

# Planejamento Integrado: Processo Operacional, *Design* e Processo Decisório Militar

Coronel Wayne W. Grigsby Jr., Exército dos EUA; Scott Gorman, Ph.D.; Coronel Jack Marr, Exército dos EUA; Tenente-Coronel Joseph McLamb, Exército dos EUA; Michael Stewart, Ph.D.; e Pete Schifferle, Ph.D.

**N**OS ÚLTIMOS ANOS, a Escola de Estudos Militares Avançados (*School of Advanced Military Studies — SAMS*) vem buscando dois objetivos referentes a *design*. Primeiro, a escola atuou como uma das defensoras do conceito de *design* no Exército, tendo desempenhado importante papel na introdução da ideia no léxico castrense, sob a liderança exemplar do Coronel Steve Banach. Ao mesmo tempo, mas de forma menos visível, a escola vem experimentando com o conceito de *design* ativamente, desde a sua forma inicial até o estabelecimento da metodologia definida no Manual de Campanha 5-0 — *O Processo Operacional (FM 5-0 — The Operations Process)*, publicado no ano passado. Agora, acreditamos estar prontos para oferecer alguns esclarecimentos sobre o papel da metodologia de *design* dentro do processo operacional do Exército e, ao mesmo tempo, desfazer uma série de mitos para os quais nós, da SAMS, talvez tenhamos contribuído, ainda que de forma não intencional.

Reconhecemos, agora, que a contribuição mais importante da edição de março de 2010 do FM 5-0 não foi a introdução da metodologia de *design*, mas o reconhecimento de que um planejamento eficaz possui tanto um componente conceitual quanto um componente detalhado. Infelizmente, esse aspecto pode acabar passando despercebido, caso o leitor passe direto para o terceiro capítulo do manual, e a confusão resultante acaba sendo agravada por uma série de mitos comuns sobre a metodologia de *design*, que ignoram completamente essa distinção. Esses mitos surgiram principalmente em decorrência dos bem-intencionados esforços para divulgar o potencial

do conceito. O resultado não esperado, porém, foi que a experimentação com a metodologia de *design*, em campanha, nem sempre correspondeu ao que se divulgava. Em consequência, o debate em publicações militares estimulou, de certa forma, duas proposições extremas e igualmente improváveis sobre o uso da metodologia de *design*: ou que ela eliminaria o erro na tomada de decisões militar ou que ela seria inútil. A verdade está entre as duas.

Em virtude de nossa ampla experimentação com a metodologia de *design*, acreditamos que a SAMS é especialmente indicada para oferecer uma análise franca sobre sua aplicabilidade e seus pontos fortes e fracos. Já deixamos clara a lição principal que obtivemos: o planejamento eficaz requer *tanto* o raciocínio conceitual *quanto* o detalhado — corremos sério perigo ao separá-los. Constatamos

---

## ***Mito número 1: A metodologia de design e o planejamento são duas alternativas mutuamente excludentes na tomada de decisões militar.***

que a metodologia de *design* proporciona aos comandantes e estados-maiores ferramentas úteis para o raciocínio conceitual, mas também que ele não representa uma panaceia para resolver todos os atuais problemas da Força Terrestre. Infelizmente, as vantagens de fato oferecidas pela metodologia de

---

*O Coronel Wayne W. Grigsby Jr. é Diretor da Escola de Estudos Militares Avançados (SAMS), no Forte*

*Leavenworth, Estado do Kansas. Todos os autores integram o corpo docente da escola.*



*Soldados estadunidenses nas proximidades da cidade de Badmuk, Província de Kunar, Afeganistão, após um ataque noturno contra posições suspeitas do Talibã, como parte da Operação Azmaray Fury, 02 Ago 10.*

*design* deixarão de existir se a Força Terrestre não se convencer de seu valor. A tendência de discutir sua metodologia como propaganda, para estimular sua utilização, não ajuda em nada. Esperamos dar início a uma discussão mais aberta e, admitindo que talvez tenhamos exagerado na promoção do conceito, no passado, oferecemos as considerações a seguir.

### **Desmistificação do Design**

Há mitos sobre o *design* que impedem sua ampla aceitação pela Força. Este artigo visa a acabar com esse tipo de boato falso, para que a discussão sobre a metodologia de *design* doutrinária possa prosseguir de modo construtivo.

**Mito número 1: A metodologia de *design* e o planejamento são duas alternativas mutuamente excludentes na tomada de decisões militar.** Na verdade, a metodologia de *design* é um subcomponente do planejamento. Como o FM 5-0 esclarece: “o planejamento consiste em dois componentes diferentes,

mas intimamente ligados: um componente conceitual e um componente detalhado”<sup>1</sup>. O planejamento engloba a metodologia de *design*, o Processo Decisório Militar e os Procedimentos de Liderança de Tropa [este último equivale, no EB, a sequências de ações do Comandante de Patrulha após o recebimento da missão, determinado pela mnemônica “POREOF” — N. do T.]. Todos os componentes do planejamento fazem parte do “processo operacional”, mais amplo. A retórica que busca dividir o mundo entre “planejadores” e “*designers*” é inerentemente incorreta e perigosa.

A metodologia de *design* não é uma metodologia autônoma. O FM 5-0 afirma, acertadamente, que ela permite ao planejador “desenvolver abordagens para resolver” problemas<sup>2</sup>. Em palavras mais simples, a metodologia de *design*, por si só, não produz soluções. E por que não? Porque o *design* é uma ferramenta para o raciocínio conceitual, e soluções eficazes exigem tanto um componente conceitual quanto um componente detalhado. Um planejamento conceitual, distante das considerações

detalhadas sobre o problema, fatalmente irá se tornar uma “solução de acetato”, completamente desconectada da realidade no terreno.

Da mesma forma, seria igualmente equivocado imaginar um planejamento detalhado sem uma fundamentação conceitual. Não levaria a lugar algum, ainda que fosse executado com cuidado. Planejamentos desse tipo parecem complexos — e até atraentes, às vezes —, mas não produzirão os resultados desejados, *porque* não estão atrelados ao objetivo maior. A maioria dos defensores da metodologia de *design* destaca esse erro no planejamento como sendo a principal razão pela qual ela é tão necessária. Na realidade, eles estão defendendo a inclusão de um componente *conceitual* no planejamento. A metodologia de *design* não é a única ferramenta adequada, mas é, atualmente, a melhor opção como uma heurística organizada. Na verdade, o próprio Processo Decisório Militar (como heurística) conta com ambos os componentes<sup>3</sup>. O Processo Decisório Militar perde muito quando os planejadores ignoram sua parte conceitual.

**Mito número 2: A metodologia de *design* se destina a problemas complexos e mal estruturados, e o Processo Decisório Militar, a outros tipos de problema.** É falsa a ideia de que a metodologia de *design* se destina a tratar de problemas complexos e mal estruturados, enquanto o Processo Decisório Militar ficaria com os demais, embora, infelizmente, nossa doutrina nos conduza a esse entendimento. Esse mito não sobrevive a uma análise cuidadosa. Talvez até existam alguns problemas militares que não sejam complexos e mal estruturados, mas eles não atraem a atenção dos comandantes. Mesmo os problemas muitas vezes considerados “complicados, mas não complexos” pelos que creem no “mito número 2” só aparentam sê-lo na teoria. Assim que se passa de um problema teórico e abstrato (como “ocupar um aeródromo”) para a sua versão no mundo real (“ocupar *este* aeródromo, *neste* local específico, para criar *estas* condições”), surge imediatamente a complexidade. Todo problema que envolva antever o comportamento de seres humanos é inerentemente complexo. É bem mais fácil acre-



Prudence Siebert/Jornal Fort Leavenworth Lamp

*Alunos da Escola de Estudos Militares Avançados utilizam um modelo com categorias amplas e que podem afetar o problema apresentado no exercício — desde aspectos culturais até a segurança —, durante a Oficina de Comando Operacional, que integra o chamado Future Warfare Study Plan Unified Quest, 28 Jan 08.*

ditar nesse mito na sala de aula do que no terreno. Na prática, os únicos problemas dignos de serem considerados pelos planejadores são os que são complexos e mal estruturados e que requerem tanto o raciocínio conceitual quanto o detalhado.

**Mito número 3: A metodologia de *design* é somente para os mais talentosos; o tradicional Processo Decisório Militar é para os demais.** A metodologia de *design* traz uma imagem comum, de um grupo pequeno de talentosos oficiais de estado-maior, que cuidam do raciocínio conceitual para o comandante, elaborando um produto que, em seguida, é transferido para seus companheiros menos talentosos da seção de planejamento, para que estes elaborem um planejamento detalhado. A assertiva do Manual de Campanha 5-0 de que o planejamento eficaz requer tanto o raciocínio conceitual quanto o detalhado deveria tornar essa imagem suspeita. A clara ligação entre conceitos e detalhes torna problemático utilizar o *design* e o planejamento de modo sequencial, em vez de paralelamente.

Isso não quer dizer que um comandante não deva dar início a cada planejamento com um grupo relativamente pequeno de assessores — nossa doutrina recomenda essa técnica como uma prática comprovada. Esse pequeno grupo deve ser parte de uma equipe maior de planejadores, e não uma entidade especial, incumbida exclusivamente do raciocínio conceitual. Eles mantêm a responsabilidade pelo raciocínio detalhado, que deve acompanhar o raciocínio conceitual da metodologia de *design*. A velha prática, entre os comandantes táticos, de ter alguns militares de seu estado-maior, para ajudá-los a refletir sobre um problema de forma mais ampla, pode ser um modelo mais útil para a metodologia de *design* que a imagem de um grupo isolado de “*designers*” que não deve ser perturbado com detalhes. Um planejador eficaz deve estar constantemente atento a ambos os componentes — o conceitual e o detalhado — do planejamento.

**Mito número 4: Utiliza-se o planejamento para a certeza e o *design*, para a incerteza.** Além do fato de que nunca nenhum comandante ou planejador militar enfrentou algo que mesmo remotamente se parecesse com a certeza, a impropriedade desse mito está no fato de ele se basear na ideia de que o planejamento e a metodologia de *design* são duas coisas diferentes. Planejamos,

quase exclusivamente, em um ambiente de incertezas e, conforme mencionado anteriormente, o planejamento requer tanto um componente conceitual quanto um detalhado.

**Mito número 5: Utilizar a metodologia de *design* irá garantir que o problema certo seja solucionado corretamente.** Um dos motivos frequentemente citados para o desenvolvimento da metodologia de *design* é que uma abordagem do Processo Decisório Militar que seja direta,

---

### **Mito número 4: Utiliza-se o planejamento para a certeza e o *design*, para a incerteza.**

quase automática e pouco criativa pode gerar efeitos desastrosos. Isso é verdade, sem dúvida. Entretanto, uma abordagem como essa, aplicada à metodologia de *design*, produzirá exatamente os mesmos resultados. A qualidade do raciocínio de um comandante e de seu estado-maior — independentemente da metodologia que utilizem — se reflete na capacidade que ambos têm em identificar corretamente o problema e na qualidade da solução que produzem. Embora exista, sem dúvida, um cerne de verdade na ideia de que alguns métodos são mais restritivos que outros, o impacto da metodologia é bem menor em comparação com o impacto das mentes aplicadas ao problema. *Quem* está pensando sobre o problema é bem mais importante do que *qual* instrumento a pessoa utiliza para ordenar seu raciocínio. Não existe nada que substitua o pensamento claro e sucinto, nem quando se utiliza a metodologia de *design*, nem quando se emprega o Processo Decisório Militar.

### **Além da Propaganda**

Reconhecer que a metodologia de *design* está repleta de mitos não equivale a dizer que ela não tem nenhuma utilidade. Nossa experiência indica que a metodologia de *design* é, de fato, útil para os planejadores no caso do raciocínio conceitual, elemento essencial do planejamento eficaz. À luz dessa experiência, são apresentadas, a seguir, quatro observações para ajudar a suplantar os atuais mitos.

A metodologia de *design* oferece um meio para reduzir o grau de complexidade dos problemas, possibilitando ações proveitosas. Ao refletirem sobre suas experiências na Primeira Guerra Mundial em *Infantry in Battle*, oficiais do Exército concluíram que o elemento essencial na “prática da arte da guerra” é a capacidade de “chegar ao cerne de uma situação, reconhecer seus elementos decisivos e basear... [uma] linha de ação neles”. Para obter tal capacidade, concluíram, são necessários “treinamento na resolução de problemas de todos os tipos; ampla prática em tomar decisões claras e inequívocas, hábito de se concentrar na questão com a qual se está lidando e flexibilidade de raciocínio”<sup>4</sup>.

A metodologia de *design* concentra-se, em geral, em ajudar os comandantes e os planejadores a exercer essa “flexibilidade de raciocínio”, que sempre foi um pré-requisito para ações militares eficazes. Será uma ferramenta útil para quando o comandante e o estado-maior enfrentarem situações novas, que os ajudará a reconhecer os elementos decisivos em um ambiente no qual sua experiência prévia não for o bastante. Nossa

---

**A doutrina oferece uma distinção muito mais valiosa ao admitir que uma pessoa poderá considerar um problema como mal estruturado, mais ou menos estruturado ou bem estruturado dependendo, em grande parte, de seus “conhecimentos, competências e capacidade”.**

doutrina rotula esse tipo de problema de “mal estruturado”, o que, por sua vez, é detalhado como “complexo, não linear e dinâmico”<sup>5</sup>. Todo problema militar que inclua um adversário,

porém, é “complexo, não linear e dinâmico” por natureza, o que torna essa distinção pouco útil para os planejadores militares. A doutrina oferece uma distinção muito mais valiosa ao admitir que uma pessoa poderá considerar um problema como mal estruturado, mais ou menos estruturado ou bem estruturado dependendo, em grande parte, de seus “conhecimentos, competências e capacidade”<sup>6</sup>. “Mal estruturado” está “nos olhos de quem vê”.

Ao enfrentar um problema novo e desconhecido, um comandante pode sentir-se aturdido pela incerteza. É nesse ponto que a metodologia de *design* pode ajudar. O enquadramento conceitual do ambiente, do problema e de uma abordagem operacional permite que o comandante e seu estado-maior reflitam sobre a situação, sem se concentrarem imediatamente em desenvolver ou aprimorar um enunciado para a missão. Proporciona um pouco de espaço intelectual “para respirar”, a fim de se “chegar ao cerne de uma situação”. Permite que entendam melhor a complexidade do problema, familiarizando-se com os elementos essenciais do ambiente e, em seguida, reduzindo o problema a um grau de simplicidade que possibilite ações úteis. Em outras palavras, ele ajuda a lidar exatamente com os mesmos desafios intelectuais enfrentados pelos comandantes ao longo de toda a história do Exército.

A metodologia de *design* não produz uma solução exequível, porém. Seu papel é ajudar o comandante a entender um problema novo e desconhecido ou um problema antigo que tenha mudado de modo inédito e inesperado. Alcançado esse objetivo, a metodologia de *design* precisará ser integrada a uma abordagem de planejamento mais detalhada e, normalmente, o quanto antes isso acontecer, melhor, para todos os envolvidos.

A metodologia de *design* permite que os comandantes conjuguem a tomada de decisões analítica e a intuitiva, de modo a tirar proveito de ambas. O Manual de Campanha 6-0 — *Comando de Missão: Comando e Controle das Unidades do Exército (FM 6-0 — Mission Command: Command and Control of Army Forces)* descreve dois tipos de tomada de decisão: a analítica e a intuitiva. A primeira, que está associada ao Processo Decisório Militar, no manual, é descrita como sendo “estruturada” e “metódica”, ao passo que a segunda “substitui as informações que faltam com a aplicação da arte do comando”.



Prudence Siebert/Jornal Fort Leavenworth Lamp

Instrutor e alunos da Escola de Estudos Militares Avançados durante a Oficina de Comando Operacional, parte do Future Warfare Study Plan Unified Quest 2008.

Embora reconheça que, “na prática, as duas abordagens raramente são mutuamente excludentes”, a doutrina afirma expressamente que “a tomada de decisões intuitiva não funciona bem quando a situação inclui comandantes inexperientes e situações complexas ou desconhecidas”<sup>7</sup>.

Em comparação, a metodologia de *design* oferece um terceiro tipo de tomada de decisão: o  *sintético*. Requer que o comandante coloque toda a sua intuição para funcionar, mesmo na situação menos familiar, mas também que equilibre e alicerce tal intuição com contribuições de membros seletos do “estado-maior de planejamento, membros do *red team* [designação dada, nos EUA, às equipes de especialistas que têm o papel de reagir como se fossem o adversário, nas simulações e nos estudos operacionais — N. do T.] e especialistas internos e externos ao quartel-general”<sup>8</sup>. A metodologia de *design* é intencionalmente menos estruturada que outras metodologias de planejamento, a fim de incluir no combate todas as cabeças, e não apenas todas as armas. A metodologia de *design* exige que os

comandantes aumentem a flexibilidade de suas próprias mentes diante de um problema novo e desconhecido, considerando a contribuição de outras fontes — cuja utilidade seria questionável, fosse a situação mais familiar. Busca fornecer, por aproximação, a experiência que falta ao comandante em um ambiente específico.

**Na base da metodologia de *design* estão ferramentas úteis para o raciocínio conceitual, mesmo quando ele é efetuado dentro do marco do Processo Decisório Militar.** O raciocínio conceitual já é utilizado há muito tempo e não é sinônimo de metodologia de *design*. De fato, uma enorme parcela do raciocínio conceitual conduzido na história do Exército dos EUA ocorreu sem referência alguma à metodologia de *design*. Por que, então, devemos gastar tempo e energia treinando a Força em uma nova metodologia que, segundo o parecer de alguns, parece ser aplicável a um número relativamente pequeno de situações (as que sejam novas o suficiente para se situarem fora da experiência do comandante e do estado-maior)?

A resposta se encontra na primeira assertiva apresentada neste artigo: a contribuição mais importante do FM 5-0 é o reconhecimento de que um planejamento eficaz exige tanto o raciocínio conceitual quanto o detalhado. Todo planejamento eficaz necessita de um componente conceitual, e muitas das ideias básicas da metodologia de *design* (como reflexão, iteração, pensamento sistêmico, teoria da aprendizagem, narrativa, lentes culturais, etc.) serão úteis para o comandante e estado-maior, mesmo quando não houver tempo suficiente para empregá-las explicitamente, conforme descrito no FM 5-0. Um planejador eficaz acabará utilizando essas ferramentas mesmo diante de problemas relativamente familiares, porque elas lhe permitirão passar rapidamente para o planejamento mais detalhado, necessário à ação.

**A falta de familiaridade com um problema — e não sua estrutura ou complexidade — é o melhor indicador da utilidade do *design*.** Embora nossa doutrina dedique diversas páginas à descrição de várias estruturas que um problema pode exibir (e os diversos graus de complexidade que ele pode conter), o melhor indicador do valor da metodologia de *design* é o grau de familiaridade do comandante e do estado-maior com ele. A metodologia tem máxima utilidade quando o comandante e o estado-maior desconhecem o problema: o problema em si é novo, ou o comandante e o estado-maior nunca se depararam com ele ou, ainda, ele evoluiu, de forma imprevista. Nessas condições, uma abordagem estruturada em relação ao raciocínio conceitual será extremamente útil, algo que a metodologia de *design* oferece.

Essa observação permite que se defina uma regra prática mais ampla para a aplicação da metodologia de *design*. Quanto mais definidos forem a missão e o objetivo atribuídos ao comandante, menos relevante será a metodologia de *design*, provavelmente. Se não houver uma missão atribuída — ou no caso de uma missão que seja ampla e vaga (“Consertar Ramadi” é um exemplo atual) —, aumenta a probabilidade de que o comandante veja utilidade na metodologia de *design*.

É importante reconhecer que a regra prática que propomos se aplica à metodologia de *design*, e não ao raciocínio conceitual. A experiência da SAMS indica, na verdade, que os planejadores

mais efetivos não compartimentam seu raciocínio em dois componentes, conceitual e detalhado. Ao contrário, integram os dois de tal maneira, que um observador externo teria dificuldade em determinar qual está sendo utilizado em dado momento. A questão de quando se utiliza o raciocínio conceitual ou o raciocínio detalhado — diferentemente de quando se aplica a metodologia de *design* ou o Processo Decisório Militar — só é válida no ambiente acadêmico. Na prática, os comandantes e estados-maiores eficazes os empregam de maneira perfeitamente integrada.

## Estudo de Caso sobre o Raciocínio Conceitual e Detalhado

A Operação *Overlord* oferece material para um estudo de caso sobre a integração do planejamento conceitual e do planejamento detalhado, em um problema de extrema complexidade. A ação de planejamento — conduzida por oficiais norte-americanos e britânicos entre 1943 e 1944 — conjugou os aspectos conceitual e detalhado para lidar com problemas complexos, a fim de possibilitar ações bem direcionadas. Embora esse grupo de profissionais militares, encarregado do planejamento e conhecidos coletivamente como “estado-maior do COSSAC”, desconhecesse a atual metodologia de *design*, seu exemplo de raciocínio conceitual e detalhado é bastante educativo<sup>9</sup>.

Seria impróprio — e talvez confuso — rotular, retroativamente, o esforço de planejamento do COSSAC como um exemplo de metodologia de *design*. Não é isso que se está sugerindo. Salvo, talvez, por alguns termos em comum, o estado-maior do COSSAC conduzia algo muito mais parecido com o Processo Decisório Militar, ou com seu precursor, o “Estudo de Situação”<sup>10</sup>. Contudo, esse caso oferece um excelente exemplo da necessária combinação dos planejamentos conceitual e detalhado, inerente a todo processo operacional militar de mérito.

No início da primavera de 1943, a Junta de Chefes dos Estados-Maiores Combinados norte-americano e britânico determinou que se estabelecesse um comando para dar início ao planejamento formal do “ataque total contra o continente, em 1944 (Operação *Overlord*)”<sup>11</sup>. Além disso, a Junta ordenou que esse comando

desenvolvesse um plano de dissimulação convincente e que determinasse o que seria necessário caso o governo alemão entrasse em colapso sem uma invasão.

Embora esse grupo tenha se transformado, mais tarde, no estado-maior do Comando Aliado Supremo, no seu início a Junta preferiu não designar um comandante, optando por nomear o General de Divisão Frederick Morgan para servir como seu Chefe do Estado-Maior. Durante os nove meses seguintes, Morgan e seu estado-maior conduziram meia dúzia de iterações diferentes de aprimoramento no planejamento cíclico, passando de um conceito geral para uma diretriz de planejamento específica, gerando, ao mesmo tempo, quadros de movimento, levantamentos topográficos e oceanográficos minuciosos e a definição detalhada dos requisitos operacionais. Como o próprio Morgan identificou logo de início, os esforços do estado-maior do COSSAC iriam transcender todas as definições de planejamento até então conhecidas<sup>12</sup>. Em seu formato final, a Operação *Overlord* foi um empreendimento militar de uma “magnitude nunca antes sonhada”, que acabou envolvendo mais de 130 mil militares do Exército, da Marinha, da Força Aérea e do Corpo de Fuzileiros Navais, oriundos de sete países diferentes.

Para poderem abordar um problema com aquelas proporções, os planejadores do COSSAC precisavam de um meio para reduzir o problema complexo que tinham nas mãos a um grau de simplicidade que fosse útil. Um exemplo de como Morgan e seu estado-maior conseguiram fazer isso aconteceu no início do esforço de planejamento, em 1943. Embora os integrantes do estado-maior do COSSAC tivessem recebido a diretriz de formular três planejamentos para esta fase da campanha (um para a dissimulação, um para o assalto e um de estabilização) e sua análise inicial sugerisse onde e quando atravessar o canal e com que efetivo, eles logo se deram conta de que o cerne do problema eram os meios de desembarque. A noção conceitual de um assalto com Forças aliadas do outro lado do Canal da Mancha levou a equipe de planejamento a realizar um trabalho detalhado para determinar a quantidade, o tamanho e a configuração das embarcações necessárias. Em outras palavras, o problema

complexo representado por um assalto com múltiplas Divisões de vários exércitos, a partir do mar, com uma invasão aeroterrestre de apoio e com o consequente apoio de fogo aéreo e naval, foi reduzido a um esforço para determinar a quantidade necessária de embarcações. Os esforços para a simplificação do problema pelos planejadores do COSSAC correspondem à noção conceitual de enquadrar o ambiente e enquadrar o problema, ambos inerentes à metodologia de *design*.

Da mesma forma, a experiência do estado-maior do COSSAC oferece um exemplo dos benefícios de se conjugar a tomada de decisão analítica com a intuitiva. Como observado anteriormente, o benefício dessa combinação na execução da metodologia de *design* é a redução da incerteza por meio do teste e da complementação da intuição do comandante. Nesse exemplo, o objetivo da ação do COSSAC era confirmar ou refutar a intuição dos chefes da Junta — como o General George Marshall, que instintivamente

---

***A imagem mental de um grupo de “designers”, que contribuam para o raciocínio conceitual do comandante e, em seguida, transfiram um produto para os menos talentosos “planejadores”, que, por sua vez, o transformem em um plano, não é um modelo viável.***

percebeu a pressão que a invasão da Europa exerceria sobre os nazistas. A Junta precisava de detalhes sobre o tamanho da Força e sobre o tempo e o espaço que seriam necessários para treiná-la e reuni-la. Como disse Morgan, o estado-maior do COSSAC precisava identificar as ferramentas necessárias e responder às seguintes perguntas: “É



possível cumprir a tarefa com essas ferramentas ou não? Em caso afirmativo, como? Caso contrário, por que não?”<sup>13</sup>. O esforço coordenado do estado-maior do COSSAC, de examinar em detalhes todas as travessias militares do Canal da Mancha entre o século XI e o ataque de surpresa a Dieppe, em 1942, fez uso da análise detalhada, para substituir a incerteza com uma série de fatos conhecidos. Além disso, a insistência de Morgan em empregar especialistas de diferentes áreas em várias ações de planejamento complementares ajudou o estado-maior do COSSAC a colocar várias “cabeças” no planejamento.

Teriam Morgan e seu estado-maior se beneficiado da metodologia de *design* da nossa doutrina? Dois indicadores sugerem que sim. Primeiro, o problema de Morgan parece se encaixar facilmente na “regra prática” proposta anteriormente. Não lhe havia sido atribuída uma missão com uma tarefa e objetivo claros, e a orientação que ele recebera era extremamente vaga. Além disso, ele não conhecia bem o problema em função da falta de experiência em operações dessa magnitude e escala operacional. A experiência da SAMS nos últimos anos indica que essa é justamente a situação em que a metodologia de *design* é mais proveitosa. Segundo: embora a metodologia de *design* não existisse em 1943, Morgan e seu estado-maior utilizaram muitas ferramentas que servem de base para seus métodos, sendo a “iteração” o exemplo mais óbvio. O esforço geral do estado-maior do COSSAC, no sentido de reduzir a falta de familiaridade da Junta (e de profissionais militares em todas as partes) com as exigências de uma invasão marítima por vários exércitos e o desenvolvimento simultâneo de missões específicas para as Forças terrestres, aéreas e navais envolvidas, é um exemplo perfeito da integração do planejamento conceitual com o detalhado. Destacam o tipo de situação em que a metodologia de *design* é de máxima utilidade para os comandantes e seus estados-maiores.

## O Futuro da Metodologia de Design

Para extrair máximo proveito do *design*, nossa doutrina precisa reconhecer a necessidade de um planejamento integrado, que incorpore o melhor das ferramentas conceituais da metodologia

de *design* com o melhor das ferramentas de planejamento detalhado do Processo Decisório Militar. A imagem mental de um grupo de “*designers*”, que contribuam para o raciocínio conceitual do comandante e, em seguida, transfiram um produto para os menos talentosos “planejadores”, que, por sua vez, o transformem em um plano, não é um modelo viável. Como está dito em nossa doutrina, “o planejamento conceitual deve responder às restrições detalhadas”<sup>14</sup>.

Em vez disso, os planejadores devem ser peritos no raciocínio conceitual e no raciocínio detalhado, sendo a metodologia de *design* apenas uma de várias ferramentas disponíveis. A capacidade de um comandante ou de um planejador de reconhecer os elementos decisivos de um problema e de desenvolver uma linha de ação com base neles depende da sua habilidade para pensar tanto em aspectos conceituais quanto em detalhes. Na Escola de Estudos Militares Avançados, permanecemos dedicados a produzir planejadores operacionais que sejam hábeis em ambos. **MR**

---

## REFERÊNCIAS

1. Field Manual (FM) 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO]), parágrafo 3-2.
2. FM 5-0, parágrafo 3-1.
3. FM 5-0, parágrafo 2-43.
4. THE INFANTRY JOURNAL, INCORPORATED, *Infantry in Battle*, Third Edition (Richmond, Virginia: Marine Corps Association Press, 1986), p. 1. Originalmente publicada em 1934, essa coleção de observações baseadas nas experiências dos EUA na Grande Guerra foi elaborada no Forte Benning, sob a direção de George C. Marshall.
5. FM 5-0, parágrafo 2-23.
6. FM 5-0, parágrafo 2-20. Cabe observar que os exemplos históricos de problemas estruturados e mal estruturados utilizados no Manual de Campanha 5-0 constam do parágrafo 3-16 e, em ambos os casos, o único fator que determina a estrutura é a familiaridade do comandante com o problema. Talvez a frase “o mundo está cada vez mais complexo” possa ser mais precisamente expressa como “somos cada vez mais forçados a desempenhar tarefas que não nos são familiares”.
7. FM 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces*, (Washington, DC: GPO), parágrafos 2-12 a 2-15.
8. FM 5-0, parágrafo 3-32.
9. MORGAN, Frederick. *Overture to Overlord* (Garden City, NY: Doubleday and Company, Inc. 1950), p. 2. O nome foi criado a partir das iniciais da designação dada ao cargo mais alto: Chefe do Estado-Maior do Comando Aliado Supremo, ou COSSAC (sigla do original, em inglês).
10. U.S. ARMY COMMAND AND GENERAL STAFF COLLEGE, FM 100-5, *Field Service Regulations: Operations*, 22 mai.1941 (reimpresso) (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College Press, 1992), p. 25.
11. SUPREME HEADQUARTERS ALLIED EXPEDITIONARY FORCE. *History of COSSAC, File 8-3.6A CA* (Washington DC: Chief of Military History), p. 3; p. 5.
12. UNITED STATES FORCES—EUROPEAN THEATER. “Report of the General Board: Study of the Organization of the European Theater of Operations (General Board Study Number 2)” (Washington DC: Headquarters, Department of the Army, circa 1946), p. 11.
13. MORGAN, p. 61.
14. FM 5-0, parágrafo 2-39.