



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.

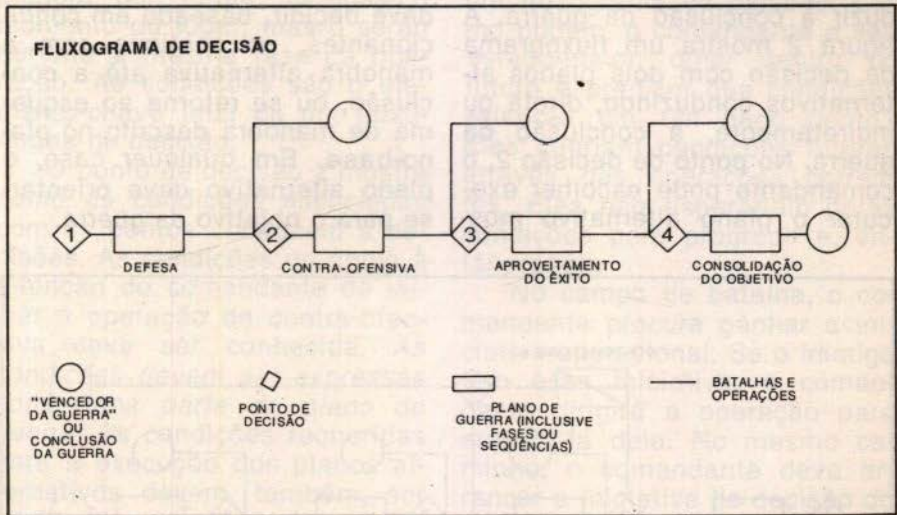


Figura 1

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

nas condições do campo de batalha e linhas de ação alternativas. Eles deviam, também, conduzir à conclusão da guerra. A figura 2 mostra um fluxograma de decisão com dois planos alternativos conduzindo, direta ou indiretamente, à conclusão da guerra. No ponto de decisão 2, o comandante pode escolher executar o plano alternativo mos-

trado na porção superior da figura 2 (contra-ataque A). Nesse caso, no ponto de decisão 5, ele deve decidir, baseado em condicionantes, se continua com a manobra alternativa até a conclusão, ou se retorna ao esquema de manobra descrito no plano-base. Em qualquer caso, o plano alternativo deve orientar-se para o objetivo da guerra.

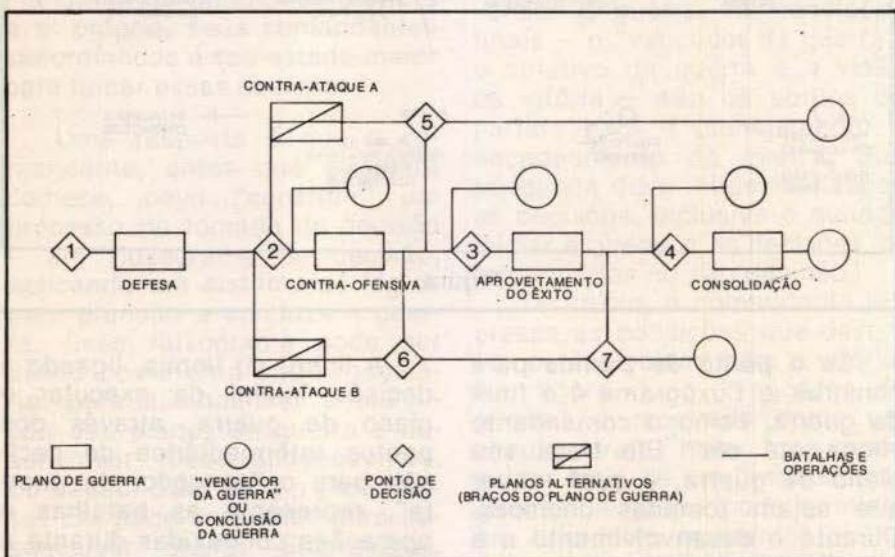


Figura 2

Para simplificar o diagrama, escolhas múltiplas devem ser combinadas em um mesmo ponto de decisão. Na figura 2, o ponto de decisão 2 mostra as opções que podem ser feitas:

- continue a operação corrente – defesa

- inicie o plano da próxima fase – contra-ofensiva
- execute qualquer dos planos alternativos – contra-ataque A ou B

★ A escolha entre as linhas de ação alternativas não pode ocorrer em um ponto singular, embo-

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.
