



O GERENCIAMENTO DE RISCO NAS OPERAÇÕES MILITARES - UMA PROPOSTA

Danilo Mota Alencar¹

Claudio Carneiro Mardine²

O Caderno de Instrução 32/2 Gerenciamento de Risco Aplicado às Atividades Militares (CI32/2), do Comando de Operações Terrestres (COTER), define risco como *“um perigo ou possibilidade de perigo; pode ser também entendido como uma situação em que há probabilidades mais ou menos previsíveis de perda ou ganho”*. Esta noção sempre foi inerente ao cotidiano do ser humano, com maior ou menor ênfase, conforme o seu grau de desenvolvimento cultural.

A atividade de identificar, analisar e gerenciar riscos é feita de forma natural e espontânea, empiricamente, por qualquer ser humano, desde a Pré-história, particularmente aqueles mais exitosos em suas empreitadas. Normalmente, esse processo está sujeito a condições particulares, pessoais e

circunstanciais, que influenciam, sobremaneira, a qualidade do resultado obtido.

Quando a humanidade passou a desenvolver utensílios com a finalidade de auxiliar a execução de tarefas, aumentou-se o grau do risco. As ferramentas propiciavam melhores resultados nas atividades desenvolvidas, porém, seu uso inadequado e negligente passou a provocar

...nos dias de hoje, a mentalidade do “não há nada que se possa fazer” foi expulsa da caserna. Os planejamentos e as execuções começaram a ser motivo de estudo mais aprofundado, no que tange aos cuidados para evitar acidentes.

um número de acidentes e incidentes que não aconteciam anteriormente. Durante muito tempo, esses acidentes eram aceitos como parte inevitável do processo. Nos dias atuais, a sociedade não aceita ou tolera tais acontecimentos.

Da mesma forma que as atividades comerciais e industriais, o exercício da profissão militar é cercada de riscos inerentes,

1. Oficial de Infantaria do Exército Brasileiro - Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN); Mestre em Operações Militares - Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (ESAO); Mestre em Ciências Militares - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército; e Especialista e Pós-graduado em Análise de Inteligência Militar - Escola de Inteligência Militar do Exército (EsIMEx).

2. Oficial de Cavalaria do Exército Brasileiro - Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN); Mestre em Operações Militares - Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (ESAO); Mestre em Ciências Militares - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército; e Especialista e Pós-graduado em Análise de Inteligência Militar - Escola de Inteligência Militar do Exército (EsIMEx).



devido à natureza das missões e dos treinamentos executados. Porém, nos dias de hoje, a mentalidade do “não há nada que se possa fazer” foi expulsa da caserna. Os planejamentos e as execuções começaram a ser motivo de estudo mais aprofundado, no que tange aos cuidados para evitar acidentes, culminando com o desenvolvimento do conceito de Gerenciamento de Risco (GR), desenvolvido a partir da metodologia de investigação e prevenção de acidentes aeronáuticos.

O GR tornou-se, na maioria dos exércitos atuais, uma ferramenta indispensável aos comandantes para auxílio à tomada de decisão. Por meio de seu emprego obteve-se a diminuição de baixas e melhor preservação dos meios operacionais, atingindo níveis aceitáveis de riscos inerentes às atividades militares, dentro do anseio da sociedade atual.

O Exército Brasileiro já possui, desde 2005, processos estabelecidos para o GR nas atividades de instrução e serviço. Processos esses que já estão incorporados, por força de legislação, aos planejamentos das citadas atividades. Na área de segurança orgânica, um dos segmentos do ramo Contraineligência, o GR é utilizado para o estabelecimento do Plano de Desenvolvimento de Contraineligência (PDCI).

Contudo, no planejamento e na execução das operações militares, somente em 2014 os manuais de campanha do Exército

Brasileiro incorporaram, de forma sistematizada, o GR ao Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres. Devido a sua curta existência, essa ferramenta ainda não é perfeitamente conhecida e aplicada por comandantes e estados-maiores da estrutura organizacional da Força Terrestre. Assim sendo, ainda hoje, essa análise e o controle são feitos empiricamente, ficando sujeitos a um julgamento subjetivo e à experiência profissional do executante. A integração efetiva

de um método de GR nesse processo permitiria que os comandantes táticos pudessem assumir riscos, que são inerentes em um ambiente de conflito, de uma maneira consciente, embasada e em níveis aceitáveis. Não se pode, nos dias atuais,

aceitar perdas humanas e/ou materiais provocados por acidentes/incidentes que, se fosse aplicado algum método de GR, poderiam ser evitados ou minorados.

O GR tornou-se, na maioria dos exércitos atuais, uma ferramenta indispensável aos comandantes para auxílio à tomada de decisão. Por meio de seu emprego obteve-se a diminuição de baixas e melhor preservação dos meios operacionais.

1. A SITUAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCO NO MÉTODO DE PLANEJAMENTO E NA EXECUÇÃO DE OPERAÇÕES MILITARES ADOTADO PELO EXÉRCITO BRASILEIRO

A mentalidade de GR inerente às atividades desenvolvidas pelas organizações militares, na preparação e na execução das missões recebidas, sempre existiu no Exército Brasileiro. Contudo, isso ocorria de forma intuitiva, baseado na experiência pessoal e na importância atribuída ao as-



sunto por cada comandante, em qualquer nível. Somente em 2002 foi produzida a primeira publicação oficial regulamentando a prevenção de acidentes no Exército. Foi por meio do Caderno de Instrução 32/1 - Prevenção de Acidentes de Instrução (CI 32/1), do Comando de Operações Terrestres, que o Sistema de Investigação de Acidentes na Instrução foi criado e as atribuições dos Comandos, relativas aos aspectos de Segurança, foram formalmente estabelecido.

Complementando as orientações contidas no CI 32/1, em 2005 foi editado e distribuído o Caderno de Instrução 32/2 - Gerenciamento de Risco Aplicado às Atividades Militares, também produzido pelo COTER, no qual é difundido, pela primeira vez, no âmbito da Força Terrestre, um método de Gerenciamento de Risco.

Ainda que representassem um grande avanço na mentalidade, os Cadernos de Instrução do COTER, que permanecem em vigor, são direcionados para as atividades de instrução e serviço. Apesar de considerar que a atividade bélica é uma das que mais apresentam acidentes e que o Gerenciamento de Risco é uma ferramenta disponível aos comandantes para auxílio à tomada de decisões, os formulários contidos no CI 32/2 não contemplam atividades de emprego operacional.

O manual C 30-3 Manual de Contrainteligência traz o seguinte conceito de Análise de Risco:

[...] é um processo que identifica sistematicamente os ativos de um sistema e as ameaças aos ativos, quantifica as exposições de perda

(isto é, potencialidade de ocorrer uma perda) baseadas em frequências estimadas e custos de ocorrência, e (opcionalmente) recomenda como alocar recursos às contramedidas, para minimizar a exposição total.

Nesse manual, o GR é uma ferramenta a ser aplicada para a determinação de medidas de Segurança Orgânica. Pode ser aplicado tanto em situações administrativas e cotidianas das organizações militares, quanto nas unidades em operações. Porém, não há uma integração com o processo de planejamento e execução desenvolvido pelos comandantes e seus estados-maiores.

Somente em 2014, a atividade de gerenciamento de risco passou a constar dos manuais doutrinários do Exército, como parte integrante do método de planejamento e execução das operações militares. Isso adveio da publicação de uma série de novos manuais que, no bojo do processo de transformação da Força Terrestre, atualizaram aqueles até então vigentes. Os manuais que fazem referência ao gerenciamento de risco serão analisados a seguir.

Consolidando, de certa forma, os conceitos contidos em outros manuais recém editados, o EB 20-MC-10.202 - A Força Terrestre Componente (FTC) orienta qual o posicionamento do GR na estrutura do Estado-Maior (EM) da FTC, que é a estrutura organizacional mais elevada em Operações Militares, no nível tático, da Força Singular Terrestre.

Conforme esse manual, no que se refere ao GR, é atribuição do Chefe da Seção de Inteligência (E2) levantar as vulnerabilida-



des e as ameaças prováveis para a operação e supervisionar a execução das medidas de contrainteligência. Porém, conforme as imposições particulares da operação, podem ser organizadas outras seções de EM ou subseções, de forma a suprir necessidades específicas ou aumentar o efetivo vocacionado para o planejamento e a coordenação de determinada função de combate ou atividade. Entre elas, existe a Seção de Proteção, que é responsável pela coordenação dos trabalhos do Oficial de Segurança das Operações e do Oficial de Prevenção de Acidentes, entre outras atribuições.

No que se refere ao GR, cabe ao Chefe da Seção de Proteção: analisar, planejar e coordenar as missões e atividades de proteção; chefiar o Grupo de Integração de Proteção e a Célula Funcional de Proteção; confeccionar o Anexo de Proteção ao Plano ou Ordem de Operações; sincronizar o esforço de proteção entre os diversos Postos de Comando; e propor diretrizes à execução das tarefas de proteção.

O Oficial de Segurança das Operações é o responsável por desenvolver os procedimentos de segurança das operações. Além disso, suas atribuições incluem: conduzir a análise de vulnerabilidades, como parte do Processo de Integração Terreno, Condições Meteorológicas, Inimigo e Considerações Civis (PITCIC); avaliar o risco de segurança das operações; desenvolver, coordenar e aplicar medidas de segurança das operações por intermédio do EM/FTC; escrever a Estimativa Corrente para o Risco das Operações; escrever o Apêndice de Segurança das Operações do

Anexo de Proteção; monitorar, avaliar e ajustar a segurança das operações, caso necessário; e participar da Célula Funcional de Proteção.

O Oficial de Prevenção de Acidentes é o responsável, no âmbito do EM, pelas atividades relacionadas à prevenção de acidentes. Suas atribuições compreendem, entre outras: implementar o Plano de Prevenção de Acidentes da FTC; proporcionar informações ao Chefe da Seção de Pessoal sobre a projeção de perdas fora de combate; proporcionar treinamento sobre segurança no serviço para a mão de obra civil contratada; participar da Célula Funcional de Proteção; e revisar as avaliações de risco e propor medidas de redução de risco para todas as operações, principalmente quanto ao risco de fratricídio.

Além dessas funções individuais, o EB20-10.202 estabelece o funcionamento da Célula de Proteção. A Célula de Proteção coordena as atividades e os sistemas destinados a preservar a Força por intermédio de uma sistemática de GR, a qual inclui tarefas relacionadas com a proteção do pessoal, dos meios físicos e das informações.

De acordo com o Manual EB20-MC-10.211 - Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres, o GR é considerado um processo de integração, juntamente com o PITCIC e com o Processo da Aquisição de Alvos (Busca de Alvos). Os processos de integração são utilizados para integrar todas as funções de combate e sincronizar funções específicas. Eles ocorrem paralelamente às principais atividades do processo de planejamento das operações.



Segundo o manual acima citado, o GR é um processo para identificar, avaliar e controlar os riscos associados aos fatores operacionais e à tomada de decisão, bem como a todo o espectro que envolve a atividade militar, ou seja, não apenas os riscos táticos relacionados à missão, mas também os decorrentes das atividades diárias de preparação para a operação. O GR permite que o Comandante exerça sua autoridade de forma prudente e eficaz, ao identificar e aceitar riscos.

O GR proporciona, inicialmente, identificar todo tipo de risco associado às operações, desde os relacionados às baixas nas tropas amigas e de civis, incluindo os que são considerados eventuais danos ou destruição de equipamentos, e mesmo aqueles que provocam impactos negativos à eficácia da missão e à legitimidade. Ele deve iniciar-se no planejamento do Comandante e permanecer sendo atualizado durante a preparação e a execução.

A Célula de Operações de Médio Prazo ou a Seção de Planejamento, nos Grandes Comandos Táticos são os responsáveis pela coordenação das atividades de GR. Nas Unidades e Subunidades, o Oficial de Segurança é o responsável por essa coordenação. Porém, o manual preconiza que todas as seções e células do EM devem realizar o gerenciamento de risco em todos seus planejamentos e estipular sugestões para medidas de redução de risco, dentro de

seus setores de responsabilidade. Ressalta, também, que o GR tem por objetivo evitar perda significativa do Poder de Combate e diminuição do grau de liberdade de ação da força empregada.

Ainda no EB20-MC-10.211, a atividade continuada da Proteção visa a preservar a eficácia e a capacidade de sobrevivência do pessoal e meios existentes que sejam necessários para que se possa atingir o Estado Final Desejado nas operações. A proteção é uma atividade continuada do processo de planejamento, mas é também uma Função de Combate, que deve se valer do resultado do GR para, por

meio de um conjunto de atividades, tarefas e sistemas inter-relacionados, permitir que o comandante disponha do máximo poder de combate.

...o GR é um processo para identificar, avaliar e controlar os riscos associados aos fatores operacionais e à tomada de decisão, bem como a todo o espectro que envolve a atividade militar.

O Manual EB20-MC-10.301 - A Força Terrestre Componente nas Operações trata da atividade de GR incluída na Função de Combate Proteção, apesar de não fazer referência literal a ela em seu texto. Mas considerou-se que as tarefas de proteção preconizadas no Manual são assemelhadas ao GR, e o incluem, como se vê na definição ali citada:

As tarefas de proteção da força visam a garantir a integridade do poder de combate disponível ao Cmt FTC para o cumprimento da sua missão, evitando ao máximo a perda de pessoal, os danos ao material e limitando o risco das operações, decorrentes da ação do



opponente. A proteção não deve ser encarada como uma função adicional ou separada, mas sim como um elemento essencial e integrado dentro do planejamento das operações terrestres[...] Essa seleção de tarefas de proteção pressupõe a aceitação de certo nível de risco, sem o qual a execução de operações militares torna-se impossível. O processo para aplicação de medidas de proteção é cíclico, envolvendo a avaliação constante das ameaças e a prescrição das medidas de proteção apropriadas para redução dos riscos a um nível aceitável [...]

Observa-se que os conceitos das tarefas de proteção são semelhantes aos estabelecidos na atividade de gerenciamento de risco. Além disso, na continuação, o Manual preconiza que as tarefas de proteção estão implícitas nos planos e nas ordens emitidas pela Força, influenciando as diversas etapas do Processo Operativo. Para isso, o Estado-Maior deve manter continuamente um processo de avaliação de ameaças e administração de riscos, equilibrando as necessidades de proteção com as demais Funções de Combate, proativamente.

No Manual EB20-MC-10.301, o conceito de GR não está relacionado com o Ramo Contrainteligência, que é uma capacidade da Função de Combate Proteção, mas com a capacidade “Segurança dos Meios e Proteção dos Elementos Operativos”. Essa capacidade inclui tarefas para a proteção do pessoal, das posições e do dispositivo da tropa, das instalações, dos eixos de suprimento e das informações, o controle da população civil, o gerenciamento de prisioneiros de guerra, entre outros.

Seguindo o prescrito nesse Manual, o GR é de responsabilidade da Célula Funcional de Proteção, organizada no Centro de Coordenação de Operações da FTC, que é a célula responsável pelo planejamento, pela coordenação e condução das atividades relacionadas à Função de Combate Proteção.

No Manual EB-20-MC-10.208 - Proteção, publicado em 2015, que versa sobre os fundamentos, as atividades e o planejamento de emprego da Função de Combate Proteção, apresenta que a Célula de Proteção do EM/FTC coordena as atividades e sistemas destinados a preservar a Força por intermédio de uma sistemática de Gerenciamento de Risco, a qual inclui tarefas relacionadas com a proteção do pessoal, dos meios físicos e das informações.

No Manual EB20-MC-10.214 - Vetores Aéreos da Força Terrestre, o Gerenciamento de Risco está diretamente relacionado com a atividade de Segurança de Voo, uma vez que o emprego de vetores aéreos implica no conhecimento, na avaliação e no monitoramento constante dos riscos envolvidos. Os riscos advêm da complexidade que envolve o emprego da terceira dimensão do Espaço de Batalha e exige a consideração da Segurança de Voo em todas as fases de uma operação.

Nessa área altamente especializada das operações, o GR permite a identificação dos perigos e, conseqüentemente, a adoção de medidas para minorar a possibilidade de um acidente. A responsabilidade pelo gerenciamento recai sobre todos



os escalões envolvidos na operação. A prevenção de acidentes aeronáuticos contribuiu para a manutenção da operacionalidade e preservação da integridade do pessoal e meios aéreos, além de evitar os reflexos extremamente negativos para a capacidade operativa e imagem da Força, provocados por um acidente aéreo.

Conforme as IP 1-20 - O Esquadrão de Aviação do Exército, as unidades da Aviação do Exército possuem, em seu EM, uma Seção de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (SIPAA), que realiza o GR nas operações e nas atividades de preparo. As recomendações de Segurança de Voo são inseridas como anexo às ordens de operações emitidas e é realizado um "briefing", pelo Oficial de Segurança de Voo (OSV), durante a emissão dessas ordens aos escalões subordinados. Cabe ao OSV assessorar o Cmt U com relação ao gerenciamento de risco nas missões.

2. O GERENCIAMENTO DE RISCO NO EXÉRCITO DOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA

O Exército dos Estados Unidos da América publicou, no ano de 1998, seu primeiro manual doutrinário sobre o gerenciamento de risco - *Field Manual (FM) 100-14 - Risk Management*. Ele estabelecia um processo passo-a-passo que permitisse, ao final, economizar o poder de combate e os

recursos. Seu objetivo era criar uma rotina em que a proteção fosse parte do planejamento de qualquer atividade operacional ou de treinamento.

Em agosto de 2005, o Manual sofreu sua primeira revisão e em julho de 2006 foi revogado e substituído pelo novo *FM 5-19 - Composite Risk Management (CRM)*. Durante o desenvolvimento desta revisão, procurou-se ampliar a compreensão do processo de gestão de risco visando a abranger todas as operações e atividades, dentro e fora de serviço. Buscou-se uma

mudança de mentalidade, ensinando os soldados o "como pensar" ao invés de "o que pensar".

O CRM é um processo de tomada de decisão utilizado para mitigar os riscos associados com todos os perigos que têm o potencial para ferir ou matar pessoas, danificar

ou destruir equipamentos ou, de outra forma, afetar a eficácia da missão. É usado para identificar e avaliar continuamente os riscos, desenvolver e implementar controles e avaliar os resultados. É um processo de cinco passos:

1º Passo: Identificar os perigos.

2º Passo: Avaliar os perigos para identificar os riscos.

3º Passo: Desenvolver controles e tomar decisões.

4º Passo: Implementar controles.

5º Passo: Supervisionar e avaliar.

...todas as seções e células do EM devem realizar o gerenciamento de risco em todos seus planejamentos e estipular sugestões para medidas de redução de risco, dentro de seus setores de responsabilidade.



Os perigos são identificados utilizando-se os fatores de tomada de decisão: missão; inimigo; terreno e clima; tropas e apoios disponíveis; tempo disponível e considerações civis (METT-TC). Esses fatores foram adotados por serem do conhecimento dos militares em todos os níveis.

A avaliação dos perigos e a identificação dos riscos são feitas em três etapas: 1) avaliação da probabilidade de ocorrência; 2) estimando o resultado esperado ou a severidade da ocorrência; e 3) determinando o nível do risco usando uma tabela de avaliação de risco.

| MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE RISCO | | | | | | |
|--|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|-----------------|
| Severidade | Probabilidade | | | | | |
| | | Frequente A | Provável B | Ocasional C | Raramente D | Improvável E |
| Catastrófico | I | E | E | H | H | M |
| Crítico | II | E | H | H | M | L |
| Limite | III | H | M | M | L | L |
| Insignificante | IV | M | L | L | L | L |
| E - Extremamente alta H - Alta M - Moderada L - Baixa | | | | | | |

Figura 1 - Tabela de avaliação de risco

Fonte - FM 5-19 - Composite Risk Management

Depois de avaliados os perigos e determinados os riscos, o próximo passo é desenvolver controles que eliminem os perigos ou reduzam esses riscos. As medidas de controle devem ser bem específicas, respondendo às perguntas: quem, o que, onde, quando e como - (*who, what, where, when and how*). Aplicados os controles, os perigos devem ser reavaliados para saber se novos controles serão necessários. Isso deve ser determinado de acordo com o nível de risco aceitável.

No quarto passo, os controles devem ser integrados com os procedimentos pa-

drão, normas gerais de ação, ordens verbais e outros documentos regulatórios. A questão crítica nessa fase é assegurar-se de que os controles se convertam em ordens simples de serem compreendidas e executadas.

Por fim, no quinto passo, deve ser estabelecida uma supervisão e avaliação dos resultados alcançados. Essa etapa é uma medida de controle. Ela garante que o subordinado entendeu o controle e que ele está funcionando adequadamente. Permite, ainda, que sejam identificadas novas ameaças e os controles sejam adaptados ou novos sejam criados.

O FM 5-19 estabelece as responsabilidades com a execução do CRM. Para ser eficiente, o processo deve ser compreendido e aplicado em todos os níveis. A responsabilidade de cada indivíduo no processo vai depender do que está sendo executado. Em operações, a tomada de decisão é prerrogativa dos comandantes nos diversos níveis. Eles definem o risco aceitável, os subordinados seguem e, depois, seus relatórios realimentam o processo. Nas atividades fora do serviço, o CRM é uma responsabilidade individual de cada um.

Obviamente, o Comandante é o responsável por regular, orientar, controlar e avaliar a gestão do risco por parte dos seus subordinados em todas as atividades. Os oficiais de seu estado-maior devem incluir o CRM em todos os processos executados por suas seções. O oficial de operações, pelas características de suas funções, é o responsável por integrar todo o CRM. Ele é o assessor do Comandante sobre o tema (nas OM que não possuem uma célula especializada no assunto).



O FM 5-19 descreve a integração do CRM ao processo de tomada de decisão (descrito em detalhes no FM 5-0). Contudo, antes é preciso entender a relação do CRM com o Comando e Controle (C2).

O CRM é uma ferramenta que integra o C2. Ele fornece aos comandantes um processo sistemático para identificar os riscos e reagir às mudanças situacionais, enquanto lidando com o caos e a incerteza.

As cinco etapas do processo de CRM, sequencialmente, relacionam-se com cada fase do C2:

| Gerência do Risco | C2 |
|------------------------------------|----------|
| Passo 1 - Identificar as ameaças | PLANEJAR |
| Passo 2 - Avaliar as ameaças | |
| Passo 3 - Estabelecer controles | PREPARAR |
| Passo 4 - Implementar controles | EXECUTAR |
| Passo 5 - Supervisionar e apreciar | |

Figura 2 - Relação CRM x C2
Fonte - FM 5-19 - Composite Risk Management

Os passos 1 e 2 fornecem a base e a consciência situacional necessária para a determinação das linhas de ação e confecção dos planos. A missão, para ser estabelecida, necessita da avaliação do grau de risco.

O passo 3 permite confrontar o risco com o custo de cada linha de ação. São desenvolvidos os controles e as medidas para mitigar os riscos desnecessários.

Os passos 4 e 5 servem para realizar o acompanhamento e as correções necessárias.

Não será detalhado todo o Processo Militar de Tomada de Decisão do Exército

americano (MDMP) por não ser o foco do trabalho. Porém, o FM 5-19 descreve em detalhes como ocorre a integração entre o CRM e o MDMP.

O fato característico e relevante é que o

CRM permeia todas as fases do MDMP. No recebimento da missão, o escalão superior já determina o grau de risco aceitável e isso servirá de guia para todas as outras seis fases.

Após a identificação e avaliação das ameaças, os controles serão estabelecidos fase a fase até o final do planejamento e, posteriormente, implementados em todos os documentos e ordens expedidos. Por fim, durante as fases 6 (ensaio) e 7 (execução e avaliação), o CRM supervisiona e aprecia os resultados.

A figura 3 mostra graficamente essa relação entre os dois processos:

| Processo Militar de Tomada de Decisão | Gerenciamento do Risco | | | | |
|---------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| | Passo 1 Identificar as ameaças | Passo 2 Avaliar as ameaças | Passo 3 Estabelecer controles | Passo 4 Implementar controles | Passo 5 Supervisionar e apreciar |
| Recebimento da missão | x | | | | |
| Análise da Missão | x | x | | | |
| Desenvolvimento das L Aç | x | x | x | | |
| Análise das L Aç | x | x | x | | |
| Comparação das L Aç | | | x | | |
| Aprovação das L Aç | | | x | | |
| Expedição das Ordens | | | x | x | |
| Ensaio | x | x | x | x | x |
| Execução e avaliação | x | x | x | x | x |

Figura 3 - Relação MDMP x CRM
Fonte - FM 5-19 - Composite Risk Management



O Gerenciamento do Risco ainda não está integrado com o processo de tomada de decisão utilizado no Exército Brasileiro. Tendo em vista as semelhanças consideráveis com o MDMP, o modelo americano pode servir de base para o incremento dessa ferramenta na nossa doutrina.

3. PROPOSTA DE INCLUSÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCO NO PLANEJAMENTO, NA EXECUÇÃO E NO CONTROLE DE OPERAÇÕES MILITARES, NO NÍVEL TÁTICO

Como foi descrito neste artigo, observa-se que, com a edição dos novos manuais de campanha do Exército Brasileiro, o GR já está incorporado, no nível tático, ao Processo de Planejamento e Condução de Operações Terrestres. Há de se considerar, no entanto, que os manuais citados regulam essa inclusão na mais elevada estrutura tática do Exército Brasileiro, a Força Terrestre Componente. As demais estruturas táticas, Grandes Comandos Operativos, Grandes Unidades e Organizações Militares da Força Terrestre precisam adaptar essa nova doutrina a suas organizações para o combate.

Dessa forma, este trabalho apresenta uma proposta para que o GR seja incorporado, definitivamente, aos trabalhos executados pelos estados-maiores de todas as unidades táticas do Exército Brasileiro. Propõe-se, ainda, ao verdadeiro desenvolvimento de uma mentalidade de prevenir riscos desnecessários, com o intuito de preservar o pessoal e o material empregado nas operações militares.

Nesse contexto, a inclusão do GR no planejamento, na execução e no controle das operações militares precisa ser consi-

derada em duas grandes vertentes:

- desenvolvimento de mentalidade de GR em todos os integrantes da Força Terrestre; e
- inclusão das fases e ferramentas de GR nas etapas do processo de planejamento e execução das operações militares e atribuição de responsabilidades funcionais de GR, nas unidades da estrutura da FTC.

3.1. Desenvolvimento de mentalidade de GR em todos os integrantes da Força Terrestre

Para que a metodologia de GR consiga reduzir, significativamente, as perdas ocorridas durante o Preparo e Emprego das unidades da Força Terrestre, a mentalidade deve permear todo o universo dos integrantes da Força. Propõe-se que deverá ser aplicada, em todos os setores e em todos os níveis hierárquicos, a filosofia já consagrada e bem sucedida que é utilizada pelo Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (SIPAAER), na Segurança de Voo.

O sucesso do SIPAAER na Segurança de Voo está baseado em um permanente programa de educação e conscientização que envolve todos os profissionais envolvidos na atividade aérea. Da mesma forma, para o desenvolvimento da mentalidade de GR, é necessário que seja planejada a inclusão desta matéria nas grades curriculares das escolas de formação e nos programas-padrão de instrução da tropa.

O Exército já possui a experiência de inserção de uma nova filosofia profissional por meio de sua divulgação nas escolas. Foi assim que a filosofia da gestão por ex-

celência foi incorporada aos processos administrativos da Força. Esforço semelhante deve ser adotado para o GR.

Enquanto o objetivo a ser alcançado por cabos e soldados seria no nível “conhecer”, para os oficiais e graduados que, no desenvolvimento de seus trabalhos, exercem liderança sobre equipes, seria buscado o entendimento e a aplicação do método.

3.2. Inclusão das Fases e Ferramentas de GR nas Etapas do Processo de Planejamento e Execução das Operações Militares e Atribuição de responsabilidades funcionais nas Unidades da estrutura da FTC

O Manual EB20-MC-10.211 - Processo de Planejamento e a Condução das Operações Terrestres já apresenta, em seu Capítulo II - Item 2.6, um modelo de método de Gerenciamento de Risco e propõe medidas de coordenação com o processo de planejamento e condução das operações militares, conforme figura 4.

O Manual citado, porém, não detalha suficientemente o método. Ao descrever

a etapa da avaliação dos riscos (etapa 2), sugere a utilização de uma Matriz de GR sem, no entanto, exemplificá-la. Este artigo sugere a adoção da matriz preconizada no Manual C 30-3 - Contrainteligência, que atende perfeitamente às condições do GR para uma Força em operações.

O EB20-MC-10.211 estabelece que todas as seções e células do EM devem realizar o GR em suas estimativas correntes e apresentar recomendações para medidas de redução de risco, dentro de suas áreas de atuação.

É necessário, porém, que seja definida uma seção ou célula com a atribuição de coordenar as medidas propostas pelas demais seções, com o intuito de consolidá-las em um anexo/adendo aos planos e ordens emitidos e supervisionar sua implementação. Essa mesma seção/célula teria também a responsabilidade pelo desenvolvimento da mentalidade de Prevenção de Riscos em todos os integrantes da FTC.

Ao analisar o contido no EB20-MC-10.202 - A Força Terrestre Componente, verifica-se a compatibilidade entre as atribuições da Célula Funcional Proteção com

os encargos inerentes à coordenação, em toda a FTC, do GR. O encargo específico dessa coordenação poderia ser atribuído ao Oficial de Prevenção de Acidentes, no que se refere aos riscos acidentais, ou seja, os que não são causados ou influenciados



Figura 4 – Gerenciamento de Risco no Exame de Situação do Comandante
Fonte - Manual EB20-MC-10.211



pela presença do inimigo, e ao Oficial de Segurança das Operações, no que se refere aos riscos táticos, ou seja, aqueles influenciados pela ação do inimigo. Dessa forma, as medidas implementadas para a diminuição dos riscos levantados durante o planejamento poderiam ser inseridas no Apêndice de Segurança das Operações do Anexo de Proteção, bem como o Plano de Conscientização poderia fazer parte do Plano de Prevenção de Acidentes da FTC. Esses documentos já são previstos pelo Manual EB20-MC-10.202.

Os demais escalões da Força Terrestre, subordinados à FTC, adaptariam as medidas propostas às suas estruturas. Assim, no nível Grande Comando, caso estabeleçam as estruturas previstas no manual, adotariam o mesmo modelo. Caso estabeleçam estruturas reduzidas, pode ser designado um mesmo oficial com as funções de Segurança e Prevenção de Acidentes. Esse oficial elaboraria os planos acima referidos. No nível Grande Unidade e escalões subordinados, um oficial de segurança, ligado à Subseção de Contraineligência, desempenharia a função de consolidar os GR executados pelas demais seções do EM e coordenaria a execução e supervisão das medidas adotadas para minorar os riscos identificados.

4. CONCLUSÃO

O Gerenciamento de Risco é um processo científico adotado por instituições civis e militares, ao redor do mundo, com o intuito de identificar e avaliar os riscos inerentes às atividades desenvolvidas. Ele possibilita o estabelecimento de medidas

para controlá-los, minorando ou evitando prejuízos aos ativos dessas instituições.

Assim como os principais exércitos modernos, o Exército Brasileiro incluiu nos seus manuais de campanha recomendações e normatizações relativas ao GR, em 2014. Essas recomendações, devido à brevidade da existência dos referidos manuais, ainda não estão incorporadas à rotina de trabalho dos comandantes e demais integrantes da Força Terrestre. É necessário que sejam atribuídas responsabilidades específicas para elementos componentes das células de planejamento e condução das operações, atinentes à execução do GR, de forma que as recomendações sejam efetivadas e fiscalizadas.

Além do GR executado pelas células funcionais dos centros de comando e controle das operações, a exemplo do que é preconizado nos Exército dos Estados Unidos, a mentalidade de GR deve estar impregnada em cada militar envolvido, em todos os níveis hierárquicos. Somente este envolvimento de cada indivíduo componente da Força permitirá um eficiente GR e, conseqüentemente, a redução dos acidentes e perdas desnecessárias ao poder de combate de uma força militar.

A Segurança de Voo e a Gestão por Excelência são exemplos de filosofias que foram implementadas com sucesso em todos os níveis das organizações militares e que devem servir de modelo para a filosofia do GR. Seguindo esses padrões, o Exército Brasileiro poderá obter os resultados esperados na aplicação do GR nas operações militares, no nível tático.



REFERÊNCIAS

- BRASIL. Exército. Escola de Inteligência Militar do Exército. **Apostila de Contraineligência**. Brasília, DF. _____ . Exército. Escola de Inteligência Militar do Exército. **Apostila de Metodologia da Pesquisa**. Brasília, DF, 2008.
- _____. Exército. Estado-Maior. C 30-3: **Manual de Contraineligência**. Brasília, DF 2005.
- _____. Exército. Estado-Maior. CI 32-1: **Prevenção de Acidentes de Instrução**. 1ª ed. Brasília, DF, 2002.
- _____. Exército. Estado-Maior. CI 32-2: **Gerenciamento de Risco Aplicado às Atividades Militares**. 1ª ed. Brasília, DF, 2005.
- _____. Exército. Estado-Maior. EB20-MF-10.103: **Operações**. Brasília, DF, 2014a.
- _____. Exército. Estado-Maior. EB20-MC-10.211: **Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres**. Brasília, DF, 2014b.
- _____. Exército. Estado-Maior. EB20-MC-10.214: **Vetores Aéreos da Força Terrestre**. Brasília,DF, 2014c.
- _____. Exército. Estado-Maior. EB20-MC-10.301: **A Força Terrestre Componente nas Operações**. Brasília, DF, 2014d.
- _____. Exército. Estado-Maior. EB20-MC-10.208: **Proteção**. Brasília, DF, 2015.
- _____. Exército. Estado-Maior. IP 30-1: **A Atividade de Inteligência Militar - 2ª Parte: A Inteligência Nas Operações Militares**. 1ª ed. Brasília, DF, 1999.
- EUA. Department of Defense; Defense Acquisition University; Defense Systems Management College. **Risk Management Guide for DoD Acquisition**. 2ª ed. Washington, DC, 1999.
- EUA. Department of the Army. FIELD MANUAL 5-19 (100-14) **Composite Risk Management**. Washington, 2006.
- EUA. Department of the Army. Field Manual 101-5: **Staff Organization and Operations**. Washington, DC, 1997.
- MURDOCK, C. A.; SQUERI, M.; JONES, C.; SMITH, B.S. **Risk Management in Non-DoD U.S. Government Agencies and the International Community**. Washington, DC, 2011.
- NEVES, Eduardo Borba; DOMINGUES, Clayton Amaral. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Rio de janeiro, RJ, 2007.