

# O Propósito no *Design* da Missão: Entendendo os Quatro Tipos de Abordagem Operacional

Simon Murden

**S**E, COMO AFIRMOU Clausewitz, “o primeiro ato de avaliação, o maior deles, o de maior alcance que o político e o comandante têm que fazer é estabelecer, através daquele exame, em que tipo de guerra estão se envolvendo, não se enganando com relação a ela, nem tentando transformá-la em algo que seja alheio à sua natureza”, é preocupante constatar com que frequência erram a esse respeito<sup>1</sup>. Hoje em dia, a dificuldade que os líderes políticos ocidentais têm para formular objetivos claros e coerentes constitui um problema

grave. Por mais embaçada que fosse, não haveria reflexão suficiente sobre conceitos e planos que pudesse ter prevenido as falhas de planejamento que assolaram a ocupação do Iraque em 2003. Contudo, fora do âmbito da ilusão política, o planejamento operacional em si muitas vezes não gera o grau de entendimento necessário para se envolver em guerras em ambientes sociais complexos. No Afeganistão e no Iraque, os planejadores militares acabariam dirigindo táticas e abordagens operacionais inadequadas, demorando a perceber, entender e administrar transições. “Aprender fazendo” se mostrou algo muito caro, e os objetivos estratégicos precisaram ser deixados de lado.



Militares da 1ª Divisão de Infantaria do Exército dos EUA durante operações de combate em Korengal, no Afeganistão, 22 Abr 09.

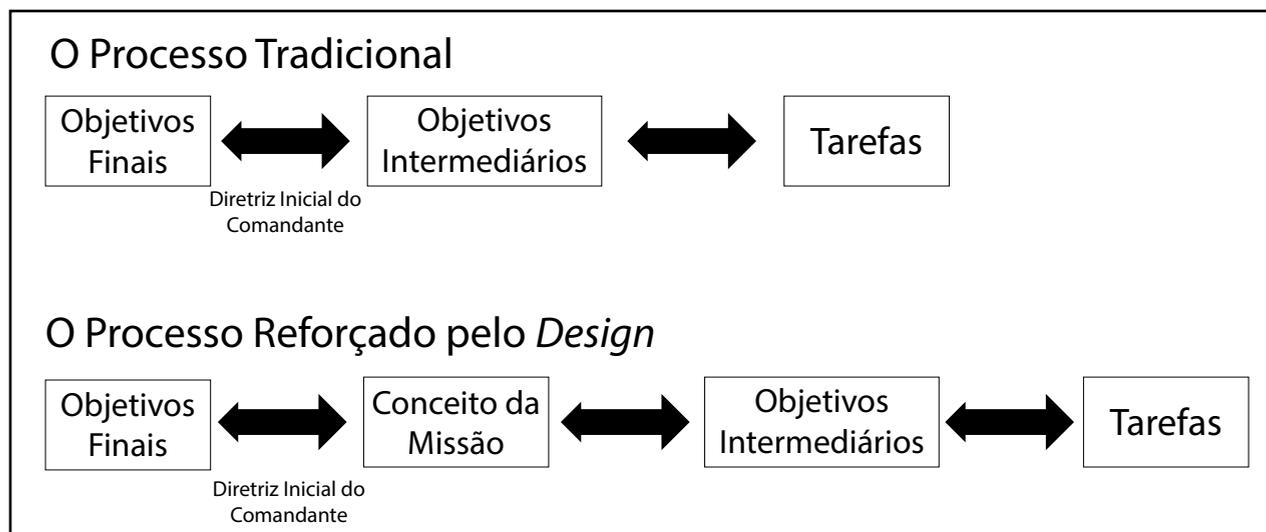
Exército dos EUA, Sgt. Matthew C. Moeller

À luz dos conflitos no Afeganistão e no Iraque, as visíveis deficiências do planejamento operacional têm sido bastante discutidas. Em abordagens tradicionais de planejamento, os comandantes muitas vezes lidavam com o componente conceitual das operações de modo um tanto intuitivo. O conceito da operação era, com frequência, pressuposto na diretriz inicial do comandante e na formulação de objetivos específicos. Entretanto, no contexto das atuais guerras em ambientes sociais complexos, é improvável que o comandante, sozinho, saiba o suficiente sobre o contexto político, o ambiente operacional e os oponentes para poder chegar a uma avaliação

---

Simon Murden é professor assistente de Estratégia e Assuntos Internacionais na Plymouth University, Britannia Royal Naval College, em Dartmouth, Reino Unido. Formou-se

pelas universidades de Durham e Exeter e é autor de *Islam, the Middle East, and the New Global Hegemony* e *The Problem of Force: Grappling with the Global Battlefield*.



**Figura 1 - Estágios do processo de planejamento.**

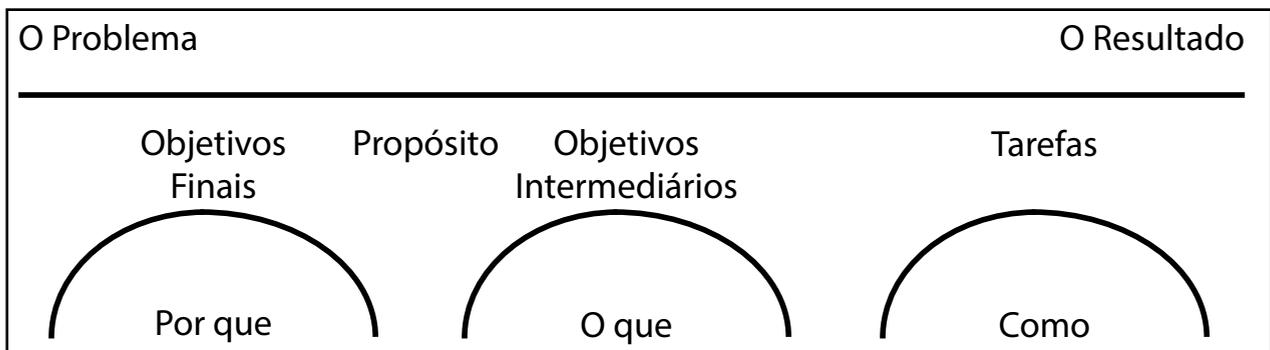
bem embasada, e, caso mal analisado, o conceito da operação tenderá a converter-se diretamente em uma dolorosa experiência de aprendizado. O que parecia ser necessário era um processo de planejamento mais colaborativo, que se valesse de uma base mais ampla de conhecimentos, para uma melhor compreensão da complexidade e das opções conceituais disponíveis.

O Exército dos Estados Unidos da América (EUA) tratou da lacuna conceitual com o *design*, e seu Comando de Instrução e Doutrina (*Training and Doctrine Command — TRADOC*) orientou o trabalho na Divisão de Doutrina de Armas Combinadas (*Combined Arms Doctrine Directorate — CADD*) e na Escola de Estudos Militares Avançados (*School of Advanced Military Studies — SAMS*) para estimular o diálogo sobre uma reformulação e redigir uma nova doutrina<sup>2</sup>. O *design* seria institucionalizado no Manual de Campanha 3-0 — *Operações (FM 3-0 — Operations)* e no Manual de Campanha 5-0 — *Processo de Operações (FM 5-0 — Operations Process)* e descrito como “uma metodologia para a aplicação do pensamento crítico e criativo para entender, visualizar e descrever problemas complexos e mal estruturados e desenvolver abordagens para resolvê-los”<sup>3</sup>.

Em comparação com o planejamento tradicional, um processo reforçado pelo *design* previa um

tratamento muito mais sistemático do componente conceitual (figura 1). Depois que os objetivos estratégicos fossem definidos pela autoridade nacional de comando e interpretados na diretriz inicial do comandante, uma equipe de *design* teria de analisar um enorme conjunto de informações potencialmente relevantes sobre o ambiente operacional, o problema em pauta e as opções de abordagem operacional disponíveis<sup>4</sup>. Em seguida, após extrair as informações principais do quadro do ambiente, quadro do problema e do espaço da abordagem operacional, seria possível sintetizar um conceito inicial do *design*, que era, em essência, uma hipótese sobre como resolver o problema. Posteriormente, o conceito do *design* teria de ser convertido em uma narrativa e visualizações da campanha, que pudessem ser passadas aos planejadores, para servir de base na sua seleção de objetivos específicos ou intermediários e de tarefas (e pondo em foco as funções de combate relativas à Inteligência, geração de forças, movimentos, ações cinéticas, logística, etc.) ao longo do Processo Decisório Militar (*Military Decision Making Process — MDMP*).

O *design* prometia criar uma ligação melhor entre o problema estratégico e o resultado desejado mediante um alinhamento mais efetivo dos objetivos gerais ou finais, propósitos, objetivos intermediários e tarefas da missão. Nesse sentido,



**Figura 2 - Ligando os elementos “por que”, “o que” e “como” da missão.**

se a equipe de *design* gerasse um entendimento sobre os elementos “por que” e “o que” de uma missão, os responsáveis pelo planejamento detalhado desenvolveriam “o que” e “como” (figura 2)<sup>5</sup>. Entretanto, embora a necessidade do *design* e o processo pelo qual ele pudesse ser executado estivessem bem descritos no discurso e doutrina emergentes, uma metodologia para gerar os produtos a serem apresentados não havia sido plenamente desenvolvida, obrigando a equipe a improvisar descrições e visualizações<sup>6</sup>.

Já existiam alguns conceitos que talvez pudessem apoiar o trabalho de *design* — notadamente, as Operações Baseadas em Efeitos (*Effects-Based Operations — EBO*) e as Operações no Amplo Espectro (*Full Spectrum Operations — FSO*), mas havia problemas com ambos. Os problemas com EBO são bem conhecidos<sup>7</sup>. E, embora o conceito de FSO fosse uma ferramenta útil para descrever as diferentes combinações de operações ofensivas, defensivas e de estabilização que pudessem ser incluídas em uma determinada operação, não incorporava o propósito fundamental de uma missão: por que algo deveria ser feito a um oponente e para que fim. O FM 3-0 observou, simplesmente, que as operações no amplo espectro começam com o conceito da operação do comandante “baseado em uma ideia específica de como cumprir a missão”<sup>8</sup>. Em outras palavras, as FSO serviam para formular o componente englobando de “o que” a “como” da missão, mas pouco contribuíam para identificar a parte de “por que” a “o que”. E, se o conceito operacional não identificava totalmente o propósito de uma missão, ele também não

captará a essência da guerra e do combate sendo iniciados. O *design* precisava ser claro sobre o “porquê” da missão e, como defendeu o Major Ben Zweibelson em um artigo da *Military Review*, isso significava encontrar meios de incorporar o metaentendimento, o questionamento e a resolução de problemas em seu processo: de olhar acima das “peças de xadrez” em jogo e do que elas pudessem ou não realizar no tabuleiro e, em vez disso, fazer perguntas mais profundas acerca da natureza da habilidade, das motivações que guiam os jogadores e da própria finalidade dos jogos<sup>9</sup>. O *design* pertencia mais ao campo das questões iniciadas com “por que” do que com “o que”, embora a equipe acabasse tendo de sintetizar ambos os tipos<sup>10</sup>. Zweibelson observou que os resultados do *design* deveriam “atingir um ténue equilíbrio entre o entendimento profundo e a capacidade de explicá-lo na linguagem de preferência da organização” e que o “resultado deve ser compatível com o planejamento detalhado e com a execução tática”<sup>11</sup>.

Este artigo defende que os componentes de “por que” a “o que” e de “o que” a “como” do planejamento da missão podem ser mais bem sintetizados e visualizados mediante a modelagem da interação entre duas variáveis que captam a essência do propósito da missão — um conceito de guerra e um conceito do engajamento/operação — com a conexão entre elas indicando quatro tipos básicos de abordagem operacional (figura 3). O modelo fornece um retrato holístico do propósito da missão (“por que” a “o que”), mas também é capaz de transmitir a intenção

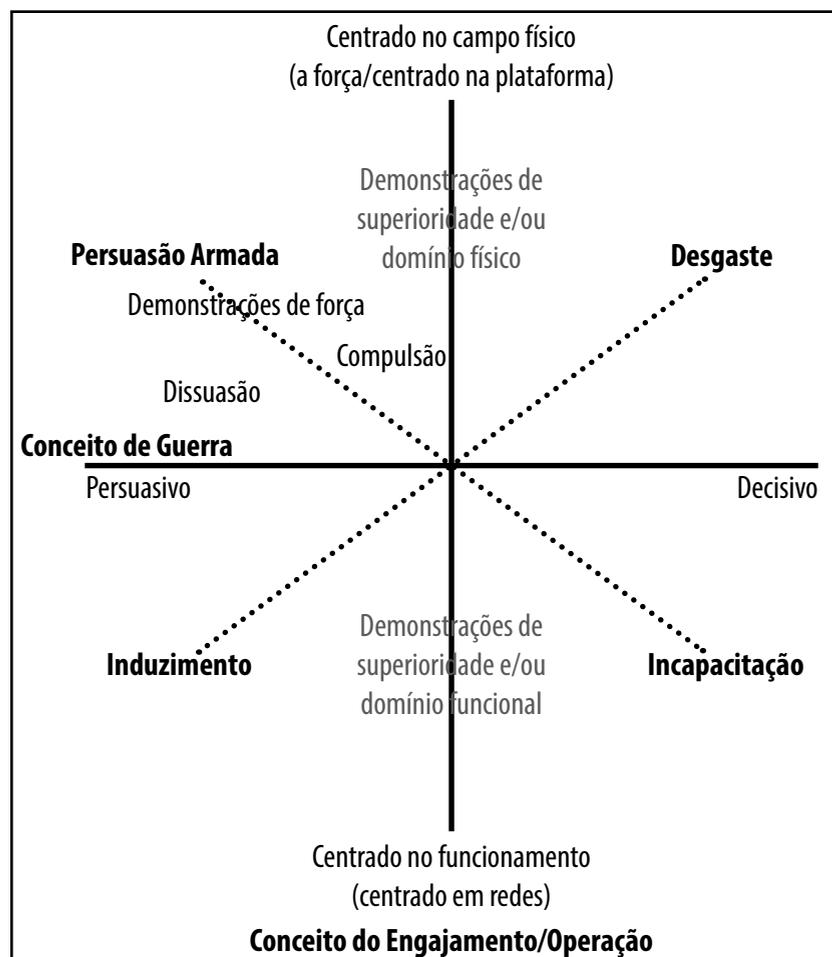
da missão aos planejadores (“o que” a “como”). Outros conceitos e técnicas de combate também podem ser contextualizados dentro da visualização. Diferentes abordagens operacionais estão associadas a teorias, conceitos e doutrinas de apoio distintos. Amparando-se em uma série de casos históricos, o artigo ressalta alguns dos fatores que podem dificultar a identificação da abordagem operacional mais adequada a uma missão.

### Entendendo o Componente de “Por Que” a “O Que” da Missão: O Conceito de Guerra

A guerra é uma interação, um duelo com um objetivo político, buscado com um propósito (por que algo deve ser feito a um oponente e para que fim) calibrado para se prevalecer no confronto e,

assim, alcançar o objetivo final. Em *Da Guerra*, Clausewitz formulou um conceito de guerra no qual, em essência, havia dois tipos de propósito: o primeiro era sobrepujar completamente o oponente, se não destruí-lo; o segundo era o propósito mais limitado de extrair concessões dele. Entretanto, um propósito limitado não significava, necessariamente, meios limitados, e ambos os tipos exigiam a destruição da determinação e capacidade de resistir do oponente<sup>12</sup>. Clausewitz também exibiu, porém, uma consciência crescente de que o ideal de sobrepujar a determinação e capacidade do oponente poderia ser alterado por considerações políticas e fricção. Nem todas as guerras podiam ou deviam ser conduzidas com o máximo esforço e extensão; “muitos caminhos levam ao êxito na guerra”<sup>13</sup>.

Na realidade, a guerra total e a guerra limitada são normalmente calibradas segundo níveis diferentes de destruição. O propósito da guerra total (doravante denominada guerra decisiva) envolve derrubar ou destruir a “determinação e capacidade” do inimigo para resistir. O propósito da guerra limitada (doravante denominada guerra persuasiva) envolve, primordialmente, uma tentativa de persuadir o oponente a desistir ou aceitar condições<sup>14</sup>. A guerra persuasiva pode incluir a aplicação de incrementos consideráveis de violência, mas seu propósito, essencialmente, não é destruir a determinação e capacidade do oponente, e sim alterar sua determinação e comportamento sem chegar à guerra decisiva. Assim, no conceito de guerra apresentado na figura 3, o grau de caráter decisivo ou persuasivo é calibrado segundo, respectivamente, a intenção de destruir a “determinação e



**Figura 3 - Conexão do conceito de guerra e conceito do engajamento/operação.**

capacidade” de resistir do oponente ou a intenção mais limitada de atuar sobre sua determinação e comportamento.

A diferença entre propósito persuasivo e propósito decisivo se reflete, muitas vezes, no campo de informações da guerra. A Força engajada na guerra decisiva tende a concentrar-se em operações de informações destinadas a desmoralizar, confundir e desorientar a Força adversária como um prelúdio para destruir sua determinação e capacidade de resistir. A Força engajada na guerra persuasiva costuma estar mais interessada em mudar a mente e o comportamento humano com incentivos e desestímulos, negociações e concessões.

### **Entendendo o Componente de “O Que” a “Como” da Missão: O Conceito do Engajamento/Operação**

Não é simples conceituar o componente de “o que” a “como” de uma missão. O modo como se ingressa no combate muda com o tempo, e há diversas formas igualmente válidas de representar como ele deve ser conduzido. O próprio Clausewitz empregou uma distinção entre ofensiva e defensiva para iluminar a batalha e campanha, mas era plenamente ciente de que cada era produz seu próprio *modus operandi*<sup>15</sup>. Este artigo propõe que talvez a melhor forma de apreender a essência das operações no mundo contemporâneo não seja por meio da distinção entre ofensiva e defensiva, e sim em termos do grau relativo do foco no campo físico ou no campo funcional.

Claramente, quase todos os combates incorporam algum elemento do físico e do funcional, mas diferentes níveis de ênfase estão em evidência. Uma Força com uma abordagem centrada no campo físico em relação ao engajamento e operações tende a considerar o confronto com o oponente, antes de mais nada, em termos de um choque físico entre Forças: de efetivos, plataformas de armas e logística de apoio. Por outro lado, uma Força com uma abordagem de foco relativamente funcional é propensa (e deve estar apta) a examinar o campo de batalha para identificar os nós e ligações dos sistemas de funcionamento do oponente, priorizando

ataques contra elementos como alvos de comando e controle, gargalos no desdobramento e logística ou algum aspecto do contexto político mais amplo no qual opera a Força adversária.

### **Síntese dos Elementos “Por Que - O Que - Como” As Quatro Abordagens em Relação às Operações**

O próprio Clausewitz não formou seus conceitos de guerra e do engajamento/operação de um modo sistemático. Esse talvez seja um dos temas que ele pretendia analisar quando faleceu. Como observou Michael Howard sobre a obra *Da Guerra*:

Os dois tipos de guerra e a possibilidade de que cada um precise ser conduzido de acordo com princípios diferentes recebem [...] apenas uma menção extremamente breve. Em geral, a estratégia tratada nessa obra é simplesmente a estratégia de Napoleão como Clausewitz a via: de uma guerra tão “absoluta” quanto os ditames de uma poderosa motivação política pudessem torná-la<sup>16</sup>.

Para qualquer missão, os líderes políticos e militares precisam determinar — intencionalmente ou não — que conceito de guerra e que conceito do engajamento/operação devem ser adotados (e por quê). Com base na figura 3, fica claro que, depois que os líderes fizerem suas escolhas entre diferentes conceitos de guerra e conceitos do engajamento/operação, há quatro tipos básicos de abordagem operacional: o *desgaste*, a *incapacitação*, a *persuasão armada* e o *induzimento*.

Embora toda missão possa, em princípio, ser tratada com qualquer um dos quatro tipos de abordagem operacional, na prática, as escolhas estão frequentemente sujeitas a restrições. Os líderes políticos e militares podem ter ideias preconcebidas sobre o propósito da guerra e sobre como conduzi-la. As opções à sua disposição também podem ser limitadas pela natureza das capacidades de suas próprias Forças Armadas, ou porque certos tipos de abordagem operacional lhes são impostas por um oponente. Estados poderosos que possuam Forças Armadas mais bem equipadas terão mais opções de abordagem operacional disponíveis.

A outra observação a fazer é que os dois eixos apresentados na figura 3 representam espectros.

Nesse sentido, nenhuma abordagem operacional pode ser completamente separada das outras. Todas as missões provavelmente incorporarão as características de mais de uma das quatro abordagens. Além disso, é possível que abordagens diferentes sejam propositadamente mescladas, com o intuito de alcançar os objetivos gerais da missão. Uma delas pode ser adequada em um dado momento e local durante uma missão, e uma outra em outra ocasião e local. Além disso, a maioria das campanhas passa por uma transição ao longo do tempo, intencionalmente ou conforme o desenrolar do conflito entre os oponentes.

### **O Desgaste**

Quando o propósito da guerra for buscar a derrota decisiva de um oponente e um conceito de engajamento/operação relativamente centrado no campo físico for adotado, a abordagem operacional será a de desgaste. No século XIX e início do século XX na Europa, o desgaste era a abordagem operacional predominante, e o resultado das guerras era determinado no combate entre grupos de efetivos, canhões, carros de combate, aviões, navios, etc. O período também estava associado a conceitos e doutrinas, como a geometria de Jomini, que prometiam oferecer ações mais eficientes de desgaste. Embora a capacidade do Exército alemão de manobrar suas Forças representasse uma ameaça maior aos oponentes em termos de uma futura crise de funcionamento (ao deslocar-se através da retaguarda e logística de apoio, etc.), as grandes operações de cerco continuaram a ser um tipo de abordagem extremamente centrada no campo físico. De qualquer forma, o estilo de operação de desgaste baseado em manobras do Exército alemão se desintegraria totalmente, transformando-se no choque direto da Frente Ocidental durante a Primeira Guerra Mundial. Em termos do desafio ao planejamento, o desgaste é relativamente simples; portanto, formas tradicionais do processo de planejamento podem ser suficientes.

### **A Incapacitação**

Quando o propósito da guerra for a derrota decisiva de um oponente, principalmente por meio

de um ataque sistemático contra seus sistemas de funcionamento, a abordagem operacional será o que se pode chamar de incapacitação. Ao longo da história, exércitos atacaram tanto a existência física do oponente quanto seu modo de funcionamento. Para Alexandre, o Grande, a coragem física e moral das tropas macedônias permitiu-lhe grandes conquistas, mas algumas de suas maiores vitórias foram obtidas porque ele entendeu como afetar o funcionamento do oponente: especificamente, como um ataque de penetração em direção ao comandante inimigo, independentemente de seu êxito, poderia, no caso de exércitos que operassem de um modo extremamente calcado na hierarquia, prejudicar sua capacidade de permanecer no campo de batalha.

No século XX, a possibilidade de escolher uma abordagem de incapacitação foi bastante ampliada pelas novas tecnologias. O combate de incapacitação moderno se originou do impasse gerado pelo combate de desgaste durante a Primeira Guerra Mundial. O Exército alemão, que havia preferido, por muito tempo, um estilo de operação de desgaste baseado em manobras, desenvolveria o que ficou conhecido como *blitzkrieg*. Embora a Segunda Guerra Mundial fosse acabar se convertendo em uma enorme guerra de desgaste, o Exército alemão teve grande sucesso, inicialmente, com o emprego de incursões motorizadas ar-terra em direção a alvos de incapacitação distantes, aliadas a técnicas que geravam “pulsos” de ruptura física, moral e temporal nas Forças adversárias. O combate de incapacitação utilizava a surpresa, a mobilidade e a dissimulação para inviabilizar, deslocar (tornar as disposições do oponente irrelevantes e contornar sua maior força física) e desestruturar (a coesão, posicionamento e determinação do inimigo).

Os teóricos do poder aéreo norte-americanos não estavam muito atrás. Em meio à guerra aérea estratégica na Europa, a Aviação do Exército dos EUA aspirava a uma abordagem diferente da de desgaste, na qual o Comando de Bombardeiros da RAF (Royal Air Force) vinha insistindo. Os planejadores aéreos norte-americanos mapearam os sistemas da economia de guerra alemã, esquadrinhando o campo de batalha com o

intuito de identificar nós e ligações importantes (rolamentos, petróleo sintético, pontes), que, caso utilizados como alvos, pudessem exercer um *efeito* desproporcionalmente grande sobre o funcionamento do inimigo. Na segunda metade do século XX, os EUA desenvolveriam as tecnologias e conceitos que elevariam a abordagem centrada no funcionamento a um novo patamar. O Coronel John Warden, da Força Aérea dos EUA, descreveu uma transformação histórica no que seria possível considerar fazer contra o funcionamento de um oponente, e a abordagem criada foi denominada EBO (Operações Baseadas em Efeitos). Já na década de 80, o Exército dos EUA também havia desenvolvido o conceito de Combate Ar-Terra<sup>17</sup>.

### A Persuasão Armada

Quando o propósito do embate for persuadir o oponente a cumprir nossa vontade em decorrência de um método centrado no campo físico, a abordagem operacional consiste na *persuasão armada*, que inclui a compulsão e a dissuasão. Compelir um oponente a parar de fazer algo ou a acatar alguma exigência pode envolver um considerável emprego de força, mas é o *efeito psicológico* da ameaça ou do uso de força que se destina a alcançar o resultado desejado. A “demonstração de força” e de superioridade física são os instrumentos típicos da compulsão. A tentativa de *dissuadir* um adversário de adotar uma determinada linha de ação costuma envolver graus menores de força, embora sempre se apoie na ameaça de empregá-la em grande escala. A ameaça comunicada ao adversário sobre o provável fracasso (negação) e/ou a perspectiva de perdas (punição) são o que o persuadem a abster-se do comportamento indesejado.

A persuasão armada tende a intensificar-se, o que talvez seja mais bem demonstrado pelo histórico do bombardeio estratégico no século XX. Quando a dissuasão não funciona, a persuasão armada pode se converter rapidamente em compulsão e, então, cruzar a linha divisória entre caráter persuasivo e decisivo e passar para o desgaste. Contudo, a persuasão armada constituiu a abordagem operacional predominante

no equilíbrio entre os EUA e a União Soviética durante os mais de 40 anos da Guerra Fria.

### O Induzimento

Quando um objetivo de persuasão é buscado com um método centrado no funcionamento, a abordagem pode ser chamada de *induzimento*. Enquanto a essência da persuasão armada é modificar a determinação e o comportamento do oponente mediante a intimidação física e o dano físico real, o induzimento se concentra em mudar seu funcionamento e sistemas de funcionamento, assim como o contexto mais amplo no qual ele funciona. Embora o induzimento muitas vezes envolva a negociação direta, esse tipo de abordagem pode alcançar seu propósito sem necessariamente forçar que haja um momento consciente de decisão por parte do oponente. Às vezes, o inimigo pode passar, de modo gradual e quase imperceptível, a fazer ou até ser algo diferente (ou ser levado a isso).

O induzimento pode incluir o emprego de força como elemento precursor de outras técnicas ou como ferramenta principal. Contudo, como o uso de força muitas vezes gera resistência, o que vai de encontro a estimular uma mudança no sistema do oponente ou em seu ambiente mais amplo, os induzimentos costumam envolver mais técnicas de não guerra, incluindo a negociação, o desenvolvimento de sistemas alternativos de funcionamento, a criação de novas narrativas sociais e o enfrentamento das causas mais profundas do conflito. Quando o próprio oponente for resistente à mudança ou não puder ser induzido em função de alguma consideração política ou fricção, a única possibilidade de avançar talvez seja transformar o contexto total no qual ele funciona. Evidentemente, é provável que essa abordagem menos direta em relação ao induzimento não só seja extremamente demorada, como também consuma uma grande quantidade de recursos.

A abordagem baseada no induzimento passou a ser associada com as operações de contrain-surgência e de estabilização de alguns Estados ocidentais, tendo como foco lidar com as causas da subversão e “conquistar corações e mentes”. Além

disso, a atualização conceitual das operações de induzimento conduzidas pelas Forças dos EUA foi um dos avanços mais importantes das guerras no Afeganistão e no Iraque. As lições extraídas de campanhas de COIN anteriores foram complementadas por fluxos adicionais do combate centrado em cultura, operações de informações, operações no amplo espectro e operações de estabilização baseadas em sistemas. Ainda que não tenha exatamente se tornado o mestre da operação de induzimento, o Exército dos EUA formulou um novo estado da arte conceitual.

### **Fricção no Espaço da Abordagem Operacional**

Em um mundo ideal, os estadistas e comandantes seriam claros sobre o propósito de qualquer missão, cientes de todas as abordagens operacionais concebíveis e dotados de flexibilidade para selecionar a que lhes parecesse ser a melhor. Na realidade, os comandantes militares raramente consideram todas as abordagens de modo igual. A autoridade nacional de comando pode influenciar a abordagem selecionada, mas os comandantes também são limitados por fricções poderosas, sendo as mais importantes: 1) a predisposição da Força; 2) dissonância conceitual ou divergência na campanha conjunta/da coalizão; 3) fricções físicas, cognitivas e institucionais na identificação e gestão de transições.

---

***Cabe observar, ainda, que as Forças que buscam desempenhar papéis diversos ao longo de uma gama de abordagens operacionais arriscam tornar-se boas em tudo, mas mestres de nada, em comparação a adversários mais especializados.***

**A predisposição da Força.** Em *Da Guerra*, Clausewitz defendeu que a natureza da guerra é se intensificar em direção a sobrepujar ou destruir a determinação e capacidade de um oponente. Ele estava predisposto a pensar que o choque direto de forças era “o filho primogênito da guerra”<sup>18</sup>. Até

hoje, os comandantes continuam presos à ideia de manter a opção de guerra decisiva, conservando-a de reserva caso um dia se defrontem com um oponente de mentalidade decisiva. De fato, com o surgimento das “Operações Terrestres Unificadas”, em 2011, o Exército dos EUA tem renovado a ênfase na utilidade da força decisiva<sup>19</sup>. Evidentemente, essa afirmativa cognitiva e moral provavelmente irá predispor a abordagem operacional da Força ao longo da gama de missões.

A realidade é que as Forças Armadas estão raramente aptas a serem verdadeiramente flexíveis na seleção de sua abordagem operacional. Caso as Forças Armadas de um país tenham sido sujeitas a uma missão predominante ou a muitas experiências de certo tipo, elas terão especializado sua organização, equipamentos, doutrina, cultura e adestramento e estarão predispostas a tratar de problemas com a abordagem conhecida. Com efeito, um tipo específico de abordagem operacional pode tornar-se profundamente arraigado e acabar estabelecendo seus próprios interesses especiais. Os comandantes e subordinados podem resistir, ativamente, a tentativas de empregar abordagens desconhecidas, julgando-as indesejáveis e perigosas. Cabe observar, ainda, que as Forças que buscam desempenhar papéis diversos ao longo de uma gama de abordagens operacionais arriscam tornar-se boas em tudo, mas mestres de nada, em comparação a adversários mais especializados.

A resistência institucional a certas abordagens operacionais pode ser particularmente acentuada quando sua seleção exigir mudanças significativas na organização, cultura e sistemas de planejamento. Por exemplo, é provável que uma Força desenvolvida para a guerra decisiva seja (por bons motivos) mais hierárquica em termos de sua organização, cultura de comando e técnica de planejamento do que outra, mais experiente em guerra persuasiva. Claramente, esse foi o desafio enfrentado pelas Forças dos EUA no Afeganistão e no Iraque, e a introdução do *design* fez parte do processo de reformulação entre abordagens.

Além disso, por mais que se diga que uma doutrina deve orientar, e não prescrever, todas as Forças militares sofrem com o problema de

aplicação mecanicista, algo intrínseco a organizações hierárquicas. Isso não se dá apenas com doutrinas já consagradas. As Forças Armadas ocidentais têm sido propensas a modismos. Por exemplo, as EBO são, indubitavelmente, uma ferramenta poderosa, se utilizadas em apoio a uma abordagem de incapacitação. Envolvem o mapeamento dos nós e ligações de funcionamento do oponente, permitindo a seleção mais eficiente e efetiva de alvos. Contudo, embora possam, teoricamente, ser aplicadas em apoio a qualquer uma das quatro abordagens operacionais, sua eficácia é mais duvidosa na área persuasiva do espectro do conceito de guerra, em que é mais difícil mapear nós e ligações, quanto mais ter alguma certeza sobre os intangíveis da mente humana e do comportamento social. Na guerra persuasiva, a utilização do conceito de EBO arrisca gerar um emaranhado de especulações que podem preparar uma série de ações equivocadas ou paralisar totalmente a tomada de decisão. A menos que haja algum avanço tecnológico no campo de interpretar e influenciar as intenções e comportamentos humanos, é possível que outros tipos de conceito de apoio sejam mais úteis na guerra persuasiva.

---

### ***As Forças Armadas ocidentais têm sido propensas a modismos.***

**Dissonância conceitual ou divergência na campanha conjunta/da coalizão.** O planejamento de guerra nunca é uma atividade puramente racional. Embora o *design* prometa oferecer um processo mais sistemático para a seleção da melhor abordagem, talvez seja demasiadamente otimista crer que ele seja capaz de superar, finalmente, as maquinações políticas e burocráticas disfuncionais que ocorrem por trás dos bastidores. Em nossa era de política democrática, burocracia, operações conjuntas e de coalizão e combate em ambientes sociais complexos, o potencial de “agitação” política e burocrática talvez seja maior do que nunca. A guerra no Iraque, em 2003, originou-se de um

processo de planejamento profundamente disfuncional, e sua legitimidade contestada contribuiu para que não se especificassem objetivos estratégicos claros, quanto mais planejar e alocar recursos para as necessárias transições operacionais.

A guerra no Afeganistão, especificamente no período entre 2001 e 2002, é outro caso ilustrativo. Nos estágios iniciais de planejamento, a liderança política no Pentágono parecia determinada a tentar a persuasão armada (especificamente, uma demonstração de superioridade física para persuadir a liderança talibã a entregar Osama bin Laden e seus subordinados diretos), mas, devido à lentidão do alto-comando em formular um plano, a CIA tomou a liderança<sup>20</sup>. Segundo a análise da CIA, o líder do Talibã, Muhammad Omar, nunca entregaria Bin Laden, o que significava que o único objetivo final realista seria a mudança de regime, a ser buscada com um propósito decisivo. Assim, havia dois conceitos e planos em jogo inicialmente, os quais, ao que parece, não haviam sido totalmente conciliados quando a campanha aérea teve início em 07 Out 01. Em vez de concentrar o poder aéreo contra as forças talibãs no norte, a fim de apoiar o desgaste decisivo e o avanço utilizando aliados na Aliança do Norte, boa parte do bombardeio inicial dirigiu-se a alvos ao redor de Cabul e Kandahar, que pareciam mais apropriados à persuasão armada. Com efeito, houve um hiato inoportuno na campanha, e só quando houve uma mudança de foco do bombardeio aéreo, no final de outubro de 2001, é que esse dualismo inadequado pareceu ter sido finalmente banido.

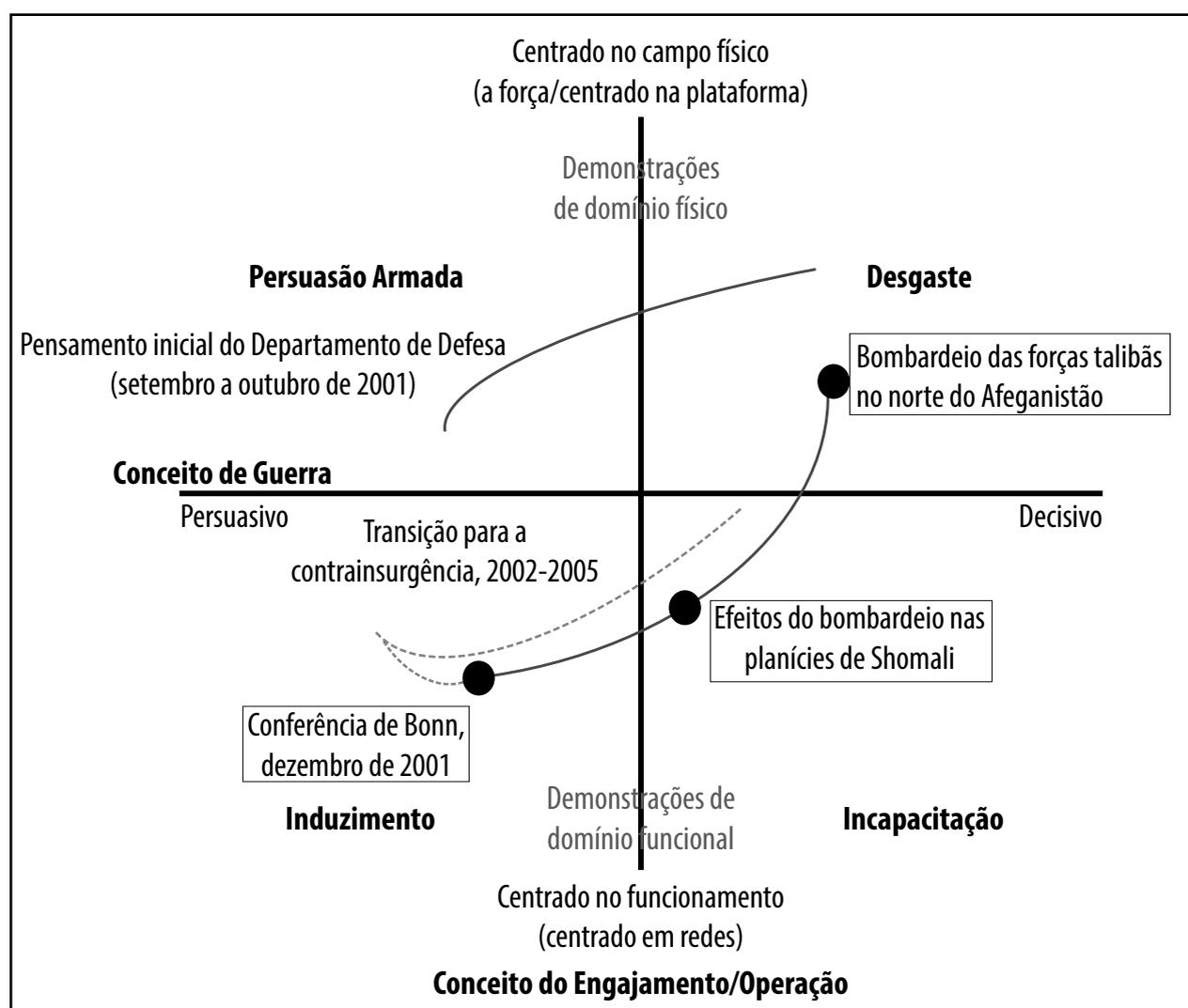
Cabe observar, porém, que a campanha afegã, em 2001, seria algo como um *tour de force* conceitual. Depois do desgaste das Forças talibãs ao longo do norte do Afeganistão, como precursor de um avanço em Cabul e no sul por Forças da Aliança do Norte, a campanha passaria por uma rápida transição entre abordagens. O caminho para a transição teve início com o bombardeio aéreo que destruiu as defesas do Talibã nas planícies de Shomali, logo ao norte de Cabul. Com a ruptura das defesas de Cabul, ficou claro para muitas facções tribais pashtuns associadas ao Talibã que o movimento estava prestes a perder

o controle da capital e, assim, deixaria de ser um governo nacional<sup>21</sup>. Nessa altura, muitas facções pashtuns deram fim ao seu envolvimento com o Talibã, escolhendo, em vez disso, negociar acordos com a nova ordem.

Assim, o momento em Shomali foi quando houve uma transição súbita do desgaste para a linha divisória entre incapacitação e induzimento: foi uma “demonstração de domínio funcional”, que precipitou o que poderia ser considerado como um sinal de que havia um novo jogo político na área, um jogo que funcionava sob a supervisão dos EUA (figura 4). O encontro subsequente entre os envolvidos afegãos e internacionais na Conferência de Bonn, em dezembro de 2001, foi

uma demonstração adicional desse domínio funcional. Entretanto, os conceitos, planos e recursos de apoio necessários para converter a ação em um induzimento não seriam mobilizados até bem mais tarde naquela década e, nesse ínterim, o Talibã se recuperaria e reorganizaria boa parte de seu funcionamento. Nesse período, a operação no Afeganistão voltaria a ser de desgaste.

**Fricções físicas, cognitivas e institucionais na identificação e gestão de grandes transições.** Conquistar e reter a iniciativa é uma das principais razões para se pensar de modo mais sistemático sobre o componente conceitual. Contudo, depois que uma linha de ação for estabelecida, os comandantes podem relutar em



**Figura 4 - Trajetória da abordagem operacional no Afeganistão, setembro a dezembro de 2001.**

conduzir maiores análises, que possam revelar falhas graves. As Forças Armadas podem falar de “pensamento crítico”, observa Zweibelson, mas raramente sabem até que ponto levá-lo. Além disso, o “problematizador” arrisca a “marginalização” e o “obstrucionismo”, caso as tentativas de “reenquadrar” a missão forem longe demais<sup>22</sup>. A menos que grandes transições em uma missão sejam identificadas e planejadas no conceito original do *design* (ou uma alternativa a elas), a tentativa de reenquadrar a missão pode enfrentar diversos graus de fricção.

Enquanto o reequadramento dentro de uma abordagem pode envolver um aprimoramento de objetivos intermediários, técnicas e tarefas, as transições entre abordagens talvez exijam que se modifique todo o conceito de guerra e/ou conceito da operação. Caso o conceito de guerra tenha de ser reenquadrado inesperadamente, o propósito original de toda a campanha será colocado em questão. Reenquadrar o conceito da operação talvez levante menos questões sobre a viabilidade do propósito original, mas ainda exige mais da Força que uma transição dentro de uma mesma abordagem. Por exemplo, a transição tardia das Forças norte-americanas para uma abordagem de induzimento no Iraque após 2003 exigiu uma tremenda readaptação dos conceitos de apoio, cultura de comando, organização, linhas de esforço e táticas do Exército dos EUA. Além disso, essas mudanças levaram de dois a seis anos para serem implantadas.

### Capacidade Conceitual

A introdução do *design* colocou as Forças dos EUA na iminência de uma mudança significativa de capacidade conceitual, e parece menos

provável que omissões flagrantes ou concepções errôneas decorrentes da negligência ou desconhecimento do componente conceitual se repitam. Contudo, ainda há trabalho a ser feito. Uma metodologia para apresentar os resultados do *design* ainda não foi claramente descrita e acordada. Este artigo defendeu o argumento de que um retrato holístico das opções conceituais à disposição de estadistas, comandantes e equipes de *design* pode ser obtido com o mapeamento do propósito da missão em termos da conexão entre um conceito de guerra e um conceito de engajamento e operação. A figura 3 descreve e ilustra o propósito de uma missão e as alternativas de abordagem operacional disponíveis. Também pode comunicar aos planejadores a intenção da missão na abordagem operacional e a expectativa de quaisquer transições.

A segunda ideia defendida neste artigo é que o *design*, por si só, não produzirá, necessariamente, uma melhoria conceitual significativa. Muito ainda pode dar errado no processo de planejamento reforçado pelo *design*. Além do problema de obter objetivos estratégicos claros e coerentes da autoridade nacional de comando, o *design* pode ser distorcido por forças e fricções poderosas, e seus próprios praticantes podem não estar cientes de algumas delas. As mais importantes dizem respeito à predisposição física e cognitiva da Força, à dissonância cognitiva na campanha conjunta ou da coalizão e às diversas fricções envolvidas quando se enfrentam transições entre abordagens. O resultado dessas fricções pode ser a seleção e/ou manutenção de uma abordagem operacional inadequada ou que não alinhe devidamente os elementos “por que”, “o que” e “como” de uma missão. **MR**

---

## REFERÊNCIAS

1. CLAUSEWITZ, Carl von. *On War*, edited by Michael Howard and Peter Paret (London: Everyman's Library, 1993; originally published by Princeton University Press, 1976), p. 100. [Os trechos da obra *Da Guerra* foram extraídos da tradução do inglês para o português do CMG (RRm) Luiz Carlos Nascimento e Silva do Valle, a partir da versão em inglês de MICHAEL HOWARD e PETER PARET. — N. do T.]

2. WASS DE CZEGE, Huba, “Systemic Operational Design: Learning

and Adapting in Complex Missions”, *Military Review* (January-February 2009): p. 2-12; BANACH, Stefan J. e RYAN, Alex, “The Art of Design: A Methodology”, *Military Review* (March-April 2009): p. 105-15; BANACH, Stefan J., “Educating by Design: Preparing Leaders for a Complex World”, *Military Review* (March-April 2009): p. 96-104; ANCKER III, Clinton J. e FLYNN, Michael, “Field Manual 5-0; Exercising Command and Control in an Era of Persistent Conflict”, *Military Review* (March-April 2010): p.

13-19 [publicado na edição brasileira com o título “Manual de Campanha FM 5-0: Exercício do Comando e Controle em uma Era de Conflito Persistente”, Maio-Junho 2010 — N. do T.].

3. Field Manual (FM) 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], March 2010), 3-2, point 3-1.

4. FM 5-0, 3-11, point 3-58.

5. FM 5-0, 2-7; BRACKLIN, Steven, “Reframing Army Doctrine: Operational Art, the Science of Control, and Critical Thinking”, *Military Review* (November-December 2012): p. 68-72.

6. BANACH e RYAN, 106; ZWEIBELSON, Ben, “Seven Design Theory Considerations: An Approach to Ill-Structured Problems”, *Military Review* (November-December 2012): p. 80-89, p. 86-87 [publicado na edição brasileira com o título “Sete Considerações Sobre a Teoria de Design: Uma Abordagem para Problemas Mal Estruturados”, Março-Abril 2013 — N. do T.].

7. MATTIS, James N. “USJFCOMM Commander’s Guidance for Effects-based Operations”, *Proceedings* (Autumn, 2008): p. 18-25.

8. FM 3-0, Operations, chap. 3, “Full Spectrum Operations” (Washington, DC: GPO, February 2008), point 3-5, 3-2.

9. ZWEIBELSON, p. 81-82.

10. *Ibid.*, p. 83.

11. *Ibid.*, p. 86.

12. CLAUSEWITZ, 102-110; Peter Paret, “The Genesis of On War”, *Introductory Essay to Clausewitz, On War* (London: Everyman’s Library, 1993), p. 3-28, p. 23-24.

13. CLAUSEWITZ, p. 107.

14. *Ibid.*, p. 99-100, p. 102-106, p. 109.

15. *Ibid.*, p. 717-18.

16. HOWARD, Michael. “The Influence of Clausewitz”, *Introductory Essay to Clausewitz, On War* (London, Everyman’s Library, 1993), p. 29-49, p. 31.

17. BENSON, Bill, “Unified Land Operations: the Evolution of Army Doctrine for Success in the 21st Century”, *Military Review* (March-April 2012): p. 2-12, p. 6-7 [publicado na edição brasileira com o título “Operações Terrestres Unificadas: A Evolução da Doutrina do Exército para o Sucesso no Século XXI”, Maio-Junho 2012 — N. do T.].

18. No Capítulo 2, Livro I, de *Da Guerra*, Clausewitz defendeu que “não devemos deixar de ressaltar que a solução violenta da crise, o desejo de aniquilar as forças do inimigo, é o filho primogênito da guerra. Se os propósitos políticos forem modestos, os motivos tênues e as tensões reduzidas, um General prudente pode procurar qualquer maneira de evitar grandes crises e um combate decisivo, explorar qualquer ponto fraco existente na estratégia militar e política do oponente e, finalmente, obter um acordo pacífico. Se as suas pressuposições estiverem corretas e assegurarem o êxito, não temos o direito de criticá-lo. Mas ele nunca deve esquecer que está avançando por trajetórias tortuosas, onde o deus da guerra pode pegá-lo desprevenido. Ele deve manter sempre um olho no seu oponente, para que, se este último tiver sacado uma espada afiada, não se aproxime dele armado apenas com um espadim ornamental”, CLAUSEWITZ, p. 113-14.

19. Benson, p. 2, p. 9-11.

20. CLARKE, Richard A. *Against All Enemies: Inside America’s War on Terror* (New York: Simon and Schuster, 2004), p. 274-75.

21. WOODWARD, Bob. *Bush at War* (New York: Simon and Schuster, 2002), p. 252-54.

22. ZWEIBELSON, p. 83 e p. 84.