

O GERENCIAMENTO DA INCERTEZA

Uma nova abordagem para hipóteses e premissas no Planejamento Militar

CF (RM1) Fabiano Rebello Cantarino¹

INTRODUÇÃO

O Processo de Planejamento Conjunto (PPC) do Ministério da Defesa e o Processo de Planejamento Militar (PPM) da Marinha lidam com a incerteza (premissa ou hipótese básicas, respectivamente) de maneira categórica, não admitindo que tenham um gerenciamento dentro do planejamento ou da condução de uma operação. Ambos recomendam que se adotem medidas para que o plano seja abrangente o suficiente com o propósito de lidar com o problema da incerteza. Entretanto, faz-se necessário estudar e propor maneiras de lidar com a incerteza de uma forma diferente, em consonância com as questões da instabilidade dos atores e dos fatores que interferem na condução de uma operação militar no mundo contemporâneo.

Por meio do estudo comparativo entre os documentos brasileiros e manuais do Reino Unido e dos Estados Unidos, e com o aporte dos conceitos de gerenciamento de riscos do *Project Management Institute*, este estudo buscará analisar as convergências e divergências e propor possibilidades para lidar com as incertezas nos níveis de condução da guerra operacional e tático. No fundo, concretiza-se uma proposta de **gerenciamento da incerteza**, que conjuga esforços de diferentes partes e áreas de conhecimento em torno da ciência do planejamento militar.

1 A Hipótese Básica e a Premissa nos manuais brasileiros

1.1 A Hipótese Básica no Processo de Planejamento Militar

O termo **Hipótese Básica** (HB) surge no “Capítulo 4” - O EXAME DA SITUAÇÃO, do Manual de Planejamento Operativo da Marinha. Esse capítulo define Hipótese Básica como: “[...] uma suposição acerca da situação existente ou uma pressuposição sobre o futuro curso dos acontecimentos” (BRASIL, 2006, Vol. I, p. 4-6). Os dicionários definem hipótese como “suposição, conjectura”, conceito que contém uma ideia de incerteza ou imprecisão acerca de um estado ou fenômeno. A questão da

¹ Instrutor de “Planejamento Militar”. É Gerente de Projetos (PMP), certificado pelo *Project Management Institute (PMI)*. Essa certificação atesta profundos conhecimentos nas boas práticas de gerenciamento de projetos, responsabilidade social e ética, baseados na norma PMI-ANSI (*Project Management Institute - American National Standards Institute*) denominada PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*).

hipótese nos textos filosóficos (normalmente ligada ao método científico) indica que, em algum momento futuro, ela será confirmada ou refutada, diminuindo assim a incerteza (ou incertezas) em torno do fenômeno em estudo.

O mesmo manual prevê que a Hipótese Básica “substitui um conhecimento (referente à própria Força, ou ao Inimigo) indisponível no momento, mas imprescindível para o Comandante prosseguir no seu planejamento” (BRASIL, 2006, Vol. I, p. 4-6). O documento aprofunda o conceito estabelecendo que a Hipótese Básica pode substituir um conhecimento sobre prazos, condição militar do inimigo, área de operações e o desenrolar das operações correlatas.

Em outro ponto subsequente, o manual prevê que as Hipóteses Básicas só devem ser formuladas se forem absolutamente necessárias, uma vez que acarretam a formulação de um Plano Contingente (alternativo) para a possibilidade de aquela Hipótese Básica não se concretizar. No contexto dessa visão, para “N” Hipóteses Básicas, o PPM impõe a elaboração de “N” Planos Contingentes. O foco do problema passa, então, ao contexto do Plano Contingente, que está definido no Volume II do mesmo Manual:

É um plano, expedido por um Comandante de Força, que estabelece o procedimento a ser seguido, no caso de uma Hipótese Básica, formulada durante um planejamento não se concretizar. Assim, o Comandante de Força disporá desse Plano para fazer face à nova situação. Este Plano Contingente seguirá o mesmo modelo do plano a que for relacionado (Carta de Instrução, Plano de Operação, ou outro) (BRASIL, 2006, Vol. II, p. 1-3).

Uma vez que o Plano Contingente tem a mesma extensão e complexidade do plano “principal” (ou básico), as Hipóteses Básicas, segundo o PPM, inviabilizam o planejamento de operações previstas para o curto prazo (BRASIL, 2006, Vol. I, p. 4-7). Dessa forma, o PPM sentencia as Hipóteses Básicas a, no âmbito das operações navais, serem empregadas nas atividades de planejamento nos níveis Estratégico e Operacional nas situações que ocorrerão em médio e longo prazos (BRASIL, 2006, Vol. I, p. 4-6).

Como forma de evitar o emprego de Hipóteses Básicas, o PPM preconiza que o esforço deve centrar-se em desenvolver um “plano suficientemente abrangente e flexível” e que isso “possibilita reduzir a necessidade da elaboração de eventuais HB [Hipóteses Básicas]” (BRASIL, 2006, Vol. I, p. 4-8).

Cabe ainda, antes de prosseguir com as análises e discussão, detalhar os quesitos que derivam do conceito de Hipótese Básica: a validade e a veracidade (BRASIL, 2006, Vol. I, p. 4-7).

A **validade** de uma HB relaciona-se ao impacto que ela produz sobre o Plano. Considera-se **válida** a HB que, caso **não** se concretize, causará impactos **negativos** sobre a operação. Assim, sua

formulação (redação) deve ser sempre uma suposição “otimista” sobre a situação presumida. O exemplo do manual é “O NAe SÃO PAULO, após cumprir a missão da Força de Ataque 20, estará disponível para integrar a Força de Apoio 30” (BRASIL, 2006, Vol. I, p. 4-7). O manual explicita esse aspecto de outra forma:

[...] para a verificação da validade de uma HB, deve-se perguntar: O Plano teria sucesso caso a HB **não** se concretizasse?

- Resposta afirmativa, ou seja, o Plano teria sucesso: HB inválida. Ela deverá ser **abandonada**.

- Resposta negativa, ou seja, a sua **não** concretização afetaria desfavoravelmente o sucesso do Plano: HB **válida**. Ela deverá ser mantida e será iniciado um Plano Contingente. (BRASIL, 2006, Vol. I, p. 4-7, grifo nosso).

Já sobre a **veracidade**, esta refere-se ao exame futuro dos fatos. A Hipótese Básica será, neste quesito, classificada como **falsa** ou **verdadeira**.

2 O Processo de Planejamento Conjunto (PPC)

O Manual do PPC, ao detalhar as atividades de planejamento do nível Operacional (BRASIL, 2020, 2º Volume, Capítulo 4 e seguintes), adota o termo “Premissa Básica” e o define de forma idêntica à Hipótese Básica do PPM:

[O] termo “Premissa Básica” (PB) é aqui empregado como uma suposição acerca da situação existente ou uma pressuposição sobre o futuro curso dos acontecimentos, substituindo informações que, porventura, ainda não estejam disponíveis ou não tenham sido confirmadas e que sejam de fundamental importância para o desenvolvimento do planejamento. Sua adoção implicará na elaboração de um planejamento contingente ou variante do planejamento original, para o caso de não confirmação daquela premissa. (BRASIL, 2020, 2º Vo.I, p. 46/393).

A frase que encerra o parágrafo transcrito poderia ser interpretada de duas maneiras: a forma mais rígida, semelhante ao PPM, que acarreta na formulação de um plano completo e equivalente ao plano básico, vinculando-se ao termo “planejamento contingente”; ou de uma outra forma, que se alinha à ferramenta Variante da Arte Operacional, ao focar na expressão “variante do planejamento original”. Entretanto, o texto de um parágrafo subsequente deixa claro que o sentido do conceito de Premissa Básica no PPC é o mesmo do PPM: “O estabelecimento de PB **só é válido** para a elaboração de planos de execução não imediata ou de curto prazo” (BRASIL, 2020, 2º Vo.I, p. 46/393).

Corroborando tal interpretação, o manual prevê a mesma solução do PPM para evitar a elaboração de um Plano Contingente,: “[O] ideal é que o planejamento seja suficientemente abrangente e flexível, de forma a eliminar, ou reduzir tanto quanto possível, a necessidade do emprego de premissas básicas” (BRASIL, 2020, 2º Vol., p. 46/393).

2.1 Similaridades e diferenças entre os processos brasileiros PPM e PPC

Ambos os processos com os quais um oficial da Marinha do Brasil possa vir a trabalhar adotam uma postura clara sobre a questão da Hipótese e da Premissa: evitar a todo o custo. Ambos carregam a ideia de que a inserção de uma Hipótese ou Premissa acarreta um volume de trabalho equivalente ao planejamento principal, invalidando, por pressão de tempo, a confecção do plano contingente. A solução para esse amargo efeito colateral é formular um plano “suficientemente abrangente e flexível” (esse texto aparece em ambos os manuais). Entretanto, atingir o estágio de formular um plano abrangente e flexível pode demandar um esforço militar tamanho que torna a solução para o problema militar inexecutável, principalmente em face das circunstâncias do “mundo VUCA²”.

Uma outra abordagem pode ser feita e essa é a razão pela qual devemos analisar outros documentos e processos que abordam a incerteza. Encontramos tal possibilidade no emprego das Variantes da Arte Operacional. As **Variantes** da Arte Operacional podem ser uma solução para abordar a questão das hipóteses e premissas. Detalhadas no mesmo manual do PPC, no anexo D - Arte Operacional, as Variantes constituem:

[...] opções ao plano básico e podem incluir mudanças de prioridades e de organização de unidades na estrutura de comando ou na própria natureza da operação. Por propiciarem **flexibilidade** ao **antecipar situações que poderiam alterar o plano básico**, as variantes normalmente são decisivas para o resultado da operação geral [...]. (BRASIL, 2020, 2º Vol. p. 211/393, grifo nosso).

A pesquisa explorará o conceitos de **hipótese e premissa** englobados na palavra **hipótese** (livre tradução da palavra *assumption*) existente em dois documentos estrangeiros: “AJP-5”, *ALLIED JOINT DOCTRINE FOR THE PLANNING OF OPERATIONS*, da OTAN, editado e comentado pelo Ministério da Defesa do Reino Unido (Reino Unido, 2021) e o *NAVY WARFARE PROCEDURES 5-01* (EUA, 2021), manual de planejamento militar da Marinha dos Estados Unidos da América.

2 VUCA é um acrônimo para as condições “*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*” que caracterizam o mundo contemporâneo. Em português: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade.

3 A Hipótese nos manuais estrangeiros

3.1 Ministério da Defesa do Reino Unido: “AJP-5”, *ALLIED JOINT DOCTRINE FOR THE PLANNING OF OPERATIONS*

Esse documento emprega o termo “Plano Contingente³” para duas circunstâncias (Reino Unido, 2021, p. 1-6): PLANEJAMENTO PREVENTIVO (*Advance Planning*) e PLANEJAMENTO DE RESPOSTAS A CRISES (*Crisis Response Planning*). Este estudo abordará somente os aspectos dos planos contingentes associados ao planejamento de respostas a crises, que são situações críticas correntes e inesperadas cujas circunstâncias são concretas e se desenvolvem no tempo presente⁴ (Reino Unido, 2021, p. 1-6).

Ao discorrer sobre as operações a serem empreendidas em curto prazo, o manual britânico prevê que as operações da OTAN normalmente ocorrem em circunstâncias nas quais os atores estão constantemente alterando os fatores políticos, militares, econômicos e sociais. Dessa forma, esse manual destaca que o planejamento deve ser um processo contínuo e cíclico, e não termina com a expedição dos planos (Reino Unido, 2021, p. 4-3).

No seu capítulo 4, que detalha o processo de planejamento, a fase Análise da Missão⁵ contém uma atividade descrita como Identificar Objetivos, Pontos Decisivos, Efeitos Desejados, Ações, Hipóteses⁶ e Limitações ao Planejamento. No que toca às **hipóteses**, o manual ressalta que “haverá algumas lacunas no conhecimento e informações, como as condições atuais do ambiente informacional ou a reação de atores contra a interferência da OTAN⁷” (Reino Unido, 2021, p. 4-13, tradução nossa). Por conta disso, as hipóteses são formuladas como uma base para poder continuar com o planejamento. Cada hipótese está vinculada a uma avaliação de risco e implica na formulação de uma variante (Reino Unido, 2021, p. 4-13)⁸. Este aspecto é indicador de uma maneira prática para tratar as hipóteses, uma vez que são eventos vinculados à probabilidade de ocorrência e que causam

3 *Contingency Plan*, no original, em inglês.

4 *Crisis response planning addresses emerging and unexpected crises and is based on circumstances that exist at the time planning is conducted.*

5 *Mission Analysis.*

6 *Assumptions.*

7 *Developing assumptions. There will be some gaps in knowledge and information at this point, such as the current conditions of the information environment or the reaction of main actors to the involvement of NATO. In such cases, certain assumptions will be made as a basis for further planning. To be valid, an assumption must be logical, realistic and necessary for the planning to continue.*

8 *Assumptions must never assume away critical problems, such as dealing with adversarial capabilities or assuming unrealistic friendly capabilities or successes. Each assumption needs to have a risk evaluation and to determine any requirement for a branch or sequel.*

algum tipo de impacto na missão, os mesmos requisitos de **riscos** previstos no PPC (BRASIL, 2020, 2º Vol., p. 233/393).

O Anexo **D-Operations planning process** do manual britânico reforça essa vinculação da **hipótese** com o **risco** ao estabelecer:

O risco operacional é identificado durante a Análise da Missão e ao longo desenvolvimento de uma Linha de Ação; o risco é avaliado pela probabilidade de sua ocorrência e a gravidade de seu impacto nas operações, forças ou meios críticos. Ademais, **toda hipótese terá um risco associado** e, portanto, deverá ser amparada por um Plano Contingente.⁹ (Reino Unido, 2021, p. D-13, grifo nosso, tradução nossa).

Esse mesmo documento prevê que o plano básico é desenvolvido ao tempo em que reconhece que riscos são inerentes às operações e que isso acarretará a formulação de Variantes, implementadas por meio de Planos Contingentes¹⁰ (Reino Unido, 2021, p. D-13). Essa relação risco-plano contingente fica muito clara no trecho:

O risco é gerenciado por meio de reavaliação contínua, monitoramento de mudanças e implementação de mitigação na forma de novos **Planos Contingentes**, conforme necessário.¹¹ (Reino Unido, 2021, p. D-13, grifo nosso, tradução nossa).

Para confirmar a vinculação da **Hipótese** com o **Risco** e com a **Variante**, o mesmo manual define (Reino Unido, 2021, p. 3-17):

Variantes são opções presentes em uma fase específica de uma operação, planejadas e conduzidas em resposta a uma oportunidade ou risco antevisto, a fim de proporcionar flexibilidade e, finalmente, atingir o efeito desejado. O **planejamento das variantes é, algumas vezes, chamado de planejamento de opções de contingência**, que deve ser bem diferenciado do planejamento do Plano Contingente descrito no Capítulo 1. As **variantes** abordam a questão “e se?”¹² (grifo nosso, tradução nossa).

9 UK D.17. *Operational risk is identified during mission analysis and throughout COA development; the risk is evaluated by the likelihood of its occurrence and the gravity of its impact on operations, forces or mission critical assets. In addition, every planning assumption will have an associated risk and, therefore, should be supported by a CONPLAN.*

10 *A plan is developed acknowledging that risks will occur and it provides the commander with options to counter or exploit the risks by developing branch plans and identifying potential decision points that may be required during the execution of the plan.*

11 *The risk is managed by continually re-evaluating it, monitoring changes and implementing mitigation in the form of new CONPLANS as required.*

12 (1) *Branches are options within a particular phase of an operation, which are planned and conducted in response to an anticipated opportunity or risk within that phase, to provide the flexibility to retain the initiative and ultimately achieve the original objective. The planning of branches is sometimes referred to as ‘contingency options’ planning, which has to be well differentiated from the contingency plan (COP) planning described in chapter 1. Branches address the question of “what if”?*

Entretanto, ao detalhar o gerenciamento de riscos, no “Anexo D” - **OPERATIONS PLANNING PROCESS**, o documento britânico adota a expressão **Contingency Plans** como “estratégia” para distintas medidas de controle (ou “tratamento”) do risco: mitigar, aceitar, transferir ou prevenir o risco¹³.

Essa filosofia de gerenciamento de risco, com quatro ou cinco medidas práticas para seu gerenciamento se aproxima da metodologia de gerenciamento de risco do **Project Management Institute** (PMI)¹⁴. Esse instituto adota cinco respostas (ou “estratégias”) para os riscos negativos (ameaças): Escalar, Prevenir, Transferir, Mitigar e Aceitar. O Plano de Contingência (Contingency Plan) é um elemento associado à resposta **ACEITAR** e, especificamente, a sua categoria **ACEITAR ATIVAMENTE**:

A aceitação do risco reconhece a existência de uma ameaça, mas nenhuma ação proativa é tomada. Essa estratégia pode ser apropriada para ameaças de baixa prioridade e também pode ser usada onde não for possível, nem econômico, abordar uma ameaça de outra forma. A aceitação pode ser ativa ou passiva. **A estratégia de aceitação ativa mais comum é estabelecer uma reserva de contingência** incluindo a quantidade de tempo, dinheiro ou outros recursos para lidar com a ameaça, caso se realize (PMI, p. 36, grifo nosso).

Importante observar que a “estratégia” (ou medida de controle) **ACEITAR ATIVAMENTE** não está prevista no manual do PPC dentre as previstas no “subitem 5.4” **PASSO 3 - FORMULAÇÃO DE MEDIDAS DE CONTROLE DO RISCO** (BRASIL, 2020, 2º Vol. p. 237/393). Ela não altera a probabilidade de ocorrência do fato adverso, mas contrapõe-se a ele caso sejam preenchidas as circunstâncias pré estabelecidas. Pode-se entender que esta “estratégia” altera a severidade, ou seja, o impacto do risco, uma vez que não provoca a redução da probabilidade da ocorrência.

Por outro lado, as “estratégias” **PREVENIR** e **MITIGAR** do PMI exigem a alteração do plano antes de ser colocado em prática. O propósito de **PREVENIR** é **eliminar completamente** uma ameaça ou proteger o projeto contra o impacto do risco, enquanto que o propósito de **MITIGAR** é **reduzir a probabilidade de ocorrência** ou o **impacto** dentro de limites considerados aceitáveis (PMI, p. 36). Estas duas estratégias são as que se alinham **às medidas de controle do risco** do PPC (BRASIL, 2020, 2º Vol. p. 237/393).

13 *Treat, Tolerate, Transfer, Terminate.*

14 *Project Management Institute (PMI)* é uma instituição internacional que congrega Gerentes de Programas, Portfólios e Projetos e que formula boas práticas profissionais de gestão de projetos, gera conhecimento por intermédio da pesquisa e promove a gestão de projetos como profissão através de seus programas de certificação.

Voltando à estratégia **ACEITAR ATIVAMENTE**, ela vincula-se às **respostas de contingência** e são implementadas caso certos eventos se concretizem, acionando “gatilhos” para implementação do **Plano de Contingência**, que é o documento que descreve as ações a serem tomadas desde que constatadas as condições de “disparo” (PMI, 2022, p. 169).

3.2 Marinha dos Estados Unidos: “NWP 5”, NAVY PLANNING NWP 5-01

O Manual de Planejamento da Marinha dos EUA orienta que se identifiquem, na fase a Análise da Missão (a primeira etapa do Navy Planning Process¹⁵), as possíveis hipóteses a serem empregadas no planejamento.

Hipóteses são formuladas para os inimigos e forças próprias/amigas em situações favoráveis e desfavoráveis, necessárias para continuar o planejamento. Elas abrangem questões sobre as quais um comandante normalmente não tem controle (EUA, 2021, p. 2-10).

No prosseguimento das atividades de planejamento, se as hipóteses não puderem ser classificadas **verdadeiras** nem **falsas**, elas passam a ser consideradas **mantidas** e recebem o tratamento de **riscos**. Durante a formulação de Linha de Ação, o Comandante pode ordenar que se elaborem **Variantes** (planos contingentes) para todas as hipóteses remanescentes relacionadas às Possibilidades do Inimigo¹⁶ (EUA, 2021, p. 2-10, tradução nossa). Apesar da ênfase aplicada às Possibilidades do Inimigo, entende-se que esse recurso pode se aplicar a outras suposições.

Essa abordagem implica na execução de atividades contínuas de Inteligência (coleta, análise e estimativa) que visem a confirmar ou rejeitar as hipóteses, diminuindo o grau de incerteza até a expedição do plano. Pode-se dizer que há um esforço de confirmar ou rejeitar as hipóteses formuladas nas fases iniciais em função dos produtos fornecidos pela Inteligência. Caso ainda se classifiquem como mantidas, elas devem receber o tratamento de riscos. Configura tal método uma espécie de “gerenciamento de hipóteses” (i.e. gerenciamento da incerteza) que é conduzido ao longo do processo com vistas a diminuir a incerteza ao mínimo aceitável.

15 As fases do planejamento da marinha dos EUA são: *mission analysis; course of action (COA) development; COA analysis (wargaming); COA comparison and decision; plan or order development, transition.*

16 *If assumptions cannot be validated before execution, they become part of the inherent risk of the operation. During COA development, the commander may require the planning team to develop branch plans for all assumptions pertaining to adversary COAs.*

4 O gerenciamento da incerteza na prática

Uma das bases do pensamento de planejamento nos documentos brasileiros vem da ideia de que um Comandante terá duas alternativas para lidar com incertezas (Hipóteses, no PPM; Premissas, no PPC) para planejamentos de operações a ocorrer em curto prazo: dispor de todas as informações ao iniciar seu planejamento ou realizar um planejamento abrangente e flexível o suficiente para lidar com essas incertezas.

Ambas as situações são pouco prováveis de acontecer e não seguem o senso comum de que vivemos em um mundo instável e imprevisível, em vários de seus aspectos condicionantes. Para a primeira alternativa, não se pode prescindir de realizar frequentes análises durante as atividades de planejamento. Ao longo dos dias desse esforço, espera-se que o Comandante receba, continuamente, dados e análises que vão interferir nos resultados. Pode-se supor que, ao início das atividades, a formulação de **hipóteses** (este é o termo sugerido neste estudo) servirá para:

- a) demandar outras análises de Inteligência; e
- b) apoiar a formulação das possíveis soluções para o problema militar.

A segunda alternativa (formular um plano “suficientemente abrangente e flexível”) pode revelar-se um desafio inexecutável, por exigir um poder de combate e um apoio logístico difíceis de se concretizar.

Os manuais e processos dos EUA e do Reino Unido aceitam a possibilidade de conviver com a incerteza nos níveis de condução da guerra operacional e tático, adotando o conceito de hipóteses (**assumptions**). Ambos recorrem às ferramentas da Arte Operacional (**variantes**) e do Gerenciamento de Risco (**planos contingentes ou opções contingentes**) para explicar como o processo de planejamento pode “conviver” com a incerteza. Essas ferramentas são convergentes e complementares.

Um primeiro passo prático indica que a formulação de **hipóteses** pode ensejar a busca e a análise de mais conhecimento ao longo do processo. As atividades de Inteligência do Estado-Maior e das agências de apoio devem ocorrer em um continuum, desde os primeiros momentos (e.g. recebimento de uma Ordem Preparatória). Tais atividades podem contribuir para confirmar as hipóteses (classificá-las como verdadeiras, tornando-as fatos pertinentes) ou refutá-las. As hipóteses **mantidas** seriam tratadas como riscos, em consonância com o que prevê os manuais norte-

americano e britânico. A própria definição de risco no âmbito do manual do PPC se coaduna com essa possibilidade.

Entretanto, aqui devemos esclarecer que o **plano contingente** citado no manual britânico e nos livros do *Project Management Institute* não é uma medida de tratamento de risco prevista no manual do PPC. O **plano contingente**, no âmbito dos dois primeiros manuais, se relaciona a uma determinada **condição provável** (gatilho) que poderá acarretar duas ou mais ações distintas. Desta forma, se uma determinada situação provável (hipótese mantida) revelar-se verdadeira, prossegue-se com a operação; caso contrário, adota-se um outro caminho – a **Variante**.

Apesar de os textos dos processos PPM e PPC não discorrerem com detalhes acerca dessa possibilidade, ela não é totalmente estranha ao conhecimento sobre planejamento militar no Brasil. Os termos e expressões usados na Arte Operacional atestam a possibilidade do emprego da **hipótese** no Plano Operacional de forma inequívoca ao incorporar conceitos importantes. O primeiro é o **Ponto de Decisão**, que define-se como um ponto (ou condição) no qual se “espera” (ou seja, foi previsto no curso das atividades de planejamento) que haja uma “decisão crítica” concernente à evolução da operação ou campanha (BRASIL, PPC, 2º Vol. p. 209/393). Associada ao Ponto de Decisão, a **Variante** está definida como:

[...] opções ao plano básico e podem incluir mudanças de prioridades e de organização de unidades na estrutura de comando ou na própria natureza da operação. Por propiciarem flexibilidade **ao antecipar situações que poderiam alterar o plano básico**, as variantes normalmente são decisivas para o resultado da operação geral, pois permitem atuar mais rapidamente do que o adversário para **explorar uma situação resultante (emergente)** da situação operacional. Uma variante, em essência, consiste em uma **rota diferente** para chegar ao mesmo EFD Op¹⁷ da operação em desenvolvimento (BRASIL, 2020, 2º Vol. , p. 211/393, grifo nosso).

Não resta dúvida que conjugar as incertezas remanescentes (**hipóteses [válidas] mantidas**) dentro do espectro do **Gerenciamento de Risco** e lançar mão do par **Ponto de Decisão - Variante** é uma solução prática para dotar o plano de operação básico de flexibilidade e resiliência. Trata-se da aplicação militar da “estratégia” **ACEITAR ATIVAMENTE** o risco do Project Management Institute, na qual o planejador aloca, em caso do “disparo do gatilho”, tempo, recursos materiais (forças e meios) e ações para enfrentar a situação adversa já antevista.

17 Estado Final Desejado Operacional.

CONCLUSÃO

As circunstâncias do “mundo VUCA” indicam que, dificilmente, um comandante terá todos os dados aclarados (i.e. os fatos pertinentes) para formular o seu conceito da operação. A solução dos manuais PPC e PPM para lidar com a incerteza é muito improvável ou inexecutável: “plano suficientemente abrangente e flexível”. Pela análise dos manuais estrangeiros apresentados, associada à comparação e correlação com conceitos já previstos em manuais brasileiros, é possível elaborar um **gerenciamento da incerteza** ou um **gerenciamento de hipóteses** com razoável segurança.

Os conceitos já existentes na literatura nacional (Gerenciamento de Risco, Pontos de Decisão e Variantes) podem apoiar esse processo de forma lógica e estruturada. Ressalta-se a necessidade de que esse gerenciamento seja dinâmico, ou seja, o processo deve admitir a formulação de novas **hipóteses** ao longo das seguidas fases do planejamento e a contínua coleta de informação e análise visando a confirmá-las ou rejeitá-las. As hipóteses remanescentes passam a ser abordadas no gerenciamento do risco, recorrendo-se à estratégia **ACEITAR ATIVAMENTE** do PMI, associada às **Variantes** da Arte Operacional. Dessa forma, estima-se alcançar a flexibilidade em detrimento de uma presumida – e difícil de concretizar – abrangência.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-331 **Manual de Planejamento Operativo da Marinha**: Processo de Planejamento Militar, Vol. I. Brasília, 2006.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-331 **Manual de Planejamento Operativo da Marinha**: Diretivas, Vol. II. Brasília, 2006.

BRASIL. Ministério da Defesa. MD30-M-01 **Doutrina de Operações Conjuntas**. 2º Vol. Brasília, 2020, 393 p.

MARINHA DOS ESTADOS UNIDOS - EUA. NWP 5-01 **Navy Planning Process**. Norfok, EUA: Navy Warfare Development Command, 2021, 366 p.

MINISTÉRIO DA DEFESA DO REINO UNIDO - REINO UNIDO. AJP-5 **Allied Joint Doctrine for the Planning of Operations**. *Edition A Version 2, UK Change 1*. Swindon (Reino Unido): *Development, Concepts and Doctrine Centre*, 2021, 228 p.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **O padrão de gerenciamento de riscos em portfólio, programas e projetos**. *Newton Square - Pensilvânia (EUA), Project Management Institute: 2022*. ISBN 978-1-62825-748-9, 194 p.