



Artigo de Opinião

Entendendo o Problema

CEL Cav Leandro Oliveira do Amaral
(Opinião de inteira responsabilidade do autor)

2019

ENTENDENDO O PROBLEMA.

1. INTRODUÇÃO

A profissão militar requer, cada vez mais, líderes capazes de entender exatamente o ambiente em que eles estão imersos. Atualmente, vivemos numa sociedade interconectada, esclarecida e a mídia tem acompanhado muito de perto as operações militares. Soma-se a isso o fato de que a tecnologia disponível disponibiliza uma gama de informações e acesso imediato às constantes evoluções do ambiente operacional, tornando o processo de tomada de decisão muito mais complexo e dinâmico. Há que se considerar, ainda, que a velocidade em que as informações são disseminadas pode ser usada como ferramenta a favor ou contra o decisor, dependendo se a decisão foi certa ou errada. Ou seja, tomar a decisão mais correta tornou-se mais complexa e, via de regra, as consequências de uma decisão inadequada não passarão despercebidas.

O militar, por natureza, é um resolvidor de problemas e, a maioria deles, envolvem situações críticas especialmente quando acontecem durante operações militares. Operações estas que acontecem em tempo de guerra ou de paz. Independentemente se o nível do decisor for tático, operacional ou estratégico, há que se entender todas as variantes do problema e os principais pontos conectados para poder resolvê-lo de modo completo e integral. Se assim não for, o decisor estará desperdiçando precioso tempo e energia na direção errada.

Isso significa que, antes de ser resolvido, o problema precisa ser muito bem entendido. Ser proativo, aberto para novas soluções, aceitar opiniões diversas e desenvolver o pensamento crítico são importantes ferramentas para se entender todas as matizes acerca do problema. Há que se entender que o relacionamento interpessoal é poderosa ferramenta para interagir num ambiente interagências e multifacetado aonde as operações estão sendo desenvolvidas atualmente. Reunir capacidades de diferentes órgãos, entidades ou até mesmo pessoas é fundamental para o sucesso. Acrescente-se a



capacidade de ouvir especialistas como ferramenta valiosa para todos os processos haja vista que o conhecimento está, a cada dia, mais compartimentado e volumoso.

Porém, como primeiro passo, é necessário ter método para solucionar problemas. Não interessa qual o grau de complexidade envolvido, aplicar qualquer método é fundamental para se atingir a decisão mais acertada. Em outras palavras, seguir os mesmos passos ajuda a atingir melhores resultados em qualquer situação. Basicamente, para resolver qualquer problema podemos utilizar um método de dois passos: entender o problema e, em

seguida, resolvê-lo. Parece fácil, mas normalmente, muito pouco tempo é dispendido para entender o problema e, rapidamente, passa-se para o passo seguinte, isto é, focamos na solução sem ao menos entendermos a situação por completo. Muitas vezes, a solução atende parcialmente e, inclusive, cria novos entraves que poderiam ter sido evitados caso tivéssemos dedicado um pouco mais de tempo para focar em todas as variantes envolvidas. Talvez seja essa a grande ameaça ao decisor, resolver o problema antes mesmo de entendê-lo.

Ressalta-se que o objetivo deste artigo de opinião, que não é uma ideia original e não apresenta uma solução inédita, é focar apenas no primeiro passo, ou seja, dedicarmos parte do tempo do decisor somente no total e completo entendimento do problema e de todas as nuances envolvidas. Esse completo entendimento da situação requer que saibamos exatamente qual é a **situação atual**, aonde queremos chegar, isto é, a **situação final** do processo e quais são todos os **obstáculos** que teremos que remover ou transpor ao longo do caminho para atingir uma solução completa e que aborde todos os aspectos



envolvidos. Portanto, há que se pensar, num primeiro momento, em qual é o problema que estamos tentando resolver, sem pensar na solução. Mais uma vez, parece fácil, óbvio e redundante, mas, na maioria das vezes, o primeiro passo é simplesmente deixado de lado.

Além disso, há que ser considerado que experiências e vivências anteriores proporcionam um cabedal de preconceitos e suposições que não nos permitem olhar claramente para o que está diante dos nossos olhos. Muitas vezes deixa-se de entender o problema como um todo porque o pensar está saturado por conceitos e hipóteses não provadas que embaçam uma visão ampla, profunda e clara do todo.

Definir claramente o problema a ser solucionado é de vital importância. Não podemos solucionar algo que não sabemos delimitar, isto é, quanto mais específica for a definição aumenta-se exponencialmente a possibilidade de encontrar-se uma boa solução. Definir e escrever uma sentença que apresente corretamente o que está para ser solucionado é meio caminho para o sucesso.

2. DESENVOLVIMENTO

Com o objetivo de tornar mais concreto o que está sendo explanado, será explorado um problema real existente no CPOR: a possível reprovação do aluno na Disciplina Treinamento Físico Militar (TFM). À primeira vista parece algo simples mas caso o

problema não seja identificado e abordado corretamente poderá haver consequências desagradáveis para o aluno, que é a reprovação, e para a Escola, que é a falha parcial no cumprimento da missão, haja vista que toda a vez que o aluno falha, o educador falha também. Visando a esclarecer o leitor, ressalta-se que a aprovação na disciplina é conseguida considerando-se o resultado das médias das 04 (quatro) provas de TFM: Flexão de Braço, Flexão na Barra, Corrida de 12 minutos e Abdominal.

Tomaremos como exemplo, o seguinte problema a ser solucionado: **os alunos dos CPOR têm rendimento inadequado nas avaliações de Treinamento Físico Militar (TFM)**. Essa delimitação é ampla e dificulta focar numa solução adequada. Portanto, a generalização do conceito nos faz perceber que, para entender o que está acontecendo realmente, é necessário decompor o todo em partes mais específicas e menores. Percebe-se que há variáveis que precisam ser isoladas na sentença acima, por exemplo: tipos de avaliação a que se está sendo referido, quantidade da amostra de alunos, quais são as provas avaliadas, o que significa rendimento inadequado, etc.

Senão vejamos, normalmente, temos três tipos de avaliação para o treinamento físico: a Avaliação Diagnóstica (AD), a Avaliação Formativa (AF) e a Avaliação Somativa (AS). Se for considerada o peso do grau de cada uma delas no resultado final do aluno, poder-se-ia afirmar que a AD não tem influência direta no grau final do aluno, uma vez que, como o próprio nome já ensina, é apenas diagnóstico e é realizada na segunda semana de instrução; a AF, em que pese ter caráter formativo, preparatório e instrutivo visando à realização da AS, o grau auferido pelo aluno pode ser utilizado como substituto em caso de não realização da AS, portanto, a AF poderá vir a ter influência no grau final do aluno; a AS, por sua vez, tem influência direta no resultado do aluno pois o grau obtido final compromete a classificação final de curso. Desse modo, redefinindo o problema inicial teríamos o seguinte: **os alunos dos CPOR têm rendimento inadequado nas AS de TFM**.

Prosseguindo na definição do problema a ser resolvido, após análises dos resultados obtidos nas avaliações, descobriu-se que o rendimento é mais baixo na prova de Flexão na Barra. Além disso, que nas provas de Flexão de Braço, Corrida de 12 Min e Abdominal, a maioria dos alunos consegue resultados para a aprovação. Portanto, redefinindo o problema novamente, teríamos a seguinte frase: **os alunos do CPOR têm rendimento inadequado nas AS de TFM, especificamente na prova de Flexão na Barra**.

Poder-se-ia, inclusive melhorar ainda mais a questão buscando-se definir exatamente o que significa rendimento inadequado: abaixo do grau 5,0 (cinco), por exemplo. Então teríamos: **os alunos do CPOR têm grau menor que 5,0 (cinco) nas AS de TFM, especificamente na prova de Flexão na Barra**. Porém, não são todos os alunos que apresentam problemas nessa prova, portanto, muito provavelmente, teríamos que descobrir qual a porcentagem média de alunos com rendimento abaixo de 5,0 e para fins de continuidade vamos assumir que seja 10% do efetivo. Então o problema a ser

solucionado seria: **cerca de 10% dos alunos do CPOR têm grau menor que 5,0 (cinco) nas AS de TFM, especificamente na prova de Flexão na Barra.**

Desse modo, conseguimos definir de modo mais claro e completo qual é o problema que precisa ser solucionado. À primeira vista, é algo simples porém no turbilhão de atividades do dia-a-dia acabamos sem tempo para dedicarmo-nos a correta compreensão do que precisa realmente ser resolvido e começamos a dar soluções para o que não precisa ser corrigido. É fundamental destinar tempo para o entendimento completo, integral e profundo do problema.

Somente então, a partir da definição da sentença que expressa com exatidão o que deve ser resolvido, passamos a refletir sobre qual é a situação ideal, ou seja, qual é o estado final desejado para a situação em tela. Isto é, qual deve ser a nova configuração a ser buscada para que consideremos o problema resolvido? O que pode ser considerado ideal como solução do problema? Qual é o estado final para que o problema deixe de existir ou que seja considerado inexpressivo?

Uma vez entendido exatamente qual é a situação inicial, deve ser definida a

cerca de 10% dos alunos do CPOR têm grau menor que 5,0 (cinco) nas AS de TFM,

Situação Inicial



Situação Final



Obstáculos

situação final, ou seja, a linha de chegada. No caso em tela, tendo em vista que o TFM é uma disciplina e caso o aluno seja reprovado, isto é, nota final menor que 5,0 (cinco) não conclui o curso com aproveitamento, é necessário que todos os alunos consigam aproximar-se ao máximo possível do grau 5,0 (cinco) na prova de Flexão na Barra. Portanto, a situação final desejada pode ser a seguinte: **os alunos do CPOR, com grau menor que 5,0 (cinco) na Flexão da Barra, devem aproximar seu resultado ao máximo do grau 5,0 (cinco) na referida prova nas AS de TFM.**

Ressalta-se que a situação final elencada acima é apenas uma das possíveis. Cabe ao decisor e ao seu Estado-Maior buscar a situação final mais adequada, dentro dos meios

e tempo disponíveis, das possibilidades existentes e dentro da realidade em que se está inserido. No exemplo em que estamos trabalhando, há que ser considerado que o aluno do CPOR permanece ½ expediente na escola, durante apenas 10 meses, que tem uma carga horária de TFM reduzida e, muitas vezes, inicia o seu ano escolar com uma capacidade física bastante aquém daquilo que precisa atingir durante o ano letivo.

Portanto, a situação final apresentada está conectada com a realidade do aluno, ou seja, um percentual de alunos não conseguirá atingir o grau maior do que o 5,0 (cinco) na referida prova de qualquer modo. O que se busca é algo passível de ser atingido, uma meta adequada e que resolva o problema. Daí nasce o objetivo de buscar-se ao máximo a aproximação ao resultado mínimo porque buscar que todos consigam ultrapassar o mínimo é ideal bastante ambicioso e, provavelmente, não será alcançado, coadunando esforços numa direção errada, desperdiçando tempo e frustrando o decisor. Além do que, ao tentar atingir o grau cinco, que é objetivo razoável, possível de ser buscado e que soluciona o problema, é bem provável que muitos conseguirão ultrapassá-lo, outros atingirão com dificuldades e todos chegarão perto o suficiente para conseguir aprovação na disciplina TFM.

Uma vez entendido exatamente qual é a situação inicial, o ponto de partida, e a

cerca de 10% dos alunos do CPOR têm rendimento abaixo de grau 5,0 (cinco) nas AS de

TFM, especificamente, na prova de Flexão na Barra.

Situação Inicial



os alunos do CPOR, com rendimento abaixo do grau 5,0 (cinco) na Flexão da Barra, devem

aproximar seu resultado ao máximo do grau 5,0 (cinco) na referida prova nas AS de TFM.

Situação Final



reduzido número de sessões de TFM, falta de treinamento individualizado, falta de treinamentos dos grupos musculares específicos, não utilização da academia de musculação da escola, falta de avaliações mensais,

reforço do treinamento, etc.

Obstáculos

situação final, isto é, o ponto de chegada, temos que entender quais são os obstáculos que precisam ser removidos, neutralizados ou transpostos para conquistar o objetivo maior. Nesse momento do processo, pela primeira vez, começará aparecer nas discussões, as ações que precisarão ser tomadas, definição de metas e distribuição dessas metas ao longo do tempo, pontos de checagem de resultados parciais, ou seja, começar-se-á a

definição de possíveis linhas de ação para percorrer o caminho entre a partida e a chegada.

Nesse momento qualquer processo ou método utilizado pelo decisor estará adequado porque sabe-se aonde está e sabe-se onde queremos chegar ao final do processo. No caso em tela, poder-se-ia levantar algumas possíveis ideias, tais como: aumentar o número de sessões de TFM para todos, prescrever treinamento individualizado, realizar treinamentos direcionados para os grupos musculares relacionados ao exercício de flexão na barra, disponibilizar treinamento na Academia de Musculação da escola, realizar avaliações mensais dos alunos com deficiência, reforçar o treinamento na prova que o aluno tem maior facilidade visando buscar o maior grau para compensar o resultado da flexão na barra, etc.

3. CONCLUSÃO

Como conclusão, cabe destacar que dedicar tempo ao completo entendimento do problema é parte fundamental da busca pela solução mais correta e menos dispendiosa. Economizar meios, pessoal e material é obrigação do chefe em qualquer empreitada, especialmente na militar. Uma vez que o problema seja identificado corretamente, trazer à tona a solução mais adequada é o resultado mais provável.

O foco está em entender o problema na sua plenitude para só depois começar a pensar na sua solução. Preciso saber exatamente onde estou, onde quero chegar e, só depois, verificar quais são os obstáculos que precisam ser removidos para que o caminho seja percorrido sem sobressaltos e o objetivo final seja conquistado.

Cabe ao militar, em tempo de paz, manter-se preparado para a guerra, portanto, treinar como solucionar problemas é essencial para o sucesso nas operações de natureza militar, que com certeza, nos trarão problemas mais complexos e de resolução muito mais difícil.

Além disso, sabe-se que quando a crise se instala, normalmente, não há tempo para que possamos aprender tudo o que é necessário para resolvê-la e aquele que estiver mais preparado, com certeza, obterá o melhor resultado.

BIBLIOGRAFIA

BORWICK, John. **A3 thinking: understand problems before trying to solve them.** disponível em < <http://www.heitmanagement.com/blog/2013/08/a3-thinking-understand-problems-before-trying-to-solve-them/>>

EIKMEIER, Dale C. **Design for Napoleon's Corporal.** Disponível em <<https://smallwarsjournal.com/blog/journal/docs-temp/557-eikmeier.pdf>>

KEM, Jack D. **Planning for Action: Campaign Concepts and Tools.** 1. Ed. EUA: US Army Command and General Staff College, 2013.

KIRBY, Gary R.; GOODPASTER, Jeffery R.; LEVINE, Marvin. **Critical Thinking.** 2. ed. EUA: Pearson Custom Publishing, 1999.

McCHESNEY, Chris.; COVEY, Sean.; HULING, Jim. **The 4 Disciplines of Execution.** EUA: , .

WADE, Norma M. **The Battle Staff – Smart Book.** 4.ed. EUA: The Lightning Press, 2012.