológico. Em um eventual quadro de operações convencionais, a infantaria mecanizada estará mais apta às manobras de flanco.

A previsão de emprego na região Oeste do Paraná está coerente com as características de rapidez no deslocamento, segurança e dissuasão que lhe confere a viatura Guarani, seja em operações de combate a ilícitos transfronteiriços, seja na proteção de infraestruturas de desenvolvimento existentes na região.

A experimentação doutrinária de Infantaria Mecanizada é um processo dinâmico. Como em qualquer situação que envolva doutrina de emprego da F Ter, as conclusões de hoje podem e devem ser continuamente



Representação da torre Remax armada com Mtr .50

questionadas, aplicando-se mudanças de rumo ao projeto, quando julgadas necessárias.

Na eventualidade de serem identificadas necessidades de alteração de rumos durante as próximas fases da experimentação doutrinária da Cia Fuz Mec ou do BI Mec, elas serão sugeridas, sem dúvida. A F Ter pretende ter, ao final do ano de 2016, sua própria doutrina de emprego

das Unidades de Infantaria Mecanizada, não uma simples cópia da doutrina de outros países. É fundamental que ela esteja perfeitamente dimensionada às necessidades e à realidade do Exército Brasileiro – de acordo com a dimensão continental do Brasil e alinhada à posição do país no cenário internacional.

---

#### NOTAS

1. A designação da 15ª Bda Inf Mtz se deu por meio da portaria nº 041 do EME-Res, de 9 de junho de 2010, a qual estabeleceu as Diretrizes para implantação, em caráter experimental, da Base Doutrinária de Brigada de Infantaria Mecanizada e da Base Doutrinária de Batalhão de Infantaria Mecanizado.
2. O aquartelamento é relativamente novo. A instalações atuais foram construídas no início da década de 1980, para receber o atual 33o BI Mtz. Haverá, portanto, necessidade de adaptação para uma adequada transformação em Unidade mecanizada.
3. A portaria nº 109 do EME, de 2 de setembro de 2011, definiu as diretrizes para a Expr Dout Pel Fuz Mec.
4. Diretriz complementar do EME para a Expr Dout BI Mec, de 19 de agosto de 2012. Juntamente com este documento, o EME distribuiu o primeiro Quadro de Cargos (QC) de BI Mec, baseado no QC de Batalhão de Infantaria Blindado (BIB).
5. Foram realizados estudos após a divulgação pelo EME das bases doutrinárias do BI Mec, em 2010, que tomaram como base a experiência de militares e trabalhos realizados no âmbito do EB.
6. Para a experimentação realizada, foi utilizada uma área rural cedida por empréstimo. Essa mesma área foi proposta para aquisição para se tornar campo de instrução da guarnição de Cascavel.
7. Contando também com conhecimentos técnicos de militares da própria guarnição, o projeto inicial foi elaborado e discutido com a Comissão Regional de Obras/5. Atendendo ao previsto nas diretrizes de implantação da base doutrinária, o ritmo de execução das obras estará condicionado e escalonado em conformidade com o processo de produção/entrega das futuras VBTP-MR do Batalhão.
8. Entre os objetivos estabelecidos pela portaria 109-EME, de 02 Set 11, destacamos: “contribuir para a elaboração de Condicionantes Doutrinárias e Operacionais (CONDOP) e Requisitos Operacionais Básicos (ROB); ambientar recursos humanos; iniciar a identificação de técnicas, táticas e procedimentos da nova Infantaria; levantar Dados Médios de Planejamento (DAMEPLAN); e identificar e propor soluções para as próximas fases da Expr Dout”.
9. O Comando Logístico (COLOG), por meio da Diretoria de Material (DMat), disponibilizou as viaturas. A repotencialização foi executada pelo Arsenal de Guerra de São Paulo. Contudo, em decorrência de problemas de ordem técnica, essas viaturas não chegaram a tempo de serem empregadas no Estágio de Formação de Motoristas de VBTP Urutu, o qual foi realizado com viaturas cedidas pelo 16º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado.
10. O estágio foi conduzido com uma semana não presencial – na modalidade de ensino à distância –, na qual o estagiário estudou características da VBTP-SR Urutu, e duas semanas presenciais, com diversas instruções teóricas e práticas para a qualificação de motoristas, com vistas a desenvolver as habilidades necessárias à condução das VBTP e a implementar mentalidade de manutenção preventiva em veículos com peculiaridades específicas. Foram habilitados ou readaptados 20 motoristas das OM da Brigada.
11. Constatou-se, na prática, que a VBTP Urutu não é adequada às necessidades do Pel Fuz Mec. Não é o objetivo deste artigo detalhar os pontos positivos e negativos da VBTP. Esses pontos constam do relatório final da experimentação, encaminhado ao EME.
12. Base doutrinária experimental do BI Mec, aprovada pelo EME.

# O COMBATENTE E O CICLO DE INTELIGÊNCIA

Coronel Carlos Augusto Ramires Teixeira

O Coronel de Cavalaria Ramires é o atual Chefe da Seção de Doutrina da Escola de Inteligência Militar do Exército. É bacharel e mestre em ciências militares pela Academia Militar das Agulhas Negras e pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, respectivamente. Foi Analista da Agência de Inteligência do Gabinete do Comandante do Exército e atuou como Adjunto da 2ª Seção do 5º Contingente do Batalhão Brasileiro na Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti.



Batizado de “Projeto Lucerna”, este estudo teve como principal objetivo apresentar uma proposta de reestruturação do Sistema de Inteligência do Exército (SIEx), permitindo sua adequação à transformação por que passa o Exército Brasileiro.

O presente artigo procura destacar as principais conclusões desse extenso trabalho, exatamente no momento em que o Exército Brasileiro adota seu novo conceito operacional: as Operações no Amplo Espectro.

Pretende-se, assim, que o leitor se sinta estimulado a debater linhas de ação para a implantação das melhorias propostas no SIEx, de modo a atender às necessidades decorrentes dessa atuação da Força Terrestre (F Ter) em todo o espectro dos conflitos.

## O DIAGNÓSTICO

O diagnóstico realizado como parte do trabalho concluiu que há pouca ou nenhuma participação do elemento humano – o combatente terrestre – na obtenção de dados de inteligência. O

**E**m 2012, o Centro de Inteligência do Exército (CIE) enviou ao Estado-Maior do Exército (EME) o resultado de um trabalho iniciado em 2009, que consistiu de um profundo estudo de doutrinas de Inteligência Militar aplicadas por países com experiência em combate ou que têm estruturas de Inteligência atuantes em tempo de paz.

Foto: Arquivo CCOMSEx



Militar operando um equipamento de comunicações.



diagnóstico aponta diversas causas, mas destaca como a principal o fato de que o combatente não se vê, ele próprio, como um “Sensor de Inteligência”.

O argumento que sustenta essa afirmação tem origem na quase inexistente participação da 2ª Seção (Inteligência) nos exercícios no terreno ou mesmo nas simulações de combate. É senso comum que nessas ocasiões o Oficial de Operações (S3/E3) tem significativo destaque, trazendo para si, não raras vezes, a responsabilidade por realizar o Processo de Integração Terreno, Condições Meteorológicas e Inimigo (PITCI). Relegado a um segundo plano, o Oficial de Inteligência, por sua vez, não estimula os meios de obtenção de que dispõe a Organização Militar, gerando um círculo vicioso que o afasta, definitivamente, de ocupar local de maior destaque no Estado-Maior.

De forma ainda mais contundente, os quadros da F Ter têm poucas oportunidades para praticar o estudo do inimigo, nos moldes do preconizado na publicação Instruções Provisórias 30-1 – A Atividade de Inteligência Militar” (IP 30-1). Seja nas oportunidades em que a tropa realiza exercícios no terreno, seja quando ela participa de exercícios de simulação de combate, ou ainda, nos temas táticos das escolas de formação e aperfeiçoamento. Neste contexto, observa-se que são apenas pontuais as iniciativas de provocar a prática do estudo do inimigo, de forma completa. Na maioria dos casos, o inimigo faz parte do enunciado do tema, inserido na “situação particular” ou em um anexo de Inteligência. De maneira geral, não se estimula a prática do trabalho mental necessário ao levantamento das possibilidades e deficiências do inimigo hipotético.

Essas questões, somadas às dificuldades orçamentárias que impediram o adestramento constante e regular da tropa nas últimas décadas, resultaram em uma perda substancial da percepção do combatente como fator integrante do fluxo de dados no campo de batalha.

Uma conclusão do estudo comparativo entre os Planos de Disciplinas (PLADIS) das escolas de formação e aperfeiçoamento e da Escola de Inteligência Militar do Exército (EsIMEx) indicou que esses documentos estão adequados ao propósito da matéria “Inteligência” em cada Estabelecimento de Ensino, embora com pequenas ressalvas. Infere-se, então, que a “lacuna” na

inserção do elemento humano como “sensor” pode estar efetivamente na transmissão desse conhecimento “escolar” à “ponta da linha” e seu efetivo adestramento.

Não havendo “cobrança” de resultados do chefe das segundas seções dos estados-maiores e mantendo-se a atual sistemática de “estudo” do inimigo, será difícil que os comandantes de subunidade, os comandantes de pelotão e os sargentos comandantes de grupo passem a ter a real noção da importância de seus homens “perceberem” os dados de Inteligência.

Mais ainda: como pretendemos atingir adequada consciência situacional, sem que cada combatente se perceba como elo fundamental entre o dado bruto e a decisão do chefe?

O estudo constatou, ainda, que o Ciclo do Conhecimento em uso pela F Ter não valoriza adequadamente a participação do homem na obtenção do dado. É certo que as IP 30-1 citam as fontes de natureza humana e definem os responsáveis pela integração desses dados a outros oriundos das demais. Mas, por outro lado, elas não tecem maiores detalhes sobre os produtos ou as formas de participação do combatente no fluxo de dados em operação.

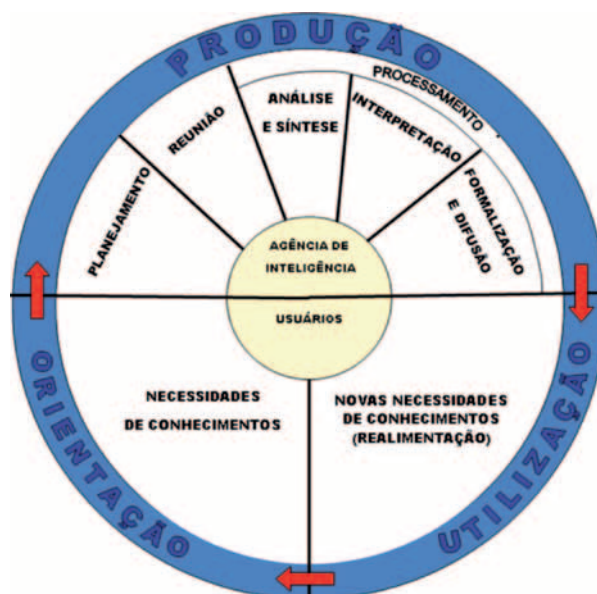


Figura 1: O Ciclo do Conhecimento em vigor.

Mas... que ferramentas estão ao alcance da Inteligência para mitigar as falhas identificadas no estudo?

A consciência situacional depende de Sistemas de Comunicações Seguros, por meio dos quais a Inteligência possa fazer a difusão oportuna.



### AS SOLUÇÕES SIMPLES E FACTÍVEIS

Citando novamente o Projeto Lucerna, o estudo identificou que as mais ágeis estruturas de Inteligência Militar no mundo repousam seu Ciclo do Conhecimento – ou Ciclo de Inteligência – em quatro etapas, e não em três, como hoje ocorre no Exército Brasileiro. Além de Orientação, Produção e Utilização, consta também a etapa Obtenção.

Atualmente, na etapa de Produção do Conhecimento, na fase de Reunião, são realizadas a coleta e a busca; aquela sobre o dado aberto e esta sobre o dado negado. Dependendo da análise da missão e do quadro em que se apresenta o conflito, o “sensor humano” pode vir a realizar uma ou outra dessas tarefas. Ambas, no entanto, são tarefas de obtenção de dados.

Dessa constatação, verificou-se a necessidade de adequar o Ciclo aos moldes de outros países, justamente para que se perceba a nova “filosofia” de reinserção do combatente nesse processo. E não só isso: criando uma nova etapa no ciclo, esta deve ser percebida por todo o Estado-Maior como fundamental no prosseguimento das ações e no atendimento às dúvidas do processo

decisório. Não havendo obtenção de dados, não há conhecimento de Inteligência. Sem Inteligência, não há comandante que se aventure a combater.



Figura 2: O Ciclo do Conhecimento segundo proposto pelo Projeto Lucerna

Aliado às plataformas de obtenção e aos diversos sensores à disposição da Inteligência, o homem “volta” a integrar-se no processo, gerando dados qualitativos, ainda que em menor número que os demais (Fig. 3).

Percebida a nova sistemática, resta ao S2/E2 motivar, nas atividades operacionais ou de simulação, problemas militares próprios do Ciclo de Inteligência, com destaque para a obtenção e difusão dos dados com o vetor humano.

Nos Batalhões, Regimentos e Subunidades isoladas, o chefe das segundas seções (S2) poderiam incrementar a prática do estudo do inimigo valendo-se das fases de instrução de suas Unidades, uma vez que tal conhecimento permeia

todos os períodos do ano – básico, qualificação e adestramento –, com ápice no adestramento avançado. Em consonância com o planejamento anual, pode inserir, no mesmo quadro tático criado pelo Oficial de Operações, a emissão de relatórios, fotografias ou descrições orais de pequenos eventos.

Nas Brigadas, os Chefes das Seções de Inteligência dos estados-maiores (E2) poderiam coordenar, ainda ao início do ano de instrução, a seleção de objetivos de curto e médio prazos para as Unidades subordinadas, objetivando homogeneizar procedimentos para um nivelamento mínimo de respostas nos exercícios no terreno ou mesmo nos simulados.

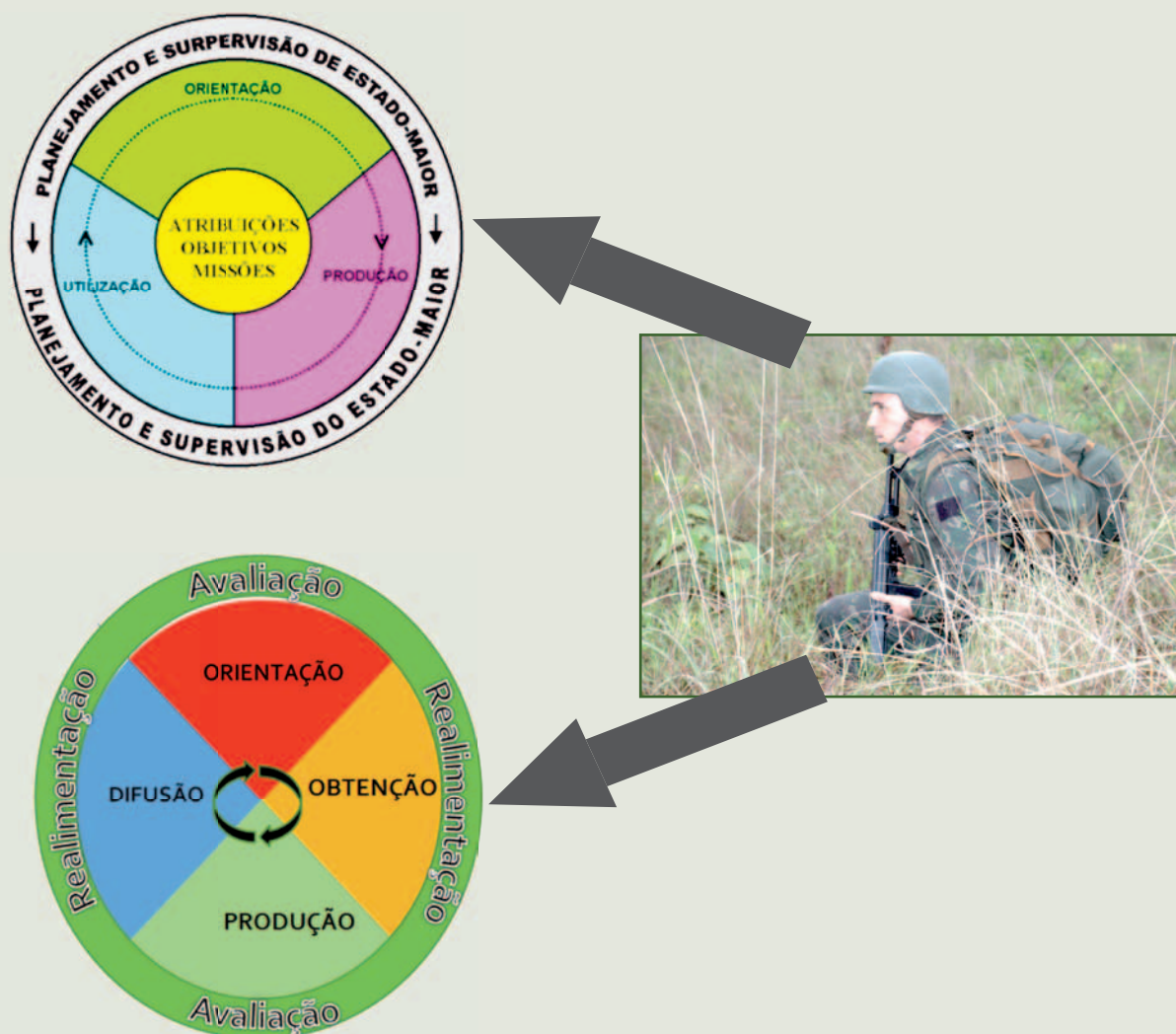


Figura 3: O Combatente e sua inserção no novo Ciclo do Conhecimento.



Em ambos os casos, a perfeita integração com o planejamento executado pelas seções de operações é fundamental para que a tropa participe efetivamente do processo e enriqueça a instrução e os exercícios.

Com base no raciocínio descrito, é lícito afirmar que o Comando de Operações Terrestres (COTer) tem papel importante nesse esforço, cujo objetivo é aperfeiçoar o Sistema de Inteligência. Está claro que o Sistema Operacional Inteligência permeia todos os demais sistemas operacionais, ou, segundo o novo conceito doutrinário, que as tarefas da Função de Combate Inteligência são cumpridas com o emprego de uma diversidade de sistemas que atuam igualmente em proveito das demais Funções de Combate. A necessidade de um esforço integrado é evidente.

No caso das Escolas de Formação e Aperfeiçoamento do Exército, a EsIMEx tem

auxiliado as respectivas seções ou divisões de doutrina na ratificação ou retificação dos PLADIS, já com foco no ensino por competências. Dessa forma, as próximas gerações de oficiais e sargentos já poderão aplicar na tropa os novos conceitos ora

em estudo, particularmente visando à valorização de seus subordinados – Cabos e Soldados – como executores dessa “nova” doutrina.

Os módulos de adestramento do Batalhão Haiti e a preparação para as ações no Complexo do Alemão, no Rio de Janeiro, contemplaram instruções de técnicas operacionais

de Inteligência: “Observação, Memorização e Descrição”, “Vigilância” e “Fotografia”. Essa experiência mostrou-se exitosa, a partir do momento em que despertou no elemento das pequenas frações a possibilidade de destacar-se, por trazer ao decisor dados relevantes ao processo decisório.

***“Não havendo  
obtenção de dados,  
não há inteligência.  
Sem inteligência  
não há comandante  
que se aventure a  
combater”.***



Grupo de Combate realizando patrulha no Haiti.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entendemos que as conclusões do Projeto Lucerna, endossadas neste artigo, são fundamentais à evolução do Sistema de Inteligência do Exército e plenamente exequíveis pelas Unidades e Grandes Unidades da F Ter.

A adoção de um novo formato para o Ciclo de Inteligência é, sem dúvida, um instrumento para essa evolução, mas deve ser acompanhada

das medidas para a valorização do trabalho dos estados-maiores e, ainda mais importante, a valorização do homem como principal fonte de dados em conhecimento.

Na era do conhecimento e no contexto das operações no amplo espectro, não se concebe esquecer o elo mais forte e consistente do nosso Exército: o soldado.

---

## NOTAS

*1 . Processo que permite a produção eficaz do Conhecimento de Inteligência a ser utilizado pelos diversos usuários em operações, resultando em Informes, Informações, Apresiações e Estimativas. O ciclo atual consiste em três fases: Orientação, Produção e Utilização. Instruções Provisórias 30-1, 2ª Parte.*

# A LOGÍSTICA NA MEDIDA CERTA: O NOVO PARADIGMA DO APOIO NA ERA DO CONHECIMENTO

Tenente-Coronel Francisco Wellington Franco de Souza

O Ten Cel do Quadro de Material Bélico Wellington é o atual analista da área de Logística do Centro de Doutrina do Exército. É bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras; mestre em Operações Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais e doutor em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior. É Gerente de Manutenção de Aeronaves e possui os cursos de Estado-Maior no Exército Francês, de Preparação para Recebimento de Aeronaves no Instituto de Pesquisas e Ensaio em Voo (Força Aérea Brasileira) e de Planejamento e Controle Gerencial na Fundação Getúlio Vargas.



A Era do Conhecimento está presente no nosso dia a dia, sendo evidenciada, de modo mais explícito, pela velocidade com que somos expostos, todos os dias, a inovações tecnológicas. Mudanças comportamentais e ambientais que vêm ocorrendo nas últimas décadas exigem uma atitude proativa das organizações que pretendem manter-se relevantes nesse cenário em constante evolução.

As novas tecnologias da informação e comunicações proporcionaram a redução das barreiras físicas e geográficas e permitiram o trânsito rápido de dados em redes de computadores que, por sua vez, estão interligadas a outras redes. Essa dinâmica afetou também o espaço de batalha<sup>1</sup> e acarretou a necessidade de que Forças de Defesa dos países acelerassem a incorporação de novas capacidades, sob o risco de, caso não fizessem, viessem a se tornar rapidamente irrelevantes. Como consequência houve um significativo incremento de velocidade no ciclo decisório, o qual passou a contar com mais e melhores dados. Todos os processos operacionais das Forças Militares tiveram que ser adaptados, para que sua atuação pudesse abranger todo o espectro dos conflitos.

É nesse contexto que se insere a Transformação do Exército Brasileiro (EB), por meio da qual se almeja dotar o País de uma Força Terrestre (F Ter) flexível e apta a interagir nesse ambiente de incerteza e ameaças difusas. Inclui-se nesta necessidade o desafio da concepção de uma “nova logística” capaz de prever e prover o apoio necessário à manutenção do poder de combate não só a essa força, mas também a

Foto: arquivo da Sec Bld/D Mat.





outros atores militares e civis que atuam no *continuum* das ações em um ambiente operativo que provavelmente será conjunto e interagências e, em alguns casos, multinacional.

Este artigo tem por escopo apresentar ao leitor uma visão dos principais aspectos da Logística que julgamos estar mais adaptada à Era do Conhecimento – a “logística na medida certa” – propondo uma discussão em torno de novos conceitos que poderão nortear a construção de uma doutrina de apoio logístico capaz de responder ao desafio de atender às atuais demandas da F Ter brasileira, no cumprimento de sua missão constitucional nesse complexo cenário operativo.

### MAS... O QUE É LOGÍSTICA AFINAL?

A logística é, ao mesmo tempo, uma arte e uma ciência. Ela existe desde os primórdios da civilização e experimentou evolução constante ao longo da história, tendo alcançado a atual relevância nos últimos cinquenta anos – tanto para organizações civis quanto militares. Atuando ininterruptamente por todo o mundo, busca tornar produtos e serviços disponíveis na quantidade requerida, no momento e no local onde são necessários.<sup>2</sup>

A premissa chave da logística é que ela não é um fim em si mesma, existindo para satisfazer as necessidades de seus usuários ao longo de uma cadeia<sup>3</sup>. Assim, o desafio maior para os profissionais civis e militares da área logística é alcançar a efetividade logística<sup>4</sup>, combinando competência com expectativas e necessidades básicas dos clientes de uma empresa ou força militar.

Todos têm uma ideia do que seja o termo logística, porém poucos compreendem a complexidade que envolve a atividade e a necessidade de que seja praticada por profissionais capacitados para esse fim, sob o risco de que improvisações e amadorismos comprometam sua própria razão de existir. Em seu sentido etimológico, alguns autores consideram a palavra logística como originária do grego “logistikos”, que significa a “arte de calcular”. Outros asseveram que seria oriunda do latim “logisticus”, empregada nos impérios romano e bizantino com o significado de administrador.

Na língua portuguesa a palavra logística



Foto: Ten Orlando, CComSEX.  
Apoio ao Material: militares do Pq R Mnt/3 em atividade de manutenção de um motor de viatura blindada.2010.

deriva do francês “logistique”, sendo a “parte da arte da guerra que trata do planejamento e da realização de: a) projeto e desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material (para fins operativos ou administrativos); b) recrutamento, incorporação, instrução e adestramento, designação, transporte, bem-estar, evacuação, hospitalização e desligamento de pessoal”.<sup>5</sup>

O general Antoine-Henri Jomini, no seu livro *Précis de l’art de la guerre*, definiu logística como “uma ciência geral, que constitui uma das partes mais essenciais da arte da guerra”<sup>6</sup>. Mais recentemente, o general Rupert Smith alude que “o comandante deve possuir uma boa compreensão da logística - a ciência do movimento e da armazenagem - porque os deslocamentos de massas e o sucesso de uma campanha são quase inteiramente uma questão de logística”.<sup>7</sup>

Atualmente, o conceito de logística mais aceito no meio civil é o proposto pelo *Council of Supply Chain Management Professionals*, o qual a define como sendo o “processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionados desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender as necessidades do cliente”.<sup>8</sup>

A Logística Militar é definida no âmbito do Ministério da Defesa (MD) como “o conjunto de atividades relativas à previsão e à provisão dos recursos e dos serviços necessários à execução das missões das Forças Armadas”. Cabe a cada Força Singular (FS) regular os procedimentos e as

ações para atendimento de suas especificidades, calcados nos respectivos sistemas organizacionais sem, contudo, condicionar o desdobramento em logísticas próprias ou conflitar com os fundamentos doutrinários do MD.<sup>9</sup>

O alargamento das possibilidades de atuação da F Ter em missões sucessivas e/ou simultâneas no contexto de operações ofensivas e defensivas, de pacificação ou de apoio a órgãos governamentais torna recorrente a necessidade da concepção de uma Logística Militar Terrestre adaptada e condizente com as mudanças do nosso tempo. Assim, pode-se antever uma proposta de definição da Função de Combate Logística no âmbito da F Ter, a qual seria o conjunto de atividades interrelacionadas relativas à previsão e à provisão de apoio em material e serviços ao homem e à saúde, visando a assegurar à F Ter a liberdade de ação, a amplitude de alcance e a capacidade de durar na ação em tempo de paz e em operações.

Esse conceito não deve ser visto como mera alteração semântica, uma vez que não muda a essência da definição da logística. Contudo traz implícita a necessidade de mudança na forma de pensar, organizar e executar a logística na F Ter, despedindo-se de uma doutrina baseada no pressuposto da massa (Era Industrial), passando-se para outra que empregue na plenitude as premissas da precisão, agilidade e eliminação de desperdícios ao longo da cadeia logística (própria da Era do Conhecimento).

### IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA NO NOVO ESPAÇO DE BATALHA

A profusão de capacidades tecnológicas, a valorização das questões humanitárias e ambientais e a prevalência de combates em zonas urbanas com a presença da população civil demandam dos combatentes logísticos novas capacidades e competências para prestação do apoio necessário às operações militares no amplo espectro, indo desde o apoio às operações convencionais à ajuda humanitária. O aspecto dual da logística no ambiente operacional que se apresenta demonstra de forma inequívoca o papel da logística como um dos fatores determinantes para o êxito das operações nas quais a F Ter venha a participar.



Figura 1: O desafio logístico nas operações no amplo espectro.

O ambiente onde se desenrolarão as operações deixou de ser tridimensional. A presença no espaço de batalha de diversos atores estatais e não estatais oriundos das expressões política, econômica, militar, científico-tecnológica e psicossocial do Poder Nacional impõem a necessidade de concepção de uma logística que atenda às premissas de flexibilidade, adaptabilidade, modularidade, elasticidade e resiliência.

A flexibilidade é conferida pelo emprego dos meios logísticos com o mínimo de rigidez preestabelecida e com o máximo de adaptabilidade, de maneira a ajustar-se com oportunidade às necessidades surgidas durante as operações.

A adaptabilidade é traduzida pela capacidade de a logística ajustar-se a novas situações, buscando soluções adequadas para cada ambiente operacional no qual a F Ter for empregada, enfatizando a iniciativa, a inovação e a liderança dos combatentes logísticos.

A modularidade é caracterizada pela divisão de um elemento logístico em componentes básicos, denominados módulos, os quais apresentam características comuns que permitem seu emprego de forma independente em relação aos demais.

A elasticidade, por sua vez, compreende a capacidade de aumentar ou diminuir rapidamente



o dimensionamento dos meios logísticos, para fazer face às variações de demanda da força apoiada.

Por fim, a resiliência pode ser definida como a capacidade de a cadeia logística resistir a interferências externas oriundas do aumento da complexidade das demandas de apoio, da sua extensão física e dos riscos de sua interrupção sem comprometer a sua efetividade de apoio logístico.

Nesse novo ambiente operacional permanece válida a premissa da logística empresarial de que as organizações desenvolvem estratégias visando à obtenção de vantagem competitiva, seja empregando novas tecnologias ou adotando novos procedimentos.

No meio militar, o suporte logístico às tropas estadunidenses desdobradas nas recentes campanhas do Iraque e Afeganistão, nas quais foram apropriados conceitos de gestão das informações logísticas, “fluxo puxado” (*pull*) da

cadeia de suprimento, otimização dos transportes e prioridade no atendimento das necessidades de apoio ao homem (aí incluída a saúde), entre outros,

***“Para que os combatentes de logística possam agregar valor à Força apoiada, serão exigidas mais do que respostas tecnicamente corretas, mas soluções efetivas no que se referem aos custos e aos objetivos almejados.”***

veio ratificar de forma insofismável o preceito da logística como fonte de vantagem competitiva, no caso em tela, com o aumento da capacidade operacional.

A logística agregará valor à força apoiada na medida em que garanta a efetividade do apoio da cadeia logística, mantendo a eficiência (fazer bem feito) e a eficácia (obter o efeito desejado) ao longo do tempo. Tal característica exige dos combatentes de logística mais do que respostas tecnicamente corretas, mas soluções

efetivas no que se refere aos custos e aos objetivos almejados.

#### **A LOGÍSTICA NA MEDIDA CERTA: UMA NECESSIDADE PREMENTE**

O processo de evolução continuada da logística é inexorável e irreversível, fazendo com



Foto: Arquivo da AMAN 2012.

O desdobramento de hospital de campanha é uma das atividades do apoio de saúde.





que o “*homo logisticus*” tenha como única opção adaptar-se a essa realidade e descortinar as possibilidades que se mostram mais eficientes e eficazes para a correta gestão logística. É nesse cenário de oportunidades que se apresenta a máxima trivial e há muito sabida pelos operadores logísticos: a logística na medida certa é apoiar com o necessário para atender as necessidades dos consumidores finais de produtos e serviços.

A evolução da logística está diretamente relacionada aos avanços tecnológicos e ao aperfeiçoamento constante na forma de gerenciar os diversos elos da cadeia logística, na busca incessante por ganhos na operacionalidade e redução de custos. Contudo, ainda viceja em algumas organizações a gestão baseada no empirismo, na qual aspectos vitais como prazos a cumprir, qualidade, inovação tecnológica e a apuração real de custos logísticos são desconhecidos ou mensurados de forma não confiável.

A limitada percepção dessas organizações em relação à cadeia logística as leva a optar por “seguranças” para evitar o desabastecimento ou a interrupção da prestação dos serviços. Consequentemente, a opção pela manutenção de estoques desbalanceados e desproporcionais torna-se a regra, havendo excesso do que não se precisa e falta daquilo que é necessário; empenho de grande quantidade de capital humano em atividades que poderiam ser exercidas por

máquinas “inteligentes”; e dimensionamento das organizações de apoio em desacordo com as necessidades do elemento apoiado. É o caso clássico de “inefetividade” logística, na qual o atendimento das demandas dos usuários torna-se apenas mais um fator – e não o fim.

O conceito de logística na medida certa busca exatamente corrigir essa distorção, além de estar alinhado ao grande impositivo militar da atualidade: realizar mais empregando menos recursos. Busca-se, dessa forma, obter ganhos logísticos significativos pela redução das características de demanda das forças apoiadas, as quais estão ligadas aos efetivos apoiados, à infraestrutura física, ao nível tecnológico dos materiais empregados, aos requisitos de serviços de saúde e às exigências de serviço ao pessoal. Tão importante quanto dimensionar as necessidades é reduzi-las a valores sustentáveis e que a sociedade considere razoáveis para o custeio das operações.<sup>10</sup>

Nesse sentido, a “logística na medida certa” está intrinsecamente vinculada à capacidade de apoiar a geração, a projeção, a sustentação e a reversão de forças de acordo com as demandas visualizadas para cada tipo de ação planejada. Tem no princípio de guerra da “economia de meios” a sua premissa maior, buscando a racionalização da organização e das estruturas, por meio da centralização do apoio e descentralização seletiva de recursos, os quais são adaptados e dimensionados à natureza da força apoiada, aos



Um Helicóptero HA-1 Fennec do 3º BAvEx sendo preparado para transporte embarcado em Anv da Força Aérea Brasileira, em 2013

objetivos fixados e ao tipo de operação planejada.

Para tanto, os meios logísticos são centralizados em estruturas de apoio existentes no Território Nacional, a partir das quais se descentralizam os recursos necessários para cada operação, de acordo com o exame de situação. Isto não quer dizer reunião física de organizações militares logísticas em uma mesma área geográfica, mas aumento da capacidade de apoio das instalações de menor mobilidade (apoio ao conjunto) e elevação do nível de serviço ao elemento apoiado (apoio direto), reduzindo-se elos intermediários na cadeia logística.

Os planejadores logísticos exercem papel fundamental nesse processo. Sua participação deve ocorrer desde a concepção das operações (níveis estratégico, operacional e tático), fazendo a integração e a sincronização da manobra tática com a manobra logística. De igual forma, as premissas da organização por tarefa e modularidade delinearão as capacidades de apoio e o tamanho da força logística operativa, a qual será dimensionada de acordo com a missão da F Ter empregada, de maneira a disponibilizar para cada elemento tático de emprego um respectivo módulo logístico.

Busca-se a racionalização do escalonamento da cadeia de apoio logístico na F Ter, permitindo que as entregas de materiais e serviços sejam feitas diretamente ao elemento apoiado, reduzindo os encargos logísticos ao seu nível de execução. Com

isso espera-se reduzir as redundâncias de acordo com o nível de serviço e o grau de risco logístico admitido para cada força apoiada em cada fase da operação, ou seja, “fazer mais com menos”.

### OS NOVOS PARADIGMAS E AS SOLUÇÕES PARA TRANSFORMAR A LOGÍSTICA

No âmbito do EB, as discussões em torno do tema nos levam à conclusão de que a concepção de uma logística adaptada à realidade dos ambientes operativos atual e futuro deve, obrigatoriamente, considerar algumas condicionantes básicas:<sup>11</sup>

- a doutrina atualizada deve ser compreendida por todos os integrantes da força;
- deve haver máxima integração da cadeia logística, englobando as fontes de obtenção (fornecedores), as organizações de apoio logístico e os usuários consumidores (elementos apoiados);
- a gestão das atividades deve ser apoiada em Sistema de Informações Logísticas (SIL), estruturada por *layers* (camadas) customizadas para cada nível de execução logística;
- o ciclo logístico deve ser “comprimado” pela redução dos tempos entre a identificação da necessidade, o processo de obtenção, a distribuição do produto/serviço demandado e, finalmente, a sua destinação ao final do seu ciclo de vida; e
- buscar-se-á uma racionalização dos níveis/escalões de execução da logística.

A doutrina é o motor dessa nova logística, devendo estar calcada na factibilidade e na



realidade brasileira. Para tanto, deve ser consolidada em publicações contendo os preceitos fundamentais mais perenes no tempo, os quais serão desdobrados em conceitos básicos (concepção), táticas (emprego) e técnicas e procedimentos (processos). Além disso, deverá ser consubstanciada pelos conhecimentos doutrinários advindos das lições aprendidas das operações reais, exercícios de adestramento e experimentações nessa área.

A integração de dados e o seu intercâmbio por meios eletrônicos ao longo da cadeia logística permitirão que o ciclo decisório seja otimizado. A visibilidade das necessidades em materiais/serviços e da situação das organizações apoiadas, dos estoques e do material em trânsito nas organizações logísticas e do movimento de pessoal/carga no espaço de batalha possibilita reduzir o grau de incerteza na prestação do apoio logístico demandado pela F Ter. Guarda estreita relação com a capacitação de capital humano, pois a confiabilidade dos dados inseridos no SIL impacta na qualidade das informações e na correção das decisões.

As dimensões continentais do território nacional, no qual se configuram ambientes operacionais de natureza distinta, impelem que a logística seja adaptada a cada realidade geográfica e possua uma estrutura em tempo de paz que

possibilite sua rápida evolução para a situação de conflito. As Organizações Militares Logísticas (OM Log) prestarão o apoio ao conjunto (a partir de instalações de menor mobilidade) e o apoio direto (caracterizadas por elevada mobilidade), de acordo com as necessidades específicas de cada Comando Operativo.

Tais organizações deverão ter elevado nível de Prontidão Logística, traduzida como “a capacidade de pronta-resposta das OM Log para fazer face às demandas de apoio da F Ter em tempo de paz ou de guerra, fundamentada na doutrina, adestramento, liderança, organização, material, gestão das informações, efetividade do ciclo logístico e capacitação do capital humano”.<sup>12</sup> Esse indicador de desempenho balizará a configuração mínima que deverá estar à disposição da força desde a situação de normalidade institucional e que servirá para a determinação do que será complementado pela Mobilização.

Essa logística estará apta a apoiar a F Ter em quatro capacidades básicas<sup>13</sup>:

- a geração de meios, que envolve a determinação de necessidades, a obtenção de materiais e serviços e o recebimento dos meios adquiridos;
- a projeção de meios, englobando o deslocamento estratégico e a concentração estratégica de meios, bem como o desdobramento



Suprimento por via aérea: um HM-3 Cougar do 2º BAvEx transporta suprimentos durante manobra escolar da AMAN, em 2010



desses itens em novos locais. Envolve, ainda, o estabelecimento da cadeia logística para sustentação da força desdobrada;

- a sustentação do apoio, traduzida pela capacidade de operar a cadeia logística, assegurando a capacidade operativa da força apoiada por meio da prestação de apoio ao material e de serviços ao pessoal e de saúde; e

- a reversão dos meios, relacionada ao retorno dos meios desdobrados aos seus locais de origem, reduzindo, na medida do possível, os impactos ambientais das operações.

O conceito de risco logístico deverá ser incorporado à gestão da cadeia logística. É um processo científico realizado desde o tempo de paz e realçado em operações, permitindo quantificar o nível de segurança a ser admitido, fundamentando-se na combinação da probabilidade com a gravidade da ocorrência da interrupção do fluxo físico, financeiro ou de informações da cadeia logística. Trata-se aqui da premissa de que não existe operação totalmente segura sob o prisma logístico, sendo esse risco diferenciado por elemento apoiado e tipo de operação.

O pressuposto de que estoques não agregam poder de combate e representam custos e encargos adicionais conduz para que se busque a sua otimização. Tal aspecto não significa, simplesmente, uma redução de níveis, mas sim a sua adequação às restrições existentes por meio de uma efetiva política de estoques, que promova a redução dos ciclos de suprimento e o aumento de giro do estoque ao longo da cadeia logística. A adoção do sistema de fluxo do tipo “puxado” (*pull*) - entregas automáticas de acordo com a necessidade do usuário - e a existência de estoques reguladores mais à retaguarda (armazenados em instalações civis ou militares) contribuem para a racionalização dos estoques, bem como para o aprimoramento da distribuição de suprimento.

A logística da Era do Conhecimento deverá

concentrar-se naquilo que constitui a sua *core competence* (atividades finalísticas). Assim, há que se aumentar, desde o tempo de paz, a interoperabilidade com as demais Forças Singulares, de maneira a otimizar os recursos financeiros aportados à Defesa, e prospectar janelas de oportunidades para o estabelecimento de parcerias com operadores logísticos civis, nas áreas identificadas como passíveis de terceirização/contratação. Entretanto, para a implementação dessa premissa, o risco à prontidão logística deverá ser avaliado com particular atenção, a fim de que sejam asseguradas a continuidade do

fluxo de apoio e a segurança (física e jurídica) do pessoal contratado.

A condicionante ambiental é um paradigma a ser incorporado à logística, pois se torna a cada dia uma restrição à liberdade de ação dos comandantes em todos os níveis. Nesse sentido, a introdução das premissas da logística reversa deve ser considerada nos planejamentos de apoio

logístico da F Ter, garantindo-se o fluxo inverso, ou seja, dos pontos de consumo dos produtos aos pontos de origem, objetivando seu retorno à cadeia logística ou sua disposição final.

Outro ponto que deverá ser aperfeiçoado é a participação mais efetiva dos combatentes logísticos nos exercícios de adestramento da F Ter. Embora a logística participe indiretamente dando todo o suporte ao exercício, é fundamental que sejam feitas experimentações, visualizadas e treinadas ações críticas logísticas (por meio de tropa ou simulação virtual) e que haja a previsão de exercícios específicos para a capacitação dos envolvidos nos diversos níveis de execução da logística.

Finalmente, deve-se investir no desenvolvimento de capacidades e competências do capital humano que atua nessa área na F Ter – o verdadeiro alicerce dessa nova logística. Esse aspecto implica a capacitação continuada de talentos humanos, a partir da apreensão de conhecimentos obtidos de melhores práticas

***“...deve-se investir no desenvolvimento de capacidades e competências do capital humano que atua nessa área na F Ter – o verdadeiro alicerce da nova logística.”***

logísticas (civis e militares), lições aprendidas (próprias e/ou de outros exércitos) e agilidade na formulação e difusão da doutrina logística para a F Ter. Nesse sentido, a possibilidade de unificar as atividades de qualificação nessa área em uma Escola de Logística talvez seja uma opção a considerar. Ela poderia ser um centro de excelência nacional nessa área do conhecimento, voltada para capacitação técnica de profissionais de logística na área de gestão de materiais e serviços.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios configurados nesse ambiente de contínua mudança da Era do Conhecimento impõem a necessidade de alterações na maneira como as organizações e as pessoas relacionam-se e respondem às novas demandas. As capacidades e competências de ontem poderão não responder adequadamente aos atuais imperativos ambientais, comportamentais e organizacionais requeridos pela sociedade.

Para que possa exercer seu papel de fator decisivo ao sucesso de uma organização, civil ou militar, a logística deverá despir-se de paradigmas que não se coadunam às premissas de economicidade e efetividade do apoio prestado. No segmento militar isso requer uma perfeita sincronia entre estratégia, tática e apoio, de modo

a assegurar que os recursos sejam disponibilizados no local e momento oportunos aos usuários em todos os níveis da cadeia logística.

Não tivemos a pretensão de esgotar esse instigante e apaixonante assunto. Ao contrário, buscamos chamar a atenção para a imperiosa necessidade de mudarmos o paradigma logístico da Força Terrestre. Defendemos a “logística na medida certa”, ou seja, a necessidade de centralizar o apoio e descentralizar seletivamente os recursos, consoante às necessidades específicas da força apoiada. Propomos romper com a estrutura que privilegia uma logística territorial redundante e “ancorada” em suas instalações no território nacional, com reduzida capacidade operativa. Em seu lugar, sugerimos trabalhar para organizar uma cadeia logística calcada na gestão das informações, na precisão e na presteza do ciclo logístico e na capacitação do capital humano.

Essa concepção está inserida no contexto das discussões doutrinárias para atualização da logística no âmbito da F Ter, ora em curso no Centro de Doutrina do Exército. Finalmente, esperamos ter realçado a verdade insofismável do papel decisivo exercido atualmente pela logística da Era do Conhecimento para a prontidão operacional da F Ter e de sua contribuição para o cumprimento das missões constitucionais do EB.



Transporte rodoviário de M113 em carreta do 7º BIB

## NOTAS

1. BRASIL. EB20-MC-10.201: *Operações em Ambiente Interagências*. 2013. Este manual define Espaço de Batalha como sendo “a dimensão física e virtual onde ocorrem e repercutem os combates, abrangendo as expressões política, econômica, militar, científico- tecnológica e psicossocial do poder, que interagem entre si e entre os beligerantes” (capítulo 2, p. 2-1).
2. Constituem os objetivos da logística descritos em BOWERSOX, Donald J.. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo, 2001 (p. 19).
3. A cadeia logística pode ser entendida como um conjunto de atividades coordenadas e interrelacionadas que se articulam desde a determinação da necessidade de um produto/serviço até a sua destinação final, englobando o gerenciamento do fluxo físico, financeiro e da informação entre fornecedores, unidades logísticas e usuários.
4. O autor utilizou os conceitos dos Indicadores de Desempenho de EFICIÊNCIA, EFICÁCIA e EFETIVIDADE do Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB), contidos nas Instruções Provisórias de Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (IP SMDO), no qual a Eficiência mede a produtividade focando a “proporção de recursos consumidos em relação às saídas dos processos” (fazer as coisas da maneira correta); a Eficácia mede a qualidade focando a “satisfação dos clientes e as características do produto/serviço” (fazer a coisa certa); e a Efetividade mede o impacto focando “as consequências da prestação dos produtos/serviços” (fazer a coisa certa da maneira certa). Disponível em: [http://www.portalpeg.eb.mil.br/images/IP/ip\\_ido1.pdf](http://www.portalpeg.eb.mil.br/images/IP/ip_ido1.pdf) (p. 2-6). Acesso em 25 Mar 13.
5. O autor utilizou um extrato do significado do vocábulo “logística” contido no Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. São Paulo, 2010 (p. 1283).
6. O conceito de logística utilizado foi adaptado do artigo “La fonction opérationnelle logistique: Constantes intemporelles et voies du futur”, publicado na Revista Doctrine Numéro Spécial 2007/02 (tradução livre - p. 40). Disponível em [http://www.cdef.terre.defense.gouv.fr/publications/doctrine/no\\_spe\\_fonct\\_ops/version\\_fr/doc\\_spe\\_fonct\\_ops.pdf](http://www.cdef.terre.defense.gouv.fr/publications/doctrine/no_spe_fonct_ops/version_fr/doc_spe_fonct_ops.pdf). Acesso em 2 Out 13.
7. SMITH, Rupert. *A utilidade da força: a arte da Guerra no mundo moderno*. Lisboa, 2008 (p. 93).
8. CSCMP. Council of Supply Chain Management Professionals. *Glossary of Terms*. 2010. Disponível em: [http://cscmp.org/sites/default/files/user\\_uploads/resources/downloads/glossary.pdf](http://cscmp.org/sites/default/files/user_uploads/resources/downloads/glossary.pdf). Acesso em: 14 Jan 13.
9. BRASIL. Ministério da Defesa. MD 42-M-02: *Doutrina de Logística Militar*. 2002. Foi utilizado o conceito de Logística Militar contido no capítulo 2, p. 15.
10. ESTADOS UNIDOS. Department of the Army Headquarters, United States Army Training and Doctrine Command. TRADOC Pam 525-4-1, *The United States Army Functional Concept for Sustainment 2016-2028* (p. 10). Disponível em: <http://www.tradoc.army.mil/tpubs/pams/tp525-4-1.pdf>. Acesso em 12 Dez 12.
11. O autor utilizou-se de conceitos preconizados nas conclusões do Grupo de Trabalho Vetor de Transformação Logística, constantes da apresentação “A atualização da estrutura organizacional da logística em tempo de paz e as premissas do Vetor de Transformação Logística”, proferida no V Seminário de Logística Militar Terrestre, realizado na Escola de Comando-Estado Maior do Exército em 28 Ago 12.
12. O conceito foi adaptado das áreas da DTLOMS - Doutrina, Treinamento, Liderança, Organização, Material e Pessoal (Soldado) - que serão influenciadas pelo processo de avaliação do desempenho para medir a prontidão das unidades projetadas e estruturadas no processo de projeto de Força, descrito no artigo do Ten Cel Mauro Guedes Ferreira Mosqueira Gomes, intitulado “Gestão de Ciência e Tecnologia para o Projeto de Força: um diferencial qualitativo”. Disponível em: <http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-p/2004/1tri04/gomes.html>. Acesso em: 18 Mar 13.
13. Adaptado do conceito de capacidades da logística, descrito no trabalho do Cel Ivan Ferreira Neiva Filho, intitulado “Bases para um Projeto Estratégico Logística Militar Terrestre”. Brasília, 2012 (p. 6).



# QUANDO O POUCO É MUITO: AS OPERAÇÕES DE INFORMAÇÃO NO NÍVEL TÁTICO

Coronel Sérgio Luiz Gomes de Melo

O Coronel de Comunicações Sérgio Luiz serve na 2ª Subchefia do Estado-Maior do Exército. É doutor em Ciências Militares e especialista em Guerra Eletrônica, Comunicação Social e Operações Psicológicas. Serviu na Brigada de Operações Especiais e integrou seções de Operações de Informação de estados-maiores operacionais conjuntos. Foi assessor do Gabinete do Comandante do Exército para assuntos de Op Info e instrutor dessa matéria na Escola de Operações Psicológicas do Exército do Peru. Na atual função participa do desenvolvimento da capacidade de Op Info no EB.



As Operações de Informação (Op Info) vêm sendo doutrinariamente aperfeiçoadas em muitos países e seu acréscimo de evidência está relacionado às exigências e peculiaridades dos conflitos na Era

do Conhecimento. Em linhas gerais, os conceitos formulados internacionalmente têm como essência a sinergia de certas capacidades que são empregadas ou têm o potencial de interferir na produção, processamento, proteção e difusão das informações.

No caso do Exército Brasileiro (EB), os estudos em curso fazem parte de um amplo processo de transformação e, por ora, têm levado à compreensão de que as Op Info

*“consistem no emprego integrado das capacidades específicas da Guerra Eletrônica (GE), das Operações Cibernéticas (Op Ciber), das Operações Psicológicas (Op Psc), das Operações de Inteligência (Op Intlq) e das Campanhas de Comunicação Social (Com Soc) em concerto com as capacidades que as apoiam e a elas são relacionadas, com a finalidade precípua de afetar ou defender a informação e os sistemas*



Radar SABER.

de informação, informar audiências amigas e influenciar o processo decisório amigo e inimigo”<sup>1</sup>.

Com base nessas considerações, este ensaio pretende compartilhar entendimentos concernentes às Op Info no nível tático, os quais tanto incorporam os recentes fundamentos doutrinários das operações no “amplo espectro”, em “ambiente interagências” e no “meio do povo” quanto, também, enfatizam que os acontecimentos no nível tático têm impactos cada vez maiores nos níveis de decisão superiores, incluindo o político.

### DEMANDAS TÁTICAS

A doutrina das Op Info no EB tem como parâmetro inicial de implementação o entendimento de que “o nível tático pouco poderá fazer em termos de planejamento e condução de uma campanha de informação”<sup>2</sup>. Em outras palavras, tem-se que:

*“os escalões táticos subordinados à FTC<sup>3</sup>, ou seja, os G Cmdo Op<sup>4</sup> e GU<sup>5</sup>, devido à sua limitada visão do conjunto, não possuem condições de planejar e/ou conduzir Op Info. Ao contrário, serão importantes atuadores no contexto da campanha de informação como um todo”<sup>6</sup>.*

Em decorrência dessas convenções, uma constatação se faz necessária: trata-se da indispensável existência de planos ou ordens que orientem e harmonizem as Op Info, visando aos objetivos e interesses dos mais elevados níveis de decisão. Tais regulações, especialmente quando intermediadas pelo nível operacional, acabarão por delimitar o emprego das capacidades de Op Info disponíveis no nível tático, o que se justifica em grande medida pela alegoria do “cabo estratégico”<sup>7</sup>.

Não obstante os argumentos anteriores, cabe relativizar o sentido de “pouco”, quando esse é aplicado às possibilidades dos elementos táticos. Tal relativização começa pelo reconhecimento de que, no domínio das operações conjuntas, a célula de Op Info poderá ser ativada não só em comandos operacionais conjuntos como também poderá alcançar os G Cmdo Op e GU. Decerto, isso sugere encargos e demandas ponderáveis<sup>8</sup>.

Ademais, três outras observações se mostram importantes. A primeira igualmente se vincula às operações conjuntas e, mais especificamente, ao fato de a FTC ser o maior escalão tático terrestre

em um teatro de operações (TO)<sup>9</sup>. Sendo de constituição variável, a FTC pode enquadrar, por exemplo, duas divisões de exército (DE) e uma brigada (Bda). Por sua vez, estas organizações podem contar com elementos de guerra eletrônica, inteligência militar, operações psicológicas e comunicação social, sejam esses orgânicos ou não.

Nesse contexto, é razoável que os comandantes táticos tenham alguma flexibilidade para atribuir missões e prioridades aos meios implicados com as Op Info, a fim de que esses contribuam para o alcance de objetivos táticos<sup>10</sup>.



Um militar equipado com “Câmera de Combate”..

Foto: Autor

Restringir sobremaneira tal faculdade não só pode inviabilizar as concepções doutrinárias de apoio direto, reforço e controle operacional, como também pode sobrecarregar o comando operacional conjunto. Tal sobrecarga seria resultado das exigências de uma extraordinária visualização e de um acompanhamento primoroso das demandas dos escalões subordinados, o que levaria à situação pouco comum de um planejamento operacional sobremaneira detalhado, capaz de articular todas as ações dos elementos táticos envolvidos com as Op Info.

Portanto, é possível que tanto a FTC quanto os G Cmdo Op e GU<sup>11</sup> realizem o planejamento de Op Info em seu nível de atuação, considerando as capacidades circunstancialmente disponíveis. Isso não significa criar outra campanha de informação, mas possivelmente ajustá-la às peculiaridades locais, mediante coordenação com



o escalão superior, o que incluiria a possibilidade de articular capacidades disponíveis em nível tático com aquelas eventualmente concentradas nos níveis de decisão superiores como, por exemplo, as operações cibernéticas.

O que não pode ocorrer é o planejamento em nível tático ir de encontro, deixar de considerar as condicionantes ou extrapolar os limites estabelecidos pelos escalões superiores. Por outro lado, pode-se até visualizar que o planejamento dos comandantes táticos represente um “copiar-colar” das prescrições do escalão superior, mas isso não significa que o emprego das Op Info, no nível tático, não tenha sido criticamente analisado no exame de situação correspondente.

A segunda observação decorre do entendimento do ambiente informacional (AI) e das suas componentes<sup>12</sup>.

Nesse caso, há que se considerar que tal ambiente é uma convenção de domínio amplo e que, portanto, tem relação com todos os níveis de decisão, do político ao tático. Sinteticamente, o AI afeta e é afetado por todos os vetores interferentes na dinâmica dos conflitos, o que inclui decisores, nossas tropas, adversários, a população presente na área de operações, o público massivo internacional, governos, empresas, organizações não governamentais etc.

Uma vez que alterações no AI podem tanto comprometer quanto favorecer a consecução de objetivos em todos os níveis de decisão, conforma-se o interesse do comandante tático em produzir modificações nesse ambiente, segundo a sua perspectiva de atuação. Em consequência, se o comandante tático tem à sua disposição algumas das capacidades enquadradas pelas Op Info, é coerente visualizar que ele buscará regular o emprego dessas, respeitando os parâmetros definidos pelo escalão superior, o que inclui prioridades, permissividades e exclusões.

A terceira observação está relacionada às exigências de certas operações. Dessa forma, convém visualizar um TO (ou área de operações)

amplo como o Amazônico, no qual podem ser desencadeadas operações no amplo espectro, em meio à população e em ambiente interagências. Concebendo que as operações correspondentes enquadrariam a ideia de planejamento centralizado e execução descentralizada, as peculiaridades da “ponta da linha” poderiam compor um quadro consideravelmente diferenciado, o que levaria essa “execução descentralizada” a demandar

um planejamento tático específico e duplamente ajustado. Isto é, um planejamento tático coerente com as peculiaridades locais e harmonizado com as prescrições definidas no nível operacional e superiores.

Decerto, não se trata de atribuir ao nível tático um grau de liberdade absoluta, mas sim certa flexibilidade, o que serve para compor o sentido de

“pouco” preconizado atualmente na doutrina brasileira. Por outro lado, é difícil visualizar que elementos operacionais terão sempre asseguradas as melhores condições para prever e regular, com a minúcia requerida, o emprego das capacidades das Op Info em nível tático.

A esse respeito, cabe reconhecer que ações táticas bem sucedidas podem ter impacto ponderável até mesmo em termos políticos, configurando assim uma interpretação ampliada e uma variação positiva do fenômeno do “cabo estratégico”. Portanto, o que entra em questão é a medida segundo a qual os estados-maiores táticos – não com a sua limitada visão de conjunto, mas com a sua privilegiada compreensão das nuances do “chão da fábrica” – poderão contribuir ou participar do planejamento e do emprego criteriosos das Op Info nesse nível

#### **UMA QUESTÃO DE RISCOS**

Imaginemos o emprego da Força em circunstâncias semelhantes às vividas na operação Arcanjo<sup>13</sup>. Trata-se de uma brigada atuando em uma área relativamente reduzida e homogênea, com objetivos e ameaças bem definidos e que,

***“Tanto a FTC quanto os G Cmdo e GU planejam Op Info... Isso não significa criar outra campanha de informação, mas ajustá-la às peculiaridades locais...”***



ainda, opera sob o controle e observação acurados dos níveis de decisão operacional, estratégico e político. Obviamente, isso ocorre em função dos efeitos que essa atuação alcança ou tem o potencial de alcançar nos cenários nacional e internacional.

Em tal operação, é possível contar com um sistema de comando e controle (C2) muito eficiente, o qual dispõe, dentre outros recursos, de “soldados-câmera” cujas imagens podem ser transmitidas ao comando operacional conjunto. Nesse contexto, as ações críticas de pequenos efetivos podem ser acompanhadas, em tempo real, o que faculta ao comandante operacional conjunto uma possibilidade diferenciada de reorientar os comandantes subordinados.

Em função das condições de emprego mencionadas, das faculdades do comando operacional conjunto e considerando as inúmeras e críticas atribuições dos comandantes táticos e seus estados-maiores, é mais uma vez possível encontrar elementos que ajudam a compor o sentido relativo da palavra “pouco”. No entanto não parece razoável tomar tal constatação como regra inescapável.

Uma operação interagências como a que envolve a Copa do Mundo apresenta um perfil diferente. O valor da tropa empregada é bem maior, o rol de ameaças é mais diversificado, as áreas de atuação são várias, peculiares e distantes entre si e há uma profusão de atores interferentes, os quais não coincidem em todas as áreas. Em adição, imaginemos uma situação dantesca (possível, mas felizmente não provável), na qual todas as sedes da Copa apresentassem exigências de emprego da Força em eventos críticos, de forma simultânea, acentuada e distinta. Naturalmente isso demandaria respostas quase imediatas<sup>14</sup>, diferenciadas, precisas e harmonizadas com as expectativas dos níveis de decisão superiores.

Neste caso, impõe-se reafirmar o grau de dificuldade que assume a elaboração do planejamento operacional conjunto, de modo que os elementos táticos tenham “pouco” a fazer em termos de “planejamento e condução” das Op Info, independentemente da situação possível de ser vivenciada. Creio que nos colocarmos no lugar dos planejadores e comandantes neste nível de decisão já é um exercício de imaginação



Foto: Arquivo CComGEx.

Militar do BRABAT 1/14 interage com um cidadão haitiano. As Op Info são empregadas na busca pelo apoio da população às ações em curso.





Um Centro de Operações de GE desdobrado no terreno.

suficiente para dar a dimensão do desafio que isso representaria<sup>15</sup>.

Por outro lado, o acompanhamento de crises simultâneas pelo nível operacional exigiria um esforço de comando e controle ponderável. Assim, a prudência não permite asseverar que o planejamento operacional de Op Info – que levaria ao adestramento correspondente – será minucioso ao ponto de diminuir sobremaneira a possibilidade de surpresas e de comportar orientações precisas quanto aos procedimentos ante as situações críticas visualizadas.

Nessas circunstâncias, cabe ponderar a possibilidade de não haver condições práticas que viabilizem a expectativa do nível tático ter “pouco” a planejar e conduzir em termos de Op Info. Concluir que o nível operacional pode não ser capaz de regular efetivamente o emprego das Op Info em termos táticos e, mesmo assim, restringir a possibilidade de planejamento e condução das Op

Info neste nível implica riscos evidentes. Dentre esses, visualiza-se a elaboração de planejamentos operacionais demasiadamente genéricos e com lacunas de coordenação importantes, o que pode fazer com que as capacidades de Op Info sigam operando como no passado, ou seja, sem o balizamento objetivo dos fundamentos das Op Info. É possível também que os planejamentos operacionais, mesmo regulando alguns efeitos importantes, possam omitir outros igualmente relevantes, o que tem o potencial de promover repercussões indesejáveis a custos elevados.

Por outro lado, é bom lembrar que atribuir responsabilidades de Op Info aos elementos táticos também acarreta riscos. Neste caso, riscos de equívocos de concepção e de condução das Op Info com consequências desastrosas ou, ainda, de perda da indispensável sinergia de esforços. Tem-se, portanto, um dilema importante a ser superado, segundo as condições de cada caso.

A boa notícia é que os riscos em tela podem ser minorados. As medidas que contribuem para tal diminuição são:

- a eficaz aplicação da Inteligência Militar, manifesta na satisfação das necessidades de conhecimento em todos os níveis, o que se reflete, por exemplo, nos levantamentos estratégicos de área, na formulação de apreciações e estimativas e na atualização oportuna de conhecimentos;

- a conformação do que se denominou “consciência situacional compartilhada”<sup>16</sup>, a fim de que decisores e atuadores comunguem, no que for pertinente, de uma acurada avaliação do quadro vivenciado e, consequentemente, inspirem-se nessa avaliação para orientar suas respectivas ações;

- uma proficiente análise de riscos por parte do estado-maior no nível operacional, com o intuito de estabelecer a medida mais adequada do que venha a ser o “pouco” a ser realizado pelos elementos do nível tático. Em outras palavras, a definição clara e precisa da “faixa” de flexibilidade das Op Info táticas;

- a estruturação adequada, a capacitação técnica e a disciplina dos estados-maiores em nível tático, de modo a interpretar corretamente as demandas e orientações do escalão superior quanto às Op Info, bem como conhecer as possibilidades e limitações das capacidades implicadas e, assim, orientar e supervisionar os elementos das tropas subordinadas na consecução orquestrada dos objetivos propostos;

- o estabelecimento de um efetivo suporte de C2, o que se configura por meio de sistemas informatizados e integrados de apoio à tomada de decisão e, também, pela disponibilidade de meios de ligação compatíveis com as atividades de coordenação, as quais devem ser amplamente executadas desde o início das atividades de planejamento em nível operacional; e

- o adestramento integrado das tropas em todos os níveis, em particular, os estados-maiores

e as tropas especializadas nas capacidades de Op Info. É por meio de uma preparação criteriosa que o conjunto desses atores poderá melhor compreender e corresponder aos fundamentos e prescrições relacionadas às Op Info.

## CONCLUSÕES

As Op Info são uma concepção doutrinária recente e se encontram no rol das respostas de transformação da Força às demandas da Era do Conhecimento. Não obstante, tais operações enquadram capacidades diversas, muitas das quais dispõem de matrizes doutrinárias próprias e apresentam níveis relevantes de experimentação.

O principal aspecto dessa constatação é que, concomitantemente à sua consolidação, as Op Info trarão reflexos prováveis sobre as doutrinas e práticas das capacidades concernentes. Sem muita chance de erro, tal fenômeno enquadrará os processos de planejamento, a revisão de conceitos e a própria sistemática de interação de capacidades. Seja como for, o alcance prático e a avaliação de tais reflexos nos possibilitará identificar o nível de qualidade da transformação vivida e, em particular, o papel exercido pela Doutrina como vetor de indução.

Até agora, o esforço de produção de uma doutrina autóctone levou o EB à compreensão de que “o nível tático pouco poderá fazer em termos de planejamento e condução de uma campanha de informação”. O que se buscou demonstrar é que o sentido de “pouco” é relativo e, antes de tudo, não significa impedimento. Em adição, constatou-se que a definição de Op Info não expressa qualquer restrição à possibilidade de essas operações suportarem a consecução de objetivos em nível tático. O mesmo acontece com a compreensão de ambiente informacional.

Portanto, é razoável possibilitar certa flexibilidade, de modo que os comandantes táticos executem tarefas de planejamento e de condução das Op Info. Isso, desde que realizem

***“Por outro lado, atribuir responsabilidades de Op Info aos elementos táticos também acarreta riscos... A boa notícia é que esses riscos podem ser minorados.”***



a indispensável coordenação com os escalões superiores e, ainda, estejam cobertos por uma meticulosa análise de riscos. Sob essa perspectiva, o “pouco” se torna “muito”, pelos efeitos que tais tarefas podem trazer para o cumprimento da missão tática, assim como pelas repercussões para o cumprimento dos objetivos e a satisfação dos interesses dos níveis de decisão superiores.

Por outro lado, a consolidação das Op Info extrapola o campo doutrinário. Sem perder de vista o papel de sustentação da Doutrina e as suas relações com muitas outras atividades, está claro que os avanços pretendidos demandam outras providências, as quais chegam mesmo a sugerir considerações em termos de planejamento estratégico. Dentre essas providências, podem ser vislumbradas a:

- realização de intercâmbios institucionais com as forças armadas de outros países, tais como visitas e simpósios;
- capacitação de pessoal por meio de cursos

e estágios de Op Info fora da Força, seja no Brasil, seja no exterior;

- criação de estágios ou cursos de Op Info no âmbito do EB;
- inclusão/incremento das disciplinas de Op Info nos cursos de altos estudos e de especialização nas capacidades implicadas por essas operações;
- ampliação das medidas de coordenação com o MD, a fim de aprimorar os entendimentos, estruturas e processos de Op Info; e
- definição, ativação e experimentação de estruturas e processos concernentes às Op Info.

Por fim, é certo que o processo de superação do que somos para o que precisamos ser deve ser regulado pelas expectativas de emprego e pelas exigências dos conflitos modernos. Muitas delas já são conhecidas, o que contribui para o faseamento do processo e para a atribuição de prioridades. Seja como for, fica claro que muitas são as possibilidades no campo das Op Info.

Instalações de um Posto de Comando em campanha, com seus sistemas de C2.



Foto: Autor

---

## NOTAS

1. Cf. Nota de Coordenação Doutrinária nº 05/2012, de 20 de dezembro de 2012, p.7.
2. *Ibid.*, p. 9.
3. FTC (Força Terrestre Componente).
4. G Cmdo Op (Grande Comando Operativo). Corresponde ao nível divisão de exército.
5. GU (Grande Unidade). Corresponde ao nível brigada.
6. Cf. Nota de Coordenação Doutrinária nº 05/2012, p.12.
7. No novo espaço de batalha, é considerável a possibilidade de atos isolados, realizados por pequenos grupos ou até mesmo por iniciativas individuais, repercutirem imediatamente no nível político. Nesse sentido, a deficiência ou a ausência de regulações por parte do escalão superior podem levar a ações ou omissões de consequências indesejáveis. A expressão “cabo estratégico” foi adotada originalmente pelo General Charles C. Krulak e publicada na revista *Marines Magazine*, Jan., 1999. Disponível em: [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic\\_corporal.htm](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm)
8. Cf. Nota de Coordenação Doutrinária nº 05/2012, p.10. Em complemento e visando ampliar os dados de análise disponíveis, convém consultar os artigos: *La Evolución de las Operaciones de Información a Nivel de Brigada hacia Abajo*, *Military Review*, ed. em espanhol, Jul./Ago. 2005. p. 67-73; e *Cómo aprovechar la energía potencial de las Operaciones de Información*. *Military Review*, ed. em espanhol, Set./Out. 2010. p. 33-40.
9. Como é possível depreender a partir da Nota de Coordenação Doutrinária nº 01/2012, de 20 de dezembro de 2012, a palavra “escalão” quando aplicada à FTC, difere um pouco do sentido clássico que a essa palavra vinha assumindo no contexto da Força.
10. Em complemento, sugiro considerar as demandas táticas descritas no exemplo da localidade ALFA, disponível em: *O Sistema Operacional Informações no Exército Brasileiro*. *Military Review*, ed. Brasileira, Jan./Fev. 2012. p. 77-88.
11. Como leitura adicional, recomenda-se: *Cómo aprovechar la energía potencial de las Operaciones de Información*. *Military Review*, ed. em espanhol, Set./Out. 2010. p. 33-40.
12. Considerações mais detalhadas encontram-se disponíveis em: *O Sistema Operacional Informações no Exército Brasileiro*. *Military Review*, ed. Brasileira, Jan./Fev. 2012. p. 77-88.
13. Operação que contou com uma Força de Pacificação para fazer frente ao crime organizado, entre 2010 e 2012, nos complexos de favelas do Alemão e da Penha (Rio de Janeiro/RJ).
14. Como ilustração, Cori Dauber destaca que 45 minutos após um enfrentamento entre forças estadunidenses e o “exército de Mahdi”, durante a II Guerra do Golfo, os insurgentes haviam divulgado peças de desinformação na Internet, as quais foram captadas quase instantaneamente pela mídia mundial e levaram a uma investigação que deixou uma unidade fora de operação por um mês (in: *La verdad sí existe: responder a las operaciones de desinformación y engaño insurgentes*. *Military Review*, ed. em espanhol. Jul./Ago. 2009, p. 6-18). No Brasil, moradores divulgaram, no Youtube, um vídeo “de confronto com o Exército”, ocorrido “no início da noite” de 04/09/11, o qual foi apropriado, por exemplo, pelo *Jornal Nacional* e pela *Folha de São Paulo* (on line) poucas horas depois.
15. Uma simples visualização do anexo de Operações de Informação ao plano operacional, conforme a estrutura definida no manual de Operações em Ambiente Interagências, já nos dá uma noção da dificuldade para a sua elaboração minuciosa. Indo ao extremo, os apêndices deveriam comportar considerações sobre as especificidades de cada localidade sede dos jogos da Copa.
16. Apropriação e adequação da ideia expressa no manual de Operações em Ambiente Interagências, EB20-MC-10.201, p. 5-7.



# OPERAÇÕES NO AMPLO ESPECTRO: CONTRIBUIÇÕES DE UM GRANDE COMANDO OPERATIVO

Coronel Gilberto Barbosa Moreira

O Coronel de Infantaria Barbosa Moreira é o atual Chefe do Estado-Maior da 2ª Divisão de Exército. É bacharel em Ciências Militares pela AMAN e mestre pela ESAO. Na ECEME, realizou os cursos de Comando e Estado-Maior e de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército. Possui, ainda, cursos na Escola da OTAN e no Centro Europeu de Estudos George C. Marshall, na Alemanha. Foi Observador Militar da ONU no Sudão e oficial de estado-maior do Comando de Aviação do Exército e da Brigada de Infantaria Paraquedista tendo, posteriormente, comandado o 25º BI Pqdt. Antes de assumir o cargo atual, era assessor de Doutrina Militar Terrestre e de Operações Conjuntas do Estado-Maior do Exército.



em 2012. Compilando ideias, dados e informações sobre as características dos principais conflitos armados da atualidade, a 2ª DE concebeu, planejou e conduziu o referido programa de forma abrangente, possibilitando significativos ganhos para o adestramento de todos os seus escalões táticos, desde Grupo de Combate até o próprio Grande Comando. O foco deste artigo, portanto, é apresentar como a 2ª Divisão de Exército aplicou princípios e fundamentos das operações no amplo espectro considerando o emprego de meios em um quadro de conflito não-linear assimétrico e aproveitando seu programa de adestramento.

## CARACTERIZANDO E ENTENDENDO AS AMEAÇAS

Dentre as diversas fontes de informação que tratam de assuntos militares, é notório o consenso entre os autores de que o conflito assimétrico e não linear, também chamado de 4ª geração, é o conflito armado que será preponderante no século XXI. Como observa o General de Divisão Araújo, Chefe do Centro de Doutrina do Exército<sup>1</sup>, “Os conflitos bélicos entre Estados não desapareceram,

Ao ensejo das reflexões acerca da evolução da Doutrina Militar Terrestre, capitaneada pelo recém-criado Centro de Doutrina do Exército (C Dout Ex), a 2ª Divisão de Exército apresenta sua contribuição para as discussões em torno das Operações no Amplo Espectro, destacando os ensinamentos colhidos no adestramento realizado

Foto: Arquivo da 12ª Bda Inf L (Amv)



Desembarque de tropa aeromóvel no Vale do Paraíba.



mas têm sido cada vez mais raros. As novas ameaças aos Estados apresentam-se dentro dos próprios Estados, envolvendo atores não estatais, organizados em grupos rebeldes ou insurgentes, contando ou não com o apoio político e material internacional”.

Há uma considerável gama de aspectos que identificam e caracterizam as ameaças atuantes neste tipo de conflito. Quanto aos vetores de conflito, podemos citar, por exemplo, redes terroristas; organizações criminosas nacionais e/ou transnacionais; agentes de Inteligência, espões e elementos de operações especiais infiltrados; forças convencionais operando de forma não convencional; forças paramilitares (milícias); grupos ou indivíduos mercenários; grupos formados por simpatizantes à organização ou cooptados ao movimento. “Hackers” e atiradores de escol (snipers) poderiam ser incluídos entre esses vetores.

Quanto ao tipo de ação, podemos identificar as ameaças que se apresentam aos Estados como ações criminosas (assaltos, sequestros, homicídios, roubo de cargas); ataques dirigidos a instalações policiais ou militares, infraestruturas críticas e sedes de órgãos governamentais; emboscadas a comboios civis e militares e tropas; ataques de pirataria a navios e embarcações comerciais; ações terroristas [acionamento de artefatos de destruição em massa; atentados suicidas]; fogos de artilharia (lançamento de foguetes, fogos antiaéreos); ações sobre a informação (mídia); ataques cibernéticos dirigidos a alvos estratégicos (sistemas operacionais de infraestruturas críticas, de comando e controle, de governo etc.); e ações contra o meio ambiente (incêndios florestais, contaminação da água etc.).

Quanto ao terreno onde operam, as ameaças podem ocorrer em aglomerados urbanos e terrenos difíceis; em linhas de comunicação terrestres e marítimas; nas áreas de retaguarda; no espaço aéreo; e nas redes mundiais de computadores (espaço cibernético ou, simplesmente, ciberespaço).

Quanto às fontes de recursos, as ameaças aos Estados podem receber apoio material e financeiro externo, realizado de forma velada e proveniente de organizações e/ou governos que possuam interesses no conflito; obter fundos



Foto: 2º Ten Tiago CMSE

Estudantes de Jornalismo e Comunicação Social atendem a uma coletiva de imprensa, como parte do exercício.

pelo desvio de recursos empregando corrupção de agentes públicos; buscar sua sobrevivência no tráfico de armas, drogas, animais e/ou seres humanos; utilizar a lavagem de dinheiro e transações comerciais ilícitas; e/ou empregar exploração sexual, contrabando, exploração ilegal de recursos naturais.

Considerando os aspectos listados, os agentes do conflito assimétrico atuam como Forças Irregulares, com seus desdobramentos característicos. Tal caracterização é oportuna para o preparo da Força Terrestre, referenciando o planejamento da instrução militar e a formulação de novos objetivos de adestramento a serem alcançados pela tropa.

## O PROGRAMA DE ADESTRAMENTO DA 2ª DE

Ao longo das últimas décadas, uma série de condicionantes levaram à necessidade de novas capacidades operacionais para a Força Terrestre. A concepção de combate não-linear (Doutrina Delta), as missões de Garantia da Lei e da Ordem (Doutrina Gama) e o incremento das operações conjuntas foram as principais condicionantes. Esse processo impactou sensivelmente o nível de adestramento das tropas regulares no combate não convencional.

Visando a capacitar seus meios para a atuação no amplo espectro, a 2ª Divisão de Exército incluiu a atuação em combate não convencional no seu programa de adestramento para 2012, sem prejuízo da capacidade operacional nos diferentes tipos de ações táticas<sup>2</sup>.

O Programa de Adestramento foi elaborado com base nas seguintes diretrizes:

- Integrar novos meios à composição de forças – a DE tem buscado a participação de Unidades integrantes da Força de Atuação Estratégica nos seus exercícios<sup>3</sup>. Essa iniciativa vem proporcionando versatilidade e poder de combate à Força constituída para os exercícios, resultando em excelentes níveis de interoperabilidade com as tropas integrantes da Divisão.

- Aprimorar a capacitação técnica e tática dos comandantes de pequenas frações em operações contra forças irregulares – foi idealizado um estágio de nivelamento em patrulhas, dirigido a tenentes e sargentos das unidades de combate. A “reciclagem” constou de táticas, técnicas e procedimentos aplicáveis às operações, com o objetivo de tornar esses combatentes multiplicadores do conhecimento em suas respectivas unidades<sup>4</sup>.

- Orientar as atividades de instrução do efetivo profissional – uma Diretriz de Preparo Operacional ajustou procedimentos técnicos e táticas com base em observações colhidas no ano anterior. Foram selecionados assuntos e objetivos de instrução específicos, com ênfase nas técnicas individuais aplicadas ao combate não convencional, visando à reciclagem de assuntos de Instrução Básica e de Qualificação do efetivo

profissional.

- Planejar e conduzir exercício de adestramento básico (pelotão e subunidade), em cenário de operações contra forças irregulares em ambiente rural (Operação Poço Preto)<sup>5</sup> – além de adestrar as pequenas frações e subunidades em operações descentralizadas no terreno, o exercício possibilita o adestramento de comandantes e estados-maiores de unidades das duas brigadas de armas combinadas subordinadas à Divisão e de seus subsistemas integrantes. Nas edições realizadas em 2011 e 2012, a tarefa de organizar e treinar a força oponente foi atribuída às unidades de Artilharia de Campanha orgânicas de cada Grande-Unidade (GU) – os 2º e 20º Grupos de Artilharia Leve.

- Planejar o Exercício de Adestramento Avançado (Exercício Agulhas Negras) dentro de um cenário de conflito não linear assimétrico – com o tema definido, o Estado-Maior da Divisão realizou ampla pesquisa doutrinária para conceber a situação de conflito e a escalada da crise. O planejamento fundamentou-se em diversas referências, tais como a legislação internacional (Carta das Nações Unidas, Direito Internacional dos Conflitos Armados e Direito Internacional Humanitário), na Doutrina Militar de Defesa e de Operações Conjuntas. A ação militar foi planejada

O contexto interagências: órgãos civis participaram do exercício – entre eles, a Cruz Vermelha.



Foto: 2º Ten Tiago, CMSE.



dentro do conceito operacional de Operações no Amplo Espectro, em fase de adoção pela Doutrina Militar Terrestre

As forças foram empregadas em variada gama de objetivos de adestramento, possibilitando o atendimento daqueles estabelecidos pelo Programa de Instrução Militar e o acréscimo de outros específicos, tais como conduzir operações de informação, operações interagências e experimentações com Materiais de Emprego Militar (MEM) em processo de desenvolvimento ou avaliação.

Para exemplificar, a participação da mídia foi enquadrada no contexto das operações de informação, com o desenvolvimento de atividades de Comunicação Social. Foram realizadas gestões para a participação de universitários das áreas de Jornalismo e de Comunicação Social nos eventos e treinadas ações para a solução de problemas militares simulados (PMS). Os eventos planejados exigiram uma série de atividades de preparação dos participantes, visando a ambientá-los ao cenário de conflito e prepará-los para os PMS direcionados, particularmente a ambientação dos comandantes de GU e unidades e seus respectivos estados-maiores.

A aplicação do recém-publicado manual de operações em ambiente interagências se deu por meio de uma experimentação. Foi constituída uma Força-Tarefa (FT) Interagências no nível Unidade, que contou com as agências convidadas (Cruz Vermelha Brasileira, Defesa Civil Estadual, Polícia Militar e Corpo de Bombeiros). Mediante um processo de integração, a FT Interagências atuou em duas operações humanitárias (evacuação de não combatentes e em desastre causado por lançamento de artefato químico, biológico, radiológico ou nuclear (QBRN).

No que diz respeito às experimentações de MEM, foram selecionados um Sistema Aéreo Remotamente Pilotado (SARP), em desenvolvimento pelo Centro Tecnológico do Exército, e viaturas de 2,5 toneladas de fabricação Sul-Coreana, em atendimento ao planejamento do

Comando Logístico (COLOG).

O Exercício contou com a participação de representantes do Estado-Maior do Exército (EME), do Comando de Operações Terrestres, do COLOG, do Departamento de Educação e Cultura do Exército, da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército e da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Esse órgão de direção e escolas puderam verificar aspectos relacionados à área de atuação de cada um e, ao mesmo tempo, contribuir para a avaliação do desempenho da tropa em operações realizada pela DE.

### ENSINAMENTOS COLHIDOS

A aplicação da metodologia de adestramento em vigor, preconizada pelos Programas-Padrão, possibilita coletar expressiva quantidade de ensinamentos úteis ao processo de evolução doutrinária. Dessa forma, os exercícios militares constituem-se em laboratório eficiente para experimentações.

Nesse sentido, o Exercício “Agulhas Negras” vem cumprindo esse papel de maneira eficaz<sup>6</sup>. Atualmente, outras áreas têm sido selecionadas. De acordo com os cenários e objetivos de adestramento, efetivos de outras Brigadas (Bda) foram integrados ao exercício, tais como a 11<sup>a</sup> Bda Inf L, Elm da Bda Inf Pqdt, da Bda Op Esp e outras tropas da Força de Ação Rápida Estratégica. O Exercício vem propiciando elementos necessários para o adestramento avançado e o desenvolvimento da doutrina de emprego das tropas mais operacionais da Força Terrestre e oferece a moldura adequada para explorar os conceitos das Operações no Amplo Espectro.

Alguns dos ensinamentos colhidos:

- Concepção e montagem dos exercícios - nos exercícios de operações no amplo espectro, o foco do adestramento foram as operações contra forças irregulares, operações de informação e as operações no ambiente interagências. Para que este ambiente interagências seja replicado adequadamente, os atores externos à Força que devem atuar cerradamente nos exercícios são a

***“A participação da mídia foi enquadrada no contexto das operações de informação, com o desenvolvimento de atividades de Comunicação Social.”***



mídia, a Cruz Vermelha Brasileira, a Defesa Civil e os Órgãos de Segurança Pública. A participação de tais agências é fator crítico para se alcançar a capacitação operacional desejada. Na constituição da FT Interagências, verificou-se que os batalhões logísticos (B Log) são particularmente aptos a integrá-la. Infere-se que, em função da sua estrutura e dos meios que dispõem, os B Log podem atuar como unidade de assuntos civis de um Grande Comando operativo, em especial, nas operações de assistência humanitárias necessárias no cenário de conflito visualizado.

- Elaboração de cenários de conflito – para um exercício de operações no amplo espectro, não há dificuldade em elaborar os cenários de conflito, tendo em vista a variedade de situações contemporâneas similares. Entretanto, as condicionantes políticas e circunstâncias especiais que influenciam o planejamento da ação militar devem ser consideradas pelos estados-maiores encarregados da sua elaboração. Isso requer experiência em operações conjuntas e combinadas, além de conhecimentos sobre Direito Internacional, nas vertentes Humanitárias e dos Conflitos Armados, particularmente quando as ações se desenvolverem além do território nacional.

- Escolha do ambiente operativo para a realização do exercício. Na obra *“The Changing Face of War: into the Fourth Generation”* (O Caráter Mutável da Guerra: Ingressando na Quarta Geração, em tradução livre) – Lind e outros<sup>7</sup> observam que “os conflitos assimétricos apresentam características próprias, tais como a grande dispersão geográfica, a inexistência de limites claros entre não combatentes e combatentes ou entre a guerra e a paz. Outra característica é a predominância de eventos em áreas urbanas, posto que é nesse ambiente que as forças irregulares irão conduzir a maioria de suas ações. Daí decorre a não linearidade das operações. Não há mais frentes ou linhas de contato com o inimigo”.

Dessa forma, na escolha de áreas para a realização de exercícios dessa natureza, devem ser considerados os seguintes aspectos:

- espaço compatível para desdobramento e operação das GU, de suas unidades e subunidades orgânicas e das recebidas em reforço;

- fisiografia diversificada, pela existência de terreno movimentado, áreas de preservação com vegetação densa e hidrografia abundante (córregos, rios de médio porte e lagos);

- existência de localidades em quantidade adequada e de tamanho compatível com os objetivos de adestramento;

- existência de eixos e vias de circulação, um aspecto de interesse para o planejamento logístico e de Comando e Controle;

- existência de Estruturas Estratégicas Terrestres, que propiciam o planejamento e a marcação de objetivos de interesse da operação; e

- seleção de áreas rurais, pois, na impossibilidade de contar com campos e áreas de instrução compatíveis com o cenário de conflito, é essencial prever nos reconhecimentos o contato prévio com autoridades locais e proprietários rurais para a utilização de áreas e instalações de interesse para o desdobramento de bases de operações, embarque / desembarque aeromóvel, para deslocamentos terrestres e aquáticos, dentre outras.

- Potencialização das ações da “força oponente” e da figuração – contando com o assessoramento de pessoal especializado, a tropa que desempenha o papel de força oponente deve realizar uma preparação minuciosa. Isso resulta em aumento do grau de dificuldade dos PMS e realismo na execução das ações. No Exercício Agulhas Negras, essa tarefa foi cumprida por integrantes da Bda Op Esp, parcela imprescindível na simulação do ambiente e na própria execução dos PMS. Para os operadores de Forças Especiais, a atividade contribuiu para o seu próprio adestramento, no contexto de tarefas de multiplicação de forças.

## POSSÍVEIS REFLEXOS PARA A DOCTRINA

Buscou-se uma adequada fundamentação político-diplomática. Em cenários de conflito externo, levantou-se a figura jurídica da cooperação civil-militar ampliada para respaldar uma possível ação militar combinada. Tal instrumento, formalizado na esfera política e diplomática, no âmbito de um organismo de segurança regional ou mundial se materializa por meio de uma resolução, na qual, entre outros aspectos, estabelece a constituição de uma Força



Foto: Arquivo da 12ª Bda Inf L (Amv)

Tropa da 12ª Brigada de Infantaria Leve (Amv) prepara-se para desembarcar de um HM-3, da Aviação do Exército.

Combinada Binacional ou Multinacional. Por sua natureza, todo instrumento de cooperação civil-militar contém os elementos considerados essenciais ao êxito de uma campanha – o consentimento das partes envolvidas, a manutenção da autoridade e o respeito à soberania da nação afetada e a credibilidade da Força constituída para restabelecer as condições de segurança e estabilidade na área em questão.

Em um quadro de operações realizadas no amplo espectro, com sucessivas mudanças de atitude, os objetivos estratégicos da campanha devem ser traçados por fases, cumprindo uma lógica que possibilite alcançar o estado final desejado. Essa lógica de faseamento da campanha compreende o restabelecimento das condições de segurança, a estabilização da área e a transição da autoridade<sup>8</sup>. A título de exemplo, a campanha desenvolvida no exercício Agulhas Negras foi dividida em quatro fases distintas: a 1ª Fase, para a Concentração Estratégica e o Investimento (ou Inserção) na área-problema; a 2ª Fase, planejada

para obter o controle da área e estabilizá-la; a 3ª Fase – Transição –; e a 4ª Fase, na qual ocorreria a saída e a reversão das Forças.

O emprego de uma forma de Desenho Operacional justificou-se pelo auxílio ao planejamento do Estado-Maior. No entendimento deste autor, o processo é a representação gráfica de uma série de aspectos que balizam o curso de uma operação. Para a elaboração do Desenho Operacional, são definidos o Estado Final Desejado Militar (EFD Militar), os Objetivos Operacionais (Obj Op), os Centros de Gravidade (CG) e os Pontos Decisivos (PD). Todos estes dados, condensados em uma única representação gráfica, são de grande importância para os escalões táticos diretamente subordinados à Força Terrestre Componente (FTC). Nas Operações no Amplo Espectro com características assimétricas, as ações são muito descentralizadas, exigindo uma grande parcela de iniciativa dos comandantes em todos os níveis. É imperativo que eles conheçam todas as condicionantes envolvidas em suas ações, de



Quadro 1- O Desenho Operacional concebido para a Campanha Terrestre da 2ª DE, no exercício Agulhas Negras

forma que estas estejam perfeitamente alinhadas com as diretrizes dos escalões superiores. O Quadro 1 ilustra como o Comando da 2ª DE empregou o desenho operacional no planejamento da ação militar no Exercício Agulhas Negras, proporcionando aos Comandos subordinados uma visão objetiva dos objetivos traçados e contribuindo para a manutenção da iniciativa e do grau de consciência situacional.

A Intenção do Comandante deve conter de maneira clara e precisa o foco do esforço, os objetivos e o Estado Final almejado. O mais importante é deixar claro aos subordinados o porquê de se estar conduzindo a operação de determinada maneira. A forma de condução da operação será detalhada no conceito da operação. Em síntese, a intenção do comandante diz o “porquê”, e o conceito da operação diz o “como”. A clareza e precisão não devem se confundir com ordens minuciosas e extremamente detalhadas, que tendem a retirar dos subordinados sua iniciativa. Em Operações no Amplo Espectro, a intenção do Comandante deve ser a mesma, desde o maior escalão até as pequenas frações.

## AS SOLUÇÕES DA DIVISÃO QUANTO ÀS TAREFAS A CUMPRIR

Na Função de Combate Manobra – dois aspectos táticos devem ser ressaltados no atendimento às tarefas relacionadas a esta função: o dispositivo adotado e a manobra de investimento na área de operações. No primeiro aspecto, a organização para o combate em módulos valor unidade permitiu alcançar um grau aceitável de autonomia e sustentabilidade nas 48 horas iniciais da operação. No segundo, a rapidez nas operações aeromóveis e o sigilo ao movimento proporcionado pelas infiltrações terrestres conferiram vantagem tática inicial em favor da força combinada. A descentralização dos meios representou uma quebra de paradigma na concepção de emprego do escalão GU, considerado módulo de combate em operações convencionais.

As Considerações Cíveis – o conceito foi aplicado e difundido para as forças em presença, propiciando alcançar níveis adequados de consciência situacional da tropa e o desenvolvimento de atitudes e procedimentos compatíveis, o que se caracterizou em diversas situações, tais como:



- o respeito à cultura local, valores, costumes e tradições que norteiam a população;

- a ocupação de áreas urbanas e rurais consentidas;

- ações de Comunicação Social durante as operações, disseminando produtos que contribuíssem para a conscientização da população local acerca dos objetivos e evolução da campanha;

- a preservação da infraestrutura local, bens e obras de arte; e

- as influências de instituições civis e lideranças locais sobre as ações militares.

O Emprego das Operações de Informação (Op Info) - seu emprego está sujeito às condições específicas do ambiente operacional, dos públicos-alvo e da disponibilidade de meios. A aplicação de experimentações conduzidas por Grandes Comandos poderá levar a uma consolidação doutrinária que atenda às necessidades do Exército Brasileiro. Apesar de existirem diversas fontes de informação versando sobre o assunto, poucos referenciais versam sobre a elaboração de planos ou ordens de Operações de Informação. Por se tratar de uma atividade que requer dados de diversas fontes, verificou-se a necessidade de constituir uma célula específica para essa atividade no Estado-Maior da FTC – coordenada pela 2ª, 3ª ou pela 5ª seção (e com participação destas).

Na Função de Combate Inteligência – enfatiza-se o papel da tropa no levantamento de dados de interesse do sistema Inteligência. As operações conduzidas proporcionam contato com a população e são aplicadas técnicas como vasculhamento na área do objetivo, interrogatórios preliminares de capturado e a identificação de elementos da Força Irregular. Tais procedimentos contribuíram para o acompanhamento e evolução da operação. Ressalta-se a importância da ação de comando na disseminação dos conhecimentos

obtidos para os Comandos envolvidos, uma vez que a descentralização das tropas no terreno concorre para a depreciação dos níveis de consciência situacional. Para suplantar esse óbice, o sistema Inteligência vale-se da confiabilidade, continuidade e segurança proporcionada pelo Sistema de Comando e Controle, possibilitando não somente a transmissão de ordens, mas também, sobretudo, a atualização diária da situação, com os resultados das ações e a evolução das operações.

Na Função de Combate Fogos – considera-

se que o emprego da massa de fogos não se faz tão necessário em áreas urbanas ou edificadas, a fim de minimizar os possíveis danos colaterais. A Artilharia deve adaptar sua doutrina de emprego e reorganizar seus subsistemas, a fim de atender às imposições das operações no amplo espectro, sobretudo no contexto de conflitos

assimétricos. Nesse tipo de conflito, o apoio de fogo é prestado de forma descentralizada, com os Grupos orgânicos das Bda atuando desdobrados por Baterias ou por Seções, em reforço a cada elemento de manobra. Para tanto, os elementos de Artilharia em reforço são organizados com subsistemas independentes – topografia, comunicações, linha de fogo, controle e direção de tiro. Medidas de coordenação de fogos devem ser estabelecidas dentro dos setores de emprego de cada Brigada, em especial nas áreas urbanas, possibilitando aos Centros de Coordenação de Apoio de Fogo o controle necessário em tais missões de tiro.

Na Função de Combate Logística – da mesma forma que os demais sistemas de apoio ao combate, a logística deve se reorganizar para atender as imposições de um cenário de conflito assimétrico. As operações descentralizadas pressupõem o estabelecimento de destacamentos logísticos e a sua integração aos módulos de combate constituídos. Da mesma forma, a obtenção de

***“No amplo espectro, com sucessivas mudanças de atitude, os objetivos estratégicos da campanha devem ser traçados por fases, cumprindo uma lógica que possibilite alcançar o estado final desejado.”***

recursos locais é aspecto essencial à eficiência do sistema. As atividades aéreas de ressurgimento preponderam nas fases iniciais da campanha, particularmente quando os níveis de segurança e controle da área são baixos. A disponibilidade de meios aéreos é fator crítico de êxito para o apoio. As áreas de apoio logístico devem ser desdobradas em regiões onde foi restabelecido o controle da área e a segurança.

Emprego das Comunicações – com o elevado grau de descentralização das ações típico das operações no Amplo Espectro, o sistema de comando e controle (C2) exerce papel primordial para o êxito da campanha e requer adequado apoio das Comunicações. As comunicações rádio



Atividade conduzida por um dos Comandantes de Brigada com lideranças locais da área de operações.

em toda a área de operações são estabelecidas mediante estudo prévio do terreno e a instalação de repetidoras. A eficiência do sistema está relacionada à extensão da área e à quantidade de repetidoras instaladas. Na fase do investimento, devem ser adotadas medidas de coordenação e controle, considerando que a infraestrutura de comunicações ainda não estará estabelecida. Com as áreas ocupadas e sob controle das FT, os equipamentos podem ser instalados, aumentando a cobertura de sinal em toda a A Op.

Emprego da Defesa Antiaérea – de maneira geral, os princípios de emprego do sistema permanecem os mesmos das operações convencionais, com as necessárias adaptações

de material. Em cenários assimétricos, é possível que os meios de Artilharia Antiaérea atuem sem o alerta antecipado do Comando de Defesa Aeroespacial Brasileiro, uma vez que seus radares dificilmente identificarão o tipo de ameaça aérea considerada, com oportunidade. Cabe observar que, em operações que abranjam território de dois ou mais países, haverá necessidade de coordenação do controle aeroespacial.

Emprego da Engenharia – verifica-se que o ambiente de conflito assimétrico não impõe a necessidade de adaptações significativas. Os princípios de emprego continuam válidos e a doutrina em vigor é plenamente aplicável às operações no amplo espectro. Entretanto, da mesma forma que nos demais sistemas de apoio ao combate, a descentralização das ações impõe às unidades de Engenharia peculiaridades na organização dos meios e na atribuição de tarefas. Frações modulares de apoio se mostram viáveis na constituição de FT valor unidade, particularmente, em tarefas de apoio ao desdobramento e segurança de bases de operações. Dentre as tarefas que se sobressaem no contexto de operações no amplo espectro, estão as atividades de Controle de Danos e de Reconstrução. Os efeitos das operações sobre populações residentes nas áreas abrangidas pelo conflito representam vetores que atuam diretamente sobre o estado final desejado, condicionando o planejamento para empregar os meios de Engenharia no restabelecimento de serviços, bem como na desobstrução de vias de circulação. O emprego dos meios de Engenharia verifica-se, também, nas operações humanitárias, seja para mitigar os efeitos de desastres naturais ou nas evacuações de não combatentes e refugiados.

## CONCLUSÃO

A 2ª Divisão de Exército comprovou que cenários de conflito não linear assimétrico propiciam, em excelentes condições, o adestramento básico e avançado a todos os escalões da F Ter, particularmente as Unidades, Grandes Unidades e Grandes Comandos. As atuais capacidades operacionais da tropa devem ser aperfeiçoadas para permitir seu emprego nas Operações no Amplo Espectro. Há, ainda, a necessidade de se aprimorarem a organização e composição dos meios, as formas de emprego

e, em determinadas situações, a integração de esforços interagências.

As inovações introduzidas nos exercícios da DE foram postas em prática sem comprometer as diretrizes de preparo e de instrução militar emanadas pelo Comando de Operações Terrestres e Comando Militar do Sudeste. Os ensinamentos assimilados pelos diferentes escalões de comando e pelas tropas envolvidas foram registrados em diretrizes de instrução, relatórios e nos próprios documentos atinentes aos exercícios, experimentações operacionais e estágios de preparação técnica e tática realizados. Tais documentos foram submetidos à apreciação do EME, de Órgãos de Direção Setorial e de Comandos Militares de Área, com vistas a fornecer conhecimentos de interesse a cada um dos vetores do processo de transformação do Exército.

Dentre os aspectos que caracterizaram a organização de uma Força empregada em

operações no amplo espectro, merecem destaque o tipo e a modularidade dos elementos de manobra. As Brigadas de Infantaria Leve são as tropas particularmente aptas a conduzir certas ações táticas. Concorrem para isso a sua fluidez para realizar infiltrações terrestres e aeromóveis, além da aptidão para o combate em ambiente urbano e para as operações contra forças irregulares, de forma descentralizada ou não.

Como apresentado, o Programa de Adestramento desenvolvido pela 2ª DE possibilitou uma oportunidade de adestramento nitidamente relacionada à realidade atual. Tal constatação, salvo outro juízo, reforça a importância do ineditismo da metodologia de preparo aplicada, na crença de que tal experimentação pode se constituir em efetiva e moderna contribuição ao desenvolvimento de conceitos doutrinários e operacionais para a Força Terrestre.

---

#### NOTAS

1. ARAUJO, Mario Lucio Alves de. *Operações no Amplo Espectro: Novo Paradigma no Espaço de Batalha. Doutrina Militar Terrestre em Revista*. 1ª Edição. JAN/MAR 2013. p. 20.
2. A 2ª DE é apta a conduzir e/ou participar de operações aeromóveis, infiltrações táticas, ações ofensivas e defensivas, ações de GLO e de toda a gama de operações realizadas em ambiente interagências.
3. A participação de elementos das Brigadas de Operações Especiais (Bda Op Esp), de Infantaria Paraquedista e de Artilharia Antiaérea (Bda Art AAe), do Comando de Aviação do Exército (CAvEx) e das Companhia de Defesa Química, Biológica e Nuclear (Cia DOBN), de Comando e Controle (Cia C2) e de Guerra Eletrônica (Cia GE) tem sido o foco desse esforço da 2ª DE.
4. O estágio foi conduzido com apoio da Seção de Instrução Especializada (SIEsp), da Academia Militar das Agulhas Negras, no campo de instrução da própria Academia, em Resende/RJ, durante o recesso escolar no mês de julho. As instruções técnicas e a parte prática foram ministradas por uma equipe de instrutores de monitores da SIEsp, em regime de operações continuadas e com realização de tiro real.
5. Realizado pela primeira vez em 2007, no âmbito da 12ª Brigada de Infantaria Leve (Aeromóvel), o exercício de adestramento “Poço Preto” proporcionou excelentes resultados para o preparo e motivação da tropa, sendo reeditado a partir de 2011 pelo comando da 2ª DE, para permitir o adestramento das tropas de suas duas Grandes unidades subordinadas.
6. A primeira edição do “Agulhas Negras” ocorreu no ano de 1995, quando a recém-transformada 12ª Brigada da Infantaria Leve (aeromóvel) – criada a partir da extinta 12ª Brigada de Infantaria Motorizada, em Caçapava, Estado de São Paulo – iniciou, junto com a Aviação do Exército, seu adestramento para emprego em operações aeromóveis. As manobras eram conduzidas na região do campo de instrução da AMAN, e daí a sua designação preservada até hoje (agora também chamado de Operação Agulhas Negras – OpAN).
7. Citado em “A Guerra Assimétrica à Luz do Pensamento Estratégico” - Brúmmel Vazquez Bermúdez, CF (EQU) – ESG 2011.
8. Nas operações conduzidas no âmbito da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), por exemplo, são previstas, ainda, as atividades de reconstrução.



# COMO DESENVOLVER PENSADORES CRIATIVOS E CRÍTICOS

Coronel (da Reserva) Charles D. Allen, Exército dos EUA

Coronel (da Reserva) Stephen J. Gerras, Ph.D., Exército dos EUA

*Este artigo é uma adaptação do texto originalmente publicado na edição Nov/Dez de 2009, da Military Review, sob o título "Developing Creative and Critical Thinkers" (pag. 77-83), e da versão em português publicada na edição brasileira da mesma Revista no bimestre Set/Out de 2010. A presente reprodução foi autorizada pelos autores.*

Charles D. Allen é professor de Ciência Cultural no Departamento de Comando, Liderança e Administração da Escola de Guerra do Exército dos EUA, em Carlisle, Estado da Pensilvânia. É bacharel pela Academia Militar do Exército dos EUA e possui mestrados em Ciências pela Georgia Tech, em Arte e Ciência Militar, pela Escola de Estudos Militares Avançados e em Estudos Estratégicos, pela Escola de Guerra do Exército.



Stephen J. Gerras é professor de Ciências Comportamentais no Departamento de Comando, Liderança e Administração da Escola de Guerra do Exército dos EUA. Possui bacharelado pela Academia Militar dos EUA e mestrados em Estudos Estratégicos pela Escola de Guerra do Exército dos EUA e em Ciências pela Universidade Estadual da Pensilvânia. É doutor em ciências também pela Universidade da Pensilvânia.



Em abril de 2009, o então Secretário de Defesa dos Estados Unidos da América (EUA), Robert Gates, programou uma série de visitas por todas as escolas de mais alto nível das Forças Armadas, para apresentar a justificativa das suas recomendações orçamentárias ao Presidente. Podemos inferir que seu objetivo tenha sido o de comunicar as prioridades do Orçamento de Defesa Nacional para o exercício fiscal do ano seguinte diretamente aos futuros líderes das Forças Armadas<sup>1</sup>. Suas recomendações para o exercício fiscal de 2010 discordaram das sugestões e das orientações dos Comandantes das Forças e acabaram por resultar em cortes nos principais sistemas de armas.

Ao explicar suas preocupações sobre o Sistema de Combate do Futuro (Future Combat System — FCS), Gates relatou uma conversa que



tivera com o Comando do Exército sobre o projeto de uma variante da viatura blindada de combate. Ele previa que o fundo do veículo seria plano, com altura livre do solo de apenas 46 centímetros. Sua crítica foi contundente: o projeto revelava que “nenhuma lição havia sido aprendida”<sup>2</sup>. O investimento estratégico no programa FCS havia produzido uma viatura fundamentalmente inadequada. Sua mensagem foi clara: “Que diabos estávamos imaginando [quando concebemos essa viatura]?”.

Há vários livros e artigos contemporâneos questionando a capacidade que os chefes militares têm de pensar estrategicamente sobre os desafios que passamos a enfrentar depois dos atentados de 11 de Setembro. Os livros *Fiasco*, de Tom Rick, e *The War Within*, de Bob Woodward, são relatos que trazem a visão de observadores externos sobre a ineficiência da formulação de política e estratégia por parte de chefes civis e militares nos mais altos escalões. O Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior ressaltou a necessidade de “pensar adiante no nível estratégico”, em sua orientação para o Estado-Maior Conjunto, porque “ainda somos mais reativos do que preventivos”<sup>3</sup>. No âmbito do Exército também há quem cite a falta de pensamento estratégico. (*Consulte A Failure in Generalship*, de Paul Yingling; *The Army as a Learning Organization*, de Steve Gerras; e, no âmbito institucional, *Adapt or Die*, de David A. Fastabend e Robert H. Simpson<sup>4</sup>.) Apesar de enaltecerem os avanços conquistados no emprego da Forças, muitos chefes da área de Defesa destacaram a ineficiência na definição de estratégias e os processos institucionais falhos<sup>5</sup>. Essas críticas significam que as pessoas estavam ocupadas demais para pensar, que não enxergaram o contexto de forma mais ampla e que empregaram um processo decisório ineficaz.

Entre os chefes no Exército e na Defesa, muitos afirmaram que o ambiente de segurança do século XXI demanda o aprimorar as competências ligadas ao pensamento estratégico<sup>6</sup>. A exigência decorre da constatação de que a complexidade, a incerteza e a ambiguidade do atual ambiente requerem um distanciamento das metodologias e premissas da Guerra Fria. Há, no entanto, uma grande lacuna entre o desejo de desenvolver essas competências e o que de fato acontece no

Exército<sup>7</sup>.

Este artigo apresenta uma definição de pensamento estratégico e, em seguida, enfoca os seus dois principais antecedentes — o pensamento criativo e o pensamento crítico — e apresenta a abordagem da Escola de Guerra do Exército dos EUA (U.S. Army War College) no ensino dessas competências aos alunos. O pensamento estratégico é uma competência baseada na habilidade de fazer uma síntese criativa e holística dos fatores principais que afetam uma organização e seu ambiente para obter uma vantagem competitiva sustentável e o sucesso de longo prazo. O pensamento estratégico entrelaça as exigências previstas com futuras capacidades organizacionais para assegurar que a organização “vença” no futuro.

Não faltam exemplos de fracassos relacionados ao pensamento estratégico. Entre eles está a recente incapacidade demonstrada pela indústria automobilística americana para entender os principais desafios que se lhes apresentavam. Mais significativo foi o fracasso do pensamento estratégico estadunidense em formular e acatar as várias premissas sobre o Iraque, na fase anterior ao conflito. Os elementos centrais do pensamento estratégico são a capacidade de pensar de forma criativa e crítica sobre questões de Segurança Nacional. Acreditamos que pesquisas sobre psicologia cognitiva, neurociência e tomada de decisões podem e devem ser consideradas pelo Exército no desenvolvimento de competências ligadas ao pensamento estratégico.

## PENSAMENTO CRIATIVO E CRÍTICO NO EXÉRCITO

Julgamos que a imprevisibilidade dos ambientes interno e externo em que operamos torna vital que os alunos recebam os fundamentos de “como pensar” os desafios no nível estratégico. É preciso que nossos chefes sejam capacitados a desenvolver e aplicar estratégias criativas quando encontrarem circunstâncias sobre as quais o conhecimento e a compreensão sejam limitados. Pensar criativamente é, portanto, uma habilidade fundamental para o pensamento estratégico, necessária para o sucesso dos chefes militares.

Criatividade é a capacidade de produzir ideias novas que sejam valorizadas por outras



A collage of various military and police operations. It includes soldiers in camouflage uniforms, some holding rifles, a tank, a helicopter, a parachute, and a group of soldiers in formation. The collage is set against a light green background with a subtle pattern.



adaptam-se rapidamente a qualquer mudança nas circunstâncias. O inimigo será criativo e, por isso, também precisamos sê-lo. Os chefes militares nos altos escalões devem recorrer à criatividade e à inovação ao decidirem de forma crítica o que e como fazer. Como observa a Professora Diane Halpern, o “pensamento crítico é o emprego das habilidades ou estratégias cognitivas que aumentam a probabilidade de um resultado desejável. É utilizado para descrever o pensamento que é intencional, fundamentado e orientado por um objetivo”<sup>10</sup>. Em essência, o pensamento crítico consiste em utilizar processos para avaliar e selecionar informações para aumentar o discernimento e tomar melhores decisões. Embora este artigo não descreva o processo de pensamento crítico, há boas referências para a análise detalhada de como praticá-lo<sup>11</sup>.

Como desenvolver essas habilidades de discernimento nos chefes, comandantes e assessores de alto nível do Exército? No contexto acadêmico, utiliza-se ensinar habilidades de lógica e raciocínio, que são normalmente o foco da Filosofia. Outra opção é enfatizar habilidades de questionamento e autorreflexão, que são normalmente o foco da Educação e da Psicologia<sup>12</sup>.

Esses métodos podem ser empregados em qualquer ambiente, seja ele livre ou dependente de um contexto. O desenvolvimento livre de contexto concentra-se em ensinar habilidades de pensamento que independem de um assunto específico. O desenvolvimento dependente de contexto é centrado no ensino das mesmas habilidades para um dado campo de estudo. Com base em nossas experiências no Army War College, cremos que a melhor forma de ensinar habilidades ligadas ao pensamento crítico aos oficiais é oferecer o desenvolvimento de habilidades dependentes do contexto, que incorpore o foco que a Filosofia dá ao pensamento crítico e os focos próprios da Educação e Psicologia na autoanálise.

As ações relacionadas a seguir são, a nosso

ver, a melhor forma de desenvolver habilidades de pensamento estratégico:

- utilizar uma perspectiva multidisciplinar para fornecer conhecimentos sobre habilidades de pensamento;
- praticar a aplicação dessas habilidades em um ambiente dependente de contexto sob a responsabilidade de um diretor ou facilitador especializado;
- incentivar e motivar a aplicação rotineira de habilidades de pensamento estratégico a questões importantes, mediante a criação de um ambiente salutar nas escolas e unidades.

### **PENSAMENTO CRÍTICO — ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS**

O Exército dispõe de alguns processos e normas estruturais e culturais que facilitam o pensamento crítico. O método militar para estudo de situação é uma abordagem racional e metodológica para a tomada de decisões. O Processo de Planejamento de Operações Conjuntas o emprega para o planejamento no nível tático. Quando seguido corretamente, deve levar à melhor decisão (ou pelo menos a uma decisão melhor), dado o grau de incerteza e complexidade da

***“No nível estratégico(...) a especificidade ou a amplitude da descrição que atribuímos a um problema poderá limitar a geração de soluções viáveis”.***

situação. O desafio está no fato de que há várias oportunidades para o fracasso no pensamento crítico e para uma decisão ruim embutidas em cada uma das etapas do estudo de situação. Do recebimento da orientação inicial do comandante à elaboração de linhas de ação, da avaliação das linhas de ação ao levantamento das premissas, prejulgamentos inatos e argumentação falaciosa podem desencaminhar o decisor. A heurística da disponibilidade (empregar os acontecimentos mais marcantes como referência) e o egocentrismo (achar que suas convicções são melhores que as dos outros) podem levar a Unidade pelo caminho errado, caso o comandante julgue que sua intuição é infalível e que a forma como lidou com um problema da última vez funcionará novamente.

Resumindo, um comandante deve entender não apenas o valor do método, mas a importância do pensamento crítico.

Muitas Forças militares têm outros atributos que facilitam o pensamento crítico. Algumas, por exemplo, são integradas por uma enorme diversidade. Ricos e pobres; negros, latinos e brancos; judeus, cristãos, muçulmanos e ateus estão em seus quadros. A diversidade de pensamento pode remover alguns obstáculos ao pensamento crítico e apoiar a criatividade e o cultivo de soluções inovadoras para problemas prementes. É evidente, porém, que o bom aproveitamento das perspectivas e opiniões variadas dependerá da habilidade do comandante ao escutá-las.

Infelizmente, nem a combinação da diversidade dos exércitos com a ênfase no método de estudo de situação parece ter sido suficiente para superar o desafio do autoaperfeiçoamento no pensamento estratégico. Os maiores obstáculos têm sido a própria hierarquia e as normas culturais. É difícil empregar a técnica de ceticismo reflexivo para melhorar o discernimento e a tomada de decisões se oficiais e graduados não se sentem à vontade para discordar do chefe – ou do chefe do chefe. Algo é ainda mais difícil quando os oficiais ao longo da cadeia de comando adquirirem tendências egocêntricas de autoconfiança extremada, em função de promoções e elogios que receberam em suas carreiras. Infelizmente, comandantes que não tomam medidas para garantir que as informações recebidas dos subordinados reflitam a “realidade no terreno” – ainda que contrariem sua opinião – parecem ser a regra, não a exceção.

Por se destacar entre as Forças terrestres do mundo, o Exército dos EUA desenvolveu a visão etnocêntrica de que possui as melhores táticas e técnicas de emprego. Como resultado dessa forma de ver o mundo (que também é egocêntrica), o Exército frequentemente enfrenta dificuldades com relação à consciência cultural – um produto do pensamento crítico deficiente. A recente ênfase do Exército dos EUA no desenvolvimento de oficiais peritos em aspectos culturais estrangeiros evidencia essa deficiência e, ao mesmo tempo, demonstra uma iniciativa rumo a uma mudança significativa.

O diálogo é um requisito fundamental para

um adequado pensamento criativo e crítico, mas é frequentemente ignorado. A estrutura hierarquizada do Exército é resistente ao diálogo. Peter Senge afirma que: “há dois tipos principais de interação verbal em grupo: o diálogo e a discussão. Ambos são importantes para uma equipe capaz de um aprender continuamente de forma produtiva, mas o poder de ambas reside em sua sinergia, o que provavelmente não existirá quando as diferenças entre eles não forem perfeitamente compreendidas”<sup>13</sup>. Se estiverem mais interessados na discussão do que no verdadeiro diálogo, os comandantes e líderes reduzirão as oportunidades para questionar suas premissas individuais. Para que o diálogo se inicie em uma reunião de comando e estado-maior, em uma Unidade de tropa, ou em um grupo de alunos do Curso de Aperfeiçoamento para Capitães, muitas coisas precisam ocorrer. A mais importante entre elas é a exigência de que os participantes enxerguem uns aos outros como colegas profissionais, e não como subordinados e superiores. Além disso, alguém deve servir como facilitador, para manter o diálogo “no contexto”<sup>14</sup>.

Em *Adapt or Die* (Adaptar-se ou Morrer, em tradução livre – N. do T.), Fastabend e Simpson postulam: “O pensamento crítico também é um aspecto do ambiente. Para incentivar o pensamento crítico no âmbito do Exército, certos grupos de trabalho terão que, por vezes, “deixar a hierarquia do lado de fora”. O ‘pensamento de grupo’ é a antítese do pensamento [criativo e] crítico e existe em organizações nas quais os subordinados simplesmente mimetizam o pensamento de seus superiores”<sup>15</sup>. Para desenvolver competências relacionadas ao pensamento crítico, uma Força terrestre deve formar, treinar e selecionar oficiais que não se importem em por de lado o poder de sua função (ou de seu grau hierárquico) para facilitar uma avaliação mais precisa, empregando o ceticismo reflexivo. Jim Collins, em *Good to Great* (De Bom para Ótimo), em tradução livre – N. do T.), constatou que, nas grandes empresas, a liderança não era apenas uma questão de visão; consistia “também em criar um clima no qual a verdade é ouvida e a dura realidade é confrontada. Há uma enorme diferença entre a oportunidade de poder falar e a oportunidade de ser ouvido. Os líderes “de bons a ótimos” compreendiam essa distinção, desenvolvendo uma cultura em que



A tropa recebe orientações para o cumprimento da missão.

as pessoas – e, em última instância, a verdade – recebiam excepcionais oportunidades para serem ouvidas”<sup>16</sup>. Este é um requisito que se aplica não apenas aos comandantes de Unidades do Exército, mas também a facilitadores e instrutores no sistema de ensino militar.

### COMO MELHORAR

Em função dos desafios e obstáculos citados, o que fazer para que os comandantes e chefes se tornem pensadores mais criativos e críticos? Primeiro, precisamos transmitir-lhes os conhecimentos, as habilidades e a terminologia associados às competências relacionadas ao pensamento. São habilidades intelectuais passíveis de serem adquiridas. Como sugerimos, para oficiais do Exército, o melhor é desenvolver habilidades dependentes de contexto. É preciso que isso seja introduzido nos cursos de carreira dos oficiais. O principal aprendizado ocorrerá, porém, quando instrutores e facilitadores passarem a destacar oportunidades para o emprego do pensamento estratégico nos temas discutidos em sala.

Essa recomendação tem um único, porém essencial, pré-requisito para o sucesso. Primeiro, o Exército deve desenvolver em seus instrutores

as habilidades necessárias para possibilitar o pensamento estratégico em um ambiente dependente de contexto. A mais importante delas é a habilidade de facilitar o diálogo. Os instrutores devem identificar quando é apropriado oferecer uma apresentação direta de informações (palestras e demonstrações); quando é melhor ter uma discussão; e, mais importante, quando facilitar um diálogo dependente de contexto para desenvolver habilidades conceituais. Segundo, o Exército não só precisa desenvolver as habilidades de facilitador em seus instrutores, como também precisa selecionar instrutores que tenham a formação, inteligência e os necessários conhecimentos, habilidades e competências para garantir o êxito. Essas mudanças elevariam a qualidade da instrução<sup>17</sup>.

Haverá, ainda, o efeito secundário causado pelo forte “clima de sala de aula”: os recém-egressos das escolas chegam às unidades de tropa prontos para difundir exemplos de comportamentos desse tipo, quando discutirem problemas complexos. Como observam Fastabend e Simpson, “no Exército, os comandantes devem criar um ambiente em que o pensamento crítico é a norma e o debate fundamentado substitui a



divergência não declarada. O pensamento crítico é um comportamento aprendido, apoiado na educação. O sistema de ensino do Exército pode ser a nossa alavanca de mudança cultural mais eficaz. Muitas das nossas mais importantes mudanças culturais remontam à escola”<sup>18</sup>.

Evidentemente, majores não irão receber divisas de Coronel e transformar-se imediatamente em pensadores estratégicos só por terem sido selecionados para uma escola de estudos avançados. No Exército dos EUA, a Disciplina “Líderes Adaptáveis” é parte do ensino militar profissional e dos Cursos Básicos de Liderança para Oficiais (I-III) nas escolas de formação e nos programas de treinamento básico da Força. O objetivo é desenvolver oficiais adaptáveis e com agilidade mental já no início da carreira<sup>19</sup>. O curso de Educação de Nível Intermediário (Comando e Estado-Maior) no Forte Leavenworth inclui aulas tanto de pensamento criativo quanto de pensamento crítico em seu módulo de instrução de Liderança. Os majores passam a compreender essas habilidades de pensamento e têm a oportunidade de aplicá-las com eficácia nas missões operacionais que irão cumprir, após formados.

O desenvolvimento de habilidades de pensamento, que deveria ocorrer na seleção dos que ingressam na carreira, só ocorrerá se a cultura do Exército começar a atribuir-lhe um grande valor. No modelo de geração da Força do Exército dos EUA, faz muito sentido que, durante o primeiro ano da fase de recuperação (no retorno de missão), novos comandantes de batalhão e brigada e seus subordinados participem de mais treinamento específico. Esse treinamento deve ter como foco o desenvolvimento de competências de pensamento criativo e crítico, assim como a manutenção de um ambiente que facilite o diálogo. As oportunidades de aplicar o pensamento criativo e a análise crítica estão onipresentes em nossos atuais ambientes táticos e operacionais; nós as vemos diariamente em reportagens da mídia oriundas do terreno. Se o Exército realmente se importa com o pensamento estratégico, deve dedicar tempo e recursos ao seu desenvolvimento.

## A ABORDAGEM DA ESCOLA DE GUERRA DO EXÉRCITO DOS ESTADOS UNIDOS

O *Army War College* há muito reconhece a necessidade de desenvolver nos seus alunos as competências relacionadas ao pensamento criativo e crítico, mas tem dificuldades em achar a melhor forma de introduzir o material no curso. Durante vários anos, os dois temas foram apresentados em uma lição integrada durante a fase obrigatória do currículo. Por meio do processo de análise pós-ação, constatamos que ora a lição única cobria um tema em detalhe enquanto dedicava pouco tempo ao outro, ora ambos os temas eram abordados de forma superficial. Essa constatação felizmente

coincidiu com uma revisão do currículo obrigatório, que exigia um curso de dez dias sobre o pensamento estratégico no ano acadêmico de 2006. O novo curso incorporava uma lição completa tanto no pensamento criativo quanto

**“O pensamento crítico é um comportamento aprendido, apoiado na educação”.**

no pensamento crítico. A intenção era que ambos os conceitos fossem introduzidos aos alunos, já no início do ano acadêmico, de modo que eles pudessem ser aplicados em sessões de discussão durante o resto do ano. Para que se desenvolvam como pensadores críticos e criativos, os alunos não só precisam aprender os conceitos, mas também praticar sua aplicação sob o olhar atento de um facilitador experiente.

As lições fornecidas pela pesquisa são dependentes de contexto. As sessões começam com uma apresentação pelo corpo docente sobre os conceitos principais e modelos predominantes, para assegurar que os alunos possuam o conhecimento básico e um referencial para os temas. Dentro de cada sessão, um breve exercício proporciona aos alunos a oportunidade de aplicar os conceitos, que é seguido de uma análise pós-ação facilitada pelo corpo docente para extrair os pontos relevantes. Esse questionamento e reflexão reforçam o desenvolvimento da habilidade de pensar.

O *Army War College* também oferece disciplinas eletivas individuais nessas áreas, ministradas por especialistas do corpo docente. Embora os objetivos da lição e da disciplina eletiva sejam diferentes, o escopo dos cursos eletivos é essencialmente o mesmo. A disciplina

eletiva sobre o pensamento criativo é um curso para líderes dos mais altos escalões, destinado a ajudar os alunos a lidar com questões e problemas que provavelmente encontrarão e que exigirão soluções criativas e inovadoras. Esse curso utiliza exercícios que apresentam situações incomuns e desafiadoras, que exigem soluções criativas. Examina-se a aplicabilidade de técnicas criativas de resolução de problemas a questões estratégicas, como Política de Defesa e Segurança Nacional. Da mesma forma, a disciplina eletiva sobre pensamento crítico visa a aprimorar o desenvolvimento e a aplicação de habilidades de pensamento crítico para analisar e avaliar questões complexas e identificar e defender as premissas subjacentes que fornecem a base do diálogo estratégico. O curso desenvolve as habilidades de raciocínio crítico dos alunos.

Em cada curso, múltiplas perspectivas conferem aos alunos a base em conceitos e teorias sobre essas habilidades cognitivas. Em cada sessão, há uma oportunidade para testar os conceitos e confirmar a “prova de princípio” por meio de diversos métodos. As lições iniciais das disciplinas eletivas visam a desenvolver o autoconhecimento e habilidades de pensamento específicas, que sustentem aplicações mais

complexas em uma fase posterior nos cursos. Para a disciplina eletiva de pensamento criativo, os alunos lidam com instrumentos como o Indicador de Tipos Myer-Briggs<sup>20</sup>, o Instrumento de Adaptação-Inovação de Kirton<sup>21</sup> e os Papéis de Equipe de Belbin<sup>22</sup>, que revelam suas preferências por estilos criativos como indivíduos e fornecem um entendimento do seu comportamento dentro de grupos — como integrantes ou como chefes. Os exercícios das sessões demonstram os conceitos em ação para indivíduos ou equipes. Um exemplo é a simulação de planejamento de projeto, que demonstra a melhora em criatividade e qualidade de decisão por grupos<sup>23</sup>.

Além do corpo docente interno, oferecemos as perspectivas de acadêmicos e profissionais convidados externos, para temas como a intuição estratégica e o clima para a inovação. A diversidade de pensamento e material demonstra o valor de se tirar proveito de fontes não convencionais (civis) para encontrar ideias que possam ser aplicáveis aos problemas militares. Em cada sessão da disciplina eletiva sobre pensamento criativo, os alunos registram em um diário suas reflexões pessoais sobre os conceitos apresentados e avaliam sua relevância em relação a experiências passadas e cargos futuros.

O formato baseado em pequenos grupos de estudo, como o adotado pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, é particularmente adequado ao aperfeiçoamento de profissionais com experiências diversificadas.



São incorporados estudos de caso que apresentam fatos históricos e questões complicadas que exigem o pensamento estratégico — criativo e crítico — para discernir áreas de interesse e causas subjacentes. Os alunos tentam definir o problema e, em seguida, examinar as soluções potenciais. No currículo obrigatório do ano acadêmico de 2010, foi testado um desses estudos de caso utilizando o longo conflito entre a Palestina e Israel. Para a lição integrada, os alunos tiveram de utilizar conceitos de pensamento criativo e crítico para adquirir uma compreensão holística da complexidade do problema e das diversas perspectivas que impediram soluções ao longo dos últimos 50 anos.

Na disciplina eletiva de pensamento crítico, os alunos adotam o prisma dos tomadores de decisões estratégicas em uma série de casos e cenários selecionados, que exigem a aplicação de um modelo de pensamento crítico, além de ferramentas e técnicas adicionais para desenvolver um entendimento sofisticado dos benefícios e desafios da aplicação de métodos de pensamento crítico a cenários realistas. Os alunos também selecionam casos contemporâneos e fazem apresentações sobre assuntos militares de nível estratégico, como o Paquistão e a Coreia do Norte, a fim de examinar pontos de vista e premissas subjacentes. Além disso, outros temas fora da zona de conforto tradicional dos alunos, como a reforma do ensino nos Estados Unidos e a crise financeira interna, levam a ricas discussões.

Como sabemos se nossa abordagem em relação à formação de nossos alunos no pensamento estratégico funciona? Simplesmente... não sabemos. Temos, porém, pesquisas de fim de curso e relatos de nossos graduados na área, que sugerem que eles estão mais bem preparados para atuar no nível estratégico na Força operacional e institucional. Tanto o pensamento criativo quanto o pensamento crítico estão entre os temas que as organizações governamentais, educacionais, sem fins lucrativos e empresariais solicitam para oficinas e o programa de Estudo de Campo de Liderança de Escalões Superiores. Está claro que, uma vez expostas aos conceitos do pensamento estratégico, as pessoas enxergam o seu valor.

## CONCLUSÃO

O desenvolvimento contínuo das competências ligadas ao pensamento estratégico é imprescindível para o sucesso de um Exército. As questões que as Forças militares enfrentam atualmente serão consideravelmente melhor abordadas a partir da aplicação dessas competências. Em primeiro lugar, se o Exército quiser desenvolver uma cultura de inovação em toda a Força, ideias criativas e inovadoras serão essenciais. Mas isso só será válido na medida em que o pensamento crítico seja aplicado a essas ideias, para que se obtenham soluções viáveis aos problemas complexos. O pensamento criativo envolve a divergência de opiniões. O pensamento crítico abrange uma convergência e análise de pensamento para eliminar as ideias fracas e identificar as ideias boas. O pensamento criativo sem o pensamento crítico costuma levar a desperdício de tempo e de energia. Sem o pensamento criativo, soluções potenciais talvez nunca sejam exploradas ou descobertas. Nossos comandantes e chefes militares devem reconhecer suas deficiências naturais no pensamento estratégico e tomar medidas para incentivar as capacidades essenciais de pensamento criativo e crítico.

Subordinados que possuam essas competências contribuirão para o processo decisório, à medida que os líderes do Exército aprendam como facilitar o diálogo, estimulando-os a empregá-las. A maioria dos estudos sobre a tomada de decisões demonstra o benefício de ouvir distintas opiniões e perspectivas. A qualidade da decisão final melhora sobremaneira. Inúmeros estudos mostram, também, que subordinados aperfeiçoados têm maior satisfação com o trabalho e maior desejo de permanecer nos quadros da organização<sup>24</sup>. A evolução do contexto mundial não está tornando as coisas mais simples para o Exército. Um processo decisório sofisticado deve acompanhar uma compreensão sofisticada. A aplicação de competências ligadas ao pensamento estratégico começará a mover nossos oficiais e nosso Exército nessa direção.



---

## NOTAS

1. GATES, Robert M. "Speech to USAWC", DVD (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 16 abr. 2009).
2. Ibid.
3. MULLEN, Michael. *CJCS Guidance for 2008-2009* (Washington, D.C: U.S. Government Printing Office, 2008), disponível em: <[www.jcs.mil/content/files/2009-03/031009163310\\_CJCS\\_Guidance\\_for\\_2008\\_2009.pdf](http://www.jcs.mil/content/files/2009-03/031009163310_CJCS_Guidance_for_2008_2009.pdf)> (7 maio 2009).
4. YINGLING, Paul. "A Failure in Generalship", *Armed Forces Journal*, (maio 2007); GERRAS, Stephen. "The Army as a Learning Organization", *Strategy Research Paper* (Carlisle Barracks, Pennsylvania: U.S. Army War College, 2002); FASTABEND, David A. e SIMPSON, Robert H. "Adapt or Die: The Imperative for a Culture of Innovation in the United States Army", *Army*, fev. 2004, p. 14-25.
5. Portanto, a necessidade de revisar as estratégias militares dos EUA. Con-sulte, por exemplo: "Remarks by the President on a New Strategy for Afghanistan and Pakistan" (Washington, D.C.: The White House, 27 mar. 2009), disponível em: <[www.whitehouse.gov/the\\_press\\_office/Remarks-by-the-President-on-a-New-Strategy-for-Afghanistan-and-Pakistan/](http://www.whitehouse.gov/the_press_office/Remarks-by-the-President-on-a-New-Strategy-for-Afghanistan-and-Pakistan/)> (2 jun. 2009).
6. ASSOCIATION OF THE UNITED STATES ARMY, *Torchbearer National Security Report* (Arlington, VA: Institute of Land Warfare, Association of the United States Army, mar. 2005), p. 21.
7. Baseado em GERRAS, Stephen. "Thinking Critically about Critical Thinking: A Fundamental Guide for Strategic Leaders" (Carlisle Barracks: U.S. Army War College, 2008).
8. SHAMBACH, Stephen A. (ed.), "The Strategic Environment", in *Strategic Leadership Primer*, 2d ed. (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2004), p. 12-14.
9. Baseado em ALLEN, Charles D. "Creative Thinking for Individuals and Groups: An Essay on Creative Thinking for Military Professionals" (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2008).
10. HALPERN, Diane F. *Thought and Knowledge: An Introduction to Critical Thinking*, 4th ed. (Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2003), p. 6.
11. Consulte, por exemplo, GERRAS (2008).
12. Um bom exemplo dessa perspectiva é apresentado em PAUL, Richard; ELDER, Linda. *Critical Thinking, Tools for Taking Charge of Your Learning and Your Life* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).
13. SENGE, p. 240.
14. Ibid., p. 243.
15. FASTABEND e SIMPSON, p. 21.
16. COLLINS, Jim. *Good to Great, Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't.* (New York: Harper Business, 2001), p. 74.
17. MCNALLY, Jeff; GERRAS, Stephen J.; BULLIS, R. Craig. "Teaching Leadership at the U.S. Military Academy at West Point", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32 (2), 1996, p. 175-89.
18. Ibid., p. 21.
19. VANDERGRIFF, Donald E. "Adaptive Leaders Course; Old Dogs Teaching New Tricks", *Army* (dez. 2007): p. 49-62.
20. KROEGER, Otto; THUESEN, Janet M.; RUTLEDGE, Hile. *Type Talk at Work: How the personality types determine your success on the job* (New York: Dell Publishing, 2002).
21. KIRTON, Michael J. *Adaption-Innovation in the Context of Diversity and Change* (New York: Routledge, 2003).
22. BELBIN, R.M. "Team roles and a self-perception inventory", in *The Effective Manager: Perspectives and Illustrations*, ed. Jon Billsberry (London: Open University Press, 1996).
23. Para obter mais informações, consulte "Project Planning Situation", *Human Synergistics International*, disponível em: <[www.humansynergistics.com/products/business.aspx](http://www.humansynergistics.com/products/business.aspx)> (8 maio 2009).
24. MILLER, Katherine I.; MONGE, Peter R. "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-analytic Review" in *Leaders and The Leadership Process*, 4th ed., editado por Jon L. Pierce e John W. Newstrom (Boston, McGraw-Hill, 2006), p. 314.

# CHINA E EUA - DISCÍPULOS ATIVOS DE SUN TZU?

Tenente-Coronel Hudson Catanzaro Guimarães

O Coronel de Comunicações Guimarães é o atual Chefe da Divisão de Operações do Centro de Defesa Cibernética (CDCiber). É Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras e Mestre em Operações Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais e em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior. É especialista em Guerra Eletrônica, tendo realizado cursos nessa área no Brasil e na Alemanha. Em 2010/2011 frequentou o curso de Comando e Estado-Maior do Exército Chinês, em Nanjing, na República Popular da China.



*Entre todos os livros sobre a arte da guerra, nenhum excede o de Sun Tzu. Entre todos os capítulos de “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, nenhum excede “Fraqueza e Força”. Se você conhece os pontos fortes e os pontos fracos do inimigo, você jamais falhará ao empregar suas tropas<sup>1</sup>.*

Estados Unidos da América (EUA) e China vêm protagonizando uma disputa pela proeminência mundial em diversas áreas. Quer seja em esportes olímpicos, na corrida aeroespacial ou nos domínios cibernéticos, o embate é sempre claro e acirrado. Uma das nações, com o objetivo de manter uma hegemonia mundial de quase um século; a outra, com o intuito de obter essa mesma hegemonia.

Malgrado o aspecto até agora não belicoso da disputa, em nenhuma área o confronto é tão perigoso e incerto para o restante do mundo como o que ocorre nos setores de Defesa e Relações Internacionais. Ao longo das últimas décadas, ambos contendores deram mostras de seu planejamento estratégico e de seu potencial de mobilização de forças, tanto internas a ambos países, quanto externas, nos diversos fóruns internacionais.

Embora antagônicas em quase todos os setores, do domínio econômico à prevalência cultural, de aspectos ambientais à caracterização



de direitos humanos, as duas potências, segundo a perspectiva histórica chinesa, parecem revelar algo em comum em sua disputa: o planejamento geopolítico de ambas as nações tem materializado a aplicação de ensinamentos do mestre Sun Tzu, contidos em sua milenar obra “A Arte da Guerra”.

É justamente sobre essa perspectiva histórica chinesa, apesar de absolutamente não corroborada pela realidade do ensino de estratégia militar nos EUA, que se assenta a análise do presente artigo<sup>2</sup>.

## MAPEANDO A HISTÓRIA

Janeiro de 1949. Após três grandes campanhas militares, iniciadas em setembro do ano anterior, contra tropas do Kuomintang apoiadas pelos EUA, as forças comunistas lideradas por Mao Tse Tung lograram aniquilar 144 Divisões de Exército inimigas, perfazendo um total de 1,54 milhões de soldados colocados fora de combate. Aquele momento marcava o início da derrocada das forças governistas chinesas, que culminaria com sua retirada final para Taiwan no mesmo ano.

Em uma dessas três jornadas, a campanha na região de Huaihai, hoje Província de Jiangsu, no Leste da China, o exército de Mao, contando com o efetivo de 600.000 homens, derrotou as tropas do Kuomintang, cujo efetivo alcançava 800.000 militares apoiados por extenso equipamento e armamento estadunidense. Tal feito foi considerado um milagre militar por Stalin, àquela época líder da Revolução Comunista na então União Soviética. O segredo da vitória maoista estava em envolver repentinamente as tropas inimigas por partes, atacando e exfiltrando por diversas direções, em uma forma de manobra estratégica hoje genericamente conhecida como Linhas Exteriores. Contudo tal ardil já havia sido codificado por Sun alguns milênios atrás:

*A guerra é baseada no logro. Manobre quando é vantajoso e crie oportunidades dissipando e concentrando suas forças. Seja rápido como o vento. Quando se esconder, seja insondável como aquilo que está por detrás das nuvens. Quando se mover, caia sobre o inimigo como um trovão<sup>3</sup>.*

Após o surgimento da Nova China<sup>4</sup>, o apoio norte-americano ao Kuomintang durante a Guerra de Libertação passou a ser considerado pelo vitorioso Partido Comunista como o primeiro grande foco de ressentimento entre os dois países.



Foto: Autor.

Formação rochosa esculpida em arte tradicional chinesa, no interior da Escola de Comando e Estado-Maior.

A vitória na Guerra de Libertação é considerada pelos historiadores chineses como a vitória da estratégia contra o puro e simples emprego de tecnologia, em uma sarcástica alusão ao fracassado apoio prestado pelos EUA.

*Ataque o inimigo onde ele está despreparado e apareça onde não se é esperado. Essas são as chaves da vitória para um estrategista.<sup>5</sup>*

Sob a ótica chinesa, os ensinamentos de Sun Tzu também eram muito bem conhecidos por seus adversários. Vendo malogrado seu apoio econômico e militar ao Kuomintang, os EUA passaram então a proteger os agora dissidentes chineses em Taiwan, por meio de um bloqueio aeronaval, evitando que a China invadisse a ilha em 1950. Desde então, a fim de tentar equilibrar o balanço de poder na região, os EUA têm fortalecido suas relações comerciais com Taiwan, incluindo a venda de material bélico. Em 2010, a administração Obama celebrou a assinatura de contratos<sup>6</sup> no valor de 6 bilhões de dólares aproximadamente, envolvendo sistemas antimísseis Patriot, helicópteros, navios antiminas e equipamentos de comunicações. Desse modo, os EUA logram manter vivos ideais democráticos em parcela representativa da população chinesa esclarecida, localizada em Taiwan, ao mesmo tempo mantendo o país e o povo chinês divididos, impedindo que a nação se unifique e se fortaleça.

*“Se um país está unido, fomenta separações”<sup>7</sup>.* Manter a ilha de Taiwan separada politicamente do continente garante também, é claro, o local



para o estabelecimento de uma possível base de operações, em caso de conflito envolvendo os EUA ou seus aliados naquela região. Por serem considerados pelos chineses os principais responsáveis pela não solução da questão, os EUA indicam que entenderam e aplicaram bem o ensinamento de Sun acima citado. Os chineses continentais, por seu turno, tratam a questão com muita ponderação e sabedoria, em razão de seu ainda inferior poder militar.

Também por meio da estratégia, os EUA trabalharam em sua vitória contra a extinta União Soviética, no período que ficou conhecido como Guerra Fria. A vitória foi obtida sem combates diretos. Segundo análise exposta por um instrutor do Exército chinês, durante o Curso de Estado-Maior em Nanjing (Nanquim), os líderes estadunidenses, ao lançarem seu programa intitulado “Iniciativa de Defesa Estratégica”, vulgarmente conhecido como “Guerra nas Estrelas”, induziram a União Soviética a também incrementar seus gastos

no setor aeroespacial, acelerando sua derrocada econômica. O programa, lançado oficialmente em 1983, visava a evitar um ataque nuclear ao território norte-americano, por meio de um escudo de defesa antimísseis balísticos, composto por radares, satélites e mísseis de interceptação.

Paralelamente, os EUA financiavam e armavam as insurgentes tribos afegãs que lutavam contra o governo marxista-leninista instalado naquele país, induzindo a então URSS a invadir o território no período de 1979-89, a fim de mantê-lo em sua esfera de influência. Essa violenta e igualmente custosa intervenção militar soviética no Afeganistão também concorreu para o colapso econômico e, posteriormente, político de Moscou.

Em um terceiro ato da Guerra Fria entre URSS e EUA, em 1972, o presidente Nixon visitou a China e, a despeito do ainda latente conflito envolvendo a soberania de Taiwan, iniciou os contatos políticos que levariam ao restabelecimento das relações

diplomáticas com o país de Mao, em 1979. Essa aproximação com a China visava principalmente a isolar e enfraquecer politicamente a URSS, privando-a de um aliado socialista importante.

A vitória dos EUA na Guerra Fria é considerada nos bancos escolares chineses como um dos maiores exemplos na história militar contemporânea de aplicação do axioma “vitória completa”, no escopo das estratégias de Sun Tzu.

*Obter cem vitórias em cem batalhas não é o apogeu da arte. Subjugar o inimigo sem lutar é a suprema excelência (...) a vitória completa*<sup>8</sup>.

A cátedra de História Militar na escola em Nanjing ensina que, após os eventos de 11 de setembro, os EUA entenderam que suas doutrinas

***“As operações levadas a efeito no Afeganistão privilegiaram o combate em pequenas frações, o emprego extensivo de tropas especiais e intenso trabalho de inteligência.”***

militares pragmáticas não eram aplicáveis ao combate contra o terrorismo e novamente se aproximaram dos ensinamentos de Sun. As operações levadas a efeito no Afeganistão a partir de 2001, sob nova roupagem, privilegiaram o combate em pequenas frações, o emprego extensivo de tropas especiais e intenso

trabalho de Inteligência. O resultado desse processo de adaptação ao adversário foi conhecido dez anos depois, quando o líder terrorista e mentor dos ataques de 11 de setembro, Bin Laden, foi morto no Paquistão.

*Assim como a água estabelece seu curso de acordo com o terreno, um exército constrói sua vitória conforme a situação do inimigo. E assim como a água não tem uma forma constante, as táticas em combate também não devem ser constantes. Assim, aquele apto a obter a vitória modificando suas táticas conforme o inimigo se apresenta, demonstra ser possuidor de qualidades divinas*<sup>9</sup>.

Por oportuno, foi observado em Nanjing que o método de ataque empregado em 11 de setembro muito se aproximou das doutrinas do mestre chinês. A Al Qaeda atacou o que os norte-americanos sempre mais prezaram: a sensação de segurança dentro de suas fronteiras. Atacaram seu território e o seu orgulho. Curioso observar que

a Al Qaeda é considerada por muitos acadêmicos chineses como originária das mesmas tribos afegãs que foram apoiadas pelos EUA quando do conflito soviético no Afeganistão. Assim, os norte-americanos estariam combatendo agora forças por eles mesmos equipadas e instruídas nos aspectos estratégicos ora analisados.

Como os EUA nunca haviam sido antes atacados, nessas proporções, em seu território continental, a Al Qaeda atingiu os norte-americanos onde o ataque era menos esperado. Assim, a ideia transmitida pelos terroristas aos EUA, corroborada pela matriz doutrinária de Sun Tzu, é a de que, a partir de então, não estarão seguros em local algum do mundo, porque até a segurança interna estadunidense foi falha.

*O inimigo não pode saber onde será atacado. Se ele não souber onde será atacado, terá que se defender em todas as direções. Então, aqueles que terei de combater, no local que eu escolher para atacar, serão poucos. (...) Quando o inimigo envia tropas a todas as direções, será fraco em todas elas<sup>10</sup>.*

Entretanto, em uma perspicaz análise escolar chinesa, nem todos os aspectos da estratégia de Sun Tzu parecem ter sido assimilados pelos EUA. Em algumas campanhas militares, como no Vietnã (1964-1975), e mais recentemente na Invasão do Afeganistão (2001-...) e Guerra do Iraque (2003-...), os militares norte-americanos acabaram por se tornar alvos mais fáceis após os combates principais, pois passaram a não mais conseguir identificar claramente o inimigo, que esperava o melhor momento para atacar. Além disso, o fator moral passou a minar sua capacidade combativa, em razão da lentidão em se obter os resultados político-militares esperados. Como nos ensina Sun:

*No início de uma campanha militar, o espírito dos soldados está afiado; após um certo período de tempo, seu moral começa a decair; nos estágios finais de uma campanha, seus pensamentos estão voltados para suas famílias. Dessa forma, aqueles experimentados na guerra evitam o inimigo com o espírito afiado e atacam-no quando está lento e seus soldados saudosos de seus lares<sup>11</sup>.*

Construção típica no interior da Escola de Comando e Estado-Maior em Nanjing. A Escola busca preservar as tradições culturais do país.



Foto: Autor.





Placa com ideogramas descrevendo o perfil do concludente do Curso de Comando e Estado-Maior do Exército Chinês.

Mesmo ajustando seu *modus operandi* e sendo mais fortes militarmente, os EUA não conseguiram encerrar rapidamente as ações no Afeganistão e no Iraque; não lograram atingir seus objetivos políticos ou militares em curto prazo. Conforme o ensinamento de Sun, a guerra prolongada não é sábia:

*Enquanto já se escutou em pressa estúpida para se iniciar uma guerra, ainda não se viu uma sábia operação militar que tenha sido prolongada demais. Não existem registros de um país que se tenha beneficiado de uma guerra prolongada*<sup>12</sup>.

#### XADREZ GEOPOLÍTICO NA ONU

Os chineses, por sua vez, têm exercido com diligência seu papel antagônico nas Nações Unidas e têm criticado severamente a invasão do Iraque e do Afeganistão pelos EUA. E, mais recentemente, a incapacidade da OTAN em encontrar um desfecho mais rápido para a crise

na Líbia. O objetivo é explorar um dos pontos fracos dos EUA, que é a resistência natural de grande parte da comunidade internacional, particularmente árabe/muçulmana, às suas campanhas militares, particularmente no Iraque, onde as tão propaladas armas de destruição em massa, motivação oficial do conflito, nunca foram encontradas. O objetivo é buscar um isolamento político dos norte-americanos. Logicamente, esses ataques diplomáticos levam o verniz das doutrinas de Sun:

*O que é de suprema importância em uma guerra é atacar a estratégia do inimigo. Em seguida, o mais importante é romper suas alianças por meio da diplomacia. Por fim, atacar suas forças militares*<sup>13</sup>.

O antagonismo chinês às operações militares ocidentais, como as já citadas, tem raízes históricas. A começar pelo Tratado de Nanjing, assinado com a Inglaterra em 1842, que decretou a derrota na



1ª Guerra do Ópio. A China foi forçada a assinar mais de 100 tratados desiguais<sup>14</sup>, com diferentes países (a maioria ocidentais), ao longo de um século de derrotas e frustrações. Os sofrimentos e humilhações chinesas somente tiveram fim com a ascensão de Mao TseTung ao poder. No dia de sua vitória final sobre as forças do Kuomintang, declarou ele solenemente ao mundo, em 1 de outubro de 1949: “o povo chinês se ergue a partir de hoje”.

Desde então, a China tem escrito seu relacionamento político, diplomático e militar com o restante do mundo em bases mais equilibradas, haja vista o resultado territorialmente igual da Guerra da Coreia, travada em 1950 contra as tropas norte-americanas e sul-coreanas. A China, em um futuro muito próximo, mais forte econômica e militarmente, não aceitará mais negociações desiguais ou injustas, principalmente com rivais históricos, como os EUA e o Japão, esse último país responsável por duas invasões territoriais e uma ocupação que durou 8 anos, iniciada em 1937 e somente encerrada com a rendição incondicional japonesa, após as bombas atômicas lançadas em Hiroshima e Nagasaki. Enquanto não se sente forte o bastante, nos parece que a China palmilha o terreno pavimentado por Sun:

*Evite o inimigo enquanto ele estiver forte. (...) Defenda-se enquanto não puder derrotar o inimigo. Um oponente deve se defender quando seu poder é insuficiente; deve atacar somente quando seu poder é abundante. (...) Assim, um exército vitorioso somente busca o combate após seus planos indicarem que a vitória é possível; enquanto um exército destinado à derrota luta na esperança de vencer sem planejamento<sup>15</sup>.*

Os EUA, por sua vez, no mesmo diapasão do isolamento político-diplomático de um oponente, preconizado por Sun Tzu, ensinaram ao mundo uma lição importante. Por ocasião da invasão do Iraque, em 2003, as tropas estadunidenses rapidamente ocuparam dois aeroportos no Oeste do Iraque, a fim de evitar que Saddam Hussein atacasse Israel com mísseis lançados a partir

daquela região. Uma vez atacado, Israel poderia revidar, levando mais países árabes a tomar parte no conflito, em razão de antagonismos históricos com TelAviv. Foi um grande exemplo histórico de como uma simples operação militar pode concorrer sobremaneira para que fosse atingido o relevante objetivo de isolamento político-estratégico do adversário.

De igual modo, os EUA também tentam enfraquecer as posições chinesas na ONU. Há dois assuntos prediletos. O primeiro, e mais lucrativo politicamente, é a notória crítica ao desrespeito aos direitos humanos na China. Dissidentes chineses têm recepção garantida em Washington e o espaço que desejarem na mídia ocidental. No aspecto direitos humanos, ganha realce a insuficiência de direitos trabalhistas, principal responsável pelo baixo custo da produção

industrial chinesa. Se trabalhadores chineses começarem a perceber os mesmos direitos outorgados pela legislação trabalhista ocidental, o novo preço dos manufaturados chineses certamente trará reflexos negativos à balança comercial do país.

O segundo e menos palatável foco de críticas é a agressão que o acelerado crescimento chinês tem imposto ao meio ambiente. Menos palatável porque os próprios norte-americanos não assinaram o Protocolo de Kioto e, por isso, não possuem o respaldo moral necessário à crítica. Entretanto, têm sido sugeridos à China investimentos mais robustos na área de proteção ambiental, o que reduziria seu atual ritmo de crescimento econômico. Esses ataques diplomáticos juntos também influenciam negativamente o reconhecimento internacional da China como economia de mercado, o que impulsionaria ainda mais o já acelerado crescimento econômico chinês.

## ENFOQUES DIFERENTES PARA A INTELIGÊNCIA

EUA e China também travam uma interessante disputa na área de Inteligência. O processo chinês de tomada de decisão privilegia

## “O processo chinês de tomada de decisão privilegia o cientificismo, influenciado por Sun Tzu...”

o cientificismo, influenciado por Sun Tzu, que prega não haver incerteza no campo de batalha para forças bem preparadas e bem instruídas:

*Conheça o inimigo e conheça a si mesmo; em 100 batalhas nunca será derrotado. Quando você for ignorante em relação ao inimigo, mas conhecer a si próprio, suas chances de vencer ou ser derrotado serão iguais. Se ignorante em relação ao inimigo e a si próprio, certamente será derrotado em todas as batalhas*<sup>16</sup>.

A palavra “conhecer” tem 79 ocorrências no livro “A Arte da Guerra”. Apesar de ainda não dominarem no “estado da arte” a infraestrutura desenvolvida por estadunidenses e europeus para a aquisição de informações, como satélites, equipamentos de guerra eletrônica e guerra cibernética, espionagem industrial, etc, os chineses, profundamente influenciados pela filosofia de Sun, acreditam piamente ser possível saber tudo e saber antes:

*(...) a razão pela qual um soberano brilhante e um general sábio conquistam um adversário enquanto ele manobra, e por isso suas realizações superam os feitos das pessoas comuns, é seu conhecimento prévio da situação do inimigo*<sup>17</sup>.

Tal linha de pensamento está também relacionada a povos não cristãos, e impregnados da ideologia comunista tradicional, adeptos do materialismo dialético, para quem a existência é formada apenas por aspectos visíveis, ou seja, só é real aquilo que pode ser tocado e sentido, negando a existência sobrenatural divina. Assim, menor ênfase é aplicada à intuição e à flexibilidade de raciocínio na tomada de decisão, embora não sejam qualidades ignoradas.

Essa reflexão também explica o menor valor relativo dado pelo atual sistema de ensino chinês às ideias construtivistas. Para os acadêmicos militares chineses, ao militar-aluno devem ser apresentadas “todas” as situações passíveis de ocorrência em cada universo apresentado, resistindo à formação do discente baseada na construção de competências e habilidades, que viabilizarão ao aluno oferecer respostas adequadas a situações imprevistas.

Os chineses enfatizam, assim, sua discordância em relação a Clausewitz, um dos maiores pensadores militares ocidentais, para quem “a guerra é repleta de incertezas: três quartos dos aspectos que devem ser considerados



Foto: Cel. Paixão – EME

Estátua de Buda Dafangbian esculpida na rocha em Dazu.



no planejamento para uma guerra estão, em diferentes graus, mais ou menos encobertos por nuvens de grande incerteza”<sup>18</sup>. Aqui reside uma antítese interessante. Os países ocidentais mais desenvolvidos, capitaneados pelos EUA, embora detenham sistemas de comando, controle, comunicações, computadores, inteligência, vigilância e reconhecimento no estado da arte (do inglês C4ISR), entendem, assim como Clausewitz, que haverá sempre alguma incerteza no campo de batalha, uma vez que a onisciência, para povos cristãos que são, será sempre apanágio divino.

Segundo Sun, “a guerra é um jogo de dissimulação”. Conforme já citado, evitar o inimigo no momento em que ele está forte é uma grande virtude. Poder militar é uma questão de momento, de desgaste. Não se é poderoso para sempre. Assim, deve-se procurar ser forte na hora certa, aguardar o momento ideal, atacar e surpreender o inimigo. Napoleão e Hitler quando invadiram a Rússia, em épocas distintas, eram mais fortes que seus contendores eslavos. Contudo, falharam no momento decisivo. Não conseguiram atrair o exército inimigo para um combate que lhes fosse decisivo e favorável. Foram iludidos, atraídos, engodados, enfraquecidos e derrotados. O mais fraco atacou na hora certa e obteve êxito. Há tempos os EUA sabidamente possuem as Forças Armadas mais poderosas do globo. Quanto à China...qual é a real capacidade militar da China?

*Todo combate é baseado no logro. Assim, quando capaz de atacar, finja incapacidade; quando estiver manobrando suas tropas, finja inatividade. Quando perto do inimigo, faça parecer que suas tropas estão bem longe. (...) É mérito de um general ser sereno e inescrutável. Ele muda seus métodos e altera seus planos (...) de modo a tornar impossível para outros antecipar seus propósitos*<sup>19</sup>.

Por fim, um dos fatores que concorrem para a certeza da vitória em uma guerra é o governo convencer o povo de que a causa é justa. Dessa forma, as necessárias sinergias internas serão criadas, multiplicando o poder de combate da nação. É um tipo de Operação Psicológica voltada para o público interno do próprio país. A China busca esse objetivo de forma permanente ao explicar ao povo as razões da interferência dos EUA na questão de Taiwan, qualificada

tempestivamente como injusta, gerando um sentimento antiamericano no povo chinês, importante fator em caso de conflito. Por não terem trabalhado adequadamente o psicológico da população, os EUA foram obrigados a capitular na Guerra do Vietnã. Apreendida a lição, grande parte do povo norte-americano hoje apoia as operações de combate ao terrorismo, conduzidas internacionalmente pelas Forças Armadas norte-americanas.

## CONCLUSÃO

Segundo a visão chinesa, largamente apregoada durante o Curso de Comando e Estado-Maior do Exército chinês, em Nanjing, os ocidentais acreditam que a vitória na guerra será decretada pelo poderio econômico e militar de um país. Entendem ainda os orientais que a China venceu inimigos bem mais fortes no passado (Japão e Kuomintang), quando as condições socioeconômicas da nação eram bem mais difíceis. Agora que o país se fortalece a cada dia, não há razão para temer nenhum conflito.

Durante o curso, os militares chineses diziam com orgulho que, atualmente, a diferença econômica e tecnológica da China em relação aos EUA é a mesma da existente à época da Guerra da Coreia e naquela oportunidade o país não foi derrotado. O princípio da guerra justa proveu as forças necessárias ao equilíbrio das ações. A Guerra da Coreia foi, até agora, a única oportunidade em que tropas chinesas e americanas mediram forças no campo de batalha e o resultado, segundo os chineses, foi um empate técnico.

Provavelmente, as milenares ideias do mestre chinês do século V A.C. seguirão alimentando, ainda que marginalmente, as estratégias norte-americanas e, principalmente, as chinesas, neste século. Um futuro não muito distante dirá qual nação conseguiu aplicar com mais engenho e diligência os ensinamentos de Sun Tzu, mantendo ou obtendo a hegemonia mundial.

A importância de “A Arte da Guerra” permanece inquestionável. Liddell Hart, à época da Guerra Fria, quando a estratégia da dissuasão nuclear estava sendo implantada, já havia clamado por uma releitura da obra, particularmente os trechos que reverenciam a sabedoria que governantes devem buscar antes



de lançar a nação em uma guerra:

*A arte de conduzir uma Guerra é de vital importância para um Estado; uma questão de vida ou morte; uma estrada tanto para a sobrevivência quanto para a ruína. Dessa forma, é imperativo que seja estudada a fundo*<sup>20</sup>.

Uma goteira acaba atingindo seu objetivo de moldar a rocha, sem violência. Os chineses, lentamente, seguem impondo a um mundo atônito suas vantagens comparativas, como a imensa disponibilidade de recursos humanos em crescente qualificação, aliada à férrea disciplina intelectual

e eficiente planejamento de longo prazo. Uma China cada vez mais poderosa certamente irá externar de formas cada vez mais ousadas seus ressentimentos acumulados em relação ao EUA e Japão.

De igual modo, com o tempo, conforme a história não nos deixe enganar, o aumento do poderio militar chinês, na construção de sua defesa nacional, poderá despertar reações imprevisíveis de outros centros de poder mundial, não tão de acordo com os prudentes ensinamentos de Sun.

---

#### NOTAS

1. *Diálogos do Imperador Li da Dinastia Tang*. Apud Nanjing Army Command College (NACC), Chinese People's Liberation Army (CPLA), 2011. "An Introduction to the Art of War by Sun Tzu". Palestra ministrada no NACC, Nanjing, 2011, slide 132.
2. Diversas inferências existentes no presente artigo não encontram respaldo em bibliografia ocidental. São fruto de palestras, cuja reprodução gráfica não foi permitida, e comentários de instrutores chineses durante o Curso de Comando e Estado-Maior na República Popular da China, realizado pelo autor na cidade de Nanjing, entre 2010/2011.
3. NACC, CPLA, "An Introduction to the Art of War by Sun Tzu". Nanjing: NACC, 2008, p. 47.
4. O que a história ocidental denomina Revolução Comunista de 1949, os chineses chamam de Guerra de Libertação da China. Os comunistas, vitoriosos contra os governistas do Kuomintang, proclamaram ao mundo a fundação da "Nova China".
5. NACC, CPLA, "An Introduction to the Art of War by Sun Tzu". Nanjing: NACC, 2008, p. 17.
6. Disponível em <http://edition.cnn.com/2010/WORLD/asiapcf/01/29/taiwan.arms/index.html>, acessado em 18 Mar de 2013.
7. NACC, CPLA, "An Introduction to the Art of War by Sun Tzu". Nanjing: NACC, 2008, p. 17.
8. *Ibid.*, p. 24.
9. *Ibid.*, p. 41 e 42.
10. *Ibid.*, p. 40.
11. *Ibid.*, p. 48.
12. *Ibid.*, p. 20.
13. *Ibid.*, p. 24. Grifo do autor.
14. Comentário realizado em palestra ministrada no NACC, Nanjing, 2011.
15. *Ibid.*, p. 17, 30 e 31.
16. *Ibid.*, p. 26-27.
17. *Ibid.*, p. 77.
18. Clausewitz, Livro 1, capítulo III.
19. NACC, CPLA, "An Introduction to the Art of War by Sun Tzu". Nanjing: NACC, 2008, p. 17 e 69.
20. *Ibid.*, p. 15.

## Participe e envie seu artigo!

**Doutrina Militar Terrestre em revista** é uma publicação do Estado-Maior do Exército, editada trimestralmente nas versões digital e impressa, com tiragem limitada. O portal do Centro de Doutrina do Exército (C Dout Ex), [www.cdoutex.com.br](http://www.cdoutex.com.br), é a principal forma de acesso à revista.

A publicação foi concebida para oferecer um fórum de debates que favoreça o livre fluxo de ideias sobre temas de interesse para a profissão militar, sobretudo no que diz respeito à evolução da doutrina militar terrestre. A publicação prioriza os debates em torno de conceitos e experiências inovadoras na condução de operações militares, de modo a apoiar a evolução da doutrina do Exército e, conseqüentemente, de seus sistemas de educação, instrução e adestramento.

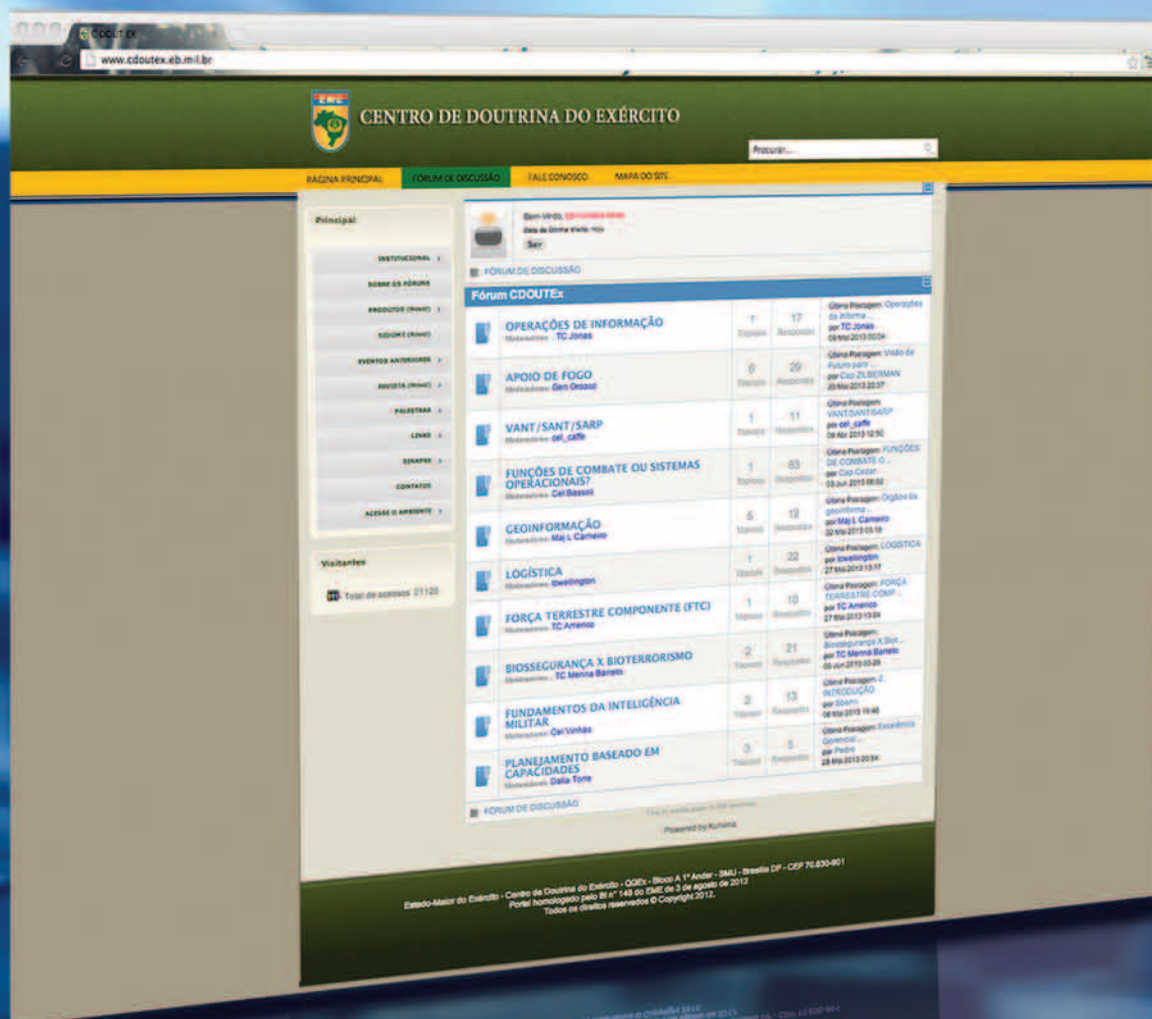
O C Dout Ex está convencido de que a divulgação de artigos com pontos de vista antagônicos sobre um mesmo tema contribui grandemente para o enriquecimento do debate de ideias, cujos efeitos positivos acabarão por se refletir na produção doutrinária da Força Terrestre.

Assim, a Revista pretende adotar, na medida do possível, a técnica do “ponto e contraponto”. O C Dout Ex não só deseja incentivar a produção de trabalhos inovadores, mas também espera receber textos de autores que contestem ou apresentem sua discordância sobre esses mesmos temas.

Para submeter artigos à apreciação da equipe editorial ou obter mais informações, entre em contato conosco (vide expediente no verso da capa) ou acesse nosso portal, onde você encontrará as diretrizes para a elaboração e envio de artigos.



# Portal do Centro de Doutrina do Exército



Participe dos fóruns de discussão e consulte as publicações doutrinárias do Exército Brasileiro. Acesse e cadastre-se!

[www.cdoutex.eb.mil.br](http://www.cdoutex.eb.mil.br)