

# OS FATORES DA DECISÃO

Coronel Flávio Roberto Bezerra Morgado

O Coronel de Cavalaria Morgado é o Chefe da Divisão de Doutrina da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME). Foi declarado aspirante a oficial, em 1991, pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). É mestre em Operações Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) e em Ciências Militares pela ECEME. Possui especialização em Governança da Tecnologia da Informação pela Universidade do Sul de Santa Catarina. Foi instrutor no Centro de Instrução de Blindados, sediado em Santa Maria - RS, e assessor do Secretário Estadual de Segurança, durante a intervenção federal no Rio de Janeiro - RJ (morgado.flavio@eb.mil.br).



“Tão aceleradas são as mudanças na cena mundial, hoje em dia, que agora as revisões doutrinárias - que costumavam acontecer a cada quarenta ou cinquenta anos - são necessárias de ano em ano ou de dois em dois anos”

(Alvin e Heidi Tofler)

O mundo vem passando por sucessivas mudanças em todos os campos do poder, que ocasionam instabilidade no cenário mundial e o aparecimento de conflitos locais e regionais, envolvendo, inclusive, atores não estatais. Houve uma significativa transformação no modo de operar das forças militares, como consequência da evolução e da facilidade de acesso às novas tecnologias, ocasionando a aproximação dos níveis político e tático; a socialização da internet, disponibilizando, a qualquer cidadão, informações antes reservadas aos Estados; e o aparecimento das

redes sociais e a atuação da mídia, provocando a rápida inserção da sociedade no contexto dos conflitos (Concepção de Transformação do Exército).

Alvin e Heidi Tofler, em seu livro “Guerra e Antiguerra”, analisa a evolução dos conflitos ao longo do tempo, demonstrando o aumento da sua complexidade e consequente diminuição da liberdade de ação dos comandantes, durante as operações.

O conflito é um fenômeno social caracterizado pelo choque de vontades, podendo envolver indivíduos, grupos ou nações. Os interesses antagônicos entre diferentes partidos geram situações que podem variar desde uma divergência pacífica até situações de extrema violência, onde se busca a solução dos contenciosos por intermédio da força. Na atualidade, a natureza do conflito, em seus diferentes níveis, tornou-se imprevisível, com atores não estatais competindo, muitas vezes, com estados (EB20-MC-10.301 A Força Terrestre Componente nas Operações).

O ambiente operacional moderno apresenta características peculiares, que influenciam de forma marcante a condução das operações militares. Fenômenos atuais como a crescente urbanização, a popularização do acesso aos meios de tecnologia da informação, a ampliação da capacidade de atuação e difusão da mídia, entre outros, conferem um elevado grau de complexidade ao cenário onde se desenrolam

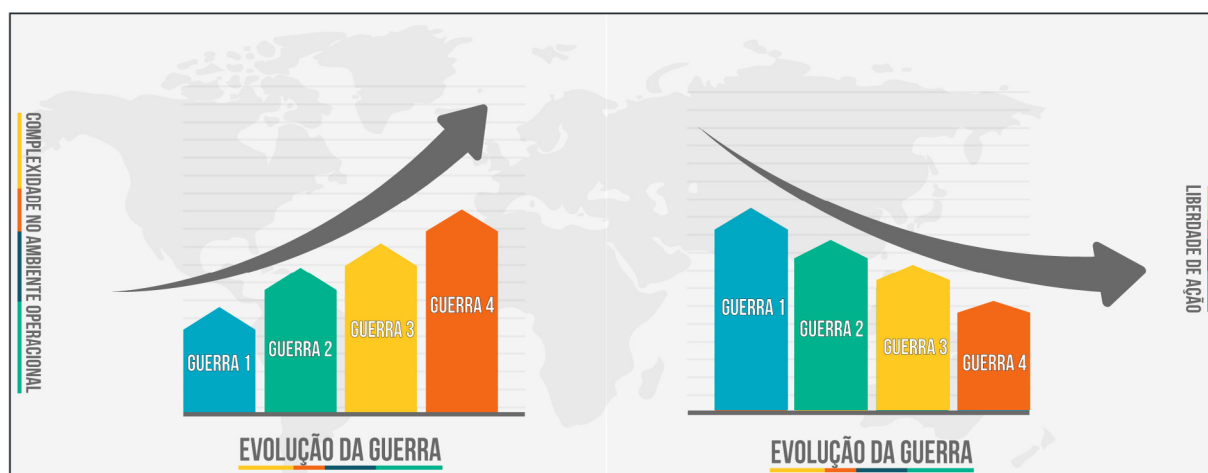


Figura 1 – Evolução da Guerra

as operações militares (EB20-MC-10.301 A Força Terrestre Componente nas Operações).

Tradicionalmente, o foco da análise do ambiente operacional era concentrado na dimensão física, considerando a preponderância dos fatores terreno e condições meteorológicas sobre as operações. As variações no caráter e na natureza do conflito, resultantes das mudanças tecnológicas e sociais, impõem uma visão que também considere as influências das dimensões humana e informacional sobre as operações militares e vice-versa (Bases para a Transformação da Doutrina Militar Terrestre).

O ambiente operacional é o conjunto de condições e circunstâncias que afetam o espaço onde atuam as forças militares e que interferem na forma como são empregadas, sendo caracterizado pelas dimensões física, humana e informacional (EB70-MC-10.223 Operações).

Acrescenta-se que ele é composto por um somatório de condições, circunstâncias e fatores que afetam o emprego de capacidades e influenciam as decisões do comandante. A fim de que se possa construir e aprimorar o entendimento do ambiente operacional e do problema militar, é indispensável a disponibilidade de informações completas, detalhadas e oportunas (EB20-MC-10.211 Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres).

O cientista político Samuel P. Huntington, em seu livro "O Soldado e o Estado", descreve que a administração da violência é uma das

principais características da profissão militar. Essa administração coloca os comandantes militares frente a diversos problemas, os quais são solucionados após serem analisados através de uma metodologia própria, existente na doutrina militar.

O Exército Brasileiro adota o Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres como uma metodologia para a solução dos problemas enfrentados durante os conflitos.

Esse processo se constitui no meio segundo o qual os comandantes em todos os níveis desenvolvem o exercício da autoridade visando ao cumprimento de uma missão, além de orientá-los para uma adequada tomada de decisão (EB20-MC-10.211 Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres).

A metodologia concebida para a solução de um problema militar, em qualquer nível, é sustentada pelo estudo de aspectos relevantes que são organizados e orientados por determinados fatores. As partes constitutivas dessa metodologia são os fatores da decisão, isto é, elementos que orientarão o processo decisório. Os principais fatores da decisão são: missão, inimigo, terreno e condições meteorológicas, meios, tempo e considerações civis (EB70-MC-10.223 Operações).

Os fatores da decisão descrevem as características de uma área de operações e são concentrados na análise de como podem afetar o cumprimento da missão. Eles permitem que sejam abordados os aspectos relevantes que alteram o resultado das operações e aprimoram a consciência situacional (EB20-

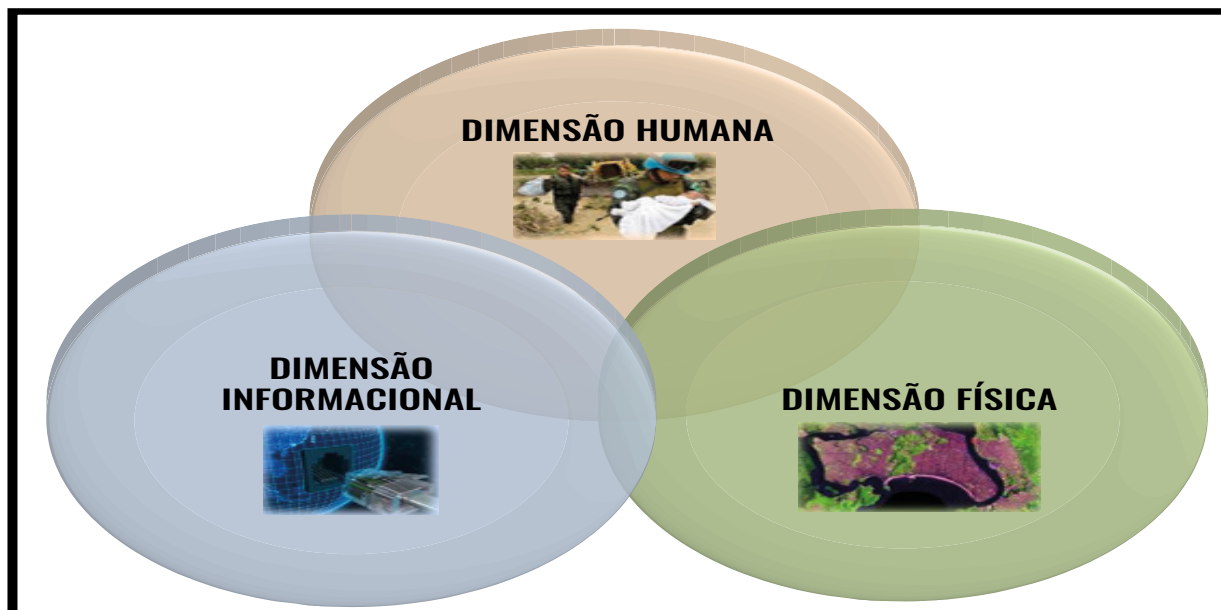


Figura 2 – Ambiente Operacional



Figura 3 – Evolução dos Fatores da Decisão

MC- 10.211 Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres).

Os fatores da decisão sofreram atualizações nas últimas décadas dentro da Doutrina Militar Terrestre, como consequência da evolução dos conflitos e do aumento da complexidade do ambiente operacional. Até a década de 90, eles eram constituídos de missão, terreno e condições meteorológicas, inimigo e meios. Na década de 90, o fator tempo passou a ser considerado mais um fator da decisão, assim como o fator considerações civis, a partir da metade da segunda década do século XXI.

O estudo integrado dos fatores da decisão se constitui em uma peça fundamental para que a decisão tomada pelos comandantes, em todos os níveis, seja a melhor para o cumprimento da missão num ambiente operacional extremamente complexo como ocorre nos conflitos atualmente.

Ao se analisar o relacionamento dos fatores da decisão com o ambiente operacional, verifica-se que o terreno está diretamente relacionado com a dimensão física e as considerações civis com a dimensão humana, entretanto não se verifica nenhum relacionamento dos fatores da decisão com a dimensão informacional, a qual aumenta, a cada dia, sua importância nos conflitos, de forma exponencial.

O Processo de Integração do Terreno, Inimigo, Condições Meteorológicas e Considerações Civas busca fazer a integração dos fatores da decisão, mas não o realiza na sua plenitude, pois não considera a dimensão

informacional, além de não analisar o ambiente operacional como um todo, composto por suas três dimensões.

A dimensão informacional abrange os sistemas utilizados para obter, produzir, difundir e atuar sobre a informação. Reveste-se de destacada importância, uma vez que as mudanças sociais estão alicerçadas na elevada capacidade de transmissão, acesso e compartilhamento da informação (EB70-MC-10.223 Operações).

A dimensão física considera a análise do terreno e das condições meteorológicas. A dimensão humana abrange os fatores psicossociais, políticos e econômicos da população local, assim como suas estruturas, seus comportamentos e interesses. Nessa dimensão, o foco é o indivíduo e a sociedade, crescendo de importância a preocupação com a perda de vidas humanas e danos colaterais (EB70-MC-10.223 Operações).

Outro ponto a ser destacado é que o estudo do terreno (dimensão física) e das considerações civis (dimensão humana) não está sendo analisado de maneira totalmente integrada, conforme orienta o manual EB70-MC-10.223 Operações ao caracterizar o ambiente operacional.

Esse fato demonstra a necessidade de os fatores da decisão sofrerem uma nova atualização, a fim de serem analisados de uma forma mais integrada, proporcionando melhores condições para que a decisão a ser tomada seja a melhor possível.

Seguindo nessa direção, sugere-se que os fatores da decisão passem a ser constituídos da missão, do ambiente operacional, do inimigo e dos meios.



Figura 4 – Fatores da decisão propostos

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, o Exército Brasileiro está transformando a Doutrina Militar Terrestre com o objetivo de fornecer as ferramentas necessárias para enfrentar

os desafios existentes em um ambiente operacional complexo.

A Doutrina Militar Terrestre baseia-se na permanente atualização, em função da evolução da natureza dos conflitos, resultado das mudanças da sociedade e da evolução tecnológica aplicadas aos assuntos de defesa. As mudanças experimentadas pelas sociedades, com reflexos na forma de fazer política, e o surgimento de nova configuração geopolítica conduzem a horizontes mais incertos e complexos para planejar a Defesa da Pátria, razão de ser das Forças Armadas. Essas mudanças vêm alterando gradativamente as relações de poder, provocando instabilidades e incertezas e suscitando o aparecimento de conflitos locais e regionais com a inserção de novos atores – estatais e não estatais – no contexto dos conflitos (Bases para a Transformação da Doutrina Militar Terrestre).

Este artigo propôs uma discussão sobre a necessidade de atualização dos fatores da decisão, a fim de se melhorar as ferramentas disponíveis para os decisores, durante os conflitos na atualidade, e contribuir com o aperfeiçoamento da Doutrina Militar Terrestre.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Exército. Estado-Maior do Exército. EB20-MC-10.301. **A Força Terrestre Componente nas Operações**. 1. ed. Brasília, DF, 2014.
- BRASIL. Exército. Estado-Maior do Exército. **Bases para a Transformação da Doutrina Militar Terrestre**. 1. ed. Brasília, DF, 2013.
- BRASIL. Exército. Gabinete do Comandante do Exército. **Concepção de Transformação do Exército**. 1. ed. Brasília, DF, 2013.
- BRASIL. Exército. Comando de Operações Terrestres. EB70-MC-10.223 **Operações**. 5. ed. Brasília, DF, 2017.
- BRASIL. Exército. Estado-Maior do Exército. EB20-MC-10.211 **Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres**. 1. ed. Brasília, DF, 2014.
- HUNTINGTON, Samuel P. **O Soldado e o Estado**. 2.ed. Rio de Janeiro. BIBLIEX, 2016.
- TOFFLER, Alvin e Heidi. **Guerra e Anti-Guerra**. 1. ed. Rio de Janeiro. Editora Record, 1993.

