

INICIATIVA E A INTENÇÃO DO COMANDANTE

General de Exército Paulo Cesar de Castro

O General de Exército Paulo Cesar de Castro é graduado pela Academia Militar das Agulhas Negras, na arma de Artilharia. É pós-graduado pela Escola de Comando e Estado-Maior, pela Escola de Guerra Naval (EGN) e pela Escola Superior de Guerra do Exército Argentino. Comandou, como coronel, o 21º Grupo de Artilharia de Campanha; como Gen Bda, a ECEME; como Gen Div, a 4ª Região Militar e a 4ª Divisão de Exército. Como Gen Ex foi chefe do Departamento de Educação de Cultura do Exército até 11 de maio de 2011, quando foi transferido para a reserva. Atuou nas operações Rio-92, Rio, Minas Gerais e Ouro Preto. É doutor em Ciências Navais pela EGN.



*“Quando das artes bélicas, diante Dele,
com larga voz tratava e lia.
A disciplina militar prestante, não se
aprende, Senhor, na fantasia, sonhando,
imaginando ou estudando,
—Senão vendo, tratando e pelejando.”¹*

A lição do Poeta, datada do Século XIV, é evocada por sua atualidade e valor. Neste artigo ressalta-se que a Doutrina das artes bélicas não deve ser apenas lida, imaginada e estudada, mas intensamente tratada e praticada nas pelejas do Exército Brasileiro, em pleno Século XXI, a “Era do Conhecimento”. O artigo propõe-se a afirmar a relevância da iniciativa e a enfatizar a prática da intenção do comandante (Cmt), como indispensável corredor de mobilidade – via de acesso, dirão os conservadores – para permitir o exercício da iniciativa por oficiais e praças, em todos os escalões de comando. A intenção do Cmt é conceito doutrinário lido, imaginado e estudado nas escolas e em simulações de combate, mas ainda não entranhado em verdadeira grandeza na cultura militar do Exército de Caxias.

INICIATIVA

Inventor começa com “I” e termina com “R”, alertava uma máxima da sabedoria popular, na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME). Era prudente não transgredi-la nas temidas provas de meu tempo de aluno. Simultânea e paradoxalmente, os instrutores estimulavam-nos à apresentação de soluções inovadoras e



O comandante certifica-se de que suas ordens foram bem compreendidas

criativas. O resultado óbvio não poderia ser outro: os alunos esforçavam-se para desvendar ou aproximar-se ao máximo da famosa “solução da casa”. Iniciativa, criatividade e inovação? Nem pensar!

Mudanças começaram a ser notadas a partir de 1994, quando o Estado-Maior do Exército publicou “Política Educacional para o Exército no Ano 2000”. Nessa obra se afirmava que: o campo de batalha do futuro seria ambíguo e incerto; iniciativa, criatividade, presteza nas decisões e adaptabilidade seriam atributos indispensáveis ao futuro profissional das armas².

Àquelas primeiras propostas de progresso somaram-se várias outras, cujos efeitos positivos constatam-se por meio da competência profissional crescente de nossos oficiais e praças. É gratificante ler, em texto relativo à recente emprego da Força Terrestre em operação de garantia da lei e da ordem, que

“...muitos de nossos comandantes de Pelotão e Grupos de Combate eram militares recém-saídos das Escolas de Formação e a liderança que lhes foi ensinada foi colocada à prova em situações que não se costuma transmitir em bancos escolares: ao invés de lidarem com turbas compostas somente por indivíduos de 20 anos de idade ou mais, defrontaram-se com grupos formados também por mulheres e crianças. Ainda assim, agiram com iniciativa, inovação, determinação e coragem, os ingredientes essenciais em muitas das situações adversas.”³

O Exército está em marcha e no azimute certo.

A doutrina militar terrestre foi enriquecida com a aprovação, em 2011, do Manual de Campanha C 20-10, Liderança Militar⁴, e a revogação de Instruções Provisórias de 1991. Um salto de vinte anos que permitiu, entre outros avanços, inserir a iniciativa como uma das competências afetivas do líder militar. Esse conceito refere-se à ação, independente de ordem ou decisão superior, em face de situações inesperadas, de incerteza ou de mudança quando a linha de ação adotada não se mostra eficaz. Vale dizer, quase sempre, que a incerteza e a mudança, o inesperado e o improvável, a par do inusitado, são desafios permanentes oferecidos aos comandantes militares contemporâneos e sé-
lo-ão no futuro, quiçá em maior escala.

Entre as “Orientações práticas para a construção da Liderança Militar”, o C 20-10 recomenda: “apoie e estimule a iniciativa de seus comandados na busca por soluções para os problemas do grupo”⁵. O Manual revela-se sábio pela orientação em prol da iniciativa, inclusive em situação de normalidade. Contudo, fica aquém do esperado e incorre em duplo pecado quando propõe ao líder mostrar aos subordinados, como limites da iniciativa, apenas as decisões do comandante, as normas da Instituição e outras barreiras legais. O primeiro é o pecado da omissão, posto que, ao longo do texto, nada menciona sobre a intenção do comandante, indispensável ao êxito das operações no amplo espectro. O segundo é o de não enfatizar a intenção do comandante como ferramenta magna para estimular e orientar a iniciativa dos liderados em face das situações

adversas já abordadas.

INTENÇÃO – DA TEORIA À PRÁTICA

Até 2000, quando assumi o comando da ECEME, eu ignorava plenamente conceitos que viria a aprender com os instrutores da Escola. Dentre outros, menciono: corredores de mobilidade; matriz de sincronização; integração do terreno, condições meteorológicas e inimigo; sistemas operacionais; e intenção do comandante, é óbvio. Sinto-me privilegiado pela oportunidade de atualização que o Comandante do Exército me proporcionou.

Não obstante, reflito sobre o largo espaço de tempo em que permaneci marcando passo e à margem dos avanços doutrinários. Seria eu do quadro de oficiais-generais combatentes? O atraso talvez tivesse sido maior, não fora o exercício do comando da Escola. Melhor assim, pois aprendi e passei a valorizar a intenção, cenário final desejado pelo comandante. Orientados pela intenção, os líderes subordinados sentir-se-ão seguros e estimulados a decidir, por iniciativa própria e com presteza, em face do inesperado, do inédito e do não planejado.

Em junho de 2004, passei da teoria à prática. Exercia o comando da, então, 4^a Região Militar e

4^a Divisão de Exército, quando integrantes dos órgãos de segurança pública paralisaram suas atividades. A “Operação Minas Gerais” fez-se necessária para cumprir a seguinte missão:

“A fim de cooperar para a preservação da ordem pública, da incolumidade das pessoas e do patrimônio do Estado, conduzir operações militares no Estado de Minas Gerais, com prioridade ‘1’ para a cidade de Belo Horizonte e ‘2’ para os demais municípios da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH).”⁶

Por intermédio da Ordem de Operações, transmiti que:

“A minha intenção é:

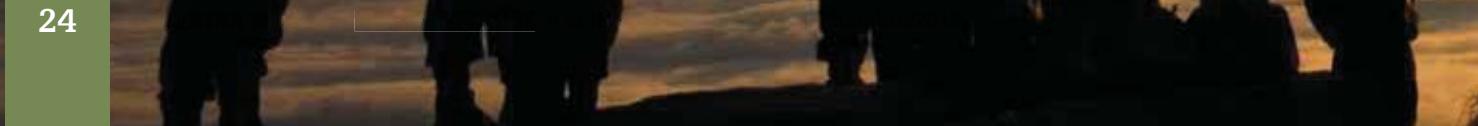
- cumprir a missão com o máximo de apoio da população e com o mínimo de desgaste para a imagem do Exército;

- empregar a tropa com o máximo de segurança, evitando-se, dentro do possível, danos ao pessoal militar e civil, assim como ao patrimônio público;

- evitar o confronto direto com as forças policiais paralisadas;

- atuar com tropa que se apresente muito bem perante a população local, demonstrando sua capacidade de agir e fazer-se presente na área.”⁷

Foi vibrante constatar, durante o desenrolar



da operação, o pleno conhecimento de minha intenção e, melhor ainda, sua fiel observância pela tropa, no terreno. Tal resultado deve ser creditado à ação de comando de oficiais e praças subordinados. Às provocações isoladas, situações não previstas e inopinadas, a tropa respondeu com iniciativa, à altura e com a dignidade próprias do combatente do Exército Brasileiro (EB). A prática comprovou a teoria. Laços fraternos e de respeito mútuo entre o Exército e os órgãos de segurança pública continuam a ser observados nas Minas Gerais. A intenção atendera a seu propósito.

INTENÇÃO E INICIATIVA: A DOUTRINA

No Exército dos Estados Unidos da América, a intenção do Cmt é entendida como "uma afirmação clara e concisa do que a força deve fazer e as condições que a força deve estabelecer quanto ao inimigo, terreno e considerações civis que representem o estado final desejado"⁸. As ações dos subordinados são orientadas pela intenção do Cmt que, por sua vez, não deve limitá-las por excesso de controle⁹.

Esses preceitos doutrinários são similares aos vigentes no EB, que neles se inspirou para atualizar sua Doutrina. Sabe-se que, em futuro breve, as novas publicações doutrinárias do Exército¹⁰ contemplarão os avanços doutrinários já assimilados pela cultura militar terrestre.

O atual C 100-5 aborda, ainda que

superficialmente, a intenção do Cmt em "4-2. Princípio do Objetivo": "O objetivo também deve estar claramente definido na intenção do comandante"¹¹. É mais enfático quando atribui caráter fundamental à iniciativa em todos os escalões, no contexto da guerra de movimento¹².

A referida publicação, linhas adiante, afirma ser necessário que os comandos em todos os níveis exercitem alto grau de iniciativa para o que prescreve:

"sempre que possível, as missões devem ser atribuídas pela finalidade, tendo em vista direcionar os esforços dos subordinados para a obtenção das condições favoráveis à manobra da força como um todo"¹³.

"A missão é prescrita pelo Escalão Superior (Esc Sp). Pela análise da missão e da intenção do Esc Sp, o Cmt chega à conclusão das tarefas específicas a realizar (...)"¹⁴. "Durante o estudo da missão, o Cmt deve analisar a intenção de dois níveis acima do seu próprio escalão"¹⁵. Essas citações comprovam que a intenção está contemplada na doutrina em vigor no EB. Contudo a sirene do radar soa e acende-se uma luz amarela em decorrência de duas das características gerais de um plano:

"(6) Proporcionar descentralização (delega competência na amplitude condizente com o controle necessário?)

(...)

"(10) Proporcionar controle (há medidas



adequadas e foram elas previstas para assegurar que o plano seja executado de acordo com a intenção do Cmt?"¹⁶.

Alerta! O plano com foco no controle não estimula a iniciativa; poderá até inibi-la. Para felicidade geral, a iniciativa está adequadamente tratada no "Estudo de Situação do Comandante Tático":

"A intenção do Cmt deve traduzir, objetivamente, a finalidade e a situação final desejada para a missão... Nos escalões mais baixos, Bda e inferiores, há casos em que a intenção será a própria finalidade. Em qualquer caso, o Cmt deve enunciar sua intenção em moldes que permitam ao subordinado exercer a iniciativa em proveito da missão". "De fundamental importância para a condução do combate, particularmente no exercício da iniciativa, a intenção do Cmt, devidamente entendida..."¹⁷.

Esta breve reflexão sobre a doutrina permite concluir que a iniciativa e a intenção do Cmt estão consagradas. Já definir com clareza a diferença entre finalidade e intenção, quanto à iniciativa, não é escopo deste artigo, mas sugere-se aprofundar o estudo e – quem sabe? – simplificar a vida de comandantes, estados-maiores e comandados. Simplicidade é um princípio de guerra.

A INICIATIVA DISCIPLINADA

No DNA da "Era do Conhecimento", encontra-se a aceleradíssima produção científico-tecnológica seguida de inovações sequer sonhadas pouco antes. Decorre desse fenômeno a instantânea divulgação do conhecimento e inovações por este planeta afora, conectado como nunca. Todas as ciências são impactadas pelo dinamismo consequente, as militares inclusive. Portanto, tornar-se imperiosos atualizar a doutrina militar em ritmo compatível. As forças armadas dos estados nacionais estão desafiadas a se manterem no estado da arte doutrinário.

Aos estudos sobre o campo de batalha complexo, incerto e em permanente evolução, somaram-se as lições aprendidas no Iraque e no Afeganistão. Em consequência, entre outubro de 2011 e maio de 2012, o Exército dos Estados Unidos da América (US ARMY, na sigla em inglês) lançou a Publicação Doutrinária do Exército 3-0 "Operações Terrestres Unificadas"¹⁸ e a Publicação Doutrinária

de Referência do Exército 3-0, de mesmo nome, cujas siglas e inglês são ADP 3-0 e ADRP 3-0, respectivamente. A primeira, a par do ADP 1-0, "O Exército", é uma das pedras fundamentais da doutrina do US ARMY. Quanto ao dinamismo do conhecimento militar, é revelador constatar que mudanças adicionais foram introduzidas na ADRP 3-0, em relação ao agora "obsoleto" FM 3-0, edição de 2011¹⁹.

O conceito conjunto de intenção do comandante substituiu o vigente até então, mas exclusivo do Exército²⁰. Já o de iniciativa individual permaneceu sendo o do próprio Exército e idêntico ao publicado no "obsoleto" FM 3-0. Observe-se como é moroso adotar terminologia comum, mesmo por forças armadas que têm larga experiência de combate.

A iniciativa adjetivada emerge no contexto do comando de missão²¹, entendido como: "o exercício da autoridade e da direção pelo comandante usando ordens de missão para proporcionar iniciativa disciplinada, dentro da intenção do comandante, e para proporcionar autoridade a líderes ágeis e adaptáveis na conduta de operações terrestres unificadas"²².

O comando de missão enfatiza a contribuição crítica de líderes de qualquer escalão e destaca como os comandantes, por meio da iniciativa disciplinada, dentro da intenção do Cmt, conduzem ações diferentes e simultâneas, tais como: ofensivas, defensivas, de apoio a autoridades civis, de estabilização e outras.

A iniciativa disciplinada e a intenção estão enfatizadas em textos relevantes, como na descrição do Tenente-Coronel "Chip" Daniels:

*"Esses desafios requerem que os comandantes no nível tático exerçam maior iniciativa pessoal, em vez de dependerem do processo decisório de escalões muito acima do ponto de ação. Os Cmt devem possibilitar a iniciativa individual oferecendo ordens de missão claras, sucintas e completas... Na futura força conjunta, os Cmt de pequeno escalão terão autonomia para exercer a iniciativa disciplinada baseada em uma diretriz e intenção claras"*²³.

A INTENÇÃO DO COMANDANTE, NO EB

No Exército, "lendo, imaginando e estudando", os oficiais têm assimilado a intenção do comandante como necessária ao exercício da iniciativa²⁴. Exercícios na carta e de simulação de combate têm



O Comandante Militar da Amazônia emite suas diretrizes operacionais.

oferecido frequentes oportunidades para a prática da intenção. Não obstante, pesquisa informal deste autor revelou que subsiste o hábito do “carimbo” traduzido por cópia, pelos subordinados, da intenção do comando superior. Há consequências indesejadas, entre as quais: o escalão considerado limita-se a preencher o memento ao invés de emitir sua própria intenção; a iniciativa dos subordinados deixa de ser estimulada, valorizada e apoiada como desejado. Em outras palavras, a intenção não atende à sua própria finalidade.

Situações reais são momentos ricos e imperdíveis para a prática da intenção e o pleno exercício da iniciativa, em todos os escalões de comando. O comandante mais elevado deve considerar, inclusive, que sua intenção será necessária e requerida pelos líderes de dois escalões abaixo.

Não têm faltado operações para “ver, tratar e pelejar”. No Haiti, por exemplo, a cada substituição de batalhão e companhia de força de paz, seus respectivos comandantes viveram e viverão momentos distintos dos experimentados por seus

antecessores. Expressar suas respectivas intenções ensejará a orientação de que necessitam os liderados para decidir com presteza e com iniciativa coerente com o estado final desejado. As regras de engajamento e o mandato recebido das Nações Unidas não impedem, ao contrário, estimulam a expressão clara do que os Cmt desejam ao término da missão, ainda que de duração limitada no tempo.

As operações de manutenção da paz somam-se as de garantia da lei e da ordem, subsidiárias, de apoio à defesa civil, de contribuição com agências governamentais e inúmeras outras. Tal foi o caso, por exemplo, das “Operações Arcanjo” e “Ágata”. Foram experiências reais nas quais comandantes de pelotão e de grupo necessitaram, permanentemente, da intenção de seus comandos enquadrantes para agir, independentemente de ordem superior. Situação similar ocorre todos os anos, quando o Exército executa a “Operação Pipa”. Sem dispor de resposta, pergunto aos participantes: a intenção dos comandantes foi expressa, clara e objetivamente? Os subordinados tiveram iniciativa segundo essa intenção? Como se depreende, há “pelejas” e outras

virão, como a segurança de grandes eventos, dentre os quais a "Jornada Mundial da Juventude", a "Copa das Confederações", a "Copa do Mundo" e a "Olimpíada do Rio de Janeiro". O EB não pode se dar ao luxo de perder oportunidades de ouro de "ver e tratar".

Atenção, porém! Também no dia a dia da caserna, em todos os níveis, a iniciativa e a intenção podem e devem ser exercitadas! Alguns casos concretos podem ser oferecidos à reflexão.

No nível estratégico, é imperdível expressar a intenção do Comandante do Exército quanto ao processo de transformação. Muitos dirão – já me disseram – que é fácil deduzi-la do texto do Estado-Maior do Exército, publicado em 2010²⁵. Contudo, o argumento torna-se frágil, posto que a intenção deve ser clara e objetiva expressão do estado final desejado: "minha intenção é...". Imperdível, também, o ensejo de expressar a intenção do Chefe do Departamento de Educação e Cultura do Exército quando, fruto do estudo de situação, decidiu substituir os currículos baseados em objetivos por outros, que tomam por base as competências. Qual o estado final desejado?

No nível tático, o fenômeno se repete. O comandante de unidade, ao assumir seu cargo, pode expressar sua intenção, dentre outros aspectos, quanto à segurança do aquartelamento, ao relacionamento com a comunidade civil da guarnição, à reserva e à imagem do Exército. Se o oficial estiver

comandando em guarnição isolada, com mais razão ainda, a divulgação de sua intenção é imprescindível. O mesmo raciocínio se aplica aos subtenentes e sargentos chefes da instrução em tiros-de-guerra, verdadeiros comandantes de guarnições isoladas.

CONCLUSÕES

O preito aos símbolos nacionais, o patriotismo, a ordem-unida, as continências, a pontualidade, a assiduidade e o método de estudo de situação do comandante tático estão solidamente enraizados na cultura militar terrestre. Estão "na massa", como se diz no jargão militar.

As operações no amplo espectro, características da "Era do Conhecimento", implicam iniciativa em todos os níveis, guiada pela intenção do comandante. Ao longo de sua vida no serviço ativo, este autor praticou-a muito pouco e, por meio de pesquisa constante, observou que são conceitos mais "sonhados, imaginados e estudados" e pouco "vistos, tratados e pelejados". Procurou-se demonstrar que, no Exército Brasileiro, há operações reais frequentes e situações de normalidade na caserna que proporcionam o exercício da intenção e o estímulo à iniciativa. A expectativa é que ambas, algum dia, "estejam na massa", o que manterá o EB no estado da arte doutrinário teórico e prático.

Este artigo é, pois, um convite "À disciplina militar prestante!" que "não se aprende, Senhor, na fantasia!"



NOTAS

1. 1. Camões, Luís de. *Os Lusíadas. Canto X, CLIV. Edição Artística*, pag. 311. Barcelos, Companhia Editora do Minho, 1979.
2. 2. Brasil, Estado-Maior do Exército. *Política Educacional para o Exército no Ano 2000*. Extraído de palestra proferida pelo autor quando integrante do Grupo de Trabalho para Estudo da Modernização do Ensino (GTEME).
3. 3. Mendes, Tenente-Coronel Carlos Alberto Klingelfus. *Considerações Sobre a Força de Pacificação Empregada no Rio de Janeiro*. In *Military Review, edição brasileira, julho-agosto 2012*, pág. 26. Kansas: Centro de Armas Combinadas, Forte Leavenworth, 2012.
4. 4. - Brasil, Estado-Maior do Exército. *Manual de Campanha C 20-10, 2ª edição*. Aprovado pela Portaria N° 102-EME, de 24 de agosto de 2011. Brasília: EGGCF, 2011.
5. 5. Ob. cit. página 7-6 e seguinte.
6. 6. Castro, Paulo Cesar de. "Operação Minas Gerais". Belo Horizonte: palestra proferida no Comando Militar do Leste, em agosto de 2004.
7. 7. Idem.
8. 8. Exército dos Estados Unidos da América. FM 3-0, *Operações, Glossário*, pag. 4. Washington, DC: 27 de fevereiro de 2008.
9. 9. Idem, Prefácio, pag.VIII.
10. 10. BRASIL, Estado-Maior do Exército. C 100-5, *Operações*, 3ª edição, 1977.
11. 11. Idem, pag. 4-2.
12. 12. Idem, pag.4-7.
13. 13. Ibidem, pag. 4-8.
14. 14. Brasil, Estado-Maior do Exército. C 101-5, *Estado-Maior e Ordens*, 1º volume, parágrafo 5-2, letra "b", 2ª edição, 2003.
15. 15. Idem, 1º volume, parágrafo 6-6, letra "e".
16. 16. Idem, 1º volume, parágrafo 7-12, letra "b".
17. 17. Idem, 2º volume, parágrafo B-2, letra "g (1) e (2)".
18. 18. Em tradução livre.
19. 19. Exército dos Estados Unidos da América, ADRP 3-0, *Operações Terrestres Unificadas*, pag. V. Washington, D.C., 16 de maio de 2012. Grifo do autor.
20. 20. Idem, pag. VI.
21. 21. Conceito que, a exemplo do "design" operacional, não consta da doutrina do Exército Brasileiro.
22. 22. Idem, parágrafo 2-45, página 2-10. Tradução livre. O conceito doutrinário de comando de missão não é contemplado pela doutrina do EB.
23. 23. Daniels, Tenente-Coronel "Chip" e outros. *Como Explorar a Iniciativa e a Inovação: Um Processo para o Comando de Missão*. In: *Military Review, edição brasileira, janeiro-fevereiro 2013*, pag. 16. Kansas: Centro de Armas Combinadas, 2013.
24. 24. O mesmo não se observa quanto às praças.
25. 25. Brasil, Estado-Maior do Exército. *O Processo de Transformação do Exército*. Brasília: 2010.