



(Sgt Michael Lemmons, Com Soc, 3ª Brigada de Combate, 25ª Divisão de Infantaria)

Durante uma sessão de *brainstorming*, um militar da 3ª Brigada de Combate, 1ª Divisão de Infantaria, anota as ideias em um quadro branco durante uma aula sobre a "Arte do Design", 17 Ago 12.

A Perfeição do Processo Não Significa um Entendimento Perfeito

Maj David Oakley, Exército dos EUA

Como ensinado na Escola de Estudos Militares Avançados (*School of Advanced Military Studies — SAMS*, Forte Leavenworth, Kansas), existem dois aspectos distintos do *design*: o espírito do

design e a abordagem metodológica prática incluída na Metodologia de Design do Exército (*Army Design Methodology — ADM*)¹. O espírito do *design* não está relacionado com processos específicos ou com métodos

particulares, mas é uma forma de pensar que reconhece a interconexão, a complexidade e a incerteza no mundo. A adoção do espírito de *design* prepara os planejadores do Exército para a imprevisibilidade que define seu ambiente operacional². A Metodologia de *Design* do Exército (ADM), por outro lado, é a abordagem prática do Exército para lidar com a imprevisibilidade e proporciona aos planejadores um léxico comum que permite uma colaboração e uma comunicação efetivas³. Embora a ADM fortaleça o planejamento, os planejadores do Exército precisam lembrar que *design* não é o Processo Decisório Militar 2.0 aperfeiçoado, mas é uma forma de pensar sobre um ambiente operacional complexo⁴.

Para destacar esses aspectos sobre o *design*, este artigo apresenta uma análise baseada em três enfoques: o *enfoque relacionado com o ambiente operacional*, o *enfoque do problema* e o *enfoque das operações*. Esse enquadramento, derivado da Publicação de Referência Doutrinária do Exército 5-0, *O Processo Operacional* (ADRP 5-0, *The Operations Process*), esclarecerá a abordagem utilizada pela SAMS para ensinar o *design*, transmitir o valor dele para os planejadores militares e descrever os perigos de deixar que os aspectos práticos da ADM superem o espírito do *design*⁵.

Enfoque sobre o Ambiente Operacional

A pergunta óbvia ao tentar compreender o *design* é, “por que *design*?” A resposta vem da dificuldade de entender os ambientes sociopolíticos confusos nos quais seres humanos vivem e a necessidade de explorar esses espaços para obter entendimento. Um ambiente operacional é um sistema aberto caracterizado pela complexidade, incerteza e interdependência⁶. Durante operações, as Forças do Exército não são um público externo observando o ambiente, mas uma parte integrante do sistema, pois suas ações afetarão o sistema de formas indeterminadas⁷.

Embora exista um propósito dentro de um sistema (por definição, sistema é o conjunto de todas as partes que formam um ambiente), não podemos entendê-lo completamente. Além disso, frequentemente somos incapazes de determinar a causa e seus efeitos, devido à sua separação no tempo e no espaço⁸. Embora gostemos de sentir a sensação da certeza, nosso excesso de confiança é um sintoma do orgulho arrogante que

pode nos levar ao fracasso trágico. Até mesmo quando acreditamos que *conhecemos* o problema e respondemos apropriadamente, segundo nosso *entendimento*, reagimos frequentemente a sintomas superficiais e não ao problema propriamente dito. Conforme melhoramos nosso entendimento, aos poucos removemos o véu da ignorância que tem repousado confortavelmente sobre nós⁹. Embora nosso entendimento aumente e nossa confiança cresça, mudanças no ambiente podem fazer com que esse entendimento seja efêmero e pode nos tornar vítimas de um inimigo mais insidioso do que a ignorância — a ilusão do entendimento¹⁰.

Enfoque sobre o Problema

Mesmo que os planejadores militares *pudessem* entender a natureza complexa do seu ambiente e os desafios dinâmicos representados por ele, as Forças ainda teriam de fazer mais do que conseguir um entendimento — elas são incumbidas a fazer algo para alcançar os objetivos. O problema é que durante esta busca por *fazer algo*, introduzem, com frequência, uma ação descuidada neste sistema complexo. Nossa ação descuidada pode não apenas resultar na incapacidade de alcançar os objetivos, mas também pode introduzir mais caos dentro do sistema.

Esse é o nosso enigma: como podemos empregar uma ação intencional apropriada para realizar nossos objetivos, dentro de um sistema aberto complexo e dinâmico que é imprevisível e que é tornado ainda mais complicado e indeterminado devido às nossas ações? Além disso, uma vez que os planejadores compreendem a complexidade do ambiente, como transmitirão seu entendimento a outros para que as Unidades construam e mantenham um entendimento coletivo correto que capacite a ação intencional?¹¹

Enfoque sobre a Abordagem Operacional

Para ajudar os planejadores a entender seu ambiente operacional e os vários problemas que ele apresenta, a SAMS adota uma abordagem com duas vertentes. Os instrutores visam desenvolver nos estudantes uma compreensão mais profunda do espírito de *design* enquanto lhes proporcionam as ferramentas práticas oferecidas pela ADM. Embora a SAMS proporcione um conjunto de ensino concentrado no *design*, os instrutores e corpo docente ensinam o espírito

de *design* (pode-se referir a ele como linha de esforço) por todo o currículo. Eles incentivam continuamente a adoção dos princípios de *design* e desafiam os estudantes a perguntar o “por quê”, com o intento de aumentar o entendimento e capacitar a ação proposta. Essa abordagem abrangente, com o propósito de incorporar o espírito de *design* nos estudantes da SAMS, é compreensível quando se considera que o *design* não é um processo, mas uma forma de pensar. A partir do momento em que os estudantes da SAMS entendem o espírito do *design*, eles percebem que essa forma de pensar não deve ser ligada ou desligada como um interruptor, mas mantida ativa por todo o processo de operações (durante o planejamento, a preparação, a execução e a avaliação).

O aspecto prático da ADM (uma segunda linha de esforço) é ensinado exclusivamente durante o conjunto de instrução “O *Design* da Arte Operacional”, na SAMS. Embora o aspecto prático seja útil, o propósito da ADM não é nem tanto educar a mente para lidar

com a incerteza, mas treinar oficiais de estado-maior a lidar com métodos de planejamento e transmitir o seu entendimento.

A abordagem operacional com duas vertentes da SAMS de combinar o espírito do *design* e o aspecto prático da ADM deve resultar em comandantes reflexivos e humildes. Eles ficarão atentos para a tarefa hercúlea de esforçar-se para manter um entendimento contínuo e transferir esse entendimento a outros.

A Necessidade de Saber o Porquê

Segundo a famosa máxima do filósofo alemão Friedrich Nietzsche: “Tendo seu *por quê?* da vida, o indivíduo tolera quase todo *como?*” [trecho extraído da tradução de Paulo César de Souza — Friedrich Nietzsche, Crepúsculo dos Ídolos. São Paulo: Companhia das Letras, 2006 — N. do T.]¹². Dentro dessa declaração simples, mas eloquente, de Nietzsche está presente o reconhecimento de que o “como” não é tão importante como o “porquê” na determinação



(Com Soc, Forte Leavenworth).

Militares e colegas de turma empregam a metodologia de *design* no curso da School of Advanced Military Studies, no Forte Leavenworth, Kansas, 02 Nov 10. Ao usar o Diagrama de Ator Relevante, os alunos consideram as capacidades militares e paramilitares de todos os atores relevantes (inimigos, amigos e neutros) que possam ser identificados em um dado cenário operacional.

da ação a ser realizada. Infelizmente, com demasiada frequência, os profissionais militares são predispostos a aceitar o “como”. O Exército se orgulha da sua capacidade de coletar e promulgar táticas, técnicas, procedimentos e lições aprendidas e sempre busca soluções ideais para problemas percebidos. Apaixonado pela ideia de descobrir “como” resolver um problema, e incentivado pela doutrina cheia de exemplos sobre os melhores processos, passos e orientações para alimentar o apetite voraz pela ação, frequentemente, o militar não consegue responder ao “porquê”.

As experiências anteriores se tornam problemáticas quando militares tentam desenvolver um entendimento por meio do aperfeiçoamento de um processo e não pela avaliação do ambiente. Em contrapartida, o

espírito do *design* adota uma forma humilde de pensar que aceita a incapacidade humana de obter um entendimento completo. A força do *design* reside na avaliação das possibilidades dentro de um sistema aberto, e não na adoção de um processo específico.

Embora o aspecto prático da ADM possa ser útil, se seu propósito e valor forem entendidos corretamente, é importante compreender que nenhum planejador “percebe mais do que um pequeno pedacinho do grande tapete de eventos”, e nenhum processo ou metodologia mudará esse fato¹³. Essa noção simples deve permanecer na mente de cada planejador para garantir que ele não confunda o espírito do *design* com a metodologia prática da ADM. A perfeição do processo não significa um entendimento perfeito. ■

O Maj David Oakley é estrategista no Exército do Comando Norte. Serviu como oficial de operações de estado-maior civil na Agência Central de Informações (CIA) e como terceirizado no Centro Nacional de Contraterrorismo. É bacharel em Ciências Políticas pela Pittsburg State University, mestre em Administração Pública pela University of Oklahoma e em Artes e Ciências Militares pelo U.S. Army Command and General Staff College, e doutor em Estudos de Segurança pela Kansas State University. Redigiu este artigo enquanto cursava a SAMS, entre 2012 e 2013.

Referências

1. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, May 2012), p. 2-4. A doutrina identifica a metodologia de *design* do Exército como uma das três metodologias de planejamento.
2. William E. Connolly, *A World of Becoming* (Durham, NC: Duke University Press, 2011), p. 127.
3. ADRP 5-0, p. 2-4.
4. Ibid.
5. Ibid., p. 2-6.
6. Yaneer Bar-Yam, *Making Things Work: Solving Complex Problems in a Complex World* (Cambridge: NECSI [New England Complex Systems Institute], Knowledge Press, 2004), p. 27.
7. Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization* (New York: Currency Doubleday, 2006), p. 67.
8. Jamshid Gharajedaghi, *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture* (Oxford: Elsevier Books, 2006), p. 33 e 49.
9. Samuel Freeman ed., *The Cambridge Companion to Rawls* (Cambridge: Cambridge University Press, 2003). Esse não é o mesmo conceito como o “véu da ignorância” encontrado na filosofia de John Rawls, que busca estabelecer justiça e igualdade no processo decisório.
10. Daniel J. Boorstin, *The Discoverers* (New York: Knopf Doubleday Publishing, 2011), p. 86.
11. Celestino Perez Jr., “A Practical Guide to *Design*: A Way to Think About it, and A Way to Do It”, *Military Review* (March-April 2011): p. 46-47. Perez trata do propósito e da ação proposital nesse artigo e em outros textos e discussões.
12. Friederich Nietzsche, *Twilight of the Idols; or, How to Philosophise With the Hammer*, Richard Polt trad. (Indianapolis, IN: Hackett Publishing Company, Inc., 1997), Kindle Edition, Kindle Location p. 87-89. [Extraído da tradução de Paulo César de Souza — Friedrich Nietzsche, *Crepúsculo dos Ídolos*. São Paulo: Companhia das Letras, 2006 — N. do T.] Um dos pontos principais de Nietzsche é a importância de questionar os “ídolos” e não deixar nada inviolável, para aumentar o entendimento. Embora Nietzsche se concentrasse, principalmente, na religião, sua ênfase no questionamento e reavaliação constantes da nossa realidade é valiosa para os profissionais militares na execução das operações.
13. Marc Bloch, *The Historian's Craft* (Toronto: Alfred A. Knopf, 1953), p. 50.