

Guia Prático para o *Design*: uma Sugestão para Entendê-lo e Executá-lo

Tenente-Coronel Celestino Perez Jr., Ph.D., Exército dos EUA

EXERCER UM COMANDO militar é tarefa difícil. Essa dificuldade surge, em parte, porque o ambiente operacional onde o comandante se encontra não lhe permite ter uma compreensão completa nem prever os acontecimentos. Ainda assim, faz-se necessário *algum tipo* de compreensão e previsão. Considerando que o trabalho letal e cooperativo de qualquer comandante militar ocorre em um contexto sociopolítico e ético, é preciso entender a complexa mistura de fatores militares e não militares e visualizar o resultado das intervenções de suas Unidades e de outros atores presentes. Sendo assim, os comandantes enfrentam os mesmos desafios que atormentaram teóricos políticos desde Sócrates até Marx — passando por Maquiavel — e estadistas, de César a Madison e a Obama. Assim como estes, os comandantes militares necessitam de discernimento político para interpretar e intervir no mundo¹.

O Desafio de Prever

As ordens dos comandantes se baseiam em interpretações e previsões². Os manuais de campanha, as ordens de operações e as decisões dos comandantes contêm, implicitamente, suposições sobre o mundo e sobre causas e efeitos. Por exemplo, (a) *se* meus soldados viverem entre o povo; (b) *se* meus soldados trabalharem em “parceria” com as Forças da nação anfitriã e atacarem extremistas irreconciliáveis; (c) *se* meus parceiros interagências e eu nos reunirmos periodicamente com os principais líderes; e (d) *se* meus soldados ajudarem a construir escolas; *então* os moradores apoiarão o governo local, e não a insurgência. Essas suposições razoáveis sobre o futuro são hipóteses do tipo “se isso...

então aquilo”, baseadas em como o comandante interpreta o ambiente. Evidentemente, essas hipóteses e interpretações estão sujeitas a falhas.

O desafio de prever, nas questões humanas, sempre afligiu filósofos, cientistas políticos e estadistas. Suas previsões têm sido, sabidamente, não confiáveis³. Os fenômenos sociopolíticos, incluindo as guerras, não são passíveis de uma simples análise de causa e efeito. As causas e efeitos nas questões humanas são emaranhados multicausais, multidirecionais e contingentes⁴. O êxito depende, em parte, de se ter humildade em meio à contingência que permeia a dinâmica das questões sociopolíticas. Os estados finais considerados satisfatórios raramente tomam a forma inicialmente prevista ou desejada⁵. Um comandante sabe que, por mais que se esforce, seu critério para interpretar e prever sempre possuirá lacunas e erros consideráveis.

Um bom comandante aceita e leva em conta a própria falibilidade. Qual será a probabilidade de que um comandante possa utilizar de surpresa ao conduzir ataques contra inimigos múltiplos, em meio a uma população heterogênea, um governo da nação anfitriã que é frágil, uma coalizão precária e um labirinto de burocracias e organizações independentes, comparativamente ao uso do mesmo princípio de guerra em um ataque de um batalhão contra um pelotão de carros de combate, em um campo de batalha remoto? Os comandantes costumavam falar em termos de “entrar no ciclo de decisão do inimigo”... A quantidade de ciclos de decisão relevantes ao comandante de hoje aumentou tremendamente⁶.

A abordagem do Exército em relação ao *design* proporciona aos comandantes uma forma de pensar sobre os fatores dinâmicos que estão

O Tenente-Coronel Celestino Perez Jr. é professor adjunto da Escola de Comando e Estado Maior do Exército dos EUA no Forte Leavenworth, Estado do Kansas. Comandou a Força-Tarefa Vigilant em Bagdá, no Iraque, de março de

2007 a maio de 2008. É mestre e doutor em Teoria Política pela Indiana University, tendo lecionado Filosofia Política e Política Estadunidense na Academia Militar do Exército dos EUA.



O General Douglas MacArthur desembarca em Leyte, nas Filipinas, 1944.

em jogo, em um mundo de irregularidades, surpresas e oportunidades efêmeras. Explico, adiante, como os comandantes podem utilizar o *design* doutrinário para conduzir o trabalho conceitual de compreender, visualizar e descrever. O *design* explora os talentos dos integrantes do estado-maior (entre outros), para ajudar os comandantes a responder a quatro perguntas fundamentais, relevantes a quaisquer ações. Em seguida, descrevo o etos do *design* em termos de oito valores de liderança, que, a meu ver, são ilustrados pelo estilo adotado pelo General David Petraeus. Finalmente, descrevo uma forma de conduzir o *design*, que enfatiza a colaboração, a competição e a esquematização. Essa forma é coerente tanto com a doutrina quanto com a abordagem apresentada pela Escola de Estudos Militares Avançados do Exército dos EUA (*School for Advanced Military Studies — SAMS*).

Compreender, Visualizar e Descrever

Por mais sujeito a falhas que seja o julgamento dos especialistas, sua influência direta permanece relativamente insignificante. Com os comandantes militares, no entanto, o julgamento exercido leva a decisões que têm consequências diretas⁷. Eles exercem seu julgamento ao desempenharem as atividades de compreender, visualizar e descrever.

Precisam entender o ambiente que os envolve e o principal problema enfrentado por suas Unidades. Precisam visualizar as condições gerais que irão compor um ambiente mais aceitável, assim como as medidas gerais que irão tomar, com suas tropas, seus meios, seu discurso e seus relacionamentos, para “afetar” o ambiente, conduzindo-o em direção a uma situação melhor⁸. Eles têm, ainda, de descrever

o resultado desse exercício de compreender e visualizar aos superiores, subordinados, comandantes de outras Unidades, aos civis e a públicos diversos.

Em alguns casos, os comandantes não necessitam nada além de momentos de isolamento e reflexão para entender e visualizar. Enquanto o estado-maior se concentra nas ordens, o comandante focaliza o próprio ambiente para gerar o entendimento contextual e os conceitos que irão enquadrar as ações de sua Unidade⁹. Se os estados-maiores forem competentes para conduzir, por exemplo, o Processo de Planejamento de Operação Conjunto ou o Processo Decisório Militar do Exército, eles produzirão ordens adequadas em conformidade com as visões dos seus comandantes, compostas por suas orientações para o planejamento, suas intenções e suas abordagens operacionais¹⁰. Ocasionalmente, os comandantes podem convidar integrantes do estado-maior para analisar e selecionar ideias sobre os detalhes do planejamento, mas, em geral, sentem-se aptos a fornecer-lhes orientações e diretrizes adequadas.

Caso, porém, um comandante queira receber ajuda para entender e visualizar, o *design* torna-se uma opção¹¹. No passado, os comandantes eram forçados combatendo “krasnovianos” fictícios, em um campo de batalha remoto. O foco estava

no ataque, na marcha para o combate e na defesa. Não é mais possível conservar esse único foco¹². Antes, a maioria dos comandantes se preocupava apenas com o elemento militar entre as variáveis operacionais (política, militar, econômica, social, de informações, de infraestrutura, de ambiente físico e de tempo, ou PMESII-PT, na sigla em inglês), dedicando pouca atenção às considerações civis, entre as variáveis da missão (missão, inimigo, terreno e condições meteorológicas, meios e apoio disponíveis, tempo disponível e considerações civis, ou METT-TC, na sigla em inglês)¹³. Hoje, os comandantes precisam entender uma atordoante gama de siglas e termos, que representam fatores bastante reais. Os soldados continuam a realizar o ataque, a marcha para o combate e a defesa, mas desempenham essas missões “entre o povo” e em meio a uma mistura volátil e incerta de fatores sociopolíticos e éticos¹⁴.

Os profissionais militares descrevem essa mistura volátil de fatores como sendo *ambígua, complexa, incerta e mal estruturada*. Quando surge alguma dificuldade, não existe um consenso sobre quais são os problemas fundamentais, como resolvê-los, qual deve ser o “estado final” desejado e se ele é ou não passível de ser atingido¹⁵. Consideremos que ninguém possa, por si só, obter uma compreensão adequada do “redemoinho contingente” dos fatores que compõem esses problemas. Consideremos, também, que várias cabeças pensam melhor que uma. Consideremos, ainda, que sejamos capazes de concluir que existe a trágica possibilidade de acabarmos encontrando uma boa solução para o problema errado¹⁶. Nesse caso, seria o *design* uma alternativa atraente, ainda que não ofereça garantias de sucesso?

O *design* habilita o estado-maior a assessorar o comandante no desempenho das atividades de compreender, visualizar e descrever¹⁷. O raciocínio de um comandante pode melhorar, caso ele seja capaz de explorar a formação, as experiências e a criatividade dos seus oficiais de estado-maior (e de outros especialistas). Consequentemente, sua orientação de planejamento e a expressão de sua intenção também serão aprimoradas¹⁸. *Assim, a abordagem do Exército em relação ao design não faz nada mais que proporcionar um pouco de estrutura àquelas conversas periódicas que todo comandante tem com seus oficiais de estado-maior, para aumentar sua própria compreensão*

da missão. Evidentemente, a prática do *design* se beneficia de diversas perspectivas, não importando se elas são oriundas de oficiais, de acadêmicos, de representantes das várias agências estatais, de funcionários de organizações não governamentais (ONGs) ou de nativos do país anfitrião.

A estrutura que o *design* oferece é cristalina. Ela apenas requer que o comandante e seus parceiros na atividade de reflexão mantenham e revisem respostas “temporárias” a quatro perguntas¹⁹. Essas perguntas parecem ser essenciais a qualquer ação humana, trate-se de pedir um cafezinho no bar, “consertar Ramadi” ou planejar uma campanha política. As quatro perguntas são apresentadas a seguir.

O que está acontecendo no ambiente? A resposta a essa pergunta ajuda o comandante a “preencher” a primeira parte do que o Manual de Campanha 5-0 — *O Processo Operacional (FM 5-0 — The Operations Process)* denomina *Marco Ambiental*. Essa pergunta estimula os oficiais a considerarem “a história, a cultura, o estado atual e os futuros objetivos dos atores relevantes no ambiente operacional”²⁰. Eles devem considerar as tendências, ao longo do tempo, das várias relações entre os atores e o ambiente como um todo. Também devem considerar diversos cenários possíveis — a melhor hipótese, a pior hipótese e alguns cenários intermediários —, à medida que a Unidade altere seu grau de intervenção no ambiente com o passar do tempo, da inação ao seu emprego total²¹.

Em que queremos transformar o ambiente? A resposta a essa pergunta ajuda o comandante a “preencher” a segunda parte do *Marco Ambiental*, que nada mais é que o “estado final”. Essa pergunta estimula os oficiais do estado-maior a postular a “situação do ambiente operacional que se almeja, no futuro” em termos de um sistema composto por condições desejáveis²². As orientações e diretrizes do escalão superior também irão moldar o estado final. Contudo, é preciso humildade. É improvável que uma Unidade militar consiga impor um “estado final” a um mundo em constante mutação. É mais provável que ela “empurre” a realidade na direção de uma situação melhor, por meio de intervenções letais, não letais e cooperativas, em múltiplos pontos de oportunidade potencial — sempre em cooperação com outros atores sociopolíticos.

Onde — conceitualmente — devemos agir para obter o estado desejado? A resposta a

essa pergunta ajuda o comandante a “preencher” o *Marco do Problema*. Essa questão estimula o comandante e o estado-maior a priorizarem onde — conceitualmente — a Unidade deve agir para se aproximar de uma situação desejável. Por exemplo: o comandante imagina que o problema fundamental que se lhe impõe diz respeito à governança ou à segurança da população? O problema está relacionado com o desenvolvimento econômico ou com o treinamento de Forças de segurança? A Unidade deve agir para mitigar a corrupção ou para estimular a conciliação com antigos inimigos²³? O grupo deve se empenhar especialmente em identificar tensões entre os atores que o comandante possa explorar em seu proveito (como, por exemplo, a tensão entre os chefes tribais sunitas iraquianos e os combatentes da organização Al Qaeda no Iraque, que definiu o “Despertar de Anbar”). O modo pelo qual o comandante decide entender ou enquadrar um problema irá influenciar o modo pelo qual ele escolherá “resolvê-lo”.

Como devemos agir e o que devemos dizer a fim de atingir o estado desejado? A resposta a essa pergunta ajuda o comandante a “preencher” o que o FM 5-0 denomina *Abordagem Operacional*²⁴. Essa pergunta estimula o comandante e o estado-maior a explicarem, em termos gerais, como ele irá empregar suas tropas, seus meios, o discurso e os relacionamentos, buscando direcionar o ambiente rumo a uma situação mais desejável.

A busca de respostas às perguntas acima não consiste em um procedimento sequencial de quatro etapas. Essas perguntas não podem ser respondidas em sequência ou com um sentido definitivo. O grupo confrontará as quatro questões de forma iterativa. Em um esforço de *design* bem aprimorado, será possível abordar as perguntas quase que simultaneamente²⁵. Evidentemente, as respostas permanecerão sendo provisórias e abertas à revisão, porque a compreensão e a visualização do comandante evoluirão e se transformarão durante o planejamento e (especialmente) durante a execução.

O *design* também envolve a utilização de narrativas e esquemas gráficos²⁶. Para cada pergunta, o grupo comunica suas respostas em termos de uma imagem simples e clara e de uma narrativa por escrito que a acompanha²⁷.

Os comandantes se comunicam em termos de narrativas e imagens rotineiramente. Observe-se, por exemplo, a Figura 1, que ilustra o *slide* de um *briefing* apresentado pelo General Petraeus, quando ele era o comandante no Iraque²⁸. Em abril de 2008, ele apresentou ao Congresso o “*slide* da Estratégia Anaconda”, que descrevia sua abordagem operacional para derrotar a Al Qaeda no Iraque. Ele continua a apresentar esse *slide* como um exemplo do trabalho conceitual, voltado à “ideia geral” que um comandante deve conduzir. Assim, esse *slide* e o depoimento que o acompanhou compõem a imagem e a narrativa que ajudam a responder à quarta pergunta do *design* sobre a abordagem operacional para, nesse caso, derrotar a Al Qaeda no Iraque.

Apesar da clareza da representação gráfica, os profissionais militares devem se perguntar quantas conversas, discussões, rascunhos, visitas ao campo de batalha, contribuições acadêmicas, análises históricas e debates sobre a teoria de contrainsurgência devem ter precedido sua criação. É necessária certa abordagem em relação à liderança e ao trabalho do estado-maior, para explorar as contribuições advindas dessas várias atividades. O *design* apenas treina o chefe e sua organização a cultivarem o diálogo e o choque de ideias segundo o exemplo de Petraeus, isto é, a refletirem profundamente, debaterem de forma produtiva e descreverem com clareza os resultados, empregando imagens e palavras.

O Etos do Design

Petraeus, que liderou a elaboração do Manual de Campanha 3-24 — *Contrainsurgência (FM 3-24 — Counterinsurgency)*, do Exército, exemplifica o pensamento voltado para o *design*²⁹. Em uma série de palestras realizadas desde janeiro de 2010 (muitas delas disponíveis no *site YouTube*), ele descreve uma abordagem em relação à liderança que é compatível com o *design* do Exército, sem evocar o termo explicitamente. Afirma que a tarefa fundamental de um líder é “captar as ideias gerais”, isto é, “determinar os *conceitos mais abrangentes e os alicerces intelectuais corretos*”. Essas ideias gerais são os conceitos amplos, que servem para nortear uma organização. O termo “ideia geral” nos remete ao tipo de trabalho conceitual que advém da compreensão e da visualização de um comandante³⁰.

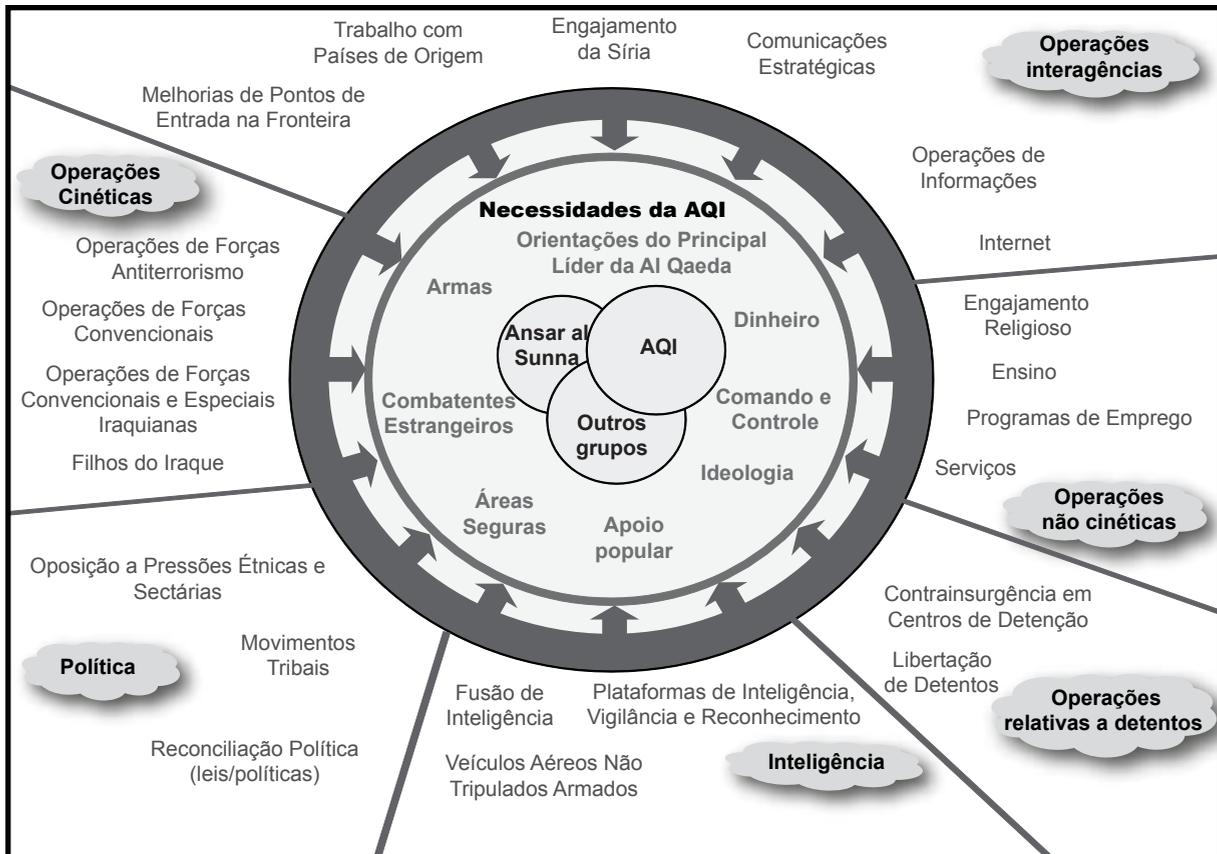


Figura 1: Estratégia Anaconda versus Al Qaeda no Iraque.

Comparo, adiante, o etos do *design* com as reflexões de Petraeus sobre a liderança. Identifico oito valores importantes, inseridos na doutrina do Exército, que compõem o que eu chamo de etos do *design* doutrinário e que enumero a seguir:

- Os benefícios provenientes da “colaboração e diálogo” entre pessoas com múltiplas perspectivas, experiências e especializações³¹.
- A necessidade de cultivar a divergência de opiniões ou, nas palavras do FM 5-0, uma “competição de ideias”³².
- A importância de que os comandantes sejam confiantes e capazes de cultivar, sem medo, o diálogo, a cooperação e a discordância³³.
- A importância da humildade e da aceitação da própria falibilidade, na medida em que o primeiro “entendimento” de uma pessoa quanto a um problema complexo provavelmente será incompleto ou equivocado; daí a importância de análises e revisões da sua compreensão e visualização³⁴.
- A importância de que todos os integrantes dos estados-maiores, os comandantes, os soldados e os parceiros possuam um entendimento único³⁵.

- A importância de registrar, com narrativas orais e escritas e com ilustrações, os resultados da cooperação, do diálogo e do conflito de ideias³⁶.

- A importância de se cultivar uma “organização capaz de aprender”, o que exige incentivar o estado-maior a buscar perspectivas relevantes, a considerá-las com eficiência, a desenvolver maneiras criativas de aprender sobre o ambiente e de empregar os meios da Unidade e a tentar, ativamente, confirmar e revisar as respostas às quatro perguntas do *design*³⁷.

- A importância da compreensão holística, isto é, a capacidade de entender como diversas variáveis individuais estão interconectadas, dentro e no entorno de uma área de responsabilidade³⁸.

Observações de Petraeus sobre a Liderança

São apresentados, a seguir, trechos de um discurso proferido por Petraeus no American Enterprise Institute, em 06 Mai 10, sobre a criação do manual de contrainsurgência do Exército dos EUA. Ele explica como a criação de ideias gerais

“normalmente requer a capacidade de empregar o pensamento crítico e criativo quando se lida com desafios complexos, testando as próprias premissas constantemente e, muitas vezes, adotando *novos conceitos*”. Essa abordagem, que é coerente com o pensamento de *design*, foi-lhe de grande valia durante seus sucessivos comandos no Forte Leavenworth, no Iraque e no Comando Central. Petraeus explica:

- “Na minha experiência, ‘ideias gerais’ não caem da árvore na sua cabeça, como a maçã de Newton. Começam como sementes de pequenas ideias, que criam raiz e crescem. O crescimento se dá durante o debate, predominantemente: *o debate animado, livre e desafiante...*”

- “Buscamos *ampliar o grupo normal de participantes* envolvidos na redação de um manual doutrinário. Com isso, incluímos não apenas integrantes das *nossas Forças Armadas* e de *Forças Armadas parceiras*, como também *diplomatas, agentes de assistência humanitária, representantes de ONGs* e de *grupos de direitos humanos, membros de institutos de pesquisa, jornalistas* e, é claro, *pessoas com experiência* no Iraque e no Afeganistão.”

- “A *colaboração e as discussões* provocadas pelos defensores da doutrina de contrainsurgência geraram um *bocado de debate* — e, de tempos em tempos, *saudáveis divergências*.”

- “Buscamos *criar situações em que indivíduos pudessem apresentar perspectivas diferentes...* No final, *os vários debates geraram um produto mais aprimorado, fruto de maior reflexão*, além de provavelmente *terem contribuído para a posterior comunicação entre os participantes e a implantação dos conceitos*, após a conclusão do projeto.”

- “Nós buscamos incentivar os jovens líderes a *pensar por conta própria, a improvisar, a tomar a iniciativa* e a *questionar o pensamento convencional*.”

- “O que possibilitou que isso ocorresse em 2006 foi o fato de que todos nós, militares, havíamos trabalhado arduamente, durante anos, para fazer com que as nossas Forças Armadas fossem *‘organizações que aprendem’*... Afinal, a guerra requer aprendizado e adaptação constantes, e isso se aplica particularmente à condução de operações de contrainsurgência. Como observou o manual de contrainsurgência, o lado que aprende e se adapta mais rápido, em geral, prevalece.”

Petraeus descreve um estilo de liderança cujo ethos é essencial ao *design*. Ele frequentemente solicita a ajuda de pessoas talentosas. Com essa admissão de humildade implícita, convida outros — veteranos, acadêmicos, civis, oficiais experientes — a refletir sobre uma situação com ele. Ele continua a ser um participante ativo durante os debates. É capaz de se beneficiar da “competição de ideias” porque é um líder confiante, que cultiva o diálogo e a discordância intencionalmente. Busca uma compreensão holística. Por fim, ele registra os resultados de seu raciocínio e do de seus interlocutores para que todas as pessoas — parceiros da coalizão, combatentes, congressistas — saibam e compartilhem seu entendimento da situação.

Os Três Elementos Básicos do Design

A única forma de aprender *design* é praticando³⁹. Procuo descrever como conduzi-lo de modo que um instrutor ou encarregado de planejamento possa, em um curto espaço de tempo, começar a realizar o trabalho conceitual do *design*. Primeiro, descrevo seus três elementos básicos. Em seguida, sugiro quatro princípios, que devem orientar o grupo em seu trabalho. Também explico um modo eficiente para fazer com que um grupo de oficiais comece a conduzir o *design* rapidamente.

Há três elementos básicos do pensamento de *design*: sistemas e subsistemas, narrativas e modelos⁴⁰.

Sistemas e subsistemas. Ao enfrentar um novo desafio, um oficial deve dirigir-se ao quadro branco com um marcador na mão. Seu objetivo será representar os principais atores, incluindo indivíduos ou grupos (líderes do Talibã, comandantes do Exército afegão, agricultores, representantes de ONGs, o Presidente), instituições (Congresso, Nações Unidas, burocracias) ou estruturas (sistemas tribais, sociedade civil, sistemas econômicos). Os oficiais devem se concentrar nas relações entre os atores e identificar quaisquer dinâmicas ou tendências existentes (reconciliação, reintegração, corrupção, exploração, ressentimentos exacerbados, desaceleração econômica, relações instáveis entre civis e militares, etc.).

Pensar em termos de sistemas e subsistemas também significa tentar mapear os relacionamentos

entre os vários atores, instituições e estruturas para identificar tensões, fluxos e ciclos de *feedback*⁴¹. A intenção é se concentrar menos nas relações ambientais de causa e efeito e mais em como os vários fatores se conjugam para formar um sistema holístico e dinâmico. O sistema, exatamente como um ser humano, assume uma dinâmica própria, que não é redutível aos seus componentes individuais⁴². Ademais, estes só adquirem pleno significado quando vistos no contexto do todo.

Suponha que um grupo queira reformular, por exemplo, o torneio universitário de futebol americano. Quais são os atores e quais são as relações entre eles? Os principais atores podem incluir diversas federações de futebol americano, universidades, redes de televisão, empresas, anunciantes, recrutadores, atletas do ensino médio, atletas universitários, técnicos das equipes e a imprensa esportiva. Quais dessas entidades são aliadas ou visam aos mesmos objetivos? Quais dessas entidades são antagônicas ou almejam coisas completamente diferentes? Que dinâmicas estão em jogo (como o dinheiro e tendências no recrutamento, por exemplo)? O que quer o grupo que deseja modificar o sistema do torneio? O que acontecerá se ele não mudar? Que efeitos indiretos ou imprevistos reforçam o atual sistema e seus supostos problemas? Que efeitos indiretos ou imprevistos o guiarão rumo a um sentido mais ou menos desejável?

Narrativas. À medida que forem criando uma visão holística do ambiente, os oficiais precisarão discernir e descrever as “narrativas” ou “histórias” dos atores. Os oficiais devem cultivar a capacidade de assumir diferentes perspectivas. Devem, sempre que possível, descrever como os diversos atores enxergam e explicam o mundo, utilizando as palavras e imagens destes⁴³. As narrativas representam ângulos distintos da mesma realidade. Representam as interpretações de mundo carregadas de significado dos vários atores. Consideremos duas das muitas histórias conhecidas sobre a retirada de colonos judeus de Gaza pelo governo israelense, em 2005. A narrativa de um colono judeu tende a explicar o assentamento em Gaza como parte de um plano divino. A narrativa de um oficial judeu indica o ponto de vista de um profissional militar que precisa levar a cabo a determinação do Estado, independentemente das crenças religiosas dos

colonos judeus. Essas narrativas contrastantes são obviamente divergentes. Quando os profissionais militares refletem sobre o entendimento cultural ou o terreno humano, essas narrativas são fundamentais⁴⁴.

Modelos. Um modelo, dentro do contexto do *design*, é um relato descritivo ou causal sobre o que está acontecendo no ambiente, a partir de determinado ponto de vista. A quantidade de modelos corresponde à quantidade de atores no ambiente. Um modelo, que está geralmente inserido na narrativa de um ator, engloba as ações desempenhadas por ele, os objetivos pelos quais ele toma essas ações e a sua narrativa. Por exemplo, considere-se o seguinte modelo estilizado, empregado para descrever o típico agricultor afegão e sua história causal: ele tem a escolha entre apoiar o Talibã ou o governo local e a coalizão. O agricultor vê os soldados da coalizão expulsarem o inimigo talibã da área, o que lhe agrada. Contudo, espera para ver se eles ficarão ou deixarão a área. Caso permaneçam, o agricultor tende a apoiar o governo, na medida em que passa a confiar que será protegido contra o Talibã. Entretanto, se os soldados da coalizão forem embora, o instinto de sobrevivência tornará provável que o agricultor apoie o Talibã. Esse modelo é uma de muitas histórias explicativas ou causais em jogo no Afeganistão⁴⁵.

Existem outros modelos que facilitam o entendimento, além da narrativa baseada no ponto de vista de um ator em questão, como o do agricultor. Um ator não entende completamente sua própria situação, em particular quando há complexidade e uma dinâmica inesperada⁴⁶. Assim, pode ser útil para o oficial consultar perspectivas “externas”, como um complemento proveitoso às várias narrativas e modelos baseados no ponto de vista de cada ator. Suponha-se que os oficiais estejam analisando como reformar uma Força policial corrupta. Podem decidir consultar a infinidade de materiais acadêmicos sobre corrupção institucional e as tentativas passadas de combatê-la. Tal estudo os permitiria encontrar uma arca do tesouro, cheia de perspectivas relevantes, produzidas por acadêmicos que estudaram a corrupção em diversos contextos. De fato, talvez haja alguma lição, relacionamento ou dinâmica útil e inesperada nos textos acadêmicos, algo que seja relevante ao combate à corrupção e

que possa ajudar um comandante ou um oficial de estado-maior. Existem outras perspectivas “externas” disponíveis em diversas burocracias e organizações⁴⁷. Lidar com esses modelos aumenta a capacidade dos oficiais de avaliar as diferentes hipóteses, “ângulos” ou entendimentos do que está acontecendo⁴⁸.

Quatro Princípios Orientadores do Design

Evitar impor uma solução a um problema⁴⁹.

Forçar ou *impor* uma solução para obter um estado final predeterminado e inflexível pode funcionar quando se fabrica uma cadeira ou mesmo quando se destrói uma posição inimiga sobre uma cota, em um local isolado. É improvável que isso funcione quando se enfrenta a realidade de ter de trabalhar em cooperação com burocratas, governos locais, Forças da coalizão, sociedade civil e cidadãos. Além disso, forçar e impor são dois caminhos traiçoeiros para cruzar os redemoinhos contingentes dos eventos sociopolíticos.

Permitir que a “solução” surja a partir do contexto, com o tempo. Os comandantes conseguem isso por meio do emprego ponderado da tropa, dos meios, de seu discurso e dos seus relacionamentos. Essa mentalidade, a meu ver, é o que permitiu que se obtivesse uma melhora no Iraque durante a “escalada de tropas”, em 2007 e 2008. Havia tensão entre as Forças estrangeiras da Al Qaeda e os atores sunitas locais que combatiam ou resistiam à coalizão. Uma solução forçada envolveria a realização de uma análise de vulnerabilidade crítica tanto da Al Qaeda no Iraque quanto dos “extremistas” sunitas iraquianos. Essa análise seria seguida de uma série de ataques planejados contra ambos os grupos, para que fossem eliminados. Entretanto, *ao se concentrarem nas tensões existentes no ambiente, de maneira ponderada, ao invés de focalizar o plano*, os comandantes e os estados-maiores nos diversos escalões foram capazes de explorar esse ponto, realinhando as relações de amigos e inimigos em suas áreas e obtendo uma situação melhor, de forma que os soldados da coalizão e os sunitas iraquianos deixaram de apontar seus fuzis uns contra os outros e passaram a fazê-lo na direção dos integrantes da Al Qaeda no Iraque⁵⁰.

Considerar medidas para aprender sobre o ambiente. Imagine que uma tropa esteja realizando um reconhecimento em força com ataques limitados a uma posição inimiga, por certo tempo. A finalidade desse ataque é identificar como o inimigo irá responder a um ataque à sua posição defensiva. Os comandantes devem incorporar ações desse tipo para confirmar ou negar oportunidades para que sejam empreendidas ações que visem à cooperação e para aquelas que se destinem à eliminação do inimigo.

Reenquadrar o problema, se necessário. Quando o ambiente muda significativamente ou quando o comandante constata que suas hipóteses sobre o ambiente, o problema e a abordagem operacional estavam erradas, é preciso efetuar o *reenquadramento*. Se o comandante desejar ajuda para o desempenho de suas responsabilidades conceituais (em conformidade com as atividades de compreensão, visualização e descrição), haverá a necessidade de desenvolver mais trabalho mental.

Por Onde Começar

Dirija-se ao quadro branco. Procure esquematizar os atores, seus relacionamentos e as dinâmicas que compõem os subsistemas e os sistemas presentes no ambiente ou que afetam o que nele acontece. Tente identificar a narrativa de cada ator. Em seguida, crie um modelo de como cada um desses atores principais enxerga o ambiente. Finalmente, se possível, consulte materiais acadêmicos para obter descrições e relatos que possam contribuir para o entendimento.

Não há, na verdade, nenhuma técnica obrigatória sobre como usar o quadro branco. Pessoas diferentes buscarão conduzir as conversas e a esquematização no quadro branco em várias direções, segundo suas experiências, sua formação e treinamento, sua afiliação institucional e suas visões do mundo.

O atrito nesse trabalho de cooperação é algo positivo. O instrutor ou encarregado do grupo deve resistir ao impulso de, prematuramente, forçar os oficiais a seguirem certa direção. Deve, particularmente, resistir ao impulso de fornecer um modelo ou um referencial aos participantes. Simplesmente permita que discutam, examinem, critiquem e desenvolvam um entendimento comum do ambiente ao tentar delinear os atores e, em especial, os seus relacionamentos.

A finalidade dessa *esquematisação* confusa, no *design*, não é criar uma representação real e quase perfeita do que de fato acontece⁵¹. Os participantes não estão buscando uma compreensão científica: estão apenas tentando captar algo do que está se passando da forma mais rápida e completa possível⁵². Os esquemas traçados servem apenas para ajudá-los a obter um foco comum, levantar novas dúvidas, considerar diversos pontos de vista e incorporar perspectivas acadêmicas e profissionais⁵³. Podem parecer confusos e incoerentes a um observador externo, mas isso é irrelevante. Contanto que eles sejam o foco de discussões produtivas e de um entendimento comum, não há problema. A cena típica do *design* consiste em um bando de pessoas reunidas à volta de um quadro branco — com marcadores na mão — compartilhando pontos de vista, debatendo e criando um entendimento comum para cada marco.

Haverá uma sucessão de debates e esquematizações. Os ânimos podem se exaltar. O comandante (ou o chefe da equipe de planejamento) deve administrá-los, cuidando para não silenciar a competição de ideias cedo demais. Não obstante, cada uma dessas conversas, debates e esquemas deve conduzir ao objetivo. A finalidade desse trabalho é possibilitar que o comandante, que é um participante do *design*, crie uma narrativa que responda à primeira questão fundamental: “o que está acontecendo?”

À medida que o comandante começa a formar certa compreensão do ambiente, o grupo deve gradativamente deixar de lado as esquematizações confusas do *design* e iniciar a produção de um *esquema de apresentação* mais aprimorado. O esquema de apresentação surge a partir das diversas esquematizações anteriores e de qualquer outro trabalho produzido com o intuito de compreender o ambiente. Essa apresentação deve ser limpa e clara o suficiente, de modo a permitir que o comandante faça a descrição do ambiente (sua narrativa) à sua Unidade e aos demais envolvidos, fora dela⁵⁴.

Para cada uma das outras três perguntas, os oficiais repetem as atividades de raciocínio por meio de esquemas intermediários, que irão gerar novos esquemas de apresentação limpos e claros e narrativas escritas ou orais, que, juntos, descrevem a compreensão ou visualização do comandante.

O quarto esquema de apresentação — que em linhas gerais, descreve como o comandante

pretende alcançar uma situação melhor — deve utilizar termos e conceitos extraídos, sempre que possível, da arte operacional: linhas de esforço, pontos decisivos, objetivos, tarefas, condições, estados finais, mecanismos para derrotar o inimigo, mecanismos para a estabilização, etc. Embora não seja obrigatória, essa técnica ajuda, de fato, a converter o trabalho conceitual advindo do *design* em orientações imediatamente úteis para o planejamento detalhado. Entretanto, *cuide para que o grupo continue a entender o contexto holístico, dentro do qual essas linhas de esforço irão operar*⁵⁵.

A narrativa que descreve a abordagem operacional do comandante é chamada de narrativa da missão. Deve-se cuidar, também, para criar a narrativa da missão de maneira que todas as partes interessadas possam entender como o comandante visualiza cumprir a missão⁵⁶.



Prudence Siebert/Jornal Fort Leavenworth Lamp

Como parte do debate sobre o Comando Sul dos EUA, durante uma Oficina sobre Comando Operacional, os Majores John Clark, do Reino Unido, e Edward Croot, do Exército dos EUA, traçam as conexões entre as elites, o governo, a população em geral e outras estruturas peruanas — como o comércio de drogas. 28 Jan 08.

O “slide da Estratégia Anaconda”, do General Petraeus, oferece um exemplo de uma apresentação limpa e clara, que ajuda a descrever sua resposta à quarta pergunta do *design*, a abordagem operacional.

O *design* envolve a produção de várias *esquematisações* aparentemente confusas. Elas servem para catalisar o raciocínio e orientar um questionamento disciplinado. Esse raciocínio influencia as respostas às quatro perguntas do *design* e possibilita a produção de *esquemas de apresentação* e suas respectivas narrativas orais e escritas, que descrevem as ideias gerais do comandante. Quanto mais os oficiais praticarem, mais hábeis se tornarão em conduzir o *design*. Seus praticantes devem se lembrar, entretanto, que as respostas às quatro perguntas serão provisórias e que provavelmente precisarão ser reenquadradas, com a evolução da situação.

A Alternativa do Design

A prática do *design* é opcional. Proporciona uma estrutura coerente, dentro da qual um comandante e seu estado-maior podem refletir sobre o problema em si, o ambiente em que ele ocorre e sobre a aborda-

gem operacional. *A falta de “economia” no processo do design é útil apenas na medida em que ajuda o comandante a compreender, visualizar e descrever.* Imagina-se que diferentes comandantes que decidam utilizar o *design* o farão de modos distintos.

Quando o comandante e seus oficiais de estado-maior permitirem que o etos descrito anteriormente — e exemplificado pelo General Petraeus — exerça alguma influência sobre o processo operacional, eles terão se transformado em uma poderosa organização que aprende. Os comandantes devem ser tolerantes em relação ao diálogo, à colaboração e à divergência. Também devem ser capazes de administrar essas atividades. Os frutos do *design* incluem, sem garantias, orientações de planejamento e intenção do comandante mais ponderadas, assim como descrições narrativas e gráficas do ambiente, do estado final, do problema e da abordagem operacional⁵⁷. Cada um desses frutos irá, por sua vez, estabelecer as ideias gerais, que irão guiar o desenvolvimento do plano de campanha da Unidade, do planejamento detalhado para as missões subsequentes e da forma de explorar oportunidades, conforme surjam durante a execução da missão. **MR**

REFERÊNCIAS

1. Este artigo visa a ser uma descrição fiel, embora contestável, do *design*, conforme expresso no U.S. Army Field Manual (FM) 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 26 mar. 2010). Apresento este trabalho com o intuito de ajudar aqueles que tenham dificuldades em entender, ensinar ou conduzir o *design*. Minha interpretação enfatiza certos elementos que, embora explicitamente constantes do FM 5-0, não são apresentados em destaque. Esses elementos incluem a ênfase no julgamento político e nas quatro perguntas fundamentais e etos do *design*. Além disso, fiz grande uso do exemplo do General Petraeus. Seu estilo de liderança parece exemplificar o pensamento de *design*, embora sem o hermetismo presente em tantas outras explicações sobre o tema. Sempre que possível, reforço pontos-chave com o conteúdo de *Art of Design*, Student Text, Version 2.0, School of Advanced Military Studies, Maio 2010. Meus agradecimentos aos vários colegas que me ajudaram a refletir sobre áreas problemáticas do *design*, especialmente Mark Mumm, Len Lira, Tom Clark, Alex Ryan, Jay Nelson e Dave McHenry. Sou especialmente grato aos meus alunos, de duas turmas diferentes no Forte Leavenworth. Este artigo não diz tudo que precisa ser dito sobre o *design* no Exército, mas expressa o suficiente para oferecer um ponto de partida e, espera-se, uma reflexão mais profunda sobre o que nós, como profissionais militares, estamos fazendo. Observação: O texto da SAMS está disponível em <<http://www.cgsc.edu/sams/index.asp>>.

2. FM 5-0, parágrafo 1-10.

3. Veja, por exemplo, TETLOCK, Philip. *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?* (Princeton: Princeton University Press, 2005).

4. Veja SIL, Rudra; KATZENSTEIN, Peter J. “Analytical Eclecticism in the Study of World Politics: Reconfiguring Problems and Mechanisms Across Research Traditions”, *Perspectives on Politics* 8, no. 12. Veja também PARSONS, Craig. *How to Map Arguments in Political Science* (Oxford: Oxford University Press, 2007) e CONNOLLY, William. “Method, Problem, Faith” in *Problems and Methods in the Study of Politics*, editado por Ian Shapiro, Rogers M. Smith e Tarek E. Masoud (Cambridge: Cambridge University Press, 2004), p. 340-45.

5. Embora essa afirmação pareça óbvia, é algo que muitos oficiais continuam a desejar. Esse objetivo existe também na doutrina, que especifica que “toda operação se concentre em um estado final claramente definido, decisivo e

atingível”. (FM 3-07, *Stability Operations* (Washington, DC: GPO, 6 out. 2008), parágrafo 4-41). O desejo por um estado final claro também faz parte da sedutora Doutrina Powell. Uma discussão dessa doutrina em suas dimensões políticas e éticas consta de FELICE, William F. *How Do I Save My Honor? War, Moral Integrity, and Principled Resignation* (Lanham: Rowman & Little, 2009), p. 83-86.

6. Evidentemente, a contingência surge também de fatores não humanos. Considerem-se os efeitos políticos e militares das inundações ocorridas em agosto de 2010 no Paquistão ou os efeitos produzidos pela erupção de um vulcão na Islândia, que paralisou o tráfego aéreo em toda a Europa, em abril de 2010. Foi a prorrogação de uma estada em Paris, devido às cinzas vulcânicas, que possibilitou que um repórter da revista *Rolling Stone* escrevesse a matéria com graves consequências para o General Stanley McChrystal, o principal comandante no Afeganistão à época.

7. FM 5-0, p. vi.

8. FM 5-0, parágrafos 2-37 e 2-53.

9. Uma ordem emitida pelo escalão superior de uma Unidade fornece instruções específicas adequadas ao contexto geral do ambiente operacional vivido por esse comando superior. Um comandante subordinado deve realizar o trabalho conceitual necessário para, entre outras coisas, criar o contexto específico relevante à parte do ambiente que lhe cabe. O comandante subordinado também deve priorizar e gerar novas tarefas e objetivos específicos ao ambiente “local” do comando subordinado. Estudar e buscar compreender a ordem vinda do escalão superior, que é o foco da análise da missão, não é a mesma coisa que estudar e buscar compreender os fatores específicos em jogo no seu ambiente específico (do comandante subordinado).

10. *Ibid.*, parágrafo 3-2. Veja também parágrafos 2-37 e 2-39, especialmente Figura 2-2. Um ponto importante, sobre o qual se deve refletir, é a distinção entre o tipo de informação que surge, por exemplo, da análise da missão e do pensamento conceitual. Fatos, premissas, limitações, tarefas, etc. podem muito bem ser “verdadeiros” ou “válidos”; todavia, esses itens individuais não têm sentido até que sejam inseridos em um contexto. É o comandante, com a ajuda de seu estado-maior, que proporciona o significado, ao integrar esses itens em uma história ou

narrativa. Por exemplo, Alexander Wendt, teórico de relações internacionais, ofereceu a hipótese de uma pessoa com uma arma na mão: este fato só adquiriria significado quando uma história ou narrativa nos comunicasse se tal pessoa é amiga ou inimiga. Obviamente, a perspectiva importa. É de responsabilidade do comandante oferecer essa perspectiva. Veja também *Art of Design*, Student Text, Version 2.0, School of Advanced Military Studies, Mai 2010, p. 73.

11. *Art of Design*, p. 21. Muitas pessoas perguntam se o *design* ocorre antes ou durante o Processo Decisório Militar (MDMP, na sigla em inglês). A meu ver, é melhor não pensar no *design* em termos de uma relação temporal com o Processo Decisório Militar, mas como sendo intimamente ligado às atividades de compreensão, visualização e descrição do comandante. Se considerarmos que um comandante pode querer ampliar sua compreensão e visualização a qualquer momento durante o processo operacional, concluiremos que o pensamento de *design* também pode ocorrer a qualquer instante.

12. Em seu depoimento perante o Comitê do Senado sobre as Forças Armadas, em 16 Jun 10, Petraeus afirmou: “Toda insurgência é local. Portanto, toda contrainsurgência tem de ser local. E é preciso entender a dinâmica de cada aldeia e cidade... vocês sabem, lutamos no Afeganistão, durante sete anos, em sete incrementos de um ano, mas o fato é que não captamos — não desenvolvemos um entendimento geral das áreas; e é disso que tudo depende.” Veja também FLYNN, Gen Div Michael T. “Fixing Intel: A Blueprint for Making Intelligence Relevant in Afghanistan”, publicado pelo Center for a New American Security, jan. 2010.

13. Veja, por exemplo, parágrafo 1-21 em FM 5-0.

14. Evidentemente, sempre combatemos em meio à população, mas nunca consideramos suficientemente os papéis cooperativos e políticos que as Forças Armadas desempenharam. No passado recente, as dimensões civis e éticas do trabalho militar não foram enfatizadas nem no treinamento nem no trabalho teórico sobre a profissão militar. Só agora é que a profissão das armas está adquirindo uma compreensão ampla dos fatores políticos e éticos que afetam todas as operações militares, e não apenas as operações de contrainsurgência e de estabilização. Veja, por exemplo, SCHAFFLOW, Nadia. “Organizing to Compete in the Political Terrain”, monografia publicada pelo Strategic Studies Institute, jul. 2010.

15. *Ibid.*, parágrafo 2-23. Outros problemas mal estruturados podem incluir a desaceleração econômica, a reforma do sistema de saúde, a redução da pobreza, etc. Os problemas que os profissionais militares precisam enfrentar são extremamente complexos. Uma solução relativamente duradoura para as nossas campanhas provavelmente não surgirá como fruto da aplicação de alguma doutrina ou método comprovado que tenha funcionado no passado. Na verdade, caso surjam soluções duradouras, elas serão resultado de uma nova instância de criatividade influenciada — mas não escravizada — pela doutrina, pela produção acadêmica, pela experiência ou pelas circunstâncias atuais.

16. *Ibid.*, parágrafo 3-26.

17. *Ibid.*, parágrafo 3-1. Veja também o Prefácio.

18. *Ibid.*, parágrafos 3-63, B-67 e B-68.

19. *Ibid.*, p. 19.

20. *Ibid.*, parágrafo 3-44.

21. *Ibid.*, parágrafo 3-51.

22. *Ibid.*, parágrafo 3-46. Em algum momento, durante o planejamento detalhado talvez, o comandante pode querer considerar uma gama de estados finais, incluindo um que seja o ideal e desejável, de um lado, e outro que seja “bom o suficiente” e minimamente adequado, de outro lado. Além disso, talvez seja útil especificar estados finais desejáveis e adequados para diferentes prazos: 18 meses, 03 anos, 05 anos, etc. Agradeço a Jack Kem, Ph. D., por essa contribuição.

23. *Ibid.*, parágrafo 3-53.

24. *Ibid.*, parágrafo 3-58.

25. Veja *Art of Design*, p. 15. Agradeço ao meu colega, Ten Cel Len Lira, por enfatizar essa simultaneidade em uma série de conversas.

26. Veja FM 5-0, parágrafos 3-50, 3-52 e 3-59.

27. *Art of Design*, p. 15.

28. Uma ligeira variação desse *slide* está disponível em PETRAEUS, David. “Multi-National Force-Iraq Commander’s Counterinsurgency Guidance”, *Military Review Special Edition, Counterinsurgency Reader II*, Ago. 2008, p. 211.

29. FM 3-24, *Counterinsurgency* (Washington, DC: GPO, 6 dez. 2006). Consulte o capítulo 4, “Designing Counterinsurgency Campaigns”.

30. A explicação do Gen David Petraeus sobre ideias gerais consta do discurso que proferiu em 06 Mai 10: “Commander’s May 6 [2010] Speech at the American Enterprise Institute”. Transcrição disponível em: <www.centcom.mil/en/from-the-commander/commanders-may-6-speech-at-the-american-enterprise-institute.html>, acesso em: 16 ago. 2010.

31. FM 5-0, parágrafo 1-31. Veja também *Art of Design*, p. 18-19, e PAGE, Scott. *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools and Societies* (Princeton: Princeton University Press, 2007).

32. *Ibid.*, parágrafo 1-32. Veja também *Art of Design*, p. 200-201.

33. *Ibid.*, veja também *Art of Design*, p. 57.

34. *Ibid.*, parágrafos 1-7 e 1-20.

35. *Ibid.* A preferência do manual de campanha por um entendimento compartilhado é expressa em diversos trechos (ex.: parágrafo 3-4).

36. *Ibid.*, parágrafos 3-50, 3-52 e 3-59.

37. *Ibid.*, parágrafo 1-32.

38. *Ibid.*, Refletir sobre as implicações, *ibid.*, parágrafo 2-42 e, especialmente, parágrafo 1-5.

39. *Art of Design*, p. 9.

40. Esse foco em sistemas, narrativas e modelos é livremente baseado em CHECKLAND, Peter; POULTER, John. *Learning for Action* (West Sussex: John Wiley and Sons, 2006). Checkland e Poulter descrevem um método de pesquisa chamado *Soft Systems Methodology*. Essa abordagem, que é ensinada na Escola de Estudos Militares Avançados, é sofisticada, mas inclui um útil prefácio, intitulado “A Ten-Minute Account of Soft Systems Methodology for Very Busy People”. A tentativa de *Soft Systems Methodology* de discernir sistemas, narrativas e modelos é coerente com uma ampla gama de abordagens acadêmicas para o estudo de fenômenos sociopolíticos.

41. *Ibid.* Consulte também p. 202.

42. A reflexão sobre conceitos de emergência e causalidade emergente ajuda a entender a importância de uma visão holística e sistêmica do ambiente. Um relato teórico da causalidade emergente, conforme ela se aplica a fenômenos sociopolíticos e éticos, consta de CONNOLLY, William. “Method, Problem, and Faith”.

43. Vale a pena pesquisar a relação entre narrativas e enquadramentos, como no mnemônico PMESII-PT. Embora não possa desenvolver o argumento neste artigo, afirmo que é possível deixar de lado o marco de PMESII-PT ao tentar descrever o ambiente operacional. Em vez de tentar discernir, sem critérios claros de relevância ou inclusão, qual conteúdo deve ser incluído em cada variável operacional, é mais útil (e eficiente) atentar cuidadosamente às narrativas na primeira pessoa. Por meio de narrativas em primeira pessoa, os atores revelarão como enxergam o mundo em termos de política, forças militares, economia, etc. O conteúdo relevante se destacará nas várias narrativas conflitantes. O analista poderá, então, classificar essas variáveis segundo o marco de PMESII-PT, mas talvez essa seja uma medida inútil. O comandante busca criar um relato contextual e holístico do ambiente. Atentar às narrativas conflitantes para contribuir com a compreensão holística do ambiente pelo comandante é melhor que forçar uma classificação de itens em “P”, “M” e “E”, com o uso de critérios questionáveis de relevância e ausência de contexto.

44. Extraí essas narrativas de um documentário intitulado “Gaza: The Fight for Israel”, disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=ybRMfWkSk&feature=related>>, acesso em: 7 out. 2010. Para obter mais informações sobre os aspectos políticos, econômicos e éticos da narrativa, consulte SMITH, Rogers M. “The Politics of Identities and the tasks of Political Science”, in *Problems and Methods in the Study of Politics*, editado por SHAPIRO, Ian; SMITH, Rogers M.; MASOUD, Tarek E. (Cambridge: Cambridge University Press, 2004), p. 61.

45. O Gen Stanley McChrystal, ex-comandante no Afeganistão, descreve esse modelo para um grupo de embaixadores em <<http://www.youtube.com/watch?v=3j6FX8DjuYQ>>, acesso em: 6 out. 2010.

46. Veja SHAPIRO, Ian; WENDT, Alexander. “The Difference that Realism Makes” in *The Flight from Reality in the Human Sciences*, editado por Ian Shapiro (Princeton: Princeton University Press, 2005), p. 31-37.

47. *Art of Design*, p. 33.

48. *Ibid.*, p. 52.

49. *Ibid.*, p. 14.

50. *Ibid.*, p. 15-16. Veja também a citação de John F. Schmitt, p. 38: “A proposta é extrair do próprio problema a lógica para resolvê-lo, em vez de aplicar ou adaptar uma lógica predeterminada.”

51. *Ibid.*, p. 201.

52. *Ibid.*, Apêndice D, que oferece um útil catálogo de perguntas genéricas de sondagem.

53. *Ibid.*, p. 68, p. 208.

54. Exemplos de marco ambiental constam de *Art of Design*, p. 162, 193 e 194.

55. Hoje, os comandantes nos escalões batalhão e superiores produzem “planos de campanha” rotineiramente. Esses planos de campanha, que fazem parte, muitas vezes, da ordem básica de uma Unidade no teatro de operações, englobam linhas de esforço, condições, tarefas, objetivos e o estado final. Se o comandante e seu estado-maior responderem à quarta pergunta do *design* em termos desses elementos da arte operacional (mesmo em esboço), terão criado uma conexão significativa entre ele, o desenvolvimento do plano de campanha e da ordem básica e a execução do Processo Decisório Militar. O *design* ajuda o comandante a redigir suas diretrizes de planejamento e a intenção do comandante, que servem de base para o plano de campanha e para o Processo Decisório Militar. Evidentemente, o plano de campanha deve incluir, também, objetivos ou tarefas que irão explorar as vulnerabilidades do inimigo e proteger as das Forças Armadas amigas e do governo da nação anfitriã. Assim, a preparação de Inteligência e o trabalho de *design* servem de base para o plano de campanha.

56. FM 5-0, parágrafo 3-66.

57. Veja FM 5-0, parágrafos 3-63 a 3-67 para obter mais informações sobre o conceito de *design*.