

GENE - ÁREA TEMÁTICA 4

UMA NOVA METODOLOGIA PARA PLANEJAMENTO MILITAR?

Algumas considerações

Contra-Almirante (RM1) Eduardo Augusto Wieland

Coordenador Geral do GENE

1- INTRODUÇÃO

Num esforço contínuo de aperfeiçoar metodologias e processos, a EGN encontra-se estudando o método de planejamento empregado pelo Corpo de Fuzileiros Navais e Exército norte-americano chamado Metodologia do “Design”. Na realidade, a maioria dos conceitos utilizados nesse método já estão em uso em publicação doutrinária do Ministério da Defesa, o MD-30-M-01 – Doutrina de Operações Conjuntas (2º Volume), tratados como arte e desenho operacional.

A Metodologia do Design apresenta-se como uma contribuição para o incremento das habilidades de pensamento crítico e criativo de equipes para a solução de problemas. Buscando uma abordagem interdisciplinar para planejamento e resposta a essas incógnitas, a metodologia incorpora ideias ligadas ao pensamento crítico e criativo, liderança, tomada de decisão e aprendizado organizacional.

Reconhecer e resolver problemas é fundamental. Em situações pouco familiares ou ambíguas, Comandantes e Estados-Maiores podem se sentir sobrecarregados de incertezas. Procurando primeiro estabelecer um arcabouço do ambiente operacional e adversidades associadas, a Metodologia do Design permite que primeiro se reflita sobre a situação e depois se desenvolva os caminhos para a solução do problema.

A metodologia é resultado direto do reconhecimento da dificuldade em se compreender as situações complexas. Essas situações dificultam a habilidade dos assessores e decisores em distinguir os sintomas dos problemas e as suas causas profundas. Tais obstáculos têm provocado soluções mais ligadas aos sintomas que nas causas da dificuldade a ser resolvida. Assim, essa Metodologia tem sua maior contribuição na resolução de problemas complexos e não estruturados, permitindo vislumbrar abordagens para solucioná-los.

Para efeito deste ensaio, problemas complexos e não estruturados podem envolver mais de uma questão. Uma confluência de questões interagindo e impactando no ambiente operacional, sendo não lineares e dinâmicos. Esses problemas são os mais desafiadores para entender e resolver.

Problemas não estruturados estão definidos na publicação EMA-332 - Processo decisório e Estudo de Estado-Maior - como aqueles para os quais não existem processos lógicos e bem definidos à sua resolução. Por terem características não-quantificáveis, sua resolução é fruto da intuição humana, sujeitando-se a probabilidades desconhecidas ou possibilidades subjetivas. Diferentemente dos problemas estruturados, são aqueles em que líderes discordam sobre como resolvê-los, qual o estado final desejado e, até mesmo, se este é atingível (ARMY, 2015). Na raiz dessa falta de consenso, está a dificuldade em concordar sobre qual é o problema.

De acordo com o ATP 5-0.1, os potenciais benefícios no emprego da Metodologia do Design (MD) são:

- Melhoria do diálogo entre comandantes, estados-maiores e parceiros da ação;
- Maior entendimento do ambiente operacional;
- Mais profundo entendimento do problema e suas causas;
- Entendimento compartilhado do propósito da operação;
- Visualização compartilhada da condução de uma operação;
- Orientação melhorada para dirigir um planejamento detalhado; e
- Papel expandido do processo de avaliação.

Portanto, o propósito deste trabalho é chamar a atenção para o emprego de uma nova metodologia a ser aplicada em situações de elevada complexidade e incerteza nas FFAA, em consonância com a Área Temática 4 do GENE: “ Solução de Problemas Complexos Não Estruturados Baseados em Design”.

2- O QUE É A METODOLOGIA DO DESIGN (MD)?

Afinal o que é a MD? É um modelo para auxiliar na compreensão e comunicação da causa e relações de efeito em ambientes complexos. A MD contribui para a comunicação, permite o questionamento de orientações e assunções, e permite a articulação de riscos e oportunidades, de maneira a desenvolver opções pragmáticas com um balanço de objetivos,

fins (*ends*) – direção, caminhos (*ways*) – poder disponível e meios (*means*). Não é uma metodologia perfeita, mas tem sido empregada com sucesso pelas FFAA dos EUA.

A JP 5-0 estabelece que a MD prevê o desenvolvimento do trabalho pelo emprego de lentes em quatro molduras e quatro termos, conforme a figura 1.

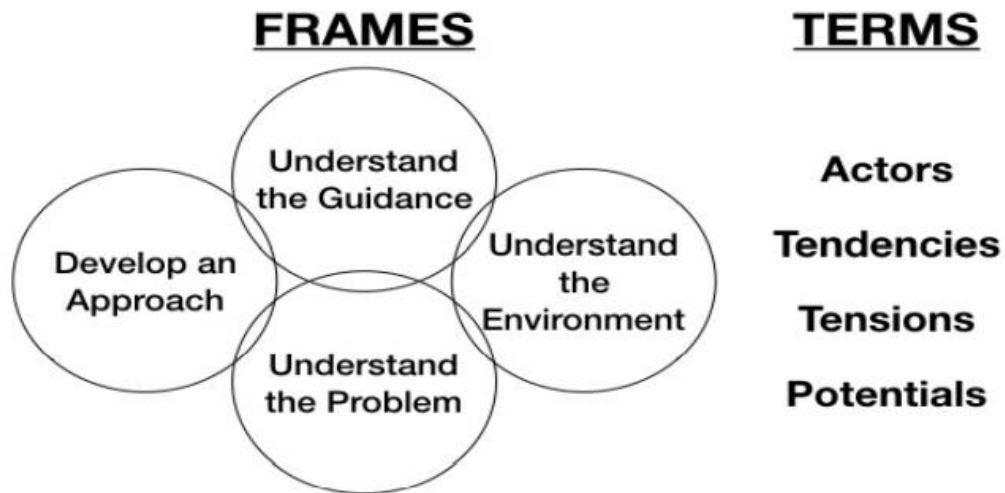


Figura 1 - Quadros e Termos.

Já no *Marine Corps Planning Process* (MCP), o processo de estabelecer molduras para resolução do problema se apresenta conforme a figura 2. O objetivo de enquadramento visual é obter uma maior facilidade no entendimento do ambiente operacional e da natureza do conjunto de problemas. O conjunto de problemas é resultado da consideração de todos os atores relevantes, motivos, capacidades e ações que impactarão na habilidade de cumprir determinada tarefa.



3- QUANDO EMPREGAR ESTA METODOLOGIA?

O Exército dos EUA decidiu investigar novas abordagens para o planejamento conceitual após a invasão do Iraque, em 2006, paralelamente à piora da situação no Afeganistão. Como resultado direto desses estudos, a MD já se encontra validada na doutrina conjunta das FFAA dos EUA, estando ativamente em uso no USCENTCOM e USSOCOM (RAUCH, TACKET, 2020).

A Marinha do Brasil também é desafiada a operar em ambientes operacionais de elevada complexidade e incerteza. O PEM 2040, em seu capítulo 2, exemplifica as principais ameaças aos interesses nacionais no mar e em águas interiores que poderão comprometer o desenvolvimento da Nação. Citando apenas a ameaça do crime organizado e conflitos urbanos, alguns exemplos de possibilidade de emprego da MD podem ser vislumbrados. Nesse contexto, quais seriam as possibilidades de emprego do Poder Naval contra Organizações criminosas no Brasil, que atuam principalmente no tráfico de drogas e armas e que podem comprometer infraestruturas críticas pelas vias marítimas e fluviais? A MD oferece uma abordagem para compreender, comunicar e desenvolver procedimentos nessas situações onde o ambiente é volátil e incerto.

O planejamento na MD se inicia no recebimento antecipado de uma missão. A partir daí, sinaliza-se a todos os participantes envolvidos os requisitos de planejamento pendentes, de modo a determinar quanto tempo há disponível para o planejamento e preparação, para posteriormente, decidir-se acerca de uma abordagem de planejamento. Cabe destacar que o recebimento da “antecipação” de missão pelos Comandantes de Força tem a finalidade de melhor preparar e integrar os componentes conceituais e detalhados do planejamento. Dependendo da situação, comandantes empregarão a MD antes, em paralelo, ou após o processo de planejamento militar tradicional.

Comandantes precisam reconhecer as “dicas” e características da situação para saber quando aplicar a MD. Em alguns casos, o Estado Final da operação pode ser obscuro. Em outros, existe um senso de surpresa, incerteza ou confusão que dispara a necessidade de entendimento mais profundo da situação. Para que não ocorram dúvidas quanto à resposta a essas questões, instruções para emprego da MD tem que estar bem definidas na

publicação doutrinária que trata do assunto. Durante a execução, comandantes podem empregar a MD após perceber que as ações não estão atingindo os resultados esperados ou antecipar efeitos de ordem secundários e terciários.

A seguir, apresentam-se alguns questionamentos iniciais que comandantes devem considerar quando avaliarem a propriedade para emprego da MD, existentes no ATP 5-0.1.

1. existe informação suficiente sobre a situação para prosseguir no planejamento?
2. os problemas e soluções são auto-evidentes?
3. existe um claro estado final desejado?
4. a linha de ação está inequívoca?
5. os dados desconhecidos são significantes ou suficientes para interferir com o planejamento detalhado?
6. os recursos (financeiros e estrutura de força) estão incertos, não determinados?
7. existem efeitos inesperados e/ou surpreendentes às ações?
8. as ações estão ficando enfraquecidas para alcançar o impacto buscado?

Quando os problemas são difíceis de identificar ou o estado final da operação é incerto, comandantes podem iniciar a MD antes do superior hierárquico indicar efetivamente o seu planejamento detalhado. Isso ocorre quando desenvolve-se planos de longo prazo, uma ordem para uma operação ou uma nova fase de operação.

Os Comandantes também podem empregar a MD com o Processo de Planejamento Militar (PPM). Nesse caso, duas equipes de planejamento são formadas para desenvolver as intenções iniciais do comandante e as orientações ao planejamento, para que depois prossigam com os demais passos do PPM.

Outra opção disponível a ser implementada seria inserir alguns aspectos da MD na análise da missão do PPM, especialmente quando o tempo disponível para o planejamento é curto.

4- BENEFÍCIOS DA METODOLOGIA

A Metodologia de Design é diretamente sustentada por pensamentos divergentes. Esta é a habilidade de conceber e considerar criatividades múltiplas, diversas e, muitas vezes, abordagens contraditórias, para, em seguida, tratar cada uma com igual rigor

intelectual, visando identificar as melhores soluções. Essa competência e o discurso subsequente permitem que os *designers* visualizem as razões pelas quais o ambiente atual difere de suas experiências anteriores. O pensamento divergente permite consideração de ideias diferentes daquelas soluções que funcionaram em situações anteriores. Oficiais subalternos e intermediários normalmente gastam muito do seu tempo lidando com questões bem definidas ou problemas complicados que são mais adequadamente tratados por meio de abordagens estruturadas, mas essas experiências podem criar hábitos de pensamento e respostas intuitivas que não conduzem à geração de soluções em ambientes verdadeiramente complexos. A aplicação intencional de um processo de pensamento divergente, com uma equipe diversificada e exclusivamente experiente, tem o potencial de mitigar vieses cognitivos e desenvolver opções adequadas à singularidade da situação. A metodologia deve arrastar o pensamento de um planejador para fora de processos lineares e permitir-lhes levantar questões que identificam riscos ou tensões adicionais, bem como oportunidades ou potenciais. (RAUCH, TACKET, 2020)

A metodologia fornece ainda uma estrutura simples, mas flexível, para constituir um diálogo que aborda os problemas. A terminologia é simples e relacionável entre diversos grupos. Não é um léxico militar cheio de siglas e conceitos intransferíveis, nem são usados termos acadêmicos ou científicos que requerem uma educação específica para estar familiarizado. Quando totalmente empregado e compreendido, a MD pode efetivamente auxiliar a força conjunta na definição e solução de problemas complexos.

5- RELEVÂNCIA

A MD é particularmente relevante para ambientes operacionais específicos, justamente pelo fato de adaptar-se bem à solução dos chamados *wicked problems* (ou problemas “complexos”, “difíceis”, “capciosos”, “mal definidos”). Esse conceito foi proposto por Rittel e Webber, professores de Design e Planejamento Urbano na Universidade da Califórnia, em Berkeley, para denominar problemas que envolvem públicos e valores e interesses conflitantes, derivados de sistemas mal formulados, com informações confusas e abstratas, ou ainda que podem ser ramificadas para outros contextos ou sistemas sociais (CAVALCANTI, FILATRO, 2017). Nos estudos acadêmicos, o meio militar foi buscar uma metodologia que melhor se adaptava ao ambiente operacional característico.

A própria academia lançou o termo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo) para melhor descrever o mundo atual. Justamente por fornecer alternativa viável, que produz

soluções adequadas e exequíveis, em ambientes operacionais complexos, bastante plausíveis de ocorrerem, que a MD apresenta seu mérito.

6- CONCLUSÃO

O emprego do Poder Naval em ambientes operacionais complexos e em problemas não estruturados, conforme conceito do EMA-332, parece inexorável. O PEM 2040 exemplifica principais ameaças aos interesses nacionais no mar e em águas interiores em que podem ser vislumbrados cenários de operação com problemas não estruturados.

A EGN ciente do desafio de um estado-maior de um comando de força de apresentar ao decisor uma melhor Linha de Ação para atingir o estado final desejado em um ambiente repleto de incertezas, está estudando a metodologia já empregada pelo Exército e pelo Corpo de Fuzileiros Navais norte-americanos, chamada de Metodologia do Design. A MD emprega alguns conceitos já conhecidos e estabelecidos na publicação MD-30-M-01, como arte operacional e desenho operacional, não sendo portanto de todo desconhecida.

No momento oportuno da criação do Grupo de Estudos de Estratégia Naval da EGN (GENE), nada mais justo enveredarmos nesse importante tema, a Solução de Problemas Complexos Não Estruturados Baseados em Design.

Espera-se, em breve, publicar um artigo sobre o tema, mais robusto que este breve ensaio, e que possua uma finalidade prática, a fim de servir de alicerce para o desenvolvimento de uma doutrina da MB.

7- REFERÊNCIAS

ARMY. Introdução. In: EUA. DEPARTMENT OF THE ARMY. **ATP 5-0.1**: Army Design Methodology. Washington, Dc. 2015.

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. Plano Estratégico da Marinha (**PEM 2040**), Brasília-DF.2020.

_____. _____. EMA-332 – Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior. Brasília-DF.2020.

CAVALCANTI, Carolina Costa; FILATRO, Andrea. **Design Thinking**: na educação presencial, a distância e corporativa. São Paulo: Saraiva, 2017.

EUA. Joint Chiefs of Staff. **JP 5-0**: Joint Planning. Washington, Dc: Armed Forces Of Usa, 2017.

EUA. US MARINE CORPS. . **MCWP 5-10**: Marine Corps Planning Process. Washington, Dc: Armed Forces Of Usa, 2020.

RAUCH, Daniel; TACKETT, Matthew. NWC 4192A. Design Thinking. **Joint Military Operations Department**, Newport, Ri, p. 1-12, 12 jan. 2020.