



Cb André Luiz dos Santos Costa (acervo do 26º BI Pqdt)

Comandante do 26º Batalhão de Infantaria Paraquedista (à direita) durante a ocupação dos complexos de favelas da Penha e do Alemão na cidade do Rio de Janeiro.

Superando o Caos

A Função de Combate Comando e Controle Além da Tecnologia da Informação

Cel Alessandro Visacro, Exército Brasileiro

Recentemente, o Exército dos Estados Unidos da América (EUA) adotou o conceito de Comando de Missão como função de combate. De acordo com o Major Demetrios Ghikas, “o Comando de Missão é a resposta do Exército dos EUA à incerteza, ambiguidade e névoa da guerra e dos conflitos. É tanto a filosofia de comando quanto uma função de combate”¹. A Publicação Doutrinária ADP 6-0 — *Mission Command* assim o define: “exercício da autoridade e direção pelo comandante, valendo-se das

ordens de missão, de modo a permitir que a iniciativa disciplinada ocorra dentro da intenção do comandante, habilitando comandantes flexíveis e adaptáveis para a condução de operações terrestres unificadas”².

A despeito da simplicidade de sua redação, trata-se de um conceito sofisticado, resultante de um longo e consistente processo de formulação doutrinária. Processo que teve seu início no final da Guerra Fria com o desenvolvimento da doutrina da Batalha Ar-Terra, abarcou a fulminante campanha do Golfo de

1991, bem como as longas e desgastantes guerras no Iraque e no Afeganistão, até chegar aos dias de hoje, obviamente, com um acúmulo extraordinário de experiência em combate.

O empenho do Exército mais poderoso do planeta em inculcar, em toda organização, uma nova “filosofia de comando”, após mais de uma década de conflitos, sugere uma análise crítica das premissas segundo as quais, tradicionalmente, conduzimos nossas próprias operações militares. Com esse objetivo, o presente artigo pretende fornecer subsídios para a reflexão acerca do exercício do comando em combate e do controle das ações no nível tático. Tal análise se mostra oportuna diante do verdadeiro cataclismo tecnológico advindo da ciência da informação, porquanto o célere e irreversível processo de incorporação de tecnologias, por si só, tem se revelado insuficiente para adequar as organizações militares aos cenários pós-industriais.

As Demandas de Uma Nova Era

Os perigos encontrados nas trincheiras das duas guerras mundiais talvez fossem substancialmente maiores do que os riscos que os soldados vêm correndo nos campos de batalha do século XXI. Uma eventual análise comparativa do número de baixas sofridas entre combatentes nos conflitos armados dos últimos cem anos, de certo, iria corroborar essa assertiva. No entanto, a complexidade que caracteriza o atual ambiente operacional é, indubitavelmente, maior.

Os exércitos da era industrial, como aqueles que promoveram os duelos de artilharia e o genocídio de infantes durante a Primeira Grande Guerra (1914 - 1918), possuíam fileiras constituídas por “cidadãos soldados”, legados da Revolução Francesa, cuja principal virtude, infelizmente, era a capacidade de “morrer pela pátria”. A conscrição em massa, muitas vezes realizada às pressas com o intuito de atender a uma mobilização nacional ou recompletar o elevado número de baixas no *front*, produzia uma força desprovida de critério seletivo e qualificação técnica. Tais exércitos contavam com ciclos decisórios excessivamente lentos e burocratizados, atribuindo grande ênfase a uma rígida disciplina, em detrimento da iniciativa. Poucos soldados, como, por exemplo, os tanquistas alemães ou os paraquedistas norte-americanos durante a Segunda Guerra Mundial (1939 - 1945), se notabilizaram por demonstrar, sistematicamente, elevada iniciativa.

Já na era da informação, graças ao “efeito CNN”, pequenas ações têm adquirido repercussão política e divulgação global, tornando obsoleta a rígida compartimentação dos níveis decisórios. Ao contrário, o que, hoje, é possível constatar representa uma clara sobreposição, no tempo e no espaço, dos aspectos políticos, estratégicos e táticos da luta, permeando toda a estrutura de comando, até os menores escalões. Segundo o General Charles Krulak, para lidarem com essa realidade, os exércitos devem dispor de “cabos estratégicos”³. Isto é, soldados capazes de, simultaneamente, aplicar com eficácia e precisão o poder de combate, conquistar o apoio da população e legitimar o poder central, atuando, não apenas, como plataformas de combate semiautônomas, mas também como sensores de inteligência e vetores de operações psicológicas. Eles devem ser treinados e demonstrar aptidão para avaliar a situação tática, decidir com rapidez e agir por conta própria, explorando com habilidade as efêmeras oportunidades que se apresentarem, tanto no caótico ambiente físico à sua volta quanto no espectro informacional de mídias globais. Naturalmente, tamanha expectativa só pode ser depositada em exércitos que disponham de núcleos de efetivos profissionais, criteriosamente selecionados e adestrados.

Nesse contexto, a redução dos ciclos decisórios, por meio da delegação de competência aos comandantes subordinados, concedendo-lhes maior autonomia e liberdade de ação, além da valorização da iniciativa em detrimento do apego incondicional a ordens excessivamente restritivas, tornou-se um imperativo dos campos de batalha do século XXI. Sistemas de comando e controle (C^2) abrangentes e eficazes devem, impositivamente, estar de acordo com essa realidade. Porém, em culturas organizacionais moldadas segundo o paradigma industrial, a abundante oferta tecnológica se presta justamente ao contrário, ao microgerenciamento. Pois, ao aperfeiçoar os meios de comunicações e os mecanismos de controle, permite que decisões afetas aos escalões subordinados sejam tomadas em instâncias de comando superiores, levando a uma centralização excessiva das operações militares no nível tático.

Há que se destacar, ainda, a inclusão de ferramentas de pensamento complexo no processo decisório, com o intuito de complementar e apoiar o consagrado método cartesiano do estudo de situação, bem como a participação de equipes multidisciplinares, constituídas também por acadêmicos e especialistas civis, no tradicional

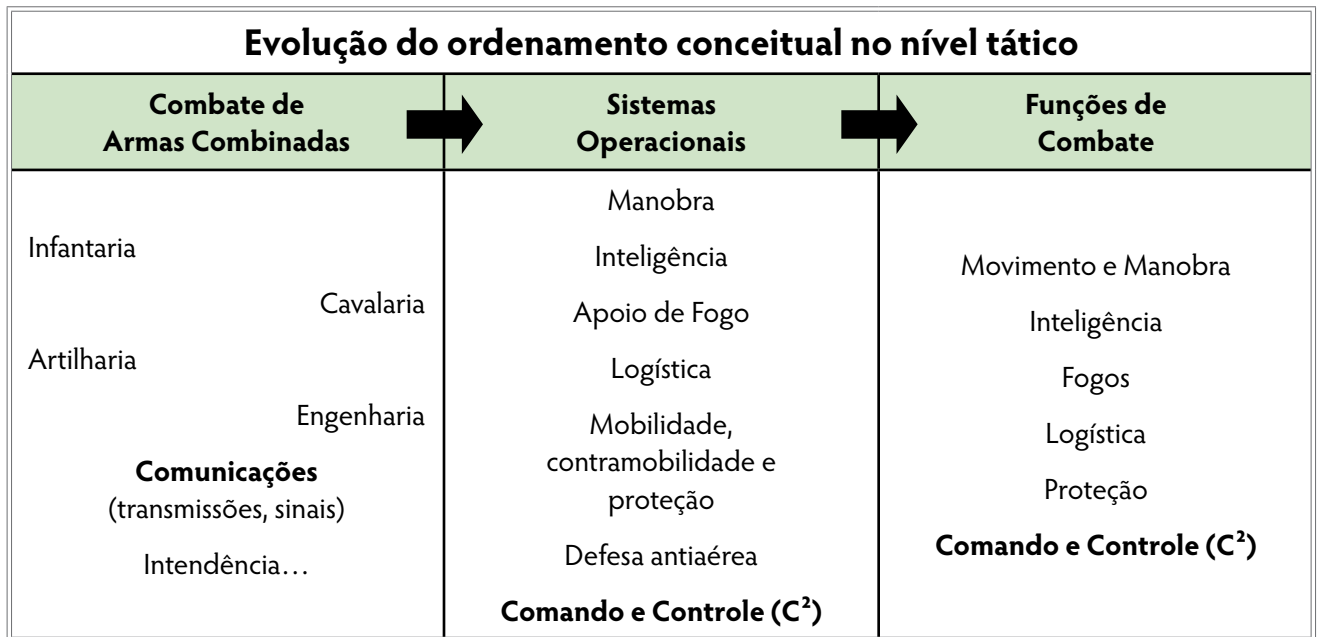


Figura 1 – Evolução do ordenamento conceitual no nível tático.

“jogo da guerra” (*Red Teams*). O propósito de iniciativas como essas é auxiliar os planejadores militares na interpretação da dinâmica de ambientes complexos, que não admitem uma solução calcada estritamente na aplicação do poderio bélico convencional. Todavia, tais considerações transcendem o escopo deste breve artigo.

Comando e Controle: Uma Abordagem Conceitual

Os antigos gregos entendiam *taktika*, simplesmente, como a técnica de dispor os soldados na falange⁴. No final do século XIX, Clausewitz a definiu como sendo a “teoria relativa à utilização das forças armadas nos combates”⁵. De acordo com o Glossário das Forças Armadas, tática é a “arte de dispor, movimentar e empregar as forças militares em presença do inimigo ou durante o combate. Cuida do emprego imediato do poder para alcançar os objetivos fixados pela estratégia, compreendendo o emprego de forças, incluindo seu armamento e técnicas específicas”⁶.

A forma lógica de ordenar o raciocínio tático — que, até bem pouco tempo atrás, compreendia o combate de armas combinadas — apoia-se, atualmente, na ideia de funções de combate (figura 1), que define comando e controle como sendo “o conjunto de atividades, tarefas e sistemas inter-relacionados que permitem aos comandantes o exercício da autoridade e direção das ações.

A função mescla a arte do comando com a ciência do controle. Todas as demais funções de combate são integradas por meio do comando e controle”⁷.

Apesar dos conceitos formais disponíveis em inúmeras publicações doutrinárias, constata-se uma apropriação indevida do termo comando e controle,



Figura 2 – As três dimensões da função de combate comando e controle.

restringindo-lhe o escopo, quase sempre, ao mero estabelecimento dos enlaces de comunicações, sobretudo, em face da abundante oferta de tecnologia advinda da ciência da informação. Ademais, ao observarmos a figura 1, parece fácil entender o motivo pelo qual, muito raramente, C² não significa tão somente comunicações. No entanto, a função comando e controle transcende sua dimensão técnica, incorporando também (e sobretudo) elementos afetos à natureza humana e à estrutura da organização militar, conforme ilustram as figuras 2 e 3.

Ao observarmos toda a complexidade sugerida pela figura 3 e o uso dado ao termo C², podemos admitir que, diante da primazia adquirida por sua dimensão técnica, a ideia de “comando e controle” fracassou como conceito. Tamanho desequilíbrio, que obscureceu quase por completo as dimensões humana e

organizacional, se deveu, naturalmente, à farta disponibilidade de tecnologia da informação (TI). Com o tempo, a enorme tecnologia agregada à função comando e controle refletiu na própria extensão do nome. A consagrada abreviatura C² se “expandiu” para C³I, C⁴ISR e, finalmente, C⁴ISTAR (da sigla em inglês que designa comando, controle, comunicações, computador, inteligência, vigilância, aquisição de alvos e reconhecimento).

De certo modo, o advento do Comando de Missão, na doutrina do Exército dos Estados Unidos, pode ser entendido como uma tentativa de redenção dos aspectos humanos e organizacionais exigidos para a condução eficaz das operações militares e o pleno exercício do comando por líderes capazes, em todos os níveis hierárquicos, numa era caracterizada por ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos.

COMANDO E CONTROLE		
Dimensão Humana	Dimensão Organizacional	Dimensão Técnica
Aspectos socioculturais que moldam a interpretação do ambiente e a forma de pensar, decidir e agir Valores éticos e morais Capacidades técnico-profissionais dos recursos humanos disponíveis Atributos individuais que caracterizam a liderança dos comandantes em todos os níveis Estilos de liderança Nível de treinamento e capacidades individuais para lidar com a fadiga extrema, as incertezas do combate e o excessivo acúmulo de responsabilidades Relações interpessoais Coesão do grupo, homogeneidade de pensamento e unidade de propósito	Doutrina vigente Metodologia de planejamento Cultura organizacional Estrutura hierárquica Relações de comando Rotinas e processos internos da organização	Equipamentos, tecnologias e capacitação técnica para operar e dar suporte ao sistema

Figura 3 – Aspectos que compõem as três dimensões da função de combate comando e controle.

Comando versus Controle: A Eficácia do Processo Decisório Comprometida

Quando o dia amanheceu, a brigada já estava em posição. Todos os oficiais e sargentos dispunham de radiotransmissores dotados de dispositivos de georeferenciamento por sinal GPS. Com isso, as posições de cada companhia, cada pelotão e cada grupo de combate (GC) estavam assinaladas no moderno e exuberante *video wall* instalado no centro de operações, de onde grande número de oficiais de estado-maior acompanhava com exatidão, graças ao *software* de C², todo e qualquer movimento de tropa. Imagens em tempo real, geradas a partir de uma plataforma aérea, completavam o aparato tecnológico destinado a proporcionar plena consciência situacional. Sempre que solicitada, a tripulação do helicóptero ampliava o zoom da câmera ou disponibilizava imagens termais, a fim de dirimir alguma dúvida sobre o terreno ou sobre a circulação de pessoas próximas a pontos críticos.

Em determinado momento daquela manhã, o comandante militar de área, um oficial general de quatro estrelas, ingressou no recinto e passou a contemplar os monitores com informações detalhadas sobre o desdobramento de tropas. Depois de alguns minutos de atenta observação, indagou sobre a melhor localização de um posto de bloqueio e controle de via urbana guarnecido por um GC. Tanto o comandante da divisão quanto o comandante da brigada, prontamente, tentaram lhe prestar os esclarecimentos necessários. Alguns oficiais superiores, membros do estado-maior geral, também, se dispuseram a fornecer informações adicionais. Não tardou para que a localização daquele único posto de bloqueio se convertesse em polêmica.

Será que todos aqueles oficiais, incluindo três generais, deliberando em um remoto centro de operações, acreditavam, realmente, estar em melhores condições que o sargento comandante de grupo, no terreno, para decidir sobre a posição de bloqueio mais adequada àquela situação? Se a resposta for afirmativa, alguma coisa, de fato, estava errada — e não era, obviamente, a localização do GC.

Por que isso acontece? Por que até mesmo comandantes experientes demonstram tendência ao microgerenciamento e quais as possíveis consequências ao se adotar tal postura?

Em 1997, ao idealizar uma força capaz de “dominar qualquer adversário e controlar qualquer situação, em

qualquer operação, na vasta gama de operações militares”⁸, o Estado-Maior Conjunto dos Estados Unidos formulou o conceito de Domínio Completo do Espectro das Operações Militares (*Full Spectrum Dominance*). O objetivo era dispor de forças armadas capazes de:

- ◆ coletar, processar, analisar e compartilhar dados mais rápido que qualquer adversário;
- ◆ tomar decisões táticas corretas e oportunas, antes do inimigo;
- ◆ implementar a decisão, realizando a aplicação do poder de combate com eficácia e oportunidade, a fim de sobrepujar as forças oponentes.

Em síntese, a ideia de um completo domínio do espectro das operações militares requer superioridade de informação, de decisão e de ação, calcada em eficazes sistemas C⁴ISTAR, conforme ilustra a figura 4.

Contudo, as tradicionais relações de comando e as formas usuais de controle restritivo não mais atendem à complexidade dos cenários pós-industriais, tampouco ao ritmo intenso que se pretende imprimir às operações militares. Ainda que se obtenha a superioridade de informação, a rigidez e a lentidão do processo decisório podem comprometer a superioridade de decisão, inviabilizando o êxito da manobra.

O processo decisório não deve ser entendido apenas como a metodologia aplicada por um comandante em um determinado nível. Ao contrário, permeia toda a cadeia de comando, abarcando impositivamente todos os escalões envolvidos na solução de um problema militar específico. Ou seja, é a soma das “normas de comando” realizadas em todos os níveis da cadeia hierárquica.

Muito embora, graças à tecnologia disponível, os comandantes jamais tenham contado com mecanismos de controle e regulação da manobra tão eficazes, há que se evitar, pelo excesso de zelo, expandir o exercício do comando a ponto de tornar menos ágil e flexível o processo decisório⁹. Se tal fato vier a ocorrer, provavelmente, a almejada “superioridade de decisão” estará comprometida. De acordo com o General Gordon Sullivan, do Exército dos Estados Unidos:

O paradoxo da guerra na era da informação é gerenciar uma grande quantidade de informações e resistir à tentação de exercer um controle excessivo. A vantagem competitiva é anulada quando se tenta tomar decisões afetas aos escalões subordinados na cadeia de comando. Todos os pelotões e tripulações de carros de combate

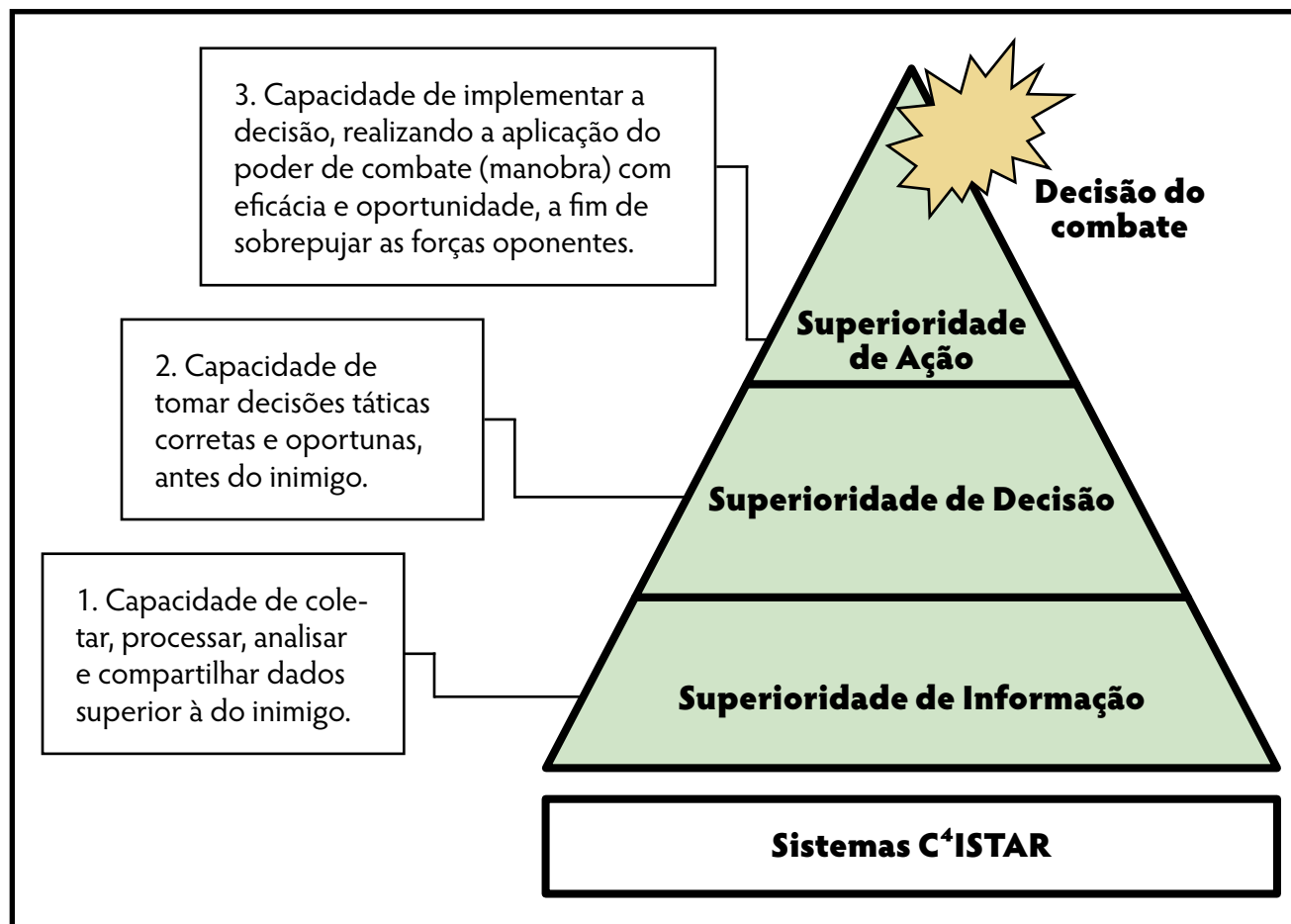


Figura 4 - Full Spectrum Dominance

têm informações em tempo real sobre o que está acontecendo ao seu redor, a localização do inimigo, e a natureza e direcionamento dos sistemas de armas inimigos. *Depois de entendida a intenção do comando, as decisões devem ser descentralizadas para o nível mais baixo possível para que os soldados na linha de frente possam explorar as oportunidades que surgirem.*

[...] Expressa claramente, a intenção do comandante permite aos subordinados empreender ações independentes em busca do objetivo da unidade. Isto é especialmente relevante quando, no curso da batalha, surgem oportunidades fugazes que podem ser aproveitadas, com efeito decisivo, se os subordinados demonstram adequada iniciativa¹⁰. (grifo nosso)

Portanto, permanece atual e válida a advertência de Helmuth Von Moltke, para quem:

A vantagem que um comandante pensa que

pode alcançar através da sua intervenção pessoal contínua é em grande parte ilusória. Ao envolver-se em demasia e assumir para si uma tarefa que pertence a outros, ele destrói sua eficácia. Ele também multiplica suas próprias tarefas a um ponto onde ele não pode cumprir a totalidade delas¹¹.

Ademais, em combate, o excessivo controle sobre as ações dos comandos subordinados pode levar a efeitos indesejáveis. Segundo Samuel L. A. Marshall, em sua consagrada obra *Men Against Fire*, muitos comandantes, após atribuírem uma missão aos escalões subordinados, são consumidos pela impaciência, exigindo resultados prematuros e exercendo uma pressão indevida sobre os níveis inferiores da cadeia de comando (é a chamada “síndrome do combinado”):

Em combate, observa-se, comumente, o seguinte fenômeno: os comandos, nos diversos escalões, pressionarem de tal modo os seus

subordinados exigindo deles informações, que estes, perturbados por essa pressão impermanente e inquietante, transformam em sua principal preocupação conseguir afrouxá-la por qualquer preço ou estratégia.

[...] A satisfação das exigências do escalão superior torna-se o principal objetivo das operações. É o pior vício em operações e pode atingir qualquer pessoa. A vítima tanto pode ser um comandante de divisão como o de um pelotão. Mas, quando ele se propaga através de toda a hierarquia, até atingir os menores escalões, suas consequências tornam-se intoleráveis.

[...] Nos combates no Pacífico, encontrei comandantes de companhias que iam se juntar a um pelotão de primeira linha, apenas para se afastarem dos seus telefones. Estavam absolutamente fartos de ouvir os comandantes de batalhão insistirem em querer uma nova informação a cada 15 ou 20 minutos. E o comandante de batalhão — pobre diabo — estava apenas transmitindo a pressão que, por sua vez, vinha recebendo de um comandante de regimento, o qual procurava apaziguar a divisão.

[...] Este tipo de comando dos escalões subordinados à longa distância, na maioria dos casos, não é apenas motivado pela procura de informação, mas também a busca de um alívio mental por via telefônica. Contribui pouco ou nada para melhorar o entendimento da situação real e raramente concorre de algum modo para o progresso tático.

[...] Suas consequências mais comuns são: a mentira, o exagero, a distorção da realidade nos escalões subordinados, dando um falso conceito da situação nos escalões superiores¹².

Na era da informação, comandantes em todos os níveis não se devem deixar seduzir pelas possibilidades de microgerenciamento, uma vez que o aumento da capacidade de controle, decorrente dos avanços tecnológicos, não deve se antepor à necessidade tática de prover maior autonomia e liberdade de ação aos escalões subordinados. Ou seja, é importante que a obsessão pelo controle nos escalões superiores não subtraia a eficácia do comando dos líderes subordinados¹³. Afinal, como bem observou o Major Timothy McMahan, do

Exército dos Estados Unidos, “o controle dá respaldo à função de comando. É um recurso necessário ao comando, porém não é um fim em si mesmo nem oposto a ele”¹⁴. Para David Keithly e Steve Ferris:

A tecnologia pode ser uma faca de dois gumes, especialmente quando os desenvolvimentos tendem a facilitar uma maior centralização da execução e, em casos extremos, a uma microadministração do campo de batalha. Durante a Guerra do Vietnã, os postos de comando instalados em helicópteros praticamente passaram a ser lugar comum. Em vez de permitir que os oficiais subordinados comandassem no terreno, segundo suas experiências e avaliações sobre circunstâncias específicas, alguns comandantes não resistiram à tentação de dirigir de cima a execução, simplesmente porque isso já era possível de se fazer¹⁵.

A tendência ao microgerenciamento se torna mais aguda quando um determinado comandante se sente inseguro acerca da liderança, do adestramento, das capacidades e aptidões de seus elementos subordinados. Porém, a única solução para esse tipo de problema é o treinamento militar. O aumento excessivo do controle, no decorrer das operações, não passa de um paliativo — por vezes necessário, mas, ainda assim, um mero paliativo. De acordo com o Capitão Thomas Jordan, do Exército dos Estados Unidos:

Os comandantes subalternos devem, sem dúvida, ser instruídos a tomarem decisões e a conduzirem ações inopinadas face à adversidade e ao caos. Infelizmente, um número excessivo de comandantes experientes microadministram seus subordinados com demasiada frequência, porque temem que algo saia errado ou porque pouco confiam na capacidade de seus subordinados de levarem a cabo uma tarefa. O perigo dessa prática é que estes subordinados inevitavelmente aguardarão instruções, não obstante as exigências impostas pela situação ou as oportunidades que se apresentarem. Este, sem dúvida, não é o comportamento que necessitamos para que sejamos vitoriosos!¹⁶

Além disso, o novo modelo de paradigma tecnológico, se mal interpretado e mal utilizado, pode encobrir sérias deficiências tanto nas relações de comando

quanto no exercício da liderança pelos comandantes subordinados. Tais vulnerabilidades podem se tornar decisivas no momento do engajamento tático.

Perigo, Incerteza, Esforço Físico e Acaso

Em outubro de 1854, durante a Guerra da Crimeia, o conhecimento equivocado acerca do dispositivo inimigo associado à transmissão de ordens dúbias levou Lorde James Cardigan a desferir a memorável carga da Brigada Ligeira. O malsucedido ataque frontal colocou a cavalaria de Sua Majestade sob o impiedoso fogo da artilharia russa. Os soldados britânicos foram massacrados — alvejados, simultaneamente, em ambos os flancos, enquanto avançavam em campo aberto pelo “vale da morte”, de forma intrépida e suicida, diretamente para a linha de canhões inimigos. O ataque, imortalizado nos versos de Alfred Tennyson e Steve Harris, durou apenas vinte minutos. Pouco menos de 700 homens investiram contra as posições russas, somente 195 sobreviveram. Segundo Cecil Woodham-Smith:

[...] o desastre foi fruto do sistema de comando do exército britânico. Oficiais despreparados e sem experiência exerciam o comando de divisões e brigadas em operações; o estado-maior desconhecia seus deveres e mostrava-se inteiramente incapaz de traduzir a intenção do comandante-em-chefe numa linguagem clara¹⁷.

A batalha de Balaclava constitui um exemplo primoroso de como informações imprecisas e ordens confusas, tão comuns no momento da ação, são capazes de produzir grandes fracassos.

Noventa anos depois, na noite de 6 junho de 1944, o lançamento em massa de 18.000 paraquedistas aliados na costa normanda, sob condições extremamente difíceis, também deu início a uma batalha marcada pela incerteza e pela confusão. De acordo com Stephen Ambrose:

Para a maioria dos paraquedistas o Dia D foi um dia de confusão. Mas, precisamente pelo fato de os americanos estarem confusos, os alemães estavam piores (...)

Graças à iniciativa individual de americanos, alguns deles oficiais generais, alguns oficiais subalternos, alguns suboficiais,

alguns recrutas, a 82ª e a 101ª [Divisões Aeroterrestres] conseguiram superar a maioria de suas dificuldades e completar suas missões mais decisivas (...). A maneira com que a coisa foi feita, todavia, mal se enquadrava nos padrões do manual ou estava de acordo com o plano.

Não havia virtualmente controle global porque era impossível para os generais e os coronéis dar ordens a unidades que ainda não se tinham agrupado. Os grupos que se haviam reunido não estavam cientes de onde se encontravam ou de onde outros grupos estavam (...)

A radiocomunicação poderia ter superado esse problema, mas a maioria dos rádios tinha sido danificada ou se perdera na queda, e aqueles que estavam funcionando eram inadequados¹⁸.

Do lado alemão, a situação era ainda pior. Segundo Cornelius Ryan: “Os relatórios que chegavam [nos postos de comando da Wehrmacht] eram fragmentados, inconclusivos, tão espalhados que até mesmo os soldados mais experientes estavam céticos e atormentados por dúvidas”¹⁹.

Para o veterano Brigadeiro Peter Young, “na confusão estabelecida não é de estranhar que os generais de ambos os lados simplesmente ignorassem o que estava acontecendo”²⁰.

Talvez pareça razoável admitir que o tipo de problema descrito nos dois exemplos acima jamais ocorra em uma refrega de menores proporções, na qual haja maior assimetria entre os poderes relativos de combate de ambos os contendores, além do uso da moderna tecnologia de C² hoje disponível. Porém, a luta travada nas ruas da paupérrima Mogadíscio, nos dias 3 e 4 de outubro de 1993, refuta cabalmente essa ideia. Naquela oportunidade, os bem treinados soldados da Força Tarefa Ranger protagonizaram uma batalha dramática contra guerrilheiros somalis de um clã tribal. A desordem e a confusão caracterizaram os dois dias de combate urbano. De acordo com o jornalista Mark Bowden, as imagens recebidas em tempo real no Centro de Operações Conjuntas do General William Garrison, comandante da ação, nem sempre transmitiam “o desespero real da situação”²¹.

A pretensão de erradicar a confusão que caracteriza o combate e assegurar a mais absoluta consciência

situacional aos comandantes táticos é lícita. Mas, devemos nos perguntar se ela é factível, sob pena de gerarmos tropas incapazes de sobreviver à desordem da guerra.

Na década de 1990, o Exército dos Estados Unidos despendeu um enorme esforço, a fim de promover uma Revolução em Assuntos Militares (RAM) baseada primordialmente em tecnologia. Seus idealizadores criaram expectativas infundadas de que a tecnologia da informação poderia eliminar por completo as incertezas do campo de batalha e, por conseguinte, do processo decisório. A bem sucedida campanha de libertação do Kuwait, cognominada operação *Desert Storm*, parecia corroborar o êxito da guerra centrada em redes de computadores e do uso eficaz de “armas inteligentes”, gerando uma inebriante (e exagerada) sensação de invencibilidade²². Porém, não tardou para que as dificuldades encontradas pelas tropas norte-americanas desdobradas no Afeganistão e no Iraque colocassem em evidência as limitações dos modernos sistemas C⁴ISTAR. Afinal, tecnologia é imprescindível, mas não é tudo — e o recente advento do Comando de Missão na doutrina do Exército dos Estados Unidos traduz este reconhecimento.

Embora a incorporação de novas tecnologias tenha, de fato, ampliado significativamente a capacidade de os comandantes (nos níveis tático e operacional) verem e entenderem o campo de batalha ao seu redor, a **fricção**, conforme a descreveu Clausewitz, continua sendo um componente essencial do combate. Portanto, permanece irrefutável a assertiva do célebre oficial prussiano acerca da informação na guerra, segundo a qual:

As notícias que nos chegam em tempo de guerra são quase sempre contraditórias e, na maior parte, também falsas; as mais numerosas são em grande parte sofrivelmente suspeitas [...] Esta dificuldade não é desprezível quando se trata de planos iniciais elaborados nos gabinetes e fora da zona de guerra propriamente dita; mas ela é infinitamente maior quando as informações se sucedem rapidamente no meio do tumulto da guerra [...] A tal ponto que, provavelmente, não deve ter havido nenhum empreendimento importante em que o comandante não tenha tido de ultrapassar novas dúvidas no momento da execução²³.

Além de enfatizar a “incerteza acerca de todos os dados”²⁴ que chegam até os comandantes em campanha, Clausewitz descreveu a atmosfera da guerra como

sendo composta por quatro elementos. Quais sejam: o perigo, a incerteza, o esforço físico e o acaso²⁵ (figura 5). Nada disso mudou! A despeito das comunicações de alcance global, da transmissão instantânea de dados pela rede mundial de computadores e das imagens digitais geradas a partir de satélites artificiais, *drones* remotamente pilotados ou câmeras acopladas aos capacetes dos soldados na linha de frente — transmitidas em tempo real para postos de comando Hi Tec — o combate continua sendo caótico. E o mais importante: o resultado final da batalha é decorrente da soma dos pequenos engajamentos táticos protagonizados pelos menores escalões, ou seja, a vitória é decorrente da soma dos êxitos individuais²⁶, como afirmou o autor de *Vom Kriege* há mais de 180 anos.

Se por um lado, imagens em tempo real tendem a não reproduzir com fidelidade “o desespero da situação”, por outro, comunicações irrestritas garantem aos comandos superiores acesso imediato a informações não depuradas, diretamente das tropas em contato com o inimigo. Isso faz com que a confusão reinante na linha de frente seja imediatamente transpassada para o topo da cadeia de comando, levando a decisões superiores prematuras, baseadas em dados imprecisos, inconsistentes e contraditórios.

Até o momento, nenhuma tecnologia disponível conseguiu erradicar a incerteza ou névoa da guerra (*fog of war*). Talvez, porque não seja mesmo possível. De acordo com o Capitão Joseph McLamb, do Exército dos Estados Unidos: “Apesar da propaganda exagerada, as tecnologias da informação estarão distantes de eliminar a confusão da guerra. A diferença entre a percepção e a verdade, certamente irá continuar como parte da guerra para sempre”²⁷.

Conclusão semelhante foi apresentada por um grupo de pesquisa da academia militar de West Point, dirigido pelo General Peter Chiarelli: “não é possível remover a névoa da guerra por tecnologia centrada em redes”²⁸.

Dessa forma, a ideia de que, em última análise, as perspectivas de êxito ainda recaem sobre as pequenas frações corrobora o pressuposto de que a função de combate comando e controle deve convergir, apoiar e impelir os líderes subordinados a identificar e explorar as fugazes oportunidades que emergem do caos da batalha, jamais obstruindo-lhes a iniciativa. Infelizmente, é bem mais fácil reconhecer tal fato do que implementar os mecanismos de ação necessários para dotar um

exército de líderes versáteis e habilidosos, apoiados por processos organizacionais eficientes e ferramentas de TI verdadeiramente úteis. Essa é a pretensão do Exército dos Estados Unidos ao adotar o conceito de Comando de Missão.

Auftragstaktik

A procura por uma filosofia de comando que harmonize as vantagens tecnológicas com a necessária concessão de autonomia aos escalões subordinados conduz, invariavelmente, ao estudo das relações de comando vigentes no exército da Prússia, no final do século XIX, e, por conseguinte, ao conceito de *Auftragstaktik*²⁹.

Auftragstaktik é uma palavra de origem alemã que, mal traduzida, significa “tática de missão pela finalidade”³⁰. Refere-se a um estilo de comando que concede grande autonomia aos líderes subordinados, fomentando a iniciativa e a liberdade de ação em todos os níveis hierárquicos³¹. Parte do pressuposto que os menores

escalões, especialmente aqueles em contato com o inimigo, estão mais aptos a identificar e explorar as efêmeras oportunidades que surgem em meio à confusão do combate. Afinal, a guerra nada mais é do que “uma sucessão de oportunidades perdidas”, vencerá aquele que menos desperdiçá-las.

Ainda que o termo “missão pela finalidade” nos seja familiar, não fornece a exata noção da prática que vigorava nas fileiras do proficiente exército prussiano, desde os tempos de Frederico, o Grande (1712 - 1786). Seus oficiais eram treinados e moldados para agir de forma independente, extrapolando, com frequência, suas esferas de responsabilidade segundo um padrão de iniciativa ousado e agressivo.

A desobediência de ordens não era incoerente com a filosofia alemã de iniciativa e liberdade de ação. Trevor Dupuy e John English citam a história favorita de Von Moltke sobre o jovem major que, após ter sido repreendido

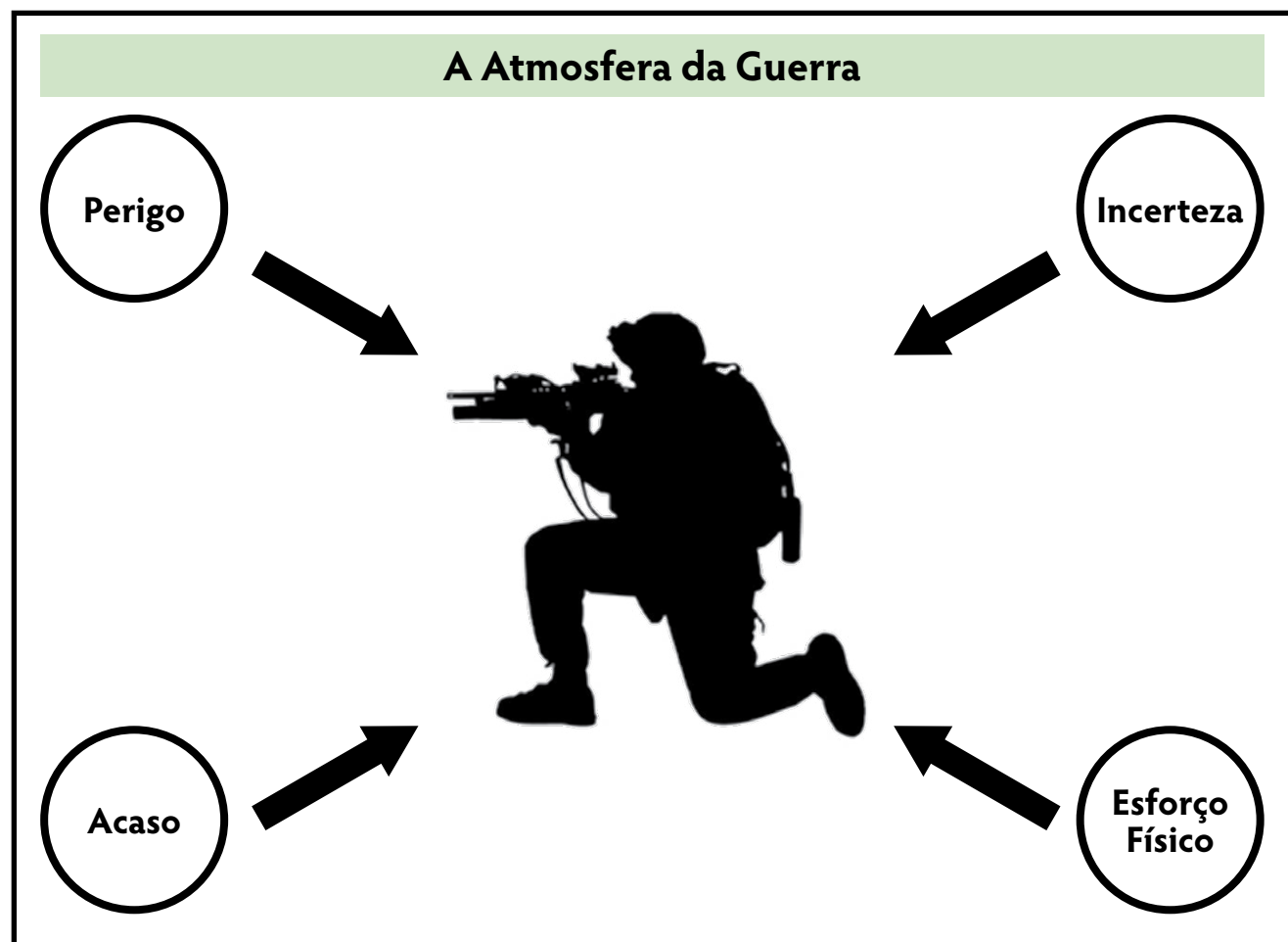


Figura 5 – A atmosfera da guerra segundo Clausewitz



Cel. José Mateus Teixeira Ribeiro (acervo do BRABAT 2/17)

Comandante do BRABAT 2/17 (sentado na cabeceira da mesa) e seu estado-maior empenhados em compreender a complexa dinâmica política e social da capital Porto Príncipe. É imprescindível que o comandante e seus subordinados formulem e compartilhem uma visão comum do ambiente operacional. CCOMSEx

pelo Príncipe Carlos Frederico, replicou que ele apenas estava obedecendo ordens. Ao que o príncipe respondeu: ‘Sua Majestade fez de você um major porque acreditava que você saberia quando não obedecer as ordens.’ A ênfase residia no fato de que o oficial ou praça alemão tomasse, sem perguntas ou dúvidas, em qualquer situação, as decisões consequentes de sua observação pessoal³².

A Prússia passou a contar com a mais sofisticada instituição militar de seu tempo graças às reformas promovidas pelos generais Scharnhorst e Gneisenau, após as derrotas impostas por Napoleão Bonaparte. Embora quase todos os seus oficiais fossem provenientes da aristocracia agrária (*Junker*), eram submetidos a um autêntico processo de formação profissional — diferentemente dos demais exércitos daquela época. Se, por um lado, o exército prussiano apoiava-se em uma cultura onde a iniciativa era verdadeiramente

valorizada, por outro, era capaz de gerar comandantes aptos a atenderem às expectativas correspondentes à liberdade de ação que lhes era outorgada.

O conceito de *Auftragstaktik* se incorporou à consagrada tradição militar germânica. Porém, durante a Segunda Guerra Mundial, a obsessão de Adolf Hitler em controlar seus generais, aos quais atribuía a culpa pelos insucessos da *Wehrmacht*, levou-o a tolher, gradativamente, a iniciativa e a autonomia de seus principais comandantes militares. Ainda assim, cabe observar que “de acordo com o principal manual de campanha alemão da Segunda Guerra Mundial, um comandante subordinado podia mudar ou deixar de cumprir a sua missão dentro da estrutura geral da intenção do comandante imediatamente superior”³³.

Por tudo isso, o exército prussiano e, depois dele, o exército alemão tornaram-se, com justa razão, referenciais importantes em termos de relações de comando — a despeito da tecnologia rudimentar de que dispunham.

Intenção do Comando

A célebre assertiva atribuída a Moltke, segundo a qual nenhum planejamento resiste ao primeiro disparo³⁴, traduz, de forma objetiva, a conturbada “atmosfera da guerra”. Assim sendo, no momento em que os comandantes se veem envolvidos pela “névoa da guerra”, as ordens originais, que lhes deveriam orientar as ações, frequentemente se mostram inadequadas em virtude da rápida evolução dos acontecimentos. Portanto, diante da desordem natural do combate, restam três alternativas a um comandante na linha de frente:

- ◆ manter-se fiel a planos e ordens que se tornaram obsoletos em face da dinâmica da batalha e que dificilmente o conduzirão ao êxito;
- ◆ solicitar novas instruções ao escalão enquadrante, possivelmente, abrindo mão de valiosas e fugazes oportunidades, enquanto aguarda ordens superiores; ou
- ◆ reavaliar o quadro tático e agir por conta própria, evidenciando a perspicácia e a iniciativa requeridas pela situação.

Naturalmente, a terceira e última opção nos parece mais apropriada.

O fundamento para o bom e decisivo uso da iniciativa encontra-se na *Intenção do Comando*. A ideia de que a função de combate comando e controle deve convergir, apoiar e impelir os líderes subordinados a identificar e explorar as efêmeras oportunidades que emergem do caos da batalha, jamais obstruindo-lhes a iniciativa, impõe uma acurada compreensão do que seja Intenção do Comando.

Ao contrário do que muitos oficiais creem, a Intenção do Comando não é um mero esclarecimento adicional sobre a tarefa a executar. Também, não é uma interpretação pessoal do comandante acerca da missão que lhe foi atribuída. Tampouco se trata, apenas, de uma visão mais abrangente da operação em curso. Ela é o único instrumento, formalmente expresso, com o qual líderes subordinados contarão para orientar-lhes a ação, quando nenhuma ordem (previamente emitida) se mostrar mais adequada ao cenário dinâmico do combate.

A decisão de qualquer comandante se baseia em sua interpretação do ambiente operacional em um momento específico. Uma ordem de operações expressa essa decisão. Não por acaso, seu primeiro parágrafo (“Situação”) descreve a compreensão do quadro tático vigente, além de conter as condicionantes básicas que

subsidiaram todo o processo decisório. Dessa forma, a lógica cartesiana, embutida na metodologia de planejamento, assegura que toda a ordem de operações esteja coerentemente estruturada de acordo com o teor do seu parágrafo primeiro e seu anexo “A” (“Inteligência”). Ou seja, os segundo e terceiro parágrafos, respectivamente “Missão” e “Execução”, só fazem sentido na medida em que se mantêm em conformidade com o estado de coisas descrito no parágrafo introdutório “Situação”.

Mas, o que acontece quando o parágrafo primeiro não expressa com exatidão a realidade do campo de batalha? Ou pior, o que acontece quando a situação descrita no parágrafo primeiro estiver em total desacordo com o ambiente operacional?

Toda a ordem de operações se torna inadequada, ao ver ruir a lógica implícita em sua estrutura.

Antes de tudo, há que se ter mente que a produção do conhecimento de inteligência decorre de um processo árduo e complexo, passível de erros e omissões. Tais imperfeições são naturalmente transpassadas para o parágrafo primeiro de uma ordem de operações. Ademais, mesmo que preciso no momento de sua redação, o conteúdo de um parágrafo primeiro pode se tornar rapidamente obsoleto, em virtude da aplicação do Princípio da Polaridade de Clausewitz, segundo o qual às pretensões de um comandante se antepõem as ações antagônicas de seu oponente³⁵ — o que, por si só, torna o quadro tático dinâmico e mutável.

É nesse contexto que se dá a importância da Intenção do Comando. Ela representa aquilo que não está passível de se tornar obsoleto ou inapropriado diante das constantes alterações no quadro tático, tornando-se a mais relevante, senão a única, orientação para aqueles comandantes dispostos a agir com vigor e iniciativa, em face das rápidas transformações das circunstâncias que interferem no combate. Ou seja, a Intenção do Comando é, indubitavelmente, a parte mais importante de uma ordem de operações, pois ela é imune às eventuais modificações das condicionantes de planejamento. Ela, também, não se confunde com a finalidade da missão, porquanto esta última diz respeito, tão somente, ao propósito e às consequências imediatas das ações táticas explicitadas no enunciado da missão.

Se, por um lado, o escalão superior, ao conceber sua manobra, visualiza dois escalões abaixo, por outro, os escalões subordinados, durante a análise da missão, estudam a Intenção do Comando dois níveis acima. Tal prática

proporciona um entendimento comum do problema militar e da solução pretendida, assegurando maior alinhamento das percepções nos diferentes níveis de comando.

Com isso, são garantidas as condições básicas para que líderes subalternos possam exercer, com propriedade, sua iniciativa, em qualquer tipo de operação militar.

Intenção do Comando do 2º Batalhão de Infantaria de Força de Paz (ordem de operações nº 01 do BRABAT 2/17, de 3 de dezembro de 2012)

“É intenção deste Comando ampliar o apoio ativo da população e salvaguardar a imagem da MINUSTAH, por meio da fiel observância dos princípios das operações de paz, do Código de Conduta dos Capacetes Azuis e das regras de engajamento, priorizando, na medida do possível, as ações de efeito não cinético em detrimento das ações cinéticas. O estado final desejado deverá se caracterizar, em toda a área de responsabilidade (AOR) do Batalhão, pelo aumento da sensação de segurança, aprovação pública à atuação da MINUSTAH, promoção e proteção dos Direitos Humanos”.

Figura 6 – Exemplo de Intenção do Comando de uma unidade empregada em operação de paz.

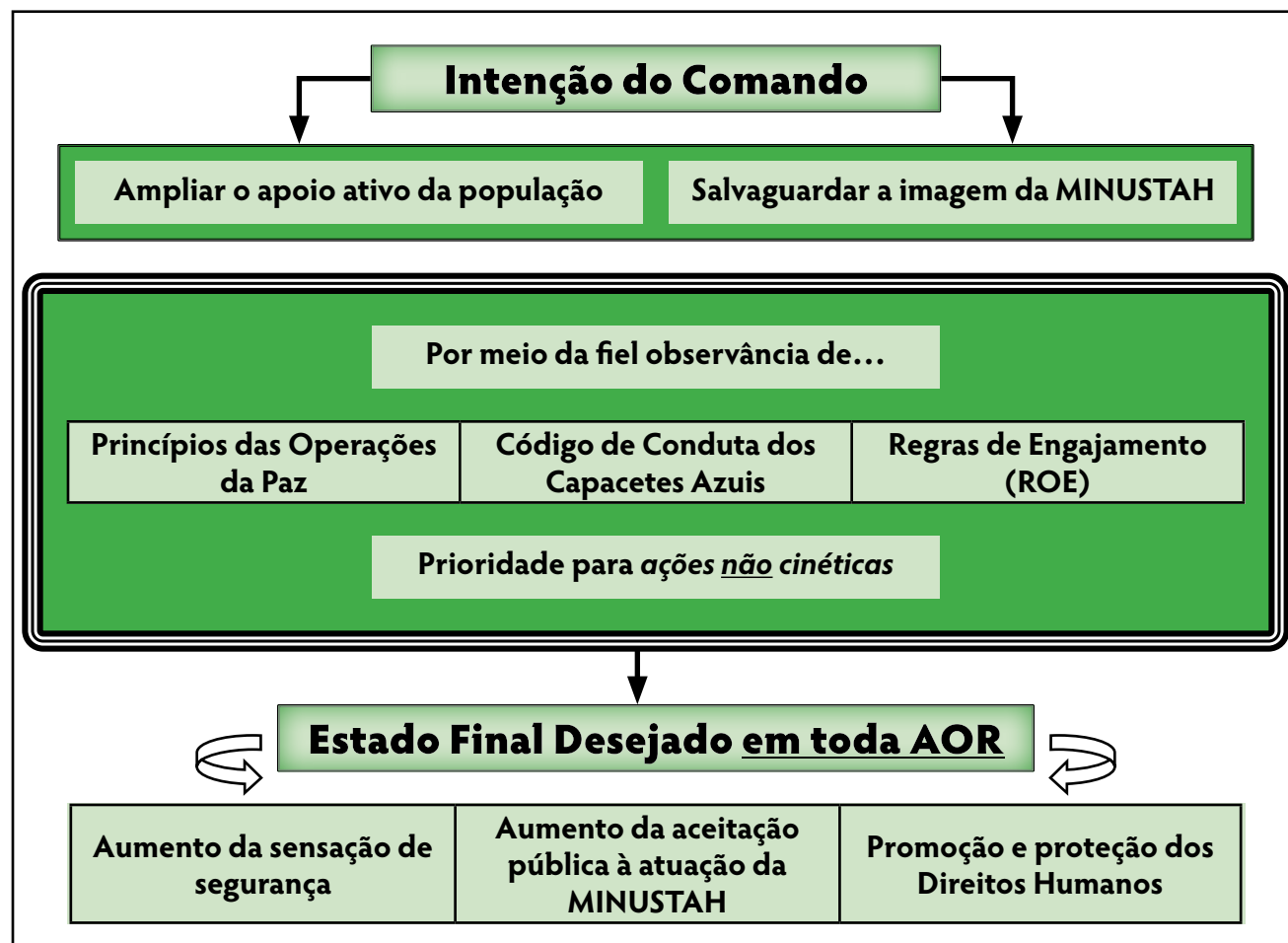


Figura 7 – Diagramação da Intenção do Comando do 2º Batalhão de Infantaria de Força de Paz.

A figura 6 contém um exemplo de Intenção do Comando, redigida pelo Comandante do 2º Batalhão de Infantaria de Força de Paz do 17º contingente brasileiro no Haiti. A figura 7 representa a diagramação dessa mesma intenção — uma forma de facilitar o seu estudo e, por conseguinte, sua compreensão pelo estado-maior da unidade, comandantes de subunidade e comandantes de fração (dois níveis abaixo).

Usualmente, a função de combate comando e controle tem se apoiado em um modelo excessivamente rígido, segundo o qual é facultada muito pouca liberdade de ação aos líderes subalternos. De fato, se torna mais difícil explorar qualquer iniciativa quando se tem como norma geral de ação o apego incondicional ao enunciado da missão, mesmo que ele já não corresponda mais às circunstâncias vigentes no momento. A figura 8 reproduz as tradicionais relações de comando calcadas no controle restritivo.

Diante da crescente oferta tecnológica e manutenção das usuais relações de comando, os líderes subordinados contarão cada vez menos com autonomia e liberdade de ação, absorvidos por uma centralização excessiva das operações militares e tendência ao microgerenciamento.

Martin Van Creveld, em seu livro *Command in War*, afirma que, apesar da incerteza (fricção) não poder ser eliminada, os comandantes têm a opção de deslocá-la pela cadeia de comando. Isto equivale a dizer que a centralização do comando proporciona certeza em seu escalão ao mesmo tempo em que aumenta a incerteza em escalões inferiores. A descentralização, ao contrário, tem um elevado grau de incerteza no topo, mas aumenta a certeza nos escalões inferiores. Creveld, contudo, advoga que “ambos os métodos de lidar com as incertezas

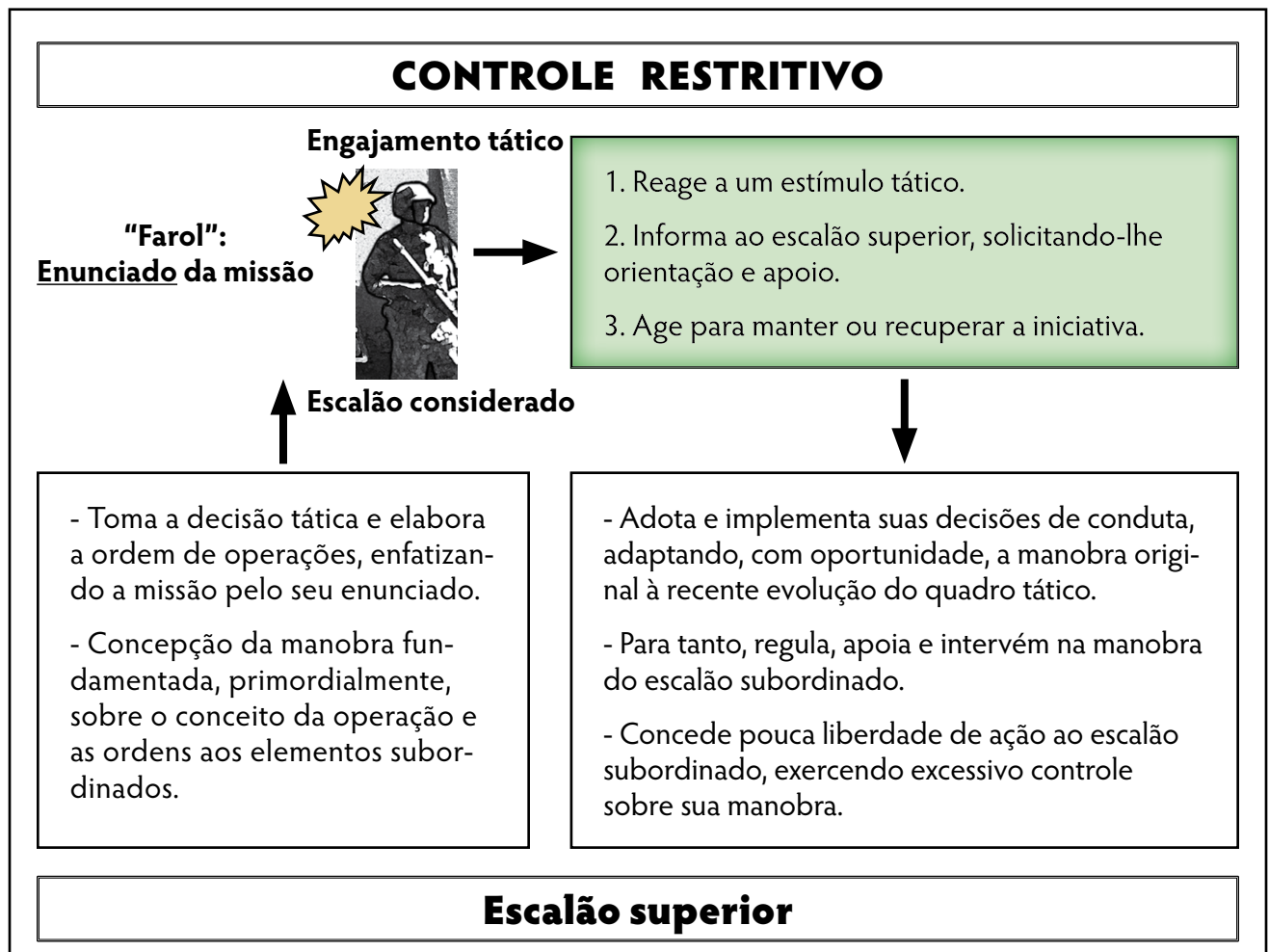


Figura 8 – Tradicional forma de controle restritivo.

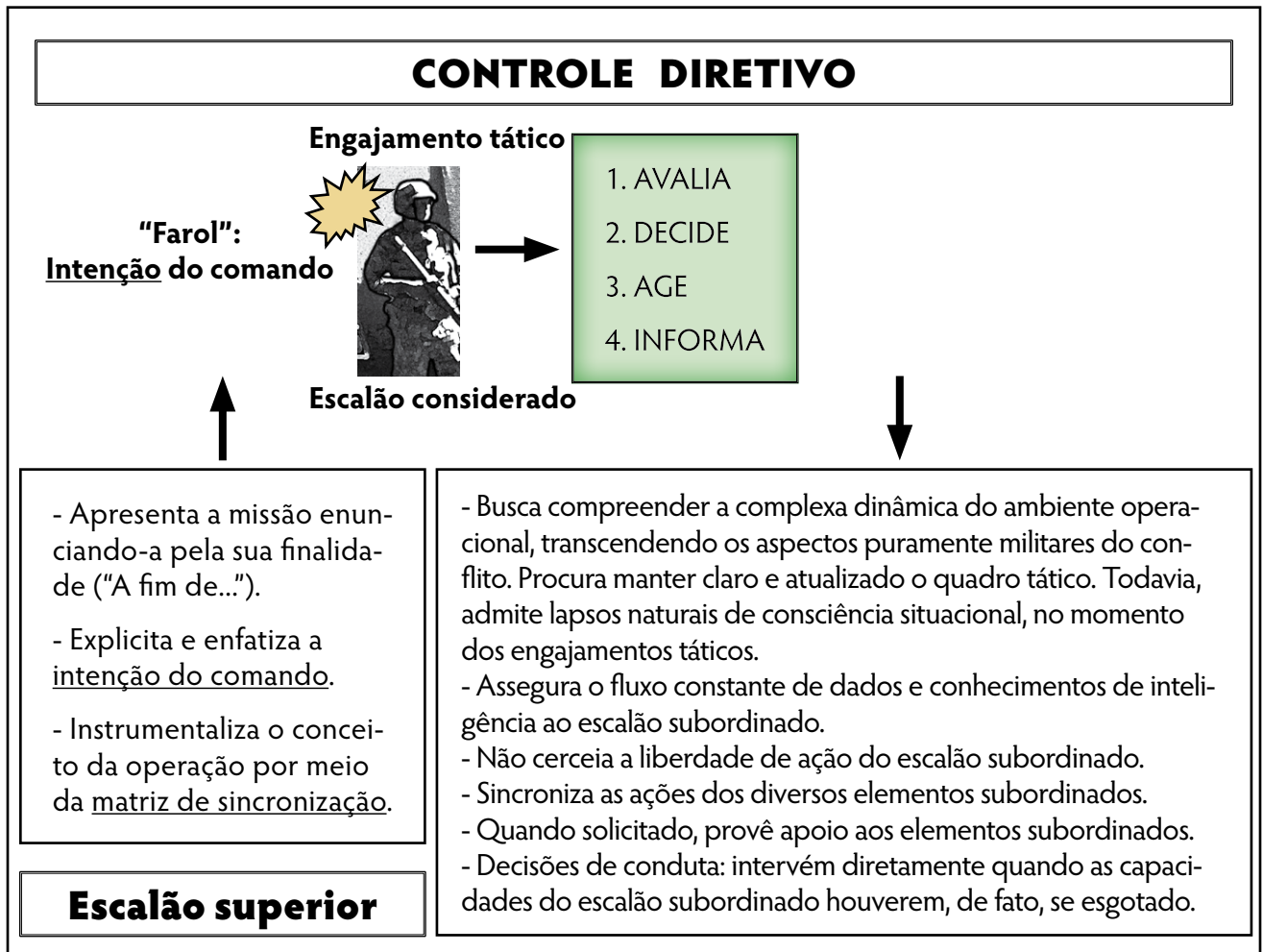


Figura 9 – Controle diretivo.

estão à disposição dos comandantes de todos os níveis. Se vinte e cinco séculos de experiência histórica servem de guia, a descentralização será superior à centralização”³⁶.

Segundo a Dra. Melinda Key-Roberts:

Para conduzir operações militares por meio de execução descentralizada, soldados precisam entender a Intenção do Comandante e, a partir de então, determinar a melhor linha de ação para alcançar os objetivos da missão. O sucesso do conceito de ‘Comando de Missão’ nas operações militares depende de quão bem os soldados e os comandantes subordinados tomam suas decisões no terreno, em circunstâncias que variam rapidamente³⁷.

Cabe destacar que descentralização nada tem a ver com distâncias físicas, sobretudo, em uma era na qual a ciência da informação aproxima, instantaneamente,

pessoas em todo o mundo. Descentralização pressupõe a concessão de maior autonomia e liberdade de ação aos elementos subordinados. Faz-se necessária, portanto, a adoção de uma praxe de comando fundamentada em um equilíbrio coerente entre a tecnologia da informação disponível e a necessidade de concessão de autonomia a líderes subordinados. Dessa forma, o controle diretivo³⁸, representado na figura 9, surge como antítese ao modelo usual de controle centralizado das operações militares no nível tático.

O controle diretivo encontra-se alicerçado em pressupostos aparentemente simples:

- ◆ comandantes e subordinados que compartilham um entendimento comum da missão e do ambiente operacional;
- ◆ ênfase na Intenção do Comando;
- ◆ existência de um ambiente de confiança mútua entre superiores e subordinados;

- ◆ concessão de maior autonomia aos escalões subordinados; e
- ◆ disponibilidade de líderes subalternos competentes, dotados de iniciativa e senso de oportunidade.

De acordo com o Tenente-Coronel Jeffrey Leser, do Exército dos Estados Unidos, “o desejo de promover a iniciativa constitui-se na necessidade de ter decisões de escalão superior tomadas em escalão inferior para reduzir o tempo necessário para as decisões cruciais”³⁹.

Todavia, a adoção de um modelo de controle diretivo não pressupõe, de forma alguma, a concessão irrefletida e irresponsável de autonomia a líderes subordinados incapazes de fazer bom uso da liberdade de ação que lhes será concedida. Eles devem ser criteriosamente selecionados, rigorosamente preparados e exaustivamente treinados para essa difícil tarefa. Afinal, o limite entre iniciativa e imprudência é, na maioria das vezes, bastante tênue. As baixas sofridas, desnecessariamente, pela 202ª Brigada Paraquedista israelense no desfiladeiro de Mitla, em 1956, durante a rápida campanha do Sinai, corroboram esta assertiva⁴⁰.

Porém, a história da humanidade é pródiga em exemplos de chefes militares que se notabilizaram por um estilo de liderança ousado, mais independente e pouco centralizador. Lorde Nelson, George Patton, Heinz Guderian, Erwin Rommel, Sepp Dietrich, Moshe Dayan e Ariel Sharon, dentre outros, se destacaram tanto por sua iniciativa quanto por exigirem o mesmo de seus subordinados. Contudo, é inegável o fato de que, ainda hoje, o atributo “iniciativa” é visto com muito ceticismo por oficiais mais ortodoxos. É curioso observar que na literatura da caserna, trata-se de uma palavra quase sempre acompanhada de adjetivo: “iniciativa controlada”, “iniciativa orientada”, “iniciativa positiva” ou mesmo “iniciativa disciplinada” (como consta da redação do conceito de Missão de Comando do Exército dos Estados Unidos).

No momento da ação, qualquer soldado coloca em prática exatamente aquilo que o seu treinamento militar lhe proporcionou. Nada aquém ou além disso. Portanto, se desejamos possuir líderes subordinados capazes de agir com iniciativa, devemos valorizar e desenvolver esse importante atributo ao longo de todo o processo de seleção, formação e capacitação dos quadros profissionais do Exército.

John Boyd e o Ciclo OODA

De acordo com o modelo de controle diretivo representado na figura 9, no momento do engajamento tático, os comandantes nos menores escalões devem:

- ◆ **avaliar** corretamente a situação ao seu redor;
- ◆ **decidir** com correção e oportunidade;
- ◆ **agir** de forma resoluta e eficaz, independente de ordens superiores; e
- ◆ após eliminar a ameaça ou neutralizar a ação inimiga, **informar** ao seu comandante imediato.

Nesse contexto, o ciclo de Boyd pode se mostrar uma ferramenta bastante útil.

O Coronel da Força Aérea dos Estados Unidos da América John Boyd (1927 - 1997) notabilizou-se por sua destreza em combates aéreos. Seu segredo era a capacidade de decidir mais rápido que seus oponentes, sobrepujando-os.

Como os combates aéreos são, geralmente, curtos e travados a grandes velocidades, a rapidez para entender o que está acontecendo, decidir com oportunidade e agir é fundamental. Apelidado “Boyd 40 Segundos” pela sua incrível habilidade de definir um combate aéreo em menos de 40 segundos, mesmo partindo de uma posição taticamente desfavorável, John Boyd criou a teoria do ciclo OODA (Observação, Orientação, Decisão e Ação)⁴¹.

Também denominado ciclo de decisão, ciclo de comando e controle ou ciclo de Boyd, o já consagrado ciclo OODA compreende uma sequência lógica de etapas, segundo a qual um comandante pode avaliar a situação ao seu redor, decidir e agir de forma continuada. Para alcançar a vitória, ele deve buscar completar todo o ciclo mais rápido que seu oponente, da seguinte forma:

- 1) **Observação** – em um primeiro momento, o comandante reavalia o ambiente operacional, identificando, além das ameaças, as mudanças no curso dos acontecimentos;
- 2) **Orientação** – o comandante visualiza uma nova situação desejável;
- 3) **Decisão** – o comandante chega à sua decisão de conduta; e
- 4) **Ação** – na última etapa, são implementadas as ações decorrentes da decisão tomada, voltando-se à observação para início de um novo e continuado ciclo.

Mas, por que o treinamento de líderes de pequenas frações deve valorizar o ciclo OODA?

Porque, embora o método de planejamento constante do Estudo de Situação do Comandante Tático

seja bastante completo e eficiente para o planejamento da missão, torna-se difícil, depois da exposição à fadiga, ater-se a todos os pormenores do processo. Não raro, comandantes exaustos e pressionados pelas circunstâncias caóticas da batalha abstêm-se de realizar seu estudo de situação continuado. O ciclo OODA é mais simples de ser executado no terreno. Além disso, em combate, os eventos acontecem rapidamente, muitas vezes, de forma completamente inesperada. O Ciclo OODA busca atender, sobretudo, à questão de premência de tempo.

O método proposto por Jonh Boyd, ainda, permite ao comandante na linha de frente antecipar-se a problemas e ameaças. Afinal, não basta, apenas, reagir aos estímulos

táticos provenientes do ambiente operacional. Agir dessa maneira (reativa) é abrir mão da iniciativa. Para arrebatá-la a iniciativa das ações é necessário que o comandante adote uma postura ofensiva e imponha o seu próprio “ritmo da batalha”, ou seja, é necessário que ele entenda a situação ao seu redor, decida com propriedade e aja de forma proativa, antes de seu oponente. Convém ressaltar que uma reação dificilmente será mais rápida que a ação que a gerou. Portanto, quem reage está, via de regra, em desvantagem⁴².

Conclusão

Ao realizar uma análise crítica do exercício do comando em combate e do controle das operações

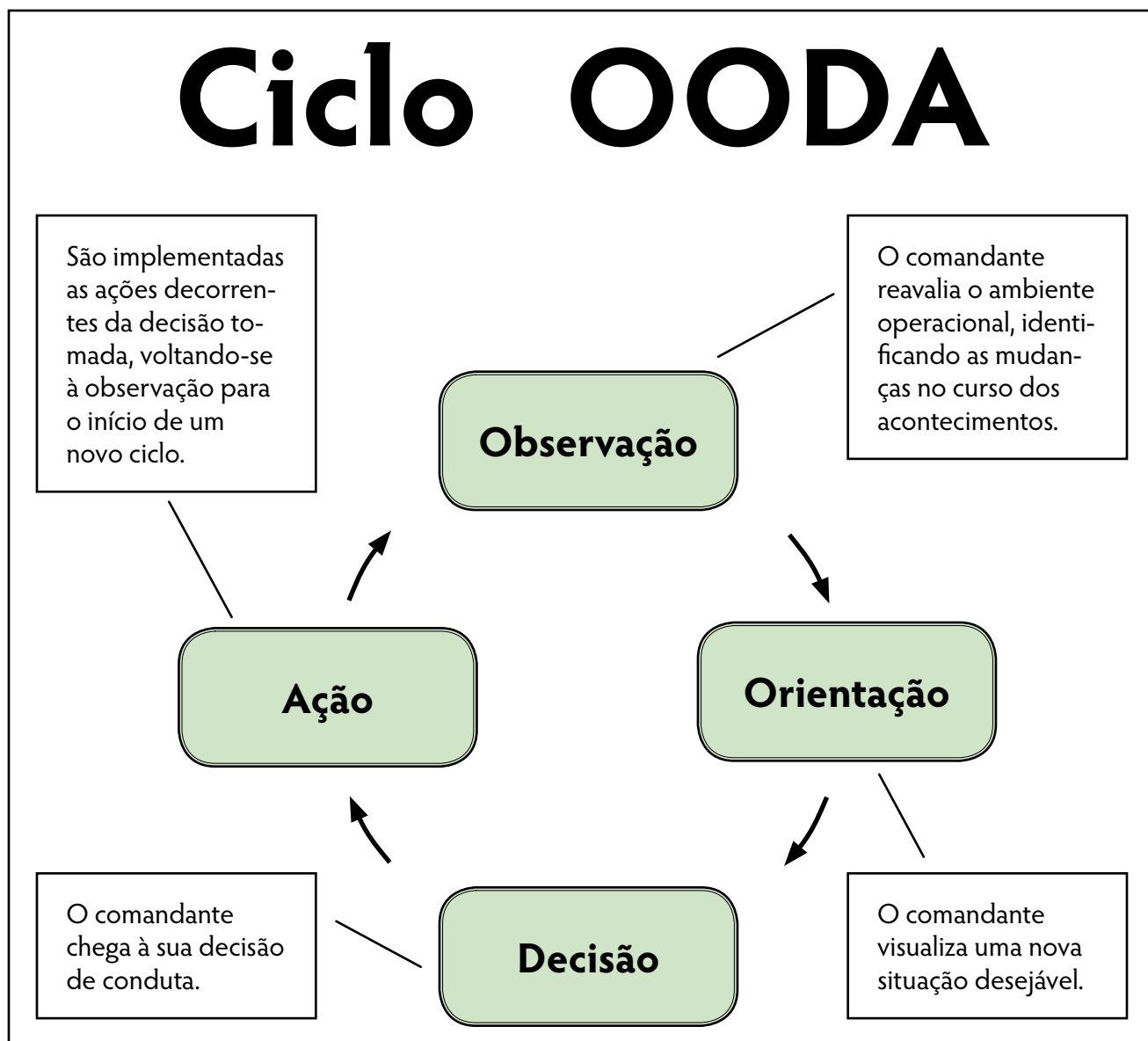


Figura 10 – Ciclo de Boyd (OODA).

militares no nível tático, há que se desconstruir o mito da tecnologia como panaceia da função C². Contudo, devemos admitir que o cerne do problema não se encontra no célere, irreversível e imprescindível processo de incorporação de novas tecnologias advindas da ciência da informação. Está no uso que se pretende dar a essa tecnologia e, sobretudo, no tipo de homem que irá empregá-la.

Ao discorrer sobre o tema, o presente artigo procurou destacar que:

- ◆ conflitos recentes demonstram, de forma inequívoca, que a excessiva ênfase atribuída à dimensão técnica da função de combate C², dada em detrimento de suas dimensões humana e organizacional, é um erro a ser evitado;

- ◆ a aquisição de moderna tecnologia, por si só, não assegura o êxito da função C²;

- ◆ sistemas de C² eficientes proporcionam a redução de ciclos decisórios, excessivamente lentos e burocratizados, delegando responsabilidades aos escalões subordinados e permitindo-lhes agir com iniciativa e oportunidade em face de situações inéditas e inesperadas;

- ◆ a função C² deve proporcionar respostas ágeis e flexíveis (o controle excessivo, decorrente do mau uso de ferramentas de TI, torna-se incompatível com esse pressuposto); e

- ◆ o aperfeiçoamento técnico e o incremento tecnológico da função C² não podem contribuir para o cerceamento da iniciativa e da liberdade de ação nos escalões subordinados.

Assim sendo, visando a tornar mais eficiente o comando e o controle das operações militares no nível tático, recomenda-se a adoção de algumas medidas, a saber:

1) Durante o treinamento

- ◆ desenvolva, incentive e valorize a iniciativa dos comandantes subordinados; e

- ◆ adestre os líderes de pequenas frações na tomada de decisões de conduta apoiadas no ciclo OODA.

2) Na formulação de planos e emissão de ordens

- ◆ apresente a missão enunciando-a pela sua finalidade;

- ◆ explicita e enfatize a Intenção do Comando; e
- ◆ instrumentalize o conceito da operação por meio da matriz de sincronização.

3) No curso das operações militares

- ◆ esforce-se para obter clara consciência situacional, mas admita e esteja preparado para períodos de incerteza e confusão (lapsos de consciência situacional);

- ◆ alimente com dados e conhecimentos de inteligência os escalões subordinados, certifique-se de que o fluxo de inteligência atenda primordialmente aos comandantes subalternos;

- ◆ empenhe-se em sincronizar as ações de seus elementos subordinados;

- ◆ não cerceie a liberdade de ação dos escalões subordinados; e

- ◆ evite a ocorrência do paradoxo de tendência centralizadora, observado quando um determinado comandante reivindica do escalão superior maior autonomia e liberdade de ação, ao mesmo tempo em que tende a exercer um controle mais rígido e restritivo sobre os seus subordinados.

4) Ao término da operação

- ◆ conduza análises pós-ação focadas, também, no aperfeiçoamento das relações de comando; e

- ◆ em seguida, introduza as correções necessárias no adestramento da tropa.

O processo de seleção, formação e treinamento de comandantes táticos é longo e árduo. Todavia, a disponibilidade de líderes perspicazes e arrojados, em todos os níveis da cadeia de comando, capazes de superar a conturbada atmosfera da guerra e sobreviver à desordem da batalha, decidindo com correção e oportunidade, além de ser pré-requisito para o êxito de qualquer exército em campanha, representa, acima de tudo, a própria essência do comando e controle. O aperfeiçoamento contínuo dessa importante função de combate deve apoiar-se na premissa de que suas dimensões humana e organizacional superam em importância sua dimensão técnica. ■

O Coronel Alessandro Visacro é oficial da Arma de Infantaria formado pela Academia Militar das Agulhas Negras. Possui os cursos de aperfeiçoamento de oficiais, básico paraquedista, mestre de salto, ações de comandos, forças especiais e comando e estado-maior. Serviu no 29º BIB (Santa Maria - RS), no 26º BI Pqdt (Vila Militar - RJ) e no 1º BFEsp. Neste último, foi instrutor dos cursos de ações de comandos e forças especiais. Foi, também,

comandante de DOFEsp, oficial de operações e comandante da 3ª Cia FEsp (Manaus - AM). Como oficial de estado-maior serviu no Comando de Operações Especiais. Atualmente, o Cel Visacro é o comandante do 1º BFEsp (Goiânia - GO).

Referências

1. GHIKAS, Demetrios A., "Adotando o Comando de Missão", *Military Review*, Novembro-Dezembro 2013, Ed. Brasileira, p. 47.
2. ARMY DOCTRINE PUBLICATION (ADP) 6-0, *Mission Command*, Washington, DC: U.S. Government Printing Office (GPO), 17 May 2012, p.1.
3. KRULAC, C. Charles, "The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War", *Marines Magazine*, January 1999, disponível em www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm, consulta realizada em 6 de janeiro de 2015.
4. DOYNE, Dawson, *As Origens da Guerra no Ocidente: militarismo e moralidade no mundo antigo*, Bibliex, Rio de Janeiro, 1999, p. 143.
5. CLAUSEWITZ, Carl von, *Da Guerra*, Martins Fontes, São Paulo, 1979, p. 138.
6. BRASIL. Ministério da Defesa. *Glossário das Forças Armadas*. (MD35-G-01). Brasília, DF, 4ª Edição, 2007, p. 251.
7. BRASIL. Estado Maior do Exército. Nota de Coordenação Doutrinária Nº 02, 2 de maio de 2013, Brasília, DF.
8. JOINT CHIEFS OF STAFF, *Concept for Future Joint Operations - Joint Vision 2010*, may 1997.
9. BOLGER, Daniel P., "Comando ou Controle?", *Military Review*, 1st Quarter 1993, Ed. Brasileira, p. 51.
10. SULLIVAN, Gordon R., "Aperfeiçoando a Sincronização para Alcançar a Vitória Decisiva", *Military Review*, 2nd Quarter 1993, Ed. Brasileira, p. 12.
11. DUNIVAN, Jim, "Abandonando a Iniciativa? Comando e Controle no Campo de Batalha Digitalizado", *Military Review*, 3rd Quarter 2004, Ed. Brasileira, p. 2.
12. MARSHALL, S. L. A., *Homens ou Fogo?*, Bibliex, Rio de Janeiro, 2003, pp. 94, 95 e 96.
13. BURKETT, Jack, "Comando e Controle: A Chave do Sucesso", *Military Review*, 1st Quarter 1993, Ed. Brasileira, p. 43.
14. Mc MAHON, Timothy L., "O Segredo do Sucesso: Desenvolver uma Filosofia de Comando e Controle", *Military Review*, 2º Trimestre de 1986, Ed. Brasileira, p. 17.
15. KEITHLY, David M. e FERRIS, Steve, "Auftragstaktik, ou Controle Diretivo, em Operações Conjuntas, Combinadas e Interligadas", *Military Review*, 2nd Quarter 2000, Ed. Brasileira, pp. 24 e 25.
16. JORDAN, Thomas M., "A Intenção do Comandante", *Military Review*, Janeiro-Fevereiro 1989, Ed. Brasileira, p. 77.
17. WOODHAM-SMITH, Cecil, *A Carga da Brigada Ligeira: anatomia de um desastre*, Bibliex, Rio de Janeiro, 2005, p. 292.
18. AMBROSE, Stephen E., *O Dia D, 6 de junho de 1944: a batalha culminante da Segunda Grande Guerra*, Bibliex, Rio de Janeiro, 1997, pp. 357 e 358.
19. RYAN, Cornelius, *O Mais Longo dos Dias*, L&PM Pocket, Porto Alegre, 2004, p. 147.
20. YOUNG, Peter, *Dia D*, Ao Livro Técnico SA, Rio de Janeiro, 1982, p. 28.
21. BOWDEN, Mark, *Falcão Negro em Perigo: a história de uma guerra moderna*, Landscape, São Paulo, 2001, p. 145.
22. STEPHENSON, Scott, "A Revolução em Assuntos Militares: 12 Observações sobre uma Ideia Fora de Moda", *Military Review*, Julho-Agosto 2010, Ed. Brasileira, p. 78.
23. CLAUSEWITZ, Carl von, *Ibid*, pp. 127 e 128.
24. CLAUSEWITZ, Carl von, *Ibid*, p. 153.
25. CLAUSEWITZ, Carl von, *Ibid*, p. 110.
26. CLAUSEWITZ, Carl von, *Ibid*, pp. 238 e 285.
27. McLAMB, Joseph S., "O Futuro das Ordens de Missão", *Military Review*, 4th Quarter 1999, Ed. Brasileira, p. 58.
28. CHIARELLI, Peter W.; PETERSON, Jeffrey D.; KEWLEY, Robert; MERLO, James; PHILLIPS, Buzz; WERKHEISER, Ed; GWINN, Jeremy; WYLIE, Ryan, "Reverendo as Prioridades para a Força Futura do Exército", *Military Review*, Janeiro-Fevereiro 2010, Ed. Brasileira, p. 30.
29. RODRIGUES, Roberto, "Auftragstaktik: A Arte Prussiana de Comandar", *Military Review*, 2nd Quarter 1999, Ed. Brasileira, p. 69.
30. ECHEVERRIA, Antulio J., "Auftragstaktik: Sua Correta Perspectiva", *Military Review*, 2º Trimestre de 1987, Ed. Brasileira, p. 58.
31. ALVES, Leonardo Ramalho Rodrigues, "A Intenção do Comandante ou a Finalidade da Missão", *Military Review*, 4th Quarter 1999, Ed. Brasileira, p. 63.
32. ECHEVERRIA, Antulio J., *Ibid*, p. 60.
33. JORDAN, Thomas M., *Ibid*, p. 76.
34. BOOTHE, L. Lance, "Ordem de Operações e Liderança: Complicando Aquilo que é Simples", *Military Review*, Janeiro-Fevereiro 2006, Ed. Brasileira, p. 10.
35. CLAUSEWITZ, Carl von, *Ibid*, p. 83.
36. Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Névoa_da_guerra, consulta realizada em 28 de março de 2015.
37. KEY-ROBERTS, Melinda, "A Teoria da Liderança Baseada nos Pontos Fortes e o Desenvolvimento de Líderes Subordinados", *Military Review*, Setembro-Dezembro 2014, Ed. Brasileira, p. 49.
38. KEITHLY, David M. e FERRIS, Steve, *Ibid*, p. 20.
39. LESER, Jeffrey W. S., "Iniciativa: O Poder atrás da Intenção", *Military Review*, 1st Quarter 1996, Ed. Brasileira, p. 54.
40. WESTWELL, Ian, "Morte no Desfiladeiro", *Corpos de Elite*, Editora Globo, São Paulo, 1985, 1986, 1987, p. 280.
41. BETINI, Eduardo Maia, *Lanterna Tática: atividade policial em situações de baixa visibilidade*, Impetus, Niterói, 2011, p. 78.
42. BETINI, Eduardo Maia, *Ibid*.