



Equipe de Gerência de Crise

A Garantia das Decisões Críticas

Ten.-Cel.-Av. Marcelo Kanitz Damasceno

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a Aeronáutica tem freqüentado, com considerável assiduidade, as páginas dos jornais.

Em função da mundialmente divulgada queimada em Roraima, no mesmo ano, a Aeronáutica foi indicada pelo Governo para definir um plano de contingência que atendesse a todos os órgãos envolvidos com o combate

à tragédia. A imprensa indagou por uma solução a ser proposta pela Aeronáutica.

O ano de 1999 conheceu, também, questionamentos de posturas deste Comando acerca de mudanças decorrentes da criação do Ministério da Defesa como, por exemplo, a implantação da ANAC e a privatização da INFRAERO. As respostas fornecidas, por vezes, criaram certos embaraços nas interpretações.



Os recentes fatos citados nada mais fizeram do que aflorar um problema que não é privativo da Aeronáutica: a falta de um assessoramento para as decisões.

O dia-a-dia do Comandante da Aeronáutica, no gerenciamento específico da FAB, exige-lhe constantes tomadas de decisão. Se algumas destas decisões são fundamentadas apenas na sensibilidade pessoal do Comandante e não exigem premência, em muitos casos, decisões não só exigem conhecimento amplo como também devem ser tomadas dentro de um exíguo espaço de tempo, o que as tornam críticas.

Esta exigência vem comprovando, cada vez mais, a necessidade e a importância de sistemas de apoio à decisão. Obriga, ainda, uma melhor utilização daqueles profissionais com reconhecido saber em suas áreas de atuação para assessorar o maior decisor da Força no estabelecimento de decisões estratégicas críticas.

Um exemplo fiel do que vem sendo buscado neste campo é retratado em um levantamento feito sobre as tentativas de se criar um gabinete de crise. Todos os trabalhos, teses e monografias consultadas, sem exceção, tratam da decisão de comando como uma decorrência exclusiva de sistemas computacionais de tratamento de informações.

A criação de uma Equipe de Gerência de Crise, no nível do comandamento estratégico da Aeronáutica, a fim de permitir tomadas de decisão oportunas e eficazes, mesmo quando limitadas pelo fator tempo, em situações complexas, é a maneira mais eficiente para garantir o sucesso da função Comando, quando tratando de definições emanadas pelo Comandante da Aeronáutica.

A conjugação desses aspectos, estrutura fundamental para a abrangência das decisões, será abordada sob o essencial ponto de vista gerencial.

O COMANDO E CONTROLE E A DECISÃO ESTRATÉGICA

O comando e o controle na Aeronáutica

A Aeronáutica do Brasil conheceu a si mesma e ao conceito de Comando e Controle, tendo como pano de fundo o maior conflito de toda a História, quando ainda absorvia as características das então Aviações Naval e Militar.

Os conceitos mundiais de C2, até então embrionários, todavia, com o advento da guerra foram tomando forma e agregando recursos necessários às exigências da evolução tecnológica e à de respostas mais rápidas. A aplicação da essência do Comando e de seu decorrente Controle não poderia ser efetivada sem sistemas de comunicações e de coleta de dados.

Ao conceito de Sistema de Comando e Controle passou-se a adicionar, a partir de então, uma série de atributos que davam nova nomenclatura ao C2: C3I, C4I, C4ISR e seus derivados.

Deve-se considerar basicamente que, independentemente da extensão da sigla estabelecida, tudo o que estiver definido além de C2 é parte integrante de um suporte disponibilizado para agilizar essas duas funções essenciais de gerência: o Comando e o Controle.

O COMGAR, essência do controle operacional da FAB, responsável pela execução das Diretrizes emanadas pelo EMAER e, portanto, pela confecção das Ordens de Operações, pode e tem buscado modelos de processo de C3I muito próximos daqueles aplicados nos seus níveis subordinados: Forças Aéreas e Unidades Aéreas.

Antes de se conhecer a estrutura que seria responsável por abrigar todos os tentáculos de um sistema de apoio à decisão na Aeronáutica, faz-se mister uma rápida



apresentação sobre o que configura a existência de uma crise.

O ambiente da crise

Os sociólogos definem crise como uma situação grave em que os acontecimentos da vida social, rompendo padrões tradicionais, perturbam a organização de alguns ou de todos os grupos integrados na sociedade. “A volta à normalidade deve ser efetivada dentro de um tempo estipulado tal que se possa, ainda, evitar que o rompimento desses padrões evolua para situações de cisalhamento entre esses grupos”¹.

O que a sociologia define como cisalhamento entre grupos pode ser interpretado, na literatura militar, como litígio ou guerra. Assim como a sociologia, que demonstra preocupação em aproveitar-se um tempo determinante para evitar mal maior, o pensamento militar também deve estar voltado para esta concepção.

No caso do Brasil, pode-se valer da primeira seção do livro “Visões do Brasil”, do diplomata Rubens Ricupero, em que traduz uma visão que não é uma fria abstração filosófica ou uma postura ideológica. Baseia-se no fato de que o Brasil, em razão de sua geografia e de sua história, não enfrenta problemas maiores de segurança no campo estratégico-militar. Com larga visada histórica e desenvolvido na experiência do autor, o estudo baseia-se em dois eixos explicativos. Um é o da simetria, balizador da interação com Estados como os da América Latina, situados em categoria de poder comparável com a nossa. Outro é o da assimetria, delimitador do relacionamento do Brasil com as grandes potências, das quais nos separa um significativo diferencial de poder.

Entende o autor que os projetos e alianças de interesse específico do Brasil, assim como nosso papel mais amplo como país em

condições de lidar diplomaticamente com os “interesses gerais” do sistema internacional, afastam quase que por completo, qualquer possibilidade de engajamento puramente militar, seja voltado para as possibilidades tanto do flanco simétrico como do assimétrico. A única situação que o condicionamento globalizado das relações entre o Brasil e os demais países não pode evitar são daquelas crises setoriais, que deverão ser administradas a tempo de evitar efeitos danosos, pela fração da administração envolvida.

Este posicionamento ratifica a necessidade de a Aeronáutica, como fração passível de administrar uma situação momentânea de instabilidade das relações com outro grupo, possuir seu próprio sistema de contraposição a qualquer tipo de dissensão.

A criação do CECOER

A absoluta necessidade de dotar a Aeronáutica de um órgão voltado para apoiar decisões levou à criação, em 1986, do Centro de Coordenação do Poder Aeroespacial Brasileiro (CCPAB) com vistas a oferecer subsídios ao então Ministro da Aeronáutica, apenas e tão-somente, quando da ativação da Estrutura Militar de Guerra (EMG).

Em 1997, após onze anos de equivocado esforço, a 4ª Subchefia do EMAER decidiu extinguir aquele que deveria ser o centro de excelência de apoio à decisão e, sob nova ótica, criou o Centro de Coordenação da Aeronáutica (CECOER).

O CECOER nascia, em 1997, como embrião de um gabinete de crise, para as missões específicas da Aeronáutica, particularizando a FAB, naquelas situações em que, como fração administrativa, necessitasse buscar soluções a curto prazo.

A nova estrutura física definiu a ergonomia ideal para um setor voltado ao apoio à decisão em situações de crise.

¹ BOAR, Bernard H. *Strategic Thinking for Information Technology*. USA: John Wiley & Sons, Inc., 1997, p.56.



DECISÕES INCOMPLETAS E EXTEMPORÂNEAS

A ascendência da arquitetura física sobre a funcional

Durante o período de sua existência, o CCPAB enviou ao exterior alguns oficiais que, possuindo graduação em campos das ciências exatas, puderam complementar seus estudos, com o objetivo de consubstanciar modelos de apoio à decisão para o CCPAB. Os projetos decorrentes traduzem a preocupação (de difícil concretização) em formular uma arquitetura fria de banco de dados que poderia fornecer todas as informações necessárias para apoiar decisões de primeira linha. Nenhum desses modelos, carregados de fórmulas matemáticas, previa a inclusão da interface humana.

Esse é o maior exemplo de uma preocupação invertida: quando se deveria dar um tratamento inicial à "arquitetura funcional", criando modelos de Comando e Controle que dependem da criatividade dos administradores, priorizou-se a "arquitetura física", formando elementos de uma única área, adquirindo-se os equipamentos mais modernos para a época sem ter uma definição de a quem ou a que servir. A teoria, estado apenas aceitável para uma organização embrionária, acompanhou o CCPAB em seus longos onze anos de vida.

Se por um lado o CECOER entendeu que a sua aplicação só seria efetiva naquelas situações de crise que não chegam à efetivação da EMG, por outro, não conseguiu ter a visão de que, diferentemente dos níveis operacional e tático, a decisão estratégica está muito mais voltada aos modelos de gerência através de uma liberação individual ou coletiva estritamente ligada ao desenvolvimento do processo de raciocínio intuitivo, o mais completo e eficiente de que dispõe o ser humano. Tudo isso vem a ser coadjuvado pelos essenciais sistemas integrados de informações. Apenas coadjuvado.

A essencial atuação do setor como gabinete de crise está totalmente comprometida, já que a sua missão precípua não está sendo desempenhada a contento, o que evidencia um problema que demanda análise com maior profundidade.

A restrição temporal das decisões

Os esforços propostos para o novo CECOER estão moldados em dois fundamentais fatores que definem o ambiente da tomada de decisão em qualquer operação militar, independente da intensidade do conflito: incerteza e tempo.

O processo de tomada de decisão é estressante por estar preso a uma grande variedade de influências comportamentais e pressões, que vão surgir da combinação destes fatores tais como pânico, disponibilidade de informações, conservadorismo, rotina e da confiança em previsões.

Todas as pessoas tomam decisões, umas com maior facilidade e independência, outras com vacilações e inseguranças, mas todas decidem. A decisão, em determinados casos, consiste em não decidir, em adiar a solução dos problemas para um momento mais oportuno. A tipicidade de uma crise, porém, não admite a opção do adiamento da solução.

Ao invés de uma maior interação do fator humano na execução do apoio às decisões estratégicas, constata-se a ocorrência de diversos trabalhos que priorizam a informática como essência, no levantamento de hipóteses a serem apresentadas aos decisores, gerando uma lacuna no apoio à decisão.

A lacuna no apoio à decisão estratégica

Os documentos que, nos últimos treze anos, tratam da formulação de um gabinete de crise, via de regra, buscam paridade com os processos desenvolvidos nos níveis operacional e tático. Nestes, ao contrário daquele das grandes definições, o



equipamento é, a cada dia, mais essencial na formulação do que deve ser realizado.

Outro aspecto nunca considerado na doutrina do CCPAB e do CECOER é a relação de uma crise com o fator tempo. Decisão em crise é uma corrida contra o tempo. Se este não for o maior determinante na exigência de soluções, então não se estará diante de uma crise.

Quanto mais tempo gasto em processamento da informação, visando a reduzir a incerteza, mais lentamente chega-se às decisões. Se levada ao extremo, a busca de mais informação pode até inviabilizar a decisão a ser aplicada dentro de um prazo rigorosamente estabelecido.

No caso particular da Aeronáutica a inexistência de uma estrutura de apoio à decisão, no nível de comandamento estratégico, é o maior óbice do seu atual gerenciamento de crises, sem a qual não se pode tomar decisões oportunas e eficazes, limitadas pelo fator tempo, em situações complexas.

Esse desvio crítico enunciado foi atingido devido à ocorrência de uma série de deficiências:

- falta de elementos de um EM Especializado, com vivência nas várias áreas de atuação da Aeronáutica;

- a formação voltada para a guerra, por vezes, desconsidera outras hipóteses de aplicação; e

- incapacidade administrativa de produzir diretrizes (Comando) e proceder ao seu devido acompanhamento (Controle) em tempo real.

A caracterização desses problemas define o atraso ou, por vezes, o imobilismo de nosso processo decisório, quando premido pelo fator tempo. Provada a exigência de uma solução que possibilite respostas rápidas a ponto de evitar crises ou, se já não possíveis de serem evitadas, que possam ser

amplamente reduzidas, urge a necessidade de apresentá-la.

A DECISÃO VOLTADA PARA A CRISE

“...muitas das formulações que cometo têm caráter provisório. E se não vacilo em avançá-las correndo o risco de errar é porque prefiro esse risco a uma atitude omissa ou conveniente, talvez mais sábia, mas que tende a manter tudo como está. Posso portanto errar, tentar acertar, tentar contribuir com meus acertos e erros para a compreensão de alguns problemas tão importantes quanto complexos, que exigem resposta urgente, a qual dificilmente será dada por uma única pessoa.”²

A arquitetura de uma solução

O CECOER, em subordinação técnica ao SISMC3, pôde participar, nos anos de 1997 e 1998, de uma série de apresentações de empresas estrangeiras, ligadas à área militar, sobre sistemas de apoio à decisão. Nessas palestras ficou bastante claro que as companhias possuem capacidade para produzir qualquer sistema, de acordo com a arquitetura desenhada pelos clientes. “Desenhar a arquitetura” nada mais é do que sujeitar as necessidades mais reservadas da Força a uma empresa estrangeira.

Tal aquisição seria um risco aceitável se não houvesse uma solução moldada para as nossas necessidades atuais, adquirida com recursos mínimos e que, além de possuir todos os requisitos técnicos, apresenta uma das características mais cobradas nas atividades militares atuais: a criatividade.

Os trabalhos ocorridos no CECOER, nos últimos três anos, dividiram-se em dois grandes campos: o técnico e o gerencial.

O campo técnico busca a formulação de um sistema computacional chamado de Sistema de Apoio à Decisão da Aeronáutica (SAAD), previsto para aplicação em médio prazo.

No campo gerencial, que está voltado apenas para o apoio à decisão estratégica,

² GULLAR, Ferreira. *Vanguarda e Subdesenvolvimento*. Petrópolis: Vozes, 1978, p.12.



repousa a proposta de solução para o problema em questão.

Baseado nesse raciocínio, definido pela limitação gerencial e estratégica, a proposta de solução consiste na criação de uma Equipe de Gerência de Crise no nível do comando estratégico da Aeronáutica, a ser instalada dentro do CECOER, a fim de permitir tomadas de decisão oportunas e eficazes, mesmo quando limitadas pelo fator tempo, em situações complexas.

Esta solução prevê dispor de um modelo padronizado, com seus passos estabelecidos em função do tempo disponível para a tomada de decisão, além de aproveitar os sistemas de comunicação (voz, dados sigilosos e imagem) disponíveis no CECOER, para emissão dos dados contidos no documento da decisão (Comando) e seu necessário acompanhamento (Controle), além de compatibilizar-se com seu atual efetivo.

Samuel Certo, em seu livro "Administração Estratégica", mais do que consagra as sete funções gerenciais quando da implantação de um sistema de apoio estratégico para suportar o nível decisório das grandes empresas quando em concorrência, principalmente, no campo comercial.

Utilizando-se de um paralelo desse modelo de especialização, podemos indicar os campos básicos para apoio à decisão, dentro da estrutura da nossa Força: (Tab. 1-3)

No cotidiano do CECOER, cada um desses sete campos corresponde a uma

estação que, por sua vez, será ocupada por elementos do próprio efetivo do Centro.

Cabe a cada estação as atualizações das necessidades de informação, adquiridas, diariamente, junto às fontes essenciais de cada campo, por intermédio dos meios de comunicação disponíveis no Centro.

O espaço físico destinado para essa atividade é a Sala de Apoio do CECOER, já mobiliada para este fim e que, com essa disposição, sem qualquer alteração, receberá a Equipe de Gerência de Crise, quando acionada para a sua atividade precípua.

O trabalho diário de levantamento de informações em cada estação tem como principal objetivo o de manter, pelo menos, os Chefes da 2ª e da 3ª Subchefias do EMAER, respectivamente, Informações e Operações, atualizados com as atividades da Força.

A participação desses dois oficiais é condição básica para evitar-se qualquer solução de continuidade quando da ativação da EGC, visando a apoiar os trabalhos que culminarão com a tomada de decisão. A interpretação dos dados disponibilizados fornecerá os indicativos de alerta para uma possível prontidão da Força.

A qualificação da decisão precisa estar consubstanciada por todas as áreas que contribuem para a sua formulação. A urgência de algumas decisões tem negligenciado, na grande maioria das vezes, este respaldo. Decorre daí grande solução para tal problema que é a criação de uma Equipe de Gerência de Crise.

FUNÇÕES GERENCIAIS	CORRESPONDENTE NA FORÇA	RESPONSÁVEL NA FORÇA
PESSOAL	PESSOAL	COMGEP / DEPENS
FINANCEIRA	ORÇAMENTO	SEFA
PRODUÇÃO	OPERAÇÕES	COMGAR / DEPED
MATERIAL	LOGÍSTICA	COMGAP
MERCADOLÓGICA	INFORMAÇÕES	SECINT / CECOMSAER / 2SC EMAER
PLANEJAMENTO	PLANEJAMENTO	3SC EMAER
ADMINISTRAÇÃO	SUPORTE	CECOER

Tabela 1-3: Correspondência das Funções Gerenciais



A equipe de gerência de crise

Para o perfeito entendimento da atividade dessa Equipe, faz-se mister, inicialmente, o conhecimento de estudos determinantes dos efeitos das personalidades de líderes, militares ou não, quando decidindo, tendo como principais limitadores o fator tempo e o não conhecimento universalizado de todas as variáveis influenciadoras do resultado.

Na avaliação de Herzberg³, são esmagadoras as provas de que atitudes, humores, fatores de personalidade, variáveis motivacionais e os próprios sistemas nervosos de todos os líderes estudados, sem exceção, depõem contra uma melhor tomada de decisão, quando atuando sozinhos e coagidos por um prazo definido, com pouca ou nenhuma elasticidade.

Aceitar uma estrutura organizacional decisória sem levar em conta a participação de elementos de análise de todos os segmentos passíveis de opinar assemelha-se um pouco a tentar completar um complicado quebra-cabeças sem usar todas as peças, ou usar a maioria delas com o mesmo formato, em que servem para um mesmo e único espaço, mas não se completam.

Baseado nesta necessidade de formular decisões, contando com a maior abrangência técnica disponível, a segunda metade da década de 60 conheceu os "organogramas de processo de grupo não-formal". Segundo Frederick Glen⁴, esta estrutura passou a prever a inclusão de representantes de grupos determinados pela natureza de suas tarefas formais ou por seus níveis comuns de antigüidade e experiência dentro da organização.

O objetivo desta essencial participação era, e ainda hoje é, o de prover informação técnica suficientemente abundante e confiável e necessariamente rápida para opor-se a uma greve interna, escasseamento de matéria-

prima, artimanha de concorrentes e outras crises que poderiam, a curto prazo, minar o bom nome da empresa ou colocá-la em situação de falência.

A única estrutura de grupo definida dentro do Comando da Aeronáutica, considerando a experiência empresarial vivida em meados da década de 60, que poderia deflagrar uma operação de oposição a qualquer situação paralela àquelas listadas no campo empresarial, é o grupo formado pelo Comandante da Aeronáutica e seu colegiado, o Alto-Comando.

Falta, no entanto, a este grupo, o processo não-formal admitido no nível empresarial há trinta anos, para resolver problemas prementes e não previstos em nenhuma estrutura aplicável da Força.

Essa indesejável lacuna será completada pela Equipe de Gerência de Crise. O grupo é formado por oficiais possuidores de destacado conhecimento naquelas sete áreas de atuação gerencial já definidas.

A formação desta Equipe parte da iniciativa do EMAER em solicitar aos órgãos envolvidos (COMGAR, COMGAP, DEPENS, DEPED, COMGEP, SEFA, SECINT, CECOMSAER, 2SC e 3SC-EMAER) a indicação de Oficiais com denotado conhecimento em suas áreas de atuação, além de eventuais suplentes.

A atuação da EGC respeita um processo. Ele é iniciado por um chamamento feito pelo Comandante da Aeronáutica ou o Chefe do EMAER, a um dos dois Oficiais-Generais desencadeadores do processo de apoio à decisão (Chefes da 2SC ou da 3SC-EMAER), devido às suas atualizações com o cotidiano da Força.

O modelo do processo decisório, iniciado pelo conhecimento do problema por parte de um ou de ambos os Oficiais, segue uma rotina subordinada essencialmente ao tempo disponível para tornar a decisão eficaz, de

³ HERZBERG, F. *Work and the Nature of Man*. USA: World Publishing, 1966, p.59.

⁴ GLEN, Frederick. *Psicologia Social das Organizações*. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 1976, p.33.



acordo com um contínuo trabalho disposto em cinco fases e que respeita um paralelismo com as etapas de assessoria do consagrado Estudo de Estado-Maior - EEM. A Tabela 2-3 apresenta a relação entre as atividades da EGC com as fases e etapas de assessoria do EEM.

A atividade de apoio à decisão corre o sério risco de não ser eficaz, caso não respeite o prazo definido pelo decisor. Para tanto, as ações existentes nas fases correspondentes à atividade de apoio à decisão deverão sofrer um parcelamento do prazo definido para a atividade, sob o controle do Coordenador da EGC, com exceção do tempo para a fase de Acionamento e Aprestamento, que é de uma hora.

FASES DE TRABALHO DA EGC	ETAPAS/FASES DO EEM	% TEMPO
1- ACIONAMENTO E APRESTAMENTO	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	1 HORA
2- ANÁLISE DA SITUAÇÃO	ESTUDO DO PROBLEMA (EEM)	60% (exemplo)
3- TOMADA DE DECISÃO	TOMADA DE DECISÃO	25% (exemplo)
4- ELABORAÇÃO DA DECISÃO	FORMULAÇÃO DA DECISÃO	15% (exemplo)
5- ACOMPANHAMENTO E REAVALIAÇÃO	ACOMPANHAMENTO DA DECISÃO	CONTROLE

Tabela 2-3: Fases de Apoio à Decisão da EGC

A formulação didática desta seqüência nos dá a exata noção de um trabalho dividido em ações de Apoio à Decisão e, posteriormente, Comando e Controle.

Há um fiel divisor destas duas atividades que é o momento da formulação da decisão contida na Fase 4 do processo.

Em outras palavras, tudo o que for feito até que se formalize a decisão é, puramente, apoio à decisão. De posse do documento, inicia-se, dentro do CECOER, a consolidação da "arquitetura funcional" de C2, utilizando seus meios disponíveis da "arquitetura física" de comunicações, dados e imagens, já existentes e não utilizados para tal, para comandar a decisão e controlar o seu cumprimento.

Resumo das fases

Fase 1: Acionamento e aprestamento

A fase é deflagrada quando se configurar uma crise que sinalize a possibilidade de emprego da Aeronáutica ou uma situação em que, mesmo não sendo necessária a utilização física de seus meios, torna-se imperativa uma ação corretiva dentro de um prazo delimitado.

Fase 2: Análise da situação

Caracteriza-se pelo levantamento de dados setoriais, análise da situação, análise das capacidades, formulação de linhas de ação possíveis e preparação de um brifim de apresentação para a fase seguinte.

As estações de trabalho de cada elemento da EGC, além de armazenar dados globais, como é o caso das informações cotidianas, estarão conectando cada especialista ao seu banco de dados setorial. A Logística terá ligação com o SILOMS, o Orçamento com o SIAFI, o Pessoal com o SIGPES e assim por diante.

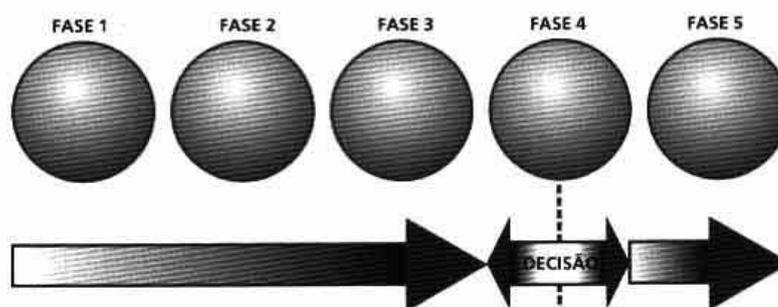


Figura 1: Relação das Fases com as Atividades

Nesta etapa, todas as hipóteses levantadas são estudadas sob o aspecto de planejamento operacional, caso seja necessário para a sua validação. A viabilidade ou a reprovação técnica destas opções ocorre com pessoal especializado nas áreas que exijam essa legitimação.

Fase 3: Tomada de decisão

Aquela ou aquelas hipóteses levantadas e comprovadamente factíveis serão apresentadas ao decisor e seu colegiado.

Respeitando o prazo remanescente, será aceita a totalidade de uma das hipóteses ou a conjugação de algumas das opções apresentadas.

O resultado desta atividade definirá a linha de ação de comando.

Fase 4: Elaboração da DPM

Esta Fase comporta uma alteração na dinâmica de atividade do Centro. Em dado momento, a estrutura da organização, que até então estava voltada para apoiar a decisão, passa a dispor de seus meios da arquitetura física para suportar a capacidade de comandar e controlar a decisão.

O fluxo da Fase 4 respeita uma seqüência de três passos:

1º - elaboração final da decisão, segundo um modelo preestabelecido;

2º - aprovação da decisão, por parte da Autoridade Aeronáutica; e

3º - disseminação da decisão.

A função Comando, dentro da arquitetura funcional de Comando e Controle, é representada pela disseminação daquilo que deve ser cumprido pelos órgãos subordinados.

A Seção de Comunicações do CECOER, será a responsável por cumprir a rotina de **como, quando e para quem** divulgar a decisão.

Fase 5: Acompanhamento e reavaliação

A quinta e última Fase define a função Controle propriamente dita, dentro da concepção estratégica de decidir.

A etapa caracteriza-se por um estreito contato com os comandos subordinados, operacionais ou não, a fim de assegurar que o emprego está de acordo com as orientações da diretriz estratégica.

Nesta fase, obtém-se, ainda, as informações necessárias para a reavaliação das capacidades e dos demais fatores de planejamento que poderão influenciar na tomada de linhas de ação alternativas.

Mensurando os resultados e de posse de relatórios e informações imediatas, a própria EGC, operando agora na Função Controle, poderá identificar vulnerabilidades e determinar uma perfeita análise de contingências.

A conclusão do acompanhamento poderá, ainda, identificar a impossibilidade de se chegar aos preceitos contidos no documento da decisão. A reorientação de um novo processo de apoio à decisão, respeitando o faseamento que se inicia com uma nova análise da situação, poderá ser implementada imediatamente.

A efetivação da EGC estabelecerá, em um ano, quais os componentes da EGC e seus substitutos eventuais que permanecerão em caráter de sobreaviso para cobrir os postos do processo que apoiará a decisão do Comando da Aeronáutica, em situações inusitadas. Este prazo é o suficiente para formulação da quantidade de simulações anuais necessárias para a manutenção do nível de aplicação das arquiteturas física e funcional do sistemas.

Existe uma estrutura física montada, e bem montada. A EGC poderá estar a postos em menos de uma hora, dispondo, quando de sua chegada ao Centro, de todos os meios da arquitetura física a disposição. Ainda assim,



cumpra analisar a solução sob alguns fatores de ponderação, quais sejam: a adequabilidade, a praticabilidade e a aceitabilidade dentro do contexto da Força Aérea.

Análise da solução da proposta

Em princípio, esta solução traduz uma ação que atende O QUE, O ONDE, O QUEM e O QUANDO opor-se a uma crise e sua exigência de superá-la.

Ela é adequada, porque propicia ao Comandante da Aeronáutica e ao seu colegiado a disponibilidade de uma grande gama de informações técnicas que propiciarão uma série de hipóteses de solução, dentro de um prazo predefinido.

Não existindo dificuldades insuperáveis para a adoção desta solução na Força Aérea, ela é considerada totalmente praticável, uma vez que a sua implantação não exige ônus para a União. A única exigência é a da quantidade e da qualidade dos participantes convocáveis para a EGC, que não vai além dos disponíveis e existentes no momento dentro de cada Organização elencada para participar da solução proposta.

Pode-se considerar ainda esta proposta como aceitável, porque a importância dos benefícios auferidos com a sua implantação compensam, em muito, todo o esforço a ser despendido com a condição de permanente sobreaviso de seus integrantes.

Uma Força que busca a sua afirmação e trabalha um projeto bilionário de modernização não pode abrir mão de uma condição excepcional de pronta resposta.

Um modelo gerencial capaz de acompanhar o vulto da atualização material pretendida, obriga-se a adotar as medidas de apoio à decisão aqui definidas e prontas para serem incorporadas ao cenário de atuação de nosso decisor maior.

É em um futuro próximo que repousa a confirmação do êxito desta criativa proposta.

Uma crítica prospectiva provará que o futuro não é o que se teme mas sim o se ousa.

UMA OTIMISTA VISÃO PROSPECTIVA

O futuro das decisões emergenciais

Com a adoção desta medida, o nível qualitativo das decisões terá seu crédito amplificado, além de propiciar controle na aplicação temporal de suas deliberações.

A não aplicação da proposta acarretará um atraso de quase uma década na expectativa de se ter um sistema de apoio à decisão disponível: O SAAD. Ainda assim, de acordo com a especificação desta possibilidade puramente tecnológica, a Aeronáutica estaria privada da interação de especialistas capacitados a encontrarem respostas baseadas em seus conhecimentos e em uma esperada dose de criatividade humana, não encontrada na descrição técnica da proposta informatizada.

Não há custo agregado à adoção imediata da proposta. A disposição do mobiliário e a quantidade de equipamentos tecnológicos, já instalados e em pleno funcionamento nas dependências do CECOER, garantem uma excelente ergonomia.

Uma visão do desencadeamento das atividades em prazos predefinidos é essencial para situar as ações da EGC nos próximos anos.

Conseqüências de curto, médio e longo prazos

Como principal conseqüência a curto prazo, caso fosse tomada a decisão política de aproveitamento da EGC, uma nova metodologia de apoio à decisão dentro das formulações e concepções propostas poderia vir a ser totalmente desenvolvido e implantado no CECOER.

Isso representaria o domínio da criatividade humana aliada ao reconhecido saber a serviço das decisões mais emergenciais do Comando da Aeronáutica.



A decorrência natural disso seria o enriquecimento da visão de conjunto dos oficiais da FAB, pelo aumento da motivação, do interesse e da eficiência profissional, na busca de suas participações futuras em todos os níveis de decisão.

A principal consequência a médio prazo poderia ocorrer em cinco anos, à medida que a EGC praticasse os exercícios a serem integrados nos sistemas de jogos de guerra da Aeronáutica.

A decorrência natural disso seria a possibilidade de transferência, para a rede de computadores do CECOER, de toda a experiência adquirida com os modelos acadêmicos até então experimentados, testando-se assim, a médio prazo, a integração da EGC com um Sistema de Jogos de Crise que porventura vier a ser criado ou adotado.

A principal consequência a longo prazo poderia ser a viabilização, após cinco anos, da integração da EGC, do Sistema de Jogos de Crise e do SAAD.

Neste Centro das decisões dos anos 2000, a EGC poderá vir a treinar e manter um alto nível de eficiência no apoio às decisões mais significativas da Força Aérea Brasileira, criando novas tendências para as soluções de crise.

Tendências e perspectivas

Face a atual conjuntura político-econômica mundial, tornar-se-á cada vez menos provável a existência de conflitos internacionais de grande vulto solucionáveis através do emprego direto das expressões militares dos países envolvidos.

A busca de soluções para as crises que antecedem a escalada a conflitos mais importantes determinarão o destino pacífico dos partícipes dessas indesejáveis situações.

Essa ambiciosa busca só será possível através do uso ostensivo de processos de assessoria. Estes deverão permitir o acesso a um número cada vez maior e exponencial de informações que possam ser acessadas dentro do prazo que define a situação de crise.

Dentre outras perspectivas decorrentes do processo de apoio oferecido pela EGC, pode-se analisar o êxito futuro da solução proposta por alguns pontos indiscutíveis de seu exercício: a economia de meios pela concentração de esforços humanos e materiais; a consistência e a aplicabilidade das soluções emitidas; a ratificação da liderança dos decisores; a geração de novas capacidades de trabalho e a auto-suficiência.

Atingido o êxito esperado, a solução tenderá a eliminar, por completo, o problema causado pela inexistência de uma estrutura de apoio à decisão em crises. Apesar de ser uma novidade estratégica e envolver um processo de mudança conceitual, não há a expectativa de fatores negativos após a adoção de tal medida.

Com a utilização maciça, adequada e eficiente dos recursos humanos elencados, coadjuvados pelos meios computacionais disponíveis, para apoiar os processos de tomada de decisão numa possível e indesejável crise, fica patente a indispensável condição de pronta resposta da Aeronáutica.

Essa realidade, por diversas vezes comprovada no cotidiano da Força, motiva a revisão das concepções apresentadas, voltadas para o aperfeiçoamento do processo decisório da Aeronáutica.

CONCLUSÃO

A constante possibilidade de uma crise impõe a qualquer organização uma contínua preocupação com a otimização de um processo e de meios que possibilitem respostas eficientes e temporais.



Côncio das dificuldades enfrentadas pelo Comandante da Aeronáutica, com referência ao assunto, este trabalho propôs, do ponto de vista estratégico, a criação de uma Equipe de Gerência de Crise que suporte o processo decisório nos momentos mais críticos do seu comandamento.

Uma vez atualizados tais conceitos, pôde ser colocado o grande problema que é o da dificuldade de concentrar-se os decisores, seus assessores e as informações sob uma mesma estrutura funcional, quando da necessidade de tomadas de decisão premidas pelo fator tempo.

A solução para tal restrição foi proposta por meio da concepção de uma Equipe de Gerência de Crise, apresentando seu modo de convocação e a sua implementação dentro do CECOER. Toda esta atividade visa à obtenção e integração de dados com o intuito final de assessorar o Comandante da Aeronáutica e seu colegiado para as decisões a serem tomadas, primordialmente, em situações críticas.

Finalmente, buscando dar realce à potencialidade dos resultados, foi praticado um exercício de visão prospectiva, onde se pôde verificar a possibilidade de adoção imediata da proposta, sem custo agregado.

É notório que aquele que toma conhecimento do trabalho passa a preocupar-se, ainda mais, com a questão temporal das decisões.

Deduz-se daí a importância do planejamento de assessoria para as decisões inusitadas. A solução apresentada procura otimizar este tempo, beneficiando os decisores, que passam a contar com bases mais ricas e elementos bastante capacitados para a elaboração de hipóteses.

Eclesiastes pregava que "tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo para todo propósito debaixo do céu: há tempo de nascer, e tempo de morrer, tempo de plantar

e tempo de arrancar o que se plantou; tempo de matar, e tempo de curar; tempo de derrubar e tempo de edificar."

Entretanto, todo tempo é tempo de decidir.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BOAR, Bernard H. *Strategic Thinking for Information Technology*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1997. 270 p.
2. BOYLES, John L., ANDRIOLE, Stephen T. *Principles of Command & Control*. San Antônio: International Press, 1997. 281p.
3. CERTO, Samuel C. *Administração Estratégica*. Trad.: Flávio Deni Steffen. São Paulo: Makron Books, 1993. 469 p.
4. CREVELD, Martin Van. *Command in War*. Londres: Harvard University, 1985. 176 p.
5. GLEN, Frederick. *Psicologia Social das Organizações*. Trad.: Eduardo D'Almeida. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976. 130 p.
6. GULLAR, Ferreira. *Vanguarda e Subdesenvolvimento*. Petrópolis: Vozes, 1978. 99 p.
7. HERZBERG, F. *Work and Nature of Man*. New York: World Publishing, 1966. 223 p.
8. RICUPERO, Rubens. *Visões no Brasil*. Rio de Janeiro: Record, 1995. 292 p.

