



**PROJETO MÁRIO TRAVASSOS**

**Artigo de opinião**

**O PROCESSO MILITAR DE TOMADA DE DECISÃO:  
O GERENCIAMENTO DE RISCO E O PAPEL DO GRADUADO**

**S TEN CLEBER RIBEIRO DA COSTA**

**RIO DE JANEIRO – RJ**

**2022**

# **O PROCESSO MILITAR DE TOMADA DE DECISÃO: O GERENCIAMENTO DE RISCO E O PAPEL DO GRADUADO. COSTA, C. R.**

## **RESUMO**

O presente artigo tem por finalidade apresentar, de maneira geral, a conceituação do processo militar de tomada de decisão. Primeiramente, apresentar a sequência do exame de situação do comandante, a qual se trata de “uma metodologia de planejamento iterativo para entender a situação e a missão, desenvolver um curso de ação e produzir um plano ou ordem de operação” (USA, 2019, p. 2-11, tradução nossa). Num segundo momento, abordar alguns aspectos associados a fatos e premissas críticas e a influência do gerenciamento de risco na qual procura-se identificar, avaliar e controlar os riscos operacionais de forma a auxiliar a correta tomada de decisão por parte do comandante. Finalmente, evidenciar a valorização da figura do graduado que é peça fundamental no assessoramento de seus comandantes para o cumprimento da missão.

Palavras-chave: planejamento, tomada de decisão, gerenciamento de risco.

## **ABSTRACT**

This article aims to present a general approach to the conceptualization of the decision-making process. Firstly, present the Commander Situation Review Sequence, which is “an iterative planning methodology for understanding the situation and mission, developing a course of action, and producing a plan or order of operation” (USA, 2019, p. 2-11). Secondly, to address some aspects associated with critical facts and assumptions and the influence of risk management in which it seeks to identify, assess and control operational risks in order to assist the commander in correct decision making. Finally, highlighting the appreciation of the figure of the graduate who is fundamental piece in advising their commanders for the accomplishment of the mission.

Keywords: planning, decision making, risk management.

# **O PROCESSO MILITAR DE TOMADA DE DECISÃO: O GERENCIAMENTO DE RISCO E O PAPEL DO GRADUADO. COSTA, C. R.**

## **1 INTRODUÇÃO**

O exame de situação do comandante é um processo de planejamento para o emprego dos elementos da Força Terrestre que auxilia com uma sequência lógica e ordenada o processo decisório. O processo possui seis etapas ou fases integradas e cada etapa consiste em insumos (entradas de dados e informações), fases (ou métodos de conduta) e produtos (ou saídas). Os produtos obtidos em cada etapa proporcionam aos comandantes um melhor direcionamento para a melhor decisão (BRASIL, 2014).

De maneira sucinta, a fase 1 consiste na análise da missão e trata das considerações preliminares; a fase 2 trata da situação do ambiente operacional e sua compreensão; a fase 3 trabalha com as possibilidades do inimigo e desenvolve as possíveis linhas de ação; na fase 4 realiza-se a comparação entre as linhas de ação possíveis; já na fase 5 decide-se qual linha de ação seguir e; na fase 6, emite-se o plano ou ordem de operações (BRASIL, 2014).

Vale salientar que durante todo o processo a identificação de fatos e suposições críticas, ajudam os comandantes a coletar informações para ajudá-los a desenvolver planos ou ordens de operações (USA, 2022). Igualmente importante, o gerenciamento de risco identifica, avalia e controla “os riscos decorrentes de fatores operacionais e toma decisões que equilibrem o custo do risco com os benefícios da missão” (USA, 2021, p. 1-1, tradução nossa), auxiliando sobremaneira a tomada de decisão por parte dos comandantes.

Vale destacar que no processo de análise dos riscos para a tomada de decisão dos comandantes, o graduado pode apresentar ao comandante seu ponto de vista e perspectiva sobre o propósito e a abordagem operacional da missão. Eles também podem fornecer uma avaliação crítica sobre o ambiente operacional (A Op) apoiando a tomada de decisão do comandante.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

Para a tomada de decisão, os comandantes devem coletar o maior número de dados para auxiliá-los. Neste ínterim, depara-se com termos como fatos, suposições e premissas. O termo fato refere-se a todas as informações consideradas verdadeiras durante o planejamento das operações. Por outro lado, o termo suposição refere-se a suposições quando não há dados concretos sobre o estado atual ou eventos futuros. Os fatos e as suposições são as bases para que o comandante e seu estado-maior possam elaborar os planos e as ordens. Na ausência de fatos, as premissas tornam-se ferramentas essenciais e necessárias para o planejamento das

## **O PROCESSO MILITAR DE TOMADA DE DECISÃO: O GERENCIAMENTO DE RISCO E O PAPEL DO GRADUADO. COSTA, C. R.**

operações. No entanto, o comandante deve substituir as suposições por fatos o mais rápido possível e fazer as correções necessárias em seu planejamento (USA, 2022).

### **2.1 O GERENCIAMENTO DE RISCO NA TOMADA DE DECISÃO**

Além disso, o risco estará sempre presente nas operações militares. A avaliação de riscos, que trata da "interação entre a probabilidade e o impacto, estabelecendo-se o valor e o nível de risco" (BRASIL,2019), tem por finalidade auxiliar os comandantes na tomada de decisão para o tratamento de riscos. Neste sentido, é fundamental identificar, avaliar e controlar os riscos, a fim de reduzir os danos às tropas e à população civil. Essa tarefa permite que o comandante e seu estado-maior conduzam os riscos durante a análise do A Op a níveis aceitáveis (USA, 2022).

Dessa forma, identificar fatos críticos, desenvolver suposições e iniciar o gerenciamento de riscos são tarefas essenciais na análise de missão. Além disso, o uso de suposições é significativo quando o comandante e seu estado-maior não possuem fatos reais para planejar as operações. No entanto, todo esforço é necessário para confirmar ou corrigir esses pressupostos durante o planejamento, ou mesmo durante as linhas de ação. Assim, esta ação facilitará a avaliação e o controle dos riscos a fim de mitigar os perigos presentes nas operações militares. Como resultado, a integração dessas tarefas contribuirá para o sucesso da missão (USA, 2022).

#### **2.1.1 A experiência do Exército Brasileiro no Haiti**

Como exemplo do processo de tomada de decisão, Charleaux (2017) afirma que o planejamento inicial para a operação do Exército Brasileiro (EB) no Haiti tinha um contexto diferente antes de chegar àquele país caribenho. O EB teve como objetivo realizar o trabalho de ajuda humanitária e manutenção da paz de forma pacífica, sem alterar o cotidiano da população. No entanto, ao desembarcar na capital haitiana em julho de 2004, as tropas brasileiras enfrentaram um cenário de guerra. Grupos rebeldes armados atacaram os militares brasileiros quando eles deixavam a base. Após reunir os fatos e entender a real situação do país, o comandante e seu estado-maior alteraram o planejamento das operações. As tropas brasileiras começaram a realizar operações de cerco e busca para prender todos os membros daqueles grupos rebeldes. Depois de confirmar os fatos e corrigir as suposições, o comandante conseguiu adaptar seu planejamento de acordo com o estado atual. Essa tarefa reduziu os riscos das operações naquele país e estabeleceu segurança para toda a população haitiana.

## **O PROCESSO MILITAR DE TOMADA DE DECISÃO: O GERENCIAMENTO DE RISCO E O PAPEL DO GRADUADO. COSTA, C. R.**

### **2.2 O PAPEL DO GRADUADO NA TOMADA DE DECISÃO**

Durante todo o processo de análise, vale destacar o papel do graduado. Uma das funções do graduado, é auxiliar o comandante na compreensão do A Op, de modo que sua experiência contribua significativamente para o desenvolvimento do planejamento. Dessa forma, o comandante precisa de todas as informações e ferramentas disponíveis para desenvolver e emitir a análise completa do A Op. O graduado pode apresentar ao comandante seu ponto de vista e perspectiva sobre o propósito e a abordagem operacional da missão. Eles também podem fornecer uma avaliação crítica do A Op apoiando a tomada de decisão do comandante. Por meio desse aporte e das informações fornecidas, os comandantes poderão transmitir aos seus subordinados sua intenção e a melhor forma de obter sucesso nas operações.

Essas atividades, juntamente com as demais tarefas da análise da missão, são ferramentas essenciais para que o comandante tome decisões com base no raciocínio claro e lógico. Familiarizados com todos os detalhes do exame de situação, os graduados podem aplicar seu conhecimento e experiência para auxiliar o comandante e o estado-maior em todas as tarefas. Eles também fornecem análises relevantes e detalhadas relacionadas ao A Op para facilitar o entendimento da missão pelo comandante e estado-maior. Os graduados têm um papel essencial desde o planejamento até a execução da missão para que as forças militares possam atingir o estado final desejado.

Uma vez compreendidos os passos do exame de situação do comandante, os graduados estarão prontos para lidar com as funções de uma missão importante e auxiliar na tomada de decisão. Os graduados possuem experiência em diversos cenários operacionais e, dessa forma, podem ajudar a identificar fatos e desenvolver hipóteses. Eles também podem apoiar o comandante fornecendo um ponto de vista diferente facilitando a sincronização das tropas. Assim, podem fornecer diferentes avaliações verificando possíveis problemas e falta de informação no A Op. Os graduados têm uma tarefa crucial de apoiar a aplicação do processo de tomada de decisão para entender o A Op e aconselhar os comandantes e estado-maior a tomar a decisão correta.

### **3 CONCLUSÃO**

Em resumo, este artigo abordou questões centrais para a análise da tomada de decisão do comandante. Procurou-se abordar, de maneira sucinta, as fases e o objetivo do exame de

## **O PROCESSO MILITAR DE TOMADA DE DECISÃO: O GERENCIAMENTO DE RISCO E O PAPEL DO GRADUADO. COSTA, C. R.**

situação do comandante que traz o processo de planejamento para o emprego dos elementos da Força Terrestre auxiliando o processo decisório por parte dos comandantes.

Abordou ainda, algumas características relacionadas a fatos e premissas críticas e o gerenciamento de riscos. Verificou-se a importância do gerenciamento de risco e a coleta de dados para auxiliar os comandantes a desenvolver planos ou ordens de operações.

E, finalmente, destacou-se que no processo de análise dos riscos para a tomada de decisão dos comandantes, o graduado pode apresentar seu ponto e vista e perspectiva sobre o propósito e a abordagem operacional da missão a fim de fornecer uma avaliação crítica ao comandante apoiando a tomada de decisão.

### **4 REFERÊNCIAS**

BRASIL. Exército. **Manual de campanha Contraineligência**. EB70-MC-10.220. 1. ed. Brasília, DF: Comando do Exército, 2019.

\_\_\_\_\_. Exército. **Processo de planejamento e a condução das operações terrestres**. EB20-MC-10.211. 1. ed. Brasília, DF: Comando do Exército, 2014.

CHARLEAUX, J. P. **Qual o balanço da missão de paz brasileira no Haiti**. *Nexo*. 2017. Disponível em <<https://www.nexojornal.com.br/expresso/2017/04/25/Qual-o-balanço-da-missão-de-paz-brasileira-no-Haiti>>. Acesso em: 10 jun. 2022.

USA. Headquarters, Department of the Army. **Army Doctrine Publication (ADP) 5-0: The operations process**. Washington, DC, 2019. Disponível em: <[https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/ARN18126-ADP\\_5-0-000-WEB-3.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN18126-ADP_5-0-000-WEB-3.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2022.

\_\_\_\_\_. Headquarters, Department of the Army. **Army Techniques Publication (ATP) 5-19: Risk Management**. Washington, DC, 2021. Disponível em: <[https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/ARN34181-ATP\\_5-19-000-WEB-1.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN34181-ATP_5-19-000-WEB-1.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2022.

\_\_\_\_\_. Headquarters, Department of the Army. **Field Manual (FM) 6-0: Commander and staff organization and operations**. Washington, DC, 2022. Disponível em:

**O PROCESSO MILITAR DE TOMADA DE DECISÃO:  
O GERENCIAMENTO DE RISCO E O PAPEL DO GRADUADO. COSTA, C. R.**

<[https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/ARN35404-FM\\_6-0-000-WEB-1.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN35404-FM_6-0-000-WEB-1.pdf)>.

Acesso em: 10 jun. 2022.