

# Colocando o *Design* em Ação: O Planejamento e a Arte do Comando em Combate

General (BG) Edward C. Cardon e Tenente-Coronel Steve Leonard, Exército dos EUA

*O design não é um processo nem uma lista de verificação. É uma metodologia de pensamento crítico e criativo, que visa a ajudar os comandantes a entender o ambiente, analisar problemas e considerar possíveis abordagens, de modo que possam explorar oportunidades, identificar vulnerabilidades e antever transições durante uma campanha.*

—FM 5-0, O Processo de Operações

*Publicado originalmente na edição de Mar-Abr de 2010 (em inglês) da Military Review.*

COM A PUBLICAÇÃO da mais recente edição do Manual de Campanha 5-0 — *O Processo de Operações (FM 5-0 — The Operations Process)*, a doutrina do Exército dos Estados Unidos da América (EUA) está na iminência da mudança mais significativa, possivelmente, em sua metodologia de planejamento em mais de uma geração. Embora seus métodos comprovados para a condução de um planejamento ponderado tenham mudado muito pouco desde sua introdução, o mundo à sua volta passou por transformações fundamentais de paradigma, que ameaçam invalidá-los. Embora continue a ser um modelo indispensável para

os problemas apresentados por um ambiente de segurança bipolar, o Processo Decisório Militar do Exército dos EUA (*Military Decision Making Process — MDMP*) não oferece as ferramentas cognitivas avançadas necessárias para solucionar os problemas complexos e mal estruturados comuns às operações contemporâneas. A introdução do *design* no FM 5-0 sana essa deficiência na doutrina, fornecendo, ao mesmo tempo, uma boa abordagem para lidar com os desafios inerentes aos conflitos do século XXI.

O FM 5-0 o define da seguinte forma: “metodologia para aplicar o pensamento crítico e criativo para entender, visualizar e descrever problemas complexos e mal estruturados e desenvolver abordagens para resolvê-los”<sup>1</sup>. Ao contrário do planejamento formal e detalhado, o *design* não é

---

*Quando da publicação do artigo original, o General Edward C. Cardon servia como Subcomandante do U.S. Army Command and General Staff College, no Centro de Armas Combinadas, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas. É bacharel pela Academia Militar de West Point e mestre pela Escola de Guerra Naval e Escola de Guerra Nacional, da National Defense University, dos EUA. Serviu como Comandante da 4ª Equipe de Combate de Brigada, 3ª Divisão de Infantaria, e como Subcomandante (apoio) da 3ª Divisão de Infantaria no Iraque (2004-2009). [É, atualmente, o Comandante da 2ª Divisão de Infantaria, na Coreia do Sul. Serviu, anteriormente, como Subcomandante de Suporte às Forças dos EUA no Iraque.]*

*O Tenente-Coronel Steve Leonard, um estrategista do Exército dos EUA, é diretor do Grupo de Iniciativas do Comandante para o Centro de Armas Combinadas no Forte Leavenworth, Estado do Kansas. Redigiu a doutrina sobre operações de estabilização do Exército dos EUA e foi um dos principais redatores da edição de 2008 do Manual de Campanha 3-0. Concluiu o bacharelado pela University of Idaho e o mestrado pela Murray State University e pela Escola de Estudos Militares Avançados (SAMS). Serviu em várias funções de comando e estado-maior no território continental dos EUA, na Europa e no Sudoeste Asiático.*

[BG-Brigadier General, primeiro posto de oficial-general no Exército dos EUA, cuja antiguidade está situada entre os postos de Coronel e de Major General (MG – posto equivalente a General de Brigada, no Brasil). — N. do T.]

um processo, e sim uma abordagem para organizar as atividades mais conceituais e abrangentes do comando em combate. É uma atividade iterativa, que ocorre ao longo do processo de operações “antes e durante o planejamento detalhado, na preparação e durante a execução e análise”<sup>2</sup>.

### Por que Conduzir o *Design*?

O design não é uma função a ser cumprida, mas um processo vivo. Deve refletir a contínua aprendizagem e adaptação [...] É dinâmico, ao mesmo tempo que o ambiente e [...] o entendimento do ambiente são dinâmicos.

—FM 3-24, Contrainsurgência

A doutrina do Exército dos EUA estabelece uma tênue distinção no planejamento, reconhecendo que ele consiste em dois componentes separados, mas intimamente ligados: o *design*, que representa a parte conceitual do planejamento; e o planejamento detalhado, conduzido com métodos formais, como o MDMP ou o Processo de Planejamento de Operações Conjuntas (*Joint Operations Planning Process — JOPP*)<sup>3</sup>. O *design* não é um substituto desses processos nem se destina a reproduzir alguma etapa do planejamento detalhado. Em vez disso, vem a complementar os processos de planejamento tradicionais (figura 1). Em uma era em que as operações são normalmente afetadas por um número bem maior de fatores que em qualquer outra época de nossa história, o *design* oferece as *ferramentas de pensamento* necessárias para o desenvolvimento de uma compreensão mais



Gravura: Exército mongol em área ao longo do Rio Indo (atual Paquistão), 1221 d.C. Os mongóis eram naturalmente hábeis no *design* operacional. Expulsaram os turcos de Khwarezmia da região de Amu Darya para a Índia e o Iraque, destruindo aquele império muçulmano.

profunda do contexto da situação, a identificação das causas subjacentes do conflito e a formulação de abordagens flexíveis para solucioná-las<sup>4</sup>.

Muitos dos conceitos que servem de base ao *design* não são novos. Há anos que comandantes superiores intuitivos utilizam seus princípios para aprimorar seu entendimento do ambiente operacional; formar equipes de indivíduos seletos,

Planejamento do Exército		
	<i>Design</i>	Processo Decisório Militar (MDMP)
<b>Papel do Comando em Combate</b>	Entender/Visualizar/Descrever	Dirigir
<b>Componente do Planejamento</b>	Conceitual	Detalhado
<b>Abordagem do Problema</b>	Enquadrar	Resolver
<b>Raciocínio Crítico</b>	Indutivo	Dedutivo
<b>Produto</b>	Conceito de <i>Design</i>	Plano ou Ordem

Figura 1. O Conceito de Planejamento do Exército dos EUA

que lhes auxiliem na análise e assessoramento; e explorar o diálogo e a avaliação de modo a desenvolver “organizações que aprendem”. A introdução de uma abordagem doutrinária no FM 5-0 marca a codificação de uma metodologia do *design*, que complementa e reforça uma formulação clara e eficaz do comando em combate.

Na última década, apareceram outros modelos, que prometiam otimizar a capacidade da Força em criar soluções para os problemas complexos e mal estruturados que vêm se tornando cada vez mais comuns. As operações baseadas em efeitos (*effects-based operations* — EBO) valeram-se da teoria da complexidade e da análise de sistemas fechados para oferecer uma visão holística do ambiente operacional com suas partes constituintes inter-relacionadas. Embora a Força Aérea dos EUA tenha implantado um modelo de EBO baseado na complexidade estrutural, ele não se mostrou adequado à natureza interativa das operações conduzidas em meio à população. O *design* operacional sistêmico (*systemic operational design* — SOD) tem muitas características em comum com o *design*, mas sua aplicação mostrou-se demasiadamente complicada e dependente de um estado-maior para a maioria dos comandantes operacionais. Embora tenham parecido bastante promissores, a princípio, tanto as EBO quanto o SOD acabaram sendo rejeitados. Aproveitando e desenvolvendo as lições extraídas desses modelos anteriores, o *design* oferece uma metodologia relativamente simples, que pode ser aplicada em qualquer escalão e em qualquer situação.

---

**O design operacional sistêmico tem muitas características em comum com o design, mas sua aplicação mostrou-se demasiadamente complicada.**

### Os Objetivos do Design

*O raciocínio, visão de futuro, instinto, experiência e visualização do comandante são particularmente importantes durante o esforço inicial do design, quando a identificação da verdadeira natureza*

*de um problema complexo e a formulação de uma abordagem para solucioná-lo orientarão o planejamento e execução posteriores*<sup>5</sup>.

—General James N. Mattis, Comando das Forças Conjuntas dos EUA

De modo geral, o *design* visa a alcançar quatro objetivos distintos, que são essenciais para transformar as condições do ambiente operacional. Esses objetivos sustentam a lógica cognitiva das atividades do comando em combate e se refletem no raciocínio que, mais tarde, orientará o planejamento detalhado. Individualmente, os objetivos do *design* são componentes vitais da aplicação eficaz da arte operacional. Coletivamente, são essenciais para minimizar os efeitos da complexidade — incerteza, acaso e fricção — sobre as operações em uma era de *conflitos persistentes*<sup>6</sup>.

**Entender problemas mal estruturados.** O conflito persistente está na base de nossa visão do ambiente operacional e apresenta uma ampla gama de problemas aos comandantes e seus estados-maiores nas operações do século XXI<sup>7</sup>. Entender esses problemas no contexto do ambiente operacional — sua natureza e suas características centrais — é fundamental ao *design* e essencial para o êxito em uma era de conflitos persistentes. Em termos gerais, esses problemas vão de simples e bem estruturados a complexos e mal estruturados<sup>8</sup>.

Compreender problemas complexos e mal estruturados é essencial para a minimização dos efeitos da complexidade sobre operações no amplo espectro. Esse entendimento, obtido por meio da cooperação no diálogo e na análise, facilita a aprendizagem e permite que os comandantes avaliem melhor os inúmeros fatores que influenciam e interagem com as operações. Analisar os complexos inter-relacionamentos entre esses fatores e sua influência nas operações é fundamental para o entendimento, capacitando o comandante a tomar decisões melhores em termos qualitativos.

**Antever mudanças.** Em vez de reagirem ao desenrolar dos acontecimentos, os comandantes e estados-maiores utilizam o *design* para antever mudanças no problema e no ambiente operacional

e administrar transições antes que ocorram. Por meio de sua aplicação, os comandantes e estados-maiores consideram potenciais decisões e ações, avaliando possíveis abordagens operacionais para determinar como elas contribuirão para a obtenção do estado final pretendido. O *design*, por si só, não garante sucesso na previsão de mudanças nem que alguma ação amistosa vá melhorar a situação. Contudo, ele fornece um valioso conjunto de ferramentas de pensamento, para ajudar os comandantes e estados-maiores a antever mudanças e a desenvolver, inovar e adaptar abordagens. O *design* iterativo, cooperativo e focalizado oferece o meio para efetivamente antever mudanças, aumentando a adaptabilidade e a agilidade da Força.

---

### **O exercício do design é inerentemente contínuo e proativo.**

**Criar oportunidades.** A metodologia do *design* ajuda os comandantes a pôr em movimento ações que permitam que Forças amigas atuem de forma decisiva e direcionada, moldando a situação conforme os acontecimentos se desenrolem. O exercício do *design* é inerentemente contínuo e proativo; cria oportunidades para o sucesso ao estabelecer as condições para isso antes do início das operações. Também facilita o Comando de Missão, garantindo que as Forças estejam prontas para apossar-se da iniciativa e, mediante o planejamento detalhado, estejam continuamente aptas a buscar oportunidades para explorá-la, ao mesmo tempo que protegem potenciais vulnerabilidades. Isso possibilita que os comandantes ajam prontamente, conforme surjam oportunidades, ou se valham do risco para criá-las, na falta de uma direção clara.

**Reconhecer e administrar transições.** Em uma era de conflitos persistentes, o Exército dos EUA requer comandantes versáteis, pensadores críticos e criativos que sejam capazes de reconhecer e administrar a infinidade de transições necessárias para alcançar o êxito. Em uma situação dinâmica e complexa, essas

transições não incluem apenas as de forças amigas, mas também as dos adversários e do ambiente operacional. Os comandantes e estados-maiores devem possuir a versatilidade para atuar em qualquer ponto ao longo do espectro dos conflitos e a visão para antever e adaptar-se a transições no decorrer de uma operação. O *design* fornece as ferramentas cognitivas para reconhecer e administrar transições, identificar e empregar soluções adaptáveis e inovadoras, criar e explorar oportunidades, proteger potenciais vulnerabilidades e converter o risco em vantagem durante essas transições.

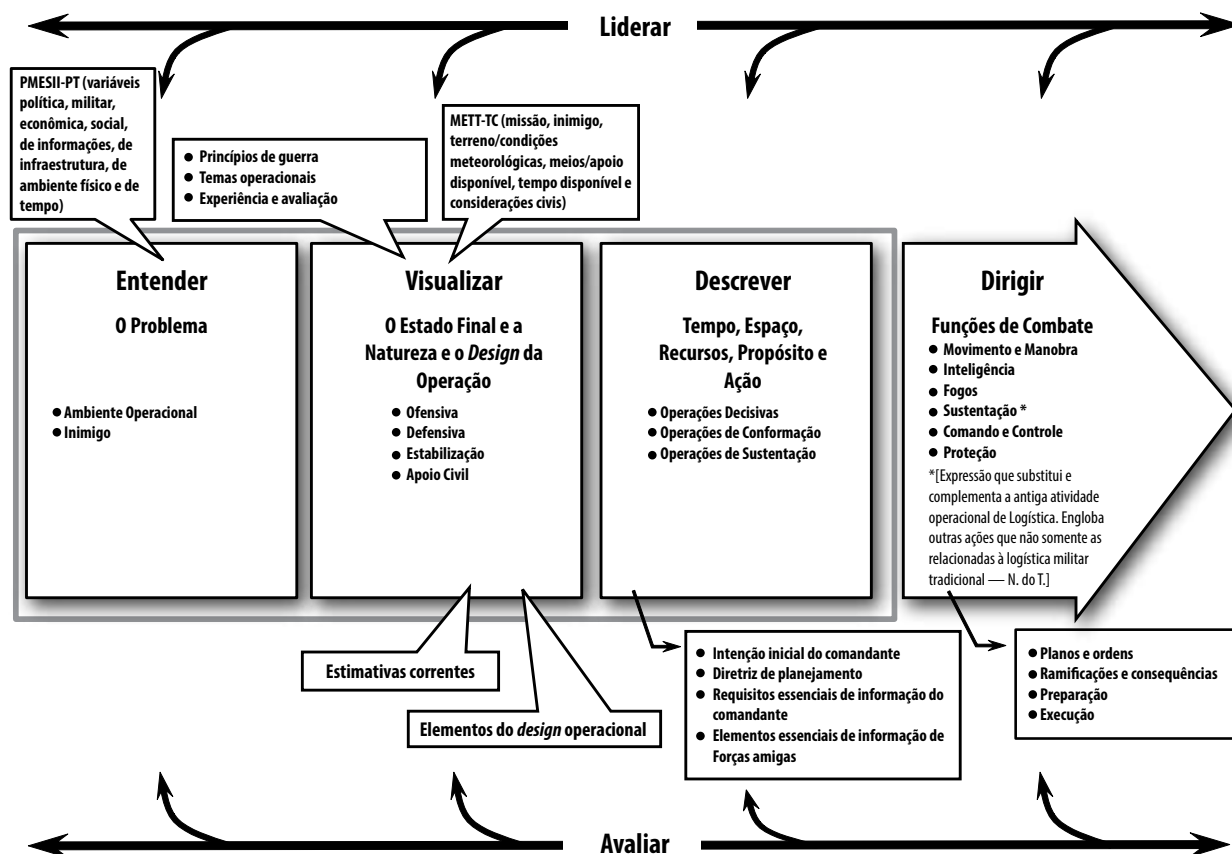
### **O Design e o Comando em Combate**

*Dada a natureza inerentemente incerta da guerra, o objeto do planejamento não é eliminar nem minimizar a incerteza, mas estimular ações decisivas e efetivas em meio a esta.*

—FM 3-07, Operações de Estabilização

O comandante é a figura central na condução do *design*. Com sua experiência e entendimento, sua presença faz-se essencial para contribuir com orientações sábias, uma avaliação sensata e a tomada de decisões por todo o processo de operações. Sua liderança e interação com o estado-maior são enriquecidas com sua experiência, conhecimentos, caráter e intuição. O *design* apoia sua execução do comando em combate, fornecendo uma metodologia que contribui para aumentar o entendimento em situações especialmente dinâmicas (figura 2). Dá base à expressão cognitiva do comando em combate, reforçando a capacidade do comandante para entender, visualizar e descrever<sup>9</sup>. Ajuda os comandantes e estados-maiores a desenvolver uma compreensão detalhada do ambiente operacional, a enquadrar o contexto da situação e a formular soluções efetivas para problemas complexos e mal estruturados. Proporciona as ferramentas de pensamento para gerar mudanças, moldando uma situação existente rumo a um objetivo ou condição desejada.

O êxito na condução do *design* depende de uma liderança efetiva e decisiva, que tenha como



**Figura 2. Design e Comando em Combate**

base a participação ativa e o contínuo diálogo e colaboração. Isso facilita o planejamento e análise paralelos e cooperativos e apoia o desenvolvimento de um entendimento e visualização compartilhados, essenciais para se tirar proveito do pleno potencial de uma organização que aprende. Com a metodologia do *design*, o comandante e o estado-maior convertem o poder intelectual em estado bruto em efetivo poder de combate.

A inovação e a adaptação são vitais para o comando em combate e estão entre os princípios centrais do *design*. O FM 5-0 afirma que a “inovação implica adotar uma nova abordagem em relação a uma situação cotidiana ou conhecida, enquanto a adaptação envolve adotar uma solução conhecida e adequá-la a uma situação específica, ou reagir efetivamente a mudanças no ambiente operacional”<sup>10</sup>. A formulação clara do comando em combate por meio do *design* ajuda

o comandante a liderar um trabalho inovador e adaptável e guia o processo de operações. O *design* estimula a aprendizagem contínua, facilitando, ao mesmo tempo, o diálogo ativo e a colaboração, imprescindíveis ao entendimento e à tomada de decisão ao longo do comando em combate.

### Fundamentos do Design

*O ambiente operacional da atualidade apresenta situações tão complexas que compreendê-las — quanto mais tentar modificá-las — está além da capacidade de um único indivíduo.*

—FM 5-0, O Processo de Operações

Em sua essência, o *design* fornece as ferramentas de pensamento para melhor entendermos e minimizarmos os efeitos negativos da complexidade sobre operações no amplo espectro. Segundo Gary A. Klein, pesquisador em psicologia, nos

conflitos persistentes, em que as operações em meio à população são a norma, a complexidade é onipresente; a incerteza, o acaso e a fricção são comuns a todos os ambientes operacionais<sup>11</sup>. A simplicidade é uma das chaves para a criação de um entendimento compartilhado da situação, do problema e da solução. Ela parte de um referencial em comum, obtido com o contínuo diálogo e colaboração — princípios centrais do *design*. Como no caso de qualquer atividade, esses princípios refletem os fundamentos dos quais depende o sucesso. No *design*, os fundamentos ajudam a fazer frente aos efeitos da complexidade, ao incentivarem os comandantes a exercer a iniciativa, aceitar o risco e aproveitar oportunidades.

---

### **O efetivo exercício do design está fortemente amparado nos fundamentos do pensamento crítico e criativo.**

**Aplicar o pensamento crítico.** O efetivo exercício do *design* está fortemente amparado nos fundamentos do pensamento crítico e criativo. O pensamento crítico, advindo da avaliação direcionada e refletida e do raciocínio, estimula a aprendizagem contínua, essencial à adaptação no *design*. O pensamento criativo estimula a inovação ao tirar proveito da imaginação, discernimento e novas ideias. Com a aplicação do pensamento crítico e criativo, o diálogo e colaboração contínuos contribuem para o desenvolvimento de um entendimento compartilhado da situação e do ambiente operacional, aprimorando, ao mesmo tempo, o caráter frequentemente falho do pensamento individual. O pensamento crítico envolve fazer perguntas adequadas, colher informações relevantes, extrair conclusões sensatas e efetivamente comunicar a essência destas aos outros.

Ajuda, ainda, a filtrar o enorme volume de informações e a identificar quais delas são as mais relevantes para a situação. Esse é um passo importante para minimizar o risco associado

com diretrizes que não consideram todas as complexidades do ambiente operacional. O pensamento crítico ajuda a esclarecer diretrizes e capacita os comandantes a alcançar um entendimento mútuo da situação corrente e do estado final pretendido.

**Entender o ambiente operacional.** O entendimento é fundamental para o *design*. Permite que os comandantes reconheçam o caráter dinâmico do ambiente operacional, para visualizar melhor os efeitos de suas decisões e ações sobre ele. Isso fomenta um processo decisório melhor e maior integração das operações militares com os demais instrumentos do poder nacional e internacional. Em um ambiente operacional caracterizado pela presença de parceiros conjuntos, interagências, intergovernamentais e multinacionais, tal entendimento é essencial para o sucesso.

Desenvolvê-lo é um processo contínuo, facilitado pelo diálogo, colaboração e circulação. O entendimento nunca será perfeito, mas reconhecer sua natureza incompleta contribuirá para a identificação das consequências pretendidas e imprevistas, que possam resultar de esforços bem intencionados, ou prejudicá-los. Esse reconhecimento revela o caráter dinâmico das interações humanas e a importância de analisar os fatores que contribuem para o entendimento. Os comandantes podem obtê-lo explorando fontes e perspectivas variadas e consultando diversas esferas de conhecimento. O entendimento permite que o comandante e o estado-maior busquem e lidem com a complexidade antes de tentarem impor a simplicidade.

**Solucionar o problema certo.** Nos últimos anos, os processos militares tradicionais de planejamento detalhado se mostraram especialmente efetivos na resolução de problemas, embora nem sempre do *problema certo*. A aplicação eficaz do *design* representa, muitas vezes, a diferença entre solucionar o problema corretamente e solucionar o problema certo. O *design* é essencial para a identificação e resolução do problema certo. Os comandantes e estados-maiores o empregam para examinar minuciosamente os sintomas, as tensões

subjacentes e as causas do conflito no ambiente operacional. A partir dessa perspectiva, podem identificar o problema básico com maior clareza e determinar como melhor solucioná-lo com planos e ordens viáveis.

**Adaptar-se a condições dinâmicas.** A inovação e a adaptação proporcionam a flexibilidade que permite que o comandante e o estado-maior se ajustem à natureza dinâmica do ambiente operacional. Com isso, aproveitam oportunidades efêmeras ao rapidamente reconhecerem e explorarem as decisões e ações que levarão a resultados favoráveis, descartando as demais. Os comandantes não contam em serem capazes de antever todos os desafios e oportunidades. Utilizam, em vez disso, a contínua avaliação, inovação e adaptação, para manobram cognitivamente em meio às condições complexas e dinâmicas do ambiente operacional. A avaliação incentiva a inovação e a adaptação, sendo essencial à metodologia do *design*.

A adaptação requer medidas de efetividade claramente expressas, as quais, por sua vez, proporcionam um meio para avaliar o sucesso e o fracasso, ao mesmo tempo que revelam oportunidades para a inovação. Normalmente, isso envolve reenquadrar a situação, de modo a alinhá-la com novas informações e experiências que refutem o entendimento existente. Por meio do enquadramento e reenquadramento, o *design* fornece uma base para a aprendizagem e contribui para a maior clareza de visão essencial para que um comandante seja bem-sucedido.

**Alcançar os objetivos designados.** Expressar claramente o comando em combate por meio do *design* é fundamental para o sucesso em todos os níveis da guerra. Como afirma Klein: “Se a conexão entre estratégia e tática estiver clara, a probabilidade de que as ações táticas se convertam em êxito estratégico aumentará consideravelmente”<sup>12</sup>. Muitas vezes, é difícil integrar e sincronizar sequências de ações táticas para alcançar um objetivo estratégico, ainda mais no caso de problemas complexos e mal estruturados. Por meio do *design*, os comandantes acionam as atividades cognitivas que consolidam a ligação

entre ações táticas e objetivos estratégicos. À medida que cresce o entendimento do ambiente operacional e do problema, a metodologia do *design* ajuda a fortalecer esse vínculo entre tática e estratégia, promovendo coerência operacional, unidade de esforço e sucesso estratégico.

### A Metodologia do *Design*

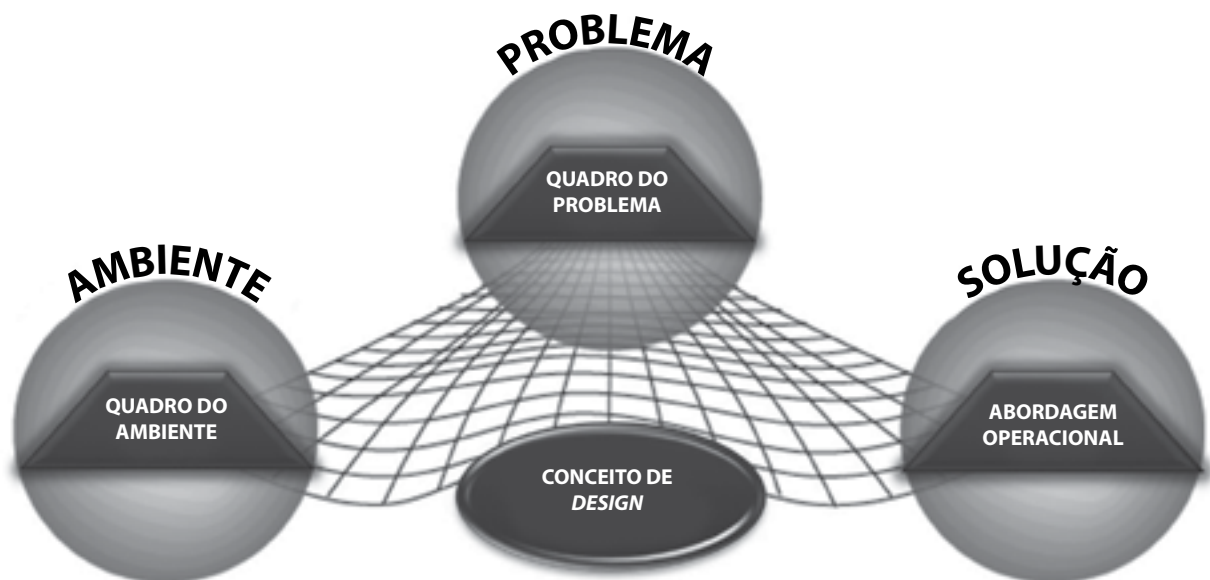
*O design tem como foco aprender sobre um problema desconhecido e explorar esse entendimento para criar uma abordagem ampla quanto à resolução de problemas [...] Os designers aprendem sobre o problema por meio do diálogo com o cliente, questionando continuamente suas próprias premissas e sondando os limites de seu conhecimento.*

—Panfleto do Centro de Instrução e Doutrina TP 525-5-500,  
*Apreciação do Comandante e Design de Campanha*

No que diz respeito à aplicação, o *design* compreende três atividades ou *espaços* distintos: enquadrar o ambiente operacional, que corresponde ao *espaço do ambiente*; enquadrar o problema, que considera o *espaço do problema*; e contemplar abordagens operacionais, o que determina o *espaço da solução* (figura 3). Esses espaços representam as atividades iterativas e contínuas que produzem, em conjunto, um conceito de *design* útil, que orientará o planejamento detalhado. Juntas, representam o paradigma de aprendizagem organizacional, que visa a responder três perguntas básicas:

- Em que contexto o *design* será implementado (o espaço do ambiente)?
- Que problemas devem ser tratados e em que se deve atuar (o espaço do problema)?
- Como o problema será solucionado ou administrado (o espaço da solução)?

Com o exercício do *design*, o comandante e o estado-maior consideram as condições, circunstâncias e fatores que afetam o emprego de capacidades e recursos, assim como as variáveis relevantes para a tomada de decisão. Quando os esforços iniciais não geram o entendimento necessário dos comportamentos ou acontecimentos, os comandantes reenquadram sua compreensão do ambiente operacional e do problema. Esse ciclo



**Figura 3. Atividades de *design***

de investigação lógica, análise contextual, aprendizagem transformadora e síntese ampara-se no contínuo diálogo e colaboração. Estes últimos são essenciais ao *design*, conferindo oportunidades para uma revisão do entendimento ou das abordagens, conforme o problema e as condições dinâmicas do ambiente operacional continuem a evoluir.

O *design* é uma metodologia não linear, que flui livremente entre o enquadramento do ambiente e o enquadramento do problema, considerando, ao mesmo tempo, abordagens operacionais. Não há linhas nítidas que separem as atividades individuais. Quando se levanta uma ideia ou questão, o comandante e o estado-maior podem abordá-la no espaço adequado, mesmo que ela esteja fora do foco do momento. Conforme forem adquirindo mais conhecimentos ou derem início a uma nova linha de questionamento, poderão transferir seu foco entre as atividades, ampliando o entendimento e aprimorando possíveis abordagens operacionais para solucionar o problema.

#### **Enquadramento do Ambiente Operacional.**

Enquadrar inclui selecionar, organizar, interpretar e definir uma realidade complexa, a fim de estabelecer limites para a análise, o entendimento e a ação. O enquadramento

facilita a geração de hipóteses ou de modelos que demarcam o aspecto do ambiente operacional ou problema em pauta, oferecendo uma perspectiva a partir da qual problemas complexos e mal estruturados possam ser mais bem compreendidos e tratados.

Para desenvolver uma compreensão mais detalhada do ambiente operacional, o comandante e o estado-maior se concentram em definir, analisar e sintetizar as características das variáveis operacionais<sup>13</sup>. Isso ajuda na visualização e descrição de agrupamentos, relacionamentos ou interações entre os atores relevantes e as variáveis operacionais. É uma importante atividade de aprendizagem, que normalmente inclui uma análise das variáveis operacionais e uma avaliação da interação dinâmica e dos relacionamentos entre os outros inúmeros fatores no ambiente operacional.

**Quadro do ambiente.** O comandante e o estado-maior desenvolvem um entendimento contextual da situação ao enquadrarem o ambiente operacional. O quadro do ambiente serve de base para o entendimento no comando em combate, registrando a história, a cultura, o estado atual e os futuros objetivos dos atores relevantes no ambiente operacional. Capacita os



comandantes a prever futuros acontecimentos e os efeitos de possíveis ações e decisões. Explica, ainda, os atores e os relacionamentos dentro do ambiente operacional, evoluindo por meio da aprendizagem contínua.

Dentro dos limites do quadro do ambiente, comandantes e estados-maiores analisam as orientações e diretrizes existentes, descrevem as condições presentes, definem o estado final pretendido e as condições que o apoiam e identificam relacionamentos e interações entre atores relevantes e variáveis operacionais. Analisam os atores que exercem uma influência significativa dentro do ambiente operacional, com o entendimento de que atores individuais raramente compartilham dos mesmos objetivos.

**Estado final e condições.** O estado final pretendido consiste nas condições que, se obtidas, representam o cumprimento da missão<sup>14</sup>. Como toda operação deve se concentrar em um estado final alcançável, decisivo e claramente definido, o êxito depende de uma descrição exata dessas condições, as quais podem ser tangíveis ou intangíveis, militares ou não militares. Podem centrar-se em fatores físicos ou psicológicos. Podem descrever ou relacionar-se a percepções, níveis de compreensão, coesão entre grupos ou relacionamentos entre organizações ou indivíduos. Formam, por fim, a base para decisões que garantam que as operações evoluam continuamente rumo ao estado final pretendido.

#### QUADRO DO AMBIENTE: QUAL É O CONTEXTO DA SITUAÇÃO?

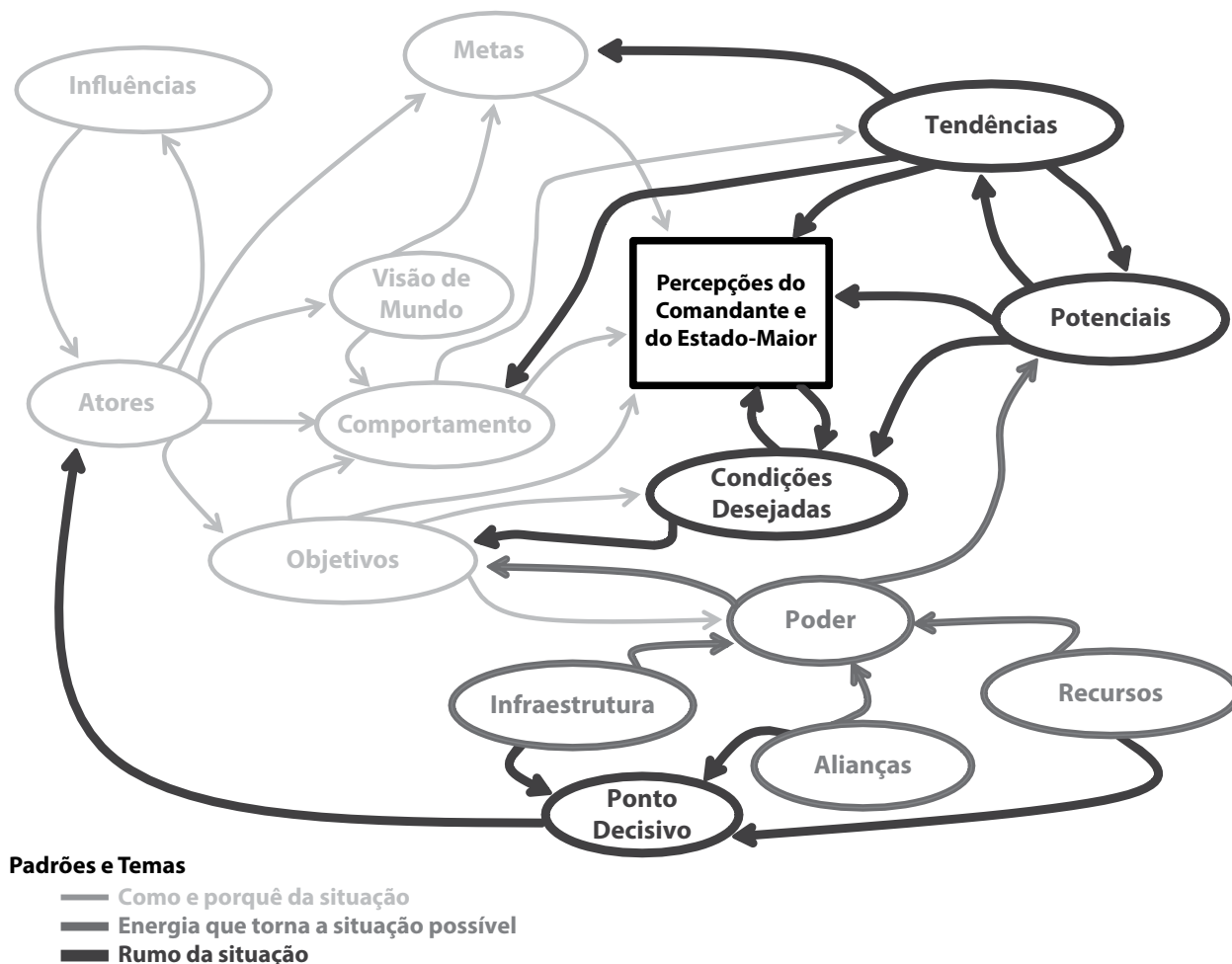


Figura 4. Exemplo de quadro do ambiente

**Atores relevantes.** Um ator é um indivíduo ou grupo em uma rede social que aja para promover seus próprios interesses. Atores relevantes dentro de tal rede podem incluir Estados e governos; atores multinacionais como coalizões, alianças e agrupamentos regionais; e redes terroristas, organizações criminosas e cartéis. Podem incluir, também, empresas multinacionais e internacionais, organizações não governamentais e outros atores capazes de influenciar a situação por intermédio de uma autoridade legítima civil, religiosa ou militar — ou apesar dela.

**Tendências e potenciais.** Ao desenvolverem seu entendimento das interações e relacionamentos entre atores relevantes, os comandantes e estados-maiores consideram tendências e potenciais em suas análises. As tendências refletem a propensão dos atores relevantes a pensar ou portar-se de certa maneira. O potencial representa a capacidade inerente para o crescimento dentro de um relacionamento específico. As tendências e os potenciais são importantes fatores a serem considerados, pois nem todas as interações e relacionamentos apoiam a consecução do estado final pretendido.

### **Enquadramento do Problema**

Enquadrar o problema envolve entender e identificar as causas básicas do conflito, localizando e definindo os problemas fundamentais a serem solucionados. A atividade começa com um aprimoramento da avaliação de tendências e potenciais e com a identificação das tensões entre as condições presentes e as condições futuras do ambiente operacional. O enquadramento do problema é utilizado para analisar o potencial que as variáveis operacionais têm para estimular a transformação (ou resistir-lhe) e como a inércia do ambiente pode ser explorada para a obtenção das condições desejadas.

**O quadro do problema.** O quadro do problema aprimora o quadro do ambiente, que expressa as ações que alcançarão o estado final pretendido. Identifica as áreas de tensão e competição — assim como as oportunidades e vulnerabilidades — que os comandantes precisam abordar para

alcançar o estado final desejado. A tensão reflete a resistência ou fricção entre atores individuais. O comandante e o estado-maior a identificam por meio da análise e avaliação de propensões, potenciais e tendências no contexto do ambiente operacional. Identificam motivações e interesses entre os atores, assim como os fatores sociais, culturais e ideológicos que possam influenciá-los.

Durante o enquadramento do problema, os comandantes e estados-maiores buscam identificar as implicações positivas, neutras e negativas das tensões naturais entre as condições existentes e as desejadas. Essas tensões podem ser exploradas para estimular a mudança, sendo, portanto, vitais para transformar as condições existentes. Outras tensões podem prejudicar a transformação e devem ser devidamente tratadas. Há, também, tensões decorrentes de diferenças em percepção, objetivos e capacidades entre os atores relevantes, que são intrinsecamente problemáticas, podendo estimular (ou impedir) a transformação. A análise dessas tensões, assim como a síntese dos conhecimentos com ela adquiridos, ajuda o comandante e o estado-maior a identificar o problema básico a ser solucionado.

---

***As tensões podem ser exploradas para estimular a mudança, sendo, portanto, vitais para transformar as condições existentes.***

**Identificar o Problema.** Uma descrição concisa delinea de forma clara e sucinta o problema ou problemática a serem resolvidos. Ilustra como a tensão e a competição afetam o ambiente operacional e explica como transformar as condições presentes no estado final pretendido. A descrição do problema define os requisitos para a transformação, prevendo mudanças no ambiente operacional e identificando transições importantes.

### **Consideração de Abordagens Operacionais**

As atividades dentro do espaço da solução conferem foco e estabelecem limites para a

identificação de possíveis ações, destinadas a transformar as condições do ambiente operacional. O estado-maior considera como essas ações apoiam a obtenção do estado final pretendido, criando um quadro ou abordagem conceitual, que liga as ações potenciais a condições. Contempla, também, como melhor coordenar tais ações para solucionar o problema no contexto do quadro do ambiente.

A abordagem operacional é uma conceitualização das ações que produzirão as condições que definem o estado final pretendido<sup>15</sup>. Ao desenvolverem a abordagem operacional, os comandantes e estados-maiores avaliam o caráter direto ou indireto das interações e relacionamentos entre os atores relevantes e as variáveis operacionais no ambiente operacional. A abordagem operacional ajuda os comandantes a visualizar e descrever combinações e sequências gerais de ações, para a consecução do estado final pretendido. Quando as linhas de ação forem desenvolvidas e aprimoradas durante o planejamento detalhado, a abordagem operacional fornecerá a lógica que servirá de base para as combinações únicas de tarefas, necessárias para transformar as condições do ambiente operacional.

**Iniciativa operacional.** O comandante e o estado-maior identificam, também, ações específicas que capacitam a Força a conquistar e manter a iniciativa. Buscam oportunidades para explorá-la e reconhecem a probabilidade de consequências ou ameaças imprevistas.

O estado-maior explora os riscos e as oportunidades de ação identificando tensões que possam ser aproveitadas, incluindo as capacidades e vulnerabilidades dos atores que se oponham ao estado final pretendido. Pode, então, formular métodos para neutralizar essas capacidades e fazer uso das vulnerabilidades, em essência tirando proveito da incerteza contra um adversário.

**Recursos e riscos.** Ao formularem abordagens operacionais, o comandante e o estado-maior também consideram recursos e riscos. O estado-maior fornece uma estimativa inicial dos recursos necessários para cada ação recomendada no conceito de *design*. Abordagens criativas e eficientes são

essenciais para conservar e maximizar os limitados recursos diretamente controlados pelo comandante. Os riscos são identificados e considerados ao longo da atividade de *design*. A diretriz de planejamento inicial trata do risco; explica qual é o nível aceitável, necessário para obter, reter ou explorar a iniciativa, descrevendo, em linhas gerais, medidas de mitigação.

### Criação do Conceito de *Design*

O conceito de *design* é a conexão entre o *design* e o planejamento detalhado. Reflete o entendimento do ambiente operacional e do problema, descrevendo, ainda, a visualização do comandante quanto a uma abordagem geral para alcançar o estado final pretendido. O conceito de *design* é o produto próprio da atividade, incluindo:

- a descrição do problema;
- a intenção inicial do comandante;
- a diretriz de planejamento inicial do comandante (incluindo a abordagem operacional);
- a narrativa da missão;
- outros produtos criados durante o *design* (esquemas, narrativas, etc.).

Os produtos criados durante o *design* incluem o texto e os esquemas do ambiente operacional e do problema, assim como os diagramas que representam os relacionamentos entre os atores relevantes e transmitem o entendimento à seção de planejamento. A descrição gerada durante o enquadramento comunica o entendimento do comandante em relação ao problema fundamental, que o planejamento detalhado visa a resolver. A intenção e diretriz de planejamento iniciais do comandante exprimem o estado final pretendido. Descrevem, ainda, as ações potenciais em termos de tempo, espaço e propósito, que ligam o estado final desejado à condução de operações no amplo espectro.

A narrativa da missão consiste na expressão da abordagem operacional para uma missão específica. Delineia os efeitos pretendidos para a missão, incluindo as condições que definem o estado final pretendido<sup>16</sup>. Segundo o FM 5-0, a narrativa da missão “representa a explicação, ou descrição, da visualização do comandante

para uma missão específica e forma a base para o conceito da operação, desenvolvido durante o planejamento detalhado. Uma reflexão explícita da lógica do comandante, ela é utilizada para informar e instruir os diversos atores relevantes, cujas percepções, atitudes, crenças e comportamentos sejam pertinentes à operação<sup>17</sup>. A narrativa da missão também é um passo importante no desenvolvimento de temas e mensagens em apoio à operação. Sendo a explicação sobre como o comandante visualiza a missão, representa uma ferramenta vital para integrar as tarefas de engajamento de informações com outras atividades durante a execução.

### **Reenquadramento**

O reenquadramento reflete uma mudança de entendimento, que leva a uma nova perspectiva sobre os quadros do problema ou do ambiente. Normalmente envolve aperfeiçoar consideravelmente ou descartar a descrição do problema que tenha formado a base do conceito de *design*, podendo decorrer de mudanças significativas no entendimento da situação, das condições do ambiente operacional ou do estado final pretendido. Em geral, o reenquadramento é provocado por um dos três seguintes fatores: um acontecimento importante, que cause uma mudança significativa ou catastrófica no ambiente operacional; uma análise programada, que revele um problema crítico; ou uma avaliação que conteste o entendimento do problema existente e, assim, a relevância da abordagem operacional. O reenquadramento permite que o comandante e o estado-maior efetuem ajustes durante todo o processo de operações, assegurando que ações táticas permaneçam fundamentalmente ligadas ao estado final pretendido.

O ambiente operacional está em constante evolução. Portanto, o quadro do problema também precisa evoluir. Reconhecer quando uma operação — ou planejamento — não está avançando conforme o previsto proporciona o ímpeto para o reenquadramento. Durante a execução, os comandantes decidem efetuar-lo quando as condições desejadas se alteram, não são atingíveis ou não podem ser

obtidas com a abordagem operacional existente. As condições sempre mudarão no decorrer de uma operação. Isso é algo inevitável, em virtude da interação e relacionamentos entre os atores relevantes no ambiente operacional. Embora as organizações fiquem fortemente motivadas a refletir e a efetuar o reenquadramento depois de um fracasso, é igualmente importante conduzi-lo depois de um êxito. O sucesso transforma o ambiente operacional e cria oportunidades inesperadas para se explorar a iniciativa. Reconhecer e antever mudanças é algo fundamental ao *design* e essencial à aprendizagem contínua.

---

### **O design representa a mudança mais significativa na metodologia de planejamento do Exército dos EUA em mais de uma geração.**

O *design* representa a mudança mais significativa na metodologia de planejamento do Exército dos EUA em mais de uma geração. Oferece as ferramentas de pensamento que apoiam a capacidade do comandante para entender, visualizar e descrever, servindo de base para o efetivo exercício do comando em combate. O *design* contribui para a clara expressão do comando em combate, ajudando os comandantes a desenvolver um entendimento detalhado de problemas complexos e mal estruturados e fornecendo um arcabouço lógico para modificar uma situação existente, de modo a alcançar um objetivo ou condição desejada. Obtém o sucesso a partir da inovação, da adaptação, do diálogo e da colaboração. Fornece a base intelectual que facilita o planejamento paralelo e cooperativo, apoiando um entendimento, visualização e aprendizagem compartilhados por todos os escalões de comando e diferentes organizações. Em uma era de conflitos persistentes, em que o ambiente operacional é tão fundamentalmente dinâmico quanto o elemento humano que o domina, o *design* representa uma mudança no paradigma intelectual, que posiciona os líderes para o sucesso no século XXI.**MR**

## REFERÊNCIAS

1. U.S. Army Field Manual (FM) 5-0, *The Operations Process* (Washington D.C.: Government Printing Office [GPO], 26 Marsh 2010), 3-1.
2. Ibid.
3. FM 3-07, *Stability Operations* (Washington, DC: Government Printing Office [GPO], October 2008), 4-1.
4. Observação: O *design* é intimamente relacionado, mas não é o mesmo que *design* operacional. Estabelece o modelo geral para a ação, a abordagem operacional; os elementos do *design* operacional são utilizados para conferir definição e especificidade ao modelo durante o planejamento detalhado. Embora o *design* não seja centrado em processo, a aplicação dos elementos do *design* operacional é um processo focalizado, que resulta em tarefas e missões práticas, destinadas a produzir as condições e objetivos do estado final pretendido.
5. MATTIS, GEN James N. "Vision for a Joint Approach to Operational Design". Memorandum to U.S. Joint Forces Command, 6 Oct. 2009.
6. O FM 5-0 descreve conflitos persistentes como "confrontos prolongados entre atores estatais, não estatais e individuais cada vez mais dispostos a empregar a violência para alcançar seus objetivos políticos e ideológicos". O conflito persistente é um tema central no Conceito Fundamental da Força do Futuro (*Future Force Capstone Concept*, Panfleto do Centro de Instrução e Doutrina [TP] 525-3-0, dez. 2009) e na doutrina operacional fundamental do Exército dos EUA, FM 3-0. Em seu relatório técnico, *The Army of the 21st Century* ("O Exército do Século XXI", em tradução livre), o ex-Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA, General George W. Casey Jr., baseou-se no conflito persistente para enquadrar o ambiente operacional do futuro.
7. Um problema representa a diferença entre um estado atual e um estado futuro. No planejamento, o problema se reflete na diferença entre as condições do ambiente operacional no início das operações e as condições presentes quando o estado final pretendido é alcançado. O *design* é essencial para determinar a abordagem ampla que moldará as condições de maneira adequada e, assim, cumprir a missão.
8. TP 525-5-500, *Commander's Appreciation and Campaign Design* (Fort Monroe, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command, 28 January 2008), p. 8-11. O TP 525-5500 inclui uma longa discussão sobre os três tipos de problema operacional (bem estruturado, semiestruturado e mal estruturado), com especial ênfase nos problemas complexos e mal estruturados centrais ao *design*.
9. A atividade de "descrever" no comando em combate está situada na convergência da cognição e da ação, refletindo a sobreposição do *design* com o planejamento ponderado e formal.
10. FM 5-0, 3-1.
11. Em seu livro, *Sources of Power: How People Make Decisions* ("Fontes de Poder: Como as Pessoas Tomam Decisões", em tradução livre), o pesquisador em psicologia Gary A. Klein observou que, ao mesmo tempo que desenvolvemos soluções tecnológicas avançadas para sanar as deficiências em informação que causam a incerteza, outras mudanças no ambiente farão com que esta continue a ser central em nossas experiências. Em consequência, as decisões nunca serão perfeitas e a experiência, o critério, o caráter e a intuição do comandante se tornam ainda mais importantes.
12. Ibid, p. 3-6.
13. As variáveis operacionais (PMESII-PT) são descritas em detalhe no FM 3-0, cap. 1.
14. FM 3-07, 4-6.
15. O FM 3-0 define *abordagem operacional* como sendo "a forma pela qual um comandante lida com um centro de gravidade". Esse foco único em um centro de gravidade restringe a aplicação da abordagem operacional de um modo condizente com operações em uma era de conflitos persistentes. O FM 5-0 aplica a abordagem operacional em um contexto mais amplo, mais adequado ao ambiente operacional do futuro, em que problemas complexos e mal estruturados serão a regra. Essa descrição da abordagem operacional garante que ela seja enquadrada pelo comandante e estado-maior durante o *design*, sem limitar-se à análise de centro de gravidade durante o planejamento ponderado.
16. FM 5-0, 3-13.
17. Ibid.