

# Guerra de Manobra: Plataforma para Effects-based Warfare?

Brigadeiro-general  
Luís Fernando Machado Barroso



## 1. Introdução

Aos níveis operacional e estratégico, as operações baseadas em efeitos (EBO - *Effects-Based Operations*) têm recebido importância acrescida na comunidade militar, em especial nos EUA e NATO, através do seu estudo, discussão e argumentação para aplicação. De facto, as EBO são aceites como uma possível abordagem conceptual para as operações militares conjuntas.

Edward Smith define que as “EBO são um conjunto de acções coordenadas direccionadas para moldar o comportamento de amigos, neutrais e adversários em paz, crise e guerra”<sup>1</sup>. Smith faz ainda uma referência para a diferença entre EBO e “*Effects-based warfare*”, a qual é definida como “o subconjunto de acções que pertencem ao combate”<sup>2</sup>. É neste subconjunto que vamos centrar o nosso argumento, o qual pretende mostrar que a adopção da guerra de manobra pode facilitar a transição da actual abordagem baseada em objectivos para a abordagem baseada em efeitos.

No momento em que este documento está a ser escrito, o Exército Português e os exércitos ocidentais, encontra-se num período de transformação, moldado pelos acontecimentos do 11 de Setembro de 2001, o empenhamento de forças nos Balcãs, no Afeganistão e absorvendo as lições que diariamente emanam das operações no Iraque.

A transformação, cujos vectores são a organização, as pessoas, equipamento e doutrina, tem como consequência mais directa e visível a redução de forças. Para que as forças militares se mantenham como instrumento de poder viável para a política, a redução de efectivos sugere que o potencial de combate das forças deva ser suportado por outros vectores, como por exemplo o equipamento e a doutrina.

O passo que é necessário dar para passarmos de uma abordagem baseada em objectivos para uma abordagem baseada em efeitos pode ser menos brusca do que à partida pode parecer. Para o conseguir devemos incorporar o “*estilo maneuverista*” como modo de “pensar o combate”. Afinal, esse estilo não é novo, basta relembrar a história e verificar excelentes exemplos de vitórias militares desde a antiguidade, baseadas na sua aplicação.

A história sugere que “Deus” está ao lado dos “batalhões maiores”, excepto se os “batalhões mais pequenos” tiverem uma ideia melhor. É aqui que entra a guerra de manobra como plataforma para o desenvolvimento de uma doutrina de emprego de forças. É um modo de abordar o combate do tipo “*fighting smart*”, que aproveita todas as oportunidades para desequilibrar o adversário.

E que importância pode ter para o Exército Português a abordagem por efeitos? A Brigada de Intervenção, um produto da transformação, foi desenhada tendo como referência a *Striker Brigade Combat Team*, a qual incorpora no seu centro de operações tácticas a célula de fogos e efeitos. Esta célula substitui a célula de apoio de fogos, agora mais expandida que inclui os fogos não letais e os fogos letais. Deste modo, e por analogia, o coordenador de apoio de fogos da brigada, o comandante do grupo de artilharia de campanha orgânico, passa a ser o coordenador de efeitos. É neste contexto que podemos questionar se é importante adaptar o planeamento para integrar a abordagem por efeitos.

As actuais ferramentas de planeamento ao nível táctico, em utilização no Exército Português,<sup>3</sup> são orientadas para objectivos, demasiado lineares pela necessidade de ligar os níveis da guerra<sup>4</sup> e que provavelmente não estão completamente adequadas para lidar com o actual ambiente operacional. Este é caracterizado por um conjunto de condições, circunstâncias e influências que afectam o emprego de forças militares e suportam as decisões do comandante.

Segundo o FM 7-100, *Opposing Force Doctrine, Framework and Strategy*, o actual ambiente operacional<sup>5</sup> vai ser uma constante nos tempos mais próximos. É composto de características físicas, natureza da estabilidade dos Estados, aspectos demográficos, interesses dos Estados, relações entre Estados e regiões, capacidades militares, tecnologia, informação, organizações, vontade nacional, tempo e economia.

Para caracterizarmos o actual ambiente operacional podemos socorrer-nos do exemplo do Iraque. As forças da coligação lideradas pelos EUA, mesmo quando enfrentavam uma

força militar convencional eram desafiadas com as complexidades do ambiente operacional contemporâneo, colocado pelas acções dos *Fedayeen*<sup>6</sup>, na tentativa de transformar em vulnerabilidades os pontos fortes das forças da coligação.<sup>7</sup>

Estas ameaças assimétricas não são novas na guerra. Acima de tudo são aquelas que vão continuar a constituir um enorme desafio ao nível tático com a finalidade de explorarem as vulnerabilidades das forças, tirando partido do combate em áreas urbanizadas, da ignorância das diferenças culturais e religiosas entre os contendores, facilidade de aquisição de alta tecnologia no mercado globalizado e presença contínua dos *media*, por exemplo.

Actualmente as forças militares ocidentais, numa tentativa de serem interoperáveis com os EUA, estão a transformar-se em forças altamente dependentes da informação. Os actuais manuais de operações são unânimes na utilização do termo “superioridade de informação” como argumento para a necessidade de capacitar as forças para ver, compreender e actuar antes do adversário. Mas os prováveis adversários também tiram muitas vantagens da tecnologia da informação, tornando a informação um factor com crescente importância no ambiente operacional. As operações são cada vez mais conduzidas com presença contínua dos *media* o que catapulta qualquer acção militar de nível tático para o nível estratégico.

Com este trabalho, pretendemos, por um lado, facilitar a compreensão da abordagem por efeitos a fim de as tornar úteis no nível tático, examinando o possível impacto no planeamento das operações, recorrendo à intenção do comandante e à actual abordagem orientada para objectivos, que define o conceito de operação através da ligação “finalidade - tarefa - método - estado final”. Como achamos que a abordagem por efeitos é útil, vamos clarificar o conceito e para o incorporar na doutrina, reconhecendo que o conflito do futuro tem uma nova imagem, resultado essencial da combinação dos atributos do actual ambiente operacional.

A metodologia que vamos adoptar baseia-se na comparação entre a actual abordagem por objectivos com a abordagem por efeitos, partindo do pressuposto que a guerra de manobra é, como doutrina, a plataforma mais adequada para lidar com os desafios do actual ambiente operacional.

Por conseguinte, organizámos o nosso trabalho do seguinte modo: iniciamos com uma revisão de literatura, que serviu de base para caracterizar a abordagem por efeitos; depois caracterizamos o ambiente operacional contemporâneo para mostrar que a guerra de manobra, com aplicação orientada para objectivos e para efeitos, é a base doutrinária adequada; de seguida, apresentamos, de um modo sucinto, o estilo *maneuverista* para mostrar que, sendo a base doutrinária facilita a aplicação da abordagem por efeitos; depois caracterizamos as duas abordagens que vão ser analisadas com a finalidade de discriminar as principais diferenças entre as duas abordagens.

Concluimos a nossa análise com a noção de que existem diferenças, que embora

pareçam, diferenciam de forma substancial as duas abordagens.

## **2. As Referências**

A confusão associada ao conceito EBO é atribuída à sua evolução como conceito e ao resultado de diferentes versões e definições. Para melhor compreendermos o conceito, vamos efectuar uma análise a diferentes interpretações a fim de reconhecer as principais características das EBO que vai servir para estabelecermos o modelo base da abordagem por efeitos que pretendemos analisar.

A abordagem por efeitos tem sido influenciada por pensadores como Clausewitz, por acontecimentos como a 2ª Guerra Mundial e das Guerras do Golfo de 1991 e 2003. Contudo, esta abordagem tem sido esporadicamente utilizada ao longo da história e, por várias razões, tem tido inconsistente sucesso. A limitação mais importante para a sua cabal aplicação tem sido a disponibilidade de tecnologia adequada. Esta parece ter tido papel preponderante nas Guerras do Golfo em 1991 e 2003 e terá no futuro um papel fundamental no novo ambiente operacional.

O desenvolvimento tecnológico garante aos exércitos modernos um poderoso multiplicador de potencial e novas capacidades. Estes avanços tecnológicos permitem explorar o segredo, a precisão, munições especiais, a eficácia dos sistemas de comando e controlo e a determinação e selecção de alvos com impacto significativo ao nível estratégico, incluindo a avaliação imediata dos efeitos do ataque.

### **a. General Deptula: Ebo - Mudança na Natureza da Guerra<sup>8</sup>**

Neste trabalho, o Brigadeiro General David Deptula<sup>9</sup>, descreve a execução da campanha aérea durante a Guerra do Golfo e a base para a estratégia de teatro, baseada em efeitos.

O Brigadeiro Deptula argumenta que o sucesso da Guerra do Golfo em 1991 se baseou no conceito de “*guerra paralela*”<sup>10</sup> e não no número de saídas das aeronaves<sup>11</sup>. Este conceito só foi possível devido à tecnologia da informação e precisão das armas empregues. Em vez do ataque sequencial, foi possível atacar em simultâneo todos os alvos de um sistema. A sequência era utilizada apenas para atingir as séries de sistemas, por exemplo, primeiro a defesa aérea, depois o comando e controlo e depois as forças no terreno.

O Brigadeiro Deptula enfatiza que a abordagem é nova, não apenas em relação à simultaneidade mas porque explora três dimensões - tempo, espaço e níveis da guerra - para atingir um rápido domínio no campo de batalha. Tem particular interesse a sua referência ao plano, referindo que foram atacados alvos de interesse estratégico, operacional e tático para se conseguirem determinados efeitos. Baseado nos efeitos a atingir, e não no número de alvos a destruir, foram necessárias muito menos aeronaves, libertando-as para outras missões.

A sua abordagem oferece a possibilidade de empregar a força para controlar um adversário em vez de o destruir. Por exemplo, a destruição dos meios de transposição de cursos de água de um regimento torna-o ineficaz na transposição de cursos de água e não é necessário destruí-lo para o impedir de actuar como sistema. Aplicar a força para controlar de modo eficaz um sistema, atingindo determinados efeitos em vez de o destruir, pode conduzir aos mesmos resultados com menos meios.

### **b. Instituto para a Análise de Defesa: Novas Perspectivas nas Operações baseadas em Efeitos<sup>12</sup>**

O *Institute for Defense Analysis* (IDA) expande o conceito EBO apresentado pelo General Deptula. O documento expande as EBO para além da utilização da Força Aérea dos EUA, recorrendo a exemplos históricos para o demonstrar.

Existem dois pontos fundamentais no documento IDA que merecem consideração. O primeiro refere que a abordagem por efeitos às operações requer o conhecimento de algumas diferenças, já que actualmente o planeamento é baseado em regras e pressupostos. As regras representam a doutrina, regras gerais e técnicas, tácticas e procedimentos. Um exemplo típico é a necessidade de um potencial de 3:1 para conduzir um ataque com sucesso. É reconhecido também que os pressupostos são essenciais ao planeamento, substituindo os factos na sua ausência. Mas quando os pressupostos ou hipóteses, em face dos acontecimentos deixam de ter validade, é necessário reavaliar os planos. Uma possível alternativa a estas regras é a contínua obtenção, avaliação, análise e em última instância adaptação dos planos, regras e pressupostos fazendo face às novas evidências, efeitos, e resultados - afinal a essência da abordagem por efeitos.

Em segundo lugar, é crucial para as EBO, pensar em efeitos. Pensar em efeitos tem quatro importantes componentes. O primeiro é que estabelece a ligação entre os instrumentos do poder do Estado (Diplomático, Informação, Militar e Económico) para atingir o resultado operacional ou estratégico. O segundo requer uma avaliação contínua dos efeitos para adaptar continuamente o plano à realidade do conflito. O terceiro requer consideração cuidadosa das acções em termos de efeitos de segunda, terceira, até enésima ordem. Finalmente, requer uma avaliação das implicações e consequências dos efeitos ao longo do tempo. Os autores repetem algumas vezes o facto de que as EBO dependem mais de como o comandante e estado-maior pensam as operações do que como utilizam as suas forças.

O documento do IDA revê algumas campanhas e conclui que a maior parte foi planeada com base em regras e que as acções e os resultados têm um relação complexa, na qual, o acaso pode desempenhar uma acção fundamental e com efeitos imprevisíveis. Por fim, os autores referem que as EBO têm relevância ao nível operacional, para todos os ramos e em todo o espectro do conflito. Contudo, para a implementação das EBO, reconhecem que há alguns desafios, no topo dos quais referem o carácter conservador dos líderes militares.

### **c. Pensar Efeitos: Metodologia baseada em efeitos para Operações Conjuntas<sup>13</sup>**

O Coronel da Força Aérea dos EUA, Edward C. Mann III, liderou a equipa de pesquisa no *Airpower Research Institute* no *College of Airspace Doctrine, Research and Education* (CADRE) que publicou *Thinking Effects: Effects Based Methodology for Joint Operations*. Este trabalho salienta a necessidade de orientar a doutrina militar dos EUA para a abordagem por efeitos, porque a actual doutrina está intimamente ligada ao paradigma da conquista. O paradigma da conquista aborda a acção militar como a resposta ao falhanço da diplomacia e não como uma continuação da política por outros meios. A finalidade da acção das forças terrestres é normalmente a capital do adversário, alcançada através da destruição das forças e da sua vontade de combater. Este paradigma assume uma transição abrupta entre guerra e paz e vice-versa.

Os autores argumentam que com o fim da Guerra-Fria, o paradigma da conquista se tornou disfuncional nos termos da aplicação do instrumento militar. Uma passagem breve sobre o empenhamento de forças na Coreia, Vietname, Koweit, Bósnia, Kosovo, Iraque e Afeganistão mostra que, a não ser que se revele uma ameaça regular com poder para defrontar os EUA, deve haver mais ênfase nos meios políticos não coercivos do que pelos instrumentos militares. Os autores argumentam que no actual ambiente operacional as acções militares requerem consideráveis restrições, não sendo adequado utilizar qualquer arma nem atacar qualquer alvo, mas sim compreender o contexto político de todas as acções militares (p.16).

O documento passa em revista dados históricos para sugerir que, durante uma crise, os líderes militares têm em mente objectivos e efeitos, só que muitas vezes não os sabem articular entre si. Os autores afirmam que a destruição de alvos ou a criação de efeitos devem ser vistos como o meio para atingir os fins da política. Como tal, os efeitos estão para além dos dados da avaliação do ataque, ou para além da base para estabelecimento de critérios, mas devem ser a ligação contínua entre os objectivos da política e as acções tácticas para os atingir.

Para este documento, o reconhecimento de que há uma grande confusão acerca das EBO, em parte por causa da doutrina militar dos EUA ter enfatizado a ligação entre acções e objectivos no processo de planeamento, é da máxima importância. Isto porque a abordagem baseada em objectivos é substancialmente diferente da abordagem baseada em efeitos, por uma razão principal. Os objectivos são o que as forças querem que aconteça com a acção. Os efeitos têm em consideração que a acção considera o resultado, ou estado final, pretendido e o resultado não pretendido - efeitos de enésima ordem (p. 29).

Desta definição, os efeitos são divididos em efeitos directos (efeitos de 1ª ordem) e efeitos indirectos (efeitos de ordem n+1). Descreve também os efeitos cumulativos e os efeitos em cascata. Os primeiros resultam da soma de efeitos ao longo do tempo, do nível inferior para o superior, enquanto que a cascata de efeitos se refere à corrente de efeitos do nível superior para o nível inferior. Apresenta também os efeitos colaterais como o

resultado das acções que ocorrem fora do âmbito da intenção da acção ou para além dos resultados que se pretendem.

Também fundamental para este documento é a classificação dos efeitos que os autores apresentam. Categorizam os efeitos em efeitos físicos, funcionais, sistemáticos e psicológicos e salientam que para os planeadores é importante compreenderem que há uma ligação directa entre efeitos. Exemplificam com a destruição física de uma ponte. Como resultado, a ponte deixa de ter valor funcional e degradou o sistema rodoviário nessa zona. Além disso, a destruição da ponte pode ter um efeito psicológico no adversário, porque a sua destruição pode diminuir a sua capacidade de reforçar forças ou de retirar (p. 39), ou seja essa possibilidade deixa de ser plausível.

O documento descreve também os efeitos de nível tático, operacional e estratégico, fazendo referência a um documento analisado pelos autores. Descrevem que o foco num determinado nível da guerra não está relacionado com o tipo de armas utilizado, ou o tipo de alvos atacado, mas com os efeitos desejados. Como tal, os efeitos são resultados táticos, operacionais ou estratégicos que a acção militar pretende criar. Uma modalidade de acção não resulta necessariamente num simples resultado. Em vez disso, os planeadores devem reconhecer que os objectivos definem um estado final que a acção deve alcançar. Os objectivos em si mesmo podem ser depois definidos como um conjunto de condições ou efeitos para os atingir.

As acções causam efeitos, uns pretendidos e outros não pretendidos. O planeamento baseado em efeitos é uma questão de ligação entre as acções e os potenciais efeitos e sua sincronização para atingir o objectivo.

#### **d. Operações baseadas em Efeitos: O Fim da Manobra Dominadora<sup>14</sup>**

Por ser a antítese da abordagem por efeitos ao nível tático, analisámos este documento no que respeita à relação com o nosso argumento: a relação do nível tático e a abordagem por efeitos.

O Coronel Gary Cheek, do exército dos EUA, conclui neste documento que a natureza analítica da abordagem por efeitos é adequada para a decisão ao nível estratégico mas pouco aplicável ao nível tático. Para ele, no nível tático, as normas de execução permanente e as técnicas, táticas e procedimentos determinam o sucesso das acções militares.

Gary Cheek discorda completamente dos advogados das EBO baseadas nas acções da Força Aérea dos EUA, porque os bombardeamentos não conseguem compelir o adversário até à submissão (pp. 9-10). Compelir o adversário implica a acção ou ameaça do combate próximo para o derrotar e deixá-lo sem escolha para além da submissão.

Considera a diferença básica entre a abordagem “*effects-based*” e “*faith-based*”<sup>15</sup> e considera que a primeira é a alternativa à segunda. Mas para suportar essa ideia ao nível

tático é necessário experimentar. Não pode ser o resultado de ordens parcelares ou da iniciativa dos comandantes mas de uma nova abordagem fruto da actual pressão sobre as forças militares (p. 16).

Apesar de concluir que há muito a fazer na definição do conceito EBO e que é relevante aos níveis operacional e estratégico, é necessária cautela na sua promoção ao nível tático. A natureza analítica da abordagem EBO é estranha para a tática onde as técnicas, tácticas e procedimentos continuam a dominar a manobra (p. 17).

### **3. A Abordagem por Objectivos**

A abordagem por objectivos é baseada em pressupostos e regras, a maior parte das quais deduzidas a partir de acontecimentos anteriores. Regras, como os *ratios* de potencial de combate, ritmos de progressão, classificação do terreno de acordo com a mobilidade, estão na base do planeamento.

Os elementos de desenho operacional facilitam a visualização das operações de grande envergadura. Clarificam a visualização do comandante e enquadram as operações descrevendo-as em termos de tarefas e finalidades. Contudo, a sua utilização e aplicação diminui com o escalão. Por exemplo, um comandante de nível tático de uma grande unidade traduz o alcance operacional e ponto de culminação, definido pelo comandante operacional, na linha limite de progressão para as forças terrestres. Os pontos decisivos transformam-se em objectivos geográficos ou orientados para o adversário. No entanto, aos mais baixos escalões, os comandantes consideram apenas os objectivos.

Esta abordagem estabelece a ligação entre as acções tácticas e os objectivos operacionais, os quais estão ligados à campanha e em última instância aos objectivos estratégicos (Figura 1-A e 1-B).





tornam-se objectivos para o escalão subordinado. Por exemplo, o objectivo operacional de controlar as passagens num determinado rio, requer várias tarefas para o atingir. Controlar as pontes nesse rio são as tarefas necessárias para atingir o objectivo operacional. O escalão de comando atribui essas pontes às unidades subordinadas como objectivos a alcançar.

A tarefa garante a direcção e a acção a ser executada. Este processo estabelece uma ligação bastante clara para a acção que é esperada da acção dos subordinados.

As tarefas atribuídas aos subordinados estão relacionadas com as finalidades ou razão pela qual aquelas são importantes. A figura 2 mostra a relação entre as missões de um determinado escalão. A combinação entre a finalidade e a tarefa é a informação mínima para atribuir missões aos subordinados. A finalidade representa a razão pela qual a tarefa é executada e qual o contributo para a operação como um todo.

Por exemplo, a Divisão atribui à 1ª Brigada (1ª Brig) a missão “fixar o In no Obj ALFA a fim de o impedir de reposicionar forças contra a 2ª Brig e 3ª Brig”. À 3ª Brig, o ataque principal, a divisão atribui a missão de “destruir o In nos Obj GOLF e HOTEL a fim de criar espaço de manobra para o ataque da 23ª DBI (Al)”.

O objectivo da Divisão está relacionado com o objectivo do Corpo de Exército, ao contribuir para o ataque da 23ª DBI (Al), que por sua vez executa a operação decisiva do corpo. O diagrama *nesting* mostra como é que as unidades contribuem no sentido vertical (através das finalidades do esforço em cada escalão) e no sentido horizontal (no mesmo escalão como as acções secundárias contribuem para o esforço).

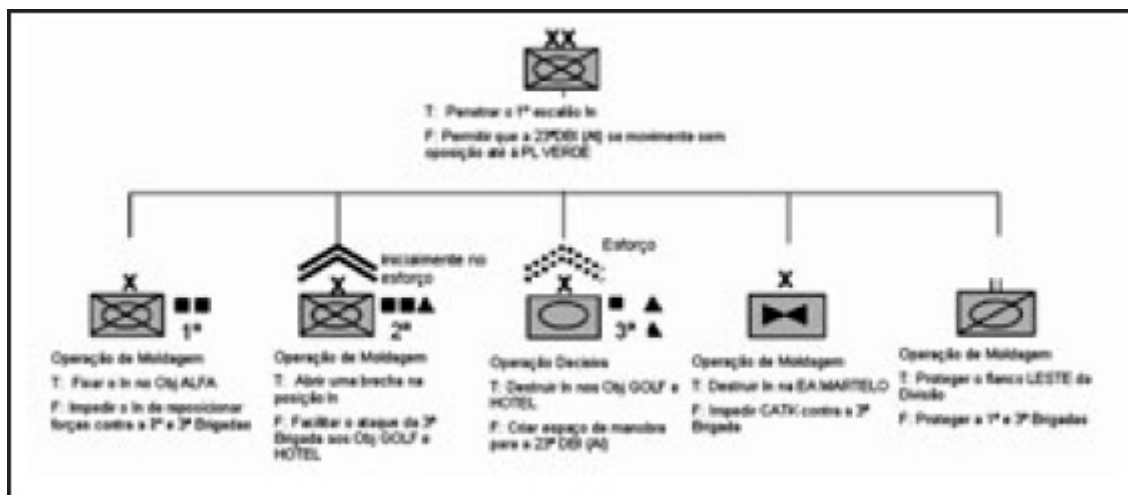


Figura 2 - Diagrama *nesting*

Na abordagem por objectivos, a finalidade é mais importante do que a tarefa atribuída. As unidades, de acordo com alterações da situação, podem mudar a sua tarefa para atingir a finalidade atribuída.

Tomemos por exemplo uma patrulha em viatura numa operação de *peacekeeping*. A patrulha foi alvo de uma acção de fogo directo com origem numa área urbana. A patrulha tem um conjunto de acções possíveis para lidar com a situação, desde aumentar a velocidade para ultrapassar rapidamente a zona batida, responder ao fogo com as armas das viaturas, desembarcar e responder ao fogo com as suas armas ligeiras, desembarçar e estreitar o contacto, pedir apoio de fogos indirectos, etc. Cada acção e método tem resultados potencialmente diferentes, não apenas ao nível tático como também, potencialmente, aos níveis operacional e estratégico.

A situação é complicada, já que qualquer dos métodos pode ser executado para lidar com a situação. No entanto, o comandante da patrulha deve avaliar a situação e perguntar a si mesmo “Qual a reacção mais adequada?”. A unidade usa as suas tácticas, técnicas e procedimentos, as suas normas de execução permanente, regras de empenhamento, leis da guerra, senso comum e, esperamos, actua de acordo com a intenção do comandante para compreender a situação que se lhe depara, decidir e agir.

Embora a maioria dos comandantes considere que a intenção do comandante desenvolve a iniciativa dos subordinados, aqueles seguirão o seu formato típico, com a finalidade, tarefas-chave e estado final.<sup>16</sup> As tarefas-chave identificam as actividades críticas que fazem movimentar a unidade da situação actual para o estado final desejado. O estado final desejado, por sua vez, descreve a relação da unidade relativamente ao terreno, forças amigas ou adversário. Deste modo, podemos afirmar que qualquer situação que saia fora do âmbito dos factores doutrinários considerados através das tarefas chave, pode resultar em falta de enquadramento para a iniciativa dos subordinados.

Na abordagem por objectivos, as tarefas são importantes para dirigir a acção e a finalidade é importante para definir a razão pela qual a tarefa é executada. No entanto, esse modelo parece-nos incompleto, porque deveria incluir: tarefa, finalidade, método e resultado (Figura 3).

Dadas a tarefa e a finalidade, a unidade executa-as de acordo com um determinado método, o qual resulta, em última instância, num determinado resultado ou efeito. A tarefa representa a acção a ser executada, a finalidade representa a razão pela qual a tarefa é executada, o método descreve como a tarefa é executada, e o efeito é o resultado esperado quando a tarefa for executada.

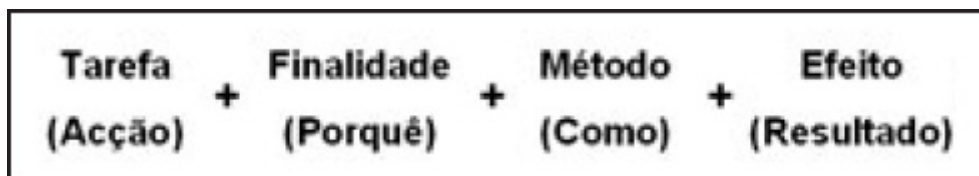


Figura 3 - Modelo baseado em tarefas

É muito importante distinguir a “finalidade” de “efeito”. Obviamente, a finalidade da

execução da tarefa é criar um determinado resultado ou efeito. Pode parecer que a finalidade e o efeito são a mesma coisa, mas não são.

A finalidade dá-nos a razão pela qual a tarefa é executada. Descreve a contribuição pela qual a unidade executa a sua acção.<sup>17</sup> A finalidade dá importância à execução da tarefa.

O resultado ou efeito descreve a condição de sucesso que resulta da acção executada. Edward Smith define o efeito como “*o resultado ou impacto criado pela aplicação do poder militar ou outro*”<sup>18</sup>. Como o objecto do trabalho são as operações militares a definição é perfeitamente adequada ao nosso argumento.

Em termos matemáticos, o efeito pode ser transformado na soma ou resultado da “Tarefa + Finalidade + Método + Outros factores”. A dificuldade para os planeadores reside na determinação de como é que os outros factores influenciam os restantes membros da equação para atingir o efeito desejado.

A abordagem por objectivos tende a ser linear e sequencial. O cumprimento de objectivos de um determinado escalão resulta no cumprimento do objectivo do escalão superior e assim sucessivamente. Deste modo, o somatório das tarefas de um escalão corresponde ao cumprimento do objectivo que lhe foi atribuído.

#### **4. A Abordagem por Efeitos**

##### **a. Caracterização**

O modelo de “Tarefa + Finalidade + Método + Efeito” é facilmente aplicável à abordagem por efeitos. A verdadeira diferença para a abordagem por objectivos é subtil e pode ser facilmente esquecida.

Para que a diferença seja marcante, o planeamento linear de actividades que descrevem o caminho da unidade desde a actual situação para a situação futura - abordagem por objectivos - deve coincidir com o resultado que define o objectivo final. Este processo não depende das tarefas a executar mas depende dos efeitos a alcançar. Mais uma vez enfatizamos a diferença. Os efeitos são o resultado da acção e não a acção em si mesmo.<sup>19</sup>

A Figura 4 mostra a relação entre tarefas (T), efeitos (E) e objectivos (O). O objectivo é definido pelas condições ou efeitos que devem ser alcançados.

Após a descrição dos efeitos pretendidos, são identificadas as tarefas, as quais têm relação causal com esses efeitos. Convém fazer ressaltar que as tarefas têm relação com mais do que um efeito pretendido. Este é o processo normal, tendo em conta os efeitos colaterais, previstos ou não previstos, desejáveis ou não desejáveis.

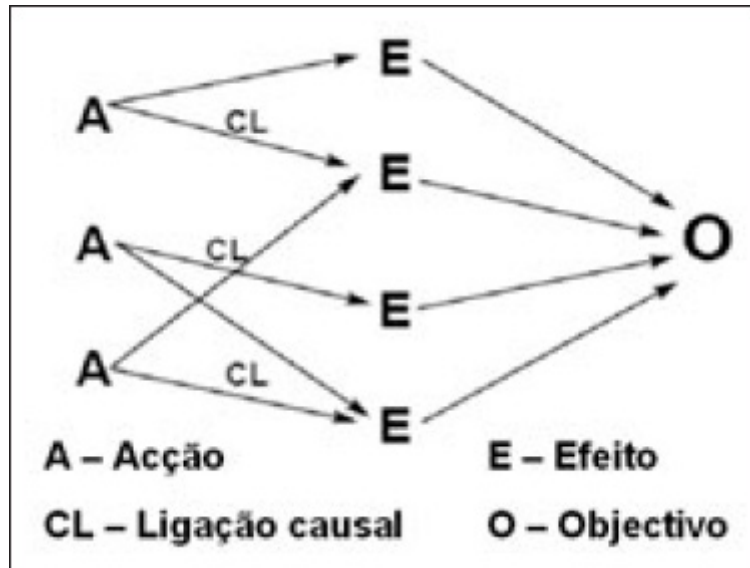


Figura 4 - Relação Tarefa-Efeito-Objectivo

(Adaptado de Mann, Enderby e Searle 2002, pág 49)

Reconhecendo a ligação entre tarefas e efeitos, torna-se evidente que cada tarefa tem múltiplos resultados ou efeitos. Como foi apresentado antes, a destruição de uma ponte tem um resultado físico, mas também tem um resultado funcional e possivelmente um resultado psicológico.

A negação destas ligações é ignorar os efeitos colaterais bem como os efeitos de 2ª, 3ª até enésima ordem. O modelo de abordagem por efeitos continua a seguir o fluxo tarefa, finalidade, método e efeito. Contudo, o planeamento tem mais em conta os potenciais resultados e impactos das acções, porque se inicia com a determinação dos resultados ou efeitos desejados e tem sempre presente que o resultado das acções tem efeitos previstos e imprevistos, pretendidos e não pretendidos.

#### **b. Referências a Efeitos em Manuais Doutrinários do Exército dos Eua**

O FM 1 *The Army*, revela alguns conceitos relativos a efeitos. Embora continue a enfatizar o ataque a alvos críticos - domínio físico - também se refere aos efeitos na quebra da vontade de combater do adversário - domínio moral. Os efeitos cumulativos da simultaneidade das operações de moldagem e decisiva têm como finalidade afectar a capacidade do adversário poder sincronizar o seu esforço, ao mesmo tempo que estabelece as condições militares para uma vitória decisiva<sup>20</sup>

Numa leitura do FM 3-0 *Operations*, referenciamos também uma presença similar em conceitos base para uma abordagem por efeitos. Por exemplo, o sucesso táctico de uma força é medido pela contribuição da sua acção para atingir resultados operacionais significativos.<sup>21</sup> Enfatiza a descrição do estado final e das condições militares como os

elementos que definem o cumprimento da missão. De forma adicional, quando o manual descreve a intenção do comandante, o estado final desejado relaciona a postura da unidade relativamente ao terreno, ao adversário ou às forças amigas. Embora não utilize o termo “efeitos”, demonstra o alinhamento do Exército dos EUA relativamente a resultados, estado final e condições militares.

No FM 3-0 o processo operacional é muito similar à abordagem por efeitos que apresentámos. O processo operacional consiste no ciclo contínuo de planeamento, preparação, execução e avaliação. Se os resultados das acções planeadas não contribuem para o sucesso, então são necessárias adaptações e ajustamentos, e o ciclo operacional continua com os novos dados.

No FM 5-0 *Army Planning and Orders Production*, o termo “efeitos” já aparece como expressão da intenção do comandante. Este manual define como elementos constituintes da intenção do comandante, a finalidade da operação, as tarefas chave e o estado final desejado. É na definição de tarefa chave que o termo “efeitos” vem mencionado, porque “tarefa-chave” representa tarefa, condição ou efeito a alcançar pela unidade.<sup>22</sup>

Como o nosso argumento está intimamente ligado com o nível tático, não podemos deixar de considerar essencial o que o FM 3-90 *Tactics* nos apresenta. Este manual focaliza-se no emprego de meios para vencer o combate e introduz conceitos básicos e medidas de controlo associadas à arte da tática.<sup>23</sup> No Apêndice B, *Tactical Mission Tasks*,<sup>24</sup> é apresentada uma lista de tarefas táticas que o comandante utiliza para atribuir missões aos subordinados. Descreve as tarefas táticas de acordo com os resultados ou efeitos mínimos que o comandante pretende alcançar. Explica que as tarefas se focalizam no “quê” e no “para quê” da missão. O “quê” representa um efeito que é mensurável e o “para quê” representa a finalidade da missão. As definições apresentadas nesse apêndice incluem na maior parte das vezes os efeitos relativos ao adversário, terreno e forças amigas. Por exemplo a tarefa “deter” representa a negação ao adversário de aceder a uma determinada área mas também representa um efeito a atingir com obstáculos.

O que é significativo neste manual é que a doutrina dos EUA ao nível tático parece reconhecer a importância de dirigir a acção dos subordinados através da definição em termos de resultados ou efeitos a alcançar.

## **5. O Ambiente Operacional**

É o ambiente operacional que afecta as operações, pelo que uma análise e avaliação às duas abordagens estariam incompletas sem a sua influência. Como já apresentámos, o FM 7-100 *Opposing Force Doctrine, Framework and Strategy* caracteriza o ambiente operacional como uma combinação de variáveis básicas (p. v).

Então como é que o ambiente operacional afectará o emprego das unidades táticas?

A primeira consideração é a de que o resultado da influência será certamente um aumento da complexidade e da incerteza. São as unidades tácticas que continuarão a definir o resultado das batalhas e empenhamentos em operações de alta intensidade. No entanto, parece cada vez mais provável que as forças militares sejam empenhadas em operações de resposta a crises em proveito da estabilização e da paz.

Por conseguinte, a próxima consideração a fazer é de que a ameaça estará mais dispersa e será muito mais difícil de localizar, parecendo causar a sensação de esvaziamento do campo de batalha. Este facto implica um maior esforço no empenhamento dos meios de Informações, Vigilância e Reconhecimento (IVR). Ao mesmo tempo, o campo de batalha será preenchido com a combinação da ameaça e população, o que se traduz numa frustração das capacidades de aquisição e de ataque. As organizações não governamentais, *gang's*, civis deslocados, refugiados e os meios de comunicação social aumentarão ainda mais a complexidade das operações. Por conseguinte, as forças militares devem contar com a reacção da ameaça e de outros actores, o que aumenta de forma significativa a complexidade ao mesmo tempo que dificulta a consecução dos objectivos em todos os níveis da guerra. A análise da abordagem às operações deve considerar estas características que expandem o campo de batalha e não pode apenas reflectir o terreno, adversário e forças amigas.

A percepção de que os adversários podem exaurir a vontade nacional estendendo a duração do conflito e causando baixas deve ser tida em consideração. Esta percepção é suficientemente forte para influenciar a estratégia do adversário e desafiar as unidades tácticas. As forças dos países ocidentais vão continuar a ser pressionadas para resolverem os conflitos rapidamente e com poucas baixas. Esta pressão requer uma abordagem que tenha em consideração a eficácia das acções ao mesmo tempo que tenha presente os objectivos estratégicos.

As acções das forças têm impacto não apenas no terreno, adversário e forças amigas mas também nas infra-estruturas, população civil, nos *media* e opinião pública. O impacto da compressão do campo de batalha, no espaço e tempo, e a necessidade de dominar o ambiente de informação requer uma abordagem às operações que tenha em conta o exame das acções tácticas à luz da situação percebida pelos actores.

As características mais significativas do actual ambiente operacional, que influenciam decisivamente o planeamento e a execução de operações militares, são a tecnologia de informação, as ameaças assimétricas, a presença dos *media*, a “guerra cirúrgica” e a necessidade actuar com forças conjuntas.

A actual tecnologia disponível aumenta dramaticamente a informação disponível para o comandante ao mesmo tempo que permite uma redução de pessoal em muitas funções. Consequentemente, as unidades podem actuar muito mais dispersas que outrora. A operação *Desert Storm* envolveu cerca de 600 000 militares, numa área muito mais limitada do que a operação *Iraqi Freedom*, a qual apenas empenhou cerca de 250 000

militares.<sup>25</sup> Os avanços tecnológicos na mobilidade, sensores e armas de precisão, criam um ambiente com ritmos operacionais mais elevados e com maior letalidade. A operação *Desert Storm* durou 48 dias enquanto que a *Iraqi Freedom* durou 21 dias.

As ameaças assimétricas em todo o espectro do conflito colocam enormes desafios às forças militares aumentando a complexidade no ambiente operacional. A cobertura e emissão em tempo real por parte dos *media* pressionam os comandantes no tempo e na decisão. “*embedded journalists*” durante a operação *Iraqi Freedom* fizeram o possível para que o público partilhasse as preocupações e os pensamentos dos comandantes durante a tomada de decisão.

A introdução da “guerra cirúrgica” durante a operação *Desert Storm* cultivou a imagem de que as baixas são inaceitáveis. O aumento da necessidade de actuar de modo conjunto e multinacional reduz a capacidade do comandante compreender e antecipar cabalmente os efeitos das suas decisões e clama pela necessidade de melhorar o sistema de abordagem ao planeamento e execução.

## **6. Estilo Maneuverista**

### **a. Generalidades**

O debate sobre a importância da doutrina a aplicar em situação de guerra é de extrema importância e tem ocupado os pensadores militares. Com a guerra de manobra passou-se o mesmo. Para alguns trata-se de um termo “*dejá vu*”, com definições pomposas para explicar em contexto histórico como tinham sido derrotados adversários bem mais fracos. Para outros significa um estilo de combate substancialmente diferente.

Os adeptos da guerra de manobra chamam aos seus detractores, “atricionistas” e consideram que o estilo maneuverista pode conduzir a vitórias menos onerosas. Por outro lado, os atricionistas argumentam que cada situação é única e que a vitória se deve normalmente à acção do poder de fogo.

O debate acerca da guerra de manobra é um exercício fundamental porque se centra no modo como visualizamos o problema de emprego de forças militares. No momento em que se fala constantemente na redução de orçamentos de defesa, esse debate passa a ser vital para as organizações militares.

A guerra de manobra é um processo de pensamento baseado na crença que o adversário deve ser paralisado em vez de destruído. E este processo influencia todos os níveis da guerra.

### **b. Os Atributos da Guerra**

Como conflito entre recursos, vontades humanas e factores ambientais, a guerra é um



processo contínuo de movimentos e contra-movimentos nos quais os contendores procuram constantemente impor a sua vontade ao adversário.

A contenda tem lugar a múltiplos níveis. Ao nível físico acaba por ser um teste ao poder de fogo, tecnologia de armamentos, potencial humano e logística. Ao nível psicológico envolve factores intangíveis como o moral, a liderança e a coragem. Ao nível analítico desafia o comandante a avaliar situações complexas no campo de batalha, a elaborar planos eficazes, a tomar decisões acertadas e comunicá-las aos subordinados.

Para compreendermos o estilo manueverista necessitamos de compreender os factores que moldam o conflito. Segundo o manual *Warfighting*,<sup>26</sup> esses factores devem ser compreendidos e lidados como atributos da guerra, e são: A fricção, a incerteza, a fluidez e a desordem.<sup>27</sup>

A fricção é o fenómeno que torna o fácil em difícil e o difícil em impossível. A mais óbvia fonte de fricção é o adversário, mas também pode resultar de outras combinações como o terreno, condições meteorológicas, falta de planeamento ou coordenação, a natureza humana, ou o mero acaso.

A incerteza é a atmosfera na qual todas as acções ocorrem, denominada "*fog of war*". A incerteza acerca das intenções do adversário, suas capacidades e outros factores ambientais obscurecem a capacidade de julgamento do comandante e dificultam o emprego dos recursos.

A fluidez descreve a situação do espaço de batalha no qual um acontecimento é resultado de outro e que por sua vez precede outro, criando uma corrente de acontecimentos onde se observam oportunidades e imprevistos. Os combatentes devem estar constantemente adaptados às constantes mudanças de situação, ou seja, numa postura pró-activa.

Combinando os três atributos da guerra anteriores, determinamos como centro de gravidade a desordem. Num ambiente de incerteza, fluidez e fricção os planos deixam rapidamente de ser válidos, a informação é confusa e os erros serão muito comuns. De um modo simples podemos afirmar que a desordem deteriora a situação à medida que o tempo passa.

Funcionar, ou mesmo sobreviver, num ambiente de complexidade e desordem é um grande desafio. Mas o comandante deve assegurar-se que as suas forças sobrevivem e, acima de tudo, que actuam de forma eficaz. Como os factores humanos e ambientais não se podem evitar e raramente se podem controlar, a um comandante de sucesso só lhe resta uma alternativa, tornar os atributos da guerra numa vantagem.

### **c. Estilo Manueverista: Definição**

De acordo com o manual d *Warfighting*, a guerra de manobra é "*um estado de espírito que procura a quebra moral e física do adversário através da sua paralisia como sistema,*

*causando-lhe confusão, evitando os seus pontos fortes através de acções agressivas, explorando as suas vulnerabilidades e batendo-lhe onde lhe é mais oneroso” (p. 95).*

O objectivo último não é a destruição das forças adversárias mas simplesmente torná-las ineficazes e descoordenadas em combate. Por exemplo, em vez de atacar posições bem preparadas do adversário, a aplicação da guerra de manobra procura evitar essas posições, a fim de capturar o posto de comando na retaguarda, cortando-lhes as suas linhas de comunicações ao mesmo tempo que torna a sua posição insustentável. Acima de tudo, engloba os factores que são incontroláveis que inevitavelmente moldam o campo de batalha e que são a chave para a vitória. Esta abordagem está em contraste com a forma de combate mais simplista e brutal, denominada de guerra de atrição.

Na guerra de atrição os contendores estabelecem-se em formações lineares e posições fixas assumindo que a vitória se consegue através de *ratios* superiores em potencial de combate. Com a guerra de manobra pretende-se “fazer muito” com poucos meios, um modo de combate que os fuzileiros navais denominam de “*fighting smart*”<sup>28</sup>.

Não podíamos deixar de referir William S. Lind, que escreveu o livro *Maneuver Warfare Handbook* e que melhor interpretou a escola germânica. De um modo muito claro, Lind define que a guerra de manobra consiste num processo mental que contém três filtros, ou pontos de referência, através dos quais o plano deve passar.<sup>29</sup>

O primeiro filtro enfatiza as ordens tipo-missão<sup>30</sup>. O termo germânico para esta definição é *Auftragstaktik*, ou como denominamos mais à frente, “controlo directivo”. A ideia é a de que o comandante atribui as missões aos subordinados com o mínimo detalhe porque estes compreendem a sua intenção e o que pretende. Deste modo, os subordinados determinam qual o método a adoptar porque são eles que lidam com a situação. Expandindo o conceito de *Auftragstaktik*, Lind leva o leitor ao modelo de comando e controlo baseado no ciclo de decisão “Ciclo OODA” ou “Ciclo de Boyd”, que enfatiza que o combate consiste na repetição do ciclo “O - Observe; O - Orient; D - Decide; A - Act”. O modelo de Boyd resultou da análise que fez dos combates entre os pilotos chineses e norte-coreanos contra os norte-americanos. Embora os aviões norte-coreanos tivessem mais velocidade e pudessem voar mais alto, os aviões americanos tinham vantagens subtis. Em primeiro lugar, o sistema hidráulico permitia a manobra mais rápida. Em segundo, o *cokpit* permitia maior ângulo de visão e o resultado traduzia-se no facto dos pilotos americanos poderem visualizar a manobra seguinte com mais facilidade que os seus adversários. Em cada ciclo os pilotos norte-americanos podiam ganhar o tempo precioso necessário para se anteciparem aos adversários.

O segundo filtro é a necessidade de definir claramente o *Schwerpunkt*, outro termo germânico que significa “ponto pesado”. Este ponto representa o objecto de todos os esforços dos subordinados, geralmente expresso em termos de unidade amiga. É o *Scwerpunkt* que garante a unidade de esforços e é o objecto da sincronização.

O terceiro filtro é o conceito de “superfícies e intervalos”. Salientamos que o estilo

maneuverista evita o ponto forte - superfície - e explora as vulnerabilidades - os intervalos. A primeira preocupação de uma força de combate é determinar os “intervalos” em vez de desperdiçar recursos humanos, materiais e tempo em ataques contra as “superfícies”.

#### **d. Evolução**

Ao longo da história os comandantes têm tentado desenvolver táticas inovadoras e métodos para derrotar os seus adversários. A emergência da guerra de manobra é um resultado deste processo. Só após muitos séculos a abordagem se desenvolveu como uma doutrina articulada, mas foram os últimos sessenta anos que nos trouxeram os mais brilhantes exemplos da sua aplicação e a colocaram de forma proeminente no pensamento militar.

Elementos da guerra de manobra aparecem na antiguidade com os gregos, que foram pioneiros na utilização de formações adequadas para atacar as fraquezas dos adversários e com Sun Tzu através do seu livro “A Arte da Guerra”. Sun Tzu resumiu ao essencial a guerra de manobra quando sugeriu que a melhor vitória é alcançada sem batalha (p. 31)

Séculos mais tarde, Genghis Khan liderou vagas de mongóis até à metade conhecida do globo. Não havia exército capaz de lidar com a velocidade e perícias dos seus cavaleiros em combate nem com o seu sistema de comunicações apoiado em rápidos mensageiros e comunicação por bandeiras.

Nos séculos XVIII e XIX os prussianos iniciaram a utilização de ordens tipo-missão, as quais maximizavam a flexibilidade e a velocidade, ao definirem aos subordinados o que fazer e deixá-los optar pelo método mais adequado à situação. Napoleão repetidamente obteve vitórias decisivas com forças de número inferior, ao atacar os pontos fracos dos seus adversários no momento oportuno.

Na 1ª GM, os alemães iniciaram um novo tipo de ataque, a infiltração, para quebrar a excessiva rigidez das trincheiras. Quando as unidades de reconhecimento detectavam os pontos fracos nas linhas inimigas, estes eram rapidamente explorados na profundidade do seu dispositivo. A combinação da infiltração com as ordens tipo-missão trouxe variados sucessos, em especial na frente Leste, e foi, acima de tudo, a semente para a *Blitzkrieg* na 2ª GM.

Os trabalhos de Erwin Rommel, *Attacks*, e de Heinz Guderian, *Achtung-Panzer!* advogavam essa nova abordagem: forças rápidas, descentralizadas, que penetrassem rapidamente no dispositivo do adversário, para desequilibrar e impedir de utilizar de forma eficaz as suas reservas.

Sucessos como a invasão da França em 1940 e a conquista da Jugoslávia pelos alemães, a vitória de Israel na Guerra dos Seis Dias, a invasão do Afeganistão pelos soviéticos em 1979, entre muitos outros, são exemplos da aplicação da guerra de manobra.

A abordagem da guerra de manobra é especialmente adequada para o actual ambiente operacional, para forças de baixo escalão e de poucos recursos. As batalhas lineares tradicionais deixaram de ser típicas,<sup>31</sup> as armas tornaram-se mais precisas e, acima de tudo, mais letais. Os sistemas de comunicações aumentaram de forma exponencial o fluxo de informação e criaram uma nova dimensão no ambiente operacional e no conflito, a informação. As coligações internacionais tornaram-se a norma no emprego de forças. Emergiram novos tipos de conflito, os conflitos assimétricos, de baixa intensidade, como foram os casos da Somália, Bósnia, Afeganistão e Iraque. Os adversários têm identidades amorfas, são difíceis de identificar, as regras de empenhamento são extremamente apertadas e não deixam muitas alternativas, ao mesmo tempo que a presença dos meios de comunicação social pressionam os comandantes a tomarem decisões “acertadas” e em tempo.

## **e. Os Níveis da Guerra**

### **(1) O Político**

A guerra é um acto da política.<sup>32</sup> O Estado persegue os objectivos da política através dos instrumentos de poder - o diplomático, o económico, o psicológico e o militar. Cada um deles tem um impacto significativo no modo como o Estado executa a sua política num determinado período de conflito. Nas democracias ocidentais os instrumentos de poder são sujeitos a um rigoroso controlo por indivíduos eleitos e por instituições democráticas. Nas ditaduras os instrumentos são controlados por apenas um indivíduo ou um pequeno grupo de indivíduos.

A utilização dos instrumentos de poder, seja de forma directa ou indirecta, tem sempre impacto no resultado de um conflito. Isto quer dizer que há sempre relação entre os resultados de cada instrumento.

### **(2) A Estratégia**

A política estabelece os objectivos da estratégia. A estratégia militar é a arte e a ciência de aplicar, ou ameaça de aplicar, as forças armadas da nação ou de uma aliança em proveito dos objectivos da política.<sup>33</sup> Os estrategas militares estabelecem os objectivos dos teatros de guerra e de operações. Envolve a atribuição de forças, condições de emprego das forças e o resultado pretendido.

Embora haja muitas possibilidades de emprego de forças militares para os fins da política, consideramos apenas duas abordagens genéricas, a abordagem directa e a abordagem indirecta.<sup>34</sup>

A abordagem directa envolve a manobra de forças (massa) contra o centro de gravidade do adversário. A abordagem indirecta, por outro lado, envolve a destruição do centro de gravidade do adversário de uma forma inesperada. Evita pontos fortes e procura vulnerabilidades para que a vitória seja conseguida com o mínimo desgaste possível. Procura-se derrotar o adversário, se possível, sem combater. Esta abordagem é a adequada para nações que possuam forças de baixos efectivos, mas competentes e bem

treinadas.

### (3) A Arte Operacional

O nível operacional da guerra procura atingir os objectivos estabelecidos pela estratégia. É a ligação entre a estratégia e a tática<sup>35</sup> e pode ser definida como o emprego de forças militares para atingir os objectivos estratégicos no teatro através do desenho, organização e condução de operações de grande envergadura e de campanhas.<sup>36</sup> Envolve a decisão de aceitar ou declinar a batalha. A essência da arte operacional reside no facto de determinar qual o centro de gravidade do adversário para desenhar o plano de campanha e atingir o sucesso.

Há, também aqui, dois estilos distintos ao nível operacional: atricionista e manueverista. A predominância de cada estilo tem implicações na doutrina, organização e filosofia de comando e controlo.

O estilo atricionista focaliza-se na destruição das forças do adversário, traduz-se em *ratios* de potencial relativo de combate e desumaniza a guerra a ponto de uma equação matemática. Procura traduzir a arte da guerra numa ciência e empregar um exército mais numeroso para vencer.

O estilo manueverista, por outro lado, enfatiza os aspectos intangíveis no combate - a liderança, organização, coesão e moral. O manueverista procura as vulnerabilidades do adversário e explora-as com a finalidade de o paralisar.<sup>37</sup> Os números podem não ser importantes. Em 1940 os alemães derrotaram os franceses de um modo formidável. Com 2,5 milhões de homens contra 3 milhões dos franceses<sup>38</sup>, os alemães retiraram a importância da Linha Maginot, atacaram inesperadamente pelas Ardenas e penetraram profundamente no dispositivo francês. Não atacaram sistematicamente as forças, ultrapassaram-nas e continuaram o ataque na profundidade paralisando os franceses. O efeito foi devastador e em seis semanas a França capitulou.

O sucesso estonteante deveu-se essencialmente à aplicação de potencial de combate no ponto mais fraco do adversário, onde os efeitos são devastadores. As unidades de reconhecimento detectavam os pontos fracos e conduziam as forças de ataque na profundidade, tornando impossível a sua detenção.

### (4) A Tática

A arte operacional tem um grande impacto na arte da tática de um exército porque no combate próximo a atrição e a manobra existem simultaneamente. Mesmo o manueverista tem de aplicar a força contra a força, porque manobra e atrição, embora opostos, são complementares.<sup>39</sup> É ao nível tático que o plano operacional, atricionista ou manueverista, é posto em prática. A este nível o objectivo é a paralisia do adversário. O adversário é destruído se não conseguir resistir como força de combate coerente. No entanto, o grau de aplicação do fogo ou manobra está relacionado com o estilo operacional. O comandante tático está preocupado em encontrar, fixar, bater e derrotar o adversário, e ao nível tático, ou enfatiza o fogo ou enfatiza o movimento. Em 1967, na Guerra dos Seis Dias, os israelitas, em vez de se focalizarem na aniquilação das forças

árabes, usaram o seu *momentum*<sup>40</sup> para desorganizar o sistema de comando e controlo.<sup>41</sup> O resultado foi a sua completa paralisia e a derrota dos exércitos árabes.

## **f. O Estilo de Comando e Controlo**

Dois estilos de comando e controlo emergem da abordagem atricionista e manueverista da arte operacional. Eles são: controlo centralizado e controlo directivo<sup>42</sup>.

O primeiro deriva do estilo atricionista dependente da massa da força. De facto, um estilo baseado em poder de fogo carece de um controlo centralizado, que garanta a contínua actualização do grau de desgaste provocado pelas acções de fogo. Os adeptos deste estilo enfatizam a atribuição de tarefas aos subordinados para cumprirem os objectivos. O plano é de extrema importância e deve ser seguido de um modo mais ou menos rígido. Para fazer face às constantes alterações da situação os adeptos desta abordagem propõem um sistema de comando e controlo baseado em tecnologia para poderem controlar os seus subordinados durante o combate.

O controlo directivo baseia-se nas ordens tipo-missão através de um controlo indirecto e compreensão implícita entre escalões de comando. Os adeptos das ordens tipo-missão assumem que o campo de batalha é demasiado caótico para poder ser controlado. O comandante confia no subordinado para executar o plano de acordo com a sua intenção. Os subordinados são treinados para pensar como se fossem o comandante superior ou como se o comandante estivesse no seu lugar. Contudo, os subordinados não fazem o que lhes apetece nem andam sem directivas. Compreendem a intenção do comandante, os efeitos a alcançar com a sua acção e quando a situação se altera significativamente, sabem exactamente o que o comandante espera deles.

Para enfatizarmos a diferença de estilos podemos utilizar, mais uma vez, a invasão da França pelos alemães na 2ª GM. Os franceses, influenciados pela vitória na 1ª GM, viam o campo de batalha como um sistema complexo, no qual as acções necessitavam de ser controladas e centralizadas a partir do topo da hierarquia.

Esta abordagem é diametralmente oposta à que Alberts e Hayes denominam de auto-sincronização.<sup>43</sup> Em vez de tentarem reduzir o ritmo operacional para controlar as operações a partir do topo da hierarquia - centralização - os comandantes alemães, compreendendo o âmbito da sua acção, aceitavam a complexidade e incerteza ao mesmo tempo que sincronizavam as suas acções ao longo da cadeia de comando.

## **7. Efeitos Vs Objectivos**

### **a. Definição dos Critérios de Análise**

Sendo o estilo manueverista um “modo de pensar” ou de abordar o combate, a formulação dos critérios de análise teve como foco o comando em campanha. Este pode

ser definido como o exercício do comando em operações militares contra um adversário capaz de pensar e agir.

A arte do comando baseia-se na visualização, tomada de decisão e liderança. O comando eficaz em campanha implica tomar decisões em tempo oportuno antes de adversário poder decidir. As decisões requerem julgamentos ao nível tático, operacional e estratégico e os comandantes têm de compreender que as acções que se seguem às suas decisões podem ter consequências irreparáveis. A visualização é contínua e requer que os comandantes compreendam a actual situação, consigam definir o estado final pretendido e visualizar que acções devem executar para o atingir.

Comandar é dirigir forças em operações militares através da atribuição de missões, atribuição de recursos, avaliação de riscos, decidir quando ajustar planos, ver, ouvir e compreender os subordinados e o comandante superior.<sup>44</sup>

O primeiro critério de avaliação é a capacidade de executar o ciclo OODA. A arte do comando em campanha depende em grande medida da capacidade dos líderes poderem visualizar e compreenderem os problemas com os quais se deparam. Em última instância, o sucesso de uma força, que actua num ambiente caótico, reside na capacidade de actuar de acordo com a intenção do comandante seja qual for a situação. Com a execução de cada ciclo OODA pretende-se aumentar o ritmo operacional, garantindo uma vantagem, que embora pareça subtil, é determinante contra adversários que se adaptam à situação.

O segundo critério é a eficácia da utilização de recursos. Quanto menos tarefas forem necessárias para cumprir o objectivo, menos recursos serão necessários.<sup>45</sup> Neste critério incluímos também a necessidade de determinar tarefas que sejam contraproducentes com o objectivo a atingir.

O terceiro critério é criar condições para aplicar o potencial no momento e local decisivos. Após a identificação das tarefas e dos recursos necessários, a abordagem deve facilitar a sequência de acções no espaço, no tempo e finalidade. Como as acções das unidades estão interligadas, sincronizam-se a fim de facilitar que a acção decisiva tenha as condições favoráveis para atingir o resultado pretendido.

O quarto critério é a adaptabilidade. Qualquer plano deve ser flexível o suficiente para poder ser adaptado a qualquer alteração significativa da situação. Embora seja durante o planeamento que as condições para o sucesso são estabelecidas, é na execução que se prova se o plano é flexível.

O quinto critério é a aplicabilidade em todo o espectro do conflito. As forças terrestres devem estar preparadas para actuar em qualquer ponto do espectro do conflito. Guerra total e paz perfeita raramente existem na prática. Contudo, são extremos de um espectro no qual existem as relações entre a maior parte dos grupos políticos. O seu intervalo inclui a competição económica, tensão ideológica e crises ocasionais entre esses grupos. A decisão de aplicar as forças militares pode ocorrer em qualquer ponto do espectro.

Num extremo pode haver a necessidade de restaurar a lei e a ordem ou efectuar operações de ajuda humanitária. No outro extremo, a força militar pode ser usada para aniquilar um adversário. Em qualquer deles, o emprego de forças continua a ser continuação da política por outros meios.

## **b. Executar o Ciclo Ooda**

Será que o ciclo OODA aumenta o ritmo das operações?

A abordagem por objectivos dá-nos já uma base. No entanto, nesta abordagem o comandante liga directamente as acções das suas subunidades aos seus objectivos, deixando muita margem para o erro.

Os erros advêm do método. A abordagem por objectivos incentiva as ordens tipo-missão ao estabelecer a tarefa e a finalidade e deixa o método para os subordinados. Embora não esteja errado, o problema centra-se na abordagem: o método é centrado em tarefas em vez de resultados. Há a possibilidade de os subordinados executarem uma acção contraproducente com o resultado pretendido. Então como é que o comandante minimiza esta possibilidade?

A resposta pode recair na utilização extensiva de regras de empenhamento, explicitando o que fazer e o que não fazer em cada situação. Esta é uma solução, mas é marginal. Uma falha na solução desse dilema pode resultar na ineficácia dos subordinados em executar o ciclo OODA no âmbito da intenção do comandante.

A abordagem por efeitos garante à partida uma melhoria. Se o estado-maior e o comandante iniciam o planeamento a pensar em termos de efeitos para atingir o objectivo, podem visualizar, descrever a sua visão e dirigir os subordinados através dos resultados pretendidos. Facilita a iniciativa aos subordinados porque o seu sucesso não é medido em termos da execução das tarefas mas na procura dos efeitos desejados. Os subordinados são empossados da iniciativa para explorar as oportunidades que o ambiente lhe proporciona, através de directivas, considerações sobre tarefas e regras de empenhamento mínimas.

O modelo “tarefa - finalidade” pode continuar a ser utilizado, mas só depois de ser determinado o resultado pretendido e de determinar as ligações causais entre as tarefas e os resultados. Dados os resultados pretendidos, os subordinados detêm a iniciativa para verificar se o método é ou não contraproducente com o resultado pretendido, actuando sempre no âmbito da intenção do comandante sem necessitar de orientações adicionais. Fica assim facilitada a execução do ciclo OODA em especial a visualização, que determina a velocidade de decisão de acordo com a intenção do comandante superior. A abordagem por efeitos facilita a auto-sincronização.

## **c. Recursos**



Será que há uma aplicação eficaz dos recursos?

A abordagem por objectivos desenvolve a utilização eficaz de recursos através do estabelecimento de relações horizontais e verticais de contributos, visível no diagrama *nesting*. Através do contributo da execução de cada tarefa, é assegurada a compreensão de como as unidades se relacionam e qual a relevância da finalidade de cada tarefa executada. Contudo, mais uma vez, enfatizamos que o processo é centrado em tarefas. Estas derivam da análise da missão na qual o estado-maior identifica o que a unidade tem de executar,<sup>46</sup> a partir da análise da ordem de operações do escalão superior. De seguida, o estado-maior formula as modalidades de acção, através das quais arranja o método de atribuir as tarefas aos seus comandos subordinados. É o sucesso na execução dessas tarefas que determina o sucesso do cumprimento da missão, se a situação não diferir muito da inicialmente analisada. Se a situação for substancialmente alterada, então a unidade tem de adaptar o plano e determinar que tarefas as unidades subordinadas têm de executar. O comandante pode ter de reformular a sua intenção durante o combate. Infelizmente, o actual modelo para a intenção do comandante é centrado nas tarefas chave. O resultado pode ser a execução de novas tarefas que podem ser contraproducentes para o resultado pretendido. Pode haver um excessivo consumo de recursos, inclusive tempo.

Como a abordagem por efeitos é centrada nos efeitos pretendidos, o comandante e o seu estado-maior iniciam o seu plano nas condições ou efeitos necessários para atingir o objectivo. O comandante descreve os efeitos pretendidos na sua intenção e directiva de planeamento. O estado-maior analisa os efeitos e recomenda as tarefas baseadas na ligação “tarefa - efeito”, até enésima ordem. A ordem do escalão superior continua a ser analisada, mas agora, além da identificação das tarefas, o estado-maior determina os efeitos que a sua execução provoca, passando estes a ser mais importantes que as tarefas. A lista de tarefas formulada durante a análise da missão é considerada através da determinação impacto<sup>47</sup> da sua execução. Tarefas com impacto positivo ao nível tático, operacional e estratégico são de maior importância. As tarefas com impacto negativo são consideradas contraproducentes pelo que deve ser evitada a sua execução. No entanto, se for imperativa a sua execução, ficam desde logo determinados os seus efeitos nefastos, pelo que se podem antecipar acções para os minimizar.

Durante a execução, a abordagem por efeitos garante oportunidades para aumentar ou diminuir o número de tarefas a executar. Os subordinados focalizam-se nos efeitos ou resultados desejados em vez das tarefas a executar. Se a situação se altera significativamente, os subordinados podem reconhecer se os efeitos foram alcançados mesmo sem executar as tarefas. O resultado pode ser a manutenção do potencial de combate para outras acções que contribuam para os efeitos desejados pelo comandante.

Recorrendo ao exemplo explicitado no diagrama *nesting* (Figura 2), se a ameaça ao flanco Leste da divisão se desloca para um local onde não o ameaça, então o Grupo de Reconhecimento pode ser empenhado noutra tarefa, como por exemplo reforçar a

reserva.

Da mesma forma, o subordinado pode verificar se a sua acção está ou não a atingir o efeito pretendido. O subordinado pode, e deve, modificar o seu método para adaptar a sua unidade à situação, no âmbito da definição de efeitos desejáveis já descritos na intenção do comandante.

#### **d. Efeitos no Momento e Local Decisivos**

Será que as acções são sincronizadas a fim de garantir as condições para o sucesso do *Scwerpunkt*?

O desafio da sincronização é muito mais do que sequenciar actividades no tempo, é sequenciar os resultados da acção no tempo, espaço e finalidade.

A primeira grande diferença entre as duas abordagens está no processo que precede a acção. O principal desafio é sequenciar as acções a fim de assegurar que as condições estão estabelecidas para executar a operação decisiva. A abordagem por objectivos identifica as tarefas a cumprir e a apropriada sequência para as executar.

Por exemplo, para conquistar um objectivo, a força tem de executar as seguintes tarefas: abrir brechas nos obstáculos, vencer a força inimiga e limpar a posição (Figura 5-A).

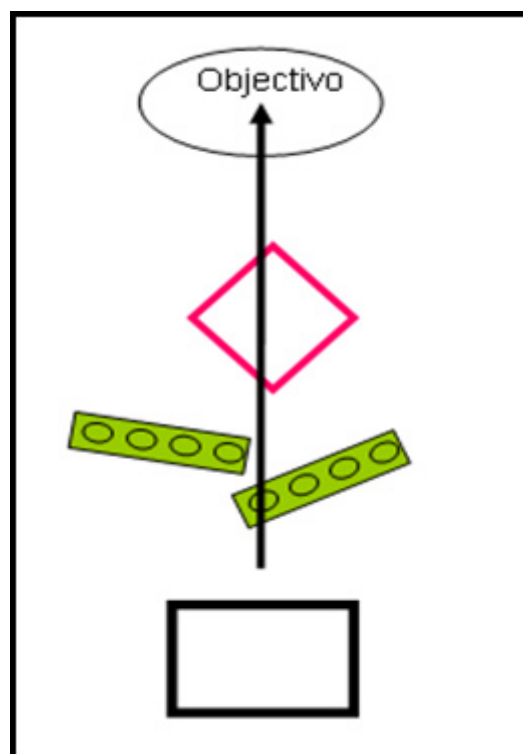


Figura 5-A - Linha de operações duma unidade para conquistar um objectivo

Antes da força deter o controlo do objectivo, a força de assalto tem de limpar forças

inimigas, tem de vencer o combate próximo com as forças que se interpõem entre a sua posição e o objectivo, abordar a posição e garantir que não sofre contra-ataques (Figura 5-B).

De facto, a abordagem por objectivos sequencia acções mas não garante que os resultados das acções sejam sincronizados. As tarefas seguem uma sequência<sup>48</sup>, mas que pode não garantir o sucesso. Ao nível tático a sincronização das acções é crítica. A sua execução requer uma sequência correcta, mas o sucesso ou insucesso pode depender do *timing* da sua execução. Acções cedo ou tarde demais põem em risco o sucesso da operação.

Para obter o sucesso, a abordagem por objectivos requer que a força considere a duração das tarefas. Quanto tempo vai durar a supressão do objectivo para facilitar a aproximação da força de brecha? Quanto tempo vai durar a ocultação pelos fumos? Após a abertura da brecha, quanto tempo vai demorar a força de assalto a passar?

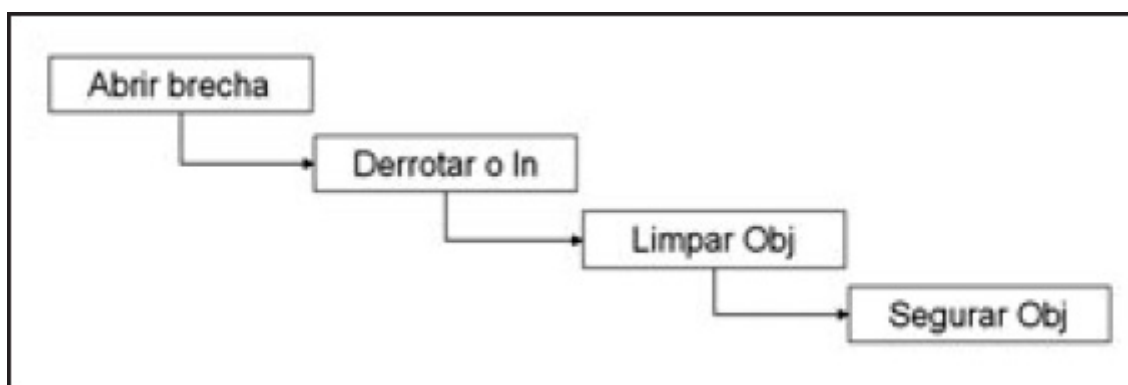


Figura 5-B - Exemplo da sequência de acção ofensiva para conquistar um objectivo.

A técnica recomendada é o planeamento inverso e utilizar como ferramenta a matriz de sincronização. No entanto, continuamos a referir a execução de tarefas.

Focalizando-se em resultados, a abordagem por efeitos alimenta a iniciativa porque pretende sincronizar efeitos em vez sincronizar acções. O exemplo que apresentámos requer uma directiva muito clara. É um conceito difícil de executar porque exige organização adequada de infantaria, carros de combate, engenharia, meios de apoio de fogos, etc. É difícil mesmo em situação de treino.

Quando a acção considera os resultados para sincronizar as acções, a diferença nota-se facilmente. Cada tarefa consome tempo, tem tempo de início e tempo de fim, acima de tudo, produz efeitos com uma determinada duração. Tentar sincronizar acções baseadas em duração de acções parece-nos insuficiente. Só quando o resultado pretendido em cada acção é tomado em consideração é que podemos verdadeiramente obter a sincronização. Por exemplo, para abrir uma brecha é necessário suprimir o adversário que domina os obstáculos. A tarefa executa-se num intervalo de tempo. O efeito que se pretende é impedir o adversário de afectar a acção da força de brecha e da força de

assalto. Pretende-se que este efeito tenha a duração necessária para permitir que a força de assalto consiga uma posição de vantagem sobre a força inimiga (Figura 6). Neste caso a tarefa - abrir uma brecha - só está completa quando a força de assalto já penetrou na posição e está em condições de derrotar o adversário, o qual, por sua vez, não pode impedir de segurar o objectivo.

Quer dizer que o efeito se inicia instantes após o início da tarefa e que deve perdurar depois da acção acabar. Este exemplo mostra a futilidade de sincronizar acções sem ter em conta os efeitos. De facto, a sincronização de efeitos permite a sincronização de tarefas mas o inverso pode não ser verdade.

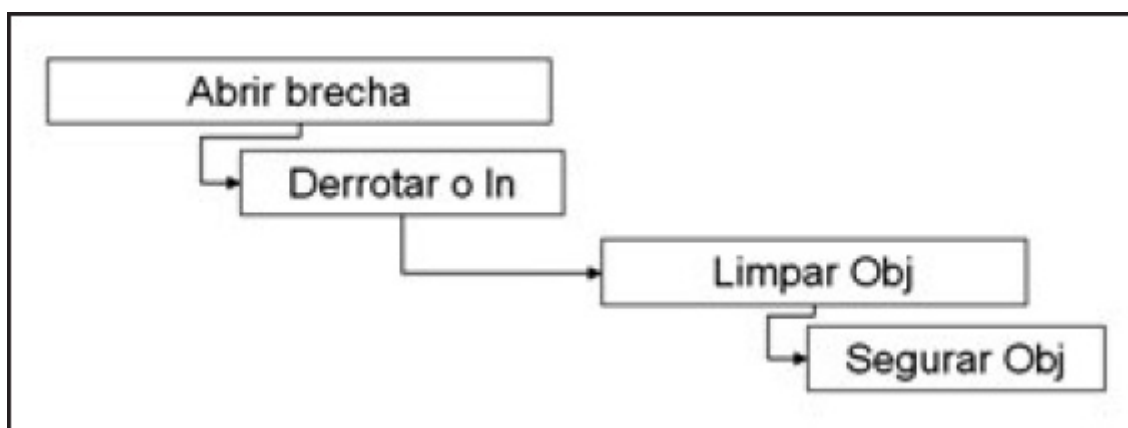


Figura 6 - Sequência de efeitos. De notar a sobreposição e manutenção de efeitos resultantes das acções.

Para se obter sucesso, o comandante deve considerar a duração das tarefas e a duração de efeitos quando a sua abordagem é por objectivos. Para ocultar a posição inimiga é necessário ter em conta a duração do efeito dos fumos, as considerações do terreno e condições meteorológicas e acima de tudo o efeito pretendido. Sem o efeito pretendido, a unidade que se desloca não o pode fazer de modo seguro porque está exposta à observação e fogos do adversário. Por este motivo, a sincronização deve ter em conta os efeitos da acção e a sua duração.

#### **e. Adaptabilidade**

Será que os subordinados adaptam o seu plano sem a necessidade recorrente da intervenção do escalão superior?

A abordagem por objectivos não exclui a execução flexível nem adaptativa, mas também não a encoraja sobremaneira. A flexibilidade num plano é enunciada através da atribuição de missões do tipo “à ordem” e “está preparada para”, medidas de coordenação flexíveis e reservas fortes capazes de influenciar a acção. Adicionalmente, a flexibilidade resulta também da determinação de planos de contingência<sup>49</sup> e de planos de alternativa<sup>50</sup>. A flexibilidade é permitida desde que o subordinado se adapte à situação no

âmbito da intenção do comandante. Contudo, o planeamento é centrado nas tarefas.

A abordagem por efeitos promove maior flexibilidade porque é orientada por efeitos, condições ou resultados, deixando grande latitude para os subordinados modificarem a tarefa, finalidade e método, desde que se atinja o efeito desejado. Se o método não parecer eficaz, outro método deve ser elaborado e executado. Como a intenção do comandante é baseada no estabelecimento de efeitos pretendidos, qualquer alteração entra no âmbito do resultado que o comandante pretende.

#### **f. Aplicação em todo o Espectro do Conflito**

É facilitada a aplicação das abordagens em todo o espectro do conflito?

O grande desafio das forças militares é o reconhecimento de que a sua actividade está intimamente ligada a objectivos no âmbito da diplomacia ou economia, mais do que no âmbito estritamente militar. No actual ambiente operacional, utilizando a abordagem por objectivos, as unidades podem deparar-se com a ambiguidade das tarefas a executarem. De facto, dificilmente se encontram manuais com técnicas, tácticas e procedimentos de unidades para operações de baixa intensidade.

Como essas operações militares são muito influenciadas pelas acções de outros instrumentos de poder,<sup>51</sup> as forças militares devem criar planos que estabeleçam condições não apenas nas linhas de operações militares mas também nas linhas de operação diplomática, económica e psicológica. A lista doutrinária de missões tácticas em uso nas doutrinas da OTAN e EUA são orientadas para as missões de âmbito táctico, portanto, para acções com efeitos puramente militares. Basicamente, focalizam-se no terreno e no adversário. Os comandantes das forças que actuam em operações de baixa intensidade devem efectuar um “transporte mental” para se adaptarem à realidade da baixa intensidade.

A abordagem por efeitos oferece mais potencial para ultrapassar as exigências dos conflitos de baixa intensidade, porque não necessitam de uma adaptação significativa. A abordagem por efeitos facilita a transição de operações de grande envergadura para operações de pequena escala ao nível táctico. Em qualquer situação, em todo o espectro do conflito, o sucesso é medido pela sinergia de efeitos de todos os instrumentos de poder e raramente o instrumento militar desempenha o papel fundamental.

O que é significativo ressaltar é que na abordagem por efeitos o processo de planeamento se mantém. Independentemente da fatia do espectro do conflito considerado, o planeamento inicia-se com a determinação das condições a alcançar no final da operação em todas as linhas de operações e em todos os instrumentos de poder. A partir dessas condições são determinadas as tarefas que causam os efeitos que contribuem para o objectivo. Se as operações se desenrolarem no espectro do conflito que inclui a guerra, então as tarefas tácticas são adequadas. No outro extremo do espectro, desde que a tarefa não cause efeitos contraproducentes deve ser atribuída, embora não faça parte de nenhum glossário próprio.

Há aqui muitos assuntos que carecem de um debate aprofundado e que devem ser resolvidos para a nossa análise. O primeiro está relacionado com o paradigma da conquista apresentado no documento do CADRE<sup>52</sup>, já por nós referenciado. Este refere que o paradigma da conquista vê o instrumento militar com o último recurso, ou seja, como resultado da falha da diplomacia. As acções militares são contínuas até atingir a vitória militar e são intrinsecamente hostis, desde que não haja restrições políticas.

Para nós, esta perspectiva nega claramente Clausewitz que afirmou que a guerra é a continuação da política por outros meios.<sup>53</sup> E esta afirmação é ainda mais importante na fatia de não guerra do espectro do conflito. Não é muito lógico que um país, em especial do Ocidente, empregue o instrumento militar sem a sua combinação com outros instrumentos de poder.

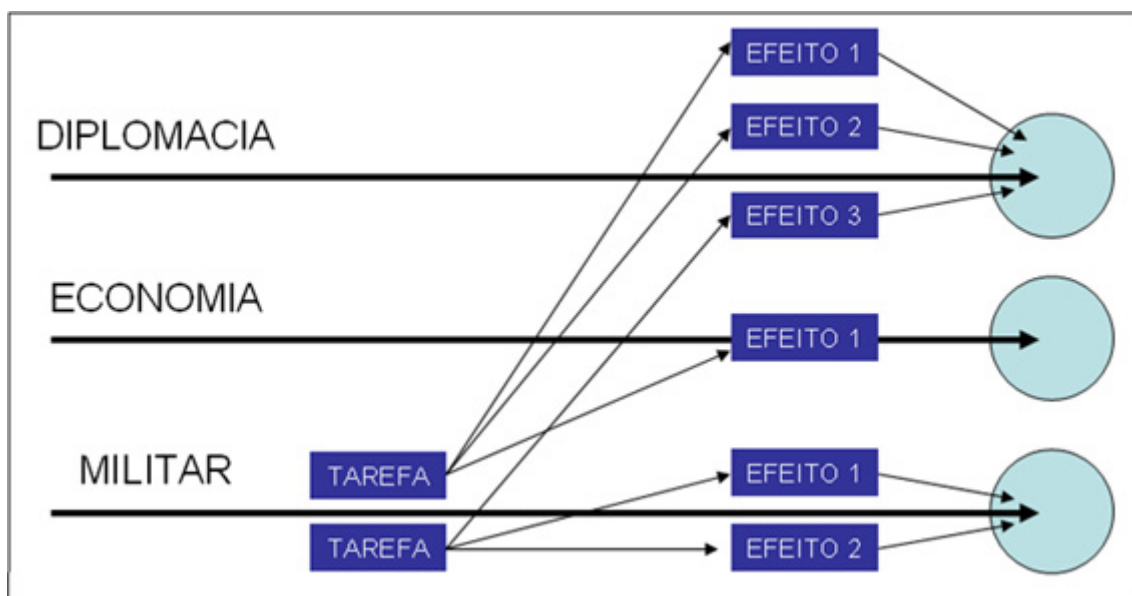


Figura 7 - Linhas de operações

Como as operações militares produzem efeitos, estes promovem ou afectam negativamente o sucesso de outras acções em outros domínios. A Figura 7 mostra o impacto que a linha de operações militares pode ter nos outros instrumentos de poder. Embora a figura reflecta o nível estratégico, mostra também como as acções tácticas podem ter impacto a esse nível.

## 8. Resultados da Análise

### a. Abordagem por Objectivos

Nesta abordagem identificamos claramente três vantagens. Em primeiro lugar, esta

abordagem estabelece uma ligação clara entre as acções tácticas e os objectivos. Em segundo lugar, a atribuição de finalidades e tarefas sob a forma de ordens tipo-missão, promove a iniciativa dos subordinados, permitindo-lhes adoptar o método mais adequado. Em terceiro lugar, esta abordagem identifica e comunica claramente as acções necessárias aos subordinados.

Contudo, existem desvantagens. A primeira desvantagem que encontramos é ser excessivamente centrada em tarefas. Falha na identificação de que o efeito pretendido é mais importante do que a finalidade e do que a tarefa. Mesmo que a finalidade e a tarefa sejam cumpridas, o método pode comprometer o efeito desejado. Este facto é mais visível nos conflitos de baixa intensidade.

Em segundo lugar, esta abordagem é unicamente focalizada na acção militar. Praticamente é inexistente a relação com os outros instrumentos do poder, pelo que as acções militares são aceitáveis mesmo quando o resultado da operação compromete o estado final global.

#### **b. Abordagem por Efeitos**

A primeira vantagem identificada, é que os efeitos são mais duradouros que as tarefas. A abordagem dirige a acção baseada nas condições, resultados ou efeitos desejados. Os efeitos sobrevivem ao contacto com o adversário e a alterações significativas da situação.

Em segundo lugar, sendo a abordagem por efeitos é orientada por resultados pretendidos, está inerentemente focalizada em tarefas, finalidade e métodos que criam o efeito desejado, ao mesmo tempo que desencoraja a acções que sejam contraproducentes.

Em terceiro lugar, desde que os subordinados entendam o efeito desejado, a latitude para a escolha da combinação da tarefa, finalidade e método é maior, pelo que encoraja a iniciativa e a flexibilidade.

Em quarto lugar, como a flexibilidade gera organizações adaptativas, evita-se uma excessiva dependência do planeamento em pressupostos e regras.

Em quinto, a abordagem reconhece claramente que as tarefas podem ter vários efeitos. Estes podem ser positivos, contraproducentes, previstos e não previstos. Considera também os efeitos cumulativos e em cascata. Deste modo, a linha de operações para o estado final desejado, seguirá os efeitos positivos e afastar-se-á dos efeitos negativos, focalizando o emprego eficaz de recursos.

Em sexto, o processo tem grande utilidade em todo o espectro do conflito, porque se mantém seja qual for a intensidade do conflito e simetria do adversário. Tendo em conta a continuação da política por outros meios, a acção militar é conduzida facilitando a unidade de comando a todos os níveis da guerra e em todos os instrumentos de poder. O efeito complementar ou de reforço dos instrumentos de poder actuando segundo a

unidade de comando, criam uma inegável sinergia de efeitos.

Contudo, identificámos algumas desvantagens. Em primeiro lugar, embora a utilização de efeitos facilite a visualização dos subordinados, pode ser mais difícil de entender por estar afastada das típicas técnicas, tácticas e procedimentos. A abordagem deve estar temperada com algumas ferramentas da abordagem por objectivos. O enunciado da missão restabelecida deve manter-se. O enunciado da ordem de operações também se deve manter, embora a redacção do conceito exija um grande esforço do comandante na transmissão de como as acções dos subordinados criam os efeitos desejados.

Em segundo lugar, nesta abordagem é colocado um elevado ónus nos subordinados, pelo que o comandante deve ter extrema confiança neles.

## 9. Conclusões

No actual ambiente operacional o estilo manueverista parece cada vez mais importante, porque pretende tirar vantagem da incerteza e do caos. Através do estilo manueverista as decisões são distribuídas pela cadeia de comando, o que facilita a produção e manutenção de elevados ritmos operacionais. Lidar com o caos do actual ambiente operacional coloca um elevado ónus na descentralização e adaptação.

Apresentámos as principais características da guerra de manobra e do modelo de comando e controlo que suporta esse estilo de combate. Achamos que o estilo manueverista se aplica ao combate de alta e baixa intensidade, aos baixos e altos escalões e que não se baseia em fórmulas aplicáveis a todas as situações. O estilo manueverista representa um modo de pensar o combate baseado na crença de que é preferível derrotar o adversário em vez de o destruir, explorando as suas vulnerabilidades e gerando efeitos com os quais o adversário não consegue lidar. De uma forma simples, procura derrotar o adversário com o mínimo de atrição possível e emprego eficaz de meios, ou seja uma filosofia "*fighting smart*".

De acordo com a análise que efectuámos, a abordagem por efeitos demonstra uma clara utilidade ao nível táctico, embora a sua génese esteja aos níveis estratégico e operacional. Facilita a transmissão eficaz das directivas ao mesmo tempo que facilita a acção descentralizada dos subordinados, porque os efeitos são mais duradouros que as finalidades e tarefas. Dadas as condições desafiantes que o actual ambiente operacional coloca às operações militares, a abordagem baseada em efeitos mitiga os efeitos contraproducentes das acções tácticas aos níveis superiores da guerra.

Quisemos mostrar que a aplicação do estilo manueverista é uma excelente plataforma para o caminho da abordagem por efeitos. Em primeiro lugar, partindo do facto que as forças militares diminuirão em número mas aumentarão em qualidade, a adopção do estilo atricionista pode ser um desastre. Em segundo lugar, o estilo manueverista reconhece que a falência do adversário como sistema é mais importante do que a sua



destruição, a sinergia entre os instrumentos de poder pode mais facilmente ser alcançada, ou seja, a essência das operações baseadas em efeitos.

Um dos aspectos mais interessantes que pudemos observar durante a nossa pesquisa, é que a actual doutrina adoptada pelo Exército Português tem base manueverista. Os processos e ferramentas utilizados no processo de decisão<sup>54</sup> recorrem a ferramentas com aspectos orientados por efeitos, pelo que a viragem poderá não ser muito brusca.

Embora possa parecer que a abordagem por efeitos é extremamente dependente da arte da táctica, vale a pena recordar que os factores analíticos na táctica têm extrema importância. Compreender o adversário, o ambiente operacional e o espaço de batalha têm uma enorme carga analítica.

A nossa investigação foi mais superficial do que desejaríamos. No entanto, estamos no momento certo para trazer a discussão para a comunidade militar conjunta, tirando partido do processo de transformação em curso no Exército Português e tendo como referência de que as missões específicas são conjuntas e que o instrumento militar é uma clara extensão da política, especialmente da política externa.

## **Bibliografia**

ALBERS, David S.; Hayes, Richard. - **Power on the Edge**. Washington, DC: CCRP Publications Series, 2004.

CLAUSEWITZ, Carl Von - **On War**. Anatol Rapaport, (Ed. e Trad) (1982), London: Penguin Books, ISBN 0-140-44427-0.

COUTO, Abel - **Elementos de Estratégia. Apontamentos para um curso**. Pedrouços: Instituto de Altos Estudos Militares, 1989. Vol. I e II.

CHEEK, Gary H - **Effects-based Operations. The End of Dominant Maneuver**. Strategy Research Project. 15 May 2002. ADA401019. Disponível em [http://stinet.dtic.mil/cgi-bin/fulcrum\\_main.pl](http://stinet.dtic.mil/cgi-bin/fulcrum_main.pl). Acesso em Novembro de 2005.

DEPTULA, David A. - **Effects-based Operations: Change in the Nature of Warfare**. Arlington, Virginia: Aerospace Education Foundation, Air Force Association, 2001. Disponível em <http://www.aef.org/pub/psbook.pdf>. Acesso em Outubro de 2005.

**FM 1 - The Army**. Washington, DC: US Department of the Army, 2001.

**FM 3-0 - Operations**. Headquarters Department of the Army. Washington DC. 2001.

**FM No. 3-90 - Tactics**. Washington, DC: US Department of the Army, 2001.

**FM 5-0 - Army Planning and Orders Production**. Washington, DC: US Department of the Army, 2005.

**GRANDE CRÓNICA DA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL. De Estalinegrado a Hiroshima**. Selecções do Reader's Digest. Volume III. 1975. Lisboa.

GUDERIAN, Heinz - **Achtung-Panzer! The Development of Armoured Forces, Their Tactics and Operational Potential**. Arms and Armour. August 1985. ISBN 185-409-282-0.

HART, B.H. Lidell - **Strategy**. 2nd Rev. Ed. New York: Meridian printing, 1991. ISBN

0-452-01071-3.

**JP 1-02 - Department of Defence Dictionary of Military and Related Terms.** US Joint Chiefs of Staff. 2001.

LEONHARD, Robert - **The Art of Maneuver: Maneuver Warfare Theory and Airland Battle.** NY: Presidio Press Book, 1991. ISBN 0-89141-403-7.

LIND, William S. (1985). **Maneuver Warfare Handbook.** Boulder: Westview Press.

MANN, Edward C.; ENDERSBY, Gary; SEARLE, Thomas R. - **Dominant Effects: Effects-based Joint Operations.** Maxwell Air Force Base, Alabama: Air University Press, 2001.

**MCDP 1 - Warfighting.** Washington, DC: Headquarters United States Marine Corps, 1997.

ROMMEL, Fiel Marshal Erwin - **Attacks.** Oak Lane: Athena Press, 1979. ISBN 0-9602736-0-3.

SMITH, Edward A. - **Effects-based Operations. Applying Network Centric Warfare in Peace, Crises, and War.** Information Age Transformation Series. DoD Command and Control Research Program, 2003. ISBN 1-893723-08-9.

TZU, Sun - **A Arte da Guerra.** 2ª Edição. Rio de Mouro: Coisas de Ler, 2002. ISBN 972-8710-10-0

\_\_\_\_\_. **Thinking effects: Effects-based methodology for joint operations.** Maxwell Air Force Base, Alabama: Air University Press, 2002.

\* Major de Infantaria. Professor de Tática na Área de Ensino Específico do Exército no IESM.

1 Smith, Effects-Based Operations, p. 108.

2 Idem, Ibidem.

3 Processo de Decisão Militar em vigor.

4 Níveis Estratégico, Operacional e Tático.

5 *Contemporary operating environment* (COE).

6 Grupo paramilitar cuja designação significa “*homens de sacrifício de Saddam*”.

7 Método que nós consideramos ser típico no combate assimétrico.

8 *Effects-Based Operations: Change in the Nature of Warfare.*

9 Foi um planeador chave durante a operação *Desert Storm* e um dos principais defensores das EBO.

10 *Paralell warfare*, no original. Termo designado pelo autor para definir a abordagem da campanha aérea durante a guerra do Golfo. O termo “paralela” vem da analogia com um circuito eléctrico em paralelo. Neste, ao contrário do circuito em série, todas as lâmpadas recebem a electricidade em simultâneo. Significa que uma mesma série de alvos atacada em simultâneo sofre efeitos muito mais devastadores (pp. 3-4).

11 Só nas primeiras vinte e quatro horas da guerra foram efectuadas 1300 saídas.

12 *Institute for Defense Analysis: New perspectives on Effects-Based Operations.*

13 *Thinking Effects: Effects Based Methodology for Joint Operations.*

14 *EBO: The End of Dominant Maneuver.*

15 Abordagem ao planeamento baseada em regras e pressupostos.

16 Actual modelo doutrinário. Contudo, sendo da responsabilidade do comandante, o

formato da intenção do comandante pode assumir os factores ou elementos que considere adequados à situação.

17 A razão pela qual a tarefa é executada está ligada ao contributo que é solicitado à unidade. O contributo da unidade para a operação pode estar relacionado com as restantes forças do mesmo escalão ou relacionada com forças de outro escalão.

18 Smith, p. 111.

19 As tarefas executadas de acordo com as suas finalidades, podem ou não criar o efeito desejado.

20 FM 1, p. 37.

21 Idem, p. 5.

22 FM 5-0, pp. 3-6.

23 Neste manual a constante referência a acontecimentos históricos reforça a sua credibilidade porque estão apresentados como conceitos e ideias já testadas em combate.

24 "Tarefas de missão táctica".

25 Boot, pp. 43-44.

26 O MCDP 1 - *Warfighting*, é o manual dos Fuzileiros Navais dos EUA que apresenta o estilo manueverista como a sua abordagem ao combate.

27 MCDP 1, pp. 3-20.

28 Idem, p. 95.

29 LIND, pp. 12-24.

30 As ordens tipo-missão são a actual expressão da iniciativa dos subordinados. O escalão superior, no seu conceito de operação define a tarefa a executar e a finalidade pela qual a executa, deixando o método para o subordinado.

31 Provavelmente deixaram de o ser a partir da 1ª GM.

32 Clausewitz, p. 119.

33 Couto, Vol I, pag 229.

34 Ver Lidell Hart, *Strategy*.

35 FM 3-0, pp. 2-3.

36 Idem, pp. 2-3.

37 Leonhard, pp. 111-124. Nestas páginas Robert Leonhard descreve como se constrói o estilo manueverista.

38 Grande Crónica da Segunda Guerra Mundial, De Estalinegrado a Hiroshima, Vol. III.

39 Lind, p.19.

40 Quantidade de movimento, que matematicamente equivale ao produto da massa pela velocidade.

41 Neste caso referimo-nos à capacidade de executar o ciclo OODA. As penetrações profundas na Península do Sinai, ultrapassando forças e dirigindo o combate à profundidade paralisou as forças da frente, por não saberem o que se passava na sua retaguarda. Os efeitos foram de nível psicológico que se repercutiram em efeitos físicos.

42 Também denominado como *Auftragstaktik*.

43 Alberts, *Power on the Edge*, pp. 27-32.

44 Cf. FM 3-0, Cap 5.

45 "*Fighting smart*".

46 Tarefas explícitas e implícitas.

47 Consideração acerca dos efeitos pretendidos, dos efeitos contraproducentes e dos efeitos colaterais.

48 Normalmente a sequência de tarefas é doutrinária e baseia-se em requisitos operacionais para executar com sucesso a operação.

49 Baseado na mesma modalidade para fazer face a mudanças de situação esperadas.

50 Outra modalidade de acção necessária para fazer face a resultados inesperados do combate (impasse operacional, exploração do sucesso inopinado, por exemplo).

51 E muitas vezes nem é o instrumento militar o mais importante.

52 Mann Et. Al., *Dominant effects: Effects-based Joint Operations*.

53 Idem, p. 14.

54 Baseado no FM 5-0 *Army Planning and Orders Production*.