



A TOMADA DE DECISÃO NA GUERRA MODERNA

Timothy L. McMahon

A guerra moderna exigirá a adoção de sistemas de lógica para a tomada de decisão? As novas técnicas de planejamento deverão ser usadas para atender às novas exigências do campo de batalha?

É o que especula o autor, quando reage à sistemática preconizada pelos atuais manuais militares, que considera imprópria para decisões rápidas e orientadas para o futuro, exigência que considera essencial numa guerra violenta, de andamento rápido e confusa, como, segundo seu entendimento, deve ser a guerra desenvolvida no moderno campo de batalha.

A tomada de decisão na guerra moderna será de crítica importância. Não é suficiente que o comandante possua as forças e os equipamentos que possam causar a destruição do inimigo. Não é suficiente que essas forças tenham doutrina e adestramento, para ser exitosa no campo de batalha. O que é preciso é uma combinação de forças e equipamentos, doutrina e adestramento, e de uma tomada de decisão eficaz pelo comandante.

A guerra moderna, por muitos motivos, será violenta, de andamento rápido e confusa. O comandante deve ser capaz de tomar decisões nesse contexto. Para isso, não estaria ele melhor equipado se considerasse esses aspectos antes de fazer a guerra e entendesse o objeto desta? A resposta é, obviamente, sim. A real pergunta é, então: como o comandante da atualidade prepara a si próprio, seus comandantes subordinados e seu estado-maior para tomar essas decisões?

Uma resposta é que o comandante, antes que a guerra comece, deve "construir" um processo de tomada de decisão — um fluxograma de decisão, aplicando um sistema de lógica para planejar e conduzir a guerra. Esse fluxograma pode ser usado como uma carta rodoviária, para acompanhar a execução dos planos de guerra e desenvolver fases subseqüentes, ou seqüências, para o plano-base. Ele pode ser usado para desenvolver planos alternativos, ou "braços", que apoiem o plano-base. Pode, também, ser usado para identificar os momentos ou locais quando ou onde o comandante deve tomar decisões.

Posto no papel, um fluxograma de decisão pode ser simples ou complexo. Ele pode ser uma simples linha, limitada pelo início e o fim da guerra, com as decisões do comandante tendo lugar somente quando executar

o plano de guerra. Ou pode ser complexo, consignando uma série de decisões intermediárias e uma variedade de contingências. Os elementos-chave desses fluxogramas são os mesmos em ambos os casos — pontos de decisão, condições associadas a esses pontos e "vencedores da guerra" (war winners).

O fundamental é que o fluxograma seja orientado para vencer a guerra. As condições finais — o "vencedor da guerra", o objetivo da guerra e a visão da vitória — são os pontos de partida para o planejamento e encadeamento da guerra. Sua conquista deve influenciar todas as decisões, inclusive o quando iniciar a guerra e as decisões intermediárias no seu decurso.

De início, o comandante expressa as condições que devem ser estabelecidas para a vitória. Na figura 1, o "vencedor da guerra" é mostrado como um círculo. Vale notar que pode existir mais de um "vencedor da guerra". A guerra pode terminar em diferentes momentos ou lugares no campo de batalha ou por razões diversas. O comandante identificará essas "melhores", "piores" ou intermediárias vitórias e as condições a elas associadas. Por exemplo, a melhor condição de vitória pode ser a completa destruição da capacidade de combate do inimigo; a pior, mas ainda vitória, porque não significa derrota, pode ser a volta às condições anteriores à guerra. Nesse caso, o comandante tem, talvez, uma

série de círculos. Esses "vencedores da guerra" são apoiados nas condições por ele expressas.

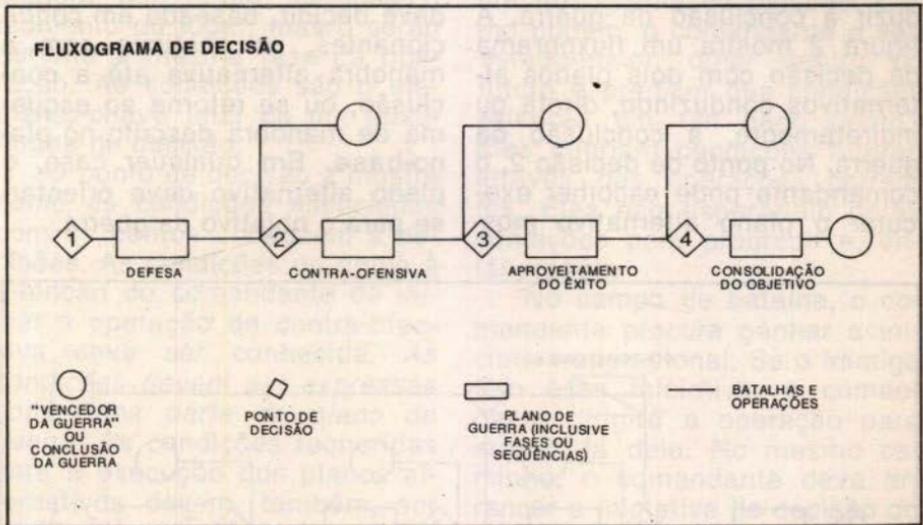


Figura 1

Se o ponto de partida para construir o fluxograma é o final da guerra, como o comandante chega até ele? Ele traça seu plano de guerra, o qual requer que sejam tomadas decisões. Durante o desenvolvimento e a revisão do plano, ele e seu estado-maior devem identificar os mais prováveis pontos de decisão que lhe estão associados; por exemplo, quando iniciar uma nova fase da operação e quando concluir a guerra. Os pontos de decisão ocorrem naqueles momentos ou lugares quando o onde o comandante deve fazer uma escolha. No seu fluxograma, o comandante deve indicar um ponto de decisão com um losango (figura 1).

A linha, ou linhas, ligando a decisão inicial de executar o plano de guerra, através dos pontos intermediários de decisão para o "vencedor da guerra", representa as batalhas e operações conduzidas durante a guerra. Isso é também mostrado na figura 1. A escolha inicial do comandante, no ponto de decisão 1, é executar o plano. Subseqüentemente, nos pontos de decisão 2, 3 e 4, ele pode optar por continuar com as fases planejadas, ou terminar a guerra aquém do objetivo final.

Se os planejadores da guerra prepararam os planos como deviam, eles desenvolveram planos alternativos. Esses planos deviam consignar mudanças

ra algumas decisões sejam mutuamente exclusivas. Elas não podiam ser feitas no mesmo momento ou lugar, mas o serão durante a mesma fase da operação. As condições são o elemento-chave final de um fluxograma de decisão.

O ponto de decisão 2 mostra como as condições associadas com os pontos conduzem a decisões. As condições de apoio à intenção do comandante de iniciar a operação de contra-ofensiva deve ser conhecida. *As condições devem ser expressas como uma parte do plano de guerra.* As condições requeridas para a execução dos planos alternativos devem, também, ser conhecidas e nele inclusas. Expressas em termos de capacidades amigo e inimigo, essas condições apoiariam a conquista do objetivo do comandante.

Por exemplo, se uma separação de 24 horas entre os escalões do inimigo for uma condição necessária para o início das operações de contra-ofensiva, essa condição teria que ocorrer para apoiar a decisão de iniciar a próxima fase do plano de guerra. Outras condições predeterminadas, se ocorrerem, devem apoiar a decisão de executar um dos planos alternativos. O processo de tomada de decisão é, sobretudo, baseado na identificação de condições nos pontos de decisão e na tomada de decisão correta.

O planejamento da guerra e sua execução devem orientar-se para a conclusão da guerra. Es-

sa futura orientação deve ser aplicada a todos os pontos de um fluxograma de decisão. Como podem, o comandante e seu estado-maior, olhar dentro do futuro e prever que condições existirão em um dado ponto? Eles criariam condições futuras através das operações correntes. Eles não esperariam pelas condições para progredir e, então, reagir.

No campo de batalha, o comandante procura ganhar a iniciativa operacional. Se o inimigo tem essa iniciativa, o comandante dirigirá a operação para arrancá-la dele. No mesmo caminho, o comandante deve arrancar a iniciativa de decisão do inimigo. Se ele mantém a iniciativa, o inimigo deve reagir aos planos e operações amigas e o comandante terá uma clara e certa vantagem.

Um importante elemento do processo de tomada de decisão é, então, a orientação para o futuro. O objetivo das operações correntes é criar condições para as operações futuras. Usando o exemplo anterior quanto ao início das operações de contra-ofensiva, o comandante e seu estado-maior desencadeariam operações para criar a separação entre os escalões do inimigo, manteria essa separação (outra condição), gerenciaria o poder de combate das tropas amigas (também outra condição) e, então, atacaria (decisão).

Além desse ponto, o comandante e seu estado-maior criariam condições que apoiassem a

decisão mais favorável. Pode ser que a execução do plano de guerra-base seja a mais favorável linha de ação no decorrer da guerra. Esse, provavelmente, seria o caso, e cada fase da operação seria planejada para ajustar o estágio da próxima fase e evoluir para o objetivo da guerra. Isso é a sincronização em planejamento.

A tomada de decisão é baseada não apenas em pontos de condições e de decisões mas, também, em outros critérios. Esses critérios servem como guias para o comandante, durante o processo de decisão, levando-o a optar pela decisão correta. Esses critérios são:

- Objetivos de guerra. As condições finais para vencer a guerra.
- Condições operacionais. Condições correntes e condições futuras requeridas.
- Efeitos operacionais. Os resultados projetados em relação a batalhas e operações — o efeito sobre o inimigo e sobre os objetivos das tropas amigas — o que o inimigo será incapaz de fazer e o que as forças amigas estarão aptas a fazer.
- Determinação da oportunidade de correr riscos. Uma comparação entre o risco envolvido no curso de uma ação e a oportunidade de ser aproveitado e explorado, inclusive uma determinação do ris-

co associado com a execução, quando todas as condições não estão estabelecidas.

- Tempo. Uma consideração de quanto tempo é necessário para criar e manter uma condição requerida, inclusive uma consideração sobre o tempo decisão-efeito.
- Guias de decisão. Princípios de guerra, princípios operacionais e táticos, e doutrina.
- Capacitação. Uma comparação entre as exigências operacionais e a capacitação tática da força.
- Determinações correntes e futuras. A informação crítica (amiga e inimiga) com respeito a correntes e futuras condições.

O estado-maior, assim como o comandante, usam esses critérios. O estado-maior usa-os para compor linhas de ação e apresentar propostas ao comandante, o qual usa os critérios como um guia na tomada de decisão.

Até agora, o comandante desenvolveu um fluxograma de decisão para uma guerra não muito complexa. Ele tem um plano-base de guerra e dois planos alternativos que, aparentemente, conduzem ao seu objetivo final ou, pelo menos, a alguma conclusão. E se a guerra não se desenvolve conforme planejado? E se outras contingências se apresentam?

Desde que a construção de um fluxograma de decisão ocorre antecedendo a guerra, o comandante está melhor preparado para tomar decisões no seu decurso. Certamente, contingências que não foram consideradas surgirão. Os planos sofrerão alterações – os planos raramente sobrevivem ao contato com o inimigo. Se suas disposições iniciais estão corretas, o comandante ganhou alguma porção de iniciativa na tomada de decisão.

O processo se inicia pelo estabelecimento do objetivo da guerra – a visão do comandante sobre como a vitória surgirá. As decisões devem ser feitas no decorrer da guerra e será considerada antes do início desta. A futura orientação do fluxograma de decisão dirige a atenção para condições futuras ou não planejadas. A decisão do comandante – para criar condições planejadas ou dar forma ao desenvolvimento de condições não planejadas – seria feita para conquistar seu objetivo de guerra, intermediário ou final.

Um fluxograma de decisão é importante somente porque ele representa um esquema lógico de planejamento e execução da guerra. Quando aplicado em um contexto específico, ele pode conduzir o comandante e seu estado-maior a considerar as mais plausíveis linhas de ação e as situações de contingência. Ele proporciona uma ligação entre batalhas, operações e campanhas, pelo estabelecimento

de condições para operações subseqüentes como objetivos de operações correntes.

Um fluxograma de decisão também liga a idéia do comandante e os planos dos seus subordinados, dando ênfase ao objetivo final e à finalidade da guerra. Se ele inclui uma determinação pelas mais plausíveis linhas de ação, as condições necessárias para apoiar a decisão potencial e o objetivo da guerra, então ele é bem ajustado à tomada de decisão.

Ele não é um exercício de desenho mecânico que qualquer gráfico possa fazer. De fato, gráficos não são necessários. O elemento-chave é o processo de tomada de decisão e seus elementos: pontos de decisão, condições e “vencedores da guerra”.

O mesmo processo usado pelo comandante e seu estado-maior para construir um fluxograma de decisão pode ser usado durante a guerra, quando e onde decisões rápidas se fazem necessárias. A ênfase em criar condições, a natureza das condições a serem criadas e o uso do critério de decisão proporcionam uma alternativa para o comandante e o estado-maior estimarem o processo apresentado no Manual de Campanha (FM 101-5) “Organização e Operações de Estado-Maior”.

Os procedimentos de tomada de decisão e de planejamento descritos nesse manual dizem pouco do que é requerido na guerra moderna. Os procedi-

mentos de estimativas e de decisão representam não muito mais que um modelo para interação do estado-maior, esgotam-se com o tempo, que reage, e não orienta, para o futuro. Por essas razões, o comandante não pode tomar decisões rápidas e orientadas para o futuro, usando os procedimentos contidos no FM 101-5.

Um fluxograma de decisão representa um processo de pensamento do comandante. A identificação de condições necessárias e suficientes tem como foco a atenção nas informações críticas que o estado-maior possa fornecer em apoio a suas recomendações decisórias. O processo mostrado no FM — completo, com estimativas preliminares, intermediárias e finais — corre o risco de sobrecarregar de informações o comandante.

Um fluxograma de decisão também tem como foco a atenção nas ações requeridas do estado-maior. Em vez de preparar "briefings" e cartas cheias de informações não críticas ou trivialidades táticas, o estado-maior tem um trabalho real a fazer — assegurando que condições requeridas foram estabelecidas, na hora e local próprios, no campo de batalha.

Construindo um fluxograma de decisão, o moderno comandante, seus comandantes subordinados e seu estado-maior podem, efetivamente, planejar e executar a guerra. A sincronização que decorre de um fluxograma de decisão capacitará o comandante a tomar rápidas e corretas (ou não muito erradas) decisões, na violenta, de andamento rápido e confusa guerra moderna.

O TENENTE-CORONEL TIMOTHY L. MCMAHON é o auxiliar do oficial de planejamento do Exército de Campanha Combinado de Uijongbu, Coréia do Sul. Formou-se no Washington College, cursou o United States Army Command and General Staff College e é graduado pela School of Advanced Military Studies. Serviu no 2º Batalhão do 30º Regimento de Infantaria da 3ª Divisão de Infantaria Mecanizada, em Würzburg, Alemanha Ocidental, e na 1ª Brigada da 82ª Divisão Aeroterrestre, em Fort Bragg, Carolina do Norte.
