



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
COMANDO DA INSTRUÇÃO E DOCTRINA

PDE 5-00

PLANEAMENTO TÁCTICO
E
TOMADA DE DECISÃO

Agosto de 2007



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
COMANDO DA INSTRUÇÃO E DOCTRINA

PDE 5-00

PLANEAMENTO TÁCTICO
E
TOMADA DE DECISÃO

Agosto de 2007



S. R.

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL

EXÉRCITO PORTUGUÊS

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

DESPACHO

1. Aprovo para utilização no Exército a Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 5-00 – Planeamento Tático e Tomada de Decisão.
2. A PDE 5-00 é uma publicação não classificada.
3. É permitido copiar ou fazer extractos desta publicação sem autorização da entidade promulgadora.
4. A PDE 5-00 entra em vigor na data da sua distribuição.

Lisboa, ____ de _____ de 2007

O CHEFE DE ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

JOSÉ LUÍS PINTO RAMALHO
GENERAL

REGISTO DE ALTERAÇÕES

IDENTIFICAÇÃO DA ALTERAÇÃO (N.º e Data)	DATA DA INTRODUÇÃO	ENTRADA EM VIGOR (Data)	IDENTIFICAÇÃO DE QUEM INTRODUZIU (Ass, Posto, Unidade)

ÍNDICE

NOTA PRÉVIA	XVII
-------------------	------

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

101. Finalidade	1-1
102. Âmbito	1-1

CAPÍTULO 2 O PLANEAMENTO

201. A Natureza do Planeamento	2-1
202. A Ciência e Arte do Planeamento	2-2
a. O planeamento como ciência	2-2
b. O planeamento como arte	2-3
203. Fundamentos do Planeamento	2-4
a. Centralização	2-4
b. Continuidade do planeamento	2-5
c. Tempo disponível	2-5
d. Simplicidade	2-6
e. Flexibilidade	2-6
f. Criatividade e audácia	2-7
204. Comando e Controlo	2-7
a. Comando detalhado	2-7
b. Comando directivo	2-8
205. Funções do Planeamento e dos Planos	2-9
a. Pensamento crítico	2-10
b. Compreensão comum da situação	2-10
c. Antecipação	2-10
d. Simplificação da complexidade inerente à situação	2-11
e. Orientação na preparação das actividades	2-11
f. Direcção e coordenação das acções	2-12
g. Articulação das forças e atribuição de recursos	2-12
206. Planeamento e Processo de Decisão Militar	2-12
a. Processo intuitivo	2-12

b. Processo analítico	2-13
c. Combinação intuitivo-analítico	2-13
207. O Planeamento de Nível Tático e o Planeamento de Nível Operacional	2-13
208. Redução do Risco	2-15
209. Operações Imediatas e Deliberadas	2-16
210. Informações, Vigilância e Reconhecimento	2-17
211. Horizontes de Planeamento	2-18
a. Planeamento imediato	2-18
b. Planeamento de contingência	2-18
c. Planeamento de orientação	2-19
212. Planeamento Paralelo e Planeamento Colaborativo	2-19
a. Planeamento paralelo	2-20
b. Planeamento colaborativo	2-20
213. Planeamento Normal e Planeamento Inverso	2-21
214. Regra do Um-Terço/Dois-Terços	2-22
215. Falhas no Planeamento	2-23
a. Tentativa de prever acontecimentos demasiado à frente no tempo	2-23
b. Retardar o planeamento para obter informação mais detalhada	2-24
c. Planear com muito detalhe	2-24
d. Utilizar o planeamento como um guião	2-25
e. Aplicar as técnicas de planeamento de forma inflexível	2-25

CAPÍTULO 3

RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

301. Resolução de Problemas e Tomada de Decisão	3-1
a. Raciocínio crítico	3-2
b. Pensamento criativo	3-3
302. Resolução de Problemas em Grupo	3-4
303. Estrutura dos Problemas	3-5
304. Resolução de Problemas	3-6
a. Identificar o problema	3-6
b. Recolher informação	3-8
(1) Factos	3-9
(2) Pressupostos	3-9
(3) Opiniões	3-9

(4) Organizar a informação	3-9
c. Estabelecer critérios	3-10
(1) Critérios de teste	3-10
(2) Critérios de avaliação	3-11
d. Formular possíveis soluções	3-13
(1) Criar opções	3-13
(2) Resumir a solução por escrito ou por esboço	3-14
e. Análisar as possíveis soluções	3-14
f. Comparar possíveis soluções	3-15
g. Decidir e implementar a decisão	3-15

CAPÍTULO 4

O COMANDO E A TOMADA DE DECISÃO

401. Introdução	4-1
402. A Importância da Informação	4-2
403. Elementos do Processo de Decisão	4-2
404. Os Factores de Decisão	4-2
a. Missão	4-3
b. Inimigo	4-3
c. Terreno e condições meteorológicas	4-4
d. Meios	4-4
e. Tempo disponível	4-4
f. Considerações de natureza civil	4-4
405. Os Estudos de Situação	4-5

CAPÍTULO 5

O PROCESSO DE DECISÃO MILITAR

SECÇÃO I – GENERALIDADES

501. Introdução	5-1
502. A Tomada de Decisão	5-1

SECÇÃO II – O PAPEL DO COMANDANTE E DO ESTADO-MAIOR

503. O Papel do Comandante	5-2
504. O Estado-Maior	5-2
505. Interação Comandante – Estado-Maior – Unidades Subordinadas	5-4
506. Influência da Complexidade dos Problemas Táticos	5-5

SECÇÃO III – O PROCESSO DA DECISÃO MILITAR

507. Generalidades	5-5
508. Recepção da Missão	5-5
509. Análise da Missão	5-8
a. Passo 1 – Analisar a missão e intenção do escalão superior	5-9
b. Passo 2 – Conduzir o IPB inicial	5-9
c. Passo 3 – Identificar as tarefas (explícitas, implícitas e essenciais)	5-11
(1) Tarefas explícitas	5-11
(2) Tarefas implícitas	5-11
(3) Tarefas essenciais	5-12
(4) Considerações adicionais	5-12
d. Passo 4 – Rever os meios disponíveis	5-13
(1) Oficial de Pessoal	5-13
(2) Oficial de Informações	5-13
(3) Oficial de Operações	5-14
(4) Oficial de Logística	5-14
(5) Oficial de Assuntos Cívicos ou da Cooperação Civil-Militar	5-14
e. Passo 5 – Determinar constrangimentos	5-14
f. Passo 6 – Determinar factos e pressupostos	5-15
g. Passo 7 – Efectuar a gestão do risco	5-16
h. Passo 8 – Identificar as CCIR e os EEFI	5-16
i. Passo 9 – Elaborar o plano inicial de IVR/ISR	5-18
j. Passo 10 – Actualizar a fita do tempo	5-19
k. Passo 11 – Redigir a missão restabelecida	5-19
l. Passo 12 – Efectuar o briefing da análise da missão	5-20
m. Passo 13 – Aprovar a missão restabelecida	5-21
n. Passo 14 – Formular a intenção inicial do comandante	5-21
o. Passo 15 – Difundir a Directiva de Planeamento	5-22
p. Passo 16 – Difundir a Ordem Preparatória n.º 2	5-23

q. Passo 17 – Rever os factos e pressupostos	5-24
510. Formulação das Modalidades de Acção	5-24
a. Características das modalidades de acção	5-24
b. Passos para a formulação de modalidades de acção	5-25
c. Descrição dos passos	5-25
(1) Passo 1 – Analisar o potencial relativo de combate (PRC)	5-25
(2) Passo 2 – Gerar opções	5-26
(3) Passo 3 – Estabelecer a organização inicial das forças	5-29
(4) Passo 4 – Desenvolver o esquema de manobra	5-31
(5) Passo 5 – Atribuir meios de comando e controlo	5-33
(6) Passo 6 – Preparar esboços e enunciados das m/a	5-33
d. Exemplos	5-34
(1) Exemplo 1 – Brigada mecanizada na defesa de área	5-34
(2) Exemplo 2 – Divisão mecanizada no ataque deliberado	5-36
511. Análise das Modalidades de Acção	5-38
a. O Jogo da Guerra	5-38
b. Conduta do Jogo da Guerra	5-39
(1) Regras básicas	5-39
(2) Processo	5-39
512. Comparação das Modalidades de Acção	5-50
513. Aprovação da m/a	5-51
514. Elaboração de Planos e Ordens de Operações	5-52

CAPÍTULO 6

O PROCESSO DE DECISÃO ABREVIADO

601. Planear com Restrições de Tempo	6-1
602. O Papel do Comandante	6-2
603. O Papel do Estado-Maior	6-3
604. Técnicas para Poupar Tempo	6-3
a. Maximizar o planeamento paralelo	6-3
b. Aumentar o planeamento colaborativo	6-4
c. Usar oficiais de ligação	6-4
d. Aumentar o envolvimento do comandante	6-4
e. Limitar o número de modalidades de acção a desenvolver	6-4
605. Aplicação ao Processo de Decisão Militar	6-4

a. Recepção da missão	6-4
b. Análise da missão	6-5
c. Formulação das modalidades de acção	6-6
d. Análise das modalidades de acção	6-6
e. Comparação das modalidades de acção	6-7
f. Aprovação da modalidade de acção	6-7
g. Elaboração de Planos e Ordens de Operações	6-8

CAPÍTULO 7

OS PROCEDIMENTOS DE COMANDO

701. Os Procedimentos de Comando e o Processo de Decisão Militar	7-1
a. Generalidades	7-1
b. Os procedimentos de comando	7-1
702. Executar os Procedimentos de Comando	7-4
a. Recepção da missão	7-4
b. Emissão da ordem preparatória	7-4
c. Elaboração do plano provisório	7-5
(1) Análise da missão	7-5
(2) Análise do In	7-6
(3) Analisar o terreno e condições meteorológicas	7-11
(4) Analisar os meios disponíveis	7-14
(5) Analisar o tempo disponível (fita do tempo)	7-14
(6) Analisar as considerações de natureza civil	7-14
(7) Formular modalidades de acção	7-15
(8) Analisar as modalidades de acção	7-16
(9) Comparar as modalidades de acção	7-17
(10) Difundir a Ordem Preparatória do plano provisório (OPrep n.º 3)	7-17
d. Iniciar movimentos	7-18
e. Condução de reconhecimentos	7-18
f. Completar o plano	7-19
(1) Conduzir o Jogo da Guerra	7-19
(2) Finalizar o plano	7-19
(3) Elaborar o plano/ordem de operações	7-20
g. Emissão do plano/ordem de operações	7-20
h. Supervisionar e refinar	7-21

(1) Treinar tarefas críticas	7-21
(2) Inspeccionar	7-21
(3) Conduzir treinos	7-22
(4) Refinar o plano	7-22

ANEXOS:

ANEXO A – ESTUDO DE ESTADO-MAIOR

1. Generalidades	A-1
2. Formato e Descrição do Estudo de Estado-Maior	A-1
a. Objecto do estudo	A-1
b. Enunciado do problema	A-3
c. Situação e modalidades de acção	A-3
d. Análise	A-4
e. Comparação	A-4
f. Conclusão	A-4
g. Recomendação/Proposta	A-5
h. Coordenações necessárias	A-5
i. Ponto de contacto	A-5
3. Problemas Comuns com os Estudos de Estado-Maior	A-5

ANEXO B – BRIFINGUES MILITARES

1. Finalidade	B-1
2. Tipos de Briefings	B-1
a. Briefing de Informação	B-1
b. Briefing de Decisão	B-1
c. Briefing de Missão	B-4
d. Briefing de Estado-Maior	B-4

ANEXO C – DETALHE DO PROCESSO DE DECISÃO MILITAR

C-1

ANEXO D – ORIENTAÇÕES PARA A DIRECTIVA DE PLANEAMENTO

1. Introdução	D-1
2. Directiva de Planeamento Durante o Planeamento	D-1

3. Modelo	D-2
a. Informações	D-2
b. Manobra	D-3
c. Apoio de Fogos	D-4
d. Defesa Antiaérea	D-4
e. Mobilidade, Contramobilidade e Sobrevivência	D-4
f. Apoio de Serviços	D-5
g. Comando e Controlo	D-5
h. Operações de Informação	D-6
i. Operações CIMIC	D-6

ANEXO E – GESTÃO DO RISCO

1. Introdução	E-1
2. Princípios	E-1
a. Não aceitar riscos desnecessários	E-1
b. Tomar as decisões de risco no escalão apropriado	E-1
c. Integrar o processo de gestão do risco em todas as fases das missões e das operações	E-2
d. Aplicar o processo de forma cíclica e contínua	E-2
3. Processo de Gestão do Risco	E-2
a. As cinco fases do processo	E-2
b. Fase 1 – Identificar os Perigos	E-4
(1) Missão	E-5
(2) Inimigo	E-5
(3) Terreno e condições meteorológicas	E-5
<u>a.</u> Terreno	E-6
<u>b.</u> Condições meteorológicas	E-6
(4) Meios (pessoal e equipamento)	E-6
(5) Tempo disponível	E-7
(6) Considerações de natureza civil	E-7
c. Fase 2 – Avaliação dos Perigos para Determinar os Riscos	E-7
(1) Passo 2A – Atribuir um grau de probabilidade de ocorrência	E-7
(2) Passo 2B – Atribuir um grau de severidade	E-8
(3) Passo 2C – Avaliar o risco	E-9
d. Fase 3 – Desenvolvimento de controlos e tomada de decisões de risco	E-10
(1) Passo 3A – Desenvolver controlos	E-11

(2) Passo 3B – Reavaliação dos riscos	E-12
(3) Passo 3C – Tomar decisões de risco	E-12
e. Fase 4 – Implementação dos controlos	E-12
f. Fase 5 – Supervisão e avaliação dos controlos	E-13
g. Acompanhar e documentar o processo	E-13
4. Responsabilidades	E-14
5. Aplicação do Processo de Gestão do Risco	E-15
a. Integração nos procedimentos de comando	E-15
b. Integração no Processo de Decisão Militar	E-16
Glossário	E-18
Apêndice 1 – Exemplos de Identificação e Listagem de Perigos e Respectivas Causas	
Apêndice 2 – Folha de Trabalho de Gestão do Risco	

ANEXO F – BRIFINGUE DA ANÁLISE DA MISSÃO

1. Generalidades	F-1
2. Organização	F-1

ANEXO G – DADOS DE PLANEAMENTO PARA O CÁLCULO DO POTENCIAL

RELATIVO DE COMBATE	G-1
---------------------------	-----

ANEXO H – BRIFINGUE DA FORMULAÇÃO DAS MODALIDADES DE ACÇÃO H-1

ANEXO I – BRIFINGUE DA ANÁLISE DAS MODALIDADES DE ACÇÃO I-1

ANEXO J – BRIFINGUE DA DECISÃO J-1

ANEXO K – PLANOS E ORDENS

1. Ordem Preparatória	K-1
a. Finalidade	K-1
b. Esquema anotado	K-1
c. Exemplo de uma Ordem Preparatória	K-1
2. Ordem Parcelar	K-2
a. Finalidade	K-2
b. Articulado	K-3
c. Exemplo de uma ordem parcelar	K-3
3. Plano/Ordem de Operações	K-6

a. Finalidade	K-6
b. Modelo	K-7
c. Modelo Anotado	K-9
4. Transparente de Operações	K-21
5. Ordens Tipo Transparente	K-22
a. Finalidade	K-22
b. Articulado	K-23
c. Exemplo	K-24
ANEXO L – BRIFINGUE DO PLANO/ORDEM DE OPERAÇÕES	L-1

LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

BIBLIOGRAFIA

NOTA PRÉVIA

A Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 5-00, Planeamento Tático e Tomada de Decisão, desenvolve o planeamento tático, a resolução de problemas, o comando e a tomada de decisão, o processo de decisão militar, o processo de decisão abreviado e os procedimentos de comando, matérias de natureza transversal e com aplicação nos vários escalões do Exército.

A sua elaboração teve por base o projecto de Manual do Processo de Decisão Militar, elaborado no Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) e proposto para se constituir como doutrina do Exército após revisão.

Dos trabalhos de análise, revisão e alteração, que decorreram no quadro da organização do Sistema Doutrinário do Exército, julgamos de interesse relevar dois aspectos:

- O primeiro diz respeito às fontes utilizadas. Parte significativa da presente publicação, bem como da que esteve na sua origem, resulta da tradução e adaptação do “FM 5-0 *Army Planning and Orders Production (2005)*” e de publicações doutrinárias da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN/NATO – *North Atlantic Treaty Organization*).
- O segundo prende-se com o facto de ter sido realizada por um Grupo de Trabalho (GT) em acumulação de funções. Deste modo, e com os condicionamentos próprios dos GT, conseguiu-se envolver comandos e unidades/estabelecimentos com responsabilidade na formação dos militares do Exército – IESM, Academia Militar e Escolas Práticas – e no emprego de Forças – Comando Operacional –, sob a coordenação do Comando da Instrução e Doutrina.

O Director de Doutrina

**JOSÉ CAETANO DE ALMEIDA E SOUSA
MGEN**

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

101. Finalidade

A presente publicação tem por finalidade estabelecer a metodologia de planeamento tático de operações militares e auxiliar os comandantes e estados-maiores a analisarem a situação, a retirarem conclusões lógicas, a tomarem decisões e elaborarem planos e ordens de operações.

102. Âmbito

Esta publicação permite o entendimento dos fundamentos do planeamento tático e constitui a base para o desenvolvimento de táticas, técnicas e procedimentos ao nível do planeamento de operações militares em todo o espectro do conflito, sendo aplicável a unidades do Exército com ou sem Estado-Maior. Para tal, aborda: o planeamento como ciência e arte, os seus fundamentos e as suas funções; a teoria de resolução de problemas, aplicável a todos os escalões da componente terrestre; o comando e a tomada de decisão; o processo de decisão militar adequado para os escalões Batalhão e superiores; o processo de decisão abreviado; e os procedimentos de comando aplicáveis ao escalão companhia e inferiores. Os exemplos apresentados são apenas referências para aplicação específica.

CAPÍTULO 2

O PLANEAMENTO

201. A Natureza do Planeamento

As operações militares são acções complexas porque se referem a vontades opostas e, por inerência, são incertas e imprevisíveis. Os comandantes lidam com ameaças¹ e inimigo (In)² que têm vontade própria e se adaptam à situação. É impossível prever quando a ameaça se concretizará e como é que o In irá agir ou reagir, ou como os acontecimentos se irão desenrolar. Mesmo as acções das Nossas Forças (NF) são difíceis de prever por causa da fricção³, como por exemplo, o efeito psicológico nos indivíduos e os efeitos dos erros humanos. Os comandantes que percebem a relação dinâmica entre o tempo e a incerteza estão mais aptos para desenvolver planos eficazes. Dada a natureza imprevisível das operações, o objecto do planeamento não é eliminar a incerteza, mas criar um enquadramento para a acção nessa incerteza.

Planear é o processo pelo qual o comandante visualiza um resultado final, transmite um método eficaz para o atingir e comunica a sua visão, intenção e decisões. O resultado do planeamento é um plano ou uma ordem que atribui tarefas às unidades subordinadas, contém as medidas de coordenação necessárias para sincronizar a operação, orienta a preparação de actividades, permite atribuir ou reatribuir recursos e estabelece a fita do tempo ou as condições para a sua execução.

Os planos prevêem, mas não adivinham. Um **plano** é um conjunto contínuo de acções que evoluem num determinado enquadramento de acções antecipadas para maximizar oportunidades e guiar os subordinados na execução e conduta da operação. Um plano pode ser apresentado sob a forma de um documento formalmente articulado ou como um esquema informal. Como o planeamento é um processo em desenvolvimento contínuo, um plano é um produto provisório desse mesmo processo que está constantemente a ser revisto. Um bom plano promove a iniciativa e facilita a acção eficaz face a acontecimentos imprevistos.

O espectro total das operações obriga a uma abordagem flexível de planeamento que facilite a adopção de um método e instrumentos adequados a cada situação. O

¹ Nação estrangeira específica ou organização com intenções e potencialidades militares que a podem vir a tornar num inimigo ou que desafia os interesses e segurança nacionais. Em termos mais simples, uma ameaça é um adversário potencial.

² Indivíduo ou grupo de indivíduos (organizados ou não organizados), força paramilitar ou militar, entidade nacional ou aliança nacional que se opõe realmente às Nossas Forças.

³ Conceito que Clausewitz descreve no livro "Da Guerra", como o atributo da guerra que transforma as acções fáceis em difíceis e as difíceis em quase impossíveis.

processo de planeamento organiza de forma estruturada o pensamento do comandante e do Estado-Maior (EM) ao mesmo tempo que apoia a sua iniciativa e criatividade.

Nas actividades de planeamento são utilizados três processos:

- Processo de Resolução de Problemas.
- Processo de Decisão Militar (PDM).
- Procedimentos de Comando (ProcedCmd).

O processo de resolução de problemas é utilizado em qualquer escalão. O PDM e os ProcedCmd são métodos de planeamento tático, que se baseiam no processo de resolução de problemas.

O PDM é o mais adequado em escalões com EM, porque permite uma sequência lógica de decisões e de interacções entre o comandante e o EM. Normalmente, nos baixos escalões (escalão companhia/bateria/esquadrão e inferiores) os comandantes não dispõem de EM, pelo que o processo adequado é a utilização dos ProcedCmd.

O processo de planeamento tático é um meio para atingir um fim e o seu valor não está na forma como se processa mas sim no resultado final.

202. A Ciência e Arte do Planeamento

Planear é uma ciência e uma arte. Muitos aspectos das operações militares são quantificáveis, como por exemplo o consumo de munições e combustíveis ou os efeitos das armas. Estes são parte da ciência do planeamento. Porém, outros aspectos não quantificáveis, como a combinação de forças, a escolha de métodos e a sincronização pertencem à arte do planeamento.

a. O planeamento como ciência

A ciência do planeamento engloba os aspectos das operações – capacidades técnicas e procedimentos – que podem ser medidos e analisados. Estes incluem, por exemplo, as capacidades das NF e do In, uma apreciação de factores tempo-distância e a compreensão de quanto tempo é gasto numa actividade. A ciência do planeamento inclui as Técnicas, Tácticas e Procedimentos (TTP – *Technics, Tactics and Procedures*) utilizadas para cumprir as tarefas de planeamento e aplicar termos tácticos (gráficos e escritos) que compõem a linguagem da táctica. Embora nem sempre fácil, a ciência do planeamento é sensivelmente linear.

O planeador aplica com mestria o carácter científico do planeamento para compreender os constrangimentos, sob os quais as unidades operam. Porque as operações militares são acções humanas intensas, o planeamento não se pode reduzir a uma fórmula, facto que leva à necessidade de compreender a arte do planeamento.

b. O planeamento como arte

A arte do planeamento requer a compreensão da dinâmica das relações que as NF, as ameaças e o In – o ambiente operacional – criam nas operações. Essa compreensão permite aos planeadores desenvolver planos simples e flexíveis para uma variedade de circunstâncias. A arte do planeamento inerente à complexidade das operações inclui a compreensão do efeito das mesmas nos combatentes. Deste modo, engloba a vontade do comandante em assumir riscos.

O planeamento requer a aplicação criativa da doutrina, TTP, unidades e outros recursos. Requer um conhecimento completo e a aplicação dos fundamentos das operações militares e da arte da táctica⁴.

A arte do planeamento envolve o desenvolvimento de planos no âmbito da intenção do comandante e da sua directiva de planeamento, de modo a poderem optar por:

- Tipos de operações, formas de manobra e tarefas tácticas.
- Composição e organização de forças.
- Atribuição de recursos.
- Combinação de actividades no tempo, espaço e finalidade.
- Escolha das medidas de coordenação.
- Ritmo das operações.
- Risco que o comandante está disposto a aceitar.

Estas opções definem o ponto de partida a partir do qual os planeadores criam distintas opções para a solução de um problema táctico⁵. Cada solução envolve uma variedade de opções. Os factores de decisão (MITM-TC – Missão, Inimigo, Terreno e Condições Meteorológicas, Meios – Tempo Disponível e Considerações

⁴ Arte pela qual os comandantes ordenam forças e acções no Espaço de Batalha, no tempo, espaço e finalidade a fim de aplicar o potencial de combate no momento e local decisivos.

⁵ O problema táctico tem em conta os factores de decisão (missão, inimigo, terreno e condições meteorológicas, meios, tempo disponível e considerações de natureza civil). São variáveis com imensas alterações que combinadas formam uma situação única em cada momento. Não existe portanto uma solução única nem uma forma canónica para a sua resolução.

de Natureza Civil) combinam-se sempre de modo diferente em cada situação. Não existe nenhuma regra rígida para todas as situações.

203. Fundamentos do Planeamento

O comandante e o EM devem considerar os fundamentos do planeamento quando desenvolvem planos. Esses fundamentos introduzem o rigor e o foco ao aspecto criativo estabelecendo uma ligação entre a teoria e a sua aplicação. O grau de aplicação desses fundamentos varia com a situação.

a. Centralização

O comandante é o elemento mais importante no planeamento porque disciplina o processo de acordo com as necessidades de tempo, horizonte de planeamento, simplicidade e nível de detalhe necessário. Por princípio, quanto maior é o envolvimento do comandante, mais rápido o EM pode operar. Através do seu envolvimento pessoal, o comandante assegura que a sua vontade é introduzida no plano.

A visualização do comandante é o factor central no qual se focaliza o esforço do planeamento (Fig 2-1). Após a recepção da missão, a visualização inicia-se com a compreensão da situação. Baseado no conhecimento da situação, o comandante determina, de uma forma geral, o seu estado final. Pode agora iniciar-se o desenvolvimento de métodos para que a sua unidade passe da actual posição para o estado final que pretende (intenção do comandante).

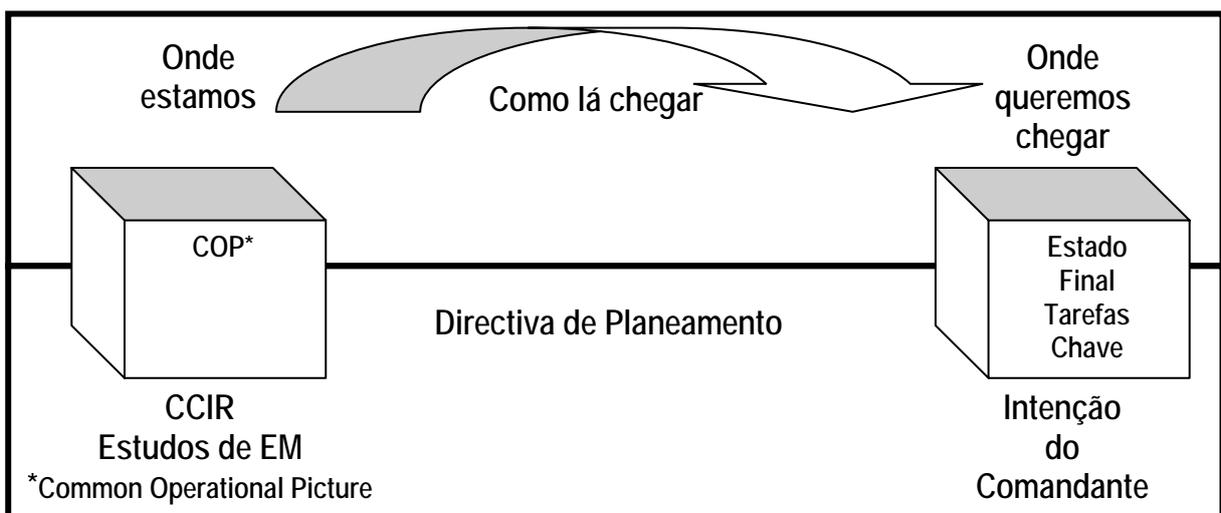


Figura 2-1 – Visualização do Comandante

Os comandantes descrevem a sua visualização na forma de intenção, directiva de planeamento e através das suas necessidades de informação crítica (CCIR – *Commander's Critical Information Requirements*). A sua visualização focaliza o EM na formulação, análise e comparação de modalidades de acção (m/a).

b. Continuidade do planeamento

O planeamento é um processo contínuo e adaptativo. Não fica concluído com a produção de uma ordem. À medida que a situação se altera, os planos são constantemente revistos, desde que o tempo disponível o permita. Prever o resultado de uma operação é muito difícil, o mesmo se aplica à antecipação de possíveis contingências. A continuidade do planeamento garante que o plano está adaptado às mudanças da situação.

Durante a preparação da operação, os planos são revistos à medida que existe nova informação. Os relatórios/informações das unidades subordinadas e o resultado dos treinos podem também iniciar a alteração dos planos. Durante a operação, os planos são revistos à medida que é feita a avaliação corrente da situação. Planos de contingência e de alternativa são por vezes a prioridade para o planeamento de EM durante a execução. A avaliação contínua, reflectida na elaboração dos estudos de EM (Anexo A – O Estudo de Estado-Maior), é a chave para assegurar que os planos são constantemente revistos e se mantêm relevantes para a situação.

c. Tempo disponível

O tempo é um factor crítico no planeamento. Independentemente do plano ser elaborado de forma deliberada ou intuitiva, o planeamento requer uma avaliação precisa e judiciosa da situação e do tempo disponível. Qualquer dos contendores tenta tirar o máximo proveito do factor tempo. O resultado é uma pressão contínua para decidir e agir mais rapidamente que o inimigo. A compreensão cabal do factor tempo no planeamento, preparação, execução e avaliação contínua da situação, auxilia o comandante a determinar a rapidez e o horizonte de planeamento.

Quando o comandante atribui o tempo para planeamento, considera as necessidades de tempo para as unidades subordinadas. Quando o tempo é limitado, os comandantes devem aceitar menos pormenores em benefício do tempo disponível. O recurso às técnicas de planeamento paralelo e colaborativo proporciona às unidades subordinadas mais tempo de preparação e planeamento.

d. **Simplicidade**

A simplicidade é um princípio da guerra e é um ponto-chave para o planeamento. Os planos e as ordens devem ser objectivos e simples. O EM prepara ordens claras, precisas e concisas para assegurar a sua cabal compreensão. Devem-se utilizar termos correctos no aspecto doutrinário para eliminar a possibilidade de erros de interpretação.

Um plano simples requer um conceito de operação simples e de fácil compreensão. O planeador mantém a simplicidade limitando ao mínimo o número de acções ou tarefas, de acordo com a situação. Devem minimizar-se os detalhes, de modo a permitir que os comandantes das unidades subordinadas desenvolvam os seus planos com iniciativa, dentro da intenção do comandante.

Planos simples não são planos simplistas. Um plano simplista ignora a complexidade de uma operação militar. A análise dos factores de decisão determina o grau de simplicidade possível. Os planos devem simplificar situações complexas, embora haja situações que requerem planos mais complexos e detalhados que outras.

O comandante deve avaliar o risco de formular um plano complexo, tendo em consideração a possibilidade dos subordinados poderem não o compreender correctamente. Planos simples são mais fáceis de compreender e executar e, acima de tudo, têm maior probabilidade de êxito.

e. **Flexibilidade**

Os planos flexíveis permitem às unidades adaptarem-se rapidamente a variadas situações. Identificar pontos de decisão, alternativas e contingências, combinadas com a intenção do comandante, facilita a criação de planos flexíveis. Incorporar medidas de redução do risco, como por exemplo manter uma reserva com mais potencial em virtude da falta de informação acerca do In, flexibilizam o plano.

Os comandantes enfatizam a importância das ordens tipo-missão⁶ como o meio para flexibilizar o plano. As ordens tipo-missão especificam o que fazer e o contributo das unidades subordinadas, sem detalhar como é que têm de ser executadas. As medidas de coordenação são estabelecidas sem prejudicar a iniciativa e sem impor demasiadas restrições à liberdade de acção. As ordens tipo-missão garantem uma maior flexibilidade, permitindo às unidades subordinadas a

⁶ 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.

liberdade de acção para explorarem as oportunidades que se revelem de acções inesperadas do In.

f. **Criatividade e audácia**

O comandante desenha planos criativos, audaciosos e inovadores para obter resultados decisivos. Não deve permitir que a incerteza o impeça de ser arrojado, socorrendo-se da sua intenção para imprimir acção ofensiva em todos os seus planos. Os planos audaciosos vão para além dos limites habituais do pensamento convencional, no entanto, não são planos imprudentes e mal ponderados que não têm em conta a situação. O comandante deve compreender quando e onde aceitar riscos calculados.

O comandante procura desenhar planos que conquistem, mantenham e explorem a iniciativa, de modo a iniciar o combate nos termos que definiu como necessários para obter resultados decisivos. Constrói oportunidades para a iniciativa dos seus subordinados, antecipando as acções do In de modo a poder interferir de forma decisiva no ciclo de decisão do In.

204. **Comando e Controlo**

O planeamento é parte do Comando e Controlo (C2). Este abrange o Comando Detalhado e o Comando Directivo⁷. Actualmente, atribui-se maior relevo ao Comando Directivo, no entanto, os comandantes não se baseiam exclusivamente em técnicas de Comando Directivo ou de Comando Detalhado. O grau de incorporação de técnicas de Comando Detalhado nos planos e ordens depende essencialmente da natureza da acção ou tarefa, das qualidades do EM e dos comandantes subordinados, bem como das capacidades do In.

a. **Comando detalhado**

Este método centraliza a informação e a decisão. As ordens e planos são detalhados e explícitos. O sucesso na execução das operações depende do cumprimento rigoroso dos planos com o mínimo de iniciativa dos subordinados. É realçado o fluxo vertical e linear da informação; a informação sobe na cadeia de comando e as ordens flúem para baixo. Este processo parte do princípio que impondo ordem no Espaço de Batalha é mais fácil obter resultados.

Os comandantes impõem uma disciplina rígida e uma coordenação do escalão superior para os subordinados de modo a assegurar o cumprimento de todos os

⁷ Originalmente esta forma de comando e controlo é denominado de *auftragstaktik*.

aspectos do plano. As ordens detalhadas podem alcançar um elevado grau de coordenação no planeamento, contudo, após o início da operação, deixa de haver espaço para a iniciativa dos subordinados, sem autorização superior.

O comando detalhado não é eficaz quando a cadeia de comando é interrompida. Deste modo, é menos eficaz em situações fluidas que requerem julgamento, criatividade e iniciativa.

b. Comando directivo

O comando directivo é empregue na condução das operações militares através da execução descentralizada, baseada em ordens-tipo missão. O seu sucesso resulta da iniciativa disciplinada dos subordinados, no quadro da intenção do comandante. Requer confiança mútua, estimula a tomada de decisão adequada à situação e o contributo de cada um para o sucesso da operação.

O comando directivo aceita a incerteza como atributo da guerra, reduzindo a quantidade de informação para actuar. Deste modo, o comando directivo tende a ser descentralizado, informal e flexível. As ordens e planos são o mais breves e simples quanto possível. Os comandantes confiam nas capacidades de coordenação dos seus subordinados e na capacidade humana de atingir o entendimento com o mínimo de troca de informação verbal.

Os elementos do comando directivo são:

- Intenção do comandante.
- Iniciativa dos subordinados.
- Ordens-tipo missão.
- Atribuição de recursos.

A eficácia do planeamento enfatiza a utilização de ordens tipo-missão, uma técnica de emissão de ordens, na qual é dada a máxima liberdade aos subordinados para planear e actuar no cumprimento das missões, deixando o "como" do cumprimento da missão aos seus subordinados. As ordens-tipo missão definem:

- A composição e articulação de forças.
- A intenção do comandante.
- O conceito de operação.
- A missão da unidade.
- A missão atribuída às unidades subordinadas.

- As medidas de coordenação essenciais.

As missões atribuídas às unidades subordinadas realçam a finalidade incentivando a sua iniciativa, dentro do espírito da intenção do comandante. Os planos não devem ser demasiadamente detalhados para não retirarem a iniciativa aos subordinados, nem demasiadamente vagos que os deixem sem uma orientação bem definida.

O nível de detalhe depende da situação. Existem operações que exigem um controlo mais apertado sobre as unidades subordinadas, como por exemplo uma operação aeromóvel ou uma transposição de um curso de água, que implicam, à partida, planos mais completos e que necessitam de um grande detalhe na sincronização das acções.

205. Funções do Planeamento e dos Planos

O planeamento não é um fim em si mesmo, mas antes um meio para atingir o sucesso de uma operação, que se materializa num plano eficaz.

A utilização eficiente do processo de planeamento é importante, mas não garante à partida o sucesso. O pensamento criativo e o julgamento prudente são a verdadeira essência na resolução de problemas tácticos. O planeamento tem valor se executado de forma eficaz e fazendo uso dos métodos apropriados à situação. O comandante e o EM devem ter em linha de conta certos fundamentos do planeamento que os apoiam no desenvolvimento de planos eficazes. Estes fundamentos acrescentam rigor e objectividade aos aspectos puramente criativos do planeamento e são um elo crucial entre os conceitos e a sua aplicação.

O planeamento e os planos devem cumprir as seguintes funções chaves:

- Pensamento crítico.
- Compreensão comum da situação.
- Antecipação.
- Simplificação da complexidade inerente à situação.
- Orientação na preparação das actividades.
- Direcção e coordenação das acções.
- Articulação das forças e atribuição dos recursos.

a. **Pensamento crítico**

Os processos de planeamento (resolução de problemas, PDM e ProcedCmd) baseiam-se no modelo analítico de tomada de decisão. Quando confrontados com um problema ou missão táctica, o comandante define o problema; obtém informação relevante; formula, analisa e compara m/a; e selecciona a solução mais vantajosa.

Para a componente terrestre é muito vantajoso que os comandantes e respectivos EM utilizem o mesmo processo analítico, de forma a facilitar a eficácia do planeamento entre escalões e em forças com unidades atribuídas por outro escalão.

b. **Compreensão comum da situação**

A análise dos factores de decisão em detalhe permite que os comandantes e EM compreendam cabalmente a situação corrente do In, das NF e do relacionamento entre si e com o ambiente operacional. Essa análise contribui para o desenvolvimento de uma compreensão comum da situação e da natureza do problema, que facilita ao comandante a descrição da sua visualização ao EM e às unidades subordinadas. Deste modo, fica facilitada a cooperação e a comunicação entre as unidades dos diversos escalões e o EM, garantindo a unidade de esforço e o exercício disciplinado da iniciativa durante a execução. A compreensão da situação e dos produtos desenvolvidos durante o planeamento possibilitam o ajustamento e a revisão do plano durante a execução.

c. **Antecipação**

O planeamento antecipativo é essencial para se obter e manter a iniciativa. Este planeamento projecta os pensamentos no tempo e no espaço, para determinar como influenciar acontecimentos antes que estes ocorram (proactividade), em vez de reagir a acontecimentos desencadeados pelo In (reactividade). Grande parte do valor do planeamento reside na identificação das possíveis acções por antecipação (pontos de decisão, alternativas e contingências). Deste modo, aumenta-se a velocidade de decisão e a proactividade das nossas forças durante a execução.

O planeamento eficaz permite aos comandantes e EM ponderar potenciais decisões e acções por antecipação através da definição de pontos de decisão, planos de contingência e as acções que lhes são subsequentes. No momento em que um plano está a guiar a execução de uma acção, os planeadores continuam a gerar e/ou a melhorar m/a que façam frente a acções inesperadas do In ou explorem oportunidades criadas por forças amigas. Pré-planear pontos de decisão,

planos de contingência e as acções que lhes são subsequentes, aumenta decisivamente a velocidade das decisões e do planeamento quando, ou se, o comandante decidir alterar o conceito de operações original.

O planeamento antecipativo também reduz o tempo entre a decisão e a acção durante a execução, especialmente nos escalões mais elevados. Enquanto algumas acções podem ser implementadas de imediato, outras necessitam de mais tempo e preparação. Por exemplo, mudar a direcção de ataque de um pelotão de carros de combate é imediata e significativamente mais simples do que mudar um esquema de manobra de uma divisão, que requer alterações profundas no apoio de combate e de serviços. É por isso conveniente que o planeamento antecipe situações que impliquem contingências e alternativas.

d. Simplificação da complexidade inerente à situação

O planeamento garante um caminho lógico para compreender os problemas e desenvolver soluções para os resolver. Planear é um acto crítico, devido à complexidade de um problema, pelo facto deste estar relacionado com outros e a sua solução os poder afectar. O comandante pode não estar apto a visualizar as várias possibilidades sem trabalho de EM e sem uma abordagem sistemática ao problema. Quanto mais complexo for o problema, mais analítica deve ser a abordagem.

Normalmente, o problema é classificado de complexo ou simples baseado na experiência do grupo de trabalho. O planeamento analítico serve, pelo menos numa pequena parte, para ultrapassar a inexperiência do grupo. Quanto mais experiente é o grupo, mais intuitiva pode ser a abordagem ao problema.

e. Orientação na preparação das actividades

O planeamento garante um enquadramento comum que guia o planeamento e as actividades de preparação dos subordinados. Este enquadramento, particularmente através da intenção do comandante e do conceito de operação, contribui para a compreensão do estado final desejável e das tarefas necessárias para o atingir.

O plano estabelece orientação para os treinos da unidade e do EM, o reconhecimento e vigilância, a coordenação, a inspecção e os movimentos. Também direcciona o posicionamento das forças e de recursos críticos antes da execução para assegurar que a unidade está pronta para a operação.

f. **Direcção e coordenação das acções**

Os planos e ordens indicam aos elementos da unidade o que fazer e informam os que não pertencem à unidade como podem cooperar e apoiar. Os bons planos dirigem os subordinados, estabelecendo o que tem que ser feito (o quê?) e com que finalidade (para quê?), deixando o método para o conseguir (como?) para os subordinados. Contêm o mínimo de medidas de coordenação para coordenar e sincronizar as acções no espaço de batalha. A utilização de ordens tipo-missão deve ser extensiva.

g. **Articulação das forças e atribuição de recursos**

Quando atribui missões, o comandante assegura-se que os subordinados têm os meios necessários para as executar. Os meios são atribuídos através da composição e articulação das forças. Compor e articular forças é o processo pelo qual o comandante atribui os recursos e estabelece relações de comando e apoio aos seus subordinados. Para além da atribuição de recursos, o comandante também estabelece prioridades nos apoios para assegurar que as unidades subordinadas dispõem dos meios necessários.

206. Planeamento e Processo de Decisão Militar

Decidir é escolher a m/a mais favorável ao cumprimento da missão. Planear é uma forma de decidir. Contudo, nem todas as decisões requerem o mesmo detalhe de planeamento. Dependendo da situação, as decisões podem ser deliberadas (usando o PDM completo cujo produto é uma ordem completa) ou imediatas (reagindo a alterações da situação, cujo resultado é uma ordem parcelar).

Normalmente, durante o planeamento, os comandantes escolhem o processo intuitivo ou o analítico para decidir.

a. **Processo intuitivo**

A abordagem intuitiva representa o processo de chegar a uma conclusão, enfatizando um padrão baseado no conhecimento, julgamento, experiência, educação, informações, intrepidez, percepção e carácter do decisor. Centra-se na avaliação da situação através de uma comparação de múltiplas opções. Por ser uma abordagem mais rápida que o processo analítico, é extremamente válida em situações que requerem decisões urgentes que assentam essencialmente na experiência do comandante. Este reconhece os elementos chave e as implicações

na resolução do problema, de modo a rejeitar opções impraticáveis e a seleccionar a opção mais adequada em vez da óptima.

Apesar de diminuir o tempo necessário para produzir uma ordem, não é aconselhável quando os comandantes não têm experiência pessoal ou a situação é demasiado complexa. É uma abordagem muito útil quando o tempo é escasso e os problemas são lineares. É extremamente válida quando se procede a ajustamentos depois de iniciadas as operações.

b. Processo analítico

A abordagem analítica resolve o problema de forma sistemática. Os comandantes analisam o problema, desenvolvem várias opções, analisam-nas, comparam-nas segundo um critério e escolhem a m/a que consideram mais vantajosa.

É uma abordagem metódica, que é eficaz em situações complexas, porque traduz o problema em elementos quantificáveis e utiliza-se quando o EM tem pouca experiência. O processo analítico é operacionalizado pela técnica de resolução de problemas e pelo PDM.

c. Combinação intuitivo-analítico

As duas abordagens anteriores, raramente são independentes e exclusivas. Normalmente, o estudo de situação do comandante decorre sob a forma intuitiva, enquanto que os estudos de EM são orientados pelo processo analítico. Quando os comandantes orientam pessoalmente o EM, em situações de escassez de tempo, as duas abordagens são combinadas, como é por exemplo a escolha do desenvolvimento de uma só m/a pelo comandante. Mesmo em caso de necessidade de uma decisão rigorosa, a abordagem analítica não retira importância à abordagem intuitiva porque esta permite preencher lacunas e delimitar o processo analítico.

Cada uma das abordagens tem as suas vantagens e inconvenientes (Fig 2-2) e a escolha deve ser feita de acordo com a experiência do comandante, informação e tempo disponíveis. Durante a execução de uma operação, a maioria das decisões tácticas é baseada na abordagem intuitiva.

207. O Planeamento de Nível Táctico e o Planeamento de Nível Operacional

É também importante compreender o planeamento no contexto dos níveis da guerra. Os níveis da guerra são perspectivas que clarificam a ligação entre os objectivos

estratégicos e as acções tácticas. Apesar de não existirem limites claros entre os níveis da guerra, estes estão classificados em estratégico, operacional e táctico.

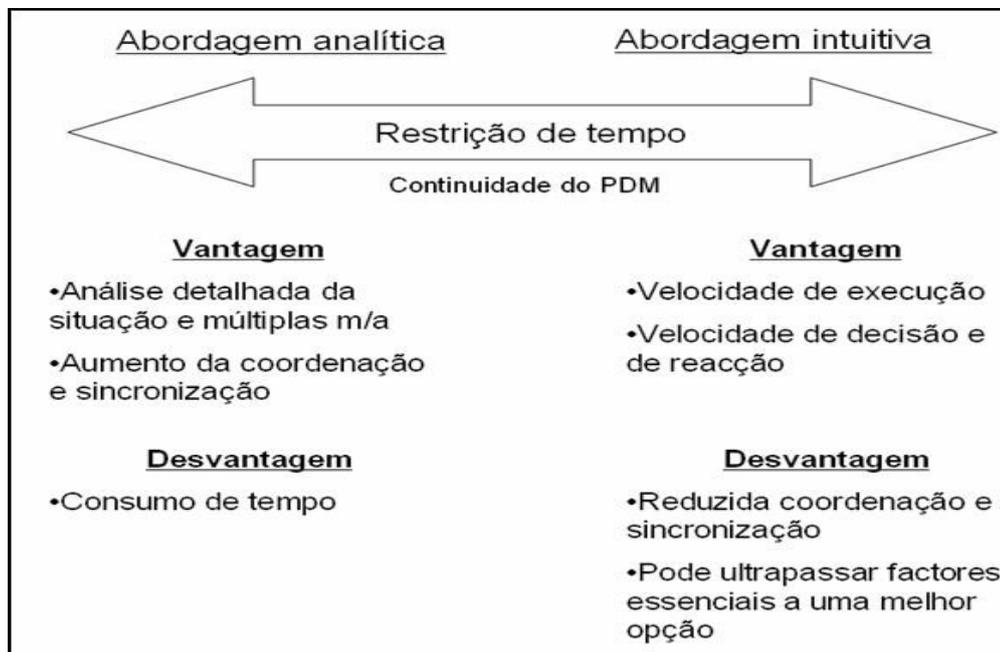


Figura 2-2 – Processo de Decisão *Continuum*

Os níveis estratégico e operacional são o contexto no qual as operações de nível táctico atingem os objectivos militares.

Os níveis operacional e táctico complementam-se mas têm diferentes finalidades. O nível operacional focaliza-se no desenvolvimento de planos para campanhas e operações de grande envergadura, utilizando como ferramenta a arte operacional. Esta permite a utilização de forças militares para atingir os objectivos estratégicos através do desenho, organização, integração e conduta de estratégias de teatro, campanhas e operações de grande envergadura. Os planos de nível operacional estabelecem a ligação entre os objectivos estratégicos e a aplicação de forças militares.

O planeamento de nível táctico gravita em torno de batalhas e empenhamentos, conduzidos para alcançar os objectivos atribuídos às unidades tácticas. Enfatiza a flexibilidade e a variedade de opções, porque está relacionado com o emprego de unidades em combate e inclui disposição ordenada de forças militares em relação ao terreno, ao In e entre forças amigas, para aplicar o potencial de combate no momento e local decisivos.

Os horizontes de planeamento são relativamente reduzidos, sendo compreensível o planeamento para um empenhamento ou fase de uma batalha. As acções sucessivas dependem das respostas do In e de outras circunstâncias. A chave para o sucesso do planeamento assenta no desenvolvimento de contingências e alternativas.

Por seu lado, o nível operacional envolve dimensões mais alargadas no tempo e no espaço, que o planeamento tático. É mais complexo e menos definido. Ao nível operacional, os planeadores têm de definir uma Área de Operações (AOp/AOO – *Area of Operations*), estimar as forças necessárias e avaliar as necessidades para a operação, enquanto que ao nível tático, o planeamento prossegue um desenho operacional já estabelecido. As AOp/AOO, os objectivos e as forças estão previamente definidos.

Convém salientar que os níveis da guerra não estão limitados a nenhum escalão em particular. No entanto, o planeamento operacional (deliberado e de resposta a crises) está fora do âmbito deste manual, embora as forças terrestres operem em ambientes conjuntos e os seus comandantes devam compreender o planeamento de nível operacional.

208. **Redução do Risco**

A incerteza e o risco são inerentes às operações táticas. Planear não pretende eliminar a incerteza e o risco, mas estabelecer um enquadramento que facilite acções para lhes fazer face. O comandante não pode ser eficaz se não puder lidar com a incerteza nem assumir riscos para explorar vantagens e oportunidades.

Como o planeamento se focaliza no arranjo de actividades e atribuição de recursos para as cumprir, funciona também como uma ferramenta de redução do risco.

Durante o planeamento, o comandante e o EM efectuam a análise e gestão do risco. Identificam os possíveis perigos para o cumprimento da missão e avaliam a sua severidade e probabilidade de ocorrência para cada perigo. O comandante aceita o risco necessário e expressa-o através da directiva de planeamento. Através das directivas para o risco, o EM desenvolve medidas de controlo para o minimizar e inclui-as nas m/a.

A incerteza é intrínseca a todas as operações militares, pelo que qualquer decisão tem um determinado nível de risco. O comandante decide qual o nível de risco aceitável e introduz factores que o minimizem (Fig 2-3):

- Esforço de reconhecimento.

- Escalão e potencial da reserva.
- Segurança.
- Ritmo das operações.
- Simultaneidade das operações.
- Precisão das operações.

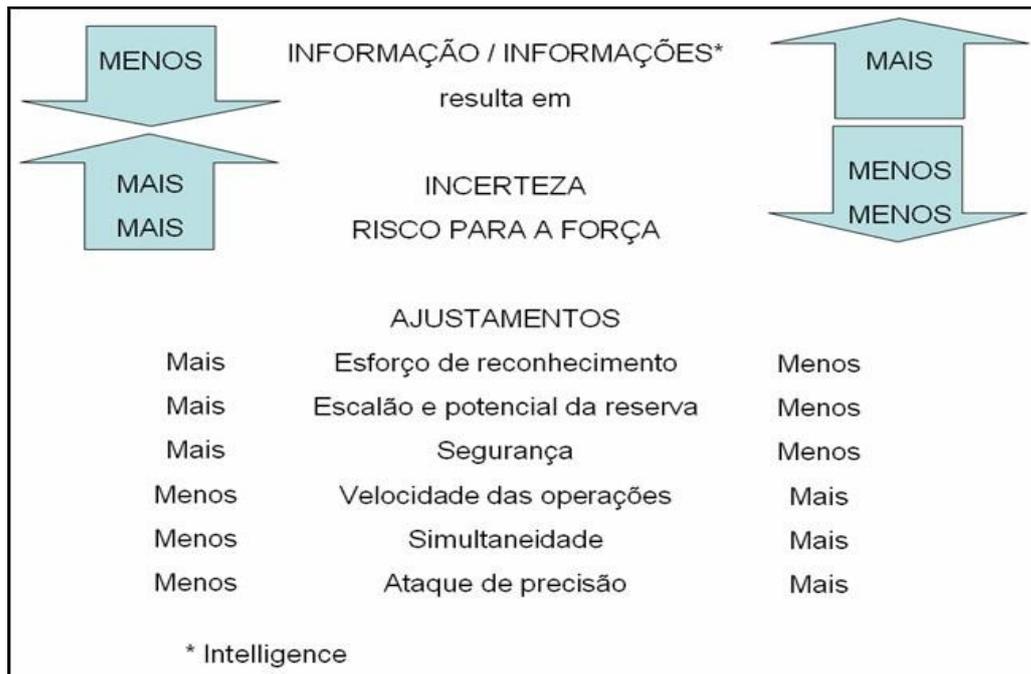


Figura 2-3 – Ajustamentos na Redução do Risco

As medidas de redução do risco não aumentam o conhecimento acerca do inimigo, mas flexibilizam o plano para o compensar. Situações menos esclarecidas podem requerer um aumento da profundidade da zona das forças de segurança, escalão e número de unidades de segurança e potencial das reservas. Formações que facilitem o contacto com o inimigo com a menor força possível podem ser as adequadas. Outra técnica para compensar o aumento do risco é atribuir tempo e recursos às unidades subordinadas para esclarecerem a situação.

209. Operações Imediatas e Deliberadas

Uma das primeiras decisões que os comandantes tomam, quando recebem uma nova missão ou a situação se alterou significativamente, é atribuir tempo para o

planeamento. A atribuição de tempo para o planeamento requer o conhecimento dos conceitos sobre operações imediatas e operações deliberadas.

Uma operação imediata é uma operação na qual o comandante dirige de imediato as suas forças, utilizando ordens parcelares, executa as actividades com o mínimo de preparação, trocando o tempo de planeamento e preparação pela velocidade de execução. Normalmente, ocorre quando a força encontra uma situação inesperada durante a execução.

Uma operação deliberada é uma operação que, com base nas informações relacionadas com a situação, permite desenvolver, detalhar e coordenar planos mais pormenorizados, incluindo planos de contingência e planos de alternativa.

A decisão de conduzir uma operação imediata ou deliberada fundamenta-se em vários factores. Estes incluem o conhecimento da situação, os meios disponíveis, o tempo para treinar e a respectiva execução. Nas operações imediatas é normalmente utilizada uma abordagem intuitiva, enquanto que na deliberada a abordagem é analítica.

210. Informações, Vigilância e Reconhecimento

As Informações, Vigilância e Reconhecimento (IVR/ISR – *Intelligence, Surveillance and Reconnaissance*) combinam o Ciclo de Produção de Informação com a recolha de informação através da Vigilância e do Reconhecimento. As operações de IVR/ISR produzem informações sobre o In, Terreno e Condições Meteorológicas e Considerações de Natureza Civil necessárias à tomada de decisão.

A qualidade da informação disponível e das informações influencia de forma significativa a capacidade de produzir um plano ou ordem viáveis. Quanto mais informações estiverem disponíveis mais fácil é planear.

As operações de IVR/ISR contribuem para a visualização do comandante e para a tomada de decisão. O comandante procura obter informação que esteja ligada à necessidade de tomar decisões o mais cedo possível na fase de planeamento. A atribuição de missões o mais cedo possível aos meios IVR/ISR tem por finalidade confirmar ou negar pressupostos e assim melhorar a qualidade do planeamento.

Os meios IVR/ISR cruzam várias funções de combate, requerendo uma abordagem de armas combinadas para planear, preparar, executar e avaliar. No caso desses meios serem insuficientes, o comandante estabelece prioridades para os focalizar de modo a poderem produzir a informação necessária para apoiar a sua decisão. O

estabelecimento de prioridades é feito através da Directiva de Planeamento e dos CCIR.

211. Horizontes de Planeamento

É necessário estabelecer qual o horizonte de planeamento necessário para que o plano seja eficaz. Se o horizonte for demasiado longo, pode esgotar a capacidade de planeamento dos EM, especialmente dos EM subordinados, para além disso, os planos daí resultantes podem nunca vir a ser executados por força da alteração da situação. Se o horizonte de planeamento for demasiado curto pode resultar na perda de iniciativa ou falta de preparação. Deste modo, podemos definir o horizonte de planeamento como os limites de tempo que o comandante utiliza para focalizar o esforço de planeamento de acordo com os acontecimentos futuros. A percepção e a compreensão deste dilema é a chave para que o comandante e o seu EM se foquem no horizonte de planeamento correcto.

O horizonte de planeamento é um ponto no tempo usado pelo comandante para focalizar o esforço de planeamento e moldar acontecimentos futuros. Pode ser medido em semanas e meses para o nível operacional, e em dias e horas para os comandantes tácticos. Um comandante e o seu EM podem planejar para horizontes diferenciados em simultâneo. Para estabelecer critérios podem ser utilizados os seguintes horizontes de planeamento (Fig 2-4):

- Imediato (curto prazo).
- Contingência (médio prazo).
- Orientação (longo prazo).

a. Planeamento imediato

Idealmente, o planeamento imediato (curto prazo) ocorre quando o comandante pode prever de forma razoável acontecimentos e executar um determinado plano. As unidades e os recursos para a operação estão em condições de executar a operação. Contudo, situações há em que a operação tem de ser executada em condições de grande incerteza e, neste caso, os meios IVR/ISR são utilizados para facilitar o desenvolvimento da situação.

b. Planeamento de contingência

Em condições de certeza moderada e dentro de um horizonte de médio prazo, o comandante planeia para várias contingências sem se empenhar em nenhuma. As

unidades e os recursos são orientados para futuras circunstâncias de incerteza, mas sem estarem fisicamente empenhados.

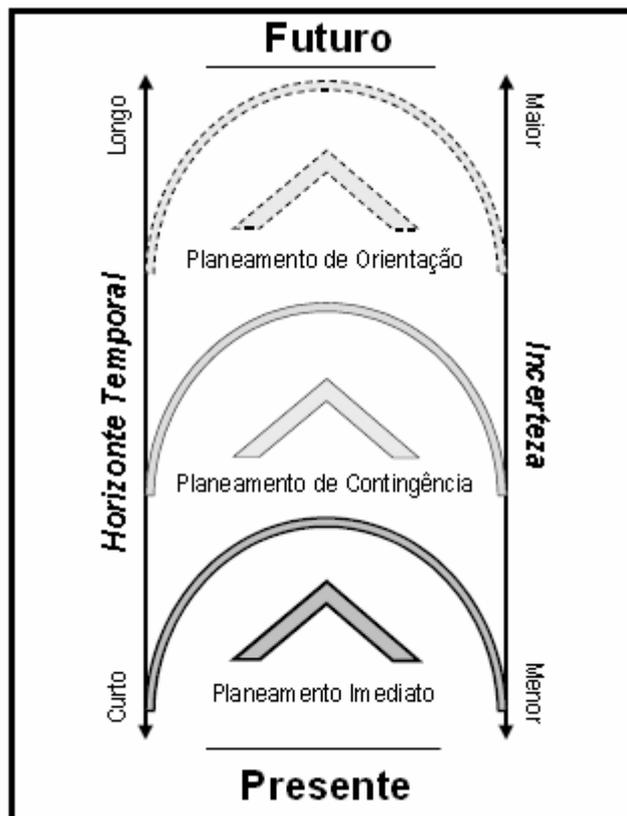


Figura 2-4 – Horizontes de Planejamento

c. Planejamento de orientação

Para além do médio prazo, a situação é demasiado incerta para planejar contingências, pelo que são estabelecidas orientações para enquadrar um conjunto de circunstâncias num período alargado de tempo. Esta orientação de planeamento permite responder de forma rápida e flexível a uma grande variedade de situações.

212. Planejamento Paralelo e Planejamento Colaborativo

Os comandantes devem assegurar que os seus planos são difundidos com a antecedência suficiente para que as unidades subordinadas possuam tempo suficiente para planejar de forma adequada. Este desiderato é atingido com os diversos escalões a planejar, sempre que possível, em paralelo. No entanto, o desenvolvimento dos

sistemas de informação permitem que vários comandos possam planejar de forma colaborativa.

c. Planeamento paralelo

O planeamento paralelo consiste no planeamento quase em simultâneo entre dois ou mais escalões. Este planeamento é facilitado pela partilha permanente de informação do escalão mais elevado aos escalões subordinados. O planeamento paralelo requer uma forte interacção entre os diversos escalões. As unidades subordinadas iniciam o seu processo de planeamento e difundem as suas ordens antes de receberem a Ordem de Operações (OOp/OPORD – *Operations Order*) do escalão superior.

O planeamento paralelo dá ênfase à partilha antecipada, contínua e rápida da informação entre: toda a cadeia de comando, unidades apoiantes e apoiadas, unidades adjacentes e EM. Esta partilha contínua de informação permite que as unidades, aos diversos escalões, recebam informação sobre uma missão futura ainda numa fase inicial do processo de planeamento do escalão superior. Assim as unidades subordinadas iniciam o planeamento concorrente com o do seu escalão superior sem necessitar de um plano completo.

O planeamento paralelo é facilitado pela difusão prevista de Ordens Preparatórias (OPrep/WARNO – *Warning Orders*). As técnicas de planeamento paralelo fazem parte integrante do PDM (Fig 2-5). O PDM prescreve um mínimo de três OPrep a difundir às unidades subordinadas durante o processo de planeamento. De acordo com a evolução da situação, outras OPrep podem ser difundidas para transmitir novas orientações ou directivas. A comunicação frequente pelos canais de EM e a partilha de informação, como os produtos da preparação do espaço de batalha pelas Informações (IPB – *Intelligence Preparation of the Battlespace*), auxiliam o planeamento das unidades subordinadas.

d. Planeamento colaborativo

O planeamento colaborativo representa a interacção em tempo real entre escalões subordinados e escalão superior no desenvolvimento de planos para uma operação. O planeamento colaborativo aumenta de forma significativa a velocidade de tomada de decisão, porque fornece ao escalão superior a informação em tempo real acerca do que os escalões subordinados podem ou não fazer.

Além de permitir a troca de informação imediata entre escalões facilitando a avaliação dos comandantes, o planeamento colaborativo permite a troca e partilha

de ideias para formulação de m/a, já que os comandantes subordinados têm uma melhor noção acerca do terreno e do In que se lhes opõem.

O planeamento colaborativo só é possível devido à tecnologia dos sistemas de comunicação e informação. No entanto, é necessário salientar que o planeamento colaborativo não pode retirar tempo aos subordinados que lhes seja essencial para dirigir as operações correntes.

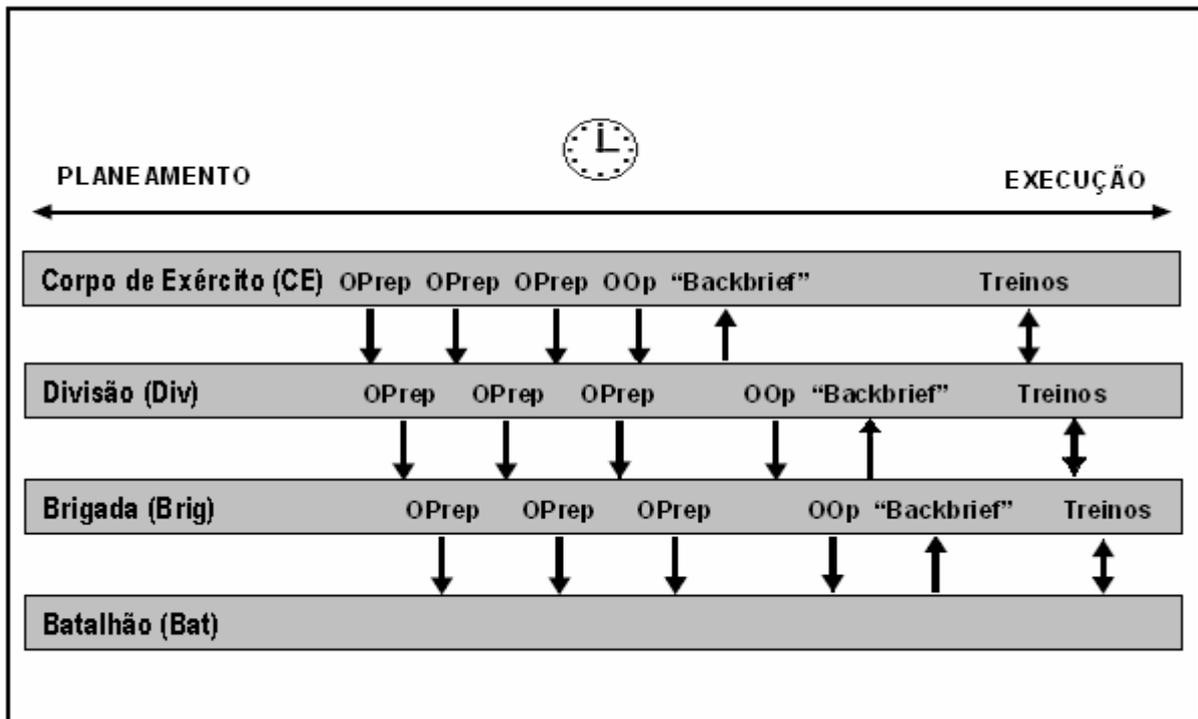


Figura 2-5 – Planeamento Paralelo e PDM

213. Planeamento e Planeamento Inverso

Os comandantes e o EM usam duas técnicas para planeamento: o planeamento e o planeamento inverso.

O planeamento inicia-se com as condições actuais e levanta potenciais decisões e acções a serem tomadas ou executadas no futuro, identificando o passo a efectuar de seguida e assim sucessivamente. Centra-se naquilo que é viável num período relativamente curto, a visualização do estado final serve como um ponto de referência distante e não como um objectivo específico respondendo à questão: “Onde é que queremos chegar?”.

O planeamento inverso inicia-se com a visualização do estado final, trabalhando de trás para a frente (Fig 2-6). O EM começa por identificar o último passo, o anterior a este e assim sucessivamente. Continua-se assim até chegar ao passo em que se inicia

a operação. O planeamento inverso fixa-se em objectivos a longo prazo. Ele responde-nos à pergunta: “Onde é que eventualmente queremos chegar?”.

Para um planeamento inverso efectivo, os comandantes devem ter um objectivo claro e relativamente permanente; em alternativa podem definir o objectivo alargado, mas suficiente para providenciar um ponto de referência válido, de modo a fazer face ao evoluir da situação. Consequentemente, um planeamento inverso eficaz só é possível em situações relativamente previsíveis. Por exemplo, dada uma data limite, os comandantes normalmente usam o planeamento inverso para criar a sua fita do tempo. O planeamento inverso é comum em baixos escalões de nível tático e é um aspecto importante nos ProcedCmd (Capítulo 7).

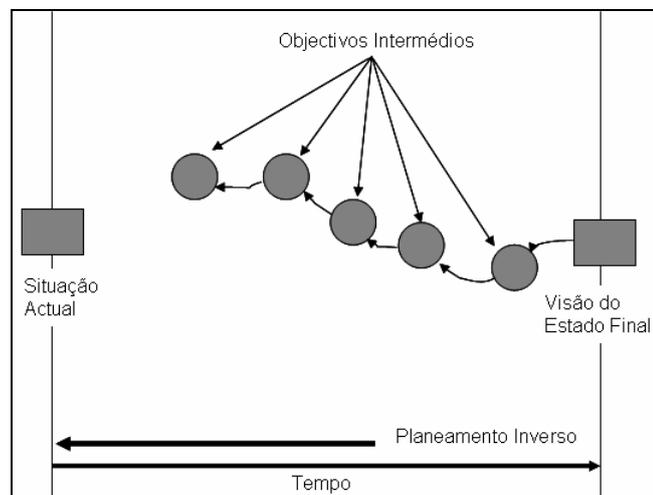


Figura 2-6 – Planeamento Inverso

Dos dois métodos, o planeamento é o mais natural porque é mais coerente com o passar do tempo e com a forma de agir dos seres humanos. O planeamento inverso é mais difícil, porque os procedimentos contrariam a forma de pensar e actuar dos seres humanos e porque os objectivos nas operações militares mudam com o decorrer do tempo. Na prática, planear efectivamente significa combinar os dois métodos usando o planeamento para criar uma ideia daquilo que é viável a curto prazo e o planeamento inverso para obter um ponto de referência a longo prazo.

214. Regra do Um-Terço/Dois-Terços

Usualmente, os comandantes e EM subestimam o tempo necessário para planear aos vários escalões. O planeamento exige a atribuição de tempo de planeamento às unidades subordinadas. O planeamento oportuno assegura às unidades subordinadas o tempo necessário para planear, produzir ordens e prepararem-se para a operação.

Os comandantes utilizam a regra de “um-terço/dois-terços” na atribuição do tempo disponível para planeamento e preparação: usam um-terço do tempo disponível para o seu próprio planeamento e atribuem os restantes dois-terços às suas unidades subordinadas. Contudo, os modernos sistemas de informação e as técnicas de planeamento paralelo e colaborativo podem permitir aos comandantes obter mais vantagem da relação um-quinto/quatro-quintos.

A brevidade durante o planeamento é essencial; assim como a rapidez. Um EM eficaz evita consumir demasiado tempo num plano longo que contém detalhes irrelevantes. Quando um plano chega tarde, os subordinados só podem reagir. Os comandantes subordinados são normalmente forçados a abdicar da vantagem de um planeamento analítico. Para poupar tempo e encurtar os planos, os comandantes e EM antecipam as necessidades de apoio e prevêem opções. O planeamento deve ser feito em paralelo com o escalão superior e os subordinados, a todos os níveis. O planeamento paralelo acelera a troca de informação entre os vários escalões através de ordens preparatórias que devem ser usadas o mais frequentemente possível.

215. Falhas no Planeamento

Os comandantes reconhecem os benefícios bem como as possíveis falhas no planeamento, assegurando que o planeamento é conduzido de forma correcta para as evitar. Quem planeia comete erros que normalmente têm uma causa comum: o insucesso em apreciar o imprevisível e a incerteza das operações militares. Salientar isto não é uma crítica ao planeamento, mas sim planeamento inadequado. Os comandantes devem disciplinar o processo de planeamento e ensinar ao EM a importância do conteúdo dos produtos. As falhas mais comuns são:

- Tentativa de prever acontecimentos demasiado à frente no tempo.
- Retardar o planeamento para obter informação mais detalhada.
- Planear com muito detalhe.
- Utilizar o planeamento como um guião.
- Aplicar as técnicas de planeamento de forma inflexível.

a. Tentativa de prever acontecimentos demasiado à frente no tempo

O planeamento é orientado para o futuro. É essencial ganhar e manter a iniciativa. Contudo, é usual a quem planeia tentar prever e estabelecer acontecimentos demasiado distantes ou centrar-se num horizonte de planeamento errado. A

tendência natural é planear baseado no pressuposto de que as circunstâncias actuais se mantêm no futuro.

Embora seja imperativo planear, o planeamento avançado pode consumir tempo e esforços em acontecimentos que têm pouca ou nenhuma possibilidade de ocorrerem. Isto pode resultar em planos que estão a ser executados sem relação com a situação actual. Pode também criar um falso sentido da capacidade para prever o futuro.

A finalidade de todo o plano é estabelecer a base conceptual para a acção. Um plano fornece uma previsão razoavelmente exacta da execução. Porque é difícil antecipar o inesperado, é comum acreditar que o inesperado não ocorrerá. Os planos são inviabilizados muito mais por acontecimentos do que por antecipação mesmo assim, um EM eficaz não deve planear demasiadamente distante no futuro.

b. Retardar o planeamento para obter informação mais detalhada

Ocasionalmente, o EM retarda o planeamento de forma a receber do escalão superior informação mais detalhada sobre o In. Se o tempo for curto e a situação exigir uma acção, o EM pode não esperar por toda a informação necessária para elaborar um plano perfeito. Normalmente, a informação necessária para começar o processo de planeamento está disponível para desenvolver um conceito base e ajustar o plano logo que seja recebida nova informação.

Os procedimentos paralelos do planeamento no PDM (Capítulo 5) e os ProcEdCmd exigem que o escalão superior emita uma série de OPrep durante todo o seu planeamento; estas OPrep são concebidas para fornecer às unidades subordinadas a informação logo que esta se encontre disponível e permite-lhes iniciar o planeamento mesmo sem um plano ou uma ordem completa.

c. Planear com muito detalhe

O EM tende a planear com demasiado detalhe em vez de desenvolver planos simples e flexíveis. Isto não é uma crítica ao planeamento detalhado mas sim ao facto de planear mais detalhadamente do que as circunstâncias exigem. Em geral quanto menos certezas existem acerca da situação, menor o detalhe com que se pode planear, embora a resposta natural à ansiedade da incerteza seja planear com maior detalhe para tentar fazer face a todas as possibilidades. Este esforço pode gerar mais ansiedade, o que conduz a um planeamento ainda com maior detalhe. O resultado pode ser um plano extremamente detalhado que não resiste à fricção provocada pela situação, restringe acções eficazes e chega demasiado tarde para que os subordinados o executem eficazmente.

As operações militares são esforços complicados que requerem lidar bem com o planeamento detalhado. O planeamento do apoio de serviços, as tabelas para movimento aéreo e os planos de sincronização das informações são todos exemplos das partes dos planos que requerem coordenação e atenção ao pormenor. As partes de um plano mais afectadas pelas potenciais acções In devem ter menos detalhe, as menos afectadas por outro lado devem ser mais detalhadas. O princípio subjacente é que o conceito de operação seja facilmente compreendido e que coloque o menor número de limitações aos comandos subordinados, permitindo maior flexibilidade na execução. As ordens tipo-missão são uma técnica para desenvolver planos simples e flexíveis.

d. Utilizar o planeamento como um guião

A tendência é usar o planeamento da mesma forma que produzir um guião que tende a descrever acções das NF e mesmo do In com precisão, o que se torna numa falha de planeamento. Quando o EM não reconhece os limites da previsão e controlo, o plano pode tornar-se demasiado regulador e restringir a iniciativa e flexibilidade. Os subordinados focam-se então nas exigências do plano em vez de tomar decisões e agir eficazmente. Durante a execução, os comandantes bem sucedidos combatem com o In e não com o plano. Planos bons facilitam a iniciativa e não a limitam.

e. Aplicar as técnicas de planeamento de forma inflexível

Há uma tendência para que os métodos de planeamento conduzam a um pensamento inflexível e para que o planeamento e planos se tornem rígidos e enfatizem em demasia os procedimentos. Ainda que o planeamento seja uma estrutura disciplinada para abordar problemas, o perigo está em levar essa disciplina ao extremo. É natural desenvolver rotinas para otimizar esforços no planeamento. De facto, os procedimentos normalizados eficazes fornecem uma economia de esforço e a coordenação entre aqueles que trabalham no mesmo problema. São essenciais ao planeamento eficaz. Nas situações onde o planear das actividades deve ser executado repetidamente com pouca variação, ajuda ter procedimentos bem treinados. Apesar dos procedimentos bem treinados, persistem ainda dois perigos:

- O primeiro é a tentativa de reduzir os aspectos do planeamento que requerem intuição e criatividade para simplificar procedimentos, por exemplo, basear uma m/a apenas na relação matemática entre o In e NF. Muitas perícias de

planeamento não podem ser transformadas em procedimentos, porque fazê-lo restringe a intuição e criatividade.

- O segundo é que mesmo quando os procedimentos são apropriados, têm tendência para se tornar rígidos com o decorrer do tempo. Conduzir sempre um Jogo da Guerra (JG) detalhado com múltiplas m/a sem considerar o tempo disponível é um exemplo de um procedimento seguido à custa do produto pretendido. A inflexibilidade desvirtua directamente o objectivo do planeamento – permitir a adaptação da unidade num ambiente de combate fluído.

CAPÍTULO 3

RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

301. Resolução de Problemas e Tomada de Decisão

A capacidade de identificar e resolver problemas é uma característica essencial e fundamental dos comandantes militares, porque é uma forma de tomada de decisão. É uma abordagem sistemática de definir um problema, desenvolver possíveis soluções para resolver esse problema, determinar a melhor solução e implementá-la. O objecto da resolução de problemas não é apenas resolver problemas a curto prazo, mas também fazê-lo de forma a criar a base para sucesso a longo prazo.

Nem todos os problemas necessitam de uma análise prolongada para serem resolvidos. Para problemas simples, o comandante toma decisões rapidamente e, por vezes, no momento. No entanto, para problemas complexos envolvendo uma variedade de factores, é essencial recorrer a uma abordagem sistemática de resolução de problemas. O nível de análise necessário para resolver um problema depende da sua complexidade, da experiência pessoal do comandante e do tempo disponível.

O processo de resolução de problemas é aplicável a um indivíduo ou a um grupo de trabalho. Normalmente, o comandante orienta o seu EM e os comandantes subordinados recomendando soluções para os problemas. Em situação formal, estes apresentam as propostas sob a forma de estudos de EM e brifingues de decisão (Anexo B – Brifingues Militares). Nos escalões mais baixos, essas propostas são apresentadas, normalmente, de forma oral.

A resolução de problemas militares é simultaneamente uma ciência e uma arte. É um processo analítico, altamente estruturado, desenhado para assegurar que todos os factores relevantes para o problema sejam considerados e que todas as relações entre as variáveis sejam antecipadas e consideradas para encontrar uma solução. Desta forma, assegura-se que o objectivo desejado ou o estado final é alcançado da forma mais eficaz e eficiente.

A arte da resolução de problemas militares envolve a análise subjectiva de variáveis que, em muitos casos, não são facilmente mensuráveis. A liderança e o moral, por exemplo, são dificilmente quantificáveis, mas podem desempenhar um papel relevante no desenvolvimento de soluções para a resolução de um problema. Os analistas e os decisores fazem avaliações subjectivas de algumas variáveis, baseados em factos e pressupostos e nos seus prováveis efeitos no resultado. A capacidade de julgamento do comandante é influenciada pela sua experiência profissional.

A ciência da resolução de problemas militares envolve o uso de várias ferramentas de análise quantitativa disponíveis no EM. A análise quantitativa procura definir e avaliar factores relevantes ou variáveis que podem ser medidas ou contabilizadas. A análise quantitativa pode ser útil para identificar as tendências em conjuntos de dados e avaliações perspicazes. Normalmente, os resultados são organizados e apresentados sob a forma de quadros, tabelas, diagramas ou gráficos. A análise quantitativa requer a medição ou a contagem de valores de variáveis relevantes e o cálculo de mudanças nos efeitos observados no problema ou na variável em causa. Quando a correlação pode ser estabelecida entre duas variáveis, é possível prever os efeitos numa variável dependente quando as mudanças ocorrem sobre o valor de uma variável independente. Por exemplo, calcular a correlação de forças num problema tático é conseguido através de um processo de análise quantitativo. Se o resultado é desfavorável ou coloca a operação em risco, o comandante pode destacar mais forças e observar os efeitos na correlação da proporção de forças.

A natureza estruturada do processo de resolução de problemas militares auxilia um EM inexperiente a identificar e a considerar os factores chave relevantes para o problema e também proporciona, ao mais intuitivo e experiente oficial, os alicerces para a análise e a resolução de problemas complexos. O processo de resolução de problemas militares permite assegurar que nenhuma peça chave de informação seja excluída da análise e, dessa forma, minimiza o risco de desenvolvimentos inesperados ou consequências incompreensíveis.

a. **Raciocínio crítico**

Os comandantes militares confrontam-se com vários problemas que requerem uma solução específica. Um problema pode ser geral e conceptual, como, por exemplo, melhorar a prontidão da unidade; ou mais específico, como, por exemplo, determinar a melhor atribuição de um recurso crítico. O raciocínio crítico é a chave para compreender situações diversas, encontrar causas, chegar a conclusões racionais, fazer bons julgamentos e aprender com a experiência, ou seja, resolver os problemas. É uma ferramenta essencial e um aspecto central na tomada de decisões. A palavra *crítico*, neste contexto, não significa encontrar falhas. Raciocínio crítico significa detectar um problema e pensar sobre ele em profundidade, analisando-o de vários pontos de vista, em vez de ficar satisfeito com a primeira resposta que lhe surgir. O EM tem que ter esta capacidade porque muitas das escolhas com que se debate são complexas e de difícil aplicação.

Desenvolver um bom raciocínio crítico é crucial para a resolução efectiva dos problemas e requer estudo e prática. São várias as capacidades cognitivas envolvidas no raciocínio crítico:

- Interpretação. Os comandantes devem compreender e exprimir o significado de uma grande variedade de experiências, situações, dados, eventos e julgamentos. A capacidade de interpretação materializa-se, por exemplo, na capacidade de reconhecer e descrever um problema ou clarificar o significado de um quadro, diagrama ou gráfico.
- Análise. O analista deve identificar a intenção das declarações, das ideias e dos conceitos para interpretação. Examinar ideias, analisar e determinar argumentos são ferramentas de análise. Identificar as semelhanças e diferenças entre duas soluções para um dado problema é um exemplo de análise.
- Avaliação. Os comandantes devem analisar a credibilidade das fontes disponíveis, tais como a percepção, a experiência, a situação, o julgamento ou as opiniões relevantes para o problema. Também devem avaliar o valor das actuais ou futuras relações entre declarações, descrições, questões ou outras formas de representação.

Idealmente, um crítico é inquisitivo, bem informado, confiante nas suas opiniões, flexível, justo nas suas avaliações, honesto ao enfrentar interesses pessoais, prudente a fazer julgamentos e disponível para reconsiderar opções.

Um bom crítico:

- Comunica o problema com clareza.
- Trabalha de forma organizada.
- Procura, diligentemente, informação relevante.
- Selecciona e aplica critérios de forma razoável.
- Foca, cuidadosamente, a atenção no problema.
- É tão preciso, quanto o permitido pelo objecto e pelas circunstâncias.

b. Pensamento criativo

Por vezes, encaram-se problemas pouco familiares ou velhos problemas que exigem uma nova solução. Nestes casos, ter-se-á que apelar à imaginação e abandonar o modo tradicional de os abordar. Ter-se-á que evitar a complacência, encontrando formas de desafiar os subordinados a adoptar novas abordagens e

ideias. Deve apelar-se à participação activa dos subordinados, de forma a reforçar o espírito de equipa, fazendo com que todos sejam responsáveis e participantes no cumprimento de tarefas difíceis.

Um pensamento criativo ou inovador é um tipo de pensamento que conduz a novo conhecimento, nova compreensão, novas abordagens, perspectivas atrevidas e a toda uma nova metodologia de perceber e conceber coisas.

302. **Resolução de Problemas em Grupo**

A criatividade é muito importante para o efectivo desenvolvimento de soluções para problemas. Frequentemente, trabalhando em grupo consegue-se um maior nível de criatividade. Embora trabalhar em grupo se revele vantajoso, a resolução de problemas em grupo apresenta perigos potenciais. Um desses perigos é o “pensamento de grupo”. “Pensamento de grupo” é uma fraqueza comum a pessoas ou grupos que trabalham juntos para tomar decisões ou resolver problemas. Revela-se como uma barreira ao pensamento ao combinar o hábito, o medo e o preconceito:

- Hábito

Relutância à mudança, em aceitar novas formas de fazer as coisas.

- Medo

Sentimento de agitação e ansiedade provocado pela preocupação ou apreensão (medo de ignorar o antigo, o costume e medo do ridículo por propor o novo).

- Preconceito

Opiniões pré-concebidas, formadas sem uma base racional ou com pouco conhecimento.

O “Pensamento de grupo” refere um modo de pensamento em que os elementos se comprometem e estão profundamente envolvidos num grupo coeso. Este aspecto ocorre quando os seus membros, num esforço para atingir um acordo, colocam de parte a sua motivação para, de uma forma realista, avaliarem modalidades de acção alternativas. Desta forma, o grupo elabora uma decisão colectiva, consensual, uma vez que todos os membros são a favor dessa decisão. Na defesa do interesse e da harmonia do grupo, não se verifica debate ou questiona a solução seleccionada.

Ter consciência da existência do “pensamento de grupo” é o factor mais importante para o evitar. Os aspectos que a seguir se apresentam ajudam a evitar o “pensamento de grupo”:

- Os comandantes devem encorajar a apresentação de objecções ou dúvidas.
- Quem apresenta o problema deve abster-se de expressar as suas preferências acerca de possíveis soluções.
- Eleger dois subgrupos independentes para trabalharem no problema.
- Os comandantes devem procurar contributos de pessoas fora do grupo.
- Os comandantes devem eleger, pelo menos, um membro do grupo para interpretar o papel de adversário, que criticará o processo de decisão do grupo.
- Após encontrar um primeiro consenso, o grupo deve reconsiderar previamente todas as outras soluções encontradas.

303. Estrutura dos Problemas

Em termos estruturais, existem três tipos de problemas: os bem estruturados, os medianamente estruturados e os mal estruturados. Compreender a estrutura de um problema ajuda a determinar o tempo e os meios necessários para desenvolver a solução recomendável. A percepção de que um problema está bem, mal ou medianamente estruturado depende, em parte, do conhecimento, da técnica e da aptidão de quem o vai resolver.

Os problemas bem estruturados são os mais fáceis de lidar, desde que:

- Toda a informação necessária esteja disponível.
- O problema esteja bem identificado.
- A solução técnica (fórmula ou algoritmo), com poucas variáveis, esteja disponível facilitando a análise.
- Que haja uma resposta correcta e verificável.

Os problemas medianamente estruturados representam a maioria dos problemas com que o comandante e o EM se deparam. Neste tipo de problemas pode encontrar-se:

- Alguma informação disponível.
- Problemas parcialmente definidos.
- Soluções de rotina ou não.
- Os que requerem alguma capacidade criativa para a sua resolução.
- Os que, normalmente, envolvem a adopção de pressupostos acerca das futuras condições ou o impacto das acções correntes nas acções futuras.

Os problemas mal estruturados são o oposto dos primeiros, uma vez que:

- Nenhuma resolução do problema parece possível.
- Nem toda a informação necessária está disponível.
- Existem muitas variáveis complexas envolvidas, tornando-os assim de difícil análise.
- Existem normalmente problemas de prognóstico sem uma resposta verificável.
- Podem requerer múltiplas soluções aplicáveis simultaneamente ou sequencialmente.

304. Resolução de Problemas

A resolução de problemas militares é uma forma sistemática para chegar à solução mais vantajosa para um problema. Aplica-se a todos os escalões e inclui as fases necessárias para desenvolver soluções racionais, bem argumentadas (Fig 3-1). Este processo integra técnicas de gestão do risco. Na resolução de problemas militares deve permanecer-se o mais objectivo possível. O seu objectivo é preparar uma solução ou proposta imparcial, suportada em factos.

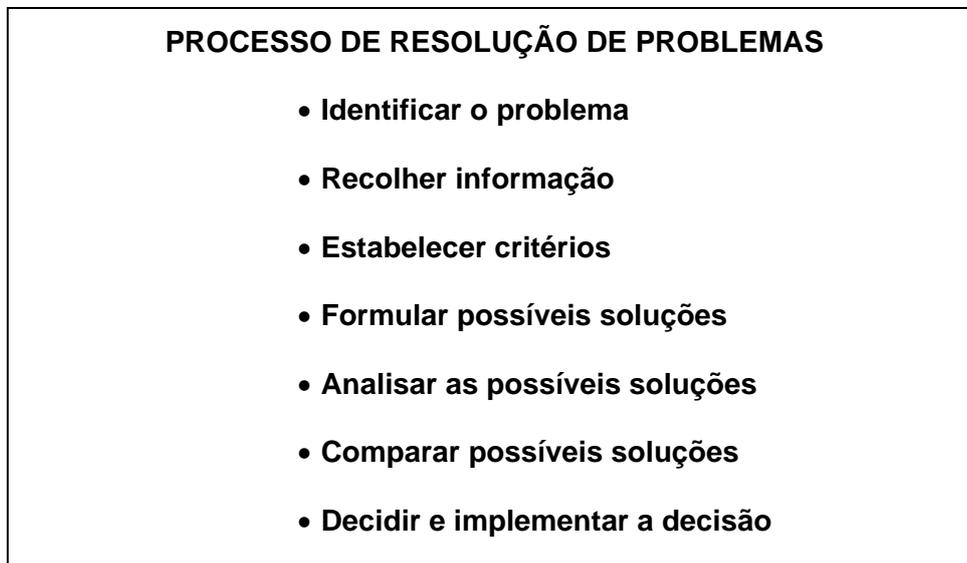


Figura 3-1 – Fases do Processo de Resolução de Problemas

a. Identificar o problema

A primeira fase na resolução de problemas consiste na identificação do problema. Esta fase é crucial, mesmo em problemas que são aparentemente óbvios. Por esta razão, deve determinar-se o problema, como ele realmente é, definindo de forma

clara o seu âmbito, as suas atribuições e as suas limitações. Deve ser dedicado tempo suficiente para definir claramente o problema, antes de continuar para o passo seguinte do processo de resolução de problemas.

Um problema existe quando se verifica uma diferença entre o estado ou a condição actual e o estado ou a condição desejada. Os problemas podem surgir de diversas fontes:

- Directivas do escalão superior.
- Directivas do decisor.
- Subordinados.
- Observações pessoais.

Na definição de um problema, deve procurar-se activamente identificar a sua provável causa e não apenas as suas revelações superficiais, ou seja, os seus sintomas. Estes podem ser a razão pelo qual o problema se torna visível. No entanto, orientar a atenção apenas para estes aspectos superficiais pode conduzir a falsas conclusões ou a soluções inadequadas.

Para identificar a provável causa de um problema, deve observar-se o seguinte:

- Comparar a situação corrente com o estado final desejado.
- Definir o âmbito e os limites do problema.
- Encontrar resposta para as questões:
 - Quem é que o problema afecta?
 - O que é afectado?
 - Quando é que o problema ocorreu?
 - Onde está o problema?
 - Porque é que o problema ocorreu?
- Determinar a causa dos obstáculos entre o estado actual e a solução. Muitas vezes, a causa de um problema consiste na existência de simples obstáculos entre a situação corrente e o estado final desejado.
- Escrever o rascunho de um primeiro enunciado do problema.
- Redefinir o problema sempre que uma nova informação é disponibilizada, analisada ou avaliada.

Após identificar as causas prováveis do problema, desenvolve-se o enunciado do problema. Este enunciado é escrito no infinitivo, como, por exemplo: “Determinar o melhor local para desenvolver e construir um veículo multiusos durante o presente ano”. Quando o problema a ser considerado tem origem numa directiva de um escalão superior, deve submeter-se este enunciado à aprovação do decisor. Desta forma, assegura-se que as directivas do decisor estão entendidas antes de continuar o processo.

Uma vez desenvolvido o enunciado do problema, faz-se o plano para resolver o problema. Ter-se-á que fazer o uso adequado do tempo disponível e prever tempo para cada fase do processo de resolução de problemas. Desta forma, estabelecem-se etapas que devem ser cumpridas. É aconselhável recorrer a um planeamento inverso na preparação da fita do tempo da resolução do problema. Esta fita do tempo, que permite avaliar o seu progresso, pode ser alterada, ajustando os tempos necessários a outras etapas para que a pressão do tempo não interfira neste processo.

b. Recolher informação

Após completar o enunciado do problema, a recolha de informação relevante para o problema continua. A recolha de informação começa com a identificação do problema e continua durante todo o processo de resolução. A aquisição e a avaliação do impacto de nova informação adicional são contínuas.

Quando se recolhe informação definem-se e caracterizam-se termos desconhecidos. Este aspecto é particularmente importante quando se trata de informação técnica, pelo que se deve atender à audiência. Por exemplo, para uma audiência civil, ter-se-ão que definir e explicar os termos militares. Um relatório técnico para um decisor pouco familiarizado com um determinado assunto deve incluir definições que o leitor necessite saber para perceber o relatório.

Sempre que possível, a recolha de informações recorre às fontes primárias. Estas fontes são pessoas com um conhecimento aprofundado do assunto objecto de investigação, ou documentos produzidos por estas entidades. Os métodos utilizados podem ser entrevistas, cartas ou pedidos de informação específica e questionários.

São necessários dois tipos de informação: factos e pressupostos. O completo entendimento destes é essencial para a percepção do processo de resolução de problemas. Adicionalmente, será necessário saber como lidar com opiniões e como gerir informação quando se trabalha em grupo.

(1) Factos

Os factos são parcelas de informação que podem ser verificáveis ou informação que foi, de forma objectiva, tida como real e verdadeira. Estes formam a estrutura onde a resolução do problema se baseia. Regulamentos, políticas, publicações doutrinárias, directivas do comandante, planos e ordens, experiência pessoal e a Internet são algumas das fontes dos factos.

(2) Pressupostos

Pressupostos são informações assumidas como verdadeiras, na ausência de factos. Esta informação é provavelmente correcta mas, no entanto, não pode ser verificada. Os pressupostos assumidos na tomada de decisão, para se considerarem apropriados, devem observar duas características:

- São válidos, isto é, muito provavelmente são verdade.
- São necessários, isto é, são essenciais para permitir a continuação do processo de resolução de problemas.

Se o processo pode continuar sem ter que se assumir qualquer pressuposto não será necessário procurar identificá-los. Por outro lado, sendo um pressuposto simultaneamente válido e necessário, será assumido como um facto. Deve-se procurar continuamente confirmar ou negar a validade dos pressupostos.

(3) Opiniões

Quando se recolhem informações, devem avaliar-se as diversas opiniões com muito cuidado. Uma opinião é um julgamento pessoal. Deve atender-se às opiniões porque, por vezes, estas são resultado de anos de experiência. Assim, devem ser avaliadas de forma objectiva, de forma a poder determinar se podem ser assumidas como facto, apenas como opinião ou se devem ser serem ignoradas.

(4) Organizar a informação

Cada elemento de informação deve ser verificado, a fim de confirmar a sua exactidão. Se possível, deverão ser dois indivíduos a verificar e a confirmar a veracidade dos factos e a validade dos pressupostos.

Estabelecer se um elemento de informação é um facto ou um pressuposto é pouco importante se aqueles que trabalham a resolução do problema não tiverem conhecimento da existência dessa informação. Assim, ter-se-á que

partilhar informação com o decisor, com os subordinados e com os respectivos pares, quando apropriado. Uma solução proposta é tão boa, quanto o seja a informação que a sustenta. Partilhar informação entre os membros de um EM durante a resolução de um problema aumenta a probabilidade de cada elemento descobrir a informação que possa conduzir à melhor solução.

Organizar a informação inclui coordenar com as unidades e outras organizações que podem ser afectadas pelo problema ou pelas soluções, de forma a obter apoio e manter os outros informados acerca da situação que os possa afectar. Algumas coordenações podem ser informais e de rotina. Por exemplo, o comandante de pelotão coordenando com o comandante de pelotão à sua direita para assegurar a sobreposição de sectores de tiro; ou pode ser formal, quando o comando da divisão difunde uma directiva aos comandos subordinados.

c. **Estabelecer critérios**

A fase seguinte do processo de resolução de problemas consiste no estabelecimento de critérios. Um critério é uma regra, norma ou teste com o qual alguma coisa pode ser julgada – uma medida de valor. São estabelecidos critérios para ajudar na formulação e avaliação de possíveis soluções para um problema. Os critérios baseiam-se em factos ou em pressupostos. São estabelecidos dois tipos de critérios: critérios de teste e critérios de avaliação.

(1) **CrITÉRIOS de teste**

São definidos e empregues para assegurar que as soluções consideradas podem resolver o problema. Os critérios de teste definem os limites para uma solução ser considerada aceitável. Uma solução pode ser rejeitada apenas com base na aplicação destes critérios. Normalmente, são aplicadas cinco categorias para testar uma solução:

- **Adequada** – resolve o problema de forma legal e ética.
- **Exequível** – ajusta-se dentro dos recursos disponíveis.
- **Aceitável** – o custo ou o risco são aceitáveis.
- **Distinta** – difere significativamente de outras soluções.
- **Completa** – contém os aspectos críticos de resolução do problema, desde o início ao fim.

(2) Critérios de avaliação

Após desenvolver os critérios de teste das soluções, são desenvolvidos os critérios de avaliação. Estes destinam-se a diferenciar entre as possíveis soluções (Fig 3-2).

- Título: cadência de tiro
- Definição: cadência de tiro para arma ligeira para combate urbano
- Unidade de medida: t.p.m
- “*Benchmark*” (referência): 70 t.p.m
- Fórmula: ≥ 70 vantagem; <70 desvantagem.

Figura 3-2 – Exemplo de um Critério de Avaliação

Um critério de avaliação bem definido observa cinco elementos:

- **Título** – o nome do critério.
- **Definição** – descrição clara das características a serem avaliadas.
- **Unidade de medida** – elemento normalizado utilizado para quantificar o critério. Por exemplo, poder-se-á utilizar euros, km/h ou metros.
- **Referência** – valor que define o estado final desejado ou “bom” para uma solução em termos de um critério particular.
- **Fórmula** – expressão que define como os valores do critério valorizam uma possível solução. Pode ser expressa em termos comparativos (por exemplo, maior é melhor) ou em termos absolutos (por exemplo, um movimento nocturno é melhor que um movimento diurno).

A definição de uma boa referência é fundamental para uma análise com sentido. A análise ajuíza a solução relativamente a um padrão, concluindo de uma forma objectiva se esta é boa. Este aspecto faz com que a análise difira da comparação, uma vez que esta compara possíveis soluções com outras, indicando qual delas é a mais vantajosa, num sentido relativo. As referências são padrões usados na análise. Podem ser estipuladas em regulamentos ou em directivas do decisor. Por vezes, a escolha da referência pode ser deduzida pelo resultado tangível que é esperado da solução do problema. No entanto, por

vezes, os responsáveis pela resolução do problema estabelecem as suas referências. Os métodos mais comuns para o fazer são quatro:

- **Racional** – a referência baseia-se na sua experiência pessoal e na percepção do que poderá ser bom.
- **Antecedentes históricos** – a referência baseia-se em exemplos relevantes de sucessos anteriores.
- **Exemplo actual** – a referência baseia-se numa desejável condição existente.
- **Fazer a média** – a referência é baseada na média matemática das soluções a considerar. A média é, de todos os métodos, o menos preferido porque, essencialmente, duplica o processo de comparação.

Na prática, os critérios pelos quais estas escolhas são feitas raramente são de igual importância. Por isso, atribuem-se pesos diferentes a cada critério de avaliação. O peso do critério determina a importância relativa de cada um relativamente aos demais. O peso deve reflectir o pensamento, tão próximo quanto possível, do decisor ou de peritos. Por exemplo: o decisor ou o perito podem julgar que dois critérios são iguais em importância ou que um deles é ligeiramente, fortemente ou moderadamente favorável. Se a estas opiniões verbais forem atribuídos valores numéricos, digamos de 1 a 4 respectivamente, podem ser utilizadas técnicas matemáticas para atribuir pesos numéricos com significado aos critérios.

O processo de atribuição de peso aos critérios está por vezes sujeita à subjectividade. Para obviar este facto, a comparação par-a-par é uma alternativa pois é uma ferramenta analítica que confere objectividade ao processo. Ao executar uma comparação par-a-par, o decisor ou o perito analisa cada critério de avaliação em relação a todos os restantes critérios e julga a sua importância (peso) relativa. Um computador equipado com o software concebido para o efeito pode facilmente calcular os algoritmos matemáticos.

Este processo não diminui de forma alguma a importância do julgamento do decisor. Pelo contrário, permite que os seus julgamentos possuam maior precisão, especialmente em situações de elevada complexidade. Independentemente do método utilizado para atribuir peso aos critérios, deve ser definido o racional para cada um deles na fase em que está a ser apresentada a proposta de solução ao comandante.

d. **Formular possíveis soluções**

Depois de reunir a informação relevante para o problema e de desenvolver critérios, são formuladas as possíveis soluções. Cuidadosamente, consideram-se as directivas dadas pelo comandante ou pelos seus superiores e desenvolvem-se várias alternativas para resolver o problema. Várias alternativas devem ser consideradas, contudo, demasiadas soluções podem constituir perda de tempo ao dar opções similares. A experiência e o tempo disponível determinam quantas soluções se devem considerar. Devem ser consideradas, pelo menos, duas soluções. Assim permite usar as ferramentas de análise e de comparação para resolver o problema. Desenvolver apenas uma solução para poupar tempo, pode produzir uma solução mais rápida, mas arrisca-se a criar mais problemas como resultado de não terem sido analisados factores que deviam ter sido considerados.

O EM segue dois passos ao desenvolver soluções:

- Cria opções.
- Resume por escrito, em esboço ou por ambos, a solução.

(1) **Criar opções**

A criatividade é fundamental para o desenvolvimento de soluções. Frequentemente, os grupos conseguem ser mais criativos que um indivíduo. Contudo, os elementos constituintes do grupo devem ter algum conhecimento ou trabalho de fundo na área do problema.

A técnica base para desenvolver novas ideias num ambiente de grupo é o *brainstorming*. Esta é caracterizada por uma participação activa na discussão. As suas regras incluem:

- Especificar o problema e garantir que todos os participantes o percebem.
- Escolher alguém para registar todas as ideias.
- Impedir o julgamento de ideias.
- Incentivar ideias independentes.
- Considerar a quantidade em vez da qualidade.
- Associar as ideias de uns com as de outros.

Ao concluir o *brainstorming*, o EM pode rejeitar soluções que claramente não se aproximam dos padrões descritos pelo critério de teste. Se o *brainstorming*

levar a apenas uma ou nenhuma solução, então mais opções devem ser criadas.

(2) **Resumir a solução por escrito ou por esboço**

Depois de criar as opções, regista-se cada uma das possíveis soluções. O enunciado da modalidade de acção retrata claramente como a acção ou as acções resolvem o problema. Em algumas circunstâncias, aquele pode consistir numa única frase (por exemplo, “comprar computadores Modelo XYZ COMPUTERS”). Noutras circunstâncias, o enunciado da modalidade de acção pode requerer mais detalhes, incluindo esboços ou diagramas. Por exemplo, se o problema é desenvolver um tipo de arma ligeira, o EM pode escolher entre retratar cada solução com um esboço acompanhado da descrição ou um esquema detalhado para cada finalidade da arma.

e. **Analisar as possíveis soluções**

Depois de identificar as possíveis soluções, o EM analisa-as individualmente de forma a determinar as suas vantagens e desvantagens. A análise estará largamente simplificada se os critérios estiverem bem definidos, de forma a incluir uma selecção rigorosa de referenciais.

O EM utiliza os critérios de teste para avaliar se uma solução cumpre as exigências mínimas. Para critérios quantitativos avaliam-se, calculam-se ou prevêem-se os valores dos dados em bruto para cada modalidade de acção e critério. Ao analisar as modalidades de acção – o que envolve a previsão de acontecimentos futuros – é útil ter um processo de visualização desses acontecimentos. Jogos de guerra, modelos e simulações são exemplos de ferramentas que ajudam a visualizar acontecimentos e a prever os valores dos dados em bruto para cada análise. Uma vez determinados esses valores, o EM avalia-os confrontando-os com os critérios de teste de forma a determinar se uma possível solução merece mais considerações. Uma solução que não satisfaça um ou mais dos critérios de teste é excluída.

Depois de aplicar os critérios de teste a todas as possíveis soluções, o EM usa as referências (*benchmark*) para as avaliar relativamente a uma situação desejada (estado final desejado). Os valores dos dados que alcancem ou ultrapassem os objectivos estabelecidos indicam que a modalidade alcançou a situação desejada. Os valores dos dados que não atinjam os objectivos indicam que esta não é boa no que respeita a um determinado critério. Para cada modalidade de acção, o EM cataloga os aspectos nos quais a análise revela se são ou não bons. Há bastantes

probabilidades de uma modalidade de acção não atingir os objectivos e, desta forma, ser considerada má em determinado critério. Quando tal acontece, o EM tem obrigação de salientar ao decisor que, nesse aspecto particular, não existem boas soluções a considerar. O EM tem que ter cuidado para não comparar soluções enquanto efectua a análise. Fazê-lo enfraquece a integridade do processo e persuade o decisor a tirar conclusões precipitadas. O EM examina cada possível solução, independentemente de identificar os pontos fortes e os pontos fracos, tendo o cuidado de não introduzir novos critérios.

f. **Comparar possíveis soluções**

Nesta fase, o EM compara as soluções umas com as outras de forma a chegar à mais vantajosa. A comparação das soluções identifica qual a que melhor resolve o problema, baseado nos critérios de avaliação. Para atingir esse desiderato, o EM recorre a técnicas que o ajudam a chegar à melhor proposta. A técnica mais comum é a matriz de decisão.

As técnicas quantitativas (tais como a matriz de decisão, os pesos atribuídos e a análise sensitiva) podem ser usadas para apoiar comparações. No entanto, elas são ferramentas para apoiar a análise e a comparação, e não são por si só, a análise e a comparação. As técnicas quantitativas devem ser claramente sumariadas para que o leitor não necessite de recorrer a anexos para conhecer os resultados.

g. **Decidir e implementar a decisão**

Após completar a análise e a comparação, identifica-se a solução preferida. Para problemas simples, poder-se-á desde logo executar a solução. Para problemas mais complexos pode ser necessário um plano de acção ou um plano formal. Caso o problema seja determinado pelo escalão superior, devem ser preparados os elementos necessários (orais, escritos ou ambos), para apresentar a proposta ao decisor. Antes de apresentar as conclusões e as propostas, estas devem ser coordenadas com todos aqueles aos quais o problema ou solução afecte. Em situações formais, as conclusões, propostas, os estudos de EM (Anexo A), as matrizes de decisão ou os brifingues de decisão (Anexo B), são apresentadas ao decisor.

Uma boa solução pode ser perdida caso não se consiga convencer a audiência de que está correcta. Todos os problemas requerem uma solução e a capacidade para a comunicarem. As aptidões para escrever e apresentar brifingues são tão importantes como a aptidão para resolver problemas.

De acordo com a decisão do decisor e as suas orientações finais, o EM refina a solução e prepara as instruções necessárias para a sua implementação. Estas instruções formais podem ter a forma de memorando ou directivas de comando. Uma vez transmitidas as instruções pelo EM, este deve supervisionar a sua implementação e comparar os resultados com os critérios de sucesso e com o estado final desejado estabelecido pela solução aprovada. Quando necessário deve difundir instruções adicionais.

Um sistema de retorno que forneça informação precisa e em tempo, revisões periódicas bem como a flexibilidade para a ajustar, deve também estar previsto no plano de implementação. Neste processo, o EM permanece envolvido e é cuidadoso no sentido de não criar novos problemas causados por uma implementação descoordenada da solução. Este trabalho não termina com a identificação da melhor solução ou com a obtenção da aprovação da proposta. Termina quando o problema está resolvido.

CAPÍTULO 4

O COMANDO E A TOMADA DE DECISÃO

401. Introdução

Para exercer o comando de uma forma eficaz, um comandante deve tomar as suas decisões em tempo e promover a acção decorrente dessa tomada de decisão (Fig 4-1). Se um comandante pode decidir e actuar mais rapidamente que o seu oponente, a força que comanda terá à partida uma nítida vantagem. A decisão é a selecção de uma alternativa entre várias. O comandante, para decidir que m/a vai adoptar, elaborar um plano e colocá-lo em execução, necessita de ter informações oportunas e válidas, controlar os meios à sua disposição e possuir eficazes meios de comunicações para receber as informações e transmitir as ordens.

A capacidade de decisão de um comandante é uma qualidade que será necessariamente influenciada e condicionada por um número de factores, uns subjectivos e individuais (personalidade, experiência, intuição, etc.) e outros ambientais (cenário do conflito, volume de trabalho, *stress*, modo como a informação é processada e difundida, etc.). No actual espaço de batalha, é vital para os diferentes níveis de comando ter a informação relevante, simultaneamente em tempo e com precisão, o que implica que esta tenha que fluir fora da cadeia de comando.

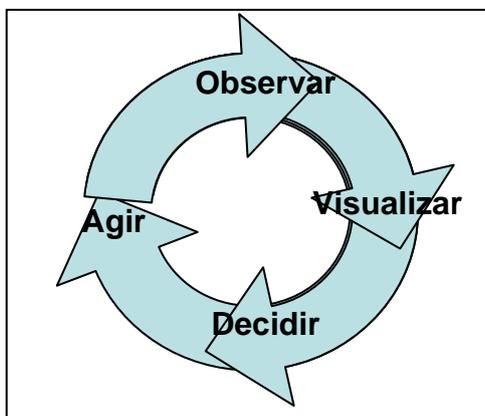


Figura 4-1 – O Ciclo de Decisão

No âmbito das operações militares, a sequência de acções e técnicas a desenvolver pelo EM e pelo comandante (antes e durante as operações), destinadas a preparar a decisão e a transmiti-la às unidades subordinadas (garantindo que esta é correctamente percebida e executada), são designadas por Acções de Comando e Estado-Maior.

No contexto destas acções, o processo analítico adoptado pelo comandante e pelo seu EM para desenvolver os estudos de situação e os planos e ordens de operações assume a designação de PDM. Este consiste na combinação de arte e ciência, que em conjunto com uma adequada liderança, permite decidir sobre as operações em curso e as operações futuras.

402. **A Importância da Informação**

A informação reduz a incerteza. Com melhor informação o comandante terá maior grau de certeza no resultado da sua decisão. A cada nível de decisão – estratégico, operacional e tático – é necessário um tipo diferenciado de informação, ao qual os sistemas de informação terão que responder de uma forma contínua, de modo a apoiar o processo de tomada de decisão e a conduta das operações.

O PDM é fortemente apoiado na recolha de informação inicial, com a finalidade de identificar qual a missão, quais as possíveis opções para a cumprir e qual a solução mais vantajosa, para de seguida na fase de difusão e execução apoiar a supervisão da m/a adoptada pelo comandante.

403. **Elementos do Processo de Decisão**

A tomada de decisão é o coração do exercício do comando e do controlo, embora neste último em menor escala, por ter mais a ver com a actividade de EM, constituindo a oportunidade da decisão a essência da acção de comando.

Para apoiar o comandante e o EM na tomada de decisão, existe um conjunto de instrumentos que são normalmente adoptados: o trabalho de equipa e a discussão em grupo; o Jogo da Guerra; os estudos de situação formais; o Estudo do Espaço de Batalha pelas Informações; os brifings de decisão e de informação; e, em processos mais complexos, a Análise Operacional. No futuro, a existência de uma situação comum do espaço de batalha disponível será um dos instrumentos fundamentais, a par de outros de apoio à decisão baseados em sistemas informáticos. Com estes instrumentos o objectivo é economizar tempo, muito embora o comandante continue a tomar a sua decisão baseado no seu conhecimento da situação militar e no julgamento que faz apoiado na sua experiência e intuição.

404. **Os Factores de Decisão**

A tecnologia, a natureza fluida das operações e o volume de informação aumentam a importância da aptidão do comandante em visualizar e descrever as operações, a fim

de traduzir a sua intenção. A perspectiva é necessariamente diferente de escalão para escalão. A arte operacional difere da tática principalmente no alcance e na escala da visualização e da descrição que o comandante faz do espaço de batalha. O comandante operacional identifica o tempo, o espaço, os meios, a finalidade e a acção das operações terrestres e relaciona-os com a intenção do comandante da força conjunta. O comandante tático analisa a AOp/AOO atribuída, os objectivos, a finalidade, as forças, os apoios atribuídos e o tempo disponível. As decisões são baseadas na missão e nos condicionamentos impostos ao seu cumprimento e na consideração das características da AOp/AOO, do In, da situação das forças amigas, do tempo disponível e das considerações de natureza civil, os chamados factores de decisão.

Depois de receber a missão o comandante considera o espaço de batalha e faz a sua análise a qual resulta da sua visão inicial que modifica ou confirma continuamente. Os comandantes a qualquer nível utilizam os factores de decisão, o conceito de operação do escalão superior, os estudos de situação, dados que decorrem de outros comandos laterais e superiores e a sua experiência e capacidade de julgamento, para avaliar a situação e desenvolver a sua perspectiva da acção a empreender.

Missão, Inimigo, Terreno e Condições Meteorológicas, Meios, Tempo Disponível e Considerações de Natureza Civil são os factores de decisão importantes de analisar, face à tipologia das operações modernas. Os primeiros cinco factores não são novos. O último, Considerações de Natureza Civil, resulta da importância e complexidade cada vez maior das questões não militares em operações.

a. **Missão**

O comandante determina a missão através da análise da missão, identificando as tarefas essenciais que conjuntamente com a finalidade da operação, indicam que tipo de operação é necessário empreender. A missão inclui as tarefas que têm de ser cumpridas, quem as cumpre, onde, quando e com que finalidade.

b. **Inimigo**

A análise do In inclui as informações disponíveis sobre o seu potencial e composição, localização, actividade recente e capacidades, identificando e avaliando a sua m/a mais provável. Em operações de apoio à paz a análise inclui: adversários, facções potencialmente hostis ou outras ameaças às operações das nossas forças. As ameaças devem incluir doenças infecciosas, instabilidade regional, etc., considerando as ameaças assimétricas de igual modo que as convencionais.

c. Terreno e condições meteorológicas

A análise do terreno e das condições meteorológicas ajudam a identificar e a caracterizar os aspectos militares da AOp/AOO: Observação e campos de tiro, os Cobertos e abrigos, os Obstáculos ao movimento de forças, os Pontos importantes e os Eixos de aproximação (OCOPE). O terreno inclui as alterações resultantes da acção do homem (cidades, aeroportos, pontes, caminhos de ferro, portos, etc.). As condições meteorológicas e o terreno têm efeitos nas operações terrestres, no emprego de munições de precisão, no apoio aéreo e nos apoios de combate e logístico.

d. Meios

Os comandantes avaliam o treino do pessoal, o seu estado físico e psicológico e as forças amigas, incluindo a disponibilidade de sistemas de armas críticos, o apoio de combate e de serviços disponível e a disponibilidade de meios na área de operações que possa ser utilizado em proveito das forças.

e. Tempo disponível

Os comandantes avaliam o tempo disponível para planeamento, preparação e execução da missão, considerando como é que as forças amigas e o In ou o adversário utilizarão o tempo e quais os possíveis resultados das suas acções. O uso adequado do tempo pode alterar a situação em favor das nossas forças. O tempo disponível é normalmente explicitado em termos de tarefas atribuídas às nossas forças e implicitamente sofrendo a oposição do In ou adversário.

f. Considerações de natureza civil

As considerações de natureza civil relacionam a população civil, a cultura, a organização, e os líderes com a AOp/AOO. A análise do ambiente deve incluir os locais classificados como culturais em todas as operações que directa ou indirectamente afectem as populações civis, para além dos factos e enquadramento, de natureza, política, económica, religiosa e outros que possam caracterizar o comportamento e atitude da população civil.

Ao nível operacional as considerações de natureza civil incluem a inter-relação entre as operações militares e os outros instrumentos do poder. Ao nível tático a atenção está voltada para o impacto imediato das questões de natureza civil no desenvolvimento das operações, identificando tarefas de apoio às autoridades civis, muito embora se considere também os assuntos de natureza diplomática, económica, política e de informações.

Porque o conflito por vezes atravessa as fronteiras políticas entre países e/ou províncias, é de capital importância ter esse tipo de dados em consideração, porque as fronteiras por vezes são limites para as operações, para além de nos dizerem que líderes e instituições tem influência na situação.

A presença dos órgãos de comunicação social transmite as operações em tempo real para as opiniões públicas de onde é originária a força influenciando a percepção e conseqüentemente o seu nível de apoio. As actividades das forças militares – incluindo a dos soldados tomados individualmente – podem ter um efeito profundo nas opiniões pública nacional e mundial. Os media também influenciam a opinião pública local e as actividades na AOp/AOO, constituindo-se como uma boa fonte de informações e um excelente meio de transmissão.

A população local e os deslocados influenciam as decisões do comandante. A necessidade de controlo, protecção e apoio de vária ordem afectam a escolha de m/a e a distribuição de meios. Em operações de Resposta a Crises (CRO – *Crisis Response Operations*) a questão dos deslocados é uma preocupação fundamental a ter em conta na AOp/AOO.

405. Os Estudos de Situação

A finalidade do estudo de situação é apoiar a decisão da escolha de uma m/a, de acordo com o nível de comando, com base num conjunto de informação disponível sobre a campanha, operação de grande envergadura ou batalha. Com a alteração da situação terá que ter lugar uma reavaliação da missão e dos factores de decisão, transformando o estudo de situação numa ferramenta para um processo que se pretende contínuo. Até receber a missão, o EM actualiza continuamente os seus conhecimentos sobre a situação nas suas respectivas áreas de responsabilidade. A recepção de uma nova missão deduzida ou atribuída pelo escalão superior será sempre uma orientação para um processo contínuo que é a elaboração dos estudos de situação.

O estudo de situação, como resultado do trabalho de grupo, é uma actividade cuja elaboração é determinada pelo comandante e pelo próprio EM.

No nível tático, particularmente quando há escassez de tempo e se dispõe de pouca informação, o PDM e o próprio estudo de situação devem assumir uma forma abreviada, devendo este último ser complementado por mapas, notas ou gráficos, tomando a designação de estudo de situação de combate.

CAPÍTULO 5

O PROCESSO DE DECISÃO MILITAR

SECÇÃO I – GENERALIDADES

501. Introdução

O PDM é um processo de planeamento analítico que estabelece procedimentos para analisar a missão, gerar, analisar e comparar m/a com base em critérios de avaliação, seleccionar a m/a óptima e produzir um plano ou ordem. É uma adaptação para o contexto específico das operações militares do Processo de Resolução de Problemas.

502. A Tomada de Decisão

A tomada de decisão implica saber se é necessário decidir, quando decidir e o que decidir. Através da decisão, o comandante traduz a sua visão pelo desenho operacional que é necessário empreender para atingir o estado final desejado.

O PDM auxilia o comandante e o EM a avaliar a situação táctica e a tomar decisões. É um processo analítico, detalhado, claro, deliberado e sequencial. Por ser demorado, é necessário dispor de tempo suficiente para o executar. Por ser deliberado, necessita da disponibilidade de grande número de pessoal para analisar as diferentes m/a do In e das NF. Representa um processo adequado à preparação de planos de operações, ao planeamento de novas missões, às operações que se prolongam no tempo e ao ensino e treino de procedimentos de EM.

O PDM divide todo o processo mental da tomada de decisão em passos elementares, descrevendo as componentes de cada fase. Na prática, muitas das fases são executadas simultaneamente e das mais variadas formas, de modo a satisfazer as exigências da situação táctica em análise.

Facilita, igualmente, uma abordagem exaustiva que permite chegar à solução ideal para um problema táctico, em virtude da análise pormenorizada de uma série de opções das NF face à gama completa de possibilidades razoáveis do In. O plano daqui resultante servirá, então, como um excelente ponto de partida para ajustamentos futuros (contingências da m/a) uma vez iniciado o combate.

Outra característica fundamental deste processo é que não existem diferenças nos procedimentos a adoptar antes e durante as operações, apenas se adaptam os procedimentos ao tempo disponível.

As vantagens de utilizar o PDM completo são:

- Analisar e comparar múltiplas m/a do In e das NF, na tentativa de seleccionar a mais vantajosa.
- Permitir a completa integração, coordenação e sincronização de uma operação, minimizando o risco de não avaliar qualquer aspecto crítico.
- Resultar num Plano/Ordem de Operações (PIOp/OOp) mais detalhado.

A principal desvantagem reside no facto de ser um processo demorado, em especial quando é executado na sua forma completa. Quanto mais tempo os escalões superiores demorarem a planear, menos tempo os escalões subordinados têm para planear, preparar e executar uma operação. Para além disso, o tempo gasto no planeamento pode resultar em tempo atribuído ao In para melhorar a sua postura e, conseqüentemente, na perda de iniciativa, de oportunidades ou de ímpeto.

SECÇÃO II – O PAPEL DO COMANDANTE E DO ESTADO-MAIOR

503. O Papel do Comandante

O comandante desempenha o papel fundamental no PDM, particularmente ao nível tático. Desde a definição de orientações para os estudos de EM, até à tomada da decisão, é sua responsabilidade a forma como ele é conduzido. Quanto menor for o tempo disponível para planeamento ou quanto menor for a experiência do seu EM, tanto maior será o envolvimento do comandante na condução do processo.

Ao nível estratégico e operacional é natural que uma maior responsabilidade seja dada ao EM, continuando o comandante a ser o responsável pela condução de todo o processo e ciclo de decisão. No entanto, faz depender o seu nível de envolvimento do tempo disponível para tomar a decisão, da experiência do seu EM, do nível e complexidade da decisão e do seu estilo e personalidade.

504. O Estado-Maior

O EM é responsável por desenvolver os estudos de situação, sob a direcção do comandante ou do seu representante, o Chefe de Estado-Maior (CEM). Os oficiais do EM desenvolverão todas as opções para colocarem à consideração do comandante. O seu objectivo é integrar toda a informação disponível, baseando-se na doutrina e na sua própria experiência e competência técnica, permitindo obter planos de operações adequados e eficazes.

O CEM coordena e administra todo o trabalho do EM, garantindo o envolvimento de todos os elementos e a execução do trabalho em equipa, para a obtenção de planos que permitam atingir a finalidade definida pelo comandante; e controla o funcionamento do EM, através de directivas, informações e da atribuição de recursos (pessoal, material, equipamento e tempo).

O comandante e o EM funcionam como uma equipa, permitindo que o comandante se liberte de assuntos de rotina para se focalizar na tomada de decisão, apoiada na correcta apreciação de diversos factores.

Inicialmente a actividade do EM foca-se na análise da missão. Esta análise gera informação que auxilia o comandante a entender a situação e a missão. Durante a formulação e comparação das m/a, o EM apresenta ao comandante recomendações pertinentes e credíveis de carácter tático para o apoiar na escolha da m/a. Após a decisão do comandante, o EM elabora o plano/ordem, coordenando todos os pormenores de forma detalhada. Durante o planeamento, o EM executa as tarefas seguintes:

- Desenvolver e manter actualizados os estudos de situação.
- Identificar tarefas explícitas e implícitas.
- Identificar constrangimentos.
- Identificar factos e pressupostos.
- Executar o IPB.
- Formular o conceito de operação de acordo com a intenção do comandante.
- Desenvolver o esquema de manobra para apoiar as m/a.
- Preparar, autenticar e distribuir os planos/ordens, anexos e apêndices.

Durante o planeamento, os oficiais de EM elaboram propostas dentro das suas áreas funcionais, tais como:

- Emprego, capacidades e limitações de unidades, sistemas e munições.
- Identificação do risco e seu controlo.
- Organização para o combate.
- Atribuição de recursos e a sincronização do emprego dos meios de apoio orgânicos e outros.
- Localização geral e o movimento de unidades.

As Secções/Repartições (Sec/Rep) de EM mantêm os seus respectivos estudos de situação actualizados de forma a poder ser fornecido permanentemente apoio às decisões do comandante. Um estudo de situação é uma avaliação da situação e uma análise daquelas m/a que o comandante considera que melhor cumprem a missão. Inclui a avaliação de como os factores de decisão afectam, em cada área funcional, cada m/a e inclui conclusões e a proposta de m/a. O estudo de situação é um processo contínuo que avalia as operações futuras e as correntes para determinar se a operação corrente está a decorrer de acordo com o que está planeado e se as operações futuras são suportáveis na perspectiva de cada área funcional. Em suma, os estudos de EM têm como função apoiar o processo de apoio à decisão durante o planeamento e a execução.

Os estudos de situação decorrem paralelamente aos passos do PDM e servem como registo das avaliações, análises e propostas das Sec/Rep de EM que as elaboram. Contêm uma compilação de factores críticos levantados pela Sec/Rep, bem como uma análise das acções das restantes Sec/Rep e do impacto que essas acções têm na Sec/Rep. O comandante recorre às propostas dos estudos de EM para seleccionar e analisar as m/a exequíveis e decidir qual a m/a a executar. As falhas ou desactualizações nos estudos de EM podem conduzir a erros durante a operação.

Os estudos de situação são contínuos, devendo ser mantidos mesmo após o planeamento. A informação que chega ao EM durante a execução da operação é considerada nos estudos de situação, contribuindo para a permanente actualização dos mesmos. As conclusões e propostas mantêm-se constantemente actualizadas, com base no impacto de novos factos que vão surgindo. Esta actualização é também útil na avaliação das operações.

505. Interação Comandante – EM – Unidades Subordinadas

O PDM está concebido para facilitar a interacção entre o comandante, o EM e as unidades subordinadas durante o processo de planeamento. Esta interacção permite o esforço concorrente e coordenado que mantém a flexibilidade, o eficiente uso do tempo e facilita a partilha contínua de informação. Internamente, no EM, a estrutura do PDM permite o trabalho em equipa e a produção coordenada de planos.

O PDM está também concebido para permitir ao EM interagir e partilhar informação com os EM das unidades subordinadas durante o planeamento. À medida que as decisões vão sendo tomadas e surgem novas informações e produtos do EM, o escalão superior envia OPrep aos subordinados. Esta medida facilita o planeamento

paralelo, permitindo que as unidades subordinadas iniciem os movimentos e dirijam as operações de IVR/ISR.

506. **Influência da Complexidade dos Problemas Tácticos**

Convém frisar que dada a complexidade dos problemas tácticos, da qual resulta um elevado número de factores que afectam as opções e se caracterizam pela sua diversidade, inter-relação e, ainda, quase impossibilidade de completa quantificação, o raciocínio a desenvolver para a sua resolução não deve estar condicionado por esquemas demasiado rígidos. No entanto, seguir um esquema pré-estabelecido e padronizado, como o que nos capítulos seguintes se descreve, apresenta-se como o mais correcto, porque minimiza os erros, especialmente se o comandante e o seu EM tiverem pouca experiência.

SECÇÃO III – O PROCESSO DE DECISÃO MILITAR

507. **Generalidades**

O PDM, tal como é descrito no Quadro 5-1, tem sete fases (Anexo C – Detalhe do Processo de Decisão Militar). Cada fase inicia-se com os produtos das fases precedentes. Por sua vez, cada fase resulta num conjunto de acções que constituem orientações para as fases seguintes.

Fase 1	Recepção da Missão
Fase 2	Análise da Missão
Fase 3	Formulação das m/a
Fase 4	Análise das m/a
Fase 5	Comparação das m/a
Fase 6	Aprovação da m/a
Fase 7	Elaboração de Planos e Ordens de Operações

Quadro 5-1 – Fases do Processo de Decisão Militar

508. **Recepção da Missão**

O PDM inicia-se com a antecipação ou recepção de uma nova missão ou, ainda, com uma alteração significativa da situação que implique a adopção de uma m/a

significativamente diferente da anteriormente planeada. Assim que uma nova missão é recebida, o CEM, através da Sec/Rep ou da Célula de Operações, difunde ao EM os dados iniciais da situação, alertando-o para a necessidade de se iniciar um novo processo de planeamento e convocando-o para esse efeito. Esta convocatória deve estar definida em Normas de Execução Permanente (NEP), indicando quem comparece e quais os dados iniciais necessários para os estudos.

O EM prepara-se para a análise da missão, assim que recebe a convocatória do CEM, reunindo toda a informação e dados pertinentes disponíveis, incluindo:

- PLOp/OOp do escalão superior.
- Cartas da AOp/AOO.
- NEP da unidade, bem como do escalão superior.
- Manuais adequados.
- Estudos de situação disponíveis e actualizados.

Assim que o comandante e o seu EM recebem a missão, deve ser feita uma breve análise da situação, no sentido de determinar:

- O tempo disponível para planear, preparar e executar a missão.
- O IPB necessário.
- Os estudos de situação disponíveis e relevantes para a operação.
- Os dados para planeamento, tais como movimentos necessários e treinos a efectuar.

O comandante e o EM efectuem uma rápida avaliação inicial. Esta avaliação inclui a determinação de:

- Tempo disponível desde a recepção da missão até à sua execução.
- Tempo necessário para planear e preparar para a missão, incluindo o tempo necessário para as unidades subordinadas.
- Produtos do IPB disponíveis.
- Estudos de EM já elaborados e em actualização.
- Tempo necessário para dispor no terreno elementos críticos para a operação, incluindo sistemas de C2.
- Experiência do EM, nível de stress e cansaço.

O produto desta avaliação inicial é a fita inicial do tempo disponível. Esta fita do tempo inclui o tempo necessário para planear, preparar e executar a operação. O comandante e EM fazem o balanço entre o detalhe necessário à operação e o tempo necessário para planear e preparar a operação. Por princípio, do tempo total são atribuídos às unidades subordinadas 2/3 do tempo para planeamento. A fita do tempo é estabelecida durante a análise da missão e continuamente actualizada.

Um factor crítico é a fita do tempo para o EM planear. É elaborada pelo CEM e inclui os tempos necessários para os briefings e reuniões. Por princípio, a atribuição do tempo disponível para planeamento pode obedecer ao seguinte racional:

- 30% para a Análise da Missão.
- 20% para a Formulação das m/a.
- 30% para a Análise/Comparação/Aprovação da m/a.
- 20% para a Elaboração de PLOp/OOp.

Esta breve análise permite definir o tempo disponível de planeamento para o EM e para as unidades subordinadas (regra 1/3 – 2/3). Após o estabelecimento do tempo disponível o comandante dá a sua directiva inicial de planeamento (Anexo D – Orientações para a Directiva de Planeamento) e o EM difunde a Ordem Preparatória n.º 1 (OPrep n.º 1) às unidades subordinadas (Quad 5-2).

DIRECTIVA INICIAL DE PLANEAMENTO	ORDEM PREPARATÓRIA N.º 1 (Conteúdos mínimos)¹
Fita do tempo inicial	Tipo de operação
Como abreviar o PDM (se necessário)	Área geral da operação
Coordenações necessárias a efectuar, incluindo oficiais de ligação a destacar	Fita do tempo inicial
Movimentos autorizados	Movimentos a efectuar
Tarefas adicionais para o EM	Indicação das sessões de planeamento colaborativo orientadas pelo Comandante
Planeamento colaborativo, grupo data-hora e local (se necessário)	IR ou CCIR iniciais
IR ou CCIR (se necessário)	Tarefas de IVR/ISR

Quadro 5-2 – Produtos da Recepção da Missão

¹ Embora a ordem preparatória obedeça aos cinco parágrafos da ordem, neste caso apenas nos referimos à informação mínima a conter.

509. Análise da Missão

Até receberem a missão, os elementos do EM actualizam constantemente a situação nas respectivas áreas de responsabilidade. Uma nova missão, proveniente de uma ordem do escalão superior ou da dedução de uma nova missão a partir da avaliação da operação em curso, implica novas orientações.

A análise da missão visa:

- Analisar a missão e intenção do escalão superior de modo a enquadrar a nossa missão na manobra global (**que tarefas é necessário executar para se cumprir a missão**), ou seja, identificar o contributo da nossa unidade.
- A compilação dos factos, com base na missão recebida.
- Estabelecimento de pressupostos substituindo os factos na ausência destes.
- Difusão da directiva de planeamento do comandante (base do trabalho subsequente do EM).

Esta é uma fase crucial do PDM, cujo objectivo principal é a definição do problema táctico. Consiste em 17 passos (Quad 5-3), não necessariamente sequenciais, nos quais se inclui o briefing formal da análise da missão, apresentado pelo EM ao comandante.

Passo 1	Analisar a missão e intenção do escalão superior
Passo 2	Elaborar o IPB inicial
Passo 3	Identificar as tarefas (explícitas, implícitas e essenciais)
Passo 4	Rever os meios disponíveis
Passo 5	Determinar constrangimentos
Passo 6	Determinar factos e pressupostos
Passo 7	Efectuar a gestão do risco
Passo 8	Identificar as CCIR e os elementos essenciais de informação das forças amigas (EEFI – <i>Essential Elements of Friendly Information</i>)
Passo 9	Elaborar o plano inicial de IVR/ISR
Passo 10	Actualizar a fita do tempo
Passo 11	Redigir a Missão Restabelecida
Passo 12	Efectuar o Briefing da Análise da Missão
Passo 13	Aprovar a Missão Restabelecida
Passo 14	Formular a intenção inicial do comandante
Passo 15	Difundir a Directiva de Planeamento
Passo 16	Difundir a Ordem Preparatória n.º 2
Passo 17	Rever os factos e pressupostos

Quadro 5-3 – Passos da Análise da Missão

O estudo da missão é uma responsabilidade específica do comandante, para a qual procura a colaboração do seu EM. Ao mesmo tempo que o EM efectua a análise da missão, o comandante procede ao seu próprio estudo, no sentido de obter a sua própria visão do problema, a qual o habilita a focalizar e supervisionar o trabalho do EM. Durante esta fase os chefes das diversas Sep/Rec continuam a actualizar os respectivos Estudos de Situação.

a. Passo 1 – Analisar a missão e intenção do escalão superior

A informação relativa à missão poderá ser encontrada em todas as partes do PLOp/OOp do escalão superior. A análise da missão e intenção do escalão superior visa, nomeadamente:

- Compreender as intenções dos comandantes do escalão superior até dois escalões acima, bem como o conceito de operação e fita do tempo para a operação.
- Determinar as limitações ou constrangimentos impostos.
- Analisar o tempo disponível.
- Identificar os planos de decepção.
- Determinar níveis de risco aceitáveis.
- Analisar as missões das unidades adjacentes e seus contributos para o plano do escalão superior.
- Definir a AOp/AOO atribuída.

Para uma análise detalhada e facilmente compreensível do contributo da unidade para a operação do escalão superior até dois escalões acima, o Oficial de Operações pode utilizar o Diagrama de *Nesting* ou Diagrama Integrado que relaciona intenções com o conceito de operação (Fig 5-4).

b. Passo 2 – Conduzir o IPB inicial

O IPB é um processo contínuo e sistemático de análise do ambiente operacional e do In numa área geográfica específica. É uma ferramenta destinada a apoiar os estudos de EM e a tomada de decisão. Permite determinar onde e quando é mais vantajoso aplicar o potencial de combate da unidade, através da determinação das m/a do In e dos efeitos do ambiente operacional sobre as operações. É um processo dinâmico que envolve todo o EM e que se inicia com a recolha de toda a informação disponível junto do Oficial de Informações do escalão superior.

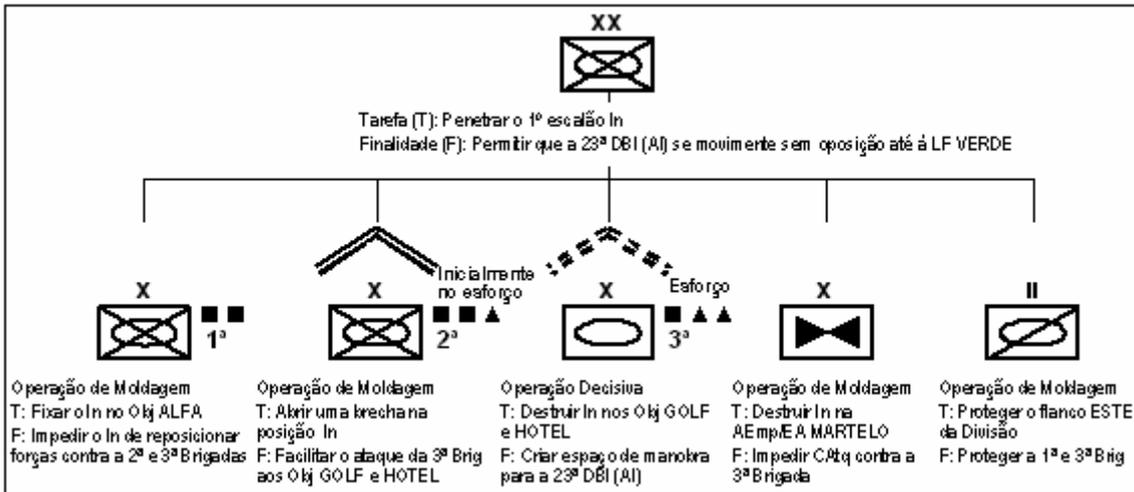


Figura 5-4 – Diagrama de *Nesting* ou Diagrama Integrado

O IPB é da responsabilidade do comandante e de todos os oficiais do EM. O Oficial de Informações é o oficial de EM primariamente responsável pela sua condução, sendo auxiliado pelos restantes oficiais na determinação de acções do In e na preparação do Transparente de Acontecimentos com implicações para as respectivas áreas de responsabilidade.

Neste passo são definidos:

- O ambiente operacional e área de interesse² (AInt/AOI – *Area of Interest*) da unidade.
- O espaço de batalha e efeitos nele provocados pelas condições atmosféricas, infra-estruturas e demografia.
- A avaliação do In através da produção dos Transparentes Doutrinários.
- As possíveis m/a do In e sua probabilidade de adopção, traduzidos nos Transparentes de Situação e de Acontecimentos.

Os produtos deste passo são o Transparente de Obstáculos Combinado Modificado (TOC-M) e os Transparentes de Situação. O Transparente de Acontecimentos não necessita de ser concluído durante este passo, nem é apresentado no briefing da análise da missão. No entanto, deve estar concluído antes da Fase 3 do PDM (Formulação das m/a). Este IPB inicial, que se traduz na elaboração de todas as quatro fases do IPB, resulta igualmente na produção de um

² Área de preocupação para o comandante, que inclui a área de influência e áreas adjacentes e, estende-se para o território inimigo, até aos objectivos das operações correntes e planeadas.

Plano de Pesquisa inicial no qual são explicitadas as necessidades de informação crítica do comandante (CCIR).

Com a finalidade de auxiliar o EM na elaboração dos produtos do IPB, foi concebida uma série de quadros e tabelas, baseados em experiências de combate e em simulações efectuadas através de meios informáticos, que devem ser aplicados como regras mas que não devem substituir o julgamento dos oficiais de EM.

c. **Passo 3 – Identificar as tarefas (explícitas, implícitas e essenciais)**

Do ponto de vista da análise da missão, o termo **tarefa** tem um significado bem definido. Tarefa é uma acção ou actividade necessária ao cumprimento da missão. Ao analisar a missão, devem-se identificar as tarefas explícitas e implícitas e determinar as essenciais.

(1) **Tarefas explícitas**

São aquelas que se encontram claramente expressas no PLOp/OOp do escalão superior, essencialmente no Parágrafo 3 do PLOp/OOp, mas que podem vir também explicitadas noutros parágrafos ou partes, como por exemplo nas Instruções de Coordenação ou em anexos. Qualquer tarefa atribuída à nossa unidade deverá ser identificada e registada.

(2) **Tarefas implícitas**

São as que não constam especificamente no PLOp/OOp do escalão superior, mas que terão de ser executadas para se cumprir a missão ou para executar qualquer das tarefas explícitas. Estas tarefas são deduzidas a partir de uma análise mais profunda da ordem em conjugação com a análise da situação do In e da AOp/AOO. Por exemplo, para um ataque poderá ser necessário efectuar uma travessia de curso de água, ou uma passagem de linha, ou uma limpeza de uma área urbanizada, etc.

Salienta-se que não devem ser consideradas tarefas implícitas as tarefas respeitantes à aplicação cabal da doutrina (por exemplo, mediante o tipo de operação defensiva, não deverá haver lugar à consideração de tarefas implícitas do tipo organizar as posições, lançar obstáculos, limpar os campos de tiro, etc.).

Também não se devem incluir como tarefas implícitas as tarefas de rotina ou as que constam em NEP da unidade, como por exemplo o estabelecimento de ligação, reabastecimento de combustíveis, manutenção de itinerários, etc. As

tarefas implícitas a considerar são apenas aquelas que obrigam ao emprego de meios.

(3) **Tarefas essenciais**

Deste conjunto de tarefas (explícitas e implícitas), o comandante selecciona as que considera essenciais. Só estas farão parte da Missão Restabelecida, porque só através da sua execução é cumprido o contributo da unidade para a operação do escalão superior (até dois escalões acima), ou seja, **caso não sejam executadas comprometem o sucesso da operação**. Normalmente, as tarefas essenciais são tarefas da unidade como um todo e são explícitas. As tarefas a executar “à ordem” podem ser incluídas na missão restabelecida porque, de acordo com a situação táctica, há a certeza de que a unidade as vai executar, não se sabendo o momento exacto da sua execução.

(4) **Considerações adicionais**

Tarefas do tipo “estar preparado para”, embora sejam uma possível acção ulterior, não devem ser consideradas essenciais porque a unidade pode não vir a executá-las. Estas devem apenas ser incluídas no conceito de operação.

No entanto, devem ser objecto de uma análise cuidadosa porque, normalmente, dão origem a um conjunto de tarefas implícitas:

(a) **“Preparar para continuar o ataque”** significa:

1. Instalar em terreno adequado para progredir.
2. Preparar fogos para a frente.
3. Reabastecer e re completar as unidades.
4. Elaborar ou concretizar planos para novo ataque.

(b) **“Preparar para passar à reserva”** significa:

1. Reabastecer e re completar as unidades.
2. Tomar medidas para facilitar a rendição ou a passagem de linha.
3. Remodelar o dispositivo, se necessário.
4. Escolher zonas de reunião e itinerários para a frente.
5. Elaborar planos para possível empenhamento.

(c) **“Preparar para apoiar a continuação do ataque”** significa:

1. Instalar-se em terreno adequado para apoiar.

2. Libertar itinerários para facilitar passagem de linha.

3. Planear fogos para a frente.

d. **Passo 4 – Rever os meios disponíveis**

Os diversos elementos do EM procedem à avaliação do estado da unidade, tendo em conta a influência dos reforços e cedências, relações de apoio e situação actual de todas as unidades quanto a limitações e capacidades. Os oficiais do EM tentam fazer um primeiro relacionamento entre tarefas a executar e meios necessários típicos, de acordo com as considerações doutrinárias para a operação. O EM deve considerar, especialmente, o que o comandante considera serem desvios ao padrão da organização da unidade.

(1) **Oficial de Pessoal**

Elabora um relatório actualizado sobre a situação de pessoal da unidade, das suas unidades subordinadas e unidades em reforço. A situação de pessoal inclui avaliações dos factores tangíveis e intangíveis.

Faz de seguida uma projecção dessa informação no futuro, com base na operação em curso, efectuando estimativas no âmbito do pessoal antes do início da operação que vai ser planeada.

(2) **Oficial de Informações**

A célula de informações disponibiliza todos os dados e notícias relacionados com a operação anteriormente recolhidos e que se encontram em base de dados, nomeadamente:

- Definição do espaço de batalha.
- Análise das características da área de operações: Desenvolve uma análise dos aspectos militares do terreno e identifica a influência das condições meteorológicas na condução das operações (In – NF).
- Informação sobre o In:
 - Desenvolve a Ordem de Batalha do In e identifica as actividades que podem vir a afectar as operações futuras, assim como as suas capacidades e limitações.
 - Desenvolve as m/a do In.

(3) Oficial de Operações

Depois de ter analisado a missão e intenção do comandante (incluindo o escalão superior até dois escalões acima), o Oficial de Operações avalia o estado da unidade (para executar as missões atribuídas), verificando a actual composição e organização das forças (dois escalões abaixo). Esta análise inclui:

- Localização das unidades.
- Capacidade de combate das unidades (incluindo nível de instrução, estado de prontidão, grau de mobilidade, tipo de equipamento, etc.).
- Actividade das unidades.

Em seguida verifica da possibilidade de apoio das outras componentes (aérea, naval) bem como a localização, situação e missões das unidades nos flancos, das unidades em apoio e das unidades do escalão superior não empenhadas.

Analisa a situação da unidade em termos de exposição a radiações e elabora o estudo nuclear, biológico, químico e radiológico (NBQR/CBRN – *Chemical, Biological, Radiological and Nuclear*) correspondente.

(4) Oficial de Logística

O Oficial de Logística faculta uma avaliação precisa e actualizada da situação logística da unidade, em termos de situação do material, de disponibilidade de abastecimentos, de capacidade de transporte e localização dos diversos órgãos de apoio para a operação.

(5) Oficial de Assuntos Cívicos ou da Cooperação Civil-Militar

As áreas de actividade do Oficial de Assuntos Cívicos ou da Cooperação Civil-Militar (CIMIC – *Civil-Military Cooperation*) incluem a localização e possibilidades das unidades de assuntos cívicos ou CIMIC. Em conjugação com o Oficial de Informações, analisa factos relacionados com a população local e órgãos governamentais.

e. Passo 5 – Determinar constrangimentos

Normalmente o escalão superior coloca alguns constrangimentos aos comandos subordinados. Neste passo são identificados os constrangimentos impostos pela situação e pelo escalão superior que restringem a liberdade de acção dos escalões subordinados. Os constrangimentos podem assumir a forma de uma obrigação

(condicionamento) ou de uma proibição (restrição), podendo ambos ser de tempo, espaço, manobra e meios, incluindo apoio de serviços.

Um condicionamento pode assumir a forma “**manter uma reserva de escalão companhia**” ou “**autorizados os movimentos na Estrada Nacional (EN)-66 apenas entre as 141500NOV05 e 141700NOV05**”.

As restrições podem assumir a forma “**proibidos os reconhecimentos à frente da Linha de Partida (LP/DL – *Departure Line*) antes da hora H**” ou “**proibida a utilização de mão-de-obra civil a partir de 161900NOV05**”.

O EM e o comandante devem ser capazes de identificar os constrangimentos pela análise do conceito de operação, esquema de manobra e instruções de coordenação difundidos pelo escalão superior, e através da análise dos factores de decisão.

Outros factores limitadores podem ser impostos a todos os níveis, incluindo restrições de carácter político, tais como regras de empenhamento (ROE – *Rules of Engagement*), que proíbem o comandante de empreender determinadas acções.

f. **Passo 6 – Determinar factos e pressupostos**

Factos são os dados conhecidos e verificáveis, relacionados com a situação táctica, incluindo In, dispositivo amigo, meios disponíveis e estado de prontidão das unidades.

Pressupostos são suposições necessárias acerca da situação presente ou futura que devem ser tidas como verdadeiras para ultrapassar indefinições e facilitar a continuação do planeamento. Tomam o lugar de factos porque preenchem lacunas acerca do que o comandante e o EM sabem sobre a situação.

Um pressuposto é considerado apropriado se for simultaneamente válido e necessário. Validade significa que o pressuposto tem grande probabilidade de ser verdadeiro. Necessário significa que este é essencial para o planeamento, não podendo prosseguir sem que seja formulado. Se o planeamento pode continuar sem o pressuposto, então este deixa de ser necessário. O EM faz uma validação contínua sobre os pressupostos ao longo de todo o processo.

Para seleccionar os pressupostos deve ter-se em conta os levantados pelo escalão superior, identificar as condições ou situações que o comandante não controla mas que são relevantes para o plano, bem como as condições ou situações que podem invalidar um plano ou conceito de operação.

g. **Passo 7 – Efectuar a gestão do risco**

Neste passo é efectuada uma gestão do risco a assumir na operação. A gestão do risco (Anexo E) é um processo aplicável a todos os níveis de comando e em todo o espectro e ambiente operacional. A sua aplicação de forma proficiente é relevante para a conservação do potencial de combate e dos recursos disponíveis.

Com este processo não se procura eliminar todos os riscos mas sim eliminar os riscos desnecessários. O objectivo principal da gestão do risco é aumentar as capacidades operacionais e contribuir para o cumprimento da missão com o mínimo de perdas aceitável.

h. **Passo 8 – Identificar as CCIR e os EEFI**

Neste passo são identificadas as necessidades iniciais de informação que permitem ao comandante visualizar o espaço de batalha, identificar os factos críticos da operação e efectuar a validação de m/a. Constituem elementos de informação as questões que devem ser respondidas para o auxiliar a definir o que é importante para cumprir a missão. Para tal, o comandante deve indicar a sua lista de questões que pretende ver respondida e que constitui a sua necessidade de informação crítica. Esta lista serve, igualmente, para auxiliar o EM na obtenção de informação e evitar a duplicação de esforços ou recolha de informação desnecessária.

À medida que o processo da decisão evolui, vão-se acrescentando elementos a esta lista, bem como se altera ou anula algumas questões inicialmente formuladas.

A informação crítica afecta directamente o sucesso das operações. São dados inicialmente desconhecidos mas que são necessários e críticos para o processo da decisão e deverão permitir responder à questão: **Que necessita o comandante de saber, numa situação específica para poder tomar uma determinada decisão em tempo oportuno?**

O comandante decide se a informação é crítica baseado na sua experiência, na missão, na intenção do escalão superior e na percepção transmitida pelo seu EM. O EM aponta a lista de necessidades de informação, normalmente não superior a dez questões, a qual será actualizada durante todo o processo de planeamento, nomeadamente, durante a actualização do IPB e durante a análise das m/a.

As necessidades de informação crítica do comandante (CCIR) compreendem:

- Informação prioritária sobre o In e a AOp/AOO (PIR – *Priority Intelligence Requirements*).

- Informação sobre o potencial e capacidades de elementos da própria unidade e unidades adjacentes (FFIR – *Friendly Forces Information Requirements*).

São exemplos de PIR: “Qual o eixo de aproximação que o In vai utilizar no esforço?”; “Quais as classes das pontes sobre o Rio ÁGUA?”; “Utilizará o In armas NBQR/CBRN?” Por serem informações de mais elevada prioridade e obrigarem o comandante a tomar uma decisão, poderemos afirmar que, se for referente ao In, um PIR corresponderá ao somatório de um ponto de decisão (PD/DP – *Decision Point*) sobre um objectivo remunerador (HPT – *High Payoff Target*).

Os Elementos Essenciais de Informação Amiga (EEFI – *Essential Elements of Friendly Information*) não representam necessidades de informação crítica, mas são a informação necessária a proteger dos sistemas de informação In. Embora estejam incluídos na área de actividade das Informações (Contra-Informação), não são incluídos nas CCIR. No entanto, os EEFI podem comprometer o sucesso da operação e podem ser transformados em necessidades de informações (IR – *Intelligence Requirements*) ou mesmo em PIR. Por exemplo, se um EEFI for a reserva, a determinação da localização do meio de Vigilância do Campo de Batalha (VCB) do In que permite determinar a localização e movimento da nossa reserva deve ser considerado uma IR. Deste modo, pode ser transformado numa PIR no caso de o esquema de manobra estar dependente do movimento da reserva.

Ao poderem afectar o sucesso da missão, conduzem à definição de momentos críticos em que o comandante deverá tomar determinadas decisões durante o combate e abordam as seguintes áreas:

- Pessoal: situação dos efectivos, potencial disponível e moral.
- Informações: localizações inimigas, seu potencial de combate, possibilidades e intenções.
- Operações: localização das nossas forças e seu estado de prontidão.
- Logística: situação em material e de sustentação das nossas forças.

Assim, podemos afirmar que as CCIR são normalmente determinadas com base nas respostas às seguintes questões:

- A unidade ainda estará em condições de cumprir a intenção do comandante?
- Onde se encontra o In? O que vai fazer? E como?
- Onde estão as forças amigas? O que estão a fazer? E como?
- Qual será a postura das forças amigas nas próximas 6, 12 horas, etc.?

- Quais os principais problemas do In e de que forma podem ser explorados?
- Quais os problemas das forças amigas e de que forma podem ser solucionados?
- Que oportunidades se oferecem ao In e de que forma podem ser negadas?
- Quais as oportunidades para as forças amigas e de que forma podem ser exploradas?
- É necessário alterar o nosso conceito? A nossa composição e articulação das forças? A nossa missão?

i. **Passo 9 – Elaborar o plano inicial de IVR/ISR**

Baseado no IPB inicial e na identificação das CCIR, o Oficial de Informações identifica as IR sobre o terreno e/ou In e estabelece um plano inicial de reconhecimento e vigilância que permita obter as informações necessárias. O Oficial de Operações atribui às unidades de reconhecimento as missões que permitam a recolha destas mesmas necessidades, iniciando o processo de recolha de informações o mais cedo possível. Neste momento, o comandante está em condições de atribuir missões às unidades de reconhecimento, cujos quesitos serão essenciais para facilitar a formulação e análise de m/a.

O plano IVR/ISR pode conter a informação típica de uma OOp. Mas, como estamos apenas na segunda fase do PDM, no mínimo deve conter dados sobre:

- A área de operações para os meios de IVR/ISR.
- Tarefas de IVR/ISR.
- Organização para o combate.
- Objectivo de reconhecimento.
- CCIR e IR.
- Comunicações, apoio de serviços e apoio de fogos.
- Hora de passagem na Linha de Partida (LP/LD – *Line of Departure*)/Linha de Contacto (LC – *Line of Contact*).
- Áreas Designadas de Interesse (ADI/NAI – *Named Area of Interest*).
- Itinerários para a AOp/AOO e instruções para a passagem de linha.
- Medidas de coordenação de apoio de fogos e de controlo do espaço aéreo.
- Evacuação sanitária.

j. Passo 10 – Actualizar a fita do tempo

É comparado o tempo necessário para cumprir as tarefas essenciais com a fita do tempo definida pelo escalão superior, de forma a garantir que a missão é cumprida dentro do tempo disponível. São igualmente avaliadas as linhas de tempo para as acções do In, definidas no IPB, para identificar janelas de oportunidade que devem ser exploradas.

A técnica mais apropriada para avaliar o tempo disponível é elaborar a fita do tempo inversa, ou seja, começar o planeamento com o início da execução das tarefas essenciais e acabar no momento da análise da missão.

No tempo disponível deve ter-se em consideração os seguintes factores:

- Aplicar a regra 1/3 – 2/3.
- Considerar as horas de vigília dos escalões subordinados.
- Considerar a eficácia da execução de determinadas tarefas em períodos de visibilidade reduzida.

k. Passo 11 – Redigir a missão restabelecida

A missão restabelecida não é mais do que a nova forma ou o novo enunciado da missão atribuída (ou estabelecida). Compete ao CEM ou Oficial de Operações preparar a Missão Restabelecida com base na análise até agora efectuada.

Embora a missão restabelecida não altere a missão inicial, tem a vantagem de corresponder ao produto final da análise da missão. A sua redacção traduz o resultado da clarificação da missão atribuída, da análise da AOp, do In e da identificação do conjunto de tarefas cuja satisfação consubstancia o cumprimento da missão.

Sucedem por vezes que a missão restabelecida é igual à missão atribuída, mas o seu restabelecimento é essencial porque durante o estudo se identificam inúmeros factores e preocupações que, não sendo susceptíveis de serem introduzidos no enunciado da missão restabelecida, são elementos importantes para o planeamento subsequente.

A missão restabelecida é redigida no presente do indicativo, de forma a responder concretamente às seguintes questões:

- Quem?
- O Quê?

- Quando?
- Onde?
- Para quê?

Nas operações de combate na resposta ao “**O Quê?**”, devem utilizar-se as tarefas tácticas que permitem cumprir a finalidade da missão, porque a inclusão apenas do tipo de operação (defender, atacar, etc.), sem a especificação clara da tarefa (destruir, derrotar, suprimir, etc.), deixaria a missão incompleta.

O “**Para quê?**” indica a finalidade da missão – porque razão a unidade está a executar esta tarefa? A finalidade, normalmente, é expressa usando uma frase descritiva e, muitas vezes, mais importante que a tarefa. Apresenta-se de seguida exemplos de alguns verbos normalmente usados para definir a finalidade da missão.

São exemplos de missões restabelecidas:

- “A 1ª Brigada (**Quem**) ataca (**O quê/tipo de operação**) em 120750JUN05 (**Quando**) para conquistar (**O quê/tarefa**) a região de MATOUTINHO (MD5674) (**Onde**), a fim de proteger o flanco SUL da Brigada Mecanizada (BrigMec) (Portuguesa – PRT) (**Para quê**).”
- “A BrigMec (PRT) (**Quem**) defende (**O quê/tipo de operação**) o sector entre PONTES DE MONFALIM (29SMD9017) e VALA DO CARREGADO (29SND0417) (**Onde**) a partir de D (**Quando**), para deter (**O quê/tarefa**) o In à frente da linha CÉUA (MD9116) – CARDOSAS Δ (MD9614) – TAPADA Δ (ND0014) e impedir o controlo das regiões de MONTE GORDO Δ (ND0012) – ALHANDRA Δ (MD9809) (**Para quê**).

I. **Passo 12 – Efectuar o brifingue da análise da missão**

É efectuado o brifingue da análise da missão onde se apresenta a missão e intenção do comandante do escalão superior (até dois escalões acima), o estudo do terreno e do In (IPB inicial), as tarefas essenciais, restrições e condicionamentos para a operação, os meios disponíveis, tempo disponível, a análise dos riscos, necessidades iniciais de informação e, finalmente, é proposta a missão restabelecida (Anexo F – Brifingue de Análise da Missão).

Antes de ser efectuado o brifingue da Análise da Missão, os oficiais do EM devem conhecer o estado das unidades subordinadas, as limitações e capacidades dos sistemas de armas, a AOp/AOO, a Área de Influência, a Área de Interesse, a situação e capacidades do In e o tempo disponível. Devem também conhecer e

perceber perfeitamente qual a missão e intenção do comandante superior. Cada oficial do EM deve trazer para a análise da missão os conhecimentos técnicos, estudos e dados técnicos que lhe forem solicitados.

Qualquer outro elemento do EM Técnico ou EM Pessoal pode participar no briefing, desde que existam factos ou dados relevantes da sua área específica que devam ser comunicados ao EM Coordenador e ao comandante.

m. **Passo 13 – Aprovar a missão restabelecida**

Imediatamente após a apresentação do Briefing da Análise da Missão, o comandante aprova a Missão Restabelecida apresentada pelo seu EM, introduzindo ou não as alterações que achar adequadas. Toma a decisão final sobre as tarefas que considera essenciais e estabelece então a missão restabelecida. É esta missão que irá constituir o ponto de partida para o planeamento subsequente passando esta a constituir a Missão da Unidade.

n. **Passo 14 – Formular a intenção inicial do comandante**

A intenção do comandante é uma ideia clara e concisa acerca daquilo que o comandante pretende que a unidade faça para cumprir com sucesso a finalidade da operação, face ao In e terreno e define o estado final desejado.

Deste modo, a intenção inicial do comandante proposta pelo EM ao comandante deve comportar três elementos:

– **Finalidade**

Razão pela qual a operação é executada. No entanto, se a finalidade da operação for igual à finalidade da missão, não é necessário apresentá-la.

– **Tarefas chave**

Representam as tarefas, condições ou efeitos a alcançar pela unidade, que são válidas para todas as m/a. Por ser a intenção inicial, pode incluir o método, que representa o modo como o comandante vê a sua unidade a executar a operação. No entanto, é necessário sublinhar que o método é o Conceito de Operação, pelo que só é válido até à formulação das m/a.

– **Estado final desejado**

Representa as condições que quando alcançadas materializam o cumprimento da missão. Normalmente o comandante articula o estado final relacionando a sua unidade com o In, terreno e população.

A intenção do comandante tem a finalidade de estabelecer a ligação entre a missão da unidade e o Conceito de Operação, definindo as tarefas chave que permitam aos comandantes subordinados manter a iniciativa sempre que as oportunidades do combate se revelem e quando o conceito de operação originalmente definido venha a revelar-se inadequado.

Exemplos de Intenção do comandante:

- “A finalidade da operação é negar à 39ª Divisão Mecanizada (DivMec) o controlo da Auto-estrada 1 (A1) até ao acesso à Circular Regional Exterior de Lisboa (CREL) em BUCELAS. Para o conseguir, a chave para o sucesso é conduzir operações de contra-reconhecimento, deter o In segundo a direcção geral estrada nacional (N) 115-3 – N1239 e impedir que o In envolva a unidade no esforço por OESTE. No final da operação, prevejo manter o controlo da linha CÉU Δ – CARDOSAS Δ – TAPADA Δ e ter impedido o reforço do 2º escalão divisionário.”
- “A finalidade do ataque é evitar que forças do In possam intervir a SUL da Linha de Fase (LF/PL – *Phase Line*) BRAVO e afectar a operação decisiva da 3ª DIMec (Divisão de Infantaria Mecanizada) (Aliada – AI) (Conquista do Objectivo GALO). As tarefas chave para a operação são:
 - Destruir o Batalhão de Atiradores Mecanizado (BAtMec) In no Objectivo (Obj) PINTO.
 - Proteger o flanco NORTE da 3ª DIMec (AI).
 - Impedir que o Grupo de Carros de Combate (GCC) divisionário possa contra-atacar na região de VALE PROFUNDO e afectar a operação decisiva da 3ª DIMec (AI).

No final da operação, pretendo o Obj PINTO consolidado com dois agrupamentos, em condições de proteger o flanco da 3ª DIMec (AI) e dispor as forças da brigada em condições de executar a continuação do ataque para NORTE.”

o. Passo 15 – Difundir a Directiva de Planeamento

Após aprovar a missão restabelecida e explicitar a sua intenção, o comandante difunde a Directiva de Planeamento, que tem a finalidade de orientar o seu EM para os passos seguintes do planeamento. A directiva procura otimizar o tempo disponível no estudo e análise das opções que ele pretende ver estudadas e as que decididamente coloca de lado. Esta poderá ser alterada mais tarde, se

entretanto surgirem novos dados, se houver alterações da situação ou se forem levantadas novas hipóteses.

Deverá ser tão específica quanto possível, podendo incluir todos ou parte dos itens apresentados de seguida, com excepção da intenção do comandante que deverá ser sempre incluída, dependendo o seu detalhe do tempo disponível e da experiência e/ou conhecimento do EM:

- Intenção do comandante (sempre).
- Modalidades de acção do In e das NF (conceito inicial de operação, tipo de reserva, etc.) a considerar.
- CCIR e EEFI.
- Orientações para o Plano de Reconhecimento.
- Orientações para a gestão do risco.
- Orientações para o Plano de Decepção.
- Orientações para o Plano de Apoio de Fogos.
- Orientações para o emprego da Engenharia (Mobilidade, Contra-Mobilidade e Sobrevivência).
- Medidas de segurança a implementar.
- Prioridades para o Apoio de Combate e Apoio de Serviços.
- Planeamento do tempo disponível.
- Tipo de treinos a realizar.
- Outras informações pertinentes que o comandante pretende transmitir ao seu EM, como por exemplo terreno importante ou pontos decisivos para a operação, tipo de ordem a emitir, aspectos relativos ao C2, etc.

p. Passo 16 – Difundir a Ordem Preparatória n.º 2

Imediatamente após receber a directiva de planeamento, o EM envia às unidades subordinadas a Ordem Preparatória n.º 2 (OPrep n.º 2), que deve conter no mínimo:

- Missão restabelecida.
- A intenção do comandante.
- Alterações à organização da força.
- Reforços e cedências.

- Área de operações da unidade (esboço, transparente ou descrição).
- As CCIR e EEFI.
- Orientações para a gestão do risco.
- Instruções para o IVR/ISR.
- Instruções para movimentos iniciais.
- Medidas de segurança;
- Directivas para as medidas de decepção;
- Orientações para o emprego da Engenharia.
- Prioridades específicas.
- Actualização da fita do tempo.
- Orientações para o planeamento colaborativo e treinos.

q. **Passo 17 – Rever os factos e pressupostos**

Durante todo o planeamento e ao longo do processo de decisão, o comandante e o seu EM devem rever periodicamente todos os factos e pressupostos disponíveis ou definidos para a operação.

510. Formulação das Modalidades de Acção

Após receber a directiva de planeamento, o EM formula as m/a que representam as possíveis soluções para a situação táctica, que na fase seguinte do PDM serão analisadas.

O comandante deve envolver todo o seu EM na formulação de m/a, permitindo a necessária criatividade, dentro dos parâmetros definidos na sua directiva. O objectivo desta fase é produzir a base para um plano adequado, pormenorizado e flexível, dentro do tempo disponível.

a. **Características das modalidades de acção**

Uma m/a deve permitir cumprir a missão e garantir flexibilidade para fazer face a contingências, garantir condições para conduzir operações futuras e ter as seguintes características:

- **Adequada.** A m/a deve estar de acordo com a directiva de planeamento do comandante.
- **Exequível.** Deve permitir à unidade cumprir a missão com os recursos atribuídos (tempo, pessoal e material).

- **Aceitável.** Os ganhos operacionais devem superar o desgaste provocado nas subunidades.
- **Distinta.** Cada m/a deve diferir significativamente das outras, materializando essas diferenças no emprego da reserva, na organização para o combate, no esquema de manobra ou na hora em que é conduzida a operação. Esta característica é largamente subjectiva e a mais difícil de avaliar.
- **Completa.** Cada m/a deve responder claramente às questões de Quem (que tipo de forças) executa o Quê, Quando, Onde, Como e com que Finalidade.

b. **Passos para a formulação de modalidades de acção**

Passo 1	Analisar o Potencial Relativo de Combate
Passo 2	Gerar Opções
Passo 3	Estabelecer a Organização Inicial das Forças
Passo 4	Desenvolver o Esquema de Manobra
Passo 5	Atribuir Meios de Comando e Controlo
Passo 6	Preparar Esboços e Enunciados das m/a

Quadro 5-5 – Passos para a Formulação de m/a

c. **Descrição dos passos**

(1) **Passo 1 – Analisar o potencial relativo de combate (PRC)**

O potencial de combate é criado pela combinação de elementos de manobra, fogos, protecção e liderança em combate. A aplicação dos seus efeitos é efectuada de uma forma integrada, com multiplicadores do potencial (apoio de combate, apoio de serviços e outros sistemas), contra o In de modo a criar um potencial esmagador no momento e local decisivos para atingir os efeitos desejados e cumprir a missão.

A análise do PRC é apenas uma ferramenta e não deve ser utilizada de modo absoluto. Apesar de estarem em comparação apenas números (Anexo G – Dados de Planeamento para o Cálculo do Potencial Relativo de Combate), a análise é largamente subjectiva porque o emprego de forças lida com factores tangíveis e intangíveis. Rácios de força não levam em conta factores humanos, como por exemplo a fricção e as verdadeiras intenções do In. Esta análise tem apenas a finalidade de identificar os aspectos do potencial de combate a explorar ou a minimizar para cumprir a missão. Analisando a

relação entre o potencial das NF e o do In, procura-se responder às questões seguintes:

- Quais são as nossas capacidades?
- Que tipo de operações é possível realizar?
- Onde e como pode o In ser mais vulnerável?
- Onde e como são as NF vulneráveis?
- Quais são as necessidades de recursos adicionais para cumprir a missão?
- Como devemos empregar os recursos disponíveis?

Os elementos básicos a comparar são as unidades de manobra e as unidades de apoio de fogos, podendo igualmente incluir-se outros factores multiplicadores de potencial. Tendo uma ideia das possibilidades de combate das unidades amigas e inimigas, o Oficial de Operações trata de estabelecer proporções globais dois escalões abaixo. Ao nível do Corpo de Exército (CE) e divisão, o potencial relativo de combate é uma comparação aproximada das unidades de combate, dois escalões abaixo. Na divisão, a análise estabelece uma comparação entre todos os tipos de batalhões de combate, enquanto que no CE se comparam brigadas contra regimentos do In. Ao nível Brigada e inferiores, a análise deve reflectir a comparação entre as companhias e armamento principal em detalhe.

Após o cálculo dos rácios de forças, o EM analisa os aspectos intangíveis do potencial de combate. Uma das técnicas para aquela análise é a comparação, para cada elemento do potencial de combate (Quad 5-6), dos pontos fortes das NF com os pontos fracos do In e vice-versa.

(2) **Passo 2 – Gerar opções**

Baseados na directiva de planeamento e no resultado do passo anterior, o EM identifica quais são as opções de esquemas de manobra viáveis, que possam fazer face a todas as possibilidades do In, tal como indicado pelo Oficial de Informações. Tendo em atenção a limitação de tempo disponível para planeamento, o leque de possibilidades ou modalidades de acção do In deve ser limitado, normalmente através da directiva de planeamento do comandante.

Elementos do Potencial de Combate	Pontos fortes/Pontos fracos do In	Pontos fortes/Pontos fracos das NF	Vantagem	
			NF	In
Manobra	<p>Forte: Infantaria com muitas armas ACar.</p> <p>Fraco: Manutenção deficiente. Ausência de mobilidade entre posições de combate.</p>	<p>Forte: Agrupamento equipado com M1A2.</p>	X	
Apoio de Fogos	<p>Fraco: Limitado a fogos de morteiros.</p>	<p>Forte: Supremacia aérea.</p>	X	
Protecção	<p>Forte: Posições defensivas com cobertura superior.</p>	<p>Forte: Capacidade de visão nocturna.</p> <p>Fraco: Viaturas com fraca blindagem e Infantaria apeada.</p>		X
Liderança	<p>Forte: Unidade de elite disciplinada.</p> <p>Fraco: Ausência de iniciativa nas unidades subordinadas, as quais não actuam sem ordens do escalão superior.</p>	<p>Forte: Experiência de combate.</p>	X	
Informação	<p>Forte: Apoio da população local e da imprensa regional.</p> <p>Fraco: C2 susceptível a acções de empastelamento e intercepção.</p>	<p>Forte: Sistemas de C2 fiáveis e seguros.</p> <p>Fraco: Considerados como invasores e ocupantes pela população local e pela força opositora.</p>		X

Quadro 5-6 – Exemplo da Análise dos Elementos do Potencial de Combate

Se for possível estabelecer uma probabilidade de adopção dos m/a do In, então as opções devem ser focalizadas nesse pressuposto.

O *Brainstorming* é a técnica preferida para gerar opções embora requeira tempo, imaginação e criatividade, garante a produção de uma gama alargada de opções.

Os oficiais de EM devem manter-se imparciais e abertos a todas as opções. Os elementos de EM podem rapidamente identificar m/a que não satisfaçam os critérios de avaliação nas respectivas áreas de actividade, bem como modificá-las ou eliminá-las imediatamente. Se um elemento do EM identificar informação com relevância para a análise de outro elemento, então deve partilhar essa informação para poupar tempo e focalizar o trabalho.

Ao desenvolver as m/a, os elementos de EM determinam as necessidades doutrinárias para a condução de cada tipo de operação, incluindo as tarefas doutrinárias a atribuir às unidades subordinadas. Por exemplo, uma brecha deliberada requer uma força de brecha, uma força de apoio e uma força de assalto. Por outro lado, a formulação das m/a deve também ter em conta as possibilidades e as limitações que a atribuição ou cedência de unidades acarreta (por exemplo, a atribuição de um Batalhão de Infantaria a uma Divisão de Infantaria Mecanizada levanta a possibilidade de executar uma operação aeromóvel).

O EM determina o **ponto decisivo**, se ainda não foi definido pelo comandante. Este representa o local ou momento onde a unidade deverá concentrar o potencial de combate esmagador que permita atingir a finalidade da operação. Poderá ser relativa a uma posição de terreno, força inimiga ou acontecimento.

Outra abordagem para determinar onde e quando concentrar um potencial esmagador pode ser representado pelo **mecanismo da derrota**. Este representa a acção que mais contribui para o sucesso da nossa m/a e deve incluir os seguintes elementos:

- HPT/Objectivo.
- Meio de ataque.
- Quando.
- Onde.

A unidade no **esforço** deverá ser dirigida para o **ponto decisivo** ou ser aquela que executa ou mais contribui para o mecanismo da derrota do In.

De seguida, o EM determina as acções das unidades que actuam em **apoio do esforço**, ou seja, as acções a executar para que o esforço tenha sucesso.

De seguida, o EM determina as **finalidades** do esforço e dos apoios ao esforço. A finalidade da subunidade no esforço deverá estar directamente relacionada com a missão da unidade, enquanto que as finalidades das subunidades em apoio do esforço deverão estar relacionadas com a finalidade da subunidade no esforço.

Finalmente, devem ser identificadas as **tarefas tácticas** a realizar, que permitem atingir as respectivas finalidades.

(3) **Passo 3 – Estabelecer a organização inicial das forças**

Neste passo determinam-se as forças necessárias para cumprir a missão, definindo uma constituição base para o esquema de manobra. Deve ser considerado o seguinte:

- A intenção e o conceito de operação do escalão superior.
- A missão restabelecida da nossa unidade, a intenção do comandante e a directiva de planeamento.
- Os Eixos de Aproximação (do In e das NF) e as rotas de aproximação aérea.
- Todas as possíveis m/a do In, dependendo do tempo disponível, no mínimo a mais provável e a mais perigosa.

Deve-se começar por considerar a necessidade de forças para a unidade no esforço, de forma a garantir o potencial suficiente para atingir a finalidade no ponto decisivo. Em seguida, considera-se a necessidade de forças para a(s) unidade(s) em apoio do esforço.

O cálculo de forças necessárias é feito atendendo às necessidades de unidades de manobra, dois escalões abaixo do escalão que está a planear, isto é, no caso da brigada considerar a necessidade de companhias (Quad 5-7).

Nível de Planeamento	Escalão de Eixos de Aproximação	Escalões a organizar
CE	Divisão	Brigadas
Divisão	Regimento/Brigada	Batalhões
Brigada	Batalhão	Companhias
Batalhão	Companhia	Pelotão

Quadro 5-7 – Orientações de Planeamento para o Escalão de Forças a Organizar

Para este cálculo deve-se ter em conta as necessidades de PRC para a operação em causa, tendo por base os dados históricos de planeamento (Quad 5-8). Algumas operações, como a **perseguição**, **exploração** e **marcha para o contacto** não requerem um rácio específico. Nestes casos pode optar-se pelo **rácio mínimo de 1:1**.

Missão das Forças Amigas	NF : In	Posição
Retardar	1 : 6	
Defender	1 : 3	Preparada/fortificada
Defender	1 : 2,5	Imediata
Atacar	3 : 1	Preparada/fortificada
Atacar	2,5 : 1	Imediata
Contra-atacar	1 : 1	De flanco

Quadro 5-8 – Relações Históricas de Potencial para Planeamento

Os rácios apresentados anteriormente consideram os factores missão e terreno mas não consideram as condições meteorológicas, a iniciativa, a surpresa, a logística ou factores intangíveis como por exemplo o moral, a liderança e o nível de treino da força. Os rácios são apenas pontos de partida que devem ser adaptados à medida que a m/a se desenvolve.

De seguida, o EM determina a Orla Anterior da Zona de Resistência (OAZR/FEBA – *Forward Edge of Battlefield Área*) para a defesa ou a LP/LD para a ofensiva. A análise do terreno efectuada pelo Oficial de Informações valida a selecção ou a proposta da sua alteração, que neste caso deve ser aprovada pelo escalão superior.

O EM considera também o guião do esquema para decepção, porque pode influenciar o posicionamento da unidade, além de poder influenciar a execução das m/a.

O EM está agora em condições de elaborar a **composição inicial das forças** (com unidades de manobra dois escalões abaixo), começando com o esforço no ponto decisivo ou a executar o mecanismo da derrota e continua com as unidades em apoio do esforço. A organização inicial diz respeito apenas a unidades de manobra, sem a especificação da arma, e depois considera todos os outros multiplicadores do potencial.

Assim, esta composição inicial identifica o total de unidades necessário para executar as finalidades e as tarefas, de acordo com os rácios históricos para o tipo de operação apresentados no Quadro 5-8; desenvolve a base para tomar decisões e identifica os métodos para lidar com o In durante o desenvolvimento do esquema de manobra.

(4) **Passo 4 – Desenvolver o esquema de manobra**

O **Esquema de Manobra** descreve a forma como as forças calculadas no passo anterior, irão cumprir a missão tendo em atenção a intenção do comandante. Consiste na ideia geral para o conceito de operação, no mínimo manobra e fogos, podendo ser mais pormenorizada com o emprego de outros tipos de apoio de combate, consoante as indicações do comandante ou CEM.

Neste passo as unidades que foram genericamente calculadas são agora especificadas, sendo definido o tipo de unidade (Infantaria – Inf, Infantaria Mecanizada – InfMec, Carros de Combate – CC, etc.). Desenvolve-se o esquema de manobra tendo por base a organização de forças efectuada no passo anterior, melhorando-a de forma a contemplar a organização do espaço de batalha, quanto à **finalidade**, em:

- **Operação Decisiva:** a operação que directamente cumpre a finalidade atribuída pelo escalão superior. São as operações decisivas que determinam o resultado das operações. Só há uma operação decisiva por cada operação de grande envergadura, batalha ou empenhamento (em cada escalão).
- **Operações de Moldagem:** as operações de moldagem, a cada escalão, criam e preservam as condições para o sucesso da operação decisiva. Incluem o emprego de meios letais e não letais.
- **Operações de Sustentação:** são as operações que têm por finalidade gerar e manter o potencial de combate. São conduzidas por qualquer escalão e permitem a execução das operações de moldagem e decisiva, fornecendo-lhes o apoio de serviços, segurança de área e bases, controlo de movimentos, gestão do terreno e criação ou manutenção de infra-estruturas.

Se o espaço de batalha for linear e as AOp/AOO das unidades contíguas, então também é possível organizá-lo, em **termos espaciais**, em:

- **Operações de Combate Próximo:** que representam as acções de combate executadas pelas unidades através das armas de tiro directo, apoiadas pelos sistemas de apoio de fogos indirectos e aéreos e outros meios não letais. A área do combate próximo estende-se desde o limite à retaguarda das unidades subordinadas até ao seu limite mais avançado. É nesta área que se prevê o empenhamento entre as forças In e as NF e

respectivas reservas. É o combate próximo que resulta na destruição do In e na conquista ou retenção de terreno.

- **Operações de Combate em Profundidade:** área para a frente do combate próximo que os comandantes utilizam para moldar o In antes de entrar na área do combate próximo. De uma maneira geral a área do combate em profundidade estende-se desde a área do combate próximo até ao limite mais avançado do respectivo escalão. Deste modo, a designação da área de combate em profundidade está relacionada com os aspectos geográficos, finalidade e tempo e depende da capacidade da unidade para adquirir e bater alvos.
- **Operações na Área da Retaguarda:** estende-se desde o limite à retaguarda do escalão até ao limite à retaguarda das unidades subordinadas. Esta área serve, primariamente, para o desenvolvimento de todas as actividades de apoio e aquelas que se prendem com a manutenção do potencial.

O EM selecciona as medidas de controlo adequadas ao tipo de operação, às finalidades e às tarefas atribuídas às unidades subordinadas. As medidas de controlo clarificam as responsabilidades e sincronizam o potencial de combate, minimizando os riscos de fratricídio. Todas as medidas de controlo impõem constrangimentos às unidades subordinadas, pelo que devem ser utilizadas apenas as necessárias para permitir a liberdade de acção aos comandantes subordinados. As medidas de controlo não devem dividir Eixos de Aproximação nem Pontos Importantes.

Assim, o esquema de manobra deve ser o mais pormenorizado possível e incluir indicações sobre:

- A finalidade da operação.
- O risco operacional aceitável pelo comandante.
- Identificação dos acontecimentos críticos e eventualmente as fases da operação.
- Designação da unidade no esforço e das suas finalidades e tarefas.
- Designação das unidades em apoio e respectivas tarefas, finalidade e forma como apoiam o esforço.
- Designação da reserva, incluindo localização, composição, tarefas e finalidade.

- Operações IVR/ISR.
- Operações de segurança.
- Organização do espaço de batalha.
- Reconhecimento e segurança.
- Opções de manobra que possam ocorrer durante a operação.
- Localização de Áreas de Empenhamento (AEmp/EA – *Engagement Area*).
- Definição da AOp/AOO para as unidades subordinadas.
- Conceito para o Apoio de Fogos.
- Movimentos a efectuar.
- Conceitos para outras funções de combate.
- Medidas de coordenação necessárias.

(5) **Passo 5 – Atribuir meios de comando e controlo**

Neste passo define-se a organização para o combate das unidades identificadas no passo anterior e é atribuído o respectivo comando. Este passo deve ter em conta as características das unidades e a capacidade de comando e controlo dos comandos. Normalmente, não devem ser atribuídas a um comandante mais do que cinco subunidades para não afectar a capacidade de C2. Deve ter, também, em conta a organização do espaço de batalha, bem como necessidades especiais para operações específicas como, por exemplo, passagens de linha, travessia de cursos de água ou operações aeromóveis.

(6) **Passo 6 – Preparar esboços e enunciados das m/a**

Finalmente, o Oficial de Operações prepara o **enunciado** (redigido no infinitivo) e **respectivo esboço** de cada m/a, com a finalidade de clarificar a manobra. Em conjunto, o esboço e o enunciado da m/a abrangem a completa definição de **quem** (organização para o combate) vai fazer **o quê** (tarefas), **quando**, **onde**, **como** (esquema de manobra) e **para quê** (finalidade) respeitante a cada unidade subordinada, bem como os riscos operacionais a assumir e os respectivos controlos.

No mínimo, o esboço deve indicar a organização genérica das forças e as medidas de controlo, devendo utilizar-se os sinais de emprego táctico e missões tácticas.

Após a formulação das m/a e no final desta fase poderá ser feito um briefingue (opcional), em que o EM apresenta ao comandante as m/a que formulou para a resolução do problema tático.

Caso o comandante concorde com as m/a formuladas, o EM passa de imediato para o passo seguinte, a análise das m/a. Os produtos desta fase são os esboços e enunciados das diferentes m/a, conforme indicado na alínea seguinte, e a apresentação do briefingue da formulação das m/a (Anexo H).

d. Exemplos

(1) Exemplo 1 – Brigada mecanizada na defesa de área

(a) Enunciado

Finalidade da Operação: garantir tempo de preparação da força de ataque do I CE (AI).

Operação Decisiva: Com uma Unidade Escalão Batalhão (UEB) na posição de combate 1 (PComb/BP – *Battle Position*) destruir o Regimento Mecanizado (RegMec) em 1.º escalão na AEmp/EA MELÃO.

Operações de Moldagem:

Manobra – Com uma UEB no subsector NORTE deter forças Inimigas para as impedir de envolver a PComb/BP 1; com uma UEB constituir reserva (Res) preparada para derrotar penetrações com prioridade para o subsector SUL; com o Esquadrão de Reconhecimento (ERec) vigiar ao longo da LF/PL BRANCA e apoiar a recolha dos elementos da Força de Cobertura (FCob) que retirem pelo nosso sector.

Fogos – A finalidade é suprimir posições de apoio na abertura de brechas, desorganizar formações inimigas, executar fogos de massa nas áreas de empenhamento.

IVR/ISR – Focaliza o esforço de vigilância na determinação do esforço da Divisão e no alerta oportuno no eixo a ESTE de OUTEIRO e na utilização do Eixo de Aproximação D pelo In.

Guerra Electrónica (GE/EW – *Electronic Warfare*) – desorganizar os sistemas de C2 do Inimigo.

Engenharia – Prioridades de trabalho à contra-mobilidade, sobrevivência e mobilidade, por esta ordem; montar destruição à ponte sobre o Rio

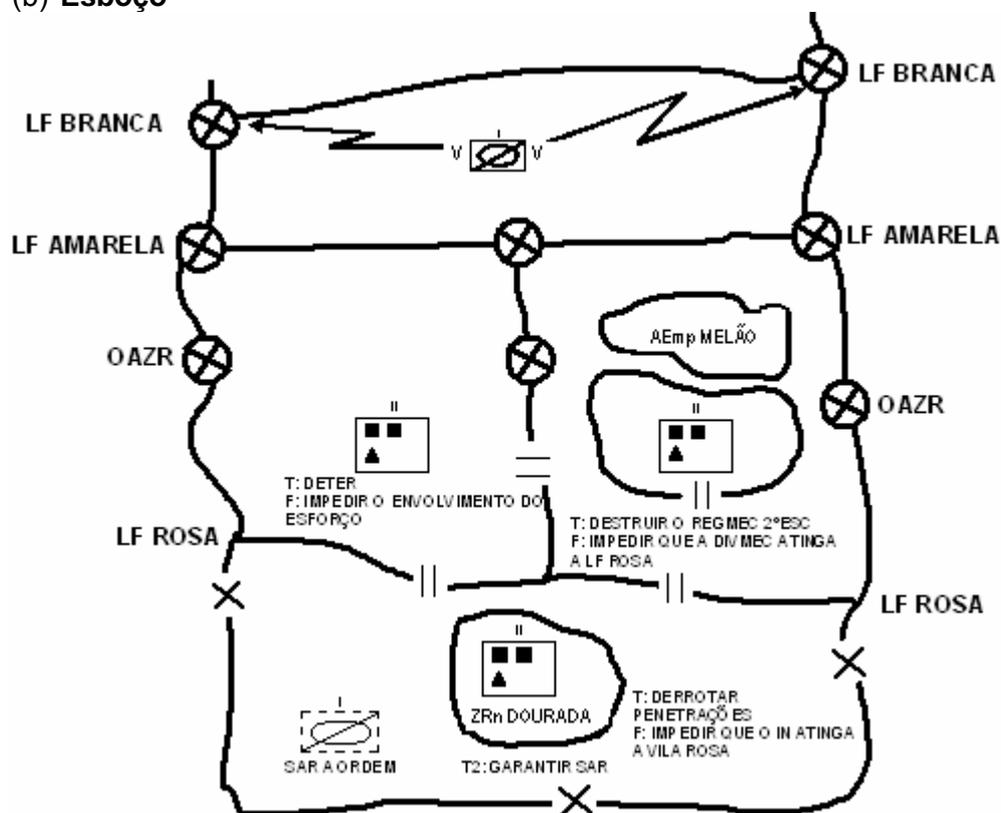
LONGO. Moldar o campo de batalha para concentrar o inimigo nas áreas de empenhamento. Prepara-se para montar passagens alternativas no Rio LONGO.

Operações de Sustentação:

Área de Apoio de Serviços (AApSvc) na região de AZOIA; Itinerário Principal de Reabastecimento (IPR) definido por AZOIA – BATALHA; estabelecer força de intervenção de escalão companhia contra ameaças de nível III, inicialmente à custa da reserva; à ordem com o ERec.

Estado Final: O In não ultrapassou a LF/PL ROSA e a brigada controla o terreno ao longo do Rio LONGO.

(b) Esboço



Legenda:

- – Subunidade de Inf.
- ▲ – Subunidade CC.
- F – Finalidade.
- SAR – Segurança da Área da Retaguarda.
- V – Vigiar.
- T – Tarefa.

Figura 5-9 – Brigada Mecanizada na Defesa de Área

(2) Exemplo 2 – Divisão mecanizada no ataque deliberado

(a) Enunciado

A **finalidade** desta operação é criar espaço de manobra para a 23ª Divisão Blindada (DBI) (AI) a fim de permitir a continuação do seu ataque para NORTE. Para cumprir esta finalidade, vamos penetrar o subsector ESTE da 25ª DivMec, explorar a penetração na profundidade da defesa do In e facilitar a passagem de linha para a frente da 23ª DBI (AI).

A finalidade das **operações de combate em profundidade** é desorganizar os meios blindados e de artilharia In, para evitar que sejam usados concentrados contra o ataque principal da divisão. A Artilharia Divisionária (AD) tem como prioridade a Supressão das Defesas Aéreas do Inimigo (SEAD – *Suppression of Enemy Air Defense*) e a contra-bateria. Com a Brigada de Aviação, atacar para destruir forças blindadas e meios de C2 nas AEmp/EA SOLHA e DOURADA e à ordem na AEmp/EA MARTELO, para evitar acções de combate próximo do In sobre o ataque principal.

A finalidade dos meios IVR/ISR é confirmar a composição da faixa de obstáculos e o dispositivo, composição e potencial no ponto de penetração, para evitar a surpresa do esforço inicial e do ataque principal. Com o empenhamento do esforço inicial, a prioridade é transferida para a localização, dispositivo e acção das reservas do RegMec e 25ª DivMec, para evitar um contra-ataque de surpresa sobre o ataque principal.

Com o Grupo de Reconhecimento (GRec), proteger o flanco LESTE da divisão. À ordem, apoia a passagem de linha da 23ª DBI (AI) nos Pontos de Passagem (PPass) na posição In.

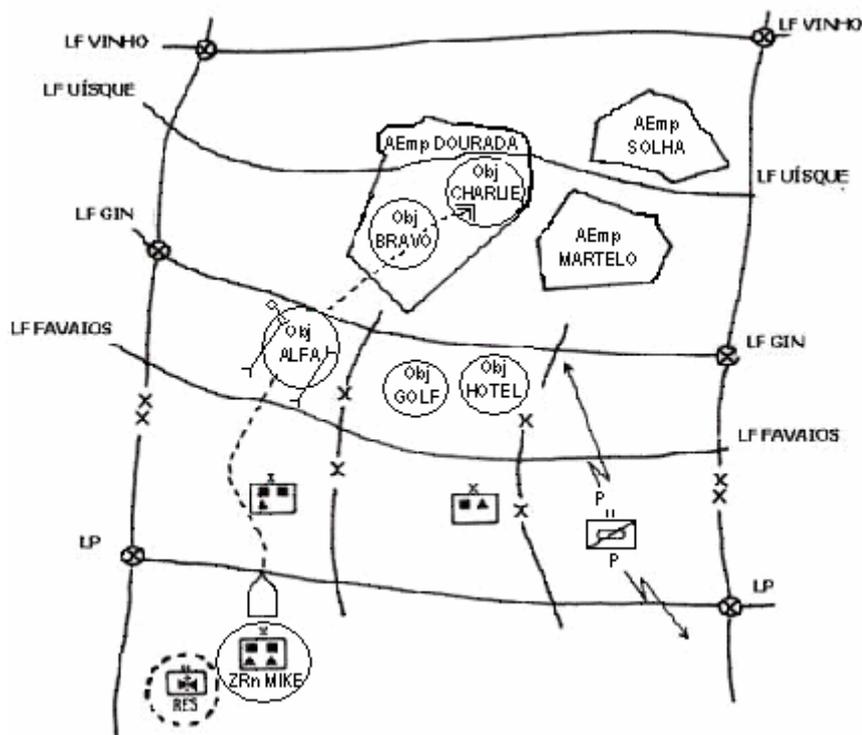
A finalidade das **operações de combate próximo** é romper as defesas In e explorar a brecha até à retaguarda do In, a fim de permitir o ataque da 23ª DBI (AI) para fixar o In na profundidade. Com uma brigada, executar uma finta sobre os Obj GOLF e Obj HOTEL para iludir o In quanto à localização do ataque principal. Com a AD, executar fumos e suprimir as posições In em apoio à finta e à penetração do ataque principal. À ordem, com uma brigada executar uma brecha na posição In no Obj ALFA para criar passagens para o ataque principal. À ordem, a AD transfere a prioridade para o ataque principal para ocultar e suprimir as posições In e facilitar a passagem de linha. Constituir reserva com uma brigada

blindada até ser empenhada como ataque principal para destruir forças In nos Obj BRAVO e Obj CHARLIE, para criar espaço de manobra à 23ª DBI (AI). À ordem, a Brigada de Aviação (BrigAva) garante reserva com o Grupo de Helicópteros de Ataque (GHeliAtq).

A finalidade das **operações na área da retaguarda** é garantir apoio contínuo e preservar a liberdade de acção à brigada inicialmente no esforço e ao ataque principal. Garantir força de intervenção com o GRec para ameaças nível III e com a Polícia do Exército (PE) para ameaças nível I e II. Com a PE, executar a fiscalização e regulação da circulação durante a passagem de linha da 23ª DBI (AI)

No **final da operação**, as forças In nos Obj ALFA, BRAVO e CHARLIE estão destruídos e o contra-ataque In é detido ou impedido. A 52ª DIMec (AI) tem três brigadas a NORTE da posição In e está preparada para executar a passagem de linha como força estacionária. A 25ª DivMec é incapaz de afectar a passagem de linha.

(b) Esboço



Legenda:
 ■ - Inf.
 ▲ - CC.
 P - Proteger.

Figura 5-10 – Divisão Mecanizada no Ataque Deliberado

511. **Análise das Modalidades de Acção**

É durante esta fase do PDM que se analisam os aspectos que permitem ao EM e aos comandantes subordinados uma compreensão comum das m/a das NF e das do In. Esta compreensão permite-lhes determinar as vantagens e desvantagens de cada m/a e é a base para que o comandante possa decidir qual é a m/a mais vantajosa.

A análise das m/a permite ao EM fundamentar a sua proposta, ao visualizar como se comportam todas as funções de combate no cumprimento da missão, ao mesmo tempo que facilita a tomada da decisão, porque:

- Determina como maximizar o potencial de combate da unidade face ao In.
- Permite visualizar como se desenvolverá o combate.
- Permite antecipar os acontecimentos no espaço de batalha.
- Determina as condições e os recursos necessários para se obter sucesso.
- Determina quando e onde se deverão aplicar as capacidades da unidade.
- Centra o IPB na identificação dos pontos fortes e vulnerabilidades do In, pontos decisivos e estado final desejado.
- Identifica as necessidades de coordenação desejáveis à sincronização das acções durante o combate.
- Permite identificar qual a m/a mais flexível.

Anexo I – Brifingue de Análise das m/a.

a. **O Jogo da Guerra**

O Jogo da Guerra (JG) envolve uma avaliação contínua de cada m/a relativamente às reacções do In e ao espaço de batalha. Cada m/a é “jogada” contra as m/a do In e permite aos participantes determinar os pontos fracos e os fortes, associando os riscos inerentes a cada acção.

É durante o JG que serão determinadas as **ramificações** das m/a, que são os planos de contingência determinados por mudanças na situação, dispositivo, orientação ou direcção do movimento da força. Estes planos de contingência facilitam o sucesso na condução da operação, porque são baseados na antevista de acontecimentos, oportunidades ou atritos causados pelas acções do In. Permitem explorar o sucesso e oportunidades ou evitar os atritos impostos pelas acções do In.

Durante o JG, podem também ser determinadas as **sequelas** da operação ao antever os possíveis resultados da operação (falha no cumprimento da missão, sucesso e impasse operacional), que são outras operações decorrentes das operações em curso.

b. Conduta do Jogo da Guerra

(1) Regras básicas

O tempo disponível é o factor mais crítico para o JG e as regras a aplicar são a chave para que se atinjam os seus objectivos dentro do tempo disponível. Podem usar-se as seguintes regras:

- Usar apenas as m/a e Transparentes de Situação do In aprovados pelo comandante.
- Manter a objectividade.
- Verificar continuamente as características das m/a.
- Analisar as m/a de forma independente.
- Registrar vantagens e desvantagens das m/a.
- Assegurar que a fita do tempo é cumprida.
- Evitar conclusões precipitadas.
- Registrar sempre as contra-reacções.
- Usar os métodos de registo (Matriz de Sincronização e Folha de Registo).

(2) Processo

Durante o JG, o EM avalia a eficácia das m/a das NF face às m/a do In, tendo por base o critério estabelecido pelo comandante. O JG facilita ao comandante a visualização de onde vai aplicar o seu potencial contra as vulnerabilidades do In, ao mesmo tempo que protege as suas.

Neste passo não se fazem comparações entre as m/a, uma vez que estas são feitas no passo seguinte.

(a) Passo 1 – Reunir materiais

Para efectuar a análise através do JG é necessário preparar cartas, caixas de areia ou outros processos de representação da AOp/AOO; dispositivos que representem as unidades amigas e In; e as folhas de registo adequado.

Os esboços e enunciados das m/a devem estar dispostos de forma a permitir uma pronta e fácil consulta.

(b) Passo 2 – Listar todas as forças amigas.

Devem ser consideradas e listadas as subunidades de manobra, apoio de combate e apoio de serviços disponíveis para a operação. Esta lista deve ser colocada de forma a permitir também uma fácil consulta durante todo o JG.

(c) Passo 3 – Listar pressupostos

O comandante e o EM devem rever os pressupostos anteriormente formulados, para os validar antes de se iniciar a análise das m/a.

(d) Passo 4 – Listar acontecimentos críticos e pontos de decisão

Os acontecimentos críticos são os eventos que directamente poderão afectar o cumprimento da missão. Incluem-se nesta lista as acções ou decisões significativas no combate (emprego de reservas ou segundos escalões, por exemplo) e todas as tarefas essenciais identificadas na análise da missão. Os PD/DP são determinados a partir de ADI/NAI e implicam decisões tácticas significativas para o cumprimento da missão.

Os acontecimentos críticos e PD/DP têm que ser listados para cada m/a do In, de forma a poder-se fazer uma análise exaustiva. Os PD/DP não indicam que decisão tem que ser tomada, mas onde e quando algo pode ter que ser decidido com impacto na m/a adoptada pela nossas forças.

Os PD/DP estão relacionados com os acontecimentos críticos e com as ADI/NAI e Áreas de Objectivos de Interesse (AOI/TAI – *Target Area of Interest*).

(e) Passo 5 – Propor o critério de avaliação

Este critério fundamenta-se nos factores que o EM utilizará para medir a eficiência e eficácia das m/a. Devem estar relacionados com a Missão, podendo incluir elementos específicos determinados pelo Comandante na sua Directiva de Planeamento. Podem incluir aspectos doutrinários, a intenção do comandante, factores de decisão, funções de combate, etc.

Os critérios a formular devem ser desenhados em conformidade com as necessidades de análise para a missão. Devem estar de acordo com

princípios doutrinários aplicáveis às operações militares e com as funções de combate.

Podemos utilizar como referência os seguintes critérios (se a m/a não obedecer aos itens apresentados, listar desvantagem ou modificar a m/a):

1. **Princípios**

- Alcança a intenção do comandante.
- Alcança os objectivos.
- Explora a iniciativa.
- Concentra potencial de combate.
- Economia de forças (risco residual).
- A manobra coloca as forças em posição vantajosa.
- Unidade de Comando.
- Segurança/Decepção.
- Surpresa.
- Simplicidade.

2. **Informações**

- Focalizam-se no objectivo.
- Considera as reservas do In e os contra-ataques.
- Apoiada pelo reconhecimento/contra-reconhecimento.
- Melhor aproveitamento de pontos importantes e terreno decisivo.
- Aproveita os melhores eixos de aproximação.
- Garante melhor observação e campos de tiro.
- Considera o impacto das condições meteorológicas.
- Considera as condições de traficabilidade.

3. **Manobra**

- Protege a força.
- Explora as armas combinadas.
- Ataca as vulnerabilidades do In.
- Facilita a acção ulterior (operações futuras).

- Decepção.
- Facilita a utilização da reserva.
- Facilita a Segurança das Operações (OPSEC – *Operations Security*).
- Melhor Potencial Relativo de Combate.
- Flexibilidade.
- Facilita a manobra (tem em conta o tempo e espaço necessários para a manobra).
- Simplicidade.
- Melhor aproveitamento da tecnologia (visibilidade reduzida, Apoio Aéreo Próximo (CAS – *Close Air Support*), etc.).

4. Apoio de fogos

- Artilharia dentro dos alcances.
- A m/a permite facilmente observar os fogos.
- Morteiros.
- CAS.
- Fogos navais.
- Medidas de controlo de apoio de fogos.
- Redundância de Observadores Avançados (OAv) para os HPT.

5. Mobilidade/Contramobilidade/Sobrevivência

- Reconhecimento da engenharia.
- Melhor utilização dos meios.
- Sobrevivência.
- Mobilidade/Contra-mobilidade.
- Postura de Protecção Orientada para a Missão (PPOM/MOPP – *Mission-Oriented Protective Posture*).
- Defesa NBQR/CBRN.

6. Defesa aérea

- Emprego da Artilharia Antiaérea (AAA) garante protecção à força.

- Apoia o esquema de manobra.
- Favorece a segurança e o Apoio de Serviços.
- Apeada *versus* Montada (meios de Antiaérea).

7. **Comando e controlo**

- Facilita C2.
- Retransmissores aéreos e terrestres.
- C2 redundante.
- Tempo suficiente.
- Realiza as tarefas essenciais.

8. **Apoio de serviços**

- Transporte.
- Manutenção.
- Itinerário Principal de Reabastecimento (tempo/distância).
- Classes de Abastecimentos.
- Taxas de consumo.
- Apoio sanitário.
- Baixas estimadas.

9. **Impacto no ambiente civil**

(f) **Passo 6 – Seleccionar o método de condução do Jogo**

Existem três métodos recomendados:

1. **Faixas de terreno**

Esta técnica (Fig 5-11) divide a AOp/AOO em faixas de terreno que englobam a totalidade da AOp/AOO e baseia-se na análise sequencial dos acontecimentos em cada faixa. Deste modo, os acontecimentos previstos aparecem mais ou menos sequencialmente.

Esta é a técnica preferível porque se tem uma imagem da acção de todas as funções de combate sincronizadas numa determinada faixa. Esta técnica é mais eficaz se o terreno for compartimentado transversalmente ou se o In está escalonado na AOp/AOO.

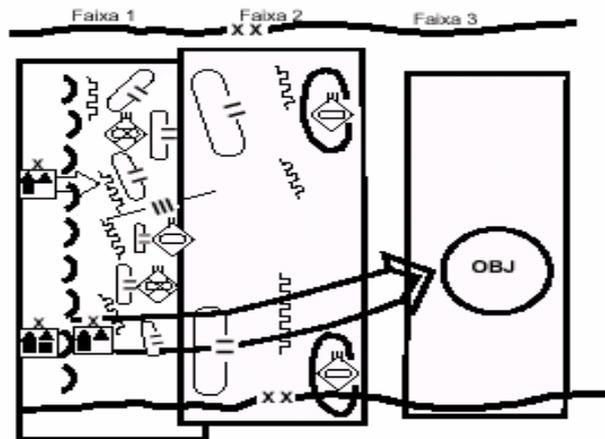


Figura 5-11 – Método das Faixas de Terreno

Se o tempo for um factor crítico, então pode haver uma modificação do método, seleccionando em cada faixa os locais e os tempos que o comandante considera críticos. No mínimo as faixas devem incluir as áreas de:

- Contacto inicial.
- Penetração inicial ou contacto com a OAZR/FEBA.
- Acção da reserva.
- O objectivo (Ataque) ou a derrota do In (Defesa).
- Área onde se prevê o contra-ataque.

2. Eixos de aproximação

Nesta técnica analisam-se os acontecimentos em cada eixo (Fig 5-12), começando com o eixo onde se efectua a operação decisiva.

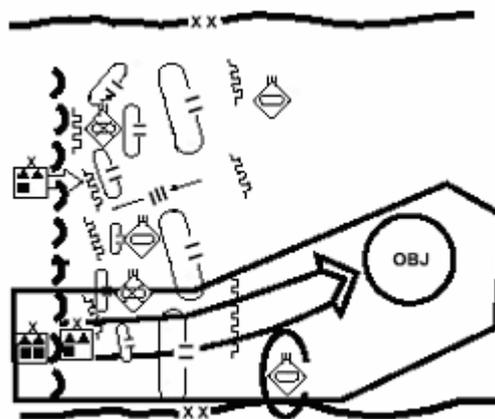


Figura 5-12 – Método do Eixo de Aproximação

É mais adequado para as operações ofensivas ou quando a compartimentação do terreno dificulta o apoio mútuo entre as unidades.

3. Áreas específicas

A análise das m/a é efectuada em determinadas áreas específicas (Fig 5-13), normalmente as áreas críticas para o sucesso da operação. É mais adequada em situações de pouco tempo disponível.

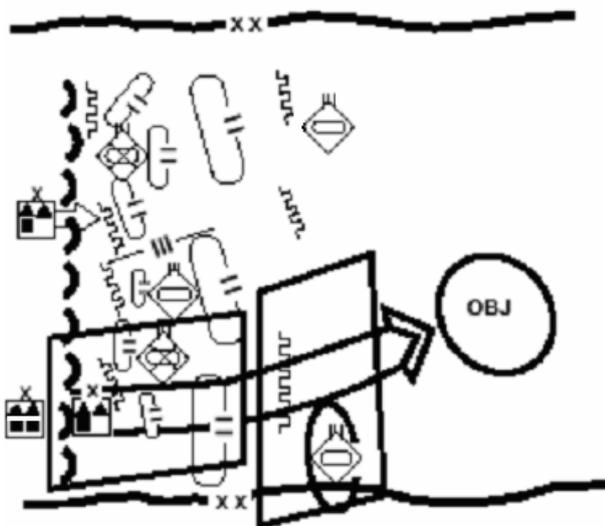


Figura 5-13 – Método das Áreas Específicas

O EM isola a área a analisar e centraliza-se nos acontecimentos críticos nessa área. O pressuposto para as unidades não envolvidas nessas áreas é que consigam cumprir as suas missões nas respectivas AOp.

(g) Passo 7 – Seleccionar um método de registo

O registo dos resultados do JG é essencial para uma adequada análise das m/a, porque permite ao EM:

- Sincronizar a actividade das diversas funções de combate.
- Criar Transparentes de Apoio à Decisão.
- Confirmar ou actualizar Transparentes de Acontecimentos.
- Preparar Planos e/ou Ordens de Operações.
- Avaliar os respectivos pontos fracos e fortes de cada m/a.

Existem dois métodos de registo básicos:

- A Folha de Registo.

- Matriz de Sincronização.

A Folha de Registo (Quad 5-14) serve para registar as notas tiradas durante o JG, relacionadas com tarefas ou áreas de terreno críticas. Devem ser utilizados números de referência para facilitar a referência destas notas com localizações nos esboços.

Acontecimento Crítico: Apoiar a Recolha de Elementos (EI) da Força de Cobertura	
ACÇÃO	Defesa com 2 Unidades Escalão Companhia (UEC) em 1º escalão para garantir a posse da região ____ e destruir o In na AEmp LEÃO; Constituir elementos de segurança com o Pelotão de Reconhecimento (PelRec) reforçado com a Secção de Vigilância do Campo de Batalha (Sec VCB) cujas tarefas são apoiar a recolha das FCob que passem pelo sector e alertar da aproximação do In. Prioridade de fogos ao PelRec. Guarnecer os PPass nos obstáculos à custa das UEC em 1º escalão.
REACÇÃO	Na noite anterior ao dia D o RegMec lança as Patrulhas de Reconhecimento (PatRec) do ERec, reforçados com Secções de Reconhecimento de Engenharia (SecRecEng) para marcar o local onde se instalarão as Bases de Fogos do Agrupamento de Artilharia Regimental (AAR), determinar o dispositivo de defesa e determinar onde há pontos fracos. Em H+1 o RegMec inicia o seu desenvolvimento para o ataque de modo a que na LF AZUL as companhias em 1º escalão progridam nos seus Eixos de Aproximação (EAprox). O ataque é iniciado com fogos de preparação no apoio ao desenvolvimento do ataque para que se cumpram com êxito as acções de abertura de brechas nos obstáculos e se inicie o assalto às posições (EAprox A, B, C, D, E). O 2º escalão dos BAiMec localiza-se ao longo da LF AZUL durante o assalto às posições em 1º escalão aguardando a decisão do seu empenhamento. O 2º escalão do Regimento (Reg) localiza-se em ____.
CONTRA-REACÇÃO	Execução de acções de contra-reconhecimento (emboscar as patrulhas de Rec); CAS sobre AOI ____ e ____.
MEIOS	Empenhar até 1 Pel Atiradores e 1 Pel CC nas acções de contra-reconhecimento.
TEMPO	H-1 a H
PD	5; Fecho do obstáculo e PPass após a recolha da FCob e PelRec e emboscadas nos itinerários de recolha.
CCIR	PIR: Onde o Reg exercerá esforço? EEFI: Proteger os PPass nos obstáculos e posições.
MEDIDAS DE CONTROLO	Pontos de Ligação (PLig) na LF AZUL; Itinerário para recolha; PPass nos obstáculos; Prioridade na utilização de itinerários às FCob e ao PelRec por esta ordem; Controlador Aéreo Avançado (FAC – <i>Forward Air Controller</i>) e OAv da UEC em reserva inicialmente e LF AZUL.
Observações:	Coordenar com Cmdt da unidade que recolhe pelo nosso sector as suas necessidades em termos de apoio sanitário, reabastecimento de Classe III e manutenção para constituir módulos de apoio.

Quadro 5-14 – Folha de Registo

Por outro lado, a Matriz de Sincronização (Fig. 5-15), após a análise em cada faixa, permite sincronizar as acções de determinada m/a no tempo e espaço e relacioná-las com as acções do In. A grande vantagem da utilização da matriz de sincronização é a facilidade de transpor para um Transparente de Apoio à Decisão os aspectos essenciais da m/a, ao mesmo tempo que permite uma clara compreensão de toda a operação.

TEMPO		H - 2	H - 1:30	H - 1	H - 30	H	H + 0:30	H + 1	H + 1:30	H + 2	H + 2:30		
Ação In		RegMec abre em colunas de BAiMec +/- 8 Km	BAiMec abre em colunas de CAiMec 4 - 6 Km	CAiMec 1º esc aborda LF VERDE e abre em colunas de Pel	CAiMec 1º esc aborda LF VERDE e abre em colunas de Pel	PelAtMec 1º esc aborda a OAZR/FEBA	- CAiMec 1º esc culmina o ataque - Reforço da CAiMec 2º esc - Balanceamento do BAiMec em 2º esc	- CAiMec em 1º esc do BAiMec em 2º esc aborda a OAZR - In rompe *	- CAiMec em 1º esc culmina o ataque - Reforço da CAiMec 2º esc	CAiMec em 2º esc do BAiMec em 2º esc culmina o ataque	In detido à frente da OAZR		
PD/DP				3	5		1						
FUNÇÕES DE COMBATE	INFO	El Info	- FCob/EISeg - Sec VCB	- FCob/EISeg - Sec VCB	- Sec VCB - FCob/EISeg	- Sec VCB - Pel 1º esc	- Sec VCB - Pel 1º esc	- Sec VCB - Pel 1º esc	Sec VCB	Sec VCB	Sec VCB	Sec VCB	
		ADI/NAI	5, 7	3, 4	1, 2, 4, 5	1, 2	5, 7	2, 5	6, 7	3, 6	1, 2	1, 3	
		AOI/TAI											
	MANOBRA	Segurança	- Info act. In - Regula fogos	- Info act. In - Regula fogos	Recolha EISeg	PelRec retira da LF VERDE	PelRec vigia o flanco ESTE do sector						
		Combate Próximo			Apoiam recolha EISeg	- Apoiam a retirada do PelRec - Bater In às mais longas distâncias - Guardas de destruição	Início do combate próximo	- Destrói CAiMec 1º esc - Início do combate com as CAiMec em 2º esc - Batem às mais LD	- Destrói CAiMec 2º esc - Combate as CAiMec em 1º esc do BAiMec em 2º esc	Combate as CAiMec em 2º esc do BAiMec em 2º esc	Fim do combate com as CAiMec em 2º esc	Fim do combate com a CAiMec em 2º esc	
		Reserva	Em ZRn	Em ZRn					- Preparar para reforçar + - Preparar para CAiMec		- Reforça - Contra-ataca *		
		Área da Retaguarda											
		Comb Prof											
		Decepção	Silêncio Rádio	Silêncio Rádio									
		Apoio de Fogos			- Apoiam a recolha das FCob - Mort 10,7	- Apoiam a recolha do PelRec - Fogos de contra-preparação	Fogos de Contrabateria		- * Fogos para deter In na bolsa - * Apoio do CAiMec				
	Mobilidade, Contra-mob e Sobrevivência				A partir da passagem do PelRec, fecha PPass			* Apoio ao CAiMec	Prioridade à mobilidade da reserva *				
	Defesa Aérea												
	C2								- Decisão Reforçar - Decisão CAiMec				
Apoio de Serviços	Prioridade CI V e III	Prioridade CI V e III	Man artigos críticos							Prioridade à reserva	Prioridade à reserva		
NOTAS								* Caso de CAiMec					

Figura 5-15 – Exemplo de uma Matriz de Sincronização

(h) **Passo 8 – Efectuar o JG e avaliar resultados**

Durante o JG, o EM procura prever como o combate se irá desenrolar, através das acções, reacções e contra-reacções das forças contendoras.

Durante o JG são identificadas as necessidades em apoio de combate e apoio de serviços para apoiar o esquema de manobra, bem como garantir a sincronização destes apoios com a manobra.

Ao longo de toda esta fase, o comandante pode introduzir modificações na m/a baseado nas suas próprias deduções.

1. **Turnos de jogo**

Um turno de jogo cobre todas as acções das NF e as reacções do In durante um período específico de tempo e é dirigido à execução de uma tarefa ou acontecimento crítico. Cada turno de jogo tem três movimentos:

- Dois para as NF (acção e contra-reacção).
- Um (reacção) para o In.

Isto deve-se ao facto de o objecto da análise ser a nossa m/a e não a do In, porque é na contra-reacção que se determina o que é necessário fazer e quais os meios a empenhar para que a reacção do In não tenha sucesso.

O objecto de cada turno de jogo é responder às seguintes questões:

- As nossas forças atingiram a sua finalidade?
- O que é necessário implementar para atingir a finalidade?
- As forças In executaram alguma acção para a qual a nossa m/a não é adequada?

2. **Sequência de movimentos**

a. **Acção das NF**

O Oficial de Operações e os outros oficiais de EM responsáveis pelas funções de combate envolvidos numa faixa, por exemplo, fazem uma descrição de todas as acções, incluindo o potencial de combate necessário, a sua finalidade e o estado final desejado.

b. Reacção do In

O Oficial de Informações descreve como é que as funções de combate do In vão reagir às intenções das NF. Realça quais os meios essenciais para conduzir as suas acções (objectivos de elevado valor (HVT – *High Value Targets*)).

Com esta descrição, serão refinados os transparentes do IPB existentes. Qualquer acção que resulte em falta de consenso deve ser arbitrada pelo CEM.

Durante esta fase, serão anotados os dados nas folhas de registo a utilizar, de modo a facilitar a implementação dessas acções na produção de ordens.

Serão anotados, no mínimo:

- PD/DP – Tempo estimado e localização.
- Critério para aplicação de decisões – Qual a actividade que vai desencadear a acção? Traduz potenciais PIR.
- Acções e contra-reacções – Que acção deve ser decidida? As acções resultarão eventualmente sobre HPT que terão significativo impacto nas acções desenvolvidas pelo In.
- ADI/NAI – Assegurar que a distância temporal entre a ADI/NAI e o PD/DP é suficiente para implementar a decisão.

Neste passo, dois resultados são admissíveis. Se as acções das NF são suficientes para atingir as finalidades, começa novo turno caso contrário, é necessário fazer-lhes face com a contra-reacção.

c. Contra-reacção (NF)

O CEM, o Oficial de Operações e o Oficial de Informações (e, se for o caso, outros Oficiais de EM) discutem quais serão as acções a desenvolver para fazer face às reacções do In. Em última instância, modifica-se a m/a (composição e articulação das forças, esforço, apoios, reserva ou medidas de controlo) ou coloca-se de parte.

512. Comparação das Modalidades de Acção

A comparação das m/a não é mais do que um processo de colocar em paralelo as vantagens e desvantagens que resultaram da sua análise, de forma a permitir eleger a que se considera mais vantajosa para o cumprimento da missão.

A comparação começa com cada oficial do EM a analisar e avaliar, do seu ponto de vista, as vantagens e inconvenientes de cada m/a. Utilizando o critério de avaliação anteriormente definido (**Passo 5 do “Jogo da Guerra”**), o EM avalia a m/a em cada um dos factores, sublinhando as vantagens e desvantagens.

O EM identifica aquela que tem maior probabilidade de sucesso face às m/a do In. A m/a seleccionada deve garantir o mínimo de risco para o pessoal e equipamento, bem como para o cumprimento da missão, e ainda garantir o máximo de flexibilidade para fazer face a acontecimentos imprevistos do combate.

A m/a seleccionada deve igualmente permitir à força continuar com potencial para acções ulteriores e garantir liberdade de acção aos escalões subordinados.

Para efectuar a comparação, podem-se utilizar diversas técnicas, sendo a mais comum a matriz de decisão que utiliza os critérios de avaliação (Fig 5-16).

Critério de Avaliação (1)	Peso atribuído (2)	m/a 1 (3)		m/a 2 (3)		m/a 3 (3)	
Manobra	3	2	(6)	3	(9)	1	(3)
Simplicidade	3	3	(9)	1	(3)	2	(6)
Fogos	4	2	(8)	1	(4)	3	(12)
Informações	1	3	(3)	2	(2)	1	(1)
Defesa aérea	1	1	(1)	3	(3)	2	(2)
Mobilidade e sobrevivência	1	3	(3)	2	(2)	1	(1)
Apoio de Serviços	1	2	(2)	1	(1)	3	(3)
C2	1	1	(1)	2	(2)	3	(3)
Risco residual	2	1	(2)	2	(4)	3	(6)
Informações e Operações	1	2	(2)	1	(1)	3	(3)
TOTAL		20	(37)	18	(31)	22	(40)

Legenda:

(1) Critérios levantados durante o Jogo da Guerra.

(2) O CEM pode enfatizar um ou mais critérios através da atribuição de pesos.

(3) Modalidades de acção seleccionadas para o JG.

Nota:

O EM atribui valores a cada critério depois de ter efectuado o JG da m/a. Os valores reflectem as vantagens e desvantagens de cada critério para cada m/a. O número mais baixo corresponde ao melhor. O valor atribuído a cada critério e a cada m/a é depois multiplicado pelo peso atribuído e o resultado obtido é colocado entre parêntesis. Posteriormente, os valores da cada coluna são somados para escolher qual a melhor m/a. A matriz deve ser analisada com cuidado, uma vez que, por exemplo, a m/a 2 pode ser a melhor mas não ser apoiável em termos de AAA.

Figura 5-16 – Exemplo de uma Matriz de Decisão

Cada elemento de EM pode utilizar a sua própria matriz para comparar as m/a na sua área de responsabilidade. É ao CEM que compete definir o peso de cada um dos critérios utilizados na matriz, baseado nas indicações do comandante.

Depois de concluída a comparação, o EM identifica qual a m/a a recomendar ao comandante através da Proposta, apresentada na forma de um briefingue (Anexo J – Briefingue da Decisão).

Este briefingue deve incluir:

- A intenção do comandante dois escalões acima.
- A Missão Restabelecida.
- O estado da unidade.
- Actualização do IPB.
- As m/a formuladas e resultado da análise, com as vantagens e desvantagens de cada m/a.
- A m/a proposta.

513. Aprovação da m/a

Depois da apresentação da proposta do EM efectuada no Briefingue da Decisão, o comandante identifica qual a m/a que ele julga ter mais vantagens e toma a decisão. Pode introduzir algumas alterações à m/a proposta, escolher uma outra, ou decidir efectuar um esquema de manobra diferente dos apresentados. Este último caso, embora pouco provável, obriga o EM a efectuar uma análise desta nova m/a, efectuando todo o processo de novo.

Após tomar a decisão, o comandante exprime-a através do seu conceito de operação e intenção, dando indicações precisas sobre manobra, fogos e todos os apoios de combate e de serviços que pretende ver expressos na OOp.

Com base nesta decisão e nas indicações dadas pelo comandante, o EM difunde de imediato a OPrep n.º 3 com as informações pertinentes para os escalões subordinados poderem ultimar o seu próprio planeamento.

A Ordem Preparatória n.º 3 contém normalmente:

- Missão restabelecida.
- A intenção do Comandante.
- CCIR e EEFI actualizadas.

- Conceito de Operação.
- Área de Operações.
- Tarefas às unidades subordinadas.
- Instruções não previstas em NEP.

514. **Elaboração de Planos e Ordens de Operações**

A última fase do Processo de Decisão é a elaboração e difusão dos PLOp/OOp (Anexo K – Planos e Ordens), elaborados com base nas directivas definidas pelo comandante e produzidos após o Briefing da Decisão e correspondente tomada de decisão.

O enunciado da m/a (**redigido no infinitivo**) aprovada serve de base para a elaboração do parágrafo 3. EXECUÇÃO, enquanto que o respectivo esboço serve de modelo para a elaboração do Transparente de Operações.

O conceito de operação é a expressão clara e concisa de onde, quando e como pretende o comandante concentrar o potencial de combate para cumprir a missão, de acordo com a intenção do comandante do escalão superior, e expressa a sua organização do espaço de batalha (por finalidades ou tempo e espaço).

Finalmente, o comandante revê e aprova o PLOp/OOp para difusão, após o que o EM efectua o Briefing do PLOp/OOp (Anexo L) a que devem assistir todos os comandantes das subunidades orgânicas e das unidades em apoio directo. Este briefing tem a finalidade de esclarecer todas as dúvidas que possam subsistir, clarificar qual a missão do escalão superior, das unidades adjacentes e da própria unidade, bem como qual a intenção do comandante para a operação e respectivo conceito de operação. São especialmente clarificados os esquema de manobra, a finalidade e prioridades dos fogos, restante apoio de combate e apoio de serviços.

CAPÍTULO 6

O PROCESSO DE DECISÃO ABREVIADO

601. Planear com Restrições de Tempo

O foco de cada processo de planeamento deve ser o desenvolvimento de um plano flexível, taticamente correcto e completamente integrado e sincronizado. Contudo, qualquer operação pode sair fora do planeado. Por maior que seja o detalhe dos estudos de situação, nem tudo pode ser previsto com rigor. Oportunidades ou reacções inesperadas do inimigo podem requerer uma rápida decisão para implementar um novo plano ou efectuar alterações no plano existente. Nestas situações a unidade fica pressionada pelo tempo para desenvolver um novo plano.

Antes de a unidade poder conduzir com eficácia o planeamento abreviado, deve ser eficiente na utilização do processo completo. Isto, porque deve conhecer profundamente a finalidade de cada passo do processo.

Um EM deve ser capaz de produzir um plano flexível e adequado taticamente com restrições de tempo. Qualquer factor de decisão pode afectar o PDM, mas é o tempo (Quad 6-1) que torna difícil a execução completa e detalhada de todos os passos do PDM.

Maior	←	Tempo Disponível	→	Menor
Menor	←	Envolvimento do Comandante	→	Maior
Menor	←	Detalhe de Directivas	→	Maior
Menor	←	Experiência de EM	→	Maior
Maior	←	Número de m/a	→	Menor
Maior	←	Detalhe do PLOp/OOp	→	Menor

Quadro 6-1 – Tempo Disponível

Aplicar um processo inflexível em todas as situações não é adequado. Antecipação, organização e preparação são a chave para um planeamento de sucesso em condições de restrição de tempo.

O processo abreviado é baseado no PDM completo, sobre o qual podem ser aplicadas algumas técnicas para o tornar mais eficaz quando existem restrições de tempo. As fases do PDM abreviado são as mesmas que as do PDM completo, contudo, o comandante executa muitas de forma mental ou com menor envolvimento do EM, uma

vez que omitir fases não é uma boa solução. Os produtos desenvolvidos no PDM abreviado são os mesmos que no PDM completo. Contudo, o seu detalhe é menor.

O PDM Abreviado é mais intuitivo por força da intervenção mais activa do Comandante e, logo, da sua experiência e características pessoais.

Normalmente as NEP da unidade estabelecem como se abrevia o PDM, baseado nas preferências do comandante.

As vantagens de abreviar o PDM são as seguintes:

- Maximiza o tempo disponível.
- Atribui aos subordinados mais tempo para planeamento.
- O trabalho do EM é mais orientado pela directiva de planeamento do Comandante.
- Facilita a rápida adaptação a alterações de situação.
- Permite ao comandante utilizar a sua experiência para compensar a inexperiência do seu EM.

No entanto, apresenta também algumas desvantagens:

- É mais directivo e limita a iniciativa e flexibilidade do EM.
- Não explora todas as opções quando se formulam as m/a.
- Aumenta o risco de não considerar factores que podem ser decisivos para o planeamento.
- Pode diminuir a coordenação e a sincronização do Plano.

Assim, o tempo poupado em cada passo do PDM pode ser utilizado para:

- Refinar o plano.
- Conduzir o Jogo da Guerra de forma mais cuidada e detalhada.
- Considerar as potenciais ramificações e sequelas com maior detalhe.
- Maior empenhamento no ensaio e na preparação do plano.
- Conceder às unidades subordinadas mais tempo para planeamento e preparação.

602. O Papel do Comandante

É o comandante que decide como vai ajustar o PDM, dando as directivas específicas ao EM para focalizar o processo e ganhar tempo. O comandante pode ter que seleccionar uma m/a, analisá-la mentalmente e confirmar a sua decisão ao EM num

curto período de tempo. Neste caso, a decisão é mais baseada em intuição e experiência do que na sua forma completa.

O comandante deve evitar alterar a sua directiva de planeamento, excepto se houver uma mudança significativa de situação. Qualquer alteração pode resultar numa perda de tempo que dificilmente se recupera.

Antes de tomar a decisão, se for possível, o comandante deve consultar os comandantes das unidades subordinadas. Estes estão mais próximos das acções de combate próximo e podem, com mais pormenor, descrever a situação. Adicionalmente, a consulta com os subordinados dá ao comandante informação preciosa e facilita o planeamento paralelo. A simples utilização de quadros brancos e meios de comunicação colaborativos (ex: utilização de uma *webcam*) incrementa substancialmente o planeamento paralelo.

Nas situações em que o comandante tem que decidir rapidamente, aconselha o seu escalão superior sobre a m/a seleccionada, se o tempo o permitir. No entanto, não deve perder uma oportunidade por não conseguir informar em tempo o seu escalão superior sobre a acção adoptada.

603. O Papel do Estado-Maior

A importância dos estudos de EM aumenta à medida que o tempo diminui. A situação típica do planeamento com limitações de tempo acontece com a entrada da unidade na área de operações e a ter de iniciar de imediato as operações. Isto significa que, por exemplo, o IPB e outras partes de estudos de EM devem já existir. Como a elaboração de estudos é contínua, a necessária consulta pode fornecer dados precisos e facilitar a rápida transição para a formulação de m/a.

Em situações de pressão de tempo, o comandante e o EM utilizam informação já existente de outras tomadas de decisão.

604. Técnicas para Poupar Tempo

Há algumas técnicas que podem ser usadas para poupar tempo durante o PDM.

a. Maximizar o planeamento paralelo

Embora o planeamento paralelo seja a norma, a sua utilização em condições de restrição de tempo é fundamental. Com limitações de tempo, as ordens preparatórias aumentam de importância, em especial as ordens verbais.

Adicionalmente às ordens preparatórias devem ser disponibilizados, o mais cedo possível, os produtos e estudos, em especial o IPB.

b. Aumentar o planeamento colaborativo

O planeamento em tempo real entre escalões melhora o esforço de planeamento de toda a organização. Sistemas de comunicações modernos e disponibilização da imagem operacional comum (COP – *Common Operational Picture*) por meios electrónicos permitem a colaboração entre escalões de comando, mesmo muito distanciados (por exemplo, recorrer à vídeo-conferência é uma técnica muito útil, em condições de tempo limitado). A partilha de informação permite que todos tomem conhecimento das situações, o que pode resultar na escolha de m/a mais vantajosas num menor período de tempo.

c. Usar oficiais de ligação

Os oficiais de ligação colocados no comando do escalão superior garantem a representação do comandante. Ao passarem a informação para o seu comando, os oficiais de ligação aceleram o planeamento.

d. Aumentar o envolvimento do comandante

Como o comandante não pode passar todo o seu tempo com o EM, quanto maior for o seu envolvimento mais rápido será o processo. Em condição de pressão de tempo, o comandante pode seleccionar m/a sem serem necessários briefings de EM, formais e detalhados.

e. Limitar o número de modalidades de acção a desenvolver

Limitar o número de m/a desenvolvidas e analisadas pode poupar muito tempo de planeamento. Se o tempo for demasiado curto, o comandante pode determinar a formulação de apenas uma m/a, que seja aceitável e que cumpra cabalmente a missão.

605. Aplicação ao Processo de Decisão Militar

a. Recepção da missão

As tarefas respeitantes à recepção da missão não são alvo de técnicas para abreviar o processo. Contudo, é nesta fase que o comandante irá decidir abreviar ou não o processo de planeamento. Se assim não acontecer, deve especificar o que pretende fazer.

b. Análise da missão

O envolvimento do comandante é a técnica mais adequada para poupar tempo. Se não houver tempo suficiente para efectuar a análise completa da missão, o comandante, o EM e os comandantes subordinados (se houver equipamentos que permitam a colaboração) efectuem em conjunto a análise. Elaboram a missão restabelecida baseados na sua intuição e na informação disponível. Em casos extremos, a análise da missão pode ser apenas mental. No entanto, este caso deve ser a excepção.

O IPB requer constante atenção. Muitos atrasos na análise da missão são devidos ao tempo gasto na sua execução. Em condições de falta de tempo, o Oficial de Informações deve socorrer-se de estudos anteriores, de produtos do escalão superior e do emprego imediato dos meios IVR/ISR para confirmar ou negar os ajustamentos ao plano inicial. Os transparentes de acontecimentos do inimigo devem ser o mais detalhado possível antes do briefing de análise da missão. Devem ser constantemente actualizados à medida que surge nova informação, porque são a base para o Jogo da Guerra.

Se o tempo permitir, o EM efectua o briefing da análise da missão mas sem necessidade de preparação de ajudas, cobrindo apenas a informação que é fundamental e que se alterou desde a última avaliação da situação ou do último estudo de EM. Os comandantes subordinados que participaram já na análise da missão, em modo colaborativo, podem dispensar esse passo.

Emitir uma directiva de planeamento detalhada é outro meio de poupar tempo. O detalhe pode ir até ao que o comandante espera que seja cada m/a. Pode incluir até a composição e articulação das forças e o conceito de operação. Pode também incluir a m/a que quer ver analisada como a sua m/a, bem como definir já a sua visualização em termos de contingências e alternativas a incorporar.

No entanto, a directiva deve ser continuamente revista e analisada. Com as alterações da situação e a disponibilidade de informação, o comandante pode ter que alterar a sua directiva. Se for o caso, os comandantes das unidades subordinadas devem receber de imediato outra ordem preparatória. Se o método for o colaborativo, as alterações podem ser comunicadas durante a próxima sessão, sob a forma de ordem preparatória.

c. Formulação das m/a

Mais uma vez o envolvimento do comandante é determinante para poupar tempo. A poupança de tempo advém da limitação da m/a imposta.

Executar uma análise da m/a, embora superficial, pode também poupar tempo, verificando de imediato se a m/a é ou não adequada à missão. Se o comandante não pode estar presente na análise, então o EM deve fazer um rápido briefing na primeira oportunidade. Deste modo, é dada informação ao comandante para, se necessário, formular outras m/a para analisar no passo seguinte. Em condições limite, a análise efectuada pode ser a única oportunidade para a análise da m/a, ou seja conduzir o Jogo da Guerra ainda que de forma célere.

O modo mais rápido de elaborar um conceito é formular apenas uma m/a com as suas possíveis contingências e alternativas que façam face a apenas uma m/a do inimigo (normalmente aquela que é mais provável). Contudo, esta técnica deve ser só utilizada em casos extremos porque a escolha do comandante é baseada na sua experiência, na sua intuição e no seu julgamento. O comandante determina também quais são os oficiais de EM que devem participar na formulação de m/a, dependendo do tipo de operação. No mínimo, é normal a presença do Oficial de Informações, do Oficial de Operações, do Coordenador de Apoio de Fogos, do Oficial de Engenharia e do CEM. Este grupo rapidamente formula a m/a garantindo flexibilidade e um mínimo de coordenação e sincronização. O comandante pode efectuar, de imediato, uma análise mental e enviá-la ao EM para refinar.

Ao limitar o número de m/a, pode correr-se o risco de não se considerarem m/a significativamente melhores. Contudo, formular uma só m/a permite ao EM mais tempo para a sincronização. Se durante a sincronização for determinada uma alteração que melhore a m/a, esta deve ser de imediato comunicada ao comandante.

Poupar tempo não utilizando os produtos do IPB completos é uma técnica que se deve evitar, porque torna a análise muito mais difícil e pode incorrer em erros graves na composição e articulação das forças que são difíceis de corrigir durante a execução da operação.

d. Análise das modalidades de acção

O comandante e o EM analisam um número limitado de m/a para se assegurarem que todos os elementos são completamente integrados e sincronizados. A decisão de limitar as m/a a analisar ou de desenvolver apenas uma m/a poupa imenso

tempo. O melhor processo é efectuar o jogo da guerra contra todas as m/a do In. No mínimo, a operação decisiva deve ser jogada contra a m/a mais provável do In.

O envolvimento do comandante na análise das m/a é muito importante, supervisionando a execução, tomando decisões e recusando conceitos que sejam insatisfatórios. O comandante efectua sempre a análise de risco durante a análise das m/a, em especial no que respeita à previsão do potencial de combate da unidade e das suas subunidades para fazer face a contingências e a alternativas durante a execução.

A melhor técnica para análise é a técnica das áreas específicas. Focaliza-se inicialmente na operação decisiva e depois nas operações de moldagem que a apoiam. Se o tempo permitir, o EM pode analisar outros acontecimentos críticos de acordo com as directivas do comandante.

O EM poupa tempo se limitar os critérios de avaliação antes de iniciar o jogo da guerra. Se o comandante definir quais os critérios, mais tempo é poupado na análise das m/a.

Quando apenas uma m/a é formulada, a análise é efectuada para verificá-la, melhorá-la e sincronizá-la, introduzindo as modificações que forem necessárias. Contudo, se for possível, a análise deve ser o mais completa possível porque permite identificar e desenvolver as contingências e as alternativas. Estas, se o tempo disponível permitir, devem também ser analisadas.

Nas situações em que existem restrições de tempo significativas e se a tecnologia disponível o permitir, as unidades podem combinar o jogo da guerra com o ensaio num ambiente virtual, que inclui os comandantes das unidades subordinadas e o EM. É uma técnica muito vantajosa, que permite aos comandantes subordinados controlar as suas unidades durante o jogo da guerra.

e. Comparação das modalidades de acção

Se o comandante decidir analisar só uma m/a, ou se escolher apenas uma durante o jogo da guerra, então esta fase não é necessária. Caso exista mais de uma m/a e o comandante ainda não se tenha decidido por uma delas, o EM deve executar a sua comparação. A limitação dos critérios de avaliação e dos pesos respectivos é a única forma de poupar tempo nesta fase.

f. Aprovação da modalidade de acção

Se o comandante participou no processo de planeamento juntamente com o EM pode decidir, de imediato, qual a m/a mais vantajosa. Se não participou, então é

necessário efectuar o briefing da decisão. As ajudas à exposição devem facilitar a rapidez do briefing e transitar de imediato para a produção de ordens.

Se apenas uma m/a foi formulada, esta fase não é necessária, a não ser que se verifique ser inadequada, não exequível, inaceitável ou incompleta. Se tal acontecer, o EM desenvolve outra m/a.

g. Elaboração de planos e ordens de operações

Em condições de grandes restrições de tempo, deve ser emitida, de imediato, uma ordem parcelar verbal às unidades subordinadas baseada na decisão do comandante. Seguir-se-á uma ordem de operações escrita logo que o tempo permita. Pode também ser enviada uma ordem preparatória verbal e depois uma ordem de operações escrita.

Seja qual for a opção toda a informação transmitida é confirmada no momento do envio da ordem escrita.

CAPÍTULO 7

OS PROCEDIMENTOS DE COMANDO

701. Os Procedimentos de Comando e o Processo de Decisão Militar

a. Generalidades

Os Procedimentos de Comando (ProcedCmd) garantem aos comandantes das pequenas unidades uma referência para planejar e preparar operações. Como regra, ao nível Companhia e Pelotão não existe um Estado-Maior formal, pelo que os respectivos comandantes utilizam especialistas das suas unidades para o auxiliar na tomada de decisão.

Por exemplo, no caso de uma Companhia de Atiradores, o comandante utiliza o seu Adjunto, o seu Sargento-ajudante (Adjunto do Comando), os Observadores Avançados (OAv) da Artilharia de Campanha e Morteiros Pesados, o Sargento de Transmissões, etc., para o auxiliar na tomada de decisão.

Deste modo, podemos afirmar que os **Procedimentos de Comando** são a sequência de actividades utilizada pelos comandantes das pequenas unidades para planejar e preparar operações. Permitem aos comandantes das pequenas unidades maximizar o tempo disponível ao mesmo tempo que facilita o desenvolvimento de planos eficazes e adequar a preparação da unidade para a operação.

b. Os Procedimentos de comando

Os ProcedCmd estendem o PDM até aos baixos escalões de comando. Embora os dois processos sejam similares, não são idênticos. Os dois processos estão ligados pelo fluxo de informação, pelo que a eficácia desse fluxo tem impacto significativo nos ProcedCmd dos subordinados.

A Figura 7-1 ilustra o paralelismo dos dois processos, o PDM e os ProcedCmd, paralelismo este que permite o planeamento paralelo entre escalão superior e escalões subordinados.

Os comandantes adaptam as fases dos ProcedCmd à situação, baseados na sua experiência e na experiência dos seus subordinados. Normalmente, as três primeiras fases (receber a missão, emitir a ordem preparatória e elaborar um plano provisório) ocorrem sequencialmente, enquanto as restantes são executadas de acordo com a situação. Por exemplo, algumas fases (iniciar movimentos e conduzir reconhecimentos) podem ocorrer várias vezes durante o processo. Outras vezes,

constrangimentos de tempo podem impedir a execução completa de todas as fases.

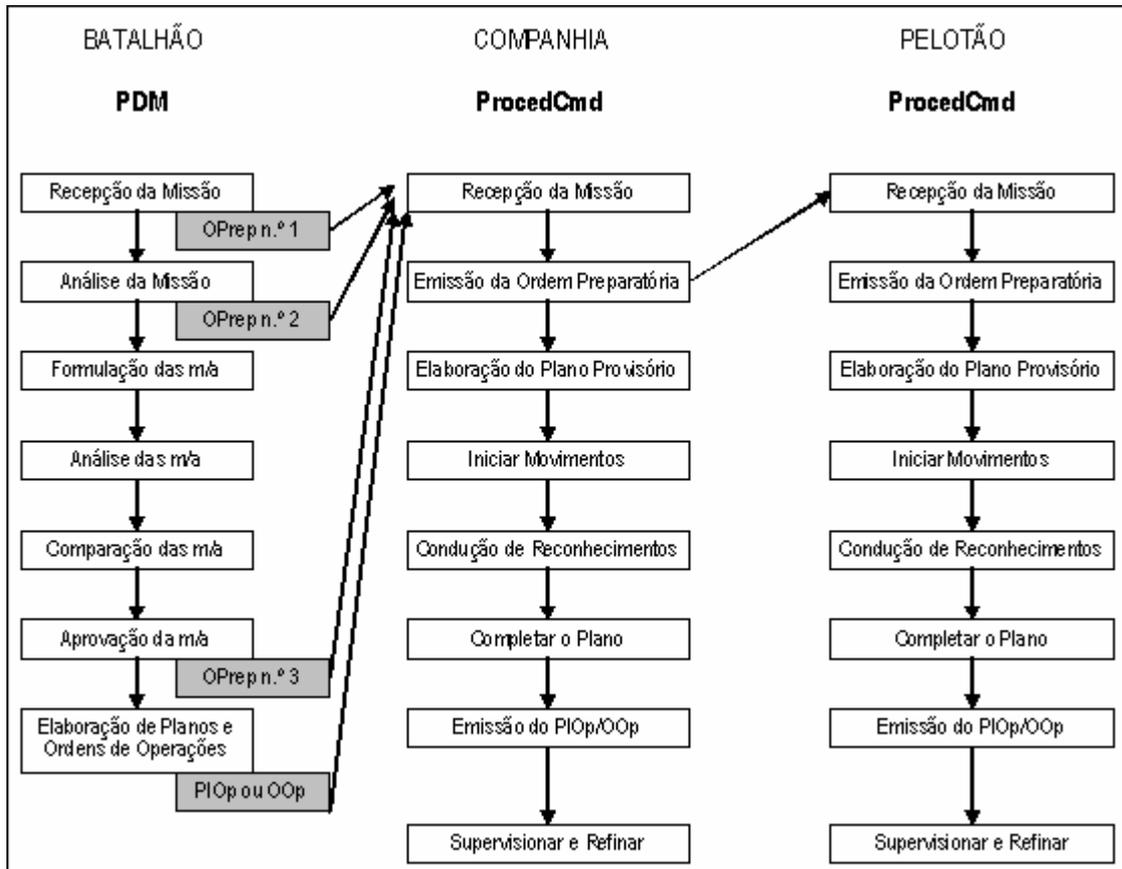


Figura 7-1 – Planejamento Paralelo

À medida que o escalão superior executa o PDM, são emitidas ordens preparatórias após a recepção da missão, após a análise da missão e quando o comandante aprova a m/a. Contudo, o número de ordens preparatórias não é fixo, porque aquelas servem para o planejamento como as ordens parcelares para a condução da operação. As ordens preparatórias são emitidas quando o comandante achar ser necessário transmitir informação aos seus subordinados para preparar uma acção, como iniciar movimentos ou executar reconhecimentos.

A Ordem Preparatória n.º 1 contém normalmente informação mínima, alertando as unidades subordinadas para a nova missão. Regra geral contém:

- Tipo de Operação.
- Informação sobre a área de operações.
- Necessidades iniciais de informações: CCIR ou IR.
- Reconhecimentos a efectuar.

- Movimentos a iniciar.
- Fita do tempo inicial.
- Cartas a utilizar.

A Ordem Preparatória n.º 2, a emitir após a análise da missão, contém a informação essencial para o planeamento e directivas para iniciar movimentos e reconhecimentos. Normalmente, inclui:

- Análise do terreno e produtos já disponíveis.
- A composição, dispositivo e potencial do In.
- Missão do escalão superior.
- Missão restabelecida.
- Intenção do comandante.
- Área de Operações e Área de Interesse.
- Necessidades de CCIR.
- EEFI.
- Instruções para análise de risco.
- Reconhecimento a iniciar.
- Medidas de segurança.
- Estabelecimento de prioridades.
- Fita do tempo revista.
- Instruções para treinos.

A Ordem Preparatória n.º 3, emitida após a aprovação da m/a, contém normalmente:

- A missão do escalão superior.
- Conceito de Operação.
- AOp/AOO.
- Principais tarefas atribuídas às unidades subordinadas.
- Preparação e treino de instruções não incluídas em NEP.
- Fita do tempo final para a operação.

O ponto essencial no paralelismo entre os escalões de comando reside no facto de os processos de planeamento consumirem muito tempo, pelo que quanto mais cedo as unidades subordinadas receberem a Ordem Preparatória, mais facilmente planeiam e preparam as operações. Por vezes, o ritmo e a segurança das operações dificultam a emissão de ordens. No entanto, os comandantes devem ponderar cuidadosamente o facto de não enviar uma ordem preparatória.

Os comandantes podem iniciar os procedimentos de comando antes da recepção da ordem preparatória, baseados em planos e ordens existentes ou em missões do tipo “estar preparado para”.

702. Executar os Procedimentos de Comando

a. Recepção da missão

A recepção da missão pode ocorrer de várias formas. Pode começar como uma Ordem Preparatória inicial, após a recepção de uma Ordem de Operações ou até através de uma Ordem Parcelar. Apesar de a análise da missão ser um processo contínuo durante os procedimentos de comando, a forma ideal para receber uma missão deve ser através de um conjunto de Ordens Preparatórias, uma Ordem de Operações e um briefing do respectivo comandante.

Durante este passo, o comandante efectua uma análise inicial dos factores de decisão (MITM-TC), coligindo informação sobre o terreno e condições meteorológicas, situação das forças amigas e do In.

Com base nos dados disponíveis, o comandante faz uma estimativa do tempo disponível para planear e preparar a unidade para a missão. A técnica aconselhada para a distribuição do tempo disponível é a do planeamento inverso, iniciando com o Grupo Data-Hora (GDH) da saída da Zona de Reunião (ZRn/AA – *Assembly Area*) e terminando com o GDH em que está a efectuar o estudo. Esta análise deve consumir o menor período de tempo possível a fim de difundir de imediato a Ordem Preparatória. Posteriormente, o comandante continuará, de forma detalhada, o planeamento do tempo disponível.

b. Emissão da Ordem Preparatória

Após receber uma Ordem Preparatória ou uma Ordem de Operações, o mais cedo possível após finalizar a avaliação inicial, o comandante emite a sua Ordem Preparatória, a qual contém o máximo detalhe possível. Deve conter a seguinte informação:

- Situação do In.
- Situação das NF.
- Tipo de operação.
- Missão do escalão superior.
- Composição e articulação das forças.
- Limites conhecidos.
- Instruções para o movimento.
- Itinerários para a ZRn/AA, hora de início do movimento, tempo de pré-aviso, etc.
- Instruções de coordenação.
- Fita do tempo inicial, cartas necessárias, planos de segurança para a ZRn/AA, etc.

c. Elaboração do plano provisório

Após a emissão da Ordem Preparatória, o comandante desenvolve um plano provisório. Este plano combina as fases do PDM (da Fase 2 à Fase 6: análise da missão, formulação das m/a, análise das m/a, comparação das m/a e aprovação da m/a) (Fig 7-1). Nos escalões inferiores a batalhão, estas fases são menos estruturadas e são, muitas vezes, executadas mentalmente. Para elaborar um plano provisório, o comandante analisa a situação e detalha a análise dos factores de decisão (MITM-TC).

(1) Análise da missão

(a) Analisar a intenção e missão do escalão superior

Os comandantes, a todos os escalões, deverão ter um claro entendimento da intenção e conceito de operação, idealmente até dois escalões acima. Deste modo, compreendem mais facilmente qual o contributo da sua unidade para o conceito de operação do escalão superior.

(b) Analisar a missão atribuída

1. Determinar a finalidade da operação

Identificar a finalidade a atingir pela sua unidade, ou seja, determinar como se relaciona a finalidade a atingir com as finalidades a atingir pelo escalão superior e outras subunidades (relação vertical e horizontal da

operação). Se a unidade executa o esforço, então (normalmente) a finalidade a atingir pela unidade coincide com a finalidade a atingir pelo escalão superior – representa a **operação decisiva**. Se não executa o esforço, então as finalidades da sua acção devem estar directa ou indirectamente relacionadas com a unidade no esforço – **operações de moldagem**.

2. Tarefas explícitas

Tarefas que a unidade terá de executar e que vêm explicitamente expressas na Ordem de Operações do escalão superior.

3. Tarefas implícitas

Tarefas não expressas na Ordem do escalão superior mas que terão de ser executadas para o cumprimento das tarefas explícitas.

4. Tarefas essenciais

Tarefas explícitas e implícitas que, caso não sejam executadas, comprometem o sucesso da operação.

5. Constrangimentos

Acções que o escalão superior obriga a executar ou acções que a unidade não pode executar.

(c) **Redigir a missão restabelecida**

Responderá a "Quem? O quê? Quando? Onde? Para quê?". Se várias tarefas essenciais foram determinadas, deverão ser listadas no enunciado da missão pela sequência previsível da sua execução.

(2) **Análise do In**

(a) **Estudo da doutrina**

Consiste no estudo da doutrina do In, do seu armamento e equipamento, bem como dos seus sistemas funcionais. O resultado deste estudo materializa-se em vários transparentes doutrinários e descrições de como o In actua em situações ideais, sem as restrições impostas pelo terreno e condições meteorológicas. O comandante apoia-se em transparentes doutrinários desenvolvidos previamente para os tipos de operações que espera realizar ou nos fornecidos pelo escalão superior (Fig 7-2).

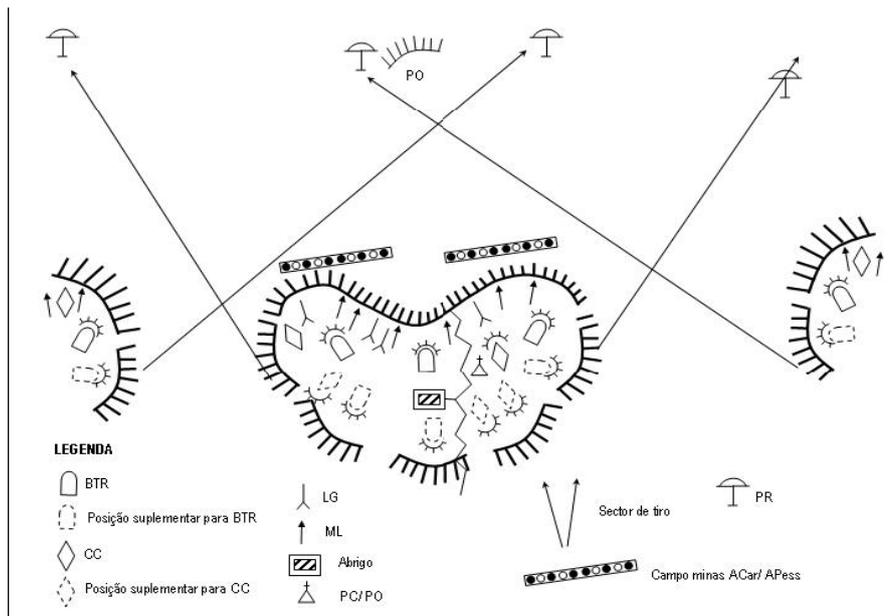


Figura 7-2 – Ponto Forte de um Pelotão de Atiradores Mecanizado (PelAtMec) do In – Exemplo de Transparente Doutrinário

(b) Composição (ordem de batalha)

- O comandante analisa como se organiza o In para combate.
- Onde coloca habitualmente os carros de combate, viaturas blindadas de transporte de pessoal/ viaturas de combate de Infantaria.
- Posto de Comando e armamento principal.
- Onde coloca os Atiradores com armas anti-carro ligeiras e como as utiliza.
- Que Apoio de Combate e Apoio de Serviços dispõe o In e como são empregues.
- Onde e quando dispõe de Reservas e como as emprega.

(c) Capacidades

Estudar os dados numéricos, capacidades e alcances para o armamento e equipamento In.

(d) Objectivos doutrinários

Tendo por base a missão que se prevê para o In, o comandante visualiza quais serão os objectivos que o In pretende atingir. Em termos doutrinários, é necessário determinar porque razão conduz o In esta operação. A sua missão tem finalidades orientadas para a posse de terreno, as NF ou forças

próprias? Este aspecto é fundamental para determinar como a nossa m/a vai desviar a atenção do In do seu ponto decisivo.

(e) **Determinação das m/a do In**

Para identificar potenciais m/a do In, o comandante deverá cruzar a análise que fez do terreno com o estudo do In referido nos passos anteriores. O resultado da análise é a produção das várias m/a (Transparente de Situação, descrição das suas modalidades e opções de falha), que revelam a forma como o comandante acredita que o In conduzirá o combate.

Neste momento, o comandante deverá apoiar-se nas m/a formuladas pelo Oficial de Informações do escalão superior. O comandante não deverá produzir as suas m/a de forma independente daquelas que o Oficial de Informações produziu. Qualquer diferença na análise deverá ser solucionada antes da continuação do processo.

1. Factores a analisar

a. Missão do In

Baseado na doutrina In, determinar qual poderá ser a missão a cumprir pela força In. Determinar qual a razão (finalidade) porque está o In a conduzir esta operação. De seguida, identificar qual será a tarefa essencial a executar para atingir a finalidade.

b. Objectivos

Basear-se na provável missão do In. Determinar:

- Que outra força ou terreno pretende o In defender?
- Que outra força pretende o In apoiar na continuação do ataque ou que terreno pretende atingir?
- Quais os seus objectivos (imediato e subsequente)?

c. Eixos de aproximação

- Que Eixos de Aproximação são os mais directos e/ou rápidos para o terreno que o In está a defender ou para a posição In?
- Até que ponto influenciam o posicionamento das forças In?
- Do ponto de vista do In qual será o Eixo de Aproximação mais adequado para as NF?

- Se o In está a atacar, que Eixo de Aproximação empregará para atingir os seus objectivos?
- Como afectará o terreno a sua velocidade e formações?
- Como explorará as áreas com boa observação e campos de tiro?
- E as áreas com cobertos e abrigos?

d. Posições In conhecidas

Graficar todas as posições In conhecidas.

e. Posições In prováveis

Graficar as prováveis posições In representando as viaturas e armas principais, abrangendo a área de interesse da unidade. Utilizar os Transparentes de Situação desenvolvidos pelo Oficial de Informações como enquadramento. Considerar a situação colocando-se na posição de comandante do In:

- Onde colocaria ele as viaturas e armas principais?
- Se necessário, onde e como reposicionaria forças?
- Utilizar os produtos do IPB desenvolvidos pelo escalão superior para recolher informações sobre observação e campos de tiro, cobertos e abrigos, espaço de manobra, etc. para auxiliar na previsão do posicionamento das posições In em defesa ou em apoio do ataque bem como das Unidades In em desenvolvimento do ataque.

f. Limites, Postos de Comando e reservas In

Procurar determinar os prováveis limites entre subunidades In. Determinar prováveis posições para Postos de Comando e outras instalações e elementos de C2. Calcular o tempo necessário para as reservas ou outros elementos reforçarem e determinar como podem afectar o cumprimento da missão.

g. Obstáculos e fortificações

Graficar as prováveis localizações dos obstáculos e fortificações In, com base nos alcances do armamento In, campos de tiro e capacidades da Engenharia In.

h. Transparente de Situação para as m/a do In

Com base nos passos anteriores, o comandante desenvolve transparentes de situação do In com um grau de pormenor que deverá contemplar a identificação de linhas de desenvolvimento, localização de equipamento e armamento principal (carros de combate, armas anti-carro, lança granadas automático, metralhadoras pesadas, metralhadoras ligeiras, etc.) bem como os campos de tiro de cada arma ou equipamento influenciado pelo terreno (In na defesa) ou a partir de onde o In poderá bater as posições da unidade com os diversos sistemas de armas (In no ataque), Postos de Comando/Postos de Observação, trincheiras de ligação etc. (Fig 7-3).

i. Descrição das m/a do In

Com vista a clarificar cada m/a In representada nos transparentes de situação, o comandante elabora uma descrição de cada m/a visualizando como o In poderá empregar cada sistema de armas, equipamento, subunidade, etc.

Exemplo (Extractos) de uma m/a para o In na defesa:

O ponto forte de PelAtMec In ocupa posição na região de coordenadas (...) orientado para defender uma aproximação geral das NF ao longo da direcção geral...; 2 Secções de Atiradores Mecanizados e 2 metralhadoras ligeiras estão orientadas para ... para destruir forças apeadas ao longo dum eixo de aproximação definido por ... e até ...; 1 carro de combate e 1 arma anti-carro orientados para ... defendem um eixo de aproximação para forças montadas ao longo da direcção geral ... e até ...; posições suplementares para 2 BTR defendem a posição de um envolvimento por ...; um campo de minas de protecção localizado em ... é batido pelo fogo de ... e detém forças apeadas que se movimentem por ...; 2 lança granadas defendem o eixo de aproximação montado ao longo de ... e até ..., etc.

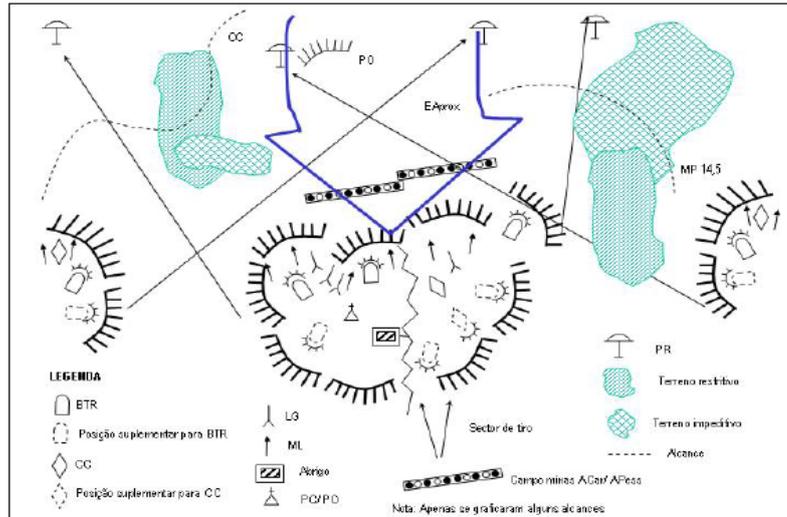


Figura 7-3 – Exemplo de um Transparente de Situação do In

Exemplo (Extractos) de m/a do In no ataque:

A partir da linha geral definida por ... – ... as Companhias de Atiradores Mecanizadas (CAmMec) In desenvolverão na formação de... a coberto de fogos indirectos explosivos e de fumos...; as armas anti-carro AT-4 ocuparão posições na região de (...) e executam fogos anti-carro sobre (...) até à região de (...) para apoiar o ataque de ...; os canhões sem recuo SPG-9 ocuparão posições na região de (...) e executam fogos sobre ... até à região de (...) para apoiar o ataque de ...; a bateria de lança granadas automático ocupará posições na região de (...) e executam fogos sobre ... até à região de (...) para apoiar o ataque de ...; o In procurará abrir brechas nos obstáculos nas regiões de (...) e de (...) para progredir na direcção de ...-... O Pelotão de Morteiros Pesados ocupará posição na região de (...) para apoiar o ataque com fogos de supressão; o Pelotão de Reconhecimento provavelmente manterá ligação a OESTE com...; as forças In desembarcarão a partir da linha geral... – ...; etc.

(3) Analisar o terreno e condições meteorológicas

Neste passo, o comandante procura determinar o impacto simultâneo do terreno e condições meteorológicas nas forças amigas e no In. A análise do terreno será feita com o detalhe que o tempo disponível permitir. O comandante basear-se-á, obviamente, nos produtos que o seu escalão superior lhe proporciona.

(a) **Analisar o terreno**

Com pouco tempo disponível, o comandante poderá ter de limitar a sua análise às áreas do terreno onde presumivelmente se darão os acontecimentos críticos para a operação.

1. Observação e campos de tiro

Observação é a condição de terreno que permite a uma força ver unidades amigas e inimigas e aspectos críticos da área de operações.

Campo de tiro é uma área que uma arma ou grupo de armas pode cobrir com eficácia a partir da sua posição. Os comandantes consideram as armas de tiro directo e a capacidade dos observadores para regular fogos indirectos.

2. Cobertos e abrigos

Cobertura é a protecção da observação e vigilância do In. Abrigo é a protecção do efeito dos fogos do In. O terreno que permite cobertos e abrigos limita os campos de tiro.

3. Obstáculos

Obstáculo é qualquer característica do terreno que retarda, desorganiza, canaliza ou impede a mobilidade da força. Neste ponto são considerados os aspectos naturais, artificiais e obstáculos de reforço, como é o caso de campos de minas.

4. Pontos importantes

Qualquer ponto ou área cuja conquista ou retenção garante uma nítida vantagem, a qualquer dos contendores (pode variar de acordo com as m/a). Nesta análise é considerado o terreno adjacente à área de operações que deve ser controlado para o sucesso da operação.

5. Eixos de aproximação

Eixo de aproximação é uma faixa de terreno ou rota de aproximação aérea que permite a uma unidade, de acordo com o seu escalão e tipo, atingir um ponto importante ou objectivo. Em ambientes urbanos deve também ser considerado o terreno subterrâneo.

(b) Analisar as condições meteorológicas

Neste âmbito, existem cinco aspectos a ter em conta durante a análise da situação: visibilidade (dia e noite), vento, precipitação, nebulosidade (dia e noite) e temperatura e humidade. Assim, as questões a formular para analisar os aspectos militares das condições meteorológicas são:

1. Crepúsculos

- Quando acontecerão os diversos crepúsculos?
- A partir de que horas será possível a coordenação próxima entre subunidades e a regulação de fogos indirectos?
- Nos acontecimentos críticos, estará o Sol de frente para o In ou NF?
- A partir de que horas teremos de operar com sistemas de visão nocturna?

2. Precipitação

- Qual é a precipitação prevista?
- Como a precipitação afectará o terreno ao longo de cada eixo de aproximação?
- Haverá um agravamento das áreas de terreno restritivo e impeditivo com a ocorrência de precipitação?
- Qual a influência sobre o pessoal? E sobre o material?

3. Temperatura

- Qual a amplitude das temperaturas previstas?
- Qual o efeito da temperatura no pessoal durante a operação?
- O solo gelará? Haverá degelo? Quais as eventuais consequências?
- Como serão afectadas as câmaras térmicas e outros aparelhos de pontaria ópticos?
- A temperatura é favorável ao emprego de fumos?

4. Direcção e velocidade do vento

- Qual a direcção e velocidade do vento previstas?
- O vento favorece o emprego de fumos, lançamento de sinais e agentes NBQR/CBRN?

- Como afectará o vento as condições de nevoeiro, poeiras e eventuais incêndios no campo de batalha?

5. Visibilidade

- Como será a visibilidade afectada pelas condições meteorológicas?

(4) Analisar os meios disponíveis

Analisar o grau de prontidão do pessoal, armamento e equipamento, incluindo o das subunidades em reforço ou apoio. Avaliar as capacidades e potencialidades do armamento, equipamento e tropas disponíveis, incluindo factores como o moral, experiência de combate, grau de instrução, fadiga, etc.

(5) Analisar o tempo disponível (fita do tempo)

Antes de difundir a Ordem Preparatória n.º 2, o comandante já realizou uma análise sumária do tempo disponível para incluir essa informação. Neste passo, e com a análise da missão concluída, o comandante refina a análise com vista a introduzir as alterações julgadas necessárias para as difundir na Ordem Preparatória n.º 3. A sua análise do tempo disponível deve ter em conta os seguintes factores:

- Identificar o tempo disponível para planeamento.
- Identificar as horas impostas pelo escalão superior.
- Calcular a hora para emissão da Ordem de Operações tendo em atenção a “regra 1/3-2/3”.
- No primeiro terço, distribuir os procedimentos de comando.
- Aplicar a técnica do planeamento inverso.
- Ter em atenção os períodos de visibilidade reduzida (menor vigília) e movimentos a executar e se durante os mesmos o planeamento poderá continuar a ser executado.

(6) Analisar as considerações de natureza civil

Identificar as considerações civis que poderão afectar o cumprimento da missão. Estes aspectos poderão incluir os referentes a refugiados, assistência humanitária ou considerações específicas relacionadas com a aplicação de regras de empenhamento, aspectos culturais e outros com impacto na operação.

(7) Formular modalidades de acção

A finalidade deste passo é gerar uma ou mais formas de cumprir a missão; ou seja, uma ou mais formas de fazer frente às m/a In levantadas anteriormente.

O comandante desenvolve cada m/a com o detalhe suficiente para descrever como tenciona empregar as suas subunidades para cumprir a(s) tarefa(s) essencial(is) e atingir a finalidade estabelecida. Deverá concentrar-se, particularmente, nas acções a desenvolver no ponto decisivo. Consiste, normalmente, num conceito de operação apoiado num esboço. Ao desenvolverem-se m/a deve ter-se em atenção que deverão ser exequíveis, adequadas, aceitáveis, distintas e completas.

(a) Analisar o PRC

Comparar, se possível, os elementos básicos e analisar os factores influenciadores procurando identificar aspectos a explorar ou evitar nas m/a.

(b) Gerar opções

Identificar o ponto decisivo onde a unidade deverá concentrar potencial para atingir um determinado resultado (com respeito ao In, terreno ou tempo); esse resultado será a finalidade a atingir pelo esforço. Determinar as finalidades (relacionadas directamente ou indirectamente com o esforço) das acções secundárias. Identificar as tarefas a cumprir pelo esforço e ataques, sectores e posições de combate secundárias que lhes permitem atingir as finalidades pretendidas.

Considerações sobre a determinação do ponto decisivo:

- Se a missão da unidade for vocacionada para conquistar terreno, esse será o terreno decisivo.
- Se a missão da unidade for vocacionada para destruir forças In, poderá ser um sistema de armas ou Unidade In, geradores de um elevado potencial de combate e que terão de ser destruídos.
- Se a missão for vocacionada para as forças amigas, então, negar ao In uma m/a, através do terreno ou dos seus sistemas, determina o ponto decisivo.

(c) Organização inicial das forças

Começando pelo ataque ou sector principal e sobre o ponto decisivo o comandante atribui os meios necessários para cada subunidade cumprir a(s) tarefa(s) determinada(s) e atingir as finalidades atribuídas.

(d) Desenvolver o esquema de manobra

Com base na informação e análise dos factores de decisão (MITM-TC), o comandante agrupa as diversas tarefas a cumprir pelas suas subunidades em esquemas de manobra. Define uma linha de operações através da qual cada tarefa e finalidade atingidas conduzem a outras tarefas e finalidades. Define como tirar partido das características do terreno para conduzir a unidade a explorar pontos fracos do In.

(e) Atribuir comandos

Definir os comandos para os grupos de forças definidos anteriormente, atendendo ao tipo de forças que, maioritariamente, está presente (normalmente assenta na cadeia de comando já estabelecida).

(f) Preparar esboços e enunciados das m/a

A preparação de esboços e enunciados para as m/a depende do tempo que o comandante dispõe para conduzir os Procedimentos de Comando. Sempre que possível deverá fazê-lo, pois tal auxilia a clarificar os aspectos da manobra e fogos envolvidos em cada m/a.

(8) Analisar as modalidades de acção

Com vista a visualizar como decorrerá o fluxo do combate e determinar as vantagens e desvantagens de cada m/a, o comandante deverá analisá-las face a todas as m/a In formuladas. A análise, através do "jogo da guerra", apoia-se na carta, em transparentes, nos esboços das m/a (In/NF), caixas de areia etc., segue o ciclo "acção/reacção/contra-reacção". Como resultado do "jogo da guerra" resulta um acréscimo de flexibilidade no plano, o desenvolvimento de medidas de controlo gráfico, integração de todas as funções de combate representados na unidade, desenvolvimento de instruções de coordenação e a definição de tarefas a cumprir "à ordem" e a "estar preparado para".

Com pouco tempo disponível, a análise poderá ser sumária para cada m/a com vista a levantar apenas as vantagens e desvantagens para basear a comparação. Nestas circunstâncias, após o reconhecimento e na fase de completar o plano (Fase 6. dos Procedimentos de Comando), haverá uma

análise detalhada da m/a escolhida. Durante a análise das m/a deverá estar levantado um conjunto de factores para identificação de vantagens e desvantagens em relação aos mesmos. A análise poderá apoiar-se numa folha de registo ou seguir a forma de texto corrido, preferencialmente escrito no esboço da m/a.

(9) Comparar as modalidades de acção

Após concluída a análise, o comandante confronta as vantagens e desvantagens de cada m/a ou emprega os factores numa matriz de decisão para seleccionar aquela que será a melhor (Fig. 7-4 ou 5-13). A selecção final e definitiva da melhor m/a basear-se-á nesta comparação, no reconhecimento a conduzir na Fase 5 dos Procedimentos de Comando e na actualização da situação feita pelo escalão superior.

Critérios de Avaliação	m/a 1	m/a 2	m/a 3
Surpresa	•		
Flexibilidade		•	
Velocidade	•		
Simplicidade			•
Menor grau de risco		•	
Explora o terreno decisivo	•		•
Total	3	2	2

Vantagens			Critérios de Avaliação	Desvantagens		
m/a 1	m/a 2	m/a 3		m/a 1	m/a 2	m/a 3
			Surpresa			
			Flexibilidade			
			Velocidade			
			Simplicidade			
			Menor grau de risco			
			Explora o terreno decisivo			

Figura 7-4 – Matriz de Decisão

(10) Difundir a ordem preparatória do plano provisório (OPrep n.º 3)

Neste passo, o comandante poderá emitir uma Ordem Preparatória para difundir alguns dos aspectos seguintes, ou outros:

(a) Do plano provisório desenvolvido:

- Finalidade e estado final para o ataque/defesa.
- Tarefas essenciais e finalidades para as subunidades.
- Hora/fase de início da operação.

- AOp/AOO.

(b) Instruções para o reconhecimento.

(c) Tarefas de reconhecimento relativamente a acções que terão de desenvolver e que o plano provisório já contempla (itinerários a percorrer, posições de tiro a ocupar, forças In a bater, etc.).

(d) Actualização da fita do tempo.

(e) Instruções para o movimento.

O plano deverá ser refinado após reconhecimento e análise das prováveis alterações que serão difundidas na OOp. Esta ordem preparatória é importante uma vez que permite aos comandantes subordinados aperceberem-se do método pelo qual o comandante pretende cumprir a missão e das tarefas e finalidades que terão de executar e atingir, respectivamente. Esta informação permite-lhes detalhar o seu planeamento.

d. Iniciar movimentos

O comandante inicia os movimentos necessários para continuar a preparação para a operação ou posiciona a sua unidade numa ZRn/AA, ou ocupa uma posição de combate (PComb/BP), por exemplo. Na ausência ou impedimento do comandante, poderá ser delegado no seu adjunto a responsabilidade de conduzir a unidade para a nova posição a ocupar.

Os movimentos podem incluir o movimento dos elementos de reconhecimento, de guias ou de secções de quartéis.

Muitas vezes, o comandante inicia o movimento com base no plano provisório e difunde a ordem às unidades subordinadas na nova localização.

e. Condução de reconhecimentos

Nesta fase, o comandante conduz os reconhecimentos que julga necessários para confirmar ou negar a adequabilidade da m/a escolhida e, posteriormente, refinar o plano. Mesmo que o comandante tenha conduzido um reconhecimento inicial com o seu comandante superior ou o seu EM deverá voltar a fazê-lo, se possível, com os seus comandantes subordinados com vista a reconhecer os aspectos essenciais sobre o terreno e o In.

Tendo sido definido no plano provisório o que cada comandante subordinado terá de executar (difundido na Ordem Preparatória n.º 3), poderão ser delegadas tarefas de reconhecimento a cada um deles no âmbito da sua missão. Os quesitos

concretos que cada comandante subordinado deverá reconhecer serão, no entanto, sempre definidos pelo comandante.

Cada comandante subordinado reconhecerá, eventualmente, também outros aspectos no âmbito da sua missão.

No caso de um ataque, a situação poderá exigir um reconhecimento mais agressivo, com infiltração de patrulhas no dispositivo In, ou a manutenção de um ou mais postos de observação em vigilância do objectivo, com vista a informar permanentemente o comandante acerca da situação. No caso de defesa, um reconhecimento do sector ou posição de combate a ocupar deverá ser também efectuado, se possível, do lado do movimento do In.

Seja qual for a situação, o mínimo exigido para qualquer tipo de operação é o reconhecimento pela carta, que poderá ser a única hipótese, no caso do tempo disponível ser insuficiente por alteração da situação inicial.

f. **Completar o plano**

Com base na comparação das m/a anteriormente executada e no resultado do reconhecimento, o comandante confirma a m/a adequada para cumprir a missão (o reconhecimento poderá ter imposto a recuperação de uma m/a que na comparação não tinha aparecido como sendo a mais vantajosa).

(1) **Conduzir o Jogo da Guerra**

Porque o tempo disponível é sempre reduzido e foi conduzida anteriormente uma análise sumária das m/a apenas para as poder comparar ou porque o método adoptado foi ostensivamente esse, neste momento deverá ocorrer um "jogo da guerra" detalhado da m/a escolhida com as alterações que o reconhecimento ditou, na presença dos comandante subordinados.

(2) **Finalizar o plano**

- Refinar as atribuições definidas pelo comandante superior, solicitando, eventualmente, meios adicionais.
- Finalizar a integração do apoio administrativo-logístico com a manobra, apoio de fogos, etc.
- Identificar necessidades de comando e controlo.
- Estabelecer ou melhorar medidas de controlo gráfico.
- Localização do comandante.

- Localização dos elementos da cadeia de comando.
- Comunicações.
- Finalizar o Transparente de Operações.

(3) **Elaborar o plano/ordem de operações**

De acordo com o tempo disponível, o comandante terá de decidir sobre o formato do Plano/Ordem de Operações e quem participará na elaboração dos vários documentos e meios auxiliares para a sua difusão. O espectro possível de formatos vai desde um Plano/Ordem de Operações tipo matriz com apenas alguns anexos na forma de transparentes, a um Plano/Ordem de Operações escrita e completa com todos os anexos também escritos e completos. Esta situação, no entanto, raramente acontecerá pois o tempo disponível normalmente não o permite.

Por regra, o comandante apoia-se numa carta topográfica, caixa de areia, esboços, no próprio terreno e emitirá verbalmente o seu conceito.

g. Emissão do Plano/Ordem de Operações

A emissão do Plano/Ordem de Operações deverá explicar claramente ao grupo de ordens, tanto verbal como graficamente, como pretende o comandante cumprir a missão, a sua intenção e a forma como a unidade atingirá o estado final pretendido.

O Plano/Ordem de Operações deverá ser claro e breve. Os aspectos referidos em ordens preparatórias anteriores se não sofreram alterações, por regra não deverão ser repetidos. Neste caso, o comandante deverá referir "sem alterações".

O local escolhido para a difusão do Plano/Ordem de Operações deve ser o melhor para o seu entendimento. Sempre que a situação o permitir, deve ser escolhido um ponto de onde seja visível o objectivo ou posição In a assaltar e o terreno circundante onde decorrerá a operação. Na impossibilidade de o fazer deverá, para facilitar o entendimento do conceito, apoiar-se nas ajudas visuais necessárias (caixas de areia, transparentes, esboços, ampliações, matrizes, etc.).

Na defesa, o Plano/Ordem de Operações é emitido, por regra, no próprio terreno de um ponto dominante onde se visualize todo ou a maior parte do sector ou posição de combate e as posições a ocupar pelas subunidades.

Após terminar a emissão do Plano/Ordem de Operações, o comandante interroga o grupo de ordens sobre "dúvidas" e deverá conduzir um brifingue de confirmação

sobre a execução dos aspectos críticos da operação pelos comandantes subordinados. Deverá incidir sobre o que cada comandante subordinado tem de executar e não como o vai executar, pois isso só ficará definido após o planeamento de cada um deles.

h. Supervisionar e refinar

Através de todo o processo o comandante monitoriza a preparação para a operação, refina o plano, coordena com unidades adjacentes, supervisiona e avalia a preparação da unidade. Normalmente, as NEP da unidade estabelecem as responsabilidades e a sequência da preparação. Como referência são efectuadas as seguintes actividades:

(1) Treinar tarefas críticas

Em operações, as unidades deverão continuar a instrução e treino de tarefas críticas de combate para manter e aumentar as suas capacidades de sobrevivência no campo de batalha e introduzir na prática novas teorias e conceitos tácticos e técnicos adequados ao ambiente operacional.

(2) Inspeccionar

Inspeccionar permite ao comandante aperceber-se do verdadeiro grau de prontidão da sua unidade e tomar as medidas adequadas para eventuais correcções com vista ao cumprimento da missão.

As inspecções tipo, a conduzir pelo comandante e comandantes subordinados, podem incidir sobre:

- Situação de manutenção e operacionalidade de todas as viaturas.
- Prontidão para executar fogo de todas as armas.
- Meios de comunicações.
- Carregamento de viaturas de acordo com NEP.
- Níveis de abastecimentos das várias classes.
- Conhecimento do plano por todos os subordinados.
- Camuflagem das viaturas.

O comandante deverá fazer a última inspecção, reservando a eventualidade de uma inspecção final para confirmar a execução das correcções.

(3) Conduzir treinos

A realizar em qualquer situação, permitem preparar a unidade para a execução do ataque ou, com pouco tempo disponível, prepará-la para a execução das fases mais críticas do ataque. De acordo com o tempo disponível e com a complexidade da operação, podem ser executados vários tipos de treino, desde uma simples confirmação do plano via rádio, um treino com os comandantes subordinados ou, desejavelmente, com toda a unidade.

(4) Refinar o plano

O comandante deve assegurar-se que a sua unidade dispõe do conhecimento actualizado da situação. Consequentemente, a actualização da situação das NF e do In deve ser uma preocupação permanente para que o plano realmente esteja correlacionado com a situação. A actualização da situação deve ser disseminada o mais rapidamente possível e até ao mais baixo escalão.

O refinamento do plano continua após início do combate. O comandante, através de ordens parcelares, deverá continuar a actualizar o plano baseado nas acções do In, do terreno onde a unidade actua e de relatórios que recebe do escalão superior e das unidades subordinadas.

ANEXO A

O ESTUDO DE ESTADO-MAIOR

1. Generalidades

Este anexo apresenta as características essenciais a que um estudo de Estado-Maior (EM) deve obedecer. **O estudo de EM é o meio pelo qual se apresentam recomendações para resolver problemas.** O estudo de EM é um relatório formal, com a metodologia e a informação utilizada para resolver um problema ou responder a uma questão. Por princípio, **o estudo solicita ao Comandante para decidir de acordo com a recomendação e implementar documentos de acordo com essa decisão.** No entanto, pode haver estudos de EM que não apresentem propostas ao decisor, embora sejam essenciais para a tomada de decisão.

O estudo deve ser coordenado com todas as entidades afectadas.

O estudo de EM é um documento de fácil compreensão e que inclui toda a informação relevante, apresenta a metodologia para a resolução do problema e a solução recomendada.

O corpo de um estudo é um documento único, que vale por si só e não deve fazer parte de ordens de operações. Os anexos aos estudos, embora façam parte do estudo, não devem ser referidos na solução, porque são utilizados para manter a concisão no corpo do estudo.

De acordo com o estudo ou área de actividade do EM, o formato do estudo pode sofrer as alterações que o tornem mais eficaz e objectivo

2. Formato e Descrição do Estudo de Estado-Maior

O formato do estudo de EM segue os passos da resolução de problemas (Fig A-1), no entanto, podem ser estabelecidos formatos especiais que satisfaçam as necessidades para a resolução de problemas específicos.

a. Objecto do estudo

Descrever, de uma forma simples, o objecto do estudo. Por exemplo: “Atribuição de viaturas às subunidades da Brigada X”.

IDENTIFICAÇÃO:

OBJECTO DO ESTUDO:

1. ENUNCIADO DO PROBLEMA
2. SITUAÇÃO E MODALIDADES DE ACÇÃO
 - a. Situação
 - b. Factos
 - c. Pressupostos
 - d. Modalidades de Acção
 - e. Critérios
 - (1) Características das m/a
 - (2) Análise e Avaliação
 - (3) Peso dos Critérios
 - f. Análise
 - (1) Modalidades de Acção Eliminadas
 - (2) m/a 1
 - (a) Vantagens
 - (b) Desvantagens
 - (3) ...
 - g. Comparação
3. CONCLUSÕES
4. RECOMENDAÇÕES/PROPOSTAS
5. COORDENAÇÕES NECESSÁRIAS
6. PONTO DE CONTACTO

DATA

ASSINATURA

ANEXOS:

Figura A-1 – Modelo de Estudo de Estado-Maior

b. **Enunciado do problema**

Estabelecer, no infinitivo, a questão ou problema a resolver. Utilizar uma frase simples e que responda cabalmente ao objecto do estudo. Por exemplo: “Determinar o racional para atribuição de viaturas de rodas às subunidades da Brigada X”.

c. **Situação e modalidades de acção**

Na **situação** é enunciada, de forma sucinta, a razão da existência do problema a resolver. Deve ser dada toda a informação enquadrante para contextualizar o problema. Se a informação for extensa, então deve ser colocada em anexo e deve ser referido na situação.

Os **factos** são a informação correcta que influenciam o problema ou a solução. Cada facto deve ser apresentado numa alínea separada. Listar todos os factos relevantes para o problema e não apenas os factos utilizados para apoiar o estudo, bem como qualquer directiva emitida pelo decisor. Embora não haja limite para os factos, podem listar-se em anexos quando são extensos, como listas de dados.

Os **pressupostos** são informações assumidas como verdadeiras na ausência de factos. Esta informação é provavelmente correcta mas, no entanto, não pode ser verificada. Os pressupostos assumidos na tomada de decisão, para se considerarem apropriados, devem ser válidos (isto é, muito provavelmente são verdade) e serem necessários (isto é, são essenciais para permitir a continuação do processo de resolução de problemas).

Em seguida listam-se todas as **m/a** consideradas. As modalidades são identificadas com um número e devem ser emitidas no imperativo, por exemplo, “**Incrementar as medidas de segurança física aos equipamentos essenciais à operação**”. Se a m/a for complexa, pode ser descrita num anexo.

Devem ser apresentados os critérios de validação das modalidades e os critérios de análise e avaliação que determinam as suas vantagens e inconvenientes, bem como o respectivo peso.

As m/a devem obedecer às seguintes características:

- Adequada, pois permite resolver o problema de acordo com a directiva do decisor.
- Exequível, pois deve permitir solucionar o problema com os recursos atribuídos (tempo, pessoal e material).

- Aceitável, uma vez que os ganhos com a resolução do problema devem superar os possíveis efeitos negativos.
- Distinta, pois deve diferir significativamente das outras. Esta é bastante subjectiva e a mais difícil de avaliar.
- Completa, pois deve responder a todos os itens formulados no enunciado do problema.

Para cada critério, se for possível, devem ser estabelecidos os itens que as definem, para que se possam validar ou rejeitar durante a sua formulação ou análise.

A definição dos **critérios de avaliação** devem obedecer aos seguintes elementos: Título, Definição, Unidade de Medida, Referência e Fórmula (ver Capítulo 3).

O **peso do critério** mostra a sua importância relativamente aos outros, essencial para aumentar as diferenças entre m/a.

d. **Análise**

As m/a que não respeitem os critérios de validação são eliminadas e apresentadas, individualmente, em pontos diferentes. Este parágrafo é de extrema importância no caso do decisor apresentar essa modalidade para estudo.

Neste subparágrafo apresentam-se as modalidades consideradas com a descrição das vantagens e desvantagens. No caso das modalidades serem avaliadas com dados numéricos, tem de se mostrar o valor respectivo de cada uma.

As vantagens e desvantagens podem ser apresentadas sob a forma narrativa ou sob a forma de tabela.

e. **Comparação**

Neste parágrafo são comparadas as m/a baseadas nos critérios de avaliação. Se forem utilizadas técnicas quantitativas, então dever-se-á sumariar os resultados de modo claro para o leitor.

f. **Conclusão**

A conclusão responde ao problema; ou seja, é a resposta para a questão formulada. Está na base da recomendação.

g. Recomendação/Proposta

Baseado nas conclusões, apresentar a solução ou soluções recomendadas. Cada solução deve ser enunciada num parágrafo diferente. O documento de implementação da decisão deve constar em Anexo. Por exemplo, num estudo de situação de operações, deve ser elaborado o documento que implementa a m/a, nesse caso a ordem de operações. Assim, a recomendação solicita a aprovação da recomendação e a assinatura do documento de implementação.

h. Coordenações necessárias

Neste parágrafo são listadas as unidades com as quais é necessário coordenar. Se a distribuição for demasiado longa, então deve remeter-se para anexo.

Sob cada unidade ou entidade, listar os aspectos a coordenar e identificar o representante da entidade com o qual foi feita a coordenação.

i. Ponto de contacto

Listar o ponto de contacto com a informação mínima necessária (nome, número de telefone, endereço e e-mail, por exemplo).

3. Problemas Comuns com os Estudos de Estado-Maior

As questões seguintes identificam os problemas mais comuns nos estudos de EM. Devem fazer parte de uma lista de verificação (*checklist*) que deve estar sempre presente durante o estudo:

- O objecto do estudo demasiado vago?
- O problema está claramente definido?
- Os pressupostos e os factos são claros e válidos?
- Há limitações nas m/a?
- O racional é lógico e fácil de compreender?
- Há alguma directiva para implementação do estudo?
- As conclusões e recomendações resolvem o problema?

ANEXO B

BRIFINGUES MILITARES

1. Finalidade

Os briefings são um meio pelo qual se apresenta a informação ao comandante, EM ou outras audiências. A finalidade dos briefings, a resposta desejada e a função de quem o executa determinam as técnicas a empregar. Este anexo descreve de uma forma sucinta os tipos de briefings militares e apresenta um formato para cada um deles.

2. Tipos de Briefings

Existem quatro tipos de briefings militares:

- Informação.
- Decisão.
- Missão.
- De Estado-Maior.

a. Briefing de Informação

Um briefing de informação tem por finalidade transmitir a informação de forma a que a audiência a perceba. Não inclui conclusões nem recomendações, portanto não se espera nenhuma decisão. O briefing de informação lida essencialmente com factos e normalmente tem o formato apresentado na Figura B-1.

São exemplos de informações adequadas a um briefing deste tipo as seguintes:

- Uma exposição de uma situação.
- Informação de elevada prioridade que requer atenção particular.
- Informação complexa como por exemplo planos complexos ou estatísticas, que requer explicação detalhada.
- Informação controversa que requer explicação.

b. Briefing de Decisão

Este briefing tem por finalidade obter do decisor uma resposta a uma questão ou decisão acerca de uma modalidade de acção. Apresenta a solução recomendada que resultou da análise e estudo de um problema. Os briefings variam na sua

formalidade dependendo do escalão e do conhecimento do decisor acerca do problema.

1. INTRODUÇÃO

a. Cumprimentar a audiência

Apresentar-se e apresentar a organização a que pertence.

b. Tipo e classificação do briefingue

Por exemplo: Este briefingue é de informação e tem a classificação de CONFIDENCIAL.

c. Finalidade e âmbito

Apresentar os assuntos partindo do complexo para o simples.

d. Método

Apresentar os pontos-chaves a abordar. Explicar quaisquer procedimentos especiais. Por exemplo, “Durante o meu briefingue serão discutidas as seis fases do nosso plano. Temos como referências as cartas militares e o transparente de operações. De seguida o meu adjunto apresentará a caixa de areia onde decorre a operação”. Os pontos-chave devem ser expostos (exemplo: Carta de Situação) de modo a serem vistos por todos durante a exposição.

2. CORPO

a. Apresentar as ideias principais de uma forma sequencial e lógica.

b. Utilizar ajudas visuais para realçar as ideias principais.

c. Planear a transição entre ideias principais.

d. Estar preparado para responder a quaisquer questões em qualquer momento.

3. FECHO

a. Perguntar se há questões.

b. Voltar a apresentar as ideias principais.

c. Anunciar o próximo orador.

Figura B-1 – Formato do Briefingue de Informação

Nas situações em que o decisor está familiarizado com o problema, o briefingue apresenta uma forma simples com o enunciando do problema, informação necessária, impactos na resolução e da resolução e a solução recomendada. Contudo, os oradores devem estar preparados para apresentar pressupostos, factos, soluções alternativas racionais para a escolha da recomendação apresentada, e a coordenação necessária.

Se o decisor não estiver familiarizado com o problema, o formato do briefingue tem a forma de um estudo de Estado-Maior (Fig. B-2).

A recomendação deve ter a forma e a linguagem usada no enunciado da decisão, por exemplo a missão restabelecida ou o conceito de operação. Deste modo eliminam-se ambiguidades entre a decisão e a implementação. Se a decisão implicar um documento para implementação, então este deve ser preparado para que após a decisão o comandante o assine.

1. INTRODUÇÃO

a. Cumprimentar a audiência

Apresentar-se e apresentar a organização a que pertence.

b. Tipo e classificação do briefingue

Por exemplo: Este briefingue é de decisão e tem a classificação de CONFIDENCIAL.

c. Enunciado do problema

2. CORPO

a. Factos

Uma apresentação objectiva dos factos com impacto positivo e negativo na resolução do problema.

b. Pressupostos

Aqueles que são necessários para suprir a falta de dados factuais.

c. Modalidades de Acção

Os métodos de resolução do problema.

d. Análise

Os critérios pelos quais foram avaliadas e analisadas as modalidades de acção. Apresentação das vantagens e inconvenientes da cada uma.

e. Comparação

Mostrar claramente como são discriminadas as modalidades de acção de acordo com os critérios.

f. Conclusões

A modalidade de acção mais vantajosa.

3. FECHO

a. Perguntar se há questões.

b. Voltar a apresentar as ideias principais.

c. Solicitar uma decisão.

Figura B-2 – Formato do Briefingue de Decisão

c. Brifingue de Missão

Um brifingue de missão é um brifingue de informação apresentado durante uma situação táctica ou sob condições operacionais. O orador pode ser o comandante, um seu assistente ou representante.

Este tipo de brifingue é utilizado durante as operações e treino.

d. Brifingue de Estado-Maior

O brifingue de estado-maior tem por finalidade apresentar ao comandante e ao estado-maior a situação actual.

A entidade responsável por reunir o estado-maior estabelece a agenda do brifingue.

Os oficiais de estado-maior apresentam a informação mais relevante dentro das suas áreas funcionais. O brifingue de estado-maior pode compreender troca de informação, o anúncio de decisões tomadas, a difusão ou a apresentação de directivas.

Pode ter as características de um brifingue de informação, de decisão ou brifingue de missão.

A audiência de um brifingue de estado-maior depende da dimensão do quartel-general, do tipo de operação e das entidades que o comandante pretende que estejam presentes. Normalmente, podem fazer parte da audiência, para além do comandante, adjuntos, chefe de estado-maior (CEM), oficiais do estado-maior coordenador ou especial. Os representantes dos principais escalões subordinados podem também estar presentes.

O CEM é a entidade que preside e, normalmente, o comandante conclui o brifingue embora possa ter um papel interventivo durante o mesmo.

A apresentação de estudos de estado-maior que culminam com a adopção por parte do comandante de uma determinada modalidade de acção assume a forma de um brifingue de estado-maior que inclui aspectos de um brifingue de decisão. Neste caso, os oficiais de estado-maior durante a sua apresentação utilizam o formato do estudo de estado-maior das respectivas áreas funcionais.

A frequência deste tipo de brifingue depende do facto de a unidade estar aquartelada ou encontrar-se em operações.

ANEXO C

DETALHE DO PROCESSO DE DECISÃO MILITAR

FASES	TAREFAS	PRODUTOS
Recepção da missão	<ul style="list-style-type: none"> - Convocatória para o EM - Reunir informação e dados pertinentes - Avaliação inicial - Directiva Inicial de Planeamento - Difusão da Ordem Preparatória n.º 1 	<ul style="list-style-type: none"> - Directiva Inicial de Planeamento - Ordem Preparatória n.º 1
Análise da missão	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar o PIOC/OOP do escalão superior - IPB inicial - Levantamento das tarefas - Avaliação do estado da unidade - Determinação de constrangimentos - Determinar acontecimentos críticos e pressupostos - Gestão do risco - Levantamento inicial de CCIR - Elaboração do plano de reconhecimento - Planeamento do tempo disponível - Redacção da missão restabelecida - Briefingue da análise da missão - Aprovação da missão restabelecida - Formulação da Intenção Inicial do Cmt - Difusão da Directiva de Planeamento - Difusão da Ordem Preparatória n.º 2 	<ul style="list-style-type: none"> - Transparente de Obstáculos Combinado Modificado - Transparente de Situação/Transparente de Acontecimentos Inicial - Matriz de Acontecimentos - Plano de Pesquisa - Fita do Tempo - Missão Restabelecida - Briefingue da Análise da Missão - Intenção Inicial do Comandante (Cmt) - Directiva de Planeamento - Ordem Preparatória n.º 2 - Directiva de Planeamento do Cmt
Formulação das m/a	<ul style="list-style-type: none"> - Análise do PRC - Gerar opções - Organização inicial de forças - Desenvolvimento de esquemas de manobra - Atribuição de comandos - Formulação das m/a (esboços e enunciados) 	<ul style="list-style-type: none"> - Transparente de acontecimentos - Enunciados e esboços das m/a - Briefingue da Formulação das m/a

FASES	TAREFAS	PRODUTOS
Análise das m/a	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar materiais - Elaborar lista de todas as forças amigas - Enunciar hipóteses ou pressupostos - Listar os acontecimentos críticos e os pontos de decisão - Determinar o critério de avaliação - Seleccionar o método de condução do JG - Seleccionar o método de registo dos resultados da análise (Matriz de Sincronização ou Folha de Registo) - Efectuar o JG e avaliar os resultados 	<p>Para cada m/a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transparente de Acontecimentos Consolidado - CCIR - Conceito de Operação (completo) - Transparente de Apoio à Decisão - Matriz de Apoio à Decisão - Matriz de Sincronização - Lista de Objectivos Remuneradores (HPTL – <i>High Payoff Target List</i>) - Matriz de Ataque aos Objectivos Remuneradores - Decepção/Risco/Medidas de Controlo - Brifingue da Análise das m/a (Opcional e apenas apresentado ao CEM)
Comparação das m/a	<ul style="list-style-type: none"> - Comparação das m/a – Matriz de decisão - Vantagens e inconvenientes de cada m/a - Brifingue da decisão (Proposta) 	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz de Decisão - Brifingue da Decisão
Aprovação da m/a	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovação de uma m/a - Ordem Preparatória n.º 3 	<ul style="list-style-type: none"> - m/a aprovada - Intenção Final do Cmdt - Directivas Adicionais (se necessárias) - Confirmação de CCIR - Ordem Preparatória n.º 3 - Lista final dos Objectivos Remuneradores (HPTL – <i>High Payoff Target List</i>)
Elaboração de Planos e Ordens de Operações	<ul style="list-style-type: none"> - Refinar a manobra seleccionada - Completar o Plano - Preparar e difundir o Plano/Ordem de Operações - Brifingue do Plano/Ordem de Operações 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidação do Transparente de Apoio à Decisão - Matriz de Apoio à Decisão - Brifingue do Plano/Ordem de Operações - Plano/Ordem de Operações

ANEXO D

ORIENTAÇÕES PARA A DIRECTIVA DE PLANEAMENTO

1. Introdução

Este anexo pretende fornecer uma ferramenta para auxiliar os comandantes a desenvolver e emitir uma directiva de planeamento. O seu conteúdo varia de acordo com a situação mas deve conter indicações para as funções de combate e operações de informação.

Esta lista de itens não deve ser entendida como a resposta a todos os itens que o comandante deve seguir, nem a directiva os tem de incluir todos. A directiva de planeamento contém apenas os itens que o comandante pretende, de acordo com a situação.

2. Directiva de Planeamento Durante o Planeamento

O comandante desenvolve as suas directivas de planeamento de acordo com a sua visualização¹. As directivas podem ter mais ou menos detalhes de acordo com a situação. Combinada com a sua intenção, a directiva do comandante traduz a essência da visualização do comandante.

A sua experiência e capacidade de julgamento são essenciais na clareza das directivas.

Durante o planeamento, a directiva de planeamento focaliza-se na formulação, análise e comparação das modalidades de acção, porque a directiva inicial representa a ordem preparatória para o EM efectuar a análise da missão.

O comandante identifica uma possível operação decisiva e como é que as possíveis operações de moldagem e sustentação contribuem para o sucesso da primeira. Esta organização inicial do espaço de batalha permite ao EM desenvolver todas as modalidades possíveis, de acordo com a visualização do comandante. O comandante

¹ Após a recepção da missão, o comandante considera o seu espaço de batalha e conduz a sua análise da missão que resulta na sua visualização inicial, a qual é continuamente confirmada ou modificada. O comandante utiliza os factores de decisão, os elementos do desenho operacional (Estado final e condições militares; centro de gravidade; pontos decisivos e objectivos; linhas de operações; ponto de culminação; alcance, abordagem, e pausa operacional; operações simultâneas ou sequenciais; operações lineares e não lineares; ritmo), estudos de EM, informações de outros comandantes, experiência e sua capacidade de julgamento. Adicionalmente, os comandantes consideram os princípios das operações.

também pode utilizar os elementos de desenho operacional² para orientar a sua directiva.

O nível de detalhe da directiva de planeamento depende do tempo disponível, da proficiência do EM e do grau de liberdade de acção que o comandante dispõe. Directivas com menos detalhe e com um EM proficiente garantem opções mais flexíveis e eficazes. Condições de restrição de tempo requerem directivas mais específicas e detalhadas para permitir ao EM completar o plano mais rapidamente. Contudo, directivas muito detalhadas incorrem no risco de análise insuficiente, pelo EM e comandante, de factores que podem ter um grande impacto na operação.

3. Modelo

a. Informações

- Modalidades de acção do In a considerar durante a formulação e análise das m/a. No mínimo, deve incluir a m/a mais provável e a mais perigosa, ou a combinação das duas.
- Identificação da missão, intenção e conceito de operação do comandante do In.
- Definição do método do comandante do In.
- Pontos de Decisão e Vulnerabilidades do In.
- Informação prioritária sobre o In e espaço de batalha (PIR).
- Orientação para o *Targeting*.
- Objectivos de elevado valor (HVT).
- Percepção que se deseja que o In tenha das nossas forças.
- Orientação para as Informações, Vigilância e Reconhecimento (IVR/ISR).
- Pedidos de apoio na produção de informações por meios não orgânicos e requisitos especiais de recolha.
- Orientação para a contra-informação.
- Aspectos característicos do terreno e condições meteorológicas a considerar.
- Identificação de pontos importantes.

² Já descritos na nota de rodapé anterior.

b. Manobra

- Intenção Inicial:
 - Finalidade da Operação.
 - Tarefas-chave.
 - Estado Final desejado.
- Orientações para a formulação de m/a:
 - Ponto decisivo ou mecanismo da derrota.
 - Organização do espaço de batalha (quanto à finalidade: Operação Decisiva, Operações de Moldagem e Operações de Sustentação; ou em termos espaciais: Combate em Profundidade, Combate Próximo e da Área Retaguarda).
 - Acontecimentos Críticos.
 - Número de m/a a desenvolver.
 - Formas de manobra.
 - Definição do esforço e respectivos apoios.
 - Finalidades e tarefas a atribuir às subunidades.
 - Composição e articulação das forças.
 - Orientação para a Reserva (composição, missão, prioridades, medidas de comando e controlo).
 - Possíveis planos de alternativa.
 - Orientação para o Reconhecimento e o Contra-Reconhecimento.
 - Medidas de Comando e Controlo.
 - Necessidades de informação crítica para o comandante (CCIR).
- Risco:
 - Risco para as forças amigas.
 - Risco para o cumprimento da missão.
 - Medidas de controlo de risco.

c. Apoio de Fogos

- Objectivos Remuneradores (HPT):
 - Método para empenhamento do HPT (manobra, letais e não letais).
 - Efeitos desejados.
- Orientação para os fogos.
- Plano de emprego dos observadores e das equipas de ligação.
- Requisitos, restrições e prioridades para munições especiais.
- Tarefas e finalidades para os fogos.
- Contra-bateria e emprego de radares.
- Supressão das Defesas Aéreas do In (SEAD).
- Zonas críticas.
- Zonas Amigas Críticas (ZAC/CFZs – *Critical Friendly Zones*) e Zonas de Pedido de Tiro (ZPT/CFFZs – *Call For Fire Zones*).
- Medidas de coordenação de apoio de fogos.
- Sincronização e focalização dos fogos com a manobra.
- Orientação para o ataque a alvos.
- Lista de objectivos protegidos (culturais, religiosos, históricos, áreas com elevada concentração de população civil, etc.).

d. Defesa Antiaérea

- Prioridades de Protecção.
- Orientação para posicionamento.
- Grau de Controlo das armas, de acordo com acontecimentos específicos.

e. Mobilidade, Contramobilidade e Sobrevivência

- Prioridade de trabalhos e prioridade no apoio.
- Mobilidade:
 - Conceito para abertura de brechas e transposição de cursos de água.
 - Prioridades de limpeza de itinerários.
 - Conceito para o emprego dos meios.
- Contramobilidade:

- Conceito de emprego dos obstáculos.
- Duração e usos de minas dispersáveis (FASCAM – *Family of Scatterable Mines*).
- Sobrevivência:
 - Prioridade por unidade e tipo de equipamento.
 - Emprego de fumos.
- Prioridade para as equipas de Inactivação de Engenhos Explosivos (EOD – *Explosive Ordnance Disposal*)
- Operações de Defesa NBQR/CBRN:
 - Meios de Reconhecimento.
 - Orientações para PPOM/MOPP.
 - Conceito para a descontaminação.
 - Detecção, alerta, relato e marcação de áreas contaminadas.
- Emprego de material e abastecimentos de engenharia.
- Orientações para a protecção ambiental.

f. Apoio de Serviços

- Prioridades no apoio de acordo com as funções logísticas.
- Posicionamento dos meios mais importantes de acordo com a operação.
- Previsão de necessidades e pré-posicionamento de abastecimentos das Classes III, IV e V.
- Taxa de consumo autorizado (TCA).
- Orientação para a construção de instalações de apoio de serviços.
- Regime de evacuação.
- Orientações para a evacuação sanitária (tratamento médico, evacuação médica (MEDEVAC – *Medical Evacuation*) e evacuação de baixas (CASEVAC – *Casualty Evacuation*).

g. Comando e Controlo

- Regras de Empenhamento (ROE).
- Orientação para a localização dos Postos de Comando.

- Localização do comandante.
- Orientações para os oficiais de ligação.
- Medidas de protecção da força.
- Orientações para a fita do tempo.
- Tipos de ordem e treinos.
- Orientação e Integração dos meios de comunicações e sistemas de informações.
- Cadeia de comando.

h. Operações de Informação

- Orientação para a Decepção.
- Segurança das Operações (OPSEC)
 - Identificação das acções que poderão ser observadas pelo In.
 - Determinação dos indicadores a partir dos quais o sistema de informações do In pode obter informação crítica.
 - Selecção de medidas para reduzir vulnerabilidades.
- Guerra Electrónica.
- Destruição física em apoio às operações de informação.
- Considerações sobre as Operações Psicológicas.
- Informação Pública.
- Contra-decepção.
- Contra-informação.
- Contra-propaganda.

i. Operações CIMIC

- Estabelecer um centro de operações CIMIC.
- Necessidades de ligação civil militar.
- Planeamento pós-hostilidades.

ANEXO E

GESTÃO DO RISCO

1. Introdução

A gestão do risco é um processo que apoia os decisores na tomada de decisão através de uma sistematização na identificação, na avaliação e no controlo do risco resultante de factores operacionais. Este processo tem aplicação em todos os níveis de comando e em todo o espectro e ambiente operacional. A sua aplicação de forma proficiente é relevante para a conservação do potencial de combate e dos recursos disponíveis.

Com este processo não se procuram eliminar todos os riscos mas sim eliminar os riscos desnecessários. O objectivo principal da gestão do risco é aumentar as capacidades operacionais e contribuir para o cumprimento da missão com o mínimo de perdas aceitável. Os principais factores que contribuem para essas perdas incluem:

- Rápida mudança do ambiente operacional.
- Operações de elevado ritmo, de duração prolongada e envolvendo elevado volume de efectivos.
- Falha dos meios e rotura nos apoios.
- Factores humanos.

2. Princípios

Os princípios básicos que asseguram um enquadramento para a implementação do processo da gestão do risco são:

a. Não aceitar riscos desnecessários

Um risco desnecessário é qualquer risco que, se tomado, não irá contribuir significativamente para o cumprimento da missão ou irá colocar desnecessariamente em perigo vidas ou meios. O corolário deste princípio é “*aceitar riscos necessários*”, que permitam o cumprimento da missão. A aceitação de risco não pode equivaler ao desejo imprudente de apostar no sucesso, devendo ser aceites apenas os riscos necessários ao estrito cumprimento da missão.

b. Tomar as decisões de risco no escalão apropriado

Qualquer indivíduo pode tomar uma decisão que tenha um determinado risco inerente. No entanto, o escalão apropriado para o fazer é aquele que pode,

também, tomar decisões para eliminar ou reduzir o perigo, implementar controlos para reduzir o risco ou até aceitá-lo. Os comandantes, a todos os níveis, devem assegurar que os seus subordinados conhecem os riscos que podem aceitar e quando reportar a decisão para o escalão superior.

c. Integrar o processo de gestão do risco em todas as fases das missões e das operações

Integrar a gestão do risco no planeamento, na preparação, na execução e na regeneração da força, a todos os níveis. Ao integrar o mais cedo possível a gestão do risco no planeamento, garante ao comandante uma excelente oportunidade de tomar decisões tendo em conta os riscos e implementar controlos eficazes. Durante a fase de execução de uma operação, o processo de gestão do risco deve ser aplicado de forma a identificar riscos não identificados anteriormente e, simultaneamente, avaliar a eficiência dos controlos existentes a fim de proceder à sua alteração, se necessário.

d. Aplicar o processo de forma cíclica e contínua

Este é um processo contínuo aplicável a todo o espectro do treino e das operações, às actividades diárias (individuais e colectivas) e no serviço interno das unidades (Fig E-1).

3. Processo de Gestão do Risco

a. As cinco fases do processo

As cinco fases do processo de gestão do risco são:

- Fase 1 – Identificação dos perigos.
- Fase 2 – Avaliação dos perigos, para determinar os riscos.
- Fase 3 – Desenvolvimento de controlos e tomada de decisões de risco.
- Fase 4 – Implementação dos controlos.
- Fase 5 – Supervisão e avaliação dos controlos.

As Fases 1 e 2, em conjunto, materializam a avaliação do risco. Na Fase 1 são identificados os perigos e listadas as respectivas causas. Na Fase 2 é determinado o impacto directo de cada perigo na operação.

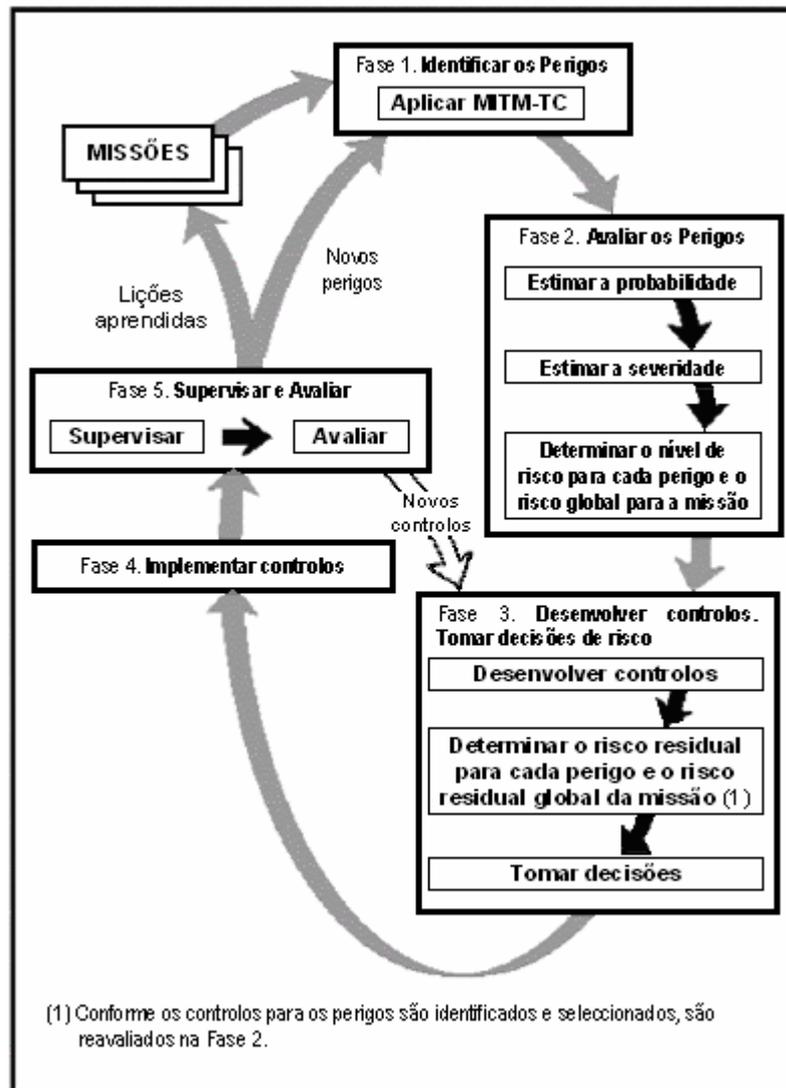


Figura E-1 – Aplicação Cíclica e Contínua do Processo de Gestão do Risco

As Fases 3 a 5 constituem as acções essenciais para a efectivação da gestão do risco. Nestas fases, o comandante efectua o balanço entre o risco e os benefícios a fim de adoptar as acções adequadas para eliminar o risco desnecessário. Durante a execução, bem como durante o planeamento e a preparação, é feita uma avaliação constante do risco global da missão e do risco das tarefas envolvidas. Finalmente, é avaliada a eficácia dos controlos adoptados e registadas as lições aprendidas, de forma a beneficiar a aplicação futura do processo em situações similares (Fig E-2).



Figura E-2 – Processo de Gestão do Risco

b. Fase 1 – Identificar os Perigos

O que é um perigo? É uma condição, uma situação ou um acontecimento, actual ou potencial, de que pode resultar ferimento, doença ou morte no pessoal, bem como danos, perda ou destruição de equipamento ou de instalações. Pode ainda ser uma situação ou acontecimento do qual resulte degradação das capacidades ou provoque o incumprimento da missão.

Todos os perigos terão associadas as respectivas causas. Estas causas serão uma ajuda preciosa para a definição dos controlos. Uma vez identificadas, referenciando os motivos pelos quais se verifica determinado perigo, facilitam a definição da forma como este se poderá minimizar ou anular (Apêndice 1).

O processo da gestão do risco procura reduzir os riscos associados a todos os perigos com que podemos ser confrontados durante o planeamento, a preparação e a execução de uma operação. Adopta como premissa que, seja qual for a causa, onde ocorre a perda, o resultado é o mesmo – diminuição do potencial de combate ou da capacidade para o cumprimento da missão.

Os perigos podem ser identificados recorrendo a vários modelos de análise. O mais comum é o modelo “MITM-TC” utilizando os factores de decisão como ferramenta para a identificação dos perigos que podem afectar o cumprimento da missão.

(1) **Missão**

Durante a análise da missão, o comandante conhece o tipo de missão a cumprir e considera possíveis acções ulteriores. Certos tipos de operações são mais perigosas que outras. Por exemplo, um ataque deliberado sob a forma de ataque frontal expõe uma unidade a perdas maiores que uma defesa em posições preparadas.

Neste âmbito, também será tida em consideração a complexidade dos planos. Planos muito complexos poderão criar falsas interpretações, dificuldades de compreensão e consequentes falhas de coordenação e de conduta, nomeadamente:

- Esquemas de manobra de difícil compreensão ou demasiado complexos que dificultam a comunicação com o escalão superior e subordinados.
- O impacto da execução de uma ordem parcelar atendendo à alteração que introduz na situação pode causar falsas interpretações.

(2) **Inimigo**

O comandante analisa o inimigo sob o prisma das suas capacidades para causar perigo para a operação, procurando responder à questão: “*O que pode o inimigo fazer para derrotar a minha operação?*”.

Neste âmbito, a identificação dos perigos associados à presença do inimigo terá que ser orientada no sentido de:

- Avaliar potenciais vantagens que as características da AOp/AOO possam proporcionar à manobra inimiga.
- Avaliar as capacidades do inimigo e as vulnerabilidades daí resultantes para as forças amigas.
- Identificar e analisar as prováveis modalidades de acção que o inimigo possa desenvolver.

(3) **Terreno e condições meteorológicas**

Para além dos perigos causados pelo inimigo ou por um adversário, as características do terreno e as condições meteorológicas da AOp/AOO revelam outros tipos de perigos para as operações militares. Os riscos originados por este factor têm especial relevância, exigindo uma preparação específica, quando as operações decorrem em ambientes como a floresta, a montanha, o clima ártico ou o deserto.

(a) **Terreno**

Na identificação dos perigos com origem nas características da AOp/AOO, atender-se-á aos aspectos militares do terreno (OCOPE).

Observação e campos de tiro. Os perigos normalmente associados a este aspecto, estão relacionados com a capacidade do inimigo poder empenhar as forças amigas, pelo fogo, antes que estas o possam fazer. Isto é, permite ao inimigo tirar partido do *stand-off range* que se verifica entre os seus meios e os das forças amigas.

Cobertos e abrigos. Associados a este aspecto militar da AOp/AOO, encontram-se os perigos originados pela possibilidade do inimigo poder empregar fogos directos e indirectos para bater as forças amigas.

Obstáculos. Os perigos associados resultam dos trabalhos de construção de obstáculos artificiais e devido à travessia de obstáculos naturais e ainda os resultantes da existência de obstáculos construídos pelo inimigo.

Pontos importantes. O controlo ou a capacidade de negar o controlo de pontos importantes e de terreno decisivo permite ao inimigo uma vantagem que se revela como um perigo para as forças amigas.

Eixos de aproximação. Tais perigos incluem as condições onde um eixo de aproximação impede o desenvolvimento do potencial de combate de forças amigas ou onde permite o desenvolvimento do potencial de combate inimigo.

(b) **Condições meteorológicas**

Neste parâmetro devem ser considerados:

- Os efeitos adversos que o calor e o frio têm no desempenho do pessoal.
- Os efeitos que o clima e as condições meteorológicas provocam na manutenção de veículos e equipamentos antes da operação.
- A forma como estes aspectos influênciam e alteram os aspectos militares da AOp/AOO.

(4) **Meios (pessoal e equipamento)**

As considerações chave a atender neste factor são as seguintes:

- O nível de treino.

- Os níveis das unidades, as percentagens em que se encontram, a falta de pessoal chave ou o nível do enquadramento, em termos de competência e de rácio.
- As condições e os níveis de manutenção de veículos e de equipamentos.
- O moral do pessoal.
- Os níveis de abastecimentos e a disponibilidade de apoios e de serviços.
- O estado de condição física, emocional e de saúde do pessoal.

(5) Tempo disponível

A falta de tempo para a preparação de uma operação pode obrigar o comandante a aceitar mais riscos no planeamento, na preparação e na elaboração de ordens. A aplicação da regra do “1/3 – 2/3” é a melhor forma de assegurar aos subordinados o tempo necessário para o planeamento e preparação da operação.

(6) Considerações de natureza civil

Este factor faz estender a consideração dos perigos à inclusão daqueles que são causados pelo cumprimento da missão sobre a população civil e não-combatentes na AOp/AOO. A finalidade desta análise é reduzir os danos colaterais sobre a população e os não-combatentes. Os perigos são também causados pela presença de população que tenta fazer o seu dia-a-dia durante as operações. Movimentos da população podem pôr em perigo a protecção de colunas e os esquemas de manobra.

c. Fase 2 – Avaliação dos Perigos para Determinar os Riscos

Esta fase completa a avaliação do risco. Consiste em analisar cada perigo em termos de probabilidade de ocorrência e de severidade que pode provocar a fim de determinar o nível de risco inicial que representa. Posteriormente, após os controlos terem sido desenvolvidos, serão novamente analisados os perigos de forma a determinar o *risco residual*.

Esta fase é conduzida em três passos:

(1) Passo 2A – Atribuir um grau de probabilidade de ocorrência

Fazer a avaliação de cada perigo em relação à sua **probabilidade** de ocorrência utilizando o Quadro E-3.

Grau de Probabilidade	Descrição
FREQUENTE	Ocorre com muita frequência, sabe-se que ocorre regularmente
PROVÁVEL	Ocorre diversas vezes
OCASIONAL	Ocorre esporadicamente
RARO	Remotamente possível
IMPROVÁVEL	Pode assumir-se que não vai ocorrer mas não é impossível. Por exemplo, detonação de munições durante o transporte

Quadro E-3 – Graus de Probabilidade de Ocorrência

A atribuição de um grau de probabilidade deve basear-se na hipótese de algo acontecer recorrendo à observação de dados estatísticos, com fundamento em dados históricos (como, por exemplo, o diário da unidade) ajustados a situações similares, no sentido de minimizar o grau de subjectividade que se verifica nesta fase.

(2) Passo 2B – Atribuir um grau de severidade

Atribuir um grau de **severidade** a cada perigo, expressando-o em termos de:

- Grau de ferimento ou de doença.
- Perda ou dano no equipamento ou nas instalações.
- Danos ambientais.
- Outros que colocam em perigo a execução da missão, como sejam a perda de potencial de combate.

O grau de severidade estimado para cada perigo deve basear-se no efeito que pode causar se acontecer recorrendo ao conhecimento de eventos passados (ocorridos de forma semelhante).

O Quadro E-4 apresenta um sumário dos quatro graus de severidade atribuídos a cada perigo.

Graus de Severidade	Descrição
CATASTRÓFICO	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de capacidade para cumprir a missão ou falhar o cumprimento da missão. • Morte ou incapacidade permanente (risco de acidente). • Perda de equipamento ou sistema crítico ou muito importante para o cumprimento da missão. • Grandes danos nas instalações. • Severos danos ao meio Ambiente. • Falha grave na segurança, podendo comprometer a missão. • Danos colaterais inaceitáveis.
CRÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Degradação significativa (severa) na capacidade para cumprir a missão ou na prontidão da unidade. • Incapacidade permanente de partes da unidade ou incapacidade temporária total, excedendo 3 meses (risco de acidente). • Extensos (grandes) danos em equipamentos ou sistemas. • Danos significativos em instalações ou para o ambiente. • Falhas de segurança. • Danos colaterais significativos.
MARGINAL	<ul style="list-style-type: none"> • Degradação da capacidade de cumprimento da missão ou na prontidão da unidade. • Danos menores no equipamento ou sistemas, na propriedade ou no ambiente. • Perda de dias devido a ferimento ou doença não excedendo de 3 meses. • Danos menores nas instalações e no ambiente.
NEGLIGENCIÁVEL	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco ou nenhum impacto negativo na operação. • Necessidade de primeiros socorros.

Quadro E-4 – Graus de Severidade

(3) Passo 2C – Avaliar o risco

Este Passo está muito dependente do recurso a lições aprendidas, à análise intuitiva, à experiência e ao julgamento. A incerteza, que já pode advir da atribuição de um grau de probabilidade e de severidade, resulta do desconhecimento da situação, nomeadamente, da falta de informação completa, imprecisa, pouco fiável ou contraditória. Desta forma, a avaliação do risco requer grande capacidade de julgamento.

Aplicar as estimativas determinadas nos Passos A e B, ou seja, atribuir um grau de probabilidade e de severidade a cada perigo, e verificar onde é que se intersectam na Matriz de Avaliação do Risco (Tabela E-5). Esta Matriz é standard e serve apenas para a avaliação.

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DO RISCO						
		PROBABILIDADE				
		FREQUENTE	PROVÁVEL	OCASIONAL	RARO	IMPROVÁVEL
SEVERIDADE	Catastrófico	E	E	H	H	M
	Crítico	E	H	H	M	L
	Marginal	H	M	M	L	L
	Negligenciável	M	L	L	L	L
<p>E (Extremely High) – Risco Elevado Perda da capacidade para cumprir a missão</p> <p>H (High) – Risco Alto Degradação significativa das capacidades</p> <p>M (Moderate) – Risco Moderado Degradação esperada das capacidades</p> <p>L (Low) – Risco Baixo Pouco ou mesmo sem impacto para o cumprimento da missão</p>						

Tabela E-5 – Matriz de Avaliação do Risco

O Quadro E-6 descreve os níveis de risco determinados na Tabela E-5.

Níveis de Risco	Descrição
E RISCO ELEVADO	Perda da capacidade para realizar a missão. Isto implica que o risco associado a essa missão, actividade ou acontecimento pode ter graves consequências além das associadas a essa operação ou acontecimento. A decisão para continuar deve ser cuidadosamente ponderada face ao potencial ganho a ser alcançado, caso se prossiga com uma m/a. Deve ser aprovado pelo escalão apropriado.
H RISCO ALTO	Degradação significava das capacidades para o cumprimento de missão, incapacidade para realizar todas as tarefas da missão, ou incapacidade para a concluir caso os perigos ocorram durante a mesma. Isto sugere que caso os perigos ocorram, deles derivam consequências sérias. A decisão para continuar deve ser cuidadosamente ponderada face ao potencial ganho a ser alcançado, caso se prossiga com uma m/a. Deve ser aprovado pelo escalão apropriado.
M RISCO MODERADO	Expectativa de degradação das capacidades para o cumprimento da missão em termos de padrões exigidos têm um efeito reduzido se os perigos acontecerem durante a missão. Se um perigo acontecer, apenas afectará ligeiramente as capacidades para o cumprimento da missão resultando em poucos danos ou perdas e não afectará a prontidão global.
L RISCO BAIXO	As perdas esperadas têm pouco ou nenhum impacto no cumprimento da missão. Não são esperados danos ou doenças ou os riscos podem ser insignificantes e não ter um efeito ou impacto a longo termo.

Quadro E-6 – Níveis de Risco

d. Fase 3 – Desenvolvimento de controlos e tomada de decisões de risco

Na Fase 2, os perigos foram identificados e foi realizada uma avaliação inicial do risco. Nesta Fase, que compreende três passos, são desenvolvidos os controlos,

atribuindo meios e definindo os procedimentos a adoptar para fazer face aos riscos inicialmente identificados, começando pelos riscos mais elevados. As decisões são sempre baseadas no risco residual, ou seja, no risco que permanece após a escolha dos controlos. Na fase de análise das m/a, serão aferidas as medidas (verificando-se se são suficientes e adequadas) e/ou identificados novos perigos (estes serão submetidos às primeiras fases do processo) podendo levar a excluir m/a que não observem um nível de risco que o comandante esteja disposto a assumir. Na comparação das m/a, o nível de risco global de cada m/a será um factor a considerar, podendo ser um dos critérios na matriz da decisão.

(1) **Passo 3A – Desenvolver controlos**

Desenvolver um ou mais controlos para cada um dos perigos avaliados, que os eliminem ou reduzam o nível de risco inicial a eles associados (grau de probabilidade e/ou de severidade) a um nível de risco que considerado aceitável. Neste passo, devem considerar-se também as causas do perigo e não apenas o perigo em si só.

As medidas de controlo podem assumir muitas formas mas normalmente enquadram-se numa ou na conjugação das três categorias básicas:

- **Controlos educacionais.** Medidas a adoptar baseadas no conhecimento e nas capacidades das unidades e dos indivíduos. São implementadas ao nível do treino de forma a assegurarem desempenhos standard. Elevados padrões de treino contribuem, de forma decisiva, para a implementação eficaz das medidas de controlo desenvolvidas nesta fase.
- **Controlos físicos.** Medidas a adoptar sob a forma de obstáculos, barreiras e guardas ou sinais de aviso utilizados para alertar as unidades e os militares da existência de um perigo.
- **Controlos de contornamento ou evasivos.** Medidas a aplicar relacionadas com a implementação de acções positivas para prevenir/evitar a exposição aos perigos identificados ou a eliminação desse mesmo perigo.

Para se tornarem efectivas as medidas de controlo a desenvolver devem obedecer aos seguintes critérios:

- **Aptidão.** O controlo anula ou reduz o risco residual a um nível aceitável.
- **Exequibilidade.** A unidade tem capacidade para implementar o controlo.
- **Aceitabilidade.** O benefício ganho com a sua implementação justifica o custo de tempo e recursos. A avaliação deste critério é bastante subjectiva daí que

devemos ter em atenção aos seguintes aspectos para determinar a aceitabilidade de um determinado controlo:

- **Apoio.** Relacionado com a existência de pessoal, equipamento e material adequado e disponível para implementar o controlo.
- **Standard.** Os procedimentos para a sua implementação são claros, práticos e específicos.
- **Treino.** O conhecimento e as capacidades de quem tem que o executar são adequados à sua implementação.
- **Liderança.** Os comandantes têm competência e capacidade para liderar a sua implementação.
- **Individual.** Os soldados por si só são suficientemente auto-disciplinados para implementar o controlo.

Controlos efectivos devem especificar: “**Quem**”, “**O quê**”, “**Onde**”, “**Quando**” e “**Como**”.

(2) **Passo 3B – Reavaliação dos riscos**

Uma vez aplicados os controlos, o risco deve ser reavaliado, aplicando-se novamente a Fase 2 para determinar o risco residual associado a cada perigo e o risco residual global para a missão. O processo de identificação de controlos a desenvolver e a reavaliação do risco continuam até um nível aceitável de risco, ou então até que todos os riscos sejam inferiores aos benefícios.

(3) **Passo 3C – Tomar decisões para o risco**

O comandante indica na sua directiva qual o nível de risco que autoriza ser assumido pelos seus subordinados impondo constrangimentos à liberdade de acção na aceitação de riscos que coloquem em perigo a sua intenção, a intenção do escalão superior ou as capacidades críticas da unidade.

e. **Fase 4 – Implementação dos controlos**

Os controlos encontram-se já previstos em NEP das unidades ou serão difundidos em briefingues ou através de ordens verbais ou escritas (nomeadamente no parágrafo **Instruções de Coordenação**, sendo um subparágrafo obrigatório deste). O aspecto crítico deste passo consiste em assegurar que os controlos são convertidos em ordens claras, de execução simples e entendidas em todos os escalões de comando.

Implementar os controlos inclui comunicação e coordenação com:

- Escalão superior, unidades adjacentes e subordinadas, organizações e indivíduos.
- Organizações de Logística Civil que fazem parte da força ou podem sofrer efeitos pela actividade planeada, perigos inerentes ou medidas de controlo.
- Os *Media* e Organizações Não-Governamentais quando a sua presença tem ou pode sofrer impacto pela utilização da força.

f. Fase 5 – Supervisão e avaliação dos controlos

Durante a preparação e execução da missão, deve-se assegurar que a implementação dos controlos do risco são entendidos por todos. A avaliação do risco é efectuada continuamente, especialmente em operações de longa duração.

Após o cumprimento da missão, é feita a avaliação da forma como foi conduzido o processo de gestão do risco de forma a:

- Determinar como assegurar a manutenção do sucesso na próxima missão.
- Identificar e divulgar lições aprendidas, para que outros beneficiem desta experiência.
- Considerar a eficácia da avaliação do risco na identificação e exactidão da atribuição de um grau de probabilidade e de severidade dos perigos que resultem em degradação da missão.
- Determinar o grau de exactidão com que se efectuou a estimativa do risco residual de cada perigo e do risco global da missão.
- Avaliar a eficácia de cada controlo na redução ou eliminação do risco, incluindo a forma como foram implementados, comunicados e reforçados.

g. Acompanhar e documentar o processo

Para manter a continuidade com as tarefas e exigências das missões, é necessário acompanhar o processo de gestão de risco de uma forma padronizada. Quando o tempo e a situação permitirem, o modelo da folha de trabalho deverá ser utilizado para documentar o processo de gestão de risco

O Apêndice 2 contém o modelo da folha de trabalho a ser utilizado em operações, nos treinos e no serviço interno.

4. Responsabilidades

RESPONSABILIDADES	
Comandante	<ul style="list-style-type: none"> – Garantir que as funções de combate mantenham a capacidade de actuação minimizando os erros humanos, as falhas de equipamentos ou os efeitos no meio ambiental. – Estabelecer normas de protecção da força e níveis de segurança realistas, cada um com os seus objectivos e prioridades. – Garantir o seu treino na avaliação de risco considerando as potencialidades das funções de combate para a protecção da força. – Seleccionar e garantir a implementação a longo, médio e curto prazo dos controlos para promover a protecção da força. – Garantir que o EM integra a gestão do risco com o planeamento, o treino e a execução de operações. – Tomar decisões sobre risco. – Determinar se a Unidade segue as directivas de Protecção da Força. – Determinar a efectividade dos controlos do risco implementados e a eventual necessidade da sua alteração.
S3¹ (Segurança)	<ul style="list-style-type: none"> – Acompanhar as capacidades de Protecção da Força nas funções de combate. – Informar o Cmdt quando os níveis de Protecção da Força não estão a ser alcançados pelas funções de combate. – Desenvolver normas de protecção da força e níveis de segurança, cada um com os seus objectivos e prioridades, para apoiar o Comandante. – Desenvolver normas de Protecção da Força para sua inserção em NEP. – Desenvolver normas de Protecção da Força para os treinos e exercícios. – Finalizar a avaliação do risco para cada m/a nas missões operacionais. – Avaliar a efectividade da gestão do risco e de protecção da força da unidade durante operações, exercícios e treinos, e recomendar necessidade de alteração de controlos do risco implementados.
Estado-Maior	<ul style="list-style-type: none"> – Executar funções que garantam: <ul style="list-style-type: none"> ▪ O apoio necessário para atingir as necessidades operacionais. ▪ O estabelecimento de normas claras e práticas para as tarefas associadas à missão. ▪ O treino necessário para alcançar as normas pretendidas. – Identificar falhas nas funções de combate e desenvolver os respectivos controlos. – Aplicar os procedimentos da gestão do risco. – Desenvolver e implementar os controlos seleccionados pelo Comandante.
Indivíduo	<ul style="list-style-type: none"> – Executem os controlos seleccionados pelos Comandante. – Identificar controlos depois de avaliados os riscos. – Utilizar e implementar as NEP relativas à gestão do risco.

Quadro E-7 – Responsabilidades

¹ O oficial designado pelo comandante como o responsável pela Protecção da Força, Segurança e Medidas para Evitar o Fratricídio é identificado como o S3 (Segurança).

5. Aplicação do Processo de Gestão do Risco

O processo de gestão do risco é parte integrante quer nos Procedimentos de Comando (ProcedCmd), quer no Processo de Decisão Militar (PDM).

a. Integração nos procedimentos de comando

Os Procedimentos de Comando são seqüências ou actividades (série de acções ou de passos), empregues pelos comandantes de pequenas unidades para planear e para se prepararem para operações.

As principais diferenças entre o PDM e os ProcedCmd são o tempo disponível e os meios de EM de que se dispõe para desenvolver o processo. Os ProcedCmd são desenvolvidos, normalmente, por comandantes com um EM reduzido, mínimo e com tempo muito limitado (Fig E-8).

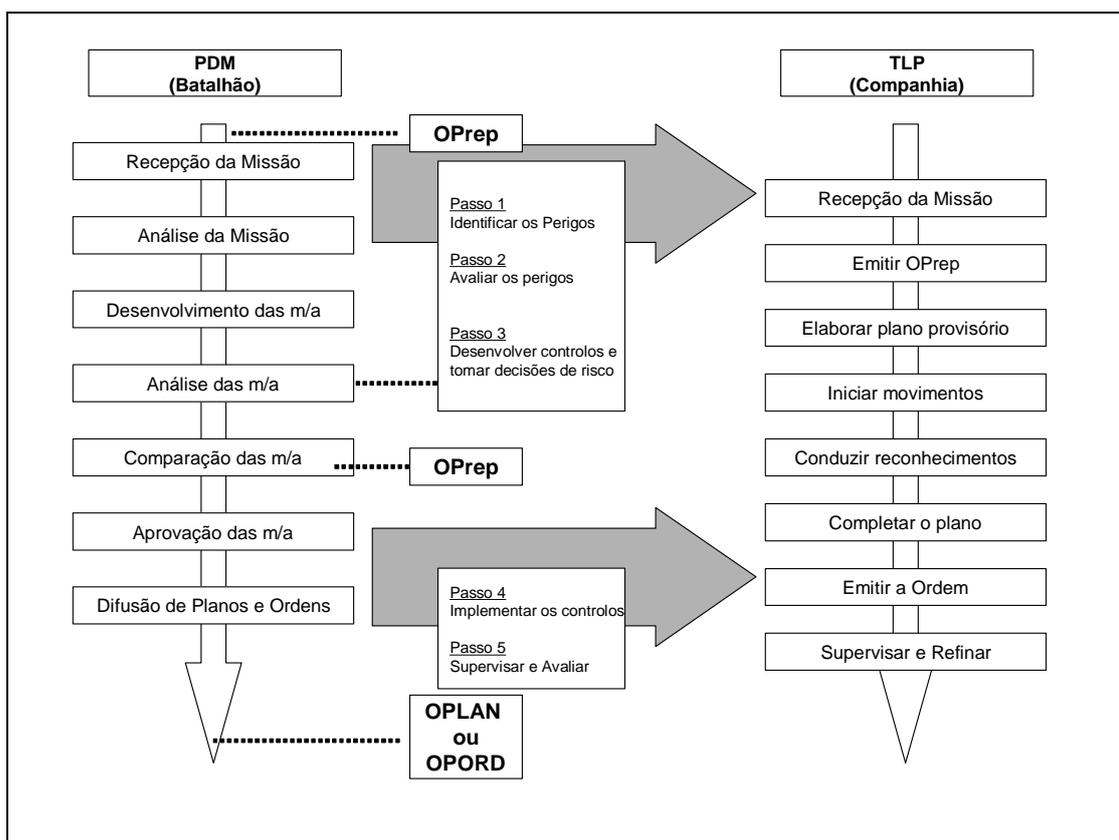


Figura E-8 – PDM e ProcedCmd

A Tabela E-9 indica onde o processo de gestão do risco se integra e apoia os ProcedCmd.

PROCEDIMENTOS DE COMANDO	FASES DA GESTÃO DO RISCO				
	<i>Fase 1</i> Identificação dos perigos	<i>Fase 2</i> Avaliação dos perigos	<i>Fase 3</i> Desenvolvimento de controlos e tomada de decisões de risco	<i>Fase 4</i> Implementação dos controlos	<i>Fase 5</i> Supervisão e avaliação
Recepção da Missão	X	X			
Emitir a OPrep	X	X	X		
Elaborar um plano provisório	X	X	X		
Iniciar movimentos	X	X	X	X	
Conduzir reconhecimentos	X	X	X	X	
Completar o plano	X	X	X	X	
Emitir a OOp			X	X	X
Supervisar e Refinar o plano				X	X



Tabela E-9 – Fases da Gestão do Risco nos Procedimentos de Comando

b. Integração no Processo de Decisão Militar

O processo de gestão do risco é uma ferramenta do comando e controlo (C2). Proporciona ao comandante um método sistematizado de identificar perigos e de reagir a mudanças de situação enquanto faz a gestão do caos e da incerteza. As cinco fases do processo apoiam sequencialmente cada fase do C2: Fases 1 e 2 na fase de planeamento, Fase 3 na fase de preparação e Fases 4 e 5 na fase de execução (Quadro E-10).

Fases da Gestão do Risco	C2
Fase 1 – Identificar perigos Fase 2 – Avaliar perigos	Planear
Fase 3 – Desenvolver controlos Tomar decisões de risco	Preparar
Fase 4 – Implementar controlos Fase 5 – Supervisar e avaliar	Executar

Quadro E-10 – Fases da Gestão do Risco

Estas cinco fases integram-se no processo de decisão militar, conforme se resume na Tabela E-11.

PDM	FASES DA GESTÃO DO RISCO				
	<i>Fase 1</i> Identificação dos perigos	<i>Fase 2</i> Avaliação dos perigos	<i>Fase 3</i> Desenvolvimento de controlos e tomada de decisões de risco	<i>Fase 4</i> Implementação de controlos	<i>Fase 5</i> Supervisão e avaliação
Recepção da Missão	X				
Análise da Missão	X	X			
Formulação das m/a	X	X	X		
Análise das m/a	X	X	X		
Comparação das m/a			X		
Aprovação da m/a			X		
Planos e Ordens				X	
Treinos (*)	X	X	X	X	X
Execução e Avaliação (*)	X	X	X	X	X

(*) Todos os espaços estão preenchidos de forma a sublinhar o processo como um ciclo contínuo até ao cumprimento da missão.

Tabela E-11 – Fases da Gestão do Risco Relacionadas com o PDM

GLOSSÁRIO

AValiação DO RISCO – É a identificação e avaliação dos perigos. Corresponde às duas primeiras fases do processo de gestão do risco. Um perigo é avaliado para determinar o risco (atribuir um grau de probabilidade de ocorrência e um grau de severidade resultante).

CONDição – É o estado de prontidão do pessoal e equipamento de acordo com as condições de ambiente operacional do espaço de batalha durante o planeamento, a preparação e a execução da missão. Uma redução da condição aumenta a possibilidade de erros humanos, da falha de materiais e de equipamentos que causa acidentes e degradação no cumprimento da missão.

CONTROLOS – São as acções tomadas para diminuir ou eliminar os perigos e reduzir os riscos.

DECISÃO DE RISCO – Decisão para aceitar ou não o risco associado a uma acção.

GESTÃO DO RISCO – É o processo de identificação, avaliação e controlo de riscos que surgem dos factores operacionais e que permite tomar decisões que considerem os custos e os benefícios para o cumprimento da missão. Por outras palavras, é o processo de identificação e controlo de perigos, de forma a conservar o potencial de combate e os recursos.

PERIGO – É qualquer condição, actual ou potencial, que pode causar danos ou perdas no equipamento, no pessoal e causar degradação no cumprimento da missão.

PROBABILIDADE – Possibilidade de um perigo ocorrer.

RISCO – É a possibilidade de perigo ou acontecimento indesejado. É caracterizado pelo grau de probabilidade e de severidade de uma potencial perda resultante de perigos devido à presença de um inimigo ou outras condições adversas. O nível de risco é expresso em termos de probabilidade e severidade de perigo.

RISCO RESIDUAL – É o risco que permanece após a escolha dos controlos. Como tal só é valido após a implementação dos mesmos.

RISCO RESIDUAL GLOBAL – Determina-se quando se verifica a existência de mais que um perigo. O risco residual para cada um destes perigos pode ser de diferentes níveis. Assim, o risco residual global para a missão é determinado pelo nível mais elevado de todos os riscos residuais.

RISCO TOLERADO – Nível de risco que o comandante aceita tomar.

SEVERIDADE – A consequência esperada de um incidente perigoso que pode ocorrer, identificada em termos de grau de perdas, de avarias, de danos nas instalações, ou outros factores da missão (por exemplo, perda de potencial de combate).

APÊNDICE 1

EXEMPLOS DE IDENTIFICAÇÃO E LISTAGEM DE PERIGOS E RESPECTIVAS CAUSAS

Os exemplos apresentados neste apêndice destinam-se apenas a ilustrar uma forma de listar os perigos, bem como as respectivas causas e outros factos que sirvam para sustentar a possibilidade de ocorrência desse perigo, identificados numa determinada operação.

Estas listagens não pretendem ser limitativas, vinculativas ou representativas de todos os perigos que nos diversos factores do método adoptado, se podem revelar numa determinada missão. Foram elaboradas com base em Temas Tácticos, desenvolvidos no Instituto de Estudos Superiores Militares, em conjugação com professores das respectivas áreas e com os alunos que desempenharam funções nessas áreas. Deste facto, por se tratar de exemplos escolares, serão apresentados de forma exaustiva. Posteriormente, nos passos seguintes do processo, concluir-se-á que muitos destes perigos aqui listados já estarão eliminados, quer em consequência das coordenações, das sincronizações e do planeamento que se seguirá, quer por já existirem normas e/ou directivas, quer por já terem sido objecto de treino ou adoptados procedimentos que reduzem estes eventuais perigos a um nível aceitável. Como referido, este é um processo intuitivo e pessoal, adaptado a cada situação, que visa adquirir uma maior percepção de determinados perigos que se podem revelar, degradando o potencial da força de forma a diminuir o factor surpresa face às contingências.

Com a experiência, registos históricos e dados estatísticos, poder-se-ão desenvolver listagens mais completas e ajustadas.

Assim, o método de trabalho adoptado começa por uma identificação e listagem dos perigos nas fases críticas da operação ou nas tarefas essenciais a desenvolver e, posteriormente, associar esses perigos com as respectivas causas. Haverá perigos que terão a sua origem em mais que um dos factores. É este aspecto que se tenta ilustrar mencionando-os em todos os factores em que este poderá estar presente.

As questões a colocar serão: “Que perigos advêm deste factor?”, “Este factor afecta o quê?”, “Que meios ou sistemas são afectados?”, “Afecta de forma a ser considerado um perigo?”, ou ainda, procurando as causas: “Que características apresentadas por este factor podem representar perigos?”.

Os perigos para os quais não dispomos de controlos terão que ser apresentados ao escalão superior, atendendo ao princípio de “Tomar decisões de risco a um nível apropriado”.

Por outro lado, verifica-se ainda que determinado perigo poderá ser a causa para aumentar outro perigo, como seja, por exemplo, o perigo de descoordenação. Este perigo tem as suas próprias causas e contribui para, por exemplo, aumentar o perigo de fratricídio.

No final desta fase do processo, estaremos em posse de uma lista que, eventualmente, seria feita de forma inconsciente e intuitiva. Desta forma, temos a garantia de ter reflectido sobre o assunto, ficando com uma perspectiva mais esclarecida dos perigos que podem degradar a missão.

EXEMPLO 1

FASES/ TAREFAS	PERIGOS					
	MISSÃO	INIMIGO	TERRENO	MEIOS	TEMPO	CIVIS
Projeção e preparação da força		Ataques aéreos (In dispõe superioridade até...)	Acidentes	Indisciplina	Doenças	Sabotagens
Deslocamento para a Zona de Acção (ZA) e ocupação de ZRn/AA		Acções de sabotagem	Avarias	Faltas de pessoal e material	Indisciplina	Roubos de material
		Actos terroristas	Atrasos de unidades		Atrasos de unidades	Actos terroristas
Passagem de linha	Descoordenação	Obstáculos	Doenças	Descoordenação	Descoordenação	
		Reforço do dispositivo		Fratricídio	Emassamento	
Atacar	Emassamento de forças	Fogos Indirectos e fogos directos.		Acidentes		Danos colaterais nas populações isoladas
	Revelar a manobra					
Atingir LF/PL AR		Reforço com 1 BatMec na região de ... Contra-ataque (CA tq) com 2 RegMec na região de ...				

PERIGOS	CAUSAS
Descoordenação	<ul style="list-style-type: none"> — Ambiente multinacional. — Diferentes doutrinas. — Diferentes meios de comunicação (interoperabilidade de meios). — Operações conduzidas em períodos de visibilidade reduzida e em terreno desconhecido. — Pouco tempo para coordenações e treinos. — Pouca experiência de combate.
Fratricídio	<ul style="list-style-type: none"> — Elevado volume de forças concentradas. — Operações em períodos de visibilidade reduzida. — Contingentes com equipamentos e fardamentos diferentes. — Descoordenação.

PERIGOS	CAUSAS
Emassamento de forças	<ul style="list-style-type: none"> – Pouco tempo para a passagem de linha, devido à duração da noite. – Elevado volume de forças ao contacto e a efectuar o ataque. – Descoordenação. – Atrasos de forças.
Revelar a manobra	<ul style="list-style-type: none"> – Duração da passagem de linha. – Volume de forças envolvido. – In dispõe de meios de detecção.
Ataques aéreos	<ul style="list-style-type: none"> – In dispõe de superioridade aérea até ... – In dispõe de meios aéreos na região de ... – Doutrinariamente o In emprega meios aéreos para (...) no momento em que (...). – ZA com fracos cobertos e abrigos.
Acções de sabotagem	<ul style="list-style-type: none"> – Têm-se verificado casos de sabotagem a instalações de combustíveis e outros equipamentos e instalações aliadas. – Existem grupos extremistas e gangs organizados que operam no mercado negro. – Identificados grupos simpatizantes com antecedentes violentos.
Obstáculos	<ul style="list-style-type: none"> – Referenciados obstáculos (campos de minas e fossos ACar). – Doutrinariamente o In prepara(...). – In dispôs de tempo suficiente para fortificar as suas posições defensivas. – In dispõe de meios de engenharia e não se conhecem limitações de apoio logístico. – Existem informações de que o In se encontra a desenvolver trabalhos de contra mobilidade e de preparação de posições na profundidade do seu sector, estando referenciadas posições em construção nas regiões de (...) e (...).
Reforço do dispositivo IN/ CA tq IN.	<ul style="list-style-type: none"> – Doutrinariamente o In dispõe de forças para reforçar (...) e para contra-atacar. – O In dispõe de 1 GCC (-) na região de (...) que pode actuar como reserva de CA tq ou reforçar na região de (...) onde estão referenciadas posições preparadas. – In dispõe de 1 BA t Mec na região de (...) que pode reforçar o dispositivo em (...), desde já. – In poderá empregar até 2 Reg Mec, a partir de (...) para reforçar o dispositivo em (...) ou contra-atacar em (...). – O In dispõe de espaço de manobra. – A região de LF/PL AR não apresenta características que proporcionem grande valor defensivo.
Fogos indirectos e fogos directos	<ul style="list-style-type: none"> – A vegetação da ZA não confere cobertura; – Grande densidade de obstáculos In, batidos por fogos; – Posições In com domínio de observação e campos de tiro sobre a LP/LD.
Doenças	<ul style="list-style-type: none"> – País com clima tropical, poderá originar doenças infecciosas (existem registos de casos de desidratação, cólera, malária, febre amarela e paludismo, na população e nos outros contingentes). – País com infra-estruturas sanitárias muito degradadas. – Poderão ocorrer situações de doença do foro psicológico, <i>stress</i> de combate, alcoolismo e outros.
Acidentes	<ul style="list-style-type: none"> – Rede rodoviária muito degradada. – Necessidade de efectuar deslocamentos em território desconhecido em grandes extensões. – Duração do dia é curta, com nevoeiros matinais. – Necessidade de efectuar movimentos nocturnos, com elevada densidade de meios e com a necessidade de transposição de obstáculos In. – Inexperiência de condutores. – Manuseamento de explosivos e armas de fogo (negligência do pessoal). – Registo de ocorrências noutros contingentes.
Atrasos de unidades	<ul style="list-style-type: none"> – Porto de Desembarque de (...) com limitações ao desembarque de meios. – Fraca sinalização das estradas (toponímia). – Desconhecimento da língua nativa. – Desconhecimento dos itinerários. – Elevado volume de meios a deslocar. – Deslocamento de refugiados e deslocados para a retaguarda. – Largura e peso de determinados equipamentos, poderá criar a necessidade de reforçar determinadas pontes.

PERIGOS	CAUSAS
Indisciplina	<ul style="list-style-type: none"> – Duração da missão poderá originar casos de transviados, alcoolismo. – Actuação em país estrangeiro, num conflito de imposição da paz. – Panfletos (existência de grupos pacifistas).
Avarias/Degradação de material e equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> – Duração da missão. – Extensão das linhas de comunicações. – Experiência e nível de preparação técnica do pessoal de manutenção; – Condições de traficabilidade da ZA. – Temperaturas elevadas. – Desgaste do material. – Falta de sobressalentes.
Faltas de pessoal e material	<ul style="list-style-type: none"> – Extensão das linhas de comunicações. – Inexistência de vias alternativas ao transporte rodoviário, associado à extensão e tipo de rede rodoviária.
Roubos de material	<ul style="list-style-type: none"> – Verificam-se relatos de casos ocorridos com outros contingentes, nomeadamente no SPOD de (...). – Verifica-se a existência de material e equipamento à venda no mercado negro. – Existem gangs organizados na região de (...).
Danos colaterais (adversários)	<ul style="list-style-type: none"> – Existem populações que não foi possível evacuar, na proximidade de objectivos militares. – Existência de Organizações Não-Governamentais, órgãos de comunicação social e agências humanitárias na AOp.

EXEMPLO 2

FASES/ TAREFAS	PERIGOS					
	MISSÃO	INIMIGO	TERRENO	MEIOS	TEMPO	CIVIS
Projeção e preparação da força	Atrasos de unidades	Sabotagens	Atrasos de unidades	Indisciplina	Atrasos de unidades	Atrasos de unidades
Deslocamento para o sector e ocupação de ZRn/AA		Ataques aéreos	Acidentes	Transviados		
		Controlo das passagens do Rio GUADIANA, nas regiões de ELVAS e de SERPA, através de op. aeromóveis, efectuando a junção com destacamento avançado em D+26	Pontes de (...) e de (...)	Avarias		
			Aeródromos de (...) e de (...)	Acidentes		
Recolha de forças de PLANIA	Descoordenação	Atacar com os meios disponíveis (D+28), conjugados, ou não, com envolvimento vertical para isolar NF		Fratricídio	Descoordenação	
	Fratricídio	Elementos infiltrados		Acidentes		
				Descoordenação		
Conter/Defender	Defesa penetrada	Isolar NF e atacar entre D+30 e D+32			Defesa penetrada	Danos colaterais (adversários)
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

PERIGOS	CAUSAS
Atrasos de unidades	<ul style="list-style-type: none"> – Porto marítimo de desembarque de (...) com limitações ao desembarque de meios. – Desconhecimento da língua nativa. – Desconhecimento dos itinerários. – Elevado volume de meios a deslocar. – Pouco tempo para reconhecimentos (assumir AOp até D+28). – Grande distância até à AOp (+/- 350 km). – Acesso à AOp feito apenas por dois pontos de passagem (pontes ...). – Alteração da AOp e da missão.
Descoordenação	<ul style="list-style-type: none"> – Ambiente multinacional. – Diferentes doutrinas. – Diferentes meios de comunicação (interoperabilidade de meios). – Operações conduzidas em períodos de visibilidade reduzida e em terreno desconhecido. – Pouco tempo para coordenações e treinos. – Alteração da AOp e da missão. – Forças de PLN em contacto com o In. – Possibilidade de In exercer pressão. – Pouca experiência de combate.
Fratricídio	<ul style="list-style-type: none"> – Necessidade de recolher forças de PLANIA em contacto com o In, provocando a concentração de um elevado volume de forças. – Operações em períodos de visibilidade reduzida. – Contingentes com equipamentos e fardamentos diferentes. – Descoordenação.
Defesa Penetrada	<ul style="list-style-type: none"> – Frentes muito extensas. – De uma forma geral, a AOp não apresenta grandes obstáculos naturais, não sendo possível identificar regiões com valor defensivo. – A AOp apresenta boas penetrantes. – Natureza do solo, conjugada com os períodos de chuva previstos ocorrer, irão afectar a traficabilidade, limitando o balanceamento de reservas. – Na fase de rendição de substituição das forças de PLN ao contacto, dispõe-se de posições com fraco grau de preparação e In dispõe de potencial suficiente para atacar, explorando esta vulnerabilidade. – Forças In detêm superioridade aérea por períodos, em determinados locais.
Acções de sabotagem	<ul style="list-style-type: none"> – Têm-se verificado casos de sabotagem a instalações de combustíveis e outros equipamentos e instalações aliadas. – Identificados grupos simpatizantes com antecedentes violentos. – Devido à extensão da AOp, há possibilidade de infiltração de grupos In.
Ataques aéreos	<ul style="list-style-type: none"> – In dispõe de superioridade aérea local, por períodos curtos, até (...). – In dispõe de meios aéreos na região de (...). – Doutrinariamente o In emprega meios aéreos para (...) no momento em que (...). – AOp com fracos cobertos e abrigos.
Forças de AMBAR conseguirem o controlo das passagens sobre o rio ... nas regiões de ... e de ... e controlo dos aeródromos de (...) e de (...) a partir de D+26	<ul style="list-style-type: none"> – In dispõe de meios aeromóveis na região de (...). – Possibilidade de projectar meios aeromotorizados nos aeródromos de (...) e de (...). – A intenção de AMBAR é (...) e o controlo das passagens sobre o rio GUADIANA facilita muito o cumprimento da sua missão. – In dispõe de superioridade aérea local, por períodos curtos, até (...). – Possibilidade de efectuar operações de junção, a partir de D+30.
Ataque In a partir de D+28	<ul style="list-style-type: none"> – A decorrer a substituição das forças de PLN, em contacto. – Posições de combate com fraca preparação. – Frentes extensas. – Forças de AMBAR com potencial para atacar explorando período de vulnerabilidade.
Elementos In infiltrados	<ul style="list-style-type: none"> – Extensão da AOp, frentes extensas. – Possibilidade de infiltrar elementos misturados com forças de PLN, durante a substituição das forças em contacto.

PERIGOS	CAUSAS
Isolar PLANIA	<ul style="list-style-type: none"> – As forças de AMBAR podem isolar a AOp em dois momentos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Antes das NF assumirem a AOp, isolando forças de PLN em contacto e dificultando a entrada na AOp. ▪ Na fase de substituição das forças de PLN, encontrando-se as NF em situação de vulnerabilidade, podendo as forças de AMBAR conjugar as operações aeromóveis com ataque terrestre.
Acidentes	<ul style="list-style-type: none"> – Necessidade de efectuar deslocamentos em território desconhecido em grandes extensões. – Necessidade de efectuar movimentos nocturnos, com elevada densidade de meios. – Inexperiência de condutores. – Manuseamento de explosivos e armas de fogo. – Alcoolismo. – Negligência. – Manuseamento de maquinaria de engenharia.
Pontes de (...) e de (...) e aeródromos de (...) e de (...).	<ul style="list-style-type: none"> – O In dispõe de meios aeromóveis. – Únicos acessos à AOp. – 56ª DIMec a 350 km da AOp.
Indisciplina	<ul style="list-style-type: none"> – Duração da missão poderá originar casos de alcoolismo. – Panfletos a incentivar à não participação na guerra. – <i>Stress</i> de combate. – Combater num país estrangeiro.
Transviados	<ul style="list-style-type: none"> – Desconhecimento da AOp (Categoria A). – Fraca sinalização toponímica (Categoria A). – Desconhecimento da língua (Categoria A). – Deliberados (Categoria C). – Feridos (Categoria D).
Avarias/Degradação de material e equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> – Duração da missão. – Extensão das linhas de comunicações C. – Experiência e nível de preparação técnica do pessoal de manutenção. – Condições de traficabilidade da AOp.
Dificuldades em alguns abastecimentos/ Roturas do Reabastecimento	<ul style="list-style-type: none"> – Quantidades máximas dos Campos Militares de PLANIA (Infra-estruturas logísticas de PLN na posse de AMBAR). – Extensão das linhas de comunicações e da AOp. – Acções do In, (sabotagens e cortes das linhas de comunicações, nomeadamente as pontes sobre o rio GUADIANA).
Danos colaterais	<ul style="list-style-type: none"> – Existem populações que não foi possível evacuar, na proximidade de objectivos militares. – Existem núcleos populacionais afectos ao país invasor que podem ser alvo de represálias.

APÊNDICE 2
FOLHA DE TRABALHO DE GESTÃO DO RISCO

A. Missão/Tarefa:		B. Grupo Data/Hora GDH Início: GDH Fim:		C. Data da preparação:		
Pág. __ de __ pág.						
D. Preparado por (Posto, Nome, Função):						
E. Perigos	F. Nível de risco inicial	G. Controlos	H. Nível de risco residual	K. Implementar controlos	L. Supervisionar	M. Avaliar (S/N)
I. Determinar o risco global da missão/tarefa após a aplicação dos controlos (indicar envolvendo com um círculo)						J. Assinatura
BAIXO (L)	MODERADO (M)	ALTO (H)	ELEVADO (E)			

Bloco	INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DA FOLHA DE TRABALHO
A-D	Preencher os espaços respectivos.
E	Identificar os perigos – Identificar os perigos através de uma revisão dos factores da decisão MITM-TC para a missão ou tarefa indicada no Bloco A, podendo indicar as causas do perigo. Como factor adicional, considerar lições aprendidas, experiência, julgamento, características e avisos dos equipamentos e considerações de âmbito ambiental.
F	Avaliar os perigos – A avaliação inclui lições aprendidas, análise intuitiva, experiência, julgamento, características e avisos dos equipamentos e considerações de âmbito ambiental. Determinar o risco inicial para cada perigo através da aplicação da Matriz de Avaliação do Risco (Tabela E-5) e preencher com o nível de risco para cada perigo.
G	Desenvolver controlos – Desenvolver um ou mais controlos para cada perigo, no sentido de o eliminar ou de reduzir o risco (o grau de probabilidade e/ou de severidade) desse perigo. Especificar QUEM, O QUÊ, ONDE, QUANDO e COMO para cada controlo. Inscrever os controlos.
H	Determinar o risco residual – Determinar o risco residual para cada perigo, aplicando novamente a Matriz de Avaliação do Risco e preencher no respeitante a cada perigo.
I	Determinar o risco global da missão/tarefa – Seleccionar o nível mais elevado de risco residual e identificar com um círculo. Este será o nível de risco global da missão/tarefa.
J	Assinatura da entidade responsável por tomar decisões de risco. O comandante decide se os controlos são suficientes, de forma a aceitar o nível de risco residual para a missão/tarefa. Caso este nível de risco seja demasiado elevado, o comandante dirige o desenvolvimento de controlos adicionais ou modifica ou rejeita a modalidade de acção.
K	Implementar controlos – Decidir como cada controlo será tornado efectivo ou comunicado aos responsáveis pela sua execução (instruções verbais ou escritas, OOp/OPORD, PLOp/OPLAN, NEP, Briefings, etc.). Inscreva a forma de comunicar o controlo.
L	Supervisionar – Este último passo indica como cada controlo será monitorizado (supervisão contínua) e reavaliar perigos à medida que a situação evolui ou se altera.
M	Avaliar – Nesta coluna indicar se o controlo foi ou não efectivamente implementado. Determinar se os controlos funcionam e se podem ser melhorados. Retirar lições aprendidas.

ANEXO F

BRIFINGUE DA ANÁLISE DA MISSÃO

(Brifingue de Decisão Apresentado ao Comandante)

1. Generalidades

O Brifingue da Análise da Missão é apresentado pelos oficiais de estado-maior ao comandante para aprovação da missão restabelecida. Esta será a Missão da Unidade e o ponto de partida para o planeamento subsequente.

Antes de efectuarem a análise da missão os oficiais de estado-maior deverão estar familiarizados com:

- A Área de Operações e a Área de Interesse.
- Situação do In e respectivas possibilidades.
- Tempo disponível para o planeamento e para a execução da operação.
- Forças amigas disponíveis.

2. Organização

#	Oficial de EM	Assuntos
1	Chefe de Estado-Maior ou Oficial de Operações	Finalidade e agenda Área de Operações e a Área de Interesse Missão e Intenção dos Comandantes dos dois escalões superiores Determinação do contributo da unidade para a operação do escalão superior (apoiado no Diagrama <i>Nesting</i> ou Diagrama Integrado)
2	Oficial de Informações	Caracterização da Área de Operações (relevo e hidrografia, vegetação, natureza do solo e alterações resultantes da acção do homem – RAVINA) Influência dos aspectos militares da Área de Operações (OCOPE) (Produto do IPB - Transparente de Obstáculos Combinados Modificado) Avaliação da ameaça (Elaborada de acordo com os factores da ordem de batalha – composição, dispositivo, potencial, tática (<i>Modus Operandi</i>), instrução, logística, eficiência para combate e Elementos Diversos (personalidades, história das unidades, etc.). - Situação do In: <ul style="list-style-type: none">▪ Dispositivo actual e variação potencial de combate ao longo do tempo.▪ Acções prováveis nas próximas 48 horas. - Possibilidades e modalidades de acção do inimigo por ordem de probabilidade de adopção:

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possível intenção do Cmdt do In. ▪ Tipo de operação. ▪ Enunciado das modalidades de acção do In. ▪ Transparente de Situação do In. ▪ Opções do Cmdt In em caso de insucesso da m/a (opções de falha). ▪ Lista de objectivos de elevado valor (HVT). ▪ Problema táctico¹ do In. <p>- Transparente de Acontecimentos (ADI – indicadores de m/a do In).</p> <p>- Necessidades iniciais de informação crítica (PIR)</p> <p>- Conclusões:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspectos mais significativos da AOp e com impacto decisivo na operação (p.ex. melhor área de defesa, terreno decisivo, melhor EAprox, etc.). ▪ Probabilidade relativa de adopção das m/a de acção do In. ▪ Pontos fortes do In – o que pode o In fazer para nos derrotar. ▪ Vulnerabilidades – o que pode ser explorado pela nossa unidade para derrotar o In.
3	Oficial de Operações	<p>Dados a ponderar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Localização actual, capacidades e actividades das subunidades. - Organização para o combate actual. - Outras unidades (esquerda, direita, frente, retaguarda, apoios e reservas do escalão superior). - Análise do factor tempo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempo disponível até à operação. ▪ Tempo necessário para o Processo da Decisão. ▪ Acontecimentos significativos antes e durante a operação. - Pressupostos - Constrangimentos à operação - Tarefas explícitas e implícitas - Tarefas essenciais - Perigos e riscos associados à operação - Problema táctico para as NF <p>Conclusões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principais problemas (faltas críticas) e propostas de solução. - FFIR.

¹ Convém definir desde já a diferença entre missão e problema táctico. A missão representa a tarefa e a finalidade a atingir. Por outro lado, o problema táctico representa o resultado da análise dos factores de decisão que requer ao comandante o julgamento para desenvolver uma solução simples e executável. A não distinção entre os dois conceitos pode levar à apresentação de soluções que podem ser correctas em termos doutrinários mas são inapropriadas à situação.

<p>4</p>	<p>Oficial de Pessoal (1)</p>	<p>Efectivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Moral e percentagens em pessoal. ▪ Recomentamentos e feridos regressados. ▪ Faltas significativas. - Pressupostos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sobre os recommentamentos. ▪ Outros apoios (Nação Hospedeira ou outros). - Conclusões: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Previsão da percentagem de efectivos no dia D. ▪ Situações críticas de especialistas no dia D. ▪ Faltas críticas e propostas de resolução.
<p>5</p>	<p>Oficial de Logística (1)</p>	<p>Situação Logística:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de Hospitalização e política de Evacuação. ▪ Programa de medicina preventiva. ▪ Classes I, II, III(E), IV, VI, VII, VIII, X e água. ▪ Situação dos Serviços de Campanha. ▪ Faltas significativas. - Pressupostos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sobre as Taxas de Reabastecimento. ▪ Outros apoios (Nação Hospedeira, ou outras). - Conclusões: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Situação prevista para o dia D. ▪ Previsão do sistema de distribuição. ▪ Faltas críticas e soluções propostas. <p>Munições:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Situação da Classe V em dias de combate. ▪ Sistema de distribuição. ▪ Restrições. ▪ Faltas significativas. - Pressupostos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sobre as Taxas de Reabastecimento. ▪ Outros apoios (Nação Hospedeira ou outros). - Conclusões: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Situação prevista para o dia D.

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Previsão sobre o sistema de distribuição. ▪ Faltas críticas e soluções propostas. <p>Combustíveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Situação da Classe III(G) em dias de combate. ▪ Sistema de distribuição. ▪ Restrições. ▪ Faltas significativas. - Pressupostos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sobre as Taxas de Reabastecimento. ▪ Outros apoios (Nação Hospedeira ou outros). - Conclusões: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Situação prevista para o dia D. ▪ Previsão sobre o sistema de distribuição. ▪ Faltas críticas e soluções propostas. <p>Manutenção:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Situação de Manutenção (Operacionalidade dos equipamentos). ▪ Situação da Classe IX. ▪ Tempos de reparação, política e meios de evacuação. ▪ Problemas significativos. - Pressupostos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Outros apoios (Nação Hospedeira ou outros). - Conclusões: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Situação prevista para o dia D. ▪ Faltas críticas e soluções propostas. <p>Transporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Situação dos meios de transporte. ▪ Linhas de comunicações críticas e estado do IPR. ▪ Faltas significativas. - Pressupostos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Outros apoios (Nação Hospedeira ou outros). - Conclusões: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Situação prevista dos meios de transporte no dia D. ▪ Situação prevista do IPR no dia D. ▪ Principais problemas.
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soluções propostas.
6	Oficial CIMIC	<p>Estudo inicial CIMIC:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impacto para as operações da situação civil. - Factos/Pressupostos. - Capacidades civis e militares. - Principais problemas/constrangimentos. - Centros de gravidade e estado final (se aplicável). - Critérios para o sucesso. - Tarefas. - Unidades CIMIC disponíveis. - Estrutura CIMIC (proposta ou disponível). - Conclusões. <p>Pressupostos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sobre o apoio da Nação Hospedeira ou outros. <p>Conclusões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoio previsto da Nação Hospedeira no dia D. - Principais problemas. - Propostas de soluções.
7	Coordenador de Apoio de Fogos	<p>Interpretar dados do Escalão Superior</p> <p>Capacidade dos Meios Apoio Fogos NF</p> <p>Impacto do IPB na AC</p> <p>Levantamento das capacidades/limitações/intenções do In, em termos de Artilharia de Campanha (eventuais ADI/NAI)</p> <p>Cálculo do PRC e sua análise</p> <p>Lista de Objectivos Protegidos</p> <p>Constrangimentos</p> <p>Faltas significativas</p> <p>Levantamento dos alvos prioritários ordenados por acontecimentos críticos (Lista de objectivos de elevado valor)</p>
8	Oficial de Artilharia Antiaérea	<p>Interpretar dados do Escalão Superior</p> <p>Capacidade dos Meios Apoio Fogos NF</p> <p>IPB aéreo (<i>Air</i> IPB):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Influência do terreno/condições meteorológicas. - Levantamento das capacidades (rotas, tipos de aeronaves, n.º de saídas, alvos prioritários, pontos de origem...) limitações/ intenções do In, em termos de ameaça aérea. - Análise da ameaça aérea. - Participar na elaboração do TOC-M, no levantamento de m/a do In, matriz de acontecimentos, matriz de apoio a decisão (eventuais ADI

		<p>/PD/ alcances/ Obj de Op aeromóveis/ Zonas de Aterragem e de Lançamento ...).</p> <p>Constrangimentos</p> <p>Faltas significativas</p> <p>Medidas de C2</p>
9	Oficial de Engenharia	<p>Interpretar dados do Escalão Superior</p> <p>Capacidade dos Meios Engenharia NF</p> <p>Capacidades Classe III e V</p> <p>Restrições da Engenharia Escalão Superior</p> <p>Trabalhos em curso e futuros</p>
10	Oficial de Comunicações e Guerra Electrónica	<p>Interpretar dados do Escalão Superior</p> <p>Capacidade dos Meios de Comunicações e GE NF (incluindo reforços) vs. factores de afectação como situação em material e pessoal treino, moral, tempo disponível, condições meteorológicas, terreno</p> <p>IPB e Avaliação do Campo de Batalha pelas Comunicações e GE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Características da AOp/AOO (identificação da AOp/AOO e AInt/AOI, cobertura de comunicações, terreno elevado para as comunicações e GE, condições meteorológicas, apoio da nação hospedeira (HNS – <i>Host Nation Support</i>), outros) – tudo suportado em transparentes. - In: levantamento das suas capacidades/limitações/intenções em termos de Com e GE (eventuais ADI/NAI, PIR e IR) – suportado em transparentes doutrinários e de situação.
11	Chefe de Estado-Maior ou Oficial de Operações	<p>Proposta de Missão Restabelecida</p> <p>Proposta de fita do tempo</p> <p>Proposta de sessões de planeamento colaborativo (<i>collaborative planning</i>)</p> <p>Aspectos a incluir na Directiva de Planeamento e Ordem Preparatória (OPrep n.º 2) às subunidades</p>

ANEXO G
DADOS DE PLANEAMENTO PARA O CÁLCULO
DO POTENCIAL RELATIVO DE COMBATE

NF	Coeficiente	In Genérico Tipo A	Coeficiente
BI	0.75	BAtMec (BTR)	1
BIMec (BrigMec/PRT)	1	BAtMec(BMP)	1.2
BIMec (M1113/USA)	1.2		
BIMec (M2/USA)	1.5		
GCC (M60)	1.75	GCC	1
GCC (M1)	2		
GRec/RRec (USA)	2.5	GRec	0.4
GRec/BrigAva c/OH (USA)	2		
GRec/BrigAva c/AH (USA)	2.5		
ERec (BrigMec/PRT)	0.4		
BatHeliAtq/Brigava (USA)	1.5	BatHeliAtq/DivMec	0.5
EsqHeli/UALE	0.5		
GAC 10.5 Reb	0.8	GAC 122	0.65
GAC 15.5 AP	1	GAC 152	0.82
GAC 203	1	SCUD B	0.5
GAC LANCE	3.61	GLFM (BM 21)	3.1
GAC SLFM	4.6		
Btr SLFM	1.5		

ANEXO H

BRIFINGUE DA FORMULAÇÃO DAS MODALIDADES DE ACÇÃO

(Brifingue de Estado-Maior Apresentado ao Comandante)

OFICIAL DE EM	ASSUNTOS
Chefe de Estado-Maior	<ul style="list-style-type: none"> – Análise do factor tempo (tempo para executar, preparar e planear a Operação)
Oficial de Informações	<ul style="list-style-type: none"> – Actualização do IPB: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modalidades de acção do In (no mínimo a m/a mais provável e a mais perigosa). ▪ Pontos fortes e vulnerabilidades do In. ▪ Transparente de Acontecimentos.
Oficial de Operações	<ul style="list-style-type: none"> – Missão Restabelecida – Intenção do Comandante do escalão superior – Intenção do Comandante – Aspectos da Directiva de Planeamento do Comandante que condicionam as m/a – Actualização de factos e pressupostos – Esboços e enunciados das m/a Racional para cada m/a: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise do PRC – aspectos a explorar nas m/a. ▪ Gerar opções: <ul style="list-style-type: none"> ○ Determinar o ponto decisivo ou mecanismo de derrota do In. ○ Determinar a finalidade da subunidade que executa o esforço. ○ Determinar a finalidade das subunidades que apoiam o esforço. ○ Determinar as tarefas a atribuir às subunidades. ▪ Elaborar o enunciado da m/a. ▪ Elaborar o esboço da m/a. – Recomendações para a análise das m/a (m/a do In e critérios de avaliação)

ANEXO I

BRIFINGUE DA ANÁLISE DAS MODALIDADES DE ACÇÃO

(Brifingue de Estado-Maior – Opcional, Apresentado ao CEM)

OFICIAL DE EM	ASSUNTOS
Oficial de Operações	<ul style="list-style-type: none"> – Missão, intenção do escalão superior – Definição dos critérios de avaliação – Missão e Intenção do Comandante – Racional e definição dos critérios de análise e avaliação – Pressupostos – Modalidades de acção que foram analisadas – Método de análise utilizado
Oficial de Informações	<ul style="list-style-type: none"> – Actualização do IPB – Modalidades de acção do In que foram utilizadas para efectuar o JG
Oficial de Informações Oficial de Operações e Outros Oficiais de EM	<ul style="list-style-type: none"> – Acontecimentos críticos – Possíveis reacções do In – Modificações introduzidas na m/a durante o JG – Resultados do Jogo da Guerra – Vantagens e desvantagens de cada m/a (todos os Oficiais de EM) – Para cada m/a analisada deve ser apresentada uma Matriz de Sincronização

ANEXO J

BRIFINGUE DA DECISÃO

(Brifingue de Decisão – Apresentado ao Comandante)

Elementos necessários para apoiar o brifingue:

- Matriz de Decisão.
- Enunciados e esboços das m/a.
- Matrizes de Sincronização.
- Transparentes de Apoio à Decisão.
- Estudos de EM.

OFICIAL DE EM	ASSUNTOS
Oficial de Operações	<ul style="list-style-type: none"> – A Intenção dos Comandantes até dois escalões acima – Missão Restabelecida – Situação das Nossas Forças
Oficial de Informações	<ul style="list-style-type: none"> – Actualização do IPB
Oficial de Operações	<ul style="list-style-type: none"> – Modalidades de acção formuladas – Modalidade recomendada: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pressupostos. ▪ Risco a aceitar. ▪ Vantagens e desvantagens. – Composição e articulação das forças – Matriz de decisão – Transparente e matriz de apoio à decisão
Oficial de Operações e Oficial de Informações	<ul style="list-style-type: none"> – Resultados dos Estudos de Situação de Informações e de Operações
Oficial de Pessoal, Oficial de Logística, e Oficial CIMIC	<ul style="list-style-type: none"> – Resultado dos Estudos de Situação: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vantagens e desvantagens (incluindo riscos) de cada modalidade de acção. ▪ Matriz de decisão. ▪ Modalidade de acção recomendada.
CEM	<ul style="list-style-type: none"> – Proposta coordenada do EM

ANEXO K

PLANOS E ORDENS

1. Ordem Preparatória

a. Finalidade

As Ordens Preparatórias (OPrep) destinam-se a facultar às unidades o conhecimento oportuno das operações a realizar para lhes possibilitar o início dos trabalhos do planeamento e preparação com o máximo de antecedência possível.

b. Esquema anotado

A quantidade de pormenores contidos numa OPrep (normalmente sob a forma de mensagem) depende do tempo, dos meios de comunicações disponíveis e da informação necessária para uma preparação e planeamento adequados, por parte dos comandos subordinados. Poderá conter:

- Situação do inimigo.
- Missão da unidade que difunde a ordem.
- Hora do início do movimento ou tempo de pré-aviso.
- Cartas necessárias.
- Local e hora de reunião previstos para a difusão de ordens escritas.
- Acções preliminares, reconhecimentos e outras tarefas a realizar.
- Instruções de âmbito administrativo-logístico (incluindo necessidades de equipamento especial, organização para o transporte, movimento para zonas de reunião, etc.).

c. Exemplo de uma Ordem Preparatória

(Classificação de Segurança)

ORDEM PREPARATÓRIA N.º ...

De: Agr 31

Para: 1ª CAtMec

2ª CAtMec

3ª CAtMec

CAC

CCS

2/GCC 1 (-)

Info: 1/CEng 1

1. Ao Agr 31 opõem-se forças In de um RegMec da 39ª DivMec do 12º Exército, equipadas com CC T-72 e BTR-60 PB. A 39ª DivMec não dispõe de GCC Divisionário.
2. O Agr 31 defende o sector entre PONTES DE MONFALIM (29SMD9017) e 29SMD952150, pronto a receber o In a partir D, para destruir um RegMec.
3. Preparar para iniciar movimentos da actual ZRn para a ZRn LEÃO, na região de CASAIS DO LAMEIRO DAS ANTAS (MD9112), a partir de D-8 0100 com 2 horas de pré-aviso.
4. Concentração de todos os destinatários e Cmdt do PelRec, PelMortP, PelACar e SecVCB, em D-8 0930 nos CASAIS DA CARRASQUEIRA (MD9115).
5. Viaturas atestadas até D-7 2300.
6. PPOM 0 em vigor.
7. ITTm em vigor.
8. A OOp do Agr 31 será difundida na região de CÉU Δ (MD9116) em D-8 1000 e estão presentes todos os destinatários e os Cmdt do PelRec, PelMortP, PelACar e SecVCB.

Acusar recepção: Lista B.

O Comandante

(Classificação de Segurança)

2. Ordem Parcelar

a. **Finalidade**

A Ordem Parcelar (OParc/FRAGO – *Fragmentary Order*) destina-se a fornecer instruções à medida que os assuntos vão sendo desenvolvidos antes de ter sido preparada uma OOp completa, difundindo instruções específicas aos comandantes que não têm necessidade de conhecer a ordem completa, ou comunicar alterações em tempo oportuno às ordens previamente difundidas.

É um tipo de ordem muito utilizado durante a conduta das operações e para desencadear acções cuja urgência é inconciliável com a espera pela difusão de uma ordem completa.

b. **Articulado**

A OParc/FRAGO não obedece a esquema formal. É contudo conveniente seguir o articulado da OOp para facilitar a sua compreensão.

É difundida em forma de mensagem breve, oral ou escrita. Omite os elementos de uma OOp completa que não tenham sofrido alterações bem como os elementos que não sejam considerados essenciais.

c. **Exemplo de uma ordem parcelar**

<p>(Classificação de Segurança)</p> <p>Ex N° __ de __ ex BrigMec (PRT) BUCELAS (MD8906) D-21800 P4B</p> <p>FRAGO 1 À OOp N.º 3</p> <p><u>Referências:</u> Carta Série M888, Portugal; Folhas 375, 376, 389, 390, 403, 404; Edição 3 – S.C.E.P. – 1966; Escala 1/25000.</p> <p><u>Fuso Horário:</u> ZULU.</p> <p><u>Composição e articulação das forças:</u> Sem alteração</p> <p>1. <u>SITUAÇÃO</u></p> <p>a. <u>Forças Inimigas</u> As forças inimigas que se opõem ao RRec202 (AI) são de escalão exército e o atrito produzido pelo combate obrigou o RRec202 a iniciar a recolha mais cedo que o previsto.</p> <p>b. <u>Forças Amigas</u> Pelo sector da BrigMec (PRT) recolhem 3 UEC, 1 PelMortP e 3 SecACar pertencentes ao RRec202 (AI).</p> <p>c. <u>Reforços e Cedências</u> Sem Alteração.</p> <p>2. <u>MISSÃO</u> A BrigMec (PRT) apoia a passagem de linha para a retaguarda de elementos do RRec202 (AI) a partir de D-2 2200.</p> <p style="text-align: center;">(Classificação de Segurança)</p>
--

3. EXECUÇÃO

a. Conceito de Operação

(1) Manobra

- (a) Manter as actuais posições e apoiar a recolha de elementos do RRec202 (AI) que retirem pelo sector da BrigMec (PRT).
- (b) Anexo D (MEDIDAS DE COORDENAÇÃO PARA A PASSAGEM DE LINHA PARA A RETAGUARDA).

(2) Fogos

- (a) A finalidade dos fogos de Artilharia e Aéreos é facilitar a passagem do combate, desarticulando as formações In e impedindo-as de se misturarem com as forças em retirada.
- (b) Colocar OAv em posições que possam pedir e regular fogos para objectivos em apoio da passagem de linha ao longo da LF COBERTA e ao longo da LF VERDE.

b. Agr 3:

- (1) Monta guarda de destruição à ponte em (...).
- (2) À ordem, garante os PI nos itinerários ZEBRA e PAVÃO.
- (3) Apoia a recolha de 1 UEC.
- (4) Recebe o combate dos elementos do RRec202 (AI) e ERec 1 que retirem pelo sector.

c. Agr 21:

- (1) Monta guarda de destruição à ponte em (...).
- (2) À ordem, garante o PI no itinerário TIGRE.
- (3) Apoia a recolha pelo itinerário TIGRE de 1 UEC, 1 PeIMortP e 1 SecACar.
- (4) Recebe o combate dos elementos do RRec202 (AI) e ERec 1 que retirem pelo sector.

d. Agr 31:

- (1) Monta guarda de destruição às pontes em (MD752210) e (MD743208).
- (2) À ordem, garante o PI no itinerário LEÃO.
- (3) Apoia a recolha pelo itinerário LEÃO de 1 UEC e 1 SecACar.
- (4) Recebe o combate dos elementos do RRec202 (AI) e ERec 1 que retirem pelo sector.

e. ERec 1:

- (1) Estabelece ligação com elementos do RRec202 (AI) nos PLig 6 a 11 e conduz, aos PI dos itinerários de recolha (ZEBRA, PAVÃO, TIGRE, LEÃO), os elementos do RRec202 (AI) que retirem pelo sector.

(Classificação de Segurança)

FRAGO 1/BrigMec/3

- (2) Recebe o combate dos elementos do RRec202 (AI) que retirem pelo sector.
 - (3) Fecha as passagens nos obstáculos entre a LF VERDE e a LF COBERTA após retirada da LF COBERTA em coordenação com o Cmdt Pel Eng A/D.
- f. GAC 1:
- (1) Apoia a passagem de linha com fogos a pedido.
 - (2) Cede 2 equipas de OAv ao ERec 1.
- g. BtrAAA 1:
- h. CEng 1:
- Apoia e coordena com o ERec1 o fechar das passagens nos obstáculos entre a LF VERDE e LF COBERTA.
- i. Reserva:
- Agr 1:
- Guarnece os Plrrad nos itinerários TANGO e FOGÉ e conduz os elementos do RRec202 (AI) para a retaguarda.
- j. Instruções de Coordenação:
- (1) Contingências na Passagem de Linha:
 - (a) Elementos do RRec202 (AI) ou Elementos de Segurança com In infiltrado:
 - 1. As forças amigas deixam que o In as ultrapasse e mantêm-se para além da LF/PL mais próxima.
 - 2. A LF/PL passa a ser LRF/RFL (Linha de Restrição de Fogos/*Restrictive Fire Line*).
 - 3. As forças amigas retiram à ordem pelos itinerários de alternativa, guiadas pelos Agrupamentos em 1º escalão.
 - (b) Elementos da RRec202 (AI) ou Elementos de Segurança cercados pelo In:
 - 1. As NF cercadas informam a sua posição exacta (TRACEREP).
 - 2. A área abrangida passa a ser uma Área de Fogos Proibidos (AFP/NFA – *No Fire Area*).
 - 3. Ocupam posição defensiva imediata.
 - 4. Retiram à ordem.
 - (2) Proposta de alteração do Itinerários de recolha e indicação de itinerários de alternativa até D-8 1200.
 - (3) Os Agr guarnecem os PPass nos obstáculos nos seus sectores.

(Classificação de Segurança)

(Classificação de Segurança)

FRAGO 1/BrigMec/4

- (4) Sinal de reconhecimento afastado para recolha: meio TSF e CODOPER em vigor.
- (5) Sinal de reconhecimento próximo: viaturas ostentando bandeiras de cor amarela e verde e armas a apontar na direcção do In.

4. APOIO DE SERVIÇOS

Preparar para apoiar com evacuação sanitária e manutenção os elementos do RRec202 (AI) que retirem pelo sector.

5. COMANDO E TRANSMISSÕES

a. Comando

Durante o apoio à passagem de linha os elementos do RRec202 (AI) estão sob Controlo Operacional do Cmdt da BrigMec (PRT).

b. Transmissões

CODOPER em vigor.

Acusar Recepção

O Comandante

Autenticação

O Of Operações

Anexo D (MEDIDAS DE COORDENAÇÃO PARA A PASSAGEM DE LINHA PARA A RETAGUARDA).

Distribuição: Lista N

(Classificação de Segurança)

3. **PLANO/ORDEM DE OPERAÇÕES**

a. **Finalidade**

Destina-se a transmitir ordens, informações e instruções fundamentais para a condução de uma operação de forma coordenada e de acordo com a decisão do Comandante.

A Ordem de Operações (OOp) deverá conter unicamente o detalhe considerado necessário para que os Comandantes subordinados possam emitir as suas próprias ordens e para assegurar a sua coordenação. Os detalhes sobre a

prestação do apoio ou cumprimento de tarefas técnicas deverão constar de anexos ou de ordens de operações próprias das unidades com essas responsabilidades.

Quando apenas é previsto que uma operação possa vir a ser desencadeada caso se verifiquem certas condições (hipóteses) e em data ainda a determinar, em vez da OOp é elaborado um Plano de Operações (PIOp) que será implementado através de instruções apropriadas.

b. **Modelo**

<u>(Classificação de Segurança)</u> (Referência a Ordens Verbais)
Ex. N.º__ de __ Ex. (Unidade) (Unidade) (Local do Posto de Comando (PC)) (Data/Hora) (Numero de Ref.)
ORDEM DE OPERAÇÕES Nº _____
<u>Referências:</u> <u>Fuso Horário:</u> (eventual)
<u>Composição e Articulação das Forças:</u>
1. <u>SITUAÇÃO</u>
a. <u>Forças Inimigas</u>
b. <u>Forças Amigas</u>
c. <u>Características do Campo de Batalha</u> (Eventual)
(1) Terreno
(2) Condições Meteorológicas
(3) Considerações de Natureza Civil
d. <u>Reforços e Cedências</u>
e. <u>Avaliação da Situação</u> (facultativo)
f. <u>Hipóteses</u> (planos de operações)
2. <u>MISSÃO</u>
3. <u>EXECUÇÃO</u> <u>Intenção do Comandante</u>
<u>(Classificação de Segurança)</u>

(Classificação de Segurança)

OOp n.º .../Unidade/n.º da página

a. Conceito da Operação

(1) Manobra

(2) Fogos

(3) ...

(..) ...

b. ...

(n-4). Tarefas às Subunidades de Manobra:

(n-3). Tarefas às Subunidades de Apoio de Combate:

(n-2). Unidade de Apoio de Serviços:

(n-1). Reserva:

n. Instruções de Coordenação:

4. APOIO DE SERVIÇOS

5. COMANDO E TRANSMISSÕES

a. Comando

b. Transmissões

Acusar a Recepção

O Comandante

(nome)
(posto)

Autenticação
O Oficial de Operações

(nome)
(posto)

Anexos:

A ...

B ...

...

Distribuição: ...

(Classificação de Segurança)

c. **Modelo Anotado**

(Classificação de Segurança)

A classificação de segurança é estabelecida pelo Oficial de Operações de acordo com o SEGMIL 1 (Salvaguarda e Defesa de Matérias Classificadas).

A marca da classificação de segurança deverá ser colocada no meio do topo e da base de todas as páginas, incluindo anexos e apêndices.

Para efeitos de instrução de salvaguarda e defesa de documentos classificados, durante a realização de exercícios ou manobras, deverão ser dadas classificações de segurança fictícias, correspondentes às que receberiam num caso real, fazendo-se preceder e seguir da palavra INSTRUÇÃO a classificação atribuída.

(Referência a Ordens Verbais)

No caso de já terem sido dadas ordens verbais para a operação a que a OOp se refere, deve indicar-se, imediatamente por baixo da classificação de segurança, entre parêntesis, se houve ou não alteração a essas ordens verbais bem como a data em que estas foram emitidas. Se não tiver havido ordens verbais ou se tratar de PIOp, nada se escreve.

Ex. N.º __ de __ Ex.

Todos os exemplares cujo total corresponde à distribuição mencionada no final são numerados seguidamente. Deve ser indicado, a seguir ao número do exemplar o número total de exemplares.

(Unidade)

A indicação da unidade que difunde a OOp é feita pela respectiva abreviatura regulamentar ou por uma designação de código.

(Local do PC)

A localização do PC da Unidade que difunde a OOp é indicada pelo seu nome na carta seguido das respectivas coordenadas entre parêntesis. Pode também ser indicada por uma designação de código. Quando possam surgir dúvidas (escalões mais elevados) deve indicar-se o registo ou país.

(Data/Hora)

A data/hora aqui mencionada indica o momento em que a OOp é assinada e em que entra em execução, caso não conste qualquer indicação em contrário nas "Instruções de Coordenação". Indica também o momento em que os reforços e cedências passam a ser efectivos, salvo se na "Composição e Articulação das Forças" ou no subparágrafo "Reforços e Cedências" ou ainda nas "Instruções de Coordenação", houver indicação em contrário. É indicada por um grupo de seis algarismos (dois para o dia, dois para as horas e dois para os minutos) seguidos da letra correspondente ao fuso horário, da abreviatura regulamentar do mês e dos dois últimos algarismos indicativos do ano.

(Número de Referência)

O número de referência é uma combinação de algarismos e/ou letras, escolhida pelo Oficial de Operações, por vezes de uma série atribuída pelo comando superior (em regra, nas NEP de Transmissões), que tem por finalidade permitir fazer referência à OOp em claro, isto é, sem dar a perceber a pessoas não autorizadas de que documento se trata.

As letras e/ou os números utilizados no número de referência não devem dar qualquer ideia sobre o tipo de documento, nem da entidade que o difundiu.

(Classificação de Segurança)

(Classificação de Segurança)

OOp n.º ... ou PLOp .../Unidade/n.º da página

As páginas dos PLOp/OOp, excepto a primeira, são numeradas no canto superior direito, com a indicação da OOp ou do PLOp, da unidade e do número da página, por exemplo: OOp n.º 1/BrigMec/2.

ORDEM DE OPERAÇÕES Nº ____ (ou PLANO DE OPERAÇÕES ...)

O título da OOp deve indicar se esta se refere a operações conjuntas (forças de diferentes Ramos das Forças Armadas) ou combinadas (forças de dois ou mais Países Aliados).

Para OOp de uma unidade das Forças Terrestres e de uma só nacionalidade, basta o título ORDEM DE OPERAÇÕES N.º ____.

As OOp difundidas por um determinado comando são numeradas seguidamente, a partir do número 1, em cada ano civil.

Os PLOp são designados por uma palavra de código, podem também ser numerados.

Referências:

Sob a designação de referências, relacionam-se todos os documentos necessários aos destinatários para uma perfeita compreensão da OOp, tais como cartas, esboços ou fotografias aéreas e outros documentos anteriormente difundidos. As NEP não são aqui mencionadas podendo sê-lo, no entanto, no corpo da ordem. A identificação das cartas utilizadas será feita de acordo com o STANAG 2029. Tal identificação deve conter:

- Número de série e país ou área geográfica.
- Número(s) da(s) folha(s) utilizada(s) e, nome se necessário.
- Edição.
- Escala.

Fuso Horário: (eventual)

Esta rubrica é eventual e nela é indicado o fuso horário da zona em que decorre a operação. Todas as horas em outras zonas devem ser convertidas na hora correspondente a este fuso horário. Não deverá ser feita confusão com o fuso horário constante do grupo data/hora caso este seja diferente. Em regra, esta indicação apenas se torna obrigatória quando:

- Ao local do PC que difunde a OOp corresponder uma hora diferente da área em que decorre a operação.
- A operação decorre em áreas com diferença horária.

Composição e Articulação das Forças:

Indica a organização inicial das forças para a execução de uma operação. Refere os comandos principais de cada núcleo de Forças, a constituição destes e respectivas relações de comando ou apoio.

Refere as unidades de combate, de apoio de combate e de apoio de serviços, orgânicas do comando que emite a ordem, bem como as unidades de reforço e atribuídas (sob comando completo, comando operacional e controlo operacional). Refere também as unidades colocadas, pelo escalão superior, em A/D do comando que emite a OOp.

São omitidas as unidades orgânicas dos comandos imediatamente subordinados. Podem também ser omitidas determinadas unidades de apoio (imediatamente subordinadas ao comando que emite a ordem) que desempenhem apenas as suas normais missões de apoio, excepto quando elementos seus forem cedidos (em reforço, atribuídos ou em A/D) a outras unidades. São exemplos mais comuns deste caso as unidades de Transmissões (Tm), PE e Companhia de Comando e Serviços (CCS).

(Classificação de Segurança)

(Classificação de Segurança)

OOp n.º ... ou PLOp .../Unidade/n.º da página

São sempre mencionadas as unidades integradas num comando que não sejam orgânicas do mesmo e serão consideradas sob comando completo se outra relação de comando ou apoio não for expressamente referida, entre parêntesis, a seguir à sua designação.

Os reforços e cedências indicados na Composição e Articulação das Forças não são repetidos no sub parágrafo 1.c. ou no parágrafo 3.

A data/hora a que um reforço ou cedência se torna efectivo, no caso de não coincidir com a da assinatura da ordem, pode ser indicada na "Composição e Articulação das Forças" a seguir à designação da unidade.

As unidades não orgânicas do comando que difunde a OOp devem ser perfeitamente caracterizadas. Assim, por exemplo, enquanto para um Grupo de Artilharia de Campanha (GAC) orgânico da divisão bastará a indicação de GAC 43, para um GAC em reforço há que especificar o calibre e o meio de locomoção do material.

Na Composição e Articulação das Forças não são atribuídas missões. Assim a indicação de A/D (apoio directo) a seguir à designação de uma unidade não indica uma missão mas sim uma relação de apoio.

Se não existirem alterações em relação a uma composição e articulação anterior ou se as alterações forem mínimas, bastará indicar "Sem alteração" ou "Sem alteração excepto...".

As unidades são agrupadas sob os principais comandos subordinados do comando que emite a OOp pela forma considerada mais apropriada para a execução da operação. A listagem desses comandos principais é normalmente feita na seguinte sequência:

– **Nas OOp de Corpo de Exército**

Divisões, Brigadas Independentes, Regimento de Reconhecimento, Artilharia do CE, Tropas do CE (por exemplo, Engenharia (Eng), Tm, PE, etc.) e Comando de Apoio de Serviços do Corpo de Exército (CASCE).

– **Nas OOp de Divisão**

Brigadas, Artilharia Divisionária, Tropas Divisionárias (por exemplo, GRec, AAA, Eng, etc.) e Comando de Apoio de Serviços Divisionário (CASD).

– **Nas OOp de Brigada Independente**

Batalhões/Grupos, Artilharia de Campanha, Tropas da Brigada (por exemplo ERec, Bateria AAA (BtrAAA), Companhia de Eng (CEng), Companhia de Tm (CTm), etc.) e Batalhão de Apoio de Serviços (BApSvc).

– **Nas OOp de Brigada (endivisionada)**

Batalhões/Grupos, GAC em A/D (se existir), Sob Controlo da Brigada, Trens de Brigada (ou BApSvcAv em A/D).

– **Nas OOp de Batalhão**

Companhias/Esquadrões, Sob Controlo do Batalhão (por exemplo PelRec, PelMortP, PelAcar, etc.) e Trens de Batalhão.

A sequência da listagem das unidades é feita pelo seguinte modo:

– **Segundo o tipo de unidades**

1. Unidades de manobra

- a. Por ordem decrescente de escalão.

(Classificação de Segurança)

(Classificação de Segurança)

OOp n.º ... ou PLOp .../Unidade/n.º da página

b. Dentro do mesmo escalão pela seguinte ordem:

- (1) Forças-tarefa (agrupamentos, subagrupamentos).
- (2) Infantaria.
- (3) Infantaria Mecanizada.
- (4) Aeromóvel.
- (5) Aerotransportados.
- (6) Blindados (unidades de CC).
- (7) Helicópteros de ataque.
- (8) Reconhecimento.
- (9) Cavalaria do Ar.

2. Unidade de apoio de combate

a. Artilharia de Campanha.

b. Outras:

- (1) Por ordem decrescente de escalão
- (2) Pela seguinte ordem (ordem alfabética):
 - Artilharia Antiaérea.
 - Engenharia.
 - Guerra Electrónica.
 - Polícia do Exército.
 - ...

3. Unidades de apoio de serviços

Dentro do mesmo escalão e tipo de unidade, a sequência segue a ordem alfanumérica e numérica por esta ordem.

Nas OOp de CE e Divisão, as unidades de Artilharia de Campanha do CE ou divisionárias que não estejam em reforço ou A/D de qualquer comando subordinado são listadas sob as designações de "Artilharia do CE" e "Artilharia Divisionária".

Na sequência da listagem dos comandos, a seguir ao apoio de combate e antes do apoio de serviços é incluída, conforme o escalão que emite a ordem, uma das seguintes designações:

- Tropas de CE.
- Tropas Divisionárias.
- Tropas de Brigada (no caso de Brigadas Independentes).
- Sob Controlo da Brigada (no caso de Brigadas Endivisionadas).
- Sob Controlo do Batalhão/Agrupamento.

Sob tal designação são listadas as unidades orgânicas, de reforço, atribuídas e em A/D cujo escalão seja inferior aos dos principais comandos subordinados da unidade que emite a OOp.

A sequência de listagem das unidades que possam figurar sob este título obedece às regras anteriormente referidas. No caso de se tratar de um batalhão ou unidade equivalente, a ordem de listagem é a seguinte:

- Em unidades de Infantaria e Infantaria Mecanizada: PelRec, PelMort, PelACar.
- Em unidades de CC: PelExplor, PelMortP, SecVBLP, SecVCB.

1. SITUAÇÃO

Este parágrafo destina-se exclusivamente a informar. Não contém, portanto, quaisquer instruções. É redigido no presente do indicativo e inclui obrigatoriamente os subparágrafos Forças Inimigas, Forças Amigas e Reforços e Cedências.

(Classificação de Segurança)

(Classificação de Segurança)

OOp n.º ... ou PLOp .../Unidade/n.º da página

a. Forças Inimigas

Este subparágrafo é fornecido pelo Oficial de Informações que o elabora com base nos seguintes elementos:

- Parágrafo 1.a. da OOp do escalão superior.
- Anexo de Informações do escalão superior.
- INTSUM.

Contém informações sobre o inimigo essenciais para o cumprimento da missão. Tais informações devem ser apresentadas na seguinte sequência:

- Situação do inimigo (por exemplo: composição, dispositivo, moral, efectivos estimados e situação logística).
- Possibilidades do inimigo (NBQR, situação aérea).
- Modalidade de acção mais provável.
- Modalidade de acção mais perigosa.
- Pode limitar-se a uma referência a qualquer ou quaisquer dos seguintes documentos:
 - Anexo ___ (INFORMAÇÕES).
 - Apêndice ___ (TRANSPARENTE DE SITUAÇÃO N.º1) ao Anexo ___ (INFORMAÇÕES).
 - PERINTREP.
 - INTSUM.

b. Forças Amigas

Este subparágrafo é elaborado pelo Oficial de Operações e deve conter toda a informação respeitante a Forças Amigas que não constam do PLOp/OOp e que os comandos subordinados têm necessidade de conhecer por poderem afectar directamente a sua acção.

Contém informações respeitantes às unidades do escalão superior (no mínimo do escalão imediatamente superior), laterais (da esquerda para a direita), de cobertura, de reserva, de seguimento e apoio (Força Aérea, Artilharia, Engenharia e outras), apresentadas nesta sequência.

As informações difundidas devem limitar-se àquelas que são estritamente necessárias ao conhecimento dos comandantes subordinados para que estes possam cumprir a sua missão.

c. Características da Área de Operações

(1) Terreno

(2) Condições Meteorológicas

(3) Considerações de Âmbito Civil

Este subparágrafo é eventual e é fornecido pelo Oficial de Informações e deve conter toda a informação respeitante à Área de Operações. Quando o escalão que emite a ordem ou plano não elabora o Anexo de Informações e o Anexo de Engenharia a sua inclusão deve ser obrigatória.

Contém os aspectos militares do terreno, os aspectos das condições meteorológicas e as considerações de âmbito civil com impacto nas operações.

(Classificação de Segurança)

(Classificação de Segurança)

OOp n.º ... ou PLOp .../Unidade/n.º da página

d. Reforços e Cedências

Este subparágrafo é elaborado pelo Oficial de Operações com base nos seguintes elementos:

- Composição e Articulação das Forças do escalão superior.
- Parágrafo 1.c. e sub parágrafo "Instruções de Coordenação" da OOp do escalão superior.

Quando não constarem na "Composição e Articulação das Forças", serão aqui listadas as unidades em reforço ou cedidas pelo comando que emite a ordem. Os reforços e cedências futuros, isto é, que devam concretizar-se em momento posterior ao da data/hora da OOp, devem ser aqui referidos e indicadas a data/hora ou as condições que determinarão a sua efectivação.

Se a "Composição e Articulação das Forças" incluir todos os reforços e cedências bastará fazer referência à mesma.

d. Avaliação da Situação

Este subparágrafo é facultativo e só será incluído quando determinado. Conterá, em síntese, a avaliação da situação feita pelo Comandante.

e. Hipóteses

Nos PLOp este subparágrafo é obrigatório. Contém as hipóteses que servem de base à elaboração do plano, ou seja, as condições ou as situações para as quais o mesmo é válido e que a verificarem-se determinarão a sua entrada em execução.

2. MISSÃO

Prescreve de forma clara e concisa a missão a cumprir pelo comando que difunde a ordem. Não é uma cópia integral da missão atribuída pelo comando superior mas sim a missão restabelecida, determinada pelo Comandante após a análise.

É sempre integralmente escrita, no presente do indicativo, no corpo da OOp ainda que toda ou parte dela possa ser representada graficamente. Responde obrigatoriamente às seguintes questões: **Quem? O quê? Quando? Onde? Para quê?**

3. EXECUÇÃO

Através deste parágrafo é dado a conhecer o que o comandante decidiu dever ser feito para cumprir a missão. Contém o conceito de operação, as missões atribuídas às unidades subordinadas e as instruções de coordenação. O total de subparágrafos em que é articulado depende, entre outros factores, do número de unidades subordinadas ao comando que emite a ordem.

Intenção do Comandante

O primeiro subparágrafo é geralmente designado por "Intenção do Comandante", que não é numerada. O Comandante expressa a sua visão através da "Intenção do Comandante" – uma expressão clara e concisa do que é que a unidade tem que executar e as condições que deve alcançar para atingir o sucesso da operação, relacionado com o In, terreno e estado final.

A intenção deve incluir:

- **A finalidade** – razão pela qual a operação é executada. No entanto, se a finalidade da operação for igual à finalidade da missão, não é necessário apresentá-la.

(Classificação de Segurança)

(Classificação de Segurança)

OOp n.º ... ou PLOp .../Unidade/n.º da página

- **As tarefas chave** – representam as tarefas, condições ou efeitos a alcançar pela unidade e que são válidas para todas as m/a.
- **O estado final** – representa as condições que quando alcançadas materializam o cumprimento da missão. Normalmente o Comandante articula o estado final relacionando-o com o In, o terreno e a população.

Não são incluídos na “Intenção do Comandante” o método nem os aspectos relacionados com a gestão do risco.

a. Conceito da Operação

Expressa a forma como o comandante visualiza a execução da operação desde o início até ao fim, ou seja, como vai ser levada a efeito a modalidade de acção escolhida. É elaborado pelo Oficial de Operações e baseia-se na decisão e no conceito do comandante. Ainda que breve, deve ser apresentado com o pormenor suficiente para garantir acções apropriadas, por parte dos comandos subordinados, na ausência de instruções adicionais. Se possível, deve descrever como organiza o Espaço de Batalha (pela finalidade das operações: Operação Decisiva, Operações de Moldagem e Operações de Sustentação; ou de forma espacial: Operações de Combate em Profundidade, Operações de Combate Próximo e Operações na Área da Retaguarda).

No mínimo estabelece o conceito de manobra e de apoio de fogos. Contudo, o comandante pode entender expressar o seu conceito sobre o emprego de outros meios de apoio de combate ou apoio de serviços e, nesse caso, todos eles poderão aparecer em alíneas deste parágrafo.

O comandante utiliza este parágrafo quando tem necessidade de suplementar o detalhe da operação de modo a assegurar a unidade de esforços e acções apropriadas a mudanças da situação, na ausência de ordens posteriores. O conceito descreve o emprego das unidades subordinadas no esquema de manobra, o conceito para os fogos em apoio à manobra e a integração de outras unidades e funções de combate para a operação (Reconhecimento, Informações, Engenharia e Defesa AA).

Pode conter:

- A forma de manobra.
- O ponto decisivo e os efeitos a alcançar nesse ponto decisivo.
- A visualização da forma como as forças, como um todo, cumprem a missão da unidade.

É descrito sob a forma genérica para cada elemento de manobra, a começar no esforço, designando a finalidade a alcançar com cada um deles sem designar a subunidade, articulando a ligação entre o conceito e o estado final para a operação.

Quando a operação envolve mais do que uma fase, o conceito de operação deve ser descrito em subparágrafos descrevendo cada fase com o título “Fase” e a numeração em romano: Fase I, por exemplo.

Os anexos elaborados para clarificar a operação têm de ser aqui referenciados obrigatoriamente. No caso de os anexos não acompanharem a ordem, estes devem incluir a intenção do comandante e o conceito de operação.

***Atenção:** Dependendo do que o comandante considera apropriado, o escalão da unidade e a complexidade da operação, o exemplo apresentado é apenas uma forma para descrever a operação.*

(Classificação de Segurança)

(Classificação de Segurança)

OOp n.º ... ou PLOp .../Unidade/n.º da página

(1) Manobra

É sempre escrito, mesmo que se torne evidente através do "Transparente de Operações". Quando a operação se desenvolve em duas ou mais fases, o esquema de manobra é apresentado em sublinéas correspondendo cada uma delas a uma fase e que são designadas por Fase I, Fase II, etc. No final, caso seja aplicável, é feita referência ao Anexo___ (TRANSPARENTE DE OPERAÇÕES).

No mínimo, este parágrafo identifica o esforço em cada fase e as finalidades e tarefas essenciais atribuídas às unidades subordinadas. As finalidades e as tarefas das subunidades, em conjunto, têm de responder à missão da unidade com um todo.

As unidades em apoio ao esforço devem ter um contributo directo para o esforço. Se uma unidade não tiver contributo directo para o esforço, tem de estar relacionada com a finalidade da operação atribuída pelo escalão que emite a ordem ou pelo escalão superior.

Este subparágrafo pode ser uma narrativa concisa e clara do esquema de manobra, desde o início da operação até ao estado final pretendido. No ataque pode ser usada a sequência do ataque ou ser focalizada nos acontecimentos críticos; na defesa, podem ser expressas as cinco acções de defesa ou os acontecimentos críticos. No entanto, este subparágrafo não deve ser demasiadamente detalhado, tendo sempre presente que é complementado com o transparente de operações.

(2) Fogos

Este subparágrafo, que complementa e apoia o esquema de manobra, só diz respeito aos fogos indirectos, incluindo o apoio aéreo, o naval e as medidas de coordenação de apoio de fogos. Nele se estabelecem as finalidades, as prioridades de fogos e quando aplicável os objectivos prioritários, a atribuição de fogos de barragem, a atribuição e o emprego de fumos.

Caso seja executada uma preparação ou contra-preparação, deve aqui ser mencionada a hora e a duração da sua execução. No final é, normalmente, feita referência ao Anexo ___ (APOIO DE FOGOS).

No caso do escalão que emite a ordem não elaborar o Anexo de Apoio de Fogos deve incluir-se os seguintes subparágrafos:

- Apoio Aéreo
 - Atribuição de saídas de CAS
 - Atribuir de saídas de Interdição Aérea (AI – *Air Interdiction*) (CE e superiores)
- Artilharia de Campanha
 - Estabelecimento de prioridades
 - Contra-preparação
- Artilharia Naval
- Medidas de Coordenação de Apoio de Fogos

– Defesa Antiaérea

Neste subparágrafo é definido o conceito para a defesa antiaérea. Inclui considerações acerca do apoio prestado pela Força Aérea e pelas unidades de defesa antiaérea. Deve ser estabelecida a prioridade de defesa antiaérea, a organização para o combate (escalões brigada e superiores) e os graus de controlo das armas antiaéreas.

Deve ser feita referência ao Anexo ___ (DEFESA ANTIAÉREA).

(Classificação de Segurança)

(Classificação de Segurança)

OOp n.º ... ou PLOp .../Unidade/n.º da página

(3) Engenharia

Neste subparágrafo é estabelecido o conceito para o apoio da Engenharia. Deve ser estabelecido qual a unidade e a actividade que têm a prioridade no apoio. Devem ser estabelecidas as tarefas para a Mobilidade/Contramobilidade/Sobrevivência(Protecção) que quando integradas com o esquema de manobra e com as outras funções de combate contribuem para a intenção do comandante.

Deve ser feita referência ao Anexo ___ (ENGENHARIA).

(4) Informações

Neste subparágrafo é estabelecido o conceito para as informações. Inclui outros meios como por exemplo a GE/EW e as equipas de contra-informação. A prioridade no esforço de pesquisa é estabelecida de acordo com a evolução da situação e de acordo com a avaliação de danos (BDA – *Battle Damage Assessment*). Deve responder às prioridades no esforço do apoio em informações através do estabelecimento de indicadores de m/a do In, *targeting*, etc.

Deve ser feita referência ao Anexo ___ (INFORMAÇÕES) e Anexo ___ (IVR/ISR).

(5) Informações, Reconhecimento e Vigilância (IVR/ISR)

Neste subparágrafo é estabelecido o objectivo do reconhecimento. Deve descrever o modo como o conceito IVR/ISR apoia a manobra, como são empregues os meios IVR/ISR e como operam em relação ao resto da força. Não são aqui atribuídas as tarefas IVR/ISR, porque aquelas vão ser atribuídas às subunidades. Responde à utilização dos meios de reconhecimento e vigilância da unidade como os meios IVR/ISR obtêm as respostas para as necessidades de informação do comandante.

Deve ser feita referência ao Anexo ___ (IVR/ISR).

(6) Operações CIMIC

Neste subparágrafo é definido o conceito para as operações CIMIC em apoio ao esquema de manobra. Deve ser estabelecida a prioridade do apoio e a forma como é focalizado o esforço.

Deve ser feita referência ao Anexo ___ (CIMIC).

(7) Operações de Informação

Este sub parágrafo estabelece o conceito de apoio para as Operações de Informação e deve estabelecer os seus objectivos. Não são aqui atribuídas as tarefas às unidades que executam tarefas neste âmbito.

Deve ser feita referência ao Anexo ___ (OPERAÇÕES DE INFORMAÇÃO).

(8) Operações NBQR/CBRN

Neste subparágrafo é definido o conceito para as operações NBQR/CBRN. Deve ser estabelecida a prioridade do apoio. Se não forem atribuídas relações de apoio na "Composição e Articulação das Forças" então devem ser aqui apresentadas. É também aqui estabelecida a prioridade de trabalhos.

Deve ser feita referência ao Anexo ___ (OPERAÇÕES NBQR/CBRN) e a outros anexos conforme necessário.

(Classificação de Segurança)

(Classificação de Segurança)

OOp n.º ... ou PLOp .../Unidade/n.º da página

(9) Polícia do Exército

Neste subparágrafo é definido o conceito para as operações da PE (ou PM/MP – *Military Police*) em apoio ao esquema de manobra. Deve ser estabelecida a prioridade do apoio e a forma como é focalizado o esforço. Se não forem atribuídas relações de apoio na "Composição e Articulação das Forças" então devem ser aqui apresentadas. São estabelecidas as medidas para as operações com prisioneiros de guerra (PG/EPW – *Enemy Prisoners of War*), a fiscalização da circulação e a segurança da área da retaguarda se não for constante em NEP.

Deve ser feita referência ao Anexo ____ (PREBOSTE).

As tarefas já expressas no "Conceito de Operação", nas "Instruções de Coordenação" ou no "Transparente de Operações" não necessitam de ser repetidas nos subparágrafos seguintes, embora isso possa ser feito quando for entendido que daí resulta maior clareza. Assim, para cada unidade que já tenha tarefas estipuladas em qualquer (ou quaisquer) daquelas partes da OOp, o título do subparágrafo que lhe diz respeito será seguido do sinal (:). Se já todas as tarefas tiverem sido estipuladas, este sinal não será seguido de texto. Se desejar repetir qualquer uma daquelas tarefas ou houver que acrescentar outras, as mesmas poderão figurar após os dois pontos.

Os títulos destes subparágrafos correspondem às designações das subunidades e à sequência pela qual estas são mencionadas na "Composição e Articulação das Forças".

(n-4). Tarefas às Unidades de Manobra:

Neste subparágrafo são dadas instruções às unidades de manobra que não foram incluídas no Conceito de Operação.

(n-3). Tarefas às Unidades de Apoio de Combate:

Neste subparágrafo são dadas instruções táticas às unidades de apoio de combate que figuram na "Composição e Articulação das Forças" e que não tenham sido individualmente especificadas em qualquer dos subparágrafos anteriores.

(n-2). Unidade de Apoio de Serviços:

Após os subparágrafos relativos aos apoios de combate pode seguir-se um subparágrafo que tem por título a designação do comando ou da unidade que presta o apoio de serviços. Neste subparágrafo só se estipulam instruções táticas visto que as tarefas específicas do apoio de serviços são referidas no Parágrafo 4. ou no Anexo de Apoio de Serviços. As instruções táticas aqui referidas podem ser recomendadas pelo Oficial de Logística em coordenação com o Comandante do Comando ou Unidade de Apoio de Serviços e os Oficiais de Pessoal, Informações e Operações.

(n-1). Reserva:

Constitui sempre o penúltimo subparágrafo do Parágrafo 3. Contém todas as instruções relativas à reserva da unidade que difunde a OOp, nomeadamente, as unidade(s) que a constitui(em), a localização (em regra representada no Transparente de Operações), as missões (repetindo obrigatoriamente o descrito no Conceito de Operação) ou os planos a preparar e as limitações de emprego.

(Classificação de Segurança)

(Classificação de Segurança)

OOp n.º ... ou PLOp .../Unidade/n.º da página

Devem ser mencionadas neste subparágrafo não só as unidades que constituem a reserva a partir do momento em que a OOp se torna efectiva mas também aquelas que futuramente passam à reserva. Assim a(s) unidade(s) exclusivamente com missão de reserva figura(m) apenas neste subparágrafo, enquanto a(s) unidade(s) que antes de ser(em) reserva tenha(m) outras missões a cumprir figura(m) neste subparágrafo e também no(s) subparágrafo(s) apropriado(s) anteriormente referido(s) dentro da sequência normal. Para estas(s) últimas(s) é aqui indicado o momento (data/hora ou situação) que determina a sua passagem à reserva.

A indicação de duas ou mais unidades sob o título de "Reserva" não estabelece quaisquer relações de comando entre elas. A sequência da sua listagem obedece ao que já foi definido para a "Composição e Articulação das Forças".

n. Instruções de Coordenação:

O último subparágrafo tem o título "Instruções de Coordenação" e contém instruções táticas e pormenores de coordenação (excepto respeitantes a transmissões) aplicáveis a dois ou mais comandos subordinados. São aqui obrigatoriamente incluídos:

- GDH ou acontecimento que efectiva o plano ou ordem.
- Necessidades de Informação Crítica do Comandante (CCIR).
- Medidas de controlo do risco.
- Regras de Empenhamento (referências a anexos se adequado).
- Considerações sobre o ambiente.
- Medidas para protecção da força.
- Matriz guia de ataque (AGM - *Attack Guidance Matrix*) (caso não exista anexo de apoio de fogos).
- Lista de objectivos remuneradores (HPTL – *High-Payoff Target List*) (caso não exista anexo de apoio de fogos).
- Matriz dos critérios de selecção de objectivos (TSS – *Target Selection Standards*) (caso não exista anexo de apoio de fogos).

4. APOIO DE SERVIÇOS

Este parágrafo é preparado pelo Oficial de Logística em coordenação com os Oficiais de Pessoal, Oficial CIMIC, o comandante da unidade (ou comando) de apoio de serviços e outros Oficiais do Estado-Maior Especial conforme necessário.

Contém instruções e informações sobre a operação relativas ao apoio de serviços (apoio administrativo-logístico). Quando o volume dessas instruções e informações é tal que se torna inconveniente a sua total inclusão neste parágrafo é, normalmente, elaborada uma Ordem Administrativo-Logística (OAdmLog) (nos escalões Divisão e superiores) ou um Anexo de Apoio de Serviços (escalões divisão e inferiores). Nestes casos (ou quando se mantêm as prescrições de uma OAdmLog já publicada) o Parágrafo 4. poderá limitar-se a referir determinados aspectos que interesse salientar (por exemplo, taxas de consumo, dotações de munições especiais, artigos regulados e controlados, etc.) e a referir a OAdmLog (que é normalmente distribuída até ao escalão batalhão) ou o Anexo de Apoio de Serviços.

Quando necessário, este parágrafo é dividido em subparágrafos correspondentes aos da OAdmLog, com os mesmos títulos e na mesma sequência.

Pode ser indicada a localização (actual ou futura) dos órgãos de apoio de serviços, embora não seja necessário se a mesma estiver representada em transparente.

(Classificação de Segurança)

(Classificação de Segurança)

OOp n.º ... ou PLOp .../Unidade/n.º da página

5. COMANDO E TRANSMISSÕES

Este parágrafo é elaborado pelo Oficial de Operações em coordenação com o Oficial de Transmissões, com base nos seguintes elementos:

- Parágrafo da OOp do escalão superior.
- Conceito de operação.

Contém instruções e informação relativa às funções de comando e comunicações electrónicas. No mínimo referirá a localização do PC bem como o seu eixo de deslocamento (se não representado graficamente), as Instruções Temporárias de Transmissões (ITTM) em vigor e o Anexo de Transmissões) (caso exista).

Subdivide-se em dois subparágrafos: Comando e Transmissões.

a. Comando

Pode incluir não só as localizações do PC (actuais e futuras) da unidade que emite a ordem, mas também, se for julgado importante, as dos PC do escalão imediatamente superior e das principais unidades subordinadas. Se interessar, para além das localizações dos PC poderão também ser indicadas as datas/horas ou os factos a partir dos quais entram em funcionamento ou fecham.

b. Transmissões

Pode incluir instruções relativas ao uso dos diferentes meios de transmissões, às restrições ao seu emprego, às frequências a adoptar, aos eixos de transmissões previstos, etc. Em regra, todas estas prescrições constam do Anexo de Transmissões, de NEP ou de ITTM anteriores. Se assim for, este subparágrafo resume-se a uma referência a esses documentos. Porém, sempre que o Comandante pretender salientar algumas das instruções constantes dos citados documentos, deverão as mesmas ser mencionadas neste subparágrafo.

Acusar a Recepção

As normas para acusar a recepção de uma OOp constam, em regra, de NEP. Neste caso bastará a simples expressão "Acusar Recepção". Caso contrário ou quando houver que contrariar o estabelecido em NEP, será aqui referida a maneira de acusar a recepção.

Pode ser acusada a recepção pelo envio de uma mensagem em claro referindo o número de referência constante no cabeçalho.

O Comandante

(nome)

(posto)

Normalmente, o Comandante da unidade que difunde a OOp assina um único exemplar, o original (Exemplar N.º 1) que constitui o exemplar histórico a arquivar na unidade. Nos restantes exemplares apenas é mencionado o nome do Comandante e o seu posto, dactilografados por baixo da indicação "O Comandante".

(Classificação de Segurança)

(Classificação de Segurança)

OOp n.º ... ou PLOp .../Unidade/n.º da página

Autenticação
O Oficial de Operações

(nome)

(posto)

Todos os exemplares da OOp, excepto o assinado pelo Comandante, são autenticados pelo oficial do EM responsável pela sua elaboração e difusão – o Chefe da 3ª Repartição/Secção (Oficial de Operações). A autenticação consiste na rubrica deste oficial em cada um dos exemplares da OOp.

Anexos:

Os Anexos são designados por uma letra, atribuída pelo Chefe da 3ª Repartição/Secção (Oficial de Operações), por ordem alfabética, de acordo com a sequência pela qual são referidos no "Corpo" da OOp, e por um título.

Se alguns dos anexos à OOp não forem distribuídos com todos os seus exemplares ou forem distribuídos posteriormente, tal facto deve ser aqui referido.

Os anexos são autenticados pelo oficial responsável pela sua elaboração.

Distribuição:

Nesta rubrica relacionam-se os exemplares da OOp distribuídos, indicando-se os seus números e os respectivos destinatários.

Na distribuição podem distinguir-se os exemplares destinados ao próprio comando que difunde a OOp, com o subtítulo "Arquivo", os exemplares para execução e os exemplares para "conhecimento".

Em quase todas as situações, as OOp de uma determinada unidade terá uma distribuição semelhante, pelo menos no que se refere a maior parte dos destinatários. Esta distribuição tipo (ou mais que uma, na previsão de vários casos) deverá constar de NEP previamente difundidas. Sendo assim, para cada OOp, far-se-á simplesmente referência a essa distribuição tipo.

Por vezes, haverá que enviar exemplares da OOp a unidades que não constam das listas de distribuição (unidades de reforço, de apoio de fogos, etc.). Neste caso, haverá que mencionar a distribuição dos exemplares destinados a estas unidades.

Quando a distribuição incluir unidades aliadas devem mencionar-se todos os destinatários, utilizando-se um anexo, se necessário.

NOTA: Quando possível e logo a seguir à rubrica "Distribuição", deverá ser referido o período de vigência da classificação de segurança atribuída e/ou indicado se esta deverá ser alterada ou suprimida. Poderá para isso ser fixada uma data ou um acontecimento limite daquele prazo. Do mesmo modo se procederá para determinar a sua destruição.

(Classificação de Segurança)

4. Transparente de Operações

O transparente de operações constitui um anexo à ordem de operações e é a representação gráfica do conceito de operação. Pela sua importância vamos referir as regras essenciais para a sua elaboração:

- Colocar a classificação de segurança no topo e final do transparente, em posição central, com um tamanho de letra adequado ao tamanho do transparente.
- Colocar o título no canto superior esquerdo, imediatamente abaixo da classificação de segurança.
- Colocar as cartas de referência no canto superior esquerdo imediatamente abaixo do título.
- Colocar no mínimo dois pontos de referência, em oposição na diagonal, para sobrepor o transparente à carta de referência.
- Utilizar, sempre que possível, a escala das cartas dos mapas ao dispor dos comandantes subordinados.
- Transferir as medidas de coordenação do transparente do escalão superior.
- Deve ser elaborado um apêndice com a lista das coordenadas dos pontos que necessitam de ser referenciados com pormenor (localização de PC, de unidades, pontos de coordenação, etc.).
- Elaborar o transparente de forma consistente com o plano ou ordem de operações.
- A imagem transmitida pelo transparente deve ser simples, mas com o detalhe suficiente para uma clara interpretação.

NOTA: O Transparente de Operações deve conter obrigatoriamente os quatro primeiros itens.

5. Ordens Tipo Transparente

a. Finalidade

A Ordem Tipo Transparente destina-se a transmitir ordens, informações e instruções fundamentais de forma oral para a conduta de uma operação baseado num Transparente de Operações.

É um processo adequado para emitir uma OOp quando se vivem condições de restrição de tempo. Contudo, deve ser ponderada a sua elaboração se o conceito de operação é complexo e se há a necessidade de emitir vários anexos.

É adequada para unidades de escalão até Batalhão/Grupo, embora não lhes seja exclusiva.

b. Articulado

(Classificação de Segurança)
(Referência a Ordens Verbais)

Ex. No. __ de __ Ex.
(Unidade)
(Local do PC)
(Data/Hora)
(Numero de Ref.)

ORDEM / PLANO TIPO TRANSPARENTE (Número)/(Código)

Referências:

Fuso Horário: (eventual)

Composição e Articulação das Forças:

No transparente.

1. SITUAÇÃO

a. Forças Inimigas

Breve descrição oral.

b. Forças Amigas

Breve descrição oral.

c. Reforços e Cedências

Breve descrição oral.

d. Avaliação da Situação/Hipóteses

Breve descrição oral.

2. MISSÃO

No transparente.

3. EXECUÇÃO

Intenção do Comandante:

No transparente.

a. Conceito da Operação:

Breve descrição oral referida ao transparente; focaliza-se nos acontecimentos críticos, no esforço e nas prioridades.

b. Tarefas às Subunidades de Manobra:

No transparente.

c. Tarefas às Subunidades de Apoio de Combate:

Breve descrição oral.

d. Reserva:

No transparente.

e. Instruções de Coordenação:

Breve descrição oral; focaliza-se nas medidas de coordenação gráficas.

4. APOIO DE SERVIÇOS

Breve descrição oral. Focaliza-se nas prioridades e localizações.

5. COMANDO E TRANSMISSÕES

a. Comando:

Breve descrição oral; localizar os PC no transparente.

b. Transmissões:

Breve descrição oral.

Acusar a Recepção

O Comandante

(nome)

(posto)

Autenticação

O Oficial de Operações

(nome)

(posto)

Anexos

Distribuição

(Classificação de Segurança)

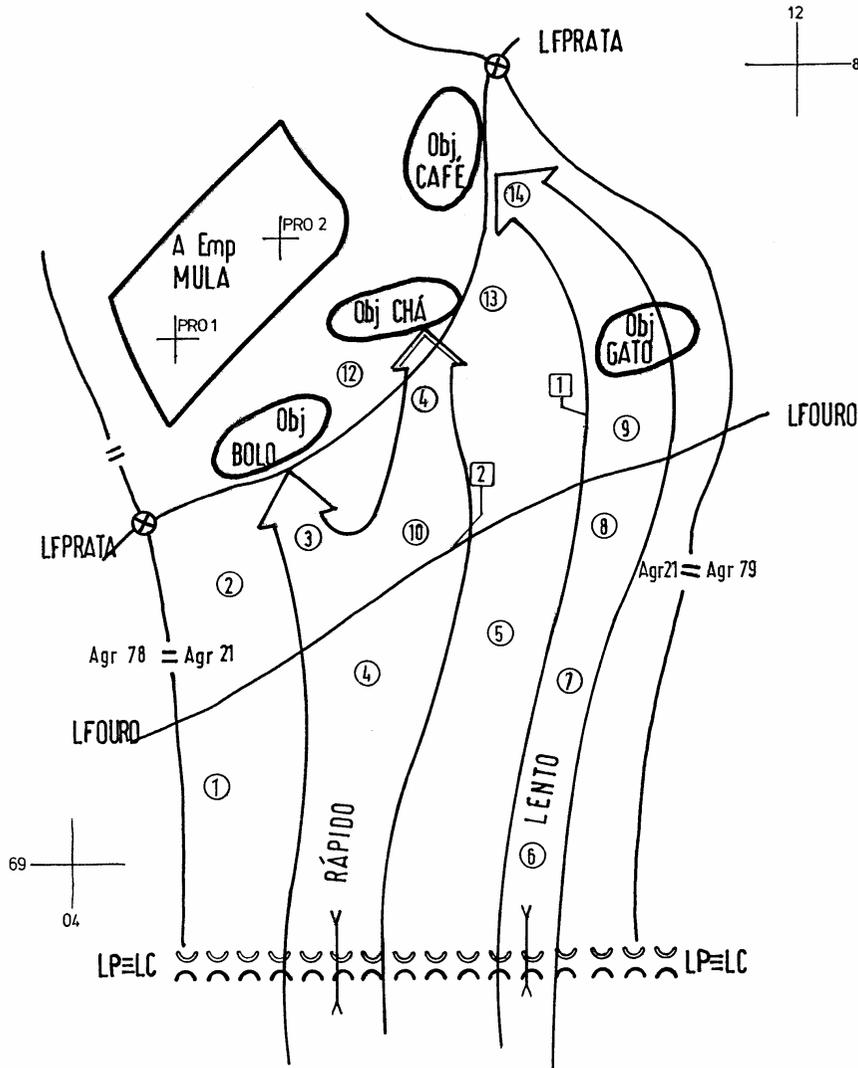
c. **Exemplo**

Na página seguinte apresenta-se um exemplo de uma Ordem Tipo Transparente para uma unidade escalão batalhão.

(Classificação de Segurança)

Ex. n.º 3 de 10 Ex.
Agr 21
NENHURES (0653)
231500ZMAI06
MB01

Referências: ...



ORDEM TIPO TRANSPARENTE ...
Composição e Articulação das Forças:

SubAgr A	SubAgr B	SubAgr C	Sob Controlo do Agr 21	Trens
1/BIMec 21	2/BIMec 21 (-)	3/GCC 1 (-)	PelRec	
1/3/GCC 1	2/3/GCC 1	2/2/BIMec 21	PelMortP	
			PelACar	
			SecVCB	
			1/CEng 1 (A/D)	
			1/1/BtrAAA 1 (S) (A/D)	

2. MISSÃO

À ordem, o Agr 21 ataca para conquistar as regiões de PENEDO (0670), PEDRA (0772) e CALHAU (0976); ataca pelo fogo para destruir forças In na AEmp MULA a fim de proteger o flanco OESTE do Agr 78.

3. EXECUÇÃO

Intenção do Comandante

Conquistar rapidamente os Obj BOLO, CHÁ e CAFÉ; atacar pelo fogo o In na AEmp MULA; proteger o flanco do Agr 78; no final da operação o GCC In está contido e o Agr 21 está em condições de continuar o ataque para NORTE.

a. SubAgr A:

- (1) Ataca ao longo do Eixo RÁPIDO para conquistar o Obj CHÁ.
- (2) Após conquista do Obj CHÁ, orienta os seus fogos para o PRO 2.

b. SubAgr B:

- (1) Segue o subAgr A e ataca ao longo do Eixo RÁPIDO para conquistar o Obj BOLO.
- (2) Após conquista do Obj BOLO, orienta os seus fogos para o PRO 1.

c. SubAgr C:

- (1) Ataca ao longo do Eixo LENTO para conquistar o Obj CAFÉ.
- (2) Após conquista do Obj CHÁ pelo SubAgr A, detém o In a fim de evitar que o SubAgr A seja envolvido.

d. PelACar:

- (1) Segue o SubAgr B.
- (2) À ordem ocupa posições ao longo da LF PRATA e concentra fogos sobre a AEmp MULA.

e. Reserva:

PelRec:
...

O Comandante

Autenticação
O Oficial de Operações

Distribuição: ...

(Classificação de Segurança)

ANEXO L

BRIFINGUE DO PLANO/ORDEM DE OPERAÇÕES

(Brifingue de Informação – Apresentado aos Comandantes das Unidades Subordinadas)

OFICIAL DO EM	ASSUNTOS
Oficial de Operações	– Área de Operações (área de interesse e área de influência)
Oficial de Informações	– IPB: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise do terreno. ▪ Análise das condições meteorológicas. ▪ Situação In.
Oficial de Operações	– Situação das Nossas Forças – Missão da Unidade
Cmdt/CEM	– Intenção do comandante – Conceito de Operação
Oficial de Operações	– Manobra
Coordenador de Apoio de Fogos	– Finalidade e conceito de emprego dos Fogos
Oficial de Artilharia Antiaérea	– Finalidade e conceito de emprego da Defesa Antiaérea
Oficial de Engenharia	– Finalidade e conceito de emprego da Engenharia
Oficial de Informações	– Plano de pesquisa
Oficial de Guerra Electrónica	– Finalidade e conceito de emprego dos meios de GE
Oficial de Operações	– Plano de decepção
Oficial NBQR/CBRN	– Finalidade e conceito de emprego dos meios de defesa NBQR/CBRN
Oficial CIMIC	✓ Objectivos, linhas de actividade, tarefas aos escalões subordinados e a sua articulação com as funções principais e meios
Oficial de Operações Psicológicas	– Operações Psicológicas
Oficial de Operações	– Tarefas às Unidades Subordinadas

Oficial de Informações	– PIR e EEFI
Oficial de Operações	– Instruções de Coordenação
Oficial de Pessoal Oficial de Logística	– Conceito de emprego do Apoio de Serviços
Oficial de Comunicações Oficial de Operações	– Comando, Controlo e Comunicações
Chefe de Estado-Maior	– Fita de Tempo
Comandante	– Aspectos importantes a realçar pelo Comandante
Oficial de Operações	– Briefing de confirmação (Questões aos subordinados)

LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

Abreviatura/Acrónimo	Descrição
A	Auto-estrada
A/D	Apoio Directo
AAA	Artilharia Antiaérea
AApSvc	Área de Apoio de Serviços
AAR	Agrupamento de Artilharia Regimental
AD	Artilharia Divisionária
ADI/NAI	Área Designada de Interesse (<i>Named Area of Interest</i>)
AEmp/EA	Área de Empenhamento (<i>Engagment Area</i>)
AFP/NFA	Área de Fogos Proibidos (<i>No Fire Area</i>)
AGM	Matriz Guia de Ataque (<i>Attack Guidance Matrix</i>)
AI	Interdição Aérea (<i>Air Interdiciton</i>)
AInt/AOI	Área de Interesse (<i>Area of Interest</i>)
AI	Aliado
AOI/TAI	Área de Objectivos de Interesse (<i>Target Area of Interest</i>)
AOp/AOO	Área de Operações (<i>Area of Operations</i>)
AP	Autopropulsionado
BApSvc	Batalhão de Apoio de Serviços
Bat	Batalhão
BatHeliAtq	Batalhão de Helicópteros de Ataque
BAtMec	Batalhão de Atiradores Mecanizado
BDA	Avaliação de Danos (<i>Battle Damage Assessment</i>)
BI	Batalhão de Infantaria
BIMec	Batalhão de Infantaria Mecanizado
Brig	Brigada
BrigAva	Brigada de Aviação
BrigMec	Brigada Mecanizada
Btr	Bateria

BtrAAA	Bateria de Artilharia Antiaérea
C2	Comando e Controlo
CAS	Apoio Aéreo Próximo (<i>Close Air Support</i>)
CASCE	Comando de Apoio de Serviços de Corpo de Exército
CASD	Comando de Apoio de Serviços Divisionário
CASEVAC	Evacuação de Baixas (<i>Casualties Evacuation</i>)
CAtMec	Companhia de Atiradores Mecanizada
CAtq	Contra-Ataque
CC	Carro(s) de Combate
CCIR	Necessidades de Informação Crítica do Comandante (<i>Commander's Critical Information Requirements</i>)
CCS	Companhia de Comando e Serviços
CE	Corpo de Exército
CEM	Chefe de Estado-Maior
CEng	Companhia de Engenharia
CIMIC	Cooperação Civil-Militar (<i>Civil-Military Cooperation</i>)
Cmdt	Comandante
COP	Imagem Operacional Comum (<i>Common Operational Picture</i>)
CREL	Circular Regional Exterior de Lisboa
CRO	Operações de Resposta a Crises (<i>Crisis Response Operations</i>)
CTm	Companhia de Transmissões
DBI	Divisão Blindada
DIMec	Divisão de Infantaria Mecanizada
Div	Divisão
DivMec	Divisão Mecanizada
EApprox	Eixo de Aproximação
EEFI	Elementos Essenciais de Informação Amiga (<i>Essential Elements of Friendly Information</i>)
EI	Elementos
EM	Estado-Maior
EN	Estrada Nacional

Eng	Engenharia
EOD	Inactivação de Engenhos Explosivos (<i>Explosive Ordnance Disposal</i>)
ERec	Esquadrão de Reconhecimento
F	Finalidade
FAC	Controlador Aéreo Avançado (<i>Forward Air Controller</i>)
FASCAM	Minas dispersáveis (<i>Family of Scatterable Mines</i>)
FCob	Força de Cobertura
FFIR	Elementos essenciais de informação das forças amigas (<i>Friendly Forces Information Requirements</i>)
Fig	Figura
GAC	Grupo de Artilharia de Campanha
GCC	Grupo de Carros de Combate
GDH	Grupo Data-Hora
GE/EW	Guerra Electrónica (<i>Electronic Warfare</i>)
GHeliAtq	Grupo de Helicópteros de Ataque
GLFM	Grupo Lança Foguetes Múltiplo
GRec	Grupo de Reconhecimento
HNS	Apoio da Nação Hospedeira (<i>Host Nation Support</i>)
HPT	Objectivo Remunerador (<i>High Payoff Target</i>)
HPTL	Lista de Objectivos Remuneradores (<i>High Payoff Target List</i>)
HVT	Objectivo de Elevado Valor (HVT – <i>High Value Target</i>)
I CE	Primeiro Corpo de Exército
In	Inimigo
Inf	Infantaria
InfMec	Infantaria Mecanizada
IPB	Preparação do Espaço de Batalha pelas Informações (<i>Intelligence Preparation of the Battlefield</i>)
IPR	Itinerário Principal de Reabastecimento
IR	Necessidades de Informações (<i>Intelligence Requirements</i>)
ITTm	Instruções Temporárias de Transmissões
IVR/ISR	Informações, Vigilância e Reconhecimento (<i>Intelligence, Surveillance and Reconnaissance</i>)

JG	Jogo da Guerra
LC	Linha de Contacto (<i>Line of Contact</i>)
LF/PL	Linha de Fase (<i>Phase Line</i>)
LP/LD	Linha de Partida (<i>Line of Departure</i>)
LRF/RFL	Linha de Restrição de Fogos (<i>Restricted Fire Line</i>)
m/a	Modalidade de Acção
MEDVAC	Evacuação Médica (<i>Medical Evacuation</i>)
MITM-TC	Missão, Inimigo, Terreno e condições meteorológicas, Meios, Tempo disponível e Considerações de natureza civil
N	Estrada Nacional
NBQR/CBRN	Nuclear, Biológico, Químico e Radiológico (<i>Chemical, Biological, Radiological and Nuclear</i>)
NEP	Normas de Execução Permanente
NF	Nossas Forças
OAv	Observador Avançado
OAZR/FEBA	Orla Anterior da Zona de Resistência (<i>Forward Edge of Battlefield Area</i>)
Obj	Objectivo
OCOPE	Observação e campos de tiro, Cobertos e abrigos, Obstáculos ao movimento de forças, Pontos importantes e Eixos de aproximação
OOp/OPORD	Ordem de Operações (<i>Operations Order</i>)
OParc/FRAGO	Ordem Parcelar (<i>Fragmentary Order</i>)
OPrep/WARNO	Ordem Preparatória (<i>Warning Order</i>)
OPSEC	Segurança das Operações (<i>Operations Security</i>)
P	Proteger
PatRec	Patrulha de Reconhecimento
PC	Posto de Comando
PComb/BP	Posição de Combate (<i>Battle Position</i>)
PD/DP	Ponto de Decisão (<i>Decision Point</i>)
PDM	Processo de Decisão Militar
PE	Polícia do Exército
Pel	Pelotão
PelACar	Pelotão Anti-Carro

PelAtMec	Pelotão de Atiradores Mecanizado
PelMortP	Pelotão de Morteiros Pesados
PelRec	Pelotão de Reconhecimento
PG/EPW	Prisioneiro de Guerra (<i>Enemy Prisoner of War</i>)
PI	Ponto Inicial
PIR	Informação prioritária sobre o inimigo e a área de operações (<i>Priority Intelligence Requirements</i>)
PIrrad	Ponto de Irradiação
PLig	Ponto de Ligação
PIOp	Plano de Operações
PM/MP	Polícia Militar (<i>Military Police</i>)
PPass	Ponto de Passagem
PPOM/MOPP	Postura de Protecção Orientada para a Missão (<i>Mission-Oriented Protective Posture</i>)
PRC	Potencial Relativo de Combate
ProcedCmd	Procedimentos de Comando
PRT	Portugal
Quad	Quadro
RAVINA	Relevo e hidrografia, vegetação, natureza do solo e alterações resultantes da acção do homem
Reb	Rebocado
Reg	Regimento
RegMec	Regimento Mecanizado
Rep	Repartição
Res	Reserva
ROE	Regras de Empenhamento (<i>Rules of Engagment</i>)
RREc	Regimento de Reconhecimento
SAR	Segurança da Área da Retaguarda
SEAD	Supressão das Defesas Aéreas do Inimigo (<i>Suppression of Enemy Air Defense</i>)
Sec	Secção
SecRecEng	Secção de Reconhecimento de Engenharia
SLFM	Sistema Lança Foguetes Múltiplo

T	Tarefa
TCA	Taxa de Consumo Autorizado
Tm	Transmissões
TOC-M	Transparente de Obstáculos Combinado Modificado
TSS	CrITÉrios de Selecção de Objectivos (<i>Target Selection Standards</i>)
TTP	Técnicas, Tácticas e Procedimentos (<i>Technics, Tactics and Procedures</i>)
UALE	Unidade de Aviação Ligeira do Exército
UEB	Unidade Escalão Batalhão
UEC	Unidade Escalão Companhia
V	Vigiar
VCB	Vigilância do Campo de Batalha
ZA	Zona da Acção
ZAC/CFZ	Zona Amiga Crítica (<i>Critical Friendly Zone</i>)
ZPT/CFFZ	Zona de Pedido de Tiro (<i>Call For Fire Zone</i>)
ZRn/AA	Zona de Reunião (<i>Assembly Area</i>)