

DECISÃO EM 90 SEGUNDOS! A GUERRA COMO ESPELHO DO COMANDO

A decisão em combate transcende o cronômetro: é um ato ético e cognitivo; inspirado na FEB na Itália, este artigo explora como “90 segundos” simbolizam a pressão do comando, unindo doutrina, instinto e responsabilidade moral na liderança militar contemporânea.

Afonso Cavalcanti Araújo*



Imagem meramente ilustrativa, gerada por inteligência artificial.

Em combate, não é apenas o fogo inimigo que ameaça o comandante, mas também a decisão que chega tarde demais. Toda liderança militar se apoia no dilema de agir sob incerteza e pensar sob pressão.

No campo de batalha, após o primeiro tiro, o tempo vira inimigo bem rápido. Contudo, a cabeça do comandante, essa sim, permanece como o instrumento decisivo. Esse paradoxo ficou evidente na campanha da Força Expedicionária Brasileira na Itália, quando os brasileiros demonstraram que decidir em combate não é apenas um ato técnico, mas sobretudo um exercício moral.

Este artigo busca compreender a natureza temporal e ética da decisão em combate por meio de uma leitura em que a liderança funciona como espelho do próprio ato de decidir.

Os “90 segundos” não aparecem em nenhum registro. São uma metáfora. O que importa não é o número, mas o instante em que o comandante percebe que já não pode esperar, convertendo seu pensamento em ação.

Esse intervalo simbólico expressa a oportunidade fugaz da ação tática. Uma oportunidade que pode se perder diante da hesitação. A metáfora também remete à urgência, à clareza e à prontidão exigidas em situações de alta pressão, quando cada instante pode influenciar o desfecho de uma missão. O recurso figurado dos “90 segundos” reforça a importância da preparação, da avaliação rápida e da execução decisiva dos comandantes.

A doutrina contemporânea sintetiza essa dinâmica no ciclo OODA, concebido por John Boyd entre 1979 e 1986. Em escalões mais elementares, como uma Esquadra de um Grupo de Combate de Infantaria, até aos escalões mais altos, como os Comandos Conjuntos, o intervalo entre perceber, interpretar e agir é extremamente curto. A eficácia depende do preparo prévio e da disciplina mental adquirida ao longo do treinamento.

Essa lógica aparece nas descrições dos irmãos Rosty, que enfatizam o esforço, a coragem, a iniciativa e a criatividade do pracinha brasileiro diante de um inimigo experiente. A inexperiência das tropas, muitas ainda em fase de adaptação ao novo material, foi superada pelo aprendizado contínuo no campo de batalha. Esse conjunto de evidências reforça a ideia de que o tempo decisório não é cronometrado. Ele pertence ao domínio ético e cognitivo. Não se mede por segundos exatos e sim pela capacidade de pensar com disciplina antes da crise se impor.

Os “90 segundos” não são uma instrução de manual nem uma fórmula escolar. Eles traduzem a pressão real que recai sobre o comandante quando a oportunidade aparece e começa a falecer diante dele. No combate, não se olha apenas para o cronômetro! Olha-se para o terreno, para o subordinado, que espera a ordem, e para o inimigo, que pode fazer qualquer coisa. O tempo aperta, o instinto provoca, e o cérebro faz o que foi treinado para fazer. Esse intervalo breve, imperfeito, humano, que separa a dúvida da convicção.

A FEB viveu isso no terreno. Não houve facilidade doutrinária nem ensaio seguro. As decisões eram tomadas com frio, lama, perda, adaptação improvisada e, mesmo assim, com senso de dever. McCann mostra que a resiliência compensou a falta de experiência inicial, e que o comando amadureceu no fogo, não apenas nas mesas de planejamento. Cada escolha pesava, cada ordem tinha nome de guerra. O combate expôs a verdade simples e dura: o comandante decide porque não pode fugir dela!

A 1ª Divisão de Infantaria Expedicionária preservou sua integridade de comando e sua identidade brasileira, mesmo atuando sob coordenação norte-americana. Esse fato demonstra que o comando eficaz nasce da consciência de responsabilidade. É ela que

sustenta a capacidade de orientar escolhas oportunas, uma virtude essencial para qualquer liderança militar.

Na obra *Ação sob Fogo*, Goulart apresenta a liderança como processo que une chefes e subordinados em torno da sinergia necessária à eficácia da tropa. A motivação é tratada como parte da cultura militar e depende de coesão, camaradagem, legitimidade da missão e disciplina consciente. No prefácio do livro, Cardoso afirma que a confiança organiza esses elementos e dá sentido ao exercício do comando. Essa leitura leva à compreensão de que cada ordem comunica um julgamento de valores. A liderança se revela no ato de comandar, que exige pensar enquanto se age e agir enquanto se pensa.

A imagem (Figura 1) a seguir, do marechal Mascarenhas de Moraes observando o terreno com binóculos, ultrapassa a dimensão histórica e transforma-se em símbolo da liderança consciente. O olhar que mede distâncias também avalia responsabilidades e regula decisões. Fröhlich, ao registrar depoimentos dos veteranos, mostra que a fé e as orações serviam de apoio diante do medo e da incerteza. A noção do dever mantinha a tropa com foco na missão. Nesse contexto, observar é um ato moral e implica assumir o peso da escolha.



FIGURA 1: Marechal Mascarenhas de Moraes observando o terreno com binóculo durante a Campanha da Itália, 1944-1945 (Museu da Imagem e do Som da Associação Nacional dos Veteranos da FEB).

O comandante autêntico não enxerga só o inimigo, haja vista que ele deve enxergar as consequências éticas de sua decisão. A observação funciona como preparação interior. A perspicácia tática transforma-se em ponderação ética e o momento da decisão coincide com o instante da consciência. Em combate ou em tempos de paz, o olhar do líder devolve seu próprio compromisso com o serviço.

Rosty relata que a rendição da 148ª Divisão de Infantaria alemã em Fornovo di Taro resultou na captura de 15.079 prisioneiros, além de animais e viaturas. Esse fato encerrou o combate e inaugurou uma enorme responsabilidade logística para a 1ª DIE. McCann observa que muitos soldados sofreram ferimentos invisíveis, frutos dos traumas psicológicos da experiência extrema. A combinação desses relatos mostra que a vitória desloca o combate para o interior da consciência. Cada decisão retorna ao seu autor e se transforma em aprendizado. O comando se fortalece como um ciclo de resposta ética, onde agir também significa refletir sobre o que foi decidido.

Hoje, o líder enfrenta ameaças que não existiam na Itália, representadas por fluxos informacionais, pressão tecnológica e sobrecarga cognitiva. Mas o dilema permanece e é preciso agir com lucidez em meio à incerteza. A época mudou, mas a contradição não acaba, pois o comandante continua obrigado a pensar e agir com simultaneidade.

O preparo é o relógio da decisão. Os “90 segundos” representam o encontro entre doutrina, instinto, técnica e consciência. A decisão rápida só existe porque foi preparada por anos. A hesitação que nasce do discernimento representa prudência. Quando nasce da dúvida, representa risco.

O legado da FEB não se limita às vitórias militares. Ele inclui a pedagogia da decisão, pois o comandante moderno do Exército Brasileiro herda essa lição e treina para agir em segundos, se for necessário. Ao longo da vida castrense, nós estudamos e praticamos para decidir com justiça. O tempo para decidir não é medido por relógios, mas sim pelo caráter que sustenta a escolha.

Por isso, o líder precisa pensar e agir em plena sintonia. Essa é a síntese do comando. Mesmo com o corpo quente, a cabeça deve permanecer fria. O paradoxo continua aí. E continuará! Cabe ao comandante carregá-lo!

Publicado no [EBlog – Blog do Exército Brasileiro](#).

REFERÊNCIAS

BOYD, John R. *Patterns of Conflict*. Arlington, VA: United States Air Force, 1986. <https://www.ausairpower.net/JRB/poc.pdf>.

CARDOSO, Alberto Mendes. Prefácio. In: **GOULART**, Fernando Rodrigues. *Ação sob Fogo!: Fundamentos da Motivação para o Combate*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2012. p. vii-x.

FRÖHLICH, Sírio Sebastião. *Vozes da Guerra*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2015.

GOULART, Fernando Rodrigues. *Ação sob Fogo!: Fundamentos da Motivação para o Combate*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2012. 336 p. Coleção General Benício, v. 486.

McCANN, Frank D. *Irmãos de Armas: A Aliança entre Brasil e Estados Unidos durante a Segunda Guerra e suas Consequências*. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 2025.

ROSTY, Cláudio Skora; **ROSTY**, Édson Skora. *As Vitórias da FEB: do Vale do Rio Serchio ao Vale do Rio Pó*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2022.

**Afonso Cavalcanti Araújo é tenente-coronel do Exército Brasileiro. Possui o Curso de Comando e Estado-Maior do Exército da Escola de Estado-Maior do Exército (ECEME), o Curso Básico e Intermediário de Inteligência da Escola de Inteligência Militar do Exército (EsIMEx) e o Curso de Segurança do Sinal – Cat B, do Centro de Instrução de Guerra Eletrônica (CIGE). É licenciado em História pela Faculdade Unyleya e Pós-Graduado em Inteligência Estratégica na AVM Faculdade Integrada.*
