



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP CAV TÚLIO DE ABREU BICALHO

**O PROCESSO DE OCUPAÇÃO DE ÁREA DE RESPONSABILIDADE,
SUA SINCRONIZAÇÃO, MANOBRA E PLANOS DOCUMENTAIS**

**Rio de Janeiro
2017**



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP CAV TÚLIO DE ABREU BICALHO

**O PROCESSO DE OCUPAÇÃO DE ÁREA DE RESPONSABILIDADE,
SUA SINCRONIZAÇÃO, MANOBRA E PLANOS DOCUMENTAIS**

Trabalho acadêmico apresentado à
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais,
como requisito para a especialização
em Ciências Militares com ênfase em
Gestão Organizacional

**Rio de Janeiro
2017**

O PROCESSO DE OCUPAÇÃO DE ÁREA DE RESPONSABILIDADE, SUA SINCRONIZAÇÃO, MANOBRA E PLANOS DOCUMENTAIS

Túlio de Abreu Bicalho*
Matheus Pacheco do Nascimento**

RESUMO

O presente trabalho aborda uma proposta de normatização da ocupação de uma área de responsabilidade no contexto das operações em ambiente urbano, analisando especificamente a fase de desdobramento, com enfoque na função de combate Movimento e Manobra. Sua finalidade é propor um Procedimento Operacional Padrão que aborde as ações táticas mínimas necessárias a uma ocupação, reduzindo o número de coordenações entre as frações envolvidas e possibilitando uma padronização de procedimentos. Para tanto, buscou-se apresentar uma visão sobre as mudanças inerentes ao ambiente urbano e sua influência no emprego militar do nível tático. Com o intuito de esclarecer possíveis interpretações divergentes, foram abordados os conceitos de área de responsabilidade e função de combate, além dos termos movimento e manobra, separadamente. Na pesquisa bibliográfica identificou-se as tarefas táticas fundamentais, através da análise de manuais doutrinários do Exército, estudos acadêmicos, artigos científicos e de opinião nacionais e internacionais. Por fim, através da realização de questionários, buscou-se criar um ordenamento das ações táticas envolvidas no processo de ocupação, para determinar a priorização adequada das tarefas. Concluiu-se, por meio da análise das respostas obtidas, que a amostra selecionada considerou importante a criação de um Procedimento Operacional Padrão que organize a sequência das ações no contexto inicialmente proposto, possibilitando futura padronização em termos de instrução, adestramento e execução das ações táticas necessárias à Operação de Ocupação de Área de Responsabilidade.

Palavras-chave: Área de Responsabilidade. Combate urbano. Procedimento Operacional Padrão.

ABSTRACT

The current work establishes one possible option about standard procedures during the occupation of an Area of Responsibility in the context of Urban Operations. It analyses the deployment phase specifically, focusing on Movement & Maneuver combat function. Its goal is to offer an idea of a Standard Operational Procedure (SOP) which oversees the minimum tactical actions needed during an occupation. This SOP should reduce the amount of Command and Control needed, and will also make possible the standardization of instructions between different troops. For that goal, it has been presented the environmental changes occurred on the urban terrain and its influence on the military employment, considering the tactical level. Furthermore, to enlighten and avoid possible misunderstanding, some terms have been addressed, such as: Area of Responsibility (AOR); combat function; Movement and Maneuver (these last two, separately). By means of bibliographic research some manuals of Brazilian Army, academic studies, scientific and opinion articles were analyzed, aiming to identify the basic tactical tasks needed to those operations. Finally, by means of questionnaire, it has been created one kind of priority enrolling among the tactical tasks for the SOP. This was made based on the opinion and the analysis of the participants of the research. It has been concluded that the creation of a SOP that may form an ideal sequence of tactical actions. On that context, it can provide a standardization for instruction, training and employment on AOR Occupation Operation.

Keywords: Area of Responsibility. Urban Combat. Standard Operational Procedure. Deployment. Maneuver.

* Capitão da Arma de Cavalaria. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2007.

** Capitão da Arma de Cavalaria. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2005. Pós-graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2014.

1 INTRODUÇÃO

O Apoio a Órgãos Governamentais, vigora atualmente entre as quatro Operações Básicas (além das Operações Ofensivas, Defensivas e de Pacificação) desempenhadas pela Força Terrestre e compreendem o apoio prestado por elementos da Força, através da interação com outras agências, para a consecução de objetivos convergentes.

Observa-se que a ideia fundamental de atuação interagências está atrelada à sua definição bem como os critérios necessários à consecução de seus objetivos.

As Operações de Apoio a Órgãos Governamentais compreendem o apoio prestado por elementos da F Ter, **por meio da interação com outras agências [...] evitando a duplicidade de ações**, dispersão de recursos e a **divergência de soluções**. (BRASIL, 2014b, p. 4-21, grifo nosso)

Analisando a crescente atuação das forças armadas, seja pelo advento dos grandes eventos realizados entre 2011 e 2016, seja pelos efeitos da crise institucional do Estado brasileiro e consequente deterioração da Segurança Pública (em específico o Estado do Rio de Janeiro), é fato consensual que a atuação das Forças Armadas em ambientes urbanos tem aumentado.

A expansão das atuações militares em um ambiente de operações interagências demanda um maior conhecimento tático das capacidades dos atores envolvidos, bem como uma padronização de procedimentos que resultará em uma execução eficiente.

Analisando as operações militares sob o enfoque do nível tático, os objetivos estabelecidos no nível operacional são alcançados por meio das Forças Componentes que realizam ações táticas e integram as Funções de Combate em benefício da operação. (BRASIL, 2014b)

“Também neste nível, são conduzidas as Operações de Apoio aos Órgãos Governamentais, no contexto dos objetivos concebidos no nível operacional, com vistas a preservar o bem-estar dos cidadãos e proteger a sociedade” (BRASIL, 2014b, p. 2-14).

Entre os elementos do poder de combate terrestre, o Movimento e Manobra reúne as tarefas operacionais que visam deslocar forças para posicioná-las em situação de vantagem em relação às ameaças. (BRASIL, 2014b).

De maneira semelhante, encontramos que: “A função de combate Movimento e Manobra é definida como o conjunto de atividades, tarefas e sistemas inter-

relacionados, empregados para deslocar forças, de modo a posicioná-las em situação de vantagem em relação às ameaças. (BRASIL, 2016, p.1-2)

Enquanto o Movimento se refere ao deslocamento ordenado visando ao cumprimento de uma missão, observa-se na Manobra o deslocamento de tropa que esteja, ou tenha previsão de estar, em contato com uma força oponente. Tal distinção cresce de importância ao considerar que durante a atividade de Desdobramento (que engloba a tarefa tática: ocupar), existirá uma assimetria que tende para o Movimento em detrimento da Manobra.

“As funções de combate surgiram como uma forma de abordagem para a solução dos problemas militares que consideram as funcionalidades de todas as tarefas sob responsabilidade das Unidades da Força Terrestre em operações” (BRASIL, 2016). Considera-se, portanto, que sempre será possível decompor a solução de cada problema militar em uma série de tarefas a serem cumpridas identificadas, detalhadas (pelos comandantes e seus estados-maiores durante a fase de planejamento) e distribuídas de acordo com as capacidades mais adequadas para o cumprimento daquelas com eficiência e eficácia (BRASIL, 2016).

1.1 PROBLEMA

No momento em que se normatizam as ações militares cria-se um padrão de execução alinhado à intenção do comandante que possibilita aos diversos níveis uma consecução ordenada e consciente dos objetivos estabelecidos pelo nível decisório. Tal normatização resulta em um aumento da eficiência do processo uma vez que identifica previamente as tarefas funcionais a serem realizadas.

No intuito de organizar a execução de um processo que represente uma organização lógica das tarefas funcionais relacionadas à ocupação de Área de Responsabilidade (A Rspnl), o problema está assim enunciado:

Qual seria o melhor processo de ocupação de A Rspnl em conflitos urbanos para a Função de Combate Movimento na fase de Desdobramento, considerando suas tarefas funcionais?

1.2 OBJETIVOS

A fim de determinar uma normatização inicial das tarefas funcionais relacionadas à ocupação de A Rspnl, o presente estudo pretende apresentar uma

proposta de programa operacional padrão de ocupação de áreas de responsabilidade que contenha: planos de ação da função de combate movimento e manobra dos elementos de manobra envolvidos na referida proposta.

Para viabilizar a consecução do objetivo geral de estudo, foram formulados os objetivos específicos, abaixo relacionados, que permitiram o encadeamento lógico do raciocínio descritivo apresentado neste estudo:

a) Enunciar o conceito de Área de Responsabilidade, os integrantes da função de Combate Movimento e Manobra;

b) Identificar tarefas funcionais relacionadas ao desdobramento da tropa previstas na doutrina militar terrestre, em especial na atividade de ocupação de A Rspnl;

c) Reconhecer, a partir da opinião dos combatentes, as principais tarefas funcionais desempenhadas em Operação de Ocupação, buscando estabelecer ordem de prioridade entre elas e verificando se há coerência com as tarefas previstas em manual;

d) Formular uma proposta de Procedimento Operacional Padrão (POP) para a atividade de Ocupação de A Rspnl que atenda às necessidades levantadas e esteja em acordo com a doutrina em vigor.

1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

Observando os conflitos militares nos últimos 25 anos, pode-se constatar uma crescente atuação das forças bélicas em ambientes cada vez mais urbanizados, em detrimento das áreas inóspitas ou pouco povoadas. No Brasil, observando o mesmo espaço temporal, as operações de apoio a órgãos governamentais caracterizam o ambiente das ações militares de maneira similar. Desde a atuação das Forças Armadas na RIO 92, o Exército tem sido empregado de modo recorrente em cidades dentro e fora de seu território.

Especificamente no estado do Rio de Janeiro, o emprego das Forças Armadas nas ações de segurança pública em apoio ao governo do estado aliadas ao advento dos grandes eventos, realizados entre 2011 e 2016, tornou usual a atuação do Exército em ambiente urbano.

O ambiente operacional urbano representa um aumento de variáveis no processo decisório, como por exemplo: a compartimentação do terreno; a difícil

identificação das forças oponentes; a ampla difusão das informações que interferem diretamente na velocidade dos eventos e por conseguinte no tempo; além das Considerações Civis tão mais relevantes em um ambiente populoso. Não obstante, a atuação da tropa de maneira integrada a outros agentes do poder público torna necessária a divisão dos trabalhos de acordo com as capacidades operativas de cada elemento de emprego.

O General de Divisão Mário Lucio Alves de Araujo, antigo chefe do Centro de Doutrina do Exército, especifica:

Ressalta-se, nos atuais conflitos, a nítida presença de novos atores, eleitos pela sociedade contemporânea: a mídia instantânea no campo de batalha, influenciando de forma prevalente as decisões políticas; o achatamento dos níveis decisórios, colocando mais próximo o político do tático; a capacidade tecnológica, que não apenas evolui, mas “explode” a cada ano, influenciando diretamente no poder de combate; a baixa aceitação junto à opinião pública, nacional ou internacional, das soluções das diferenças entre os povos pela mão militar; a exacerbação pela defesa de minorias transnacionais; a influência de Organizações Não Governamentais nos conflitos; a dificuldade de definir linhas de contato entre os beligerantes; o desafio de caracterizar o inimigo no seio da população; a utilização da informação como arma, influenciando no poder de combate; a tendência de os confrontos se prolongarem ao longo do tempo; a consciência de que as forças militares não solucionam as causas da guerra; a relevância do papel da população no destino dos conflitos; a prevalência dos combates urbanos com a presença de civis, contra civis e em defesa de civis. (DOCTRINA MILITAR TERRESTRE EM REVISTA, 2013, p.19)

Aliada à mudança do terreno, o desenvolvimento da tecnologia e o franco aumento na velocidade da informação, as mudanças relativas ao ambiente operacional configuram novo desafio no sentido em que tornam cada vez mais difícil a tomada de decisão oportuna, seja pelo dinamismo dos acontecimentos, seja pela rapidez da informação transmitida através dos meios eletrônicos.

Nesse sentido, cresce de importância o desenvolvimento da consciência situacional em todos os níveis de execução a fim de propiciar o correto entendimento da iniciativa das ações aos envolvidos, no nível tático, em ações militares.

A evolução da Doutrina militar, amparada nos conceitos de competências e capacidades operacionais, alinhada com as já mencionadas evoluções do ambiente, demanda planejamentos que priorizem as variáveis do combate urbano no sentido em que transformem conhecimentos teóricos em práticas eficientes, aplicáveis no nível tático.

A rigor, a excessiva liberdade de decisões geraria um sem número de opções de desenvolvimento do processo o que diminuiria a eficiência da operação. Ao

mesmo tempo, torna-se inviável a constante intervenção do comandante para a tomada de decisões nas diversas fases do processo. Passa a ser, portanto, fundamental o estabelecimento de processos que assegurem a correta execução das chamadas técnicas, táticas e procedimentos alinhadas ao objetivo estabelecido pelos níveis superiores.

É de nosso entendimento que a execução normatizada aumenta o nível de consciência situacional a partir do momento em que permite aos atuadores, nos níveis de execução e comando, direcionar atenção para tarefas diferentes daquelas já estabelecidas por POP.

Dessa forma, o presente trabalho visa apresentar uma opção de normatização das atividades consideradas intrínsecas às Operações de Ocupação, possibilitando que as frações empregadas atuem de maneira lógica, organizada, rápida e eficiente no ambiente operacional atingindo, no estado da arte, a execução das tarefas funcionais de modo automático e normatizado.

2 METODOLOGIA

Para colher subsídios que permitissem formular uma possível solução para o problema, o delineamento desta pesquisa contemplou leitura analítica e fichamento das fontes, questionários, argumentação e discussão de resultados.

Quanto à forma de abordagem do problema, utilizaram-se, principalmente, os conceitos de pesquisa **quantitativa**, pois as referências numéricas obtidas por meio dos questionários foram fundamentais para a compreensão das necessidades dos militares.

Quanto ao objetivo geral, foi empregada a modalidade **exploratória**, tendo em vista o pouco conhecimento disponível, notadamente escrito, acerca do tema, o que exigiu uma familiarização inicial, materializada pelas entrevistas exploratórias e seguida de questionário para uma amostra com vivência profissional relevante sobre o tema.

2.1 REVISÃO DE LITERATURA

O presente trabalho tem a finalidade de realizar uma pesquisa bibliográfica/documental acerca dos fundamentos doutrinários necessários ao planejamento tático de uma operação de ocupação de área de responsabilidade,

bem como elaborar uma proposta de Procedimento Operacional Padrão que vislumbre a sincronização e o emprego dos meios enquadrados na Função de Combate Movimento e Manobra.

As delimitações dos conceitos apresentados figuram entre manuais militares e estudos acadêmicos anteriores baseados em uma revisão de literatura do período de Jan/2004 a Dez/2016. Essa delimitação baseou-se na busca por material produzido durante e/ou após o crescimento da atuação urbana do Exército, especificamente nas missões nas cidades de Porto Príncipe – Haiti e Rio de Janeiro-RJ.

Foram utilizadas as palavras-chave: combate urbano; consciência situacional; procedimento; operacional; ocupação; área de responsabilidade; e padronização; juntamente com seus correlatos em inglês, em sítios eletrônicos de procura na internet e biblioteca de monografias da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO), sendo selecionados apenas os artigos em português e inglês.

Quanto ao tipo de operação militar, a revisão de literatura limitou-se às operações de não-guerra, com destaque para as participações do Exército Brasileiro na Missão das Nações Unidas para Estabilização do Haiti (MINUSTAH), e nas Operações Arcanjo e São Francisco (Complexos do Alemão e Maré, respectivamente), no Rio de Janeiro.

a. Critério de inclusão:

- Estudos quantitativos e qualitativos que versem sobre Operações de Ocupação em ambiente urbano; e
- Estudos publicados em português e inglês, relacionados à Apoio a Órgãos Governamentais que tenham sido publicados no intervalo de 2004 e 2015.
- Estudos que abordem os conceitos de normatização de procedimentos, criação de processos e procedimentos operacionais padrão.

b. Critério de exclusão:

- Estudos que abordam o emprego de tropas de natureza blindada sobre lagartas em ambiente urbano; e
- Estudos cujo escopo principal seja relacionado a outros tipos de operação em ambiente urbano que analise ações táticas não relacionadas à atividade de ocupação.

2.2 COLETA DE DADOS

Na sequência do aprofundamento teórico a respeito do assunto, o delineamento da pesquisa contemplou a coleta de dados por questionários endereçados a militares com experiência sobre o tema.

2.2.1 Questionário

A amplitude do universo foi estimada a partir do efetivo de oficiais que exerceram a função de comandantes de fração na Operações Arcanjo, São Francisco e na MINUSTAH. O estudo foi limitado particularmente aos oficiais da arma de infantaria e cavalaria, oriundos da Academia Militar das Agulhas Negras, devido à sua formação mais completa e especialização para o comando das pequenas frações nas armas componentes da Função de Combate Movimento e Manobra.

A amostra selecionada para responder aos questionários também foi restrita a militares que comandaram subunidade (SU), pelotões (Pel) ou Equipes de Operações Especiais durante a primeira metade da Operação São Francisco e os contingentes da MINUSTAH compreendidos entre 2014 e 2015 considerando, dessa forma, dois ambientes operacionais distintos no mesmo espaço temporal.

Não houve distinção entre Cmt Pel e Cmt SU por considerar que na execução de uma Operação de Ocupação de A Rspnl ambos têm influência direta e considerar ainda que, normalmente, esse tipo de operação extrapola o emprego de um pelotão.

Dessa forma, utilizando-se dados obtidos nos relatórios das operações e em consultas à 1ª DE, a população a ser estudada foi estimada em 156 militares. A fim de atingir uma maior confiabilidade das induções realizadas, buscou-se atingir uma amostra significativa, utilizando como parâmetros o nível de confiança igual a 90% e erro amostral de 10%. Nesse sentido, a amostra dimensionada como ideal (n_{ideal}) foi de 48.

Dessa feita, foram distribuídos questionários para 115 oficiais do EB com experiência de comando de pequenas frações e subunidades na Operação São Francisco e na MINUSTAH.

O efetivo acima foi obtido considerando 150% da amostra ideal prevista ($n_{ideal}=48$), utilizando-se como N o valor de 156 militares, considerando 15 comandantes de fração (Pel e SU) por contingente da MINUSTAH (quatro no

período em tela) acrescidos de mais 24 oficiais por contingente, nos 04 (quatro) primeiros contingentes da Operação no Complexo da Maré.

A sistemática de distribuição dos questionários ocorreu de forma direta (pessoalmente) ou indireta (e-mail e mídias sociais) para 115 militares que atendiam os requisitos. Entretanto, devido a diversos fatores, somente 69 respostas foram obtidas (143,75% de n_{ideal} e 60% dos questionários enviados), dos quais 15 (quinze) foram invalidados por preenchimento incorreto e 02 (duas) preenchimento incorreto ou incompleto.

A partir do n_{ideal} (48), depreende-se que o tamanho amostral obtido ($n=52$) foi satisfatório para o tamanho populacional dos potenciais integrantes da amostra.

Foi realizado um pré-teste com 10 capitães-alunos da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO), que atendiam aos pré-requisitos para integrar a amostra proposta no estudo, com a finalidade de identificar possíveis falhas no instrumento de coleta de dados. Ao final do pré-teste, não foram observados erros que justificassem alterações no questionário e, portanto, seguiram-se os demais de forma idêntica.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O conceito de Área de Responsabilidade exige uma análise complexa para cada nível de atuação e as evoluções dos combates indicam uma participação, cada vez maior, de atores não-estatais, misturados junto ao povo e aproveitando-se das limitações éticas e legais das tropas oficiais.

A evolução do conhecimento militar sobre as tarefas operacionais relacionadas ao ambiente urbano recebeu um aporte indiscutível a partir do início das ações militares brasileira nesse tipo de ambiente. Naturalmente os conceitos e fundamentos ensinados nas Escolas de formação puderam ser adaptados e relativizados permitindo aos envolvidos um resultado satisfatório no campo das ações militares.

As referências nacionais e internacionais publicadas sobre o trabalho da Força nesses episódios corroboram com a ideia de que o trabalho militar foi bem executado, entretanto é de parecer da amostra que o assunto “Ocupação de Área de Responsabilidade” não recebeu o merecido destaque em se tratando da formação básica nas Escolas de Formação.

Foi investigada a percepção da amostra quanto às instruções ministradas naquelas escolas sobre o tema. Foram disponibilizadas 3 respostas simples (Muito Satisfatórias/Satisfatórias/Insuficientes). A maioria (72,4%) assinalou que as instruções recebidas foram insuficientes (Gráfico 1), não houve nenhum registro de resposta que tenha apontado uma percepção muito satisfatória:

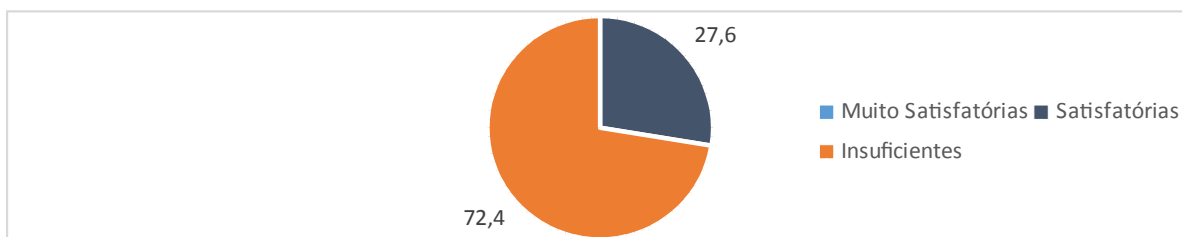


GRÁFICO 1 – Opinião da amostra sobre a qualidade/quantidade de instruções sobre Ocupação de Área de Responsabilidade na escola de formação do EB (AMAN)

Fonte: O autor

A percepção da amostra, de maneira geral (72,4%), é que o conhecimento sobre o tema é oriundo da experiência profissional adquirida após a execução de missões em que execute a tarefas relacionadas ao assunto. Uma porção menor, porém, significativa (27,6%), julgou que o conhecimento foi adquirido em virtude de cursos ou estágios que o militar tenha frequentado. Militares que julgaram ter conhecimento adquirido por iniciativa individual de pesquisa apresentaram o menor resultado (8,6%), entretanto uma parcela considerável (11,6%) avalia desconhecer o tema (ver Gráfico 2).

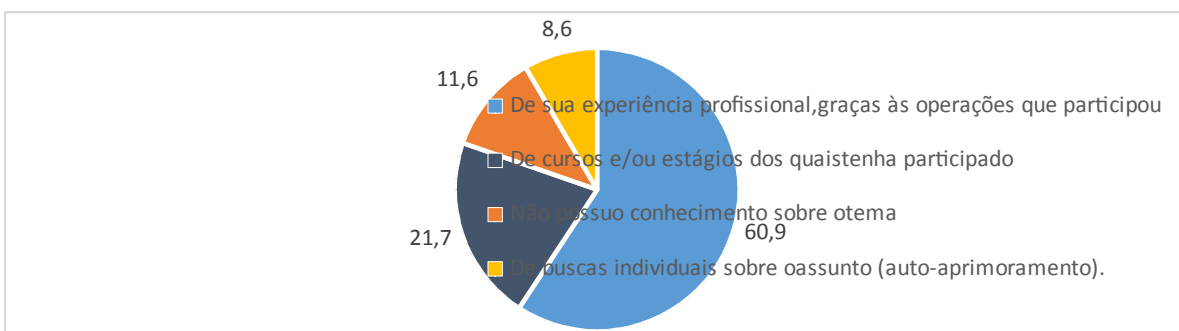


GRÁFICO 2 – Opinião da amostra em relação à origem de seu conhecimento sobre o tema

Fonte: O autor

A partir desses resultados, observa-se uma carência em relação à preparação dos comandantes de fração para ações táticas relacionadas à Operação de Ocupação de Área de Responsabilidade.

Como processo complexo que é, a Ocupação de Área de Responsabilidade não poderia ser descrita completamente sem que fossem analisados fatores determinantes como, por exemplo: o terreno, os habitantes e sua cultura local, o fluxo social, o nível de instrução, etc. Da mesma maneira, poderíamos propor que as atividades fossem agrupadas em fases de execução: Identificação; Reconhecimento; Planejamento; Ensaio; Investimento; Consolidação; Transferência.

Entretanto, ciente das infinitas possibilidades de escalonamento, planejamento e idealização, enumerou-se algumas tarefas operacionais básicas relacionadas ao processo de Ocupação, focando na fase de investimento da tropa (ver Tabela 3).

TABELA 3: Número de repetição dos valores de prioridade atribuídos pela amostra às tarefas operacionais propostas na Ocupação de Área de Responsabilidade.

Valor atribuído	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
	Repetições												

Tarefa														
Reconhecer previamente os acessos.	3 4	1 2	3	1	2	3	2	3	0	1	2	0	6	
Ocupar pontos dominantes FORA da A Rspnl.	8	2 5	6	1	5	6	0	2	1	2	5	4	4	
Ocupar pontos dominantes DENTRO da A Rspnl.	1 0	5	1 5	5	8	3	6	3	1	3	3	3	4	
Bloquear os acessos (entrada/saída) utilizando tropa a pé.	7	3	8	8	2	5	5	4	4	5	5	6	7	
Estabelecer um (ou mais) ponto (s) de triagem.	3	3	3	4	1 0	6	5	6	5	1 0	7	3	4	
Controlar o acesso (entrada/saída) da A Rspnl.	6	2	7	1 0	5	9	3	6	5	6	4	2	4	
Estabelecer uma Base de Operações DENTRO da A Rspnl.	5	3	3	5	5	4	6	1 1	7	4	2	5	9	
Bloquear os acessos (entrada/saída) utilizando viaturas e suas guarnições.	5	5	5	9	4	6	5	7	4	7	4	5	3	
Realizar patrulhas motorizadas nas ruas principais.	3	2	4	6	6	1 0	2	4	1 0	7	8	6	1	
Realizar patrulha a pé nos limites da A Rspnl.	4	1	5	1	3	3	6	4	5	1 5	6	1 2	4	
Realizar o cadastramento dos moradores do local.	4	3	2	3	2	2	4	3	5	4	1 1	1 1	1 5	
Identificar e reunir lideranças locais.	1 0	5	4	3	3	4	3	6	5	4	5	1 1	6	
Diminuir a quantidade de acessos limitando aos controlados pela tropa.	4	3	5	3	4	2	7	4	6	2	6	7	1 6	

Fonte: O autor

Considerando as diferenças observadas em ambientes operacionais distintos, os valores atribuídos em escala de prioridade às tarefas operacionais propostas apresentaram certas semelhanças nas ações táticas consideradas fundamentais, logo prioritárias, independente do cenário observado (Tabela 4). Da mesma forma a tarefa julgada menos importante também foi coincidente no momento em que foram analisadas as opiniões sob o enfoque da Operação realizada.

TABELA 4: Comparativo das ordens de prioridade atribuídas às tarefas operacionais propostas em relação à participação nas Operações MINUSTAH vs. São Francisco.

Operação Analisada: Tarefa Operacional proposta	Porto Príncipe- HAITI		Maré - RJ	
	Somatório	Ordem de prioridade	Somatório	Ordem de prioridade
Reconhecer previamente os acessos.	81	1	101	1
Ocupar pontos dominantes FORA da A Rspnl.	93	2	145	2
Ocupar pontos dominantes DENTRO da A Rspnl.	105	3	147	3
Bloquear os acessos (entrada/saída) utilizando tropa a pé.	145	4	184	7

Estabelecer um (ou mais) ponto (s) de triagem.	158	8	206	11
Controlar o acesso (entrada/saída) da A Rspnl.	147	5	178	6
Estabelecer uma Base de Operações DENTRO da A Rspnl.	155	6	195	9
Bloquear os acessos (entrada/saída) utilizando viaturas e suas guarnições.	157	7	165	5
Realizar patrulhas motorizadas nas ruas principais.	174	10	164	4
Realizar patrulha a pé nos limites da A Rspnl.	211	12	201	10
Realizar o cadastramento dos moradores do local.	218	13	236	13
Identificar e reunir lideranças locais.	163	9	190	8
Diminuir a quantidade de acessos limitando aos controlados pela tropa.	209	11	209	12

Fonte: O autor

Ao analisar os resultados registrados sob o enfoque do tipo de tropa que integraram (Tabela 5), independente da operação que tenham participado, houve uma incidência maior de concordâncias em relação ao grau de prioridade que determinadas tarefas operacionais sugerem.

TABELA 5: Comparativo das ordens de prioridade atribuídas às tarefas operacionais propostas em relação à fração integrada e sua subordinação.

Subordinação da fração: Valor atribuído: Tarefa Operacional proposta	Batalhão de Infantaria		Esquadrão de Cavalaria		Operações Especiais	
	Somatório	Ordem de prioridade	Somatório	Ordem de prioridade	Somatório	Ordem de prioridade
Reconhecer previamente os acessos.	60	1	164	1	247	1
Ocupar pontos dominantes FORA da A Rspnl.	77	2	224	2	335	2
Ocupar pontos dominantes DENTRO da A Rspnl.	86	3	267	3	377	3
Bloquear os acessos (entrada/saída) utilizando tropa a pé.	117	4	330	5	501	6
Estabelecer um (ou mais) ponto (s) de triagem.	125	6	361	7	540	9
Controlar o acesso (entrada/saída) da A Rspnl.	125	6	325	4	461	4
Estabelecer uma Base de Operações DENTRO da A Rspnl.	150	10	393	10	552	10
Bloquear os acessos (entrada/saída) utilizando viaturas e suas guarnições.	116	5	331	6	481	5
Realizar patrulhas motorizadas nas ruas principais.	127	8	376	8	529	8
Realizar patrulha a pé nos limites da A Rspnl.	147	9	437	12	623	12
Realizar o cadastramento dos moradores do local.	180	13	481	13	666	13

Identificar e reunir lideranças locais.	160	11	384	9	519	7
Diminuir a quantidade de acessos limitando aos controlados pela tropa.	168	12	442	11	620	11

Fonte: O autor

Naturalmente é de se esperar que a forma de emprego das diferentes frações em análise influenciará diretamente a percepção do grau de urgência de determinada tarefa operacional. Por exemplo, para as frações subordinadas ao Batalhão de Infantaria, a realização de patrulhas a pé no perímetro da A Rspnl lhes parece uma atividade mais premente do que sugerem as tropas de Cavalaria ou de Operações Especiais. Por outro lado, o controle das vias de acesso (entrada/saída) tem, para o Esquadrão de Cavalaria, maior grau de prioridade do que para o Batalhão de Infantaria.

Segundo os manuais C 7-20 - O Batalhão de Infantaria e C17-20 – A Força Tarefa Blindada, no contexto de atuação em área edificada, as tropas de cavalaria são mais vocacionadas para as atividades de cerco, enquanto a infantaria tem maior pendor para as atividades relacionadas ao investimento. Em consequência, é natural que as frações subordinadas à Infantaria tenham menor inclinação às tarefas relacionadas ao cerco ou isolamento propriamente dito.

As tropas de Operações Especiais por sua vez, atuam em prol do mais alto escalão envolvido objetivando efeitos estratégicos e valorizando além dos fatores militares, outros aspectos. Para tropas dessa natureza, a atenção dispensada às lideranças locais, por exemplo, é uma tarefa mais importante do que para as demais.

É correto afirmar, portanto, que cada fração é empregada de maneira distinta e com enfoques operacionais diferentes. Nas operações em questão as tropas de Cavalaria e de Operações Especiais integravam a reserva das Forças-Tarefa, atuando em toda a Área de Responsabilidade em prol do comando daquelas e por isso possuem um ponto de vista distinto das Companhias de Infantaria responsáveis cada uma por sua Zona de Ação.

Considerando que cada elemento da amostra contribui para a priorização das tarefas operacionais de acordo com sua atuação, formação e ponto de vista, o ordenamento, feito pela amostra (Tabela 6), das tarefas indicadas resultou em sua classificação em ordem de prioridade por serem consideradas mais ou menos fundamentais ao processo de Ocupação. O resultado, baseado no método Matriz de Decisão, configurou-se assim:

TABELA 6: Somatório dos valores inferidos às tarefas operacionais propostas na Ocupação de Área

de Responsabilidade e sua ordem de prioridade (Matriz de decisão).

Tarefa	Valor atribuído	Somatório	Ordem de prioridade
Reconhecer previamente os acessos.		247	1
Ocupar pontos dominantes FORA da A Rspnl.		341	2
Ocupar pontos dominantes DENTRO da A Rspnl.		369	3
Bloquear os acessos (entrada/saída) utilizando viaturas e suas guarnições.		444	4
Identificar e reunir lideranças locais.		462	5
Controlar o acesso (entrada/saída) da A Rspnl.		480	6
Diminuir a quantidade de acessos limitando aos controlados pela tropa.		502	7
Estabelecer um (ou mais) ponto (s) de triagem.		512	8
Bloquear os acessos (entrada/saída) utilizando tropa a pé.		513	9
Realizar patrulhas motorizadas nas ruas principais.		521	10
Realizar o cadastramento dos moradores do local.		582	11
Estabelecer uma Base de Operações DENTRO da A Rspnl.		589	12
Realizar patrulha a pé nos limites da A Rspnl.		635	13

Fonte: O autor

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto às questões de estudo e objetivos propostos no início deste trabalho, conclui-se que a presente investigação atendeu ao pretendido, ampliando a compreensão sobre a opinião dos combatentes da linha de frente acerca do emprego de métodos para a padronização dos procedimentos operacionais relativos à ocupação de área de responsabilidade.

A revisão de literatura possibilitou concluir que o ambiente operacional urbano agrega elementos dinâmicos aos fatores de decisão, ampliando a necessidade de se criar métodos eficientes de coordenação entre os atores militares ou civis, no que se refere às ações necessárias ao processo de ocupação de uma área de responsabilidade.

Dessa forma, entende-se que com a organização de uma lista de tarefas funcionais básicas, os Cmt no nível tático poderiam, futuramente, aprimorar o emprego de suas frações nas fases de planejamento, ensaios e execução. Tal listagem, em formato de Procedimento Operacional Padrão traria à fração um melhoramento nos níveis de eficiência operacional no momento em que possibilita a

atuação padronizada, organizada e coordenada dos meios de emprego. Entretanto, a volatilidade do ambiente urbano poderia alterar a priorização das tarefas funcionais em virtude das condicionantes dos fatores da decisão. Ainda assim, a pré-existência de um POP (ANEXO) para esse tipo de atividade facilitará as adaptações necessárias ao planejamento de uma Operação do tipo.

A compilação de dados permitiu identificar que, apesar das diferenças apresentadas em alguns aspectos, as tarefas operacionais consideradas prioritárias são comuns a todos os grupos avaliados apresentando sempre o mesmo escalonamento. Foi identificado também que o somatório das percepções individuais, embasadas pelas características de formação e emprego dos elementos operacionais, possibilitou atingir um denominador comum no que se refere à priorização das tarefas operacionais.

O conhecimento sobre o tema tem sido obtido prioritariamente através da participação dos militares em operações em área urbana. Nota-se a necessidade do incentivo à pesquisa individual sobre o tema ou a adequação dos módulos escolares no sentido de difundir e multiplicar o conhecimento, por ora escasso, aos quadros da Força Terrestre.

O desenvolvimento de procedimentos no nível tático também se faz necessário e nota-se que a falta da cultura de relatórios, ou simples narrativas sobre as ações desenvolvidas em operações, gera um vácuo de informação que dificilmente será combatido pela pesquisa científica. Cresce de importância pensar uma forma de envolver o nível executante no processo de produção do conhecimento para que as soluções práticas para o aquele nível possam ser viabilizadas a médio e longo prazo.

Recomenda-se, assim, que outros procedimentos operacionais padrão sejam desenvolvidos para as atividades operacionais visando um melhor adestramento dos elementos de manobra e possibilitando uma padronização entre as frações de emprego. Dessa maneira o emprego modular de tropas seria facilitado uma vez que o procedimento será conhecido por todas as frações em atividade.

Conclui-se, portanto, através do ordenamento de tarefas funcionais relacionadas com o processo de ocupação de uma área de responsabilidade, especificamente durante a fase de desdobramento em uma operação de Apoio a Órgão Governamental, em um contexto de não guerra, que o melhor processo para a função Movimento e Manobra é o processo normatizado e padronizado desde que

esse possa ser difundido, treinado e mentalizado pelos executantes de modo a possibilitar o enfoque em variáveis desconhecidas que se apresentarão em virtude do dinamismo do ambiente operacional.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Mario L. A. Operações no amplo espectro: novo paradigma do espaço de batalha. **Doutrina Militar Terrestre.**, Brasília, DF, ed. 1. p. 16-27, janeiro-março 2013.

ANDRADE, Gustavo Guberman de. **A qualidade no exército brasileiro: Uma análise do sistema.** 1999. 210 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Certificado MBA-Gerência Empresarial) –Universidade de Taubaté, Taubaté, 1999.

BRASIL. EME. Portaria nº 1498, de 21 de outubro de 2015. Aprova as Instruções Gerais para o Sistema de Doutrina Militar Terrestre – SIDOMT, 4ª Ed, 2015.

_____. _____. Portaria nº 003, de 02 de janeiro de 2014. Aprova o Manual de Fundamentos EB20-MF-10.102 Doutrina Militar Terrestre, 1ª Ed, 2014a.

_____. _____. Portaria nº 339, de 17 de dezembro de 2015. Aprova o Plano de desenvolvimento da Doutrina Militar Terrestre 2016/2017 – PDDMMT 2016/2017.

_____. _____. Doutrina militar terrestre: novos conceitos. Disponível em: <<http://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/287>> Acesso em 12 Dez 16

_____. _____. Função de Combate Movimento e Manobra. Disponível em: <<http://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/291>> Acesso em 10 Dez 16

_____. _____. Função de Combate Comando e Controle. Disponível em: <<http://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/294>> Acesso em 10 Dez 16.

BRASIL. Exército. **C 7-20: Batalhões de Infantaria.** 4. ed. Brasília, DF, 2007.

BRASIL. Exército. **C 17-20: Força Tarefa Blindada.** 3. ed. Brasília, DF, 2002.

_____. _____. **C 20-1: Glossário de Termos e Expressões para uso no Exército.** 3. ed. Brasília, DF, 2003b.

_____. _____. **EB 20-MF-10.102: Doutrina Militar Terrestre.** 1. ed. Brasília, DF, 2014b.

_____. _____. **EB 20-MF-10.103: Operações**. 5. ed. Brasília, DF, 2017.

_____. _____. **EB 20-MC 10.203: Movimento e Manobra**. 1. ed. Brasília, DF, 2015.

_____. _____. **EB 20-MC 10.341: Lista de Tarefas Funcionais**. 1. ed. Brasília, DF, 2016.

CASTRO, Paulo César de. A Guerra no meio do povo. **Doutrina Militar Terrestre.**, Brasília, DF, ed. 1. p. 28-33, janeiro-março 2013.

USA. DEPARTMENT OF DEFENSE. Law of War Manual. Washington, DC, 2015.

FILHO, Jonas de O S. As Operações Militares no Ambiente Interagências. **Doutrina Militar Terrestre**, Brasília, DF, ed. 2. p. 30-38, abril-junho 2013.

GEIBEL, A. Lessons in urban combat. **Infantry**, Georgia, EUA, p. 21-25. novembro-dezembro 1995

GRAU, Lester W.; THOMAS, Timothy L. Russian Lessons Learned From the Battles For Grozny. **Marine Corps Gazette**, Virginia, p. 45. abr. 2000.

ROHLING, Márcio Evandro. Uma Experiência da Cavalaria Mecanizada no Complexo da Maré. **Doutrina Militar Terrestre**, Brasília, DF, ed. 8. p. 68-77, julho-dezembro 2015.

SOLUÇÃO PRÁTICA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO 2017

Título do Trabalho: O processo de ocupação de área de responsabilidade, sua sincronização, manobra e planos documentais.

Autor: Cap Cav TÚLIO DE ABREU **BICALHO**

Ano: 2017

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP		
Assunto:	Ocupação de Área de Responsabilidade	Página 1 de 3
Data de Emissão:	AGO/ 2017	Versão nº. 01
OBJETIVO <p>Padronizar os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) para a fase de desdobramento da tropa durante a ocupação de uma Área de Responsabilidade no contexto de Operações em Ambiente Urbano.</p> <p>Metodizar futuras instruções teóricas e adestramentos relacionados à Ocupação de Área de Responsabilidade.</p>		
APLICAÇÃO <p>Este POP aplica-se às frações integrantes da Função de Combate: Movimento e Manobra (armas-base) do Exército Brasileiro.</p>		
DIVULGAÇÃO <p>Este POP é divulgado inicialmente ao banco de dados da ESAO.</p> <p>Pretende-se que seja difundido e testado por OM empregadas em Operações em Ambiente Urbano.</p>		

Passo 1. Reconhecer os acessos.

1.1 O levantamento de informações relacionadas à área de ocupação pode ser feito através de observação de fotos aéreas, imagens de satélite e/ou aplicativos de mapeamento urbano.

1.2. Identificados os acessos que incidem sobre a área, busca-se identificar as vias de acesso principais (não necessariamente as maiores).

1.2.1. As vias de acesso principais são as que tem maior circulação (entrada e saída) do que as demais.

1.2.2. A identificação das vias de acesso principais pode ser obtida através de colaboradores, especialistas de área ou por meio de reconhecimento *in loco*.

1.2.3. O reconhecimento *in loco* só deve ser realizado se os demais métodos não forem eficazes.

1.3. Além das VA principais, o planejamento do reconhecimento deve contemplar também as demais opções de acesso. Possivelmente o reconhecimento desses locais será mais sensível, visto que o fluxo de transeuntes nessas áreas será menor.

1.4. É primordial que o reconhecimento seja feito de maneira discreta e imperceptível. O movimento suspeito na área poderá comprometer ou mesmo inviabilizar a Operação de Ocupação.

1.5. Na dúvida, NÃO utilize, nas ações de reconhecimento, a mesma tropa a ser empenhada Operação de Ocupação.

Passo 2. Ocupar pontos dominantes fora da A Rspnl.

2.1. Estabelecer Postos de Observação (PO) no entorno pode auxiliar nas ações de reconhecimento de maneira discreta.

2.2 Durante o desdobramento das frações, os mesmos PO podem fornecer alerta oportuno e segurança afastada da tropa que atuará no isolamento.

2.3. Ocupar um Posto de Observação requer equipamento adequado (Meios de Com e Optrônicos) e adestramento específico que possibilitem a transmissão de informação oportuna.

Passo 3. Ocupar pontos dominantes dentro da A Rspnl.

3.1. Aumentar a segurança da tropa e proteger seu avanço durante a Ocupação.

Passo 4. Bloquear acessos (entrada/saída) Utlz Vtr e suas Gu.

4.1. Transmitir a ideia de controle progressivo ou total aos ocupantes originais da A Rspnl.

4.2. Quanto mais acessos bloqueados, maior o fluxo nos acessos controlados.

Passo 5. Identificar e reunir as lideranças locais

5.1. Em caso de reação negativa de pequenos grupos, a tropa deve estar atenta às demonstrações de liderança.

5.2. Em princípio os líderes NÃO devem ser repreendidos ou hostilizados.

5.3. O apoio da população é primordial no combate em ambiente urbano, para tanto a “simpatia” das lideranças é muito importante.

Passo 6. Controlar os acessos (entrada/saída) da A Rspnl.

6.1. Prever material e adestramento para a fase de identificação e cadastramento dos ocupantes originais.

6.2. A inteligência emocional é fundamental para identificar fortalezas, vulnerabilidades, atividades esporádicas ou rotineiras nessa fase.

Passo 7. Diminuir a quantidade de acessos, limitando aos controlados pela tropa.

- Quanto menos acessos controlados, mais simples realizar o cruzamento de dados entre os Postos de Controle.

Passo 8. Estabelecer um (ou mais) Pontos de Triagem e Bloquear os acessos Utlz tropa à pé.

8.1. Diminuir ao máximo a possibilidade de fuga, passagem dissimulada ou saída descontrolada da A Rspnl.

8.2. Atenção especial deve ser dada a esse passo se a Ocupação objetivar a captura de pessoal ou material que esteja no interior da área.

Passo 9. Realizar Patrulhas motorizadas nas ruas principais.

- Iniciar o emassamento de poder de combate nas ruas. (Demonstração de força ou demonstração de apoio, de acordo com o Obj Psc da Operação)

Passo 10. Realizar o cadastramento dos moradores do local.

10.1. Identificar, relacionar, comparar e conhecer os hábitos do moradores da área.

10.2. Identificar simpatizantes, possíveis informantes e os hostis. (Discrição no objetivo do cadastramento)

Passo 11. Estabelecer uma Base de Operações dentro da A Rspnl.

- Conforme resultados das tratativas feitas junto às lideranças.

Passo 12. Realizar patrulha a pé nos limites da A Rspnl.

- Manter alto os níveis de alerta e acompanhamento das possíveis ações no perímetro da A Rspnl.

SOLUÇÃO PRÁTICA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO 2017

Título do Trabalho: O processo de ocupação de área de responsabilidade, sua sincronização, manobra e planos documentais.

Autor: Cap Cav TÚLIO DE ABREU BICALHO

Ano: 2017

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP		
Assunto :	Ocupação de Área de Responsabilidade	Página 1 de 3
Data de Emissão: AGO/ 2017		Versão nº. 01
OBJETIVO Padronizar os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) para a fase de desdobramento da tropa durante a ocupação de uma Área de Responsabilidade no contexto de Operações em Ambiente Urbano. Metodizar futuras instruções teóricas e adestramentos relacionados à Ocupação de Área de Responsabilidade.		
APLICAÇÃO Este POP aplica-se às frações integrantes da Função de Combate: Movimento e Manobra (armas-base) do Exército Brasileiro.		
DIVULGAÇÃO Este POP é divulgado inicialmente ao banco de dados da ESAO. Pretende-se que seja difundido e testado por OM empregadas em Operações em Ambiente Urbano.		

Passo 1. Reconhecer os acessos.

1.1 O levantamento de informações relacionadas à área de ocupação pode ser feito através de observação de fotos aéreas, imagens de satélite e/ou aplicativos de mapeamento urbano.

1.2. Identificados os acessos que incidem sobre a área, busca-se identificar as vias de acesso principais (não necessariamente as maiores).

1.2.1. As vias de acesso principais são as que tem maior circulação (entrada e saída) do que as demais.

1.2.2. A identificação das vias de acesso principais pode ser obtida através de colaboradores, especialistas de área ou por meio de reconhecimento *in loco*.

1.2.3. O reconhecimento *in loco* só deve ser realizado se os demais métodos não forem eficazes.

1.3. Além das VA principais, o planejamento do reconhecimento deve contemplar também as demais opções de acesso. Possivelmente o reconhecimento desses locais será mais sensível, visto que o fluxo de transeuntes nessas áreas será menor.

1.4. É primordial que o reconhecimento seja feito de maneira discreta e imperceptível. O movimento suspeito na área poderá comprometer ou mesmo inviabilizar a Operação de Ocupação.

1.5. Na dúvida, NÃO utilize, nas ações de reconhecimento, a mesma tropa a ser empenhada Operação de Ocupação.

Passo 2. Ocupar pontos dominantes fora da A Rspnl.

2.1. Estabelecer Postos de Observação (PO) no entorno pode auxiliar nas ações de reconhecimento de maneira discreta.

2.2 Durante o desdobramento das frações, os mesmos PO podem fornecer alerta oportuno e segurança afastada da tropa que atuará no isolamento.

2.3. Ocupar um Posto de Observação requer equipamento adequado (Meios de Com e Optrônicos) e adestramento específico que possibilitem a transmissão de informação oportuna.

Passo 3. Ocupar pontos dominantes dentro da A Rspnl.

3.1. Aumentar a segurança da tropa e proteger seu avanço durante a Ocupação.

Passo 4. Bloquear acessos (entrada/saída) Utlz Vtr e suas Gu.

4.1. Transmitir a ideia de controle progressivo ou total aos ocupantes originais da A Rspnl.

4.2. Quanto mais acessos bloqueados, maior o fluxo nos acessos controlados.

Passo 5. Identificar e reunir as lideranças locais

5.1. Em caso de reação negativa de pequenos grupos, a tropa deve estar atenta às demonstrações de liderança.

5.2. Em princípio os líderes NÃO devem ser repreendidos ou hostilizados.

5.3. O apoio da população é primordial no combate em ambiente urbano, para tanto a “simpatia” das lideranças é muito importante.

Passo 6. Controlar os acessos (entrada/saída) da A Rspnl.

6.1. Prever material e adestramento para a fase de identificação e cadastramento dos ocupantes originais.

6.2. A inteligência emocional é fundamental para identificar fortalezas, vulnerabilidades, atividades esporádicas ou rotineiras nessa fase.

Passo 7. Diminuir a quantidade de acessos, limitando aos controlados pela tropa.

- Quanto menos acessos controlados, mais simples realizar o cruzamento de dados entre os Postos de Controle.

Passo 8. Estabelecer um (ou mais) Pontos de Triagem e Bloquear os acessos Utlz tropa à pé.

8.1. Diminuir ao máximo a possibilidade de fuga, passagem dissimulada ou saída descontrolada da A Rspnl.

8.2. Atenção especial deve ser dada a esse passo se a Ocupação objetivar a captura de pessoal ou material que esteja no interior da área.

Passo 9. Realizar Patrulhas motorizadas nas ruas principais.

- Iniciar o emassamento de poder de combate nas ruas. (Demonstração de força ou demonstração de apoio, de acordo com o Obj Psc da Operação)

Passo 10. Realizar o cadastramento dos moradores do local.

10.1. Identificar, relacionar, comparar e conhecer os hábitos do moradores da área.

10.2. Identificar simpatizantes, possíveis informantes e os hostis. (Discrição no objetivo do cadastramento)

Passo 11. Estabelecer uma Base de Operações dentro da A Rspnl.

- Conforme resultados das tratativas feitas junto às lideranças.

Passo 12. Realizar patrulha a pé nos limites da A Rspnl.

- Manter alto os níveis de alerta e acompanhamento das possíveis ações no perímetro da A Rspnl.