

Soldados indianos e gurkhas inspecionam materiais bélicos japoneses apreendidos durante a batalha de Imphal-Kohima na Segunda Guerra Mundial, em 1944. O rumo da batalha virou a favor das forças britânicas e indianas quando o experiente comandante, Marechal de Campo Visconde William Slim, foi capaz de discernir a intenção de seu inimigo e tirar proveito da situação, fornecendo um bom exemplo do que o autor deste artigo denomina de surgimento de informações excepcionais. (Foto da coleção de estudo do Museu Nacional do Exército dos EUA)

# Ligando os Pontos Desenvolvendo Líderes Capazes de Transformar Ameaças em Oportunidades

Ten Cel (Res) Richard A. McConnell, Exército dos EUA

Uma semana após o início da ofensiva japonesa [...] ficou claro que a situação na área de Kohima provavelmente seria ainda mais perigosa que a de Imphal. As colunas inimigas não só estavam se aproximando de Kohima a uma velocidade bem maior do que eu esperava, mas também ficou óbvio que contavam com um efetivo bem maior. [...] Antes, eu estava seguro de que o máximo que o inimigo conseguiria trazer e manter ao atravessar aquela área seria um grupo regimental [...] Tinha subestimado em muito a capacidade japonesa de infiltração em larga escala e longo alcance e sua disposição para aceitar certos riscos em relação ao suprimento. Felizmente, o Gen Bda Soto, Comandante da 31ª Divisão japonesa, foi, sem exceção, o general mais sem iniciativa de todos os generais japoneses que enfrentei. Haviam lhe ordenado que tomasse Kohima e se entrincheirasse. [...] Nunca lhe ocorreu que ele pudesse nos causar danos terríveis sem precisar conquistar Kohima. [...] Eu disse, antes, que fui salvo dos efeitos mais graves do meu erro em subestimar a capacidade do inimigo para penetrar em Kohima pela persistente bravura de nossas tropas; mas também foi preciso a idiotice do comandante inimigo local para garantir isso.

- Marechal de Campo Visconde William Slim

### Então, Ocorreu o Inesperado

O surgimento inesperado de ameaças ou oportunidades durante o combate é chamado de "informações excepcionais" (IE)1. O relato apresentado na introdução, do Marechal de Campo Visconde William Slim, é uma excelente descrição do surgimento de IE. O mais notável é que o Marechal de Campo Slim reconheceu a ameaça ao perceber que havia subestimado seu oponente. No entanto, também notou que seu oponente não havia sido capaz de discernir a oportunidade que se abria para o marechal de campo. Nesse caso, a capacidade do Marechal de Campo Slim para perceber o surgimento de IE o ajudou a transformar uma ameaça em uma oportunidade. Se os comandantes pudessem reconhecer IE que os ajudassem a mitigar ameaças, aproveitar oportunidades e transformar ameaças em oportunidades, eles o fariam? Por que não? Além disso, como os comandantes nem sempre estão presentes quando surgem IE, seria importante que eles ensinassem seus comandantes subordinados a reconhecê-las e explorá-las. Embora explorar as IE não garanta o êxito, os comandantes que possam causar surpresas aos seus adversários por meio do aproveitamento de tais informações terão uma chance muito melhor de arrebatar a iniciativa e obter o êxito durante o combate.

Curiosamente, quando os profissionais militares começam a procurar exemplos de IE nas operações, surgem vários exemplos.

Batalha de Antietam. Antes da Batalha de Antietam, durante a Guerra da Secessão, foram descobertos planos de operações dos confederados, usados como embrulho de um maço de charutos². Os comandantes do exército da União demoraram a reconhecer essas IE e a compreender a oportunidade que lhes havia sido concedida. Se tivessem reconhecido a oportunidade logo no início, quando havia a chance de agir, talvez houvesse sido possível prevenir o resultado sangrento de Antietam.

Segunda Guerra Mundial. Durante o ataque alemão à França em 1940, havia indicadores de que os alemães talvez atacassem através da Floresta das Ardenas, em direção à cidade de Sedan³. Grandes quantidades de palha haviam sido entregues na área diretamente do outro lado do Rio Meuse em relação à localização dos aliados, embora houvesse poucas vacas ou cavalos nos arredores que justificassem a chegada de tanta forragem. Na verdade, os alemães usaram a palha para abafar o som das lagartas dos carros

de combate, ao atacarem pela Floresta de Ardenas. Além disso, aeronaves de reconhecimento francesas observaram um grande engarrafamento de veículos militares no lado alemão das Ardenas<sup>4</sup>. As IE sobre o engarrafamento, aliadas àquelas sobre a entrega de palha, deveriam ter sido persuasivas, mas foram ignoradas pelos aliados. Essa falha em reconhecer IE se repetiu em dezembro de 1944, quando soldados na área de Bastogne começaram a relatar que grandes quantidades de palha estavam sendo entregues no local pelo inimigo, embora não houvesse muitas vacas ou cavalos nas proximidades. Os líderes aliados não compreenderam a importância dessas IE, e sua

O Ten Cel Richard A. McConnell, da reserva remunerada do Exército dos EUA, é professor associado do Departamento de Táticas do Exército, U.S. Army Command and General Staff College, Forte Leavenworth, Kansas. Concluiu o bacharelado pela University of Wisconsin-Milwaukee em 1989 e serviu durante 25 anos em unidades de artilharia do Exército dos EUA na Europa, no Oriente Médio e nos EUA. Concluiu o doutorado em liderança organizacional pela University of Phoenix, onde sua tese foi uma análise microetnográfica institucional do papel de assessor do grupo de estado-maior no U.S. Army Command and General Staff College, Forte Leavenworth.

primeira indicação da ameaça se deu quando centenas de carros de combate alemães saíram da floresta.

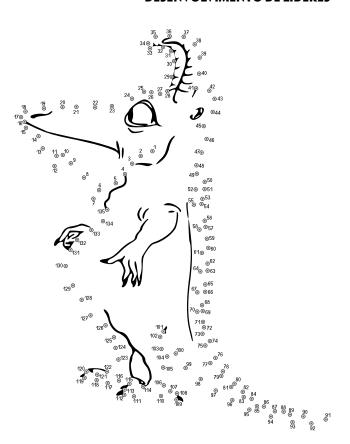
11 de Setembro. Antes dos ataques do 11 de Setembro de 2001, instrutores de voo em Minnesota informaram a ocorrência de um "treinamento suspeito de voo em aeronaves 747"<sup>5</sup>. Zacarias Moussaoui havia pago mais de USD\$ 8 mil por um curso de instrução básica de voo, supostamente para fins recreativos, mas não tinha nenhum tipo de habilitação relacionada. Supostamente, Moussaoui só queria aprender o básico e não tinha tempo para ir além disso. Esse fato, aliado à modernização recente do sistema de piloto automático das aeronaves 747, que as tornou mais fáceis de controlar, fez com que os instrutores de voo ficassem desconfiados<sup>6</sup>.

O Grande Déficit. Alguns anos antes do colapso do mercado imobiliário de 2008, o Dr. Michael Burry notou o aparecimento de IE na forma de maiores índices de inadimplência entre hipotecas de taxa ajustável em títulos lastreados em hipotecas<sup>7</sup>. Essa ameaça poderia ter dissuadido Burry de investir em títulos hipotecários. Em vez disso, ele negociou com bancos para estabelecer credit default swaps — swaps creditícios que eram, com efeito, apólices de seguro para apostar contra o mercado imobiliário. Devido à sua capacidade de transformar essa ameaça em uma oportunidade, Burry conseguiu um retorno de várias centenas por cento sobre seu investimento.

Os relatos anteriores representam apenas alguns exemplos que ilustram a importância vital de cultivar a capacidade de reconhecer e explorar IE. Antever o inesperado é uma habilidade que os comandantes podem aperfeiçoar por meio da prática e de várias repetições. Além disso, eles devem transmitir as habilidades adquiridas aos seus subordinados. A chave é desenvolver líderes em todos os escalões que possam tirar proveito do reconhecimento de IE, em vez de se tornarem vítimas delas. Apresenta-se, a seguir, uma análise mais aprofundada do que são as IE e da forma pela qual os comandantes podem desenvolver as habilidades de seus comandantes subordinados para reconhecê-las conforme surjam e explorá-las em benefício de suas unidades.

# Planejando Reconhecer Informações Excepcionais

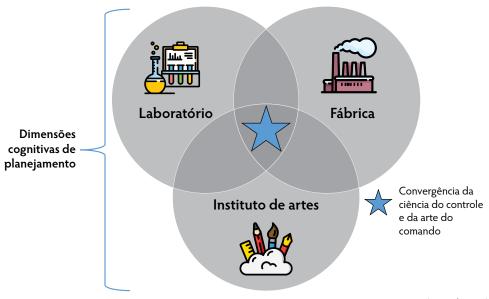
Antes de abordar como reconhecer IE, cabe estabelecer, claramente, sua definição. Antigas referências doutrinárias do Exército dos EUA podem fornecer definições relevantes. Por exemplo, há trinta anos, o



(Imagem cedida por https://publicdomainvectors.org/)

### Figura 1. Ligando os Pontos

Manual de Campanha 101-5, Organização e Operações do Estado-Maior (FM 101-5, Staff Organization and Operations), definiu IE da seguinte forma: "surgimento de um fato inesperado ou imprevisto que possa representar uma oportunidade para o êxito ou revelar uma ameaça imediata ou iminente"8. Esse manual foi bastante descritivo ao explicar as várias maneiras de reconhecer as IE e o que os principais líderes devem fazer em relação a elas. Atualmente, porém, as IE só são identificadas em uma única instância na doutrina do Exército dos EUA, com uma definição que não é tão explicitamente útil. O Manual de Campanha 6-0, Comandante e Organização e Operações de Estado-Maior (FM 6-0, Commander and Staff Organization and Operations), descreve as IE da seguinte forma: "informações que teriam atendido a uma das Necessidades Críticas de Informações do Comandante (NCIC), caso sua necessidade houvesse sido prevista e declarada como uma das NCIC"9. Essa definição pode não parecer particularmente útil para descrever o conceito de IE. O Maj Jason Wolfe defendeu, em sua dissertação



(Figura do autor)

Figura 2. A Dimensão Cognitiva do Planejamento

de mestrado, que essa lacuna doutrinária deveria ser corrigida mediante a atualização da doutrina sobre IE e a instrução de líderes quanto à sua importância e aplicação<sup>10</sup>. Alguns podem argumentar que identificar e aplicar IE é algo inerentemente complicado, pelo fato de "não sabermos o que não sabemos", e que qualquer tentativa de reconhecê-las equivale à cartomancia ou leitura de folhas de chá. Entretanto, essa prática não é uma aplicação do misticismo, e sim uma combinação dos pensamentos crítico e criativo.

Os comandantes podem melhorar sua capacidade para antever o inesperado por meio do aprimoramento de suas habilidades de visualização. Muitas pessoas melhoram suas habilidades de visualização sem sequer perceberem. Por exemplo, muitos de nós recebemos, na infância, aquelas imagens para ligar os pontos, nas quais se traça uma linha entre pontos numerados em sequência, que acabam revelando um desenho (veja a figura 1). Depois de completarmos alguns desses exercícios de ligar os pontos, ficávamos melhores em prever como seria a imagem no final. Trata-se, simplesmente, de uma habilidade de reconhecimento de padrões, estabelecendo ligações e preenchendo lacunas de conhecimento sobre o que achamos estar vendo. É isso o que a identificação de IE representa, na verdade: obter o entendimento da situação por meio da ligação entre diferentes indícios. Portanto, se usarmos o exemplo de ligar os pontos, aqueles indivíduos que puderem identificar rapidamente

uma imagem sem ter de conectar todos eles poderão ser capazes de tomar a decisão de aproveitar uma oportunidade ou mitigar uma ameaça antes que um oponente esteja apto a fazê-lo. Isso é, essencialmente, o que o Marechal de Campo Slim fez no cenário apresentado na introdução deste artigo. Conseguiu identificar uma ameaça mais rapidamente do que seu oponente foi capaz de antever uma oportunidade, obtendo a iniciativa. Atualmente, a doutrina não aborda as IE

na medida em que deveria. Portanto, os comandantes estão menos preparados para ensinar seus subordinados a identificá-las e aplicá-las às operações.

A identificação e aplicação de IE à tomada de decisões em tempo hábil constituem uma lacuna de conhecimento para os comandantes que tentam atuar em ambientes dinâmicos de incerteza, como o combate. Alguns comandantes podem ter aplicado IE no planejamento sem se darem conta. Por exemplo, durante a etapa de análise das linhas de ação (jogos de guerra) do processo decisório militar, reconhecer IE é de extrema importância, pois sua identificação influencia a qualidade geral do processo e dos produtos de tal etapa. Um aspecto importante para melhorar o processo e os produtos é a qualidade do pensamento que lhes serve de base.

Durante uma experiência em que se analisaram jogos de guerra na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA (U.S. Army Command and General Staff College — CGSC), no Forte Leavenworth, Kansas, os pesquisadores elaboraram um modelo teórico para descrever um processo de reflexão que haviam observado durante o planejamento, identificando três dimensões cognitivas (veja a figura 2)<sup>11</sup>. Essas dimensões cognitivas do planejamento foram denominadas "fábrica", "laboratório" e "instituto de artes". Essas dimensões do planejamento ajudam a entender a amplitude e a profundidade de pensamento necessárias para criar planos detalhados. As dimensões cognitivas do planejamento

também representam um conceito útil para auxiliar os líderes, conforme eles exerçam as habilidades cognitivas necessárias para reconhecer e aplicar IE.

Na "fábrica", os planejadores se concentram na sincronização, integração e execução do plano. No "laboratório", eles testam premissas e validam o plano. No "instituto de artes", empregam a criatividade, imaginação e previsão para determinar o grau de inventividade dentro do plano. A interseção dessas dimensões representa a convergência que, se permitirem que os estados-maiores usem atalhos e abreviem o processo, concentrando-se apenas na "fábrica" (como linhas de ação determinadas), os comandantes poderão gerar oficiais inexperientes, que não sabem como validar planos ou exercer sua criatividade para vislumbrar possibilidades. Os planejadores experientes empregam todas as três dimensões cognitivas do planejamento e têm as habilidades necessárias para identificar e aplicar IE. A proficiência nessas habilidades tem um



Os planejadores experientes sabem que nada é desperdiçado no processo de planejamento.

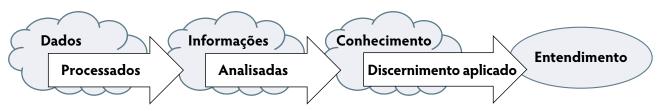


da ciência do controle com a arte do comando. A chave para esse processo de raciocínio é obter uma compreensão mais profunda da qualidade do pensamento que está na base de um plano. Investir tempo em cada uma dessas dimensões cognitivas do planejamento é importante para se criar um plano abrangente e detalhado. No entanto, a utilidade dessas dimensões cognitivas vai além da mera formulação de um plano. Essas dimensões criam o contexto para o desenvolvimento de habilidades de reconhecimento de IE e, simultaneamente, da capacidade dos planejadores para aplicá-las, depois que forem identificadas.

Talvez os comandantes tenham ouvido uma queixa comum entre os planejadores menos experientes, que acreditam que seu tempo foi desperdiçado, caso um plano não seja executado da forma prevista. Os planejadores experientes sabem que nada é desperdiçado no processo de planejamento. Os produtos podem ser adaptados e reformulados com base nas informações que forem surgindo. O que é mais importante, porém, é que o pensamento que gerou esses produtos constitui um "músculo" cognitivo, que foi exercitado, fortalecido e tornado mais capaz pelo próprio processo. É por isso

impacto direto sobre o grau de entendimento dos planejadores quanto ao que está realmente ocorrendo em seu ambiente. Portanto, os processos de planejamento são mais do que um meio de criar produtos. Na verdade, são uma forma de desenvolvimento de líderes, concebidos para gerar planejadores e comandantes que sejam melhores pensadores, capazes de compreender o que veem.

Os planejadores colhem dados continuamente e os convertem em informações aproveitáveis. Quanto mais cedo a informação puder ser analisada e transformada em conhecimento, maior a probabilidade de identificar IE. Depois de identificarem IE, os comandantes podem, então, aplicar discernimento ao seu conhecimento para afetar diretamente o modo pelo qual o comandante entende sua relevância e como elas se aplicam à sua situação<sup>12</sup>. Esse processo cíclico é uma habilidade que deve ser praticada, repetida e ensinada a planejadores menos experientes para que sua capacidade de reconhecer as IE à medida que surjam continue a se desenvolver (veja a figura 3)<sup>13</sup>. Dessa forma, o processo de planejamento deliberado é um campo de prova para o reconhecimento e a aplicação de IE, à medida que elas forem surgindo durante a



(Figura extraída de Field Manual 6-0, Commander and Staff Organization and Operations, May 2014)

Figura 3. Obtendo Entendimento

execução. Os comandantes que inculcarem, de forma ponderada, essas habilidades em seus planejadores mais modernos serão mais propensos a identificar, aplicar e explorar rapidamente as IE, potencialmente arrebatando a iniciativa de seus oponentes.

# Reconhecendo IE durante a Execução

Uma vez que um plano detalhado tenha sido formulado, os planejadores ficam tentados a se estabelecerem permanentemente na dimensão cognitiva "fábrica", mas é preciso resistir a essa tendência. Os planejadores experientes sabem que os planos raramente saem da maneira como foram concebidos inicialmente. O inimigo é um fator de influência; a situação muda no ambiente operacional; e novas informações são obtidas, as quais são transformadas em conhecimento, para o uso durante a tomada de decisões. Portanto, as decisões feitas durante a execução costumam se assemelhar à experimentação ativa, em que os planejadores podem comparar a estado etual ao estado finel

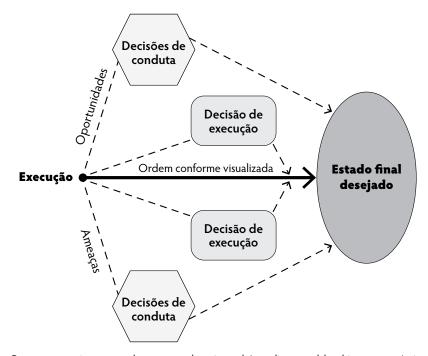
o estado atual ao estado final desejado, ao mesmo tempo que se mantêm abertos ao surgimento de desvios em relação ao plano (ameaças ou oportunidades) que possam prejudicá-lo (veja a figura 4)<sup>14</sup>. Nesse modelo, há dois tipos de decisão: as de execução e as de conduta. Se os planejadores identificarem IE de maneira eficaz durante a fase de planejamento, já terão previsto decisões de execução que tratarão de ameaças ou oportunidades, a fim de colocar o plano de volta ao rumo certo. No entanto, os planejadores frequentemente descobrem, durante a execução, IE que não haviam sido consideradas, resultando na necessidade de tomar decisões de conduta. Se os planejadores não estiverem alertas ao surgimento de IE, suas chances de identificar essas decisões de conduta podem ser prejudicadas, dando aos seus oponentes a oportunidade para identificar e obter a iniciativa.

Os planejadores têm um processo para tomar decisões de conduta que é conhecido como processo rápido de decisão e sincronização (rapid decision-making and synchronization process — RDSP)<sup>15</sup>. O RDSP só pode funcionar quando os planejadores reconhecem o surgimento de IE. Assim, uma forma de eles permanecerem abertos ao surgimento de IE é manter o tipo de pensamento utilizado durante o planejamento e empregar todas as três dimensões cognitivas. Nesse sentido, a metodologia de design do Exército dos EUA (Army design methodology — ADM) pode ser útil além do planejamento conceitual e empregada conforme os planos se desenrolem durante a execução. [Comparar a ADM com a Metodologia de Concepção Operativa, ou MCOE, do Exército Brasileiro — N. do T.]

Os planejadores experientes com a ADM estão cientes de que, nesse processo, os líderes identificam o estado atual e o estado final desejado, formulam o problema, criam uma abordagem operativa e, em

### Avaliação

As funções de combate são integradas e sincronizadas no processo decisório militar para gerar poder de combate. Desvios durante a execução afetam essa sincronização.



Durante a execução, os comandantes e o estado-maior também avaliam o modelo subjacente ao próprio plano. Isso envolve reavaliar o conceito original e determinar se ele ainda é relevante para a situação.

(Figura extraída de Army Doctrine Publication [ADP] 5-0, The Operations Process, May 2012)

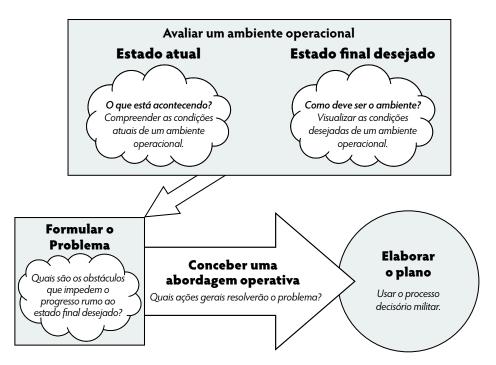
Figura 4. Decisões na Execução

seguida, elaboram o plano (veja a figura 5)16. O modelo afirma, explicitamente, "avaliação e reformulação contínuas, conforme necessário", o que implica que esse modelo pode ser útil durante todo o planejamento e execução. A avaliação e a reformulação constantes devem ser aplicadas a todos os elementos na ADM. Por exemplo, se o estado atual for avaliado incorretamente, isso poderá influenciar negativamente tudo o que for desenvolvido posteriormente com base em tal avaliação.

A reavaliação contínua também deve ser aplicada ao enunciado do problema. Em um

artigo recente do Small Wars Journal, Dale Spurlin, professor associado do CGSC, afirmou que, embora a doutrina do Exército dos EUA estipule que enunciados do problema sejam elaborados durante o planejamento, muitos planejadores nunca mais olham para eles depois de escritos<sup>17</sup>. Os enunciados do problema devem fazer parte do processo contínuo de avaliação, mas, muitas vezes, não são incluídos. Por exemplo, no relato anterior, sobre Kohima, o primeiro enunciado do problema do Marechal de Campo Slim poderia ter sido: "Como o 14º Exército poderia prevalecer contra um grupo regimental japonês nos arredores de Kohima, considerando o terreno restrito, as linhas de comunicação estendidas e o reduzido prazo?" Se os integrantes do estado-maior do Marechal de Campo Slim tivessem se concentrado na avaliação e reformulação contínuas, teriam reconhecido o surgimento de IE sobre uma força de maior porte que se deslocava mais rápido do que o esperado. Nesse caso, o enunciado do problema teria de ser ajustado para substituir um grupo regimental por uma divisão, um problema consideravelmente mais difícil de resolver.

O comando do Marechal de Campo Slim era, na verdade, experiente em reconhecer IE por causa de



Avaliação e reformulação contínuas conforme necessário

(Figura extraída de ADP 5-0, The Operations Process, May 2012)

Figura 5. Metodologia de Design do Exército dos EUA

sua experiência com fracassos anteriores na guerra. O marechal de campo e seus soldados haviam sofrido terríveis derrotas no ano anterior à batalha por Kohima. No entanto, os comandantes devem considerar como podem fazer com que seus estados-maiores e comandantes subordinados adquiram experiências semelhantes por meio da aprendizagem vivencial sem terem de enfrentar a derrota no verdadeiro combate em tempo real. Uma maneira de melhorar as habilidades de reconhecimento de IE é conceber, deliberadamente, situações que possam ser inseridas em cenários educativos e de treinamento, os quais estimulem líderes a usarem suas habilidades de visualização. Essas experiências planejadas, repetitivas e focadas no objetivo da aprendizagem podem ajudar os comandantes a desenvolverem subordinados capazes de ligar os pontos para reconhecer e aplicar IE.

# Desenvolvendo Líderes que Possam Ligar os Pontos

Em seu livro *Mindset*: The New Psychology of Success (*Mindset*: A Nova Psicologia do Sucesso, tradução de S. Duarte), Carol Dweck descreve a diferença entre uma mentalidade ou *mindset* fixo e um *mindset* de crescimento, uma distinção que pode ser útil para os comandantes que queiram melhorar as habilidades de visualização dos subordinados<sup>18</sup>. Pessoas com um *mindset* fixo acreditam que não podem melhorar suas habilidades no âmbito cognitivo. Por outro lado, as pessoas com *mindset* de crescimento acreditam que, com esforço e prática, podem melhorar suas habilidades cognitivas. Os comandantes que incentivam o *mindset* de crescimento em seus comandantes subordinados por meio da prática deliberada terão maiores chances de obter avanços e conquistas em habilidades de visualização, resultando em maior êxito na identificação e aplicação de IE.

Em seu livro Grit: The Power of Passion and Perseverance (no Brasil, Garra: O Poder da Paixão e da Perseverança, tradução de Donaldson M. Garschagen e Renata Guerra), Angela Duckworth descreve dois conceitos centrais que também ajudariam os comandantes, ao se empenharem em melhorar as habilidades dos subordinados na visualização e na identificação de IE<sup>19</sup>. Primeiro, Duckworth aborda como o talento, a habilidade e o esforço se relacionam ao êxito, o que é expresso matematicamente como "talento x esforço = habilidade" e "habilidade x esforço = êxito". Em outras palavras, as pessoas resilientes que melhoram suas capacidades recebem o dobro do crédito pelo esforço. Portanto, os comandantes que não envidam esforços para melhorar as habilidades de visualização dos subordinados, com o objetivo de que reconheçam e apliquem IE, não devem se surpreender se suas unidades não apresentarem melhor desempenho nessa habilidade. Em segundo lugar, Duckworth aborda o conceito de prática deliberada, que inclui quatro requisitos específicos:

- uma meta ambiciosa claramente definida;
- concentração e dedicação totais;
- feedback imediato e informativo; e
- repetição com reflexão e aprimoramento<sup>20</sup>.

Os comandantes que envidem esforços para obter melhorias nas habilidades de visualização com base nesses requisitos para a prática poderão descobrir que seus comandantes subordinados terão um melhor desempenho nessa habilidade vital.

Em seu livro Nine Keys to Effective Small Group Leadership ("Nove Chaves para a Liderança Eficaz de Grupos Pequenos", em tradução livre), Carl George descreve uma abordagem eficaz e prática para desenvolver novas habilidades nos comandantes subordinados, por meio de um processo cíclico e progressivo, que apoia os requisitos de Duckworth:

Eu faço. Você observa. Conversamos. Eu faço. Você ajuda. Conversamos.

Você faz. Eu ajudo. Conversamos. Você faz. Eu observo. Conversamos.

Você faz. Outra pessoa observa<sup>21</sup>.

Nessa abordagem, Carl George oferece aos comandantes e líderes organizacionais um protocolo prático para ensinar aos subordinados como melhorar. Essa abordagem seria especialmente útil quando os comandantes se empenhassem em inculcar habilidades de visualização e capacidades de identificação de IE nos subordinados. Tanto Duckworth como George enfatizam a reflexão e o aprimoramento ao longo de todo o processo de desenvolvimento de líderes. O que é importante, George conclui o processo descrevendo uma etapa em que líderes ensinam sua nova habilidade a uma outra pessoa. Isso é especialmente importante quando se busca aprimorar habilidades de visualização e de reconhecimento de IE, pois confere a todos os envolvidos várias repetições de prática e reforça a aprendizagem por meio do ensino aos outros.

As habilidades de visualização e de identificação de IE têm sido aprimoradas continuamente há anos durante os exercícios, com o uso de listas principais de cenários (master event scenario lists —  $\mathcal{M}ESL$ )<sup>22</sup>. Durante o processo de elaboração para os exercícios de ensaio de missão, os diretores do exercício utilizam MESL para focar o treinamento, a fim de atingir os objetivos de aprendizagem pretendidos. Os comandantes podem usar o mesmo processo para melhorar as habilidades de visualização dos comandantes subordinados. Por meio do processo de análise pós-ação, os comandantes podem identificar deficiências nas habilidades de visualização e defini-las como objetivos de aprendizagem para a fase seguinte do exercício. Vários integrantes do estado-maior podem ser selecionados para elaborar MESL em apoio aos objetivos de aprendizagem de melhorar as habilidades de visualização e de identificação de IE. Esse trabalho de elaboração ajuda no desenvolvimento de líderes de duas formas. Primeiro, oferece aos comandantes subordinados experiência em buscar, intencionalmente, lacunas no plano, a serem exploradas com base em uma forma de processo de "red team" (uso da técnica de "equipe vermelha" para assumir o ponto de vista do adversário).

O processo de *red team* é uma abordagem cognitiva flexível em relação à reflexão e ao

planejamento que é especificamente adaptada a cada organização e situação. É conduzido por profissionais qualificados que normalmente trabalham com a autorização da liderança organizacional. Utiliza ferramentas e técnicas estruturadas para nos ajudar a fazer melhores perguntas, questionar premissas explícitas e implícitas, expor informações que possam ter passado despercebidas e gerar alternativas que talvez não tenhamos cogitado. Cultiva a agilidade mental para permitir que os participantes do processo de red team mudem rapidamente entre várias perspectivas, para desenvolver uma avaliação mais abrangente de situações e ambientes complexos. Isso leva a uma melhor compreensão, mais opções geradas por todos (independentemente de grau hierárquico ou função), melhores decisões e alguma proteção contra os vieses e tendências invisíveis que são inerentes a todos nós<sup>23</sup>.

Ao incentivarem essa abordagem cognitiva em relação ao pensamento e ao planejamento, os comandantes podem nutrir, em seus comandantes subordinados, as habilidades cognitivas necessárias para melhorar a visualização, identificação de IE e sua aplicação. Os comandantes poderão, então, incorporar essas MESL no seu ciclo de atividades diárias ("ritmo de batalha") no posto de comando. Por exemplo, uma melhor prática entre unidades eficazes é ensaiar condutas de combate no início de cada turno. As MESL podem ser facilmente inseridas nesse processo, estimulando a aprendizagem por descoberta, que tem o potencial de melhorar não só os produtos, mas também, e o que é mais importante, o raciocínio que lhes serve de base.

Segundo, os comandantes que estimularem esse pensamento de *red team* poderão melhorar o clima e a cultura de suas organizações. Incentivar o pensamento de *red team* pode apoiar a visualização que tornará mais provável a identificação de EI. Conforme abordado anteriormente, os planejadores inexperientes ficam tentados a permanecer na dimensão cognitiva "fábrica" do planejamento. Incentivar os planejadores a continuarem a atuar nas dimensões cognitivas "laboratório" e "instituto de artes", além da "fábrica", apoiará a visualização e a identificação e aplicação de IE. Ao praticar, deliberadamente, o processo de elaboração das MESL durante a execução, os comandantes podem estimular seus comandantes subordinados a manterem o equilíbrio entre os pensamentos crítico e criativo, necessário para a identificação de IE.

### Conclusão

Poucos planos saem da forma que os planejadores esperam. No caso de desvios inesperados, que geram ameaças e oportunidades, os planejadores devem usar o RDSP. No entanto, caso não saiba reconhecer e aplicar IE, o estado-maior nunca será capaz de iniciar o RDSP. As decisões de conduta se tornam necessárias com o surgimento de IE. Portanto, os comandantes devem se empenhar em melhorar as capacidades de seus comandantes subordinados para reconhecer ameaças e oportunidades inesperadas e agir com base nelas. Uma forma de melhorar essas habilidades é se envolver na concepção contínua de um exercício ao longo de toda sua execução. Isso pode ser feito com a criação de MESL (introdução de problemas e óbices no plano), além de reflexão e feedback contínuos, ligados a metas definidas, como objetivos de aprendizagem. O reconhecimento e a aplicação de IE não são um tipo de mágica, e sim uma habilidade que os comandantes podem melhorar por meio da prática planejada, múltiplas repetições e sua transmissão para a próxima geração de comandantes. A história está repleta de exemplos de líderes que souberam aproveitar oportunidades e mitigar ameaças conforme elas foram surgindo, assim como líderes que foram punidos por sua falta de visão.

A incerteza na guerra é uma constante; a mudança na guerra vai acelerar; e a magnitude da mudança na guerra vai aumentar. Portanto, os futuros comandantes não podem permitir que seus comandantes subordinados não saibam ligar os pontos e transformar ameaças em oportunidades.

### Referências

**Epígrafe.** William Slim e David Hogan, *Defeat into Victory: Battling Japan in Burma and India, 1942-1945* (New York: Cooper Square Press, 2000), p. 305, p. 311.

1. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command:* Command and Control of Army Forces (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], July 2019), 3-7. A ADP 6-0

descreve informações excepcionais como "informações específicas e imediatamente vitais que afetam diretamente o sucesso da operação corrente".

- 2. Jason Wolfe, "Exceptional Information: Recognizing Threats and Exploiting Opportunities" (dissertação de mestrado, U.S. Army Command and General Staff College, 2017), p. 28-29
- 3. Hugh M. Cole, *The Ardennes: Battle of the Bulge* (publicação própria), CreateSpace Independent Publishing Platform, 2015), p. 70.
- 4. Greatest Events of WWII in Colour, capítulo 7, "Battle of the Bulge", dirigido por Nicky Bolster (Los Gatos, CA: Netflix, 2019), série documental.
- 5. National Commission on Terrorist Attacks, The 9/11 Commission Report: Final Report of the National Commission on Terrorist Attacks upon the United States, Authorized ed. (New York: W. W. Norton, 2004), p. 291.
- 6. Office of the Inspector General, A Review of the FBI's Handling of Intelligence Information Related to the September 11 Attacks (November 2004) (Washington, DC: U.S. Department of Justice, Nov. 2004), p. 107, p. 110, p. 176, acesso em 22 jan. 2020, https://oig.justice.gov/special/s0606/final.pdf.
- 7. Michael Lewis, *The Big Short: Inside the Doomsday Machine*, movie tie-in edition (New York: W. W. Norton, 2015), p. 26-31.
- 8. Field Manual (FM) 101-5, Staff Organization and Operations (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1990 [obsoleto]), 1-2.
- 9. FM 6-0, Command and Staff Organization and Operations (Washington, DC: U.S. GPO, 2014), 14-4.
  - 10. Wolfe, "Exceptional Information", p. 61-63.
- 11. Richard McConnell et al., "The Effect of Simple Role Playing Games on the Wargaming Step of the Military Decision Making Process (MDMP): A Mixed Methods Approach", Developments in Business Simulation and Experiential Learning: Proceedings of the Annual ABSEL Conference 45 (2018): p. 322-59; Richard McConnell e Mark Gerges, "Seeing the Elephant: Improving Leader Visualization through Simple Wargames", Military Review 99, no. 4 (Jul.-Aug. 2019): p.107-15.
- 12. FM 6-0, Commander and Staff Organization and Operations, 3-1. "A gestão do conhecimento e a gestão das informações ajudam os comandantes a adicionar, progressivamente, significado em cada nível de processamento e análise, para ajudar a desenvolver e manter seu entendimento da situação. São atividades inter-relacionadas que apoiam a tomada de decisões

do comandante. Há quatro níveis de significado. Do mais baixo ao mais elevado, incluem: dados, informações, conhecimento e entendimento. No nível mais baixo, o processamento transforma os dados em informações. Em seguida, a análise converte as informações em conhecimento. Os comandantes e os estados-maiores utilizam seu discernimento para transformar os conhecimentos em entendimento. Os comandantes e estados-maiores continuam um desenvolvimento progressivo de aprendizagem, conforme as organizações e os indivíduos atribuem significado e valor em cada nível."

- 13. lbid.
- 14. ADP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO, Jul. 2019), 4-6.
  - 15. lbid. 4-9.
  - 16. lbid., 2-17.
- 17. Dale Spurlin, "The Problem Statement—What's the Problem?", Small Wars Journal, 6 Aug. 2017, acesso em 7 jan. 2019, <a href="https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/the-problem-state-ment-%E2%80%93-what%E2%80%99s-the-problem">https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/the-problem-state-ment-%E2%80%93-what%E2%80%99s-the-problem</a>.
- 18. Carol S. Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success*, reimpressão, edição atualizada (New York: Ballantine Books, 2007), p. 16-17. [Os termos traduzidos foram extraídos de Carol S. Dweck, *Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso*, tradução de S. Duarte (Rio de Janeiro: Companhia das Letras) N. do T.]
- 19. Angela Duckworth, *Grit: The Power of Passion and Perseverance* (New York: Scribner, 2016), p. 42. [Os trechos traduzidos foram extraídos de Angela Duckworth, *Garra: O Poder da Paixão e da Perseverança*, tradução de Donaldson M. Garschagen e Renata Guerra (Rio de Janeiro: Intrínseca) N. do T.]
- 20. Ibid., p. 137. [Os trechos traduzidos foram extraídos de Angela Duckworth, *Garra: O Poder da Paixão e da Perseverança*, tradução de Donaldson M. Garschagen e Renata Guerra (Rio de Janeiro: Intrínseca) N. do T.]
- 21. Carl George e Warren Bird, Nine Keys to Effective Small Group Leadership: How Lay Leaders Can establish Dynamic and Healthy Cells, Classes, or Teams (Taylors, SC: CDLM, 2007), p. 61.
- 22. Center for Army Lessons Learned [CALL] Newsletter No. 09-28, *Mission Rehearsal Exercise* (Fort Leavenworth, KS: CALL, Apr. 2009), p. 90.
- 23. U.S. Army Training and Doctrine Command G-2 Operational Environment Enterprise, *The Red Team Handbook*, version 9.0 (Fort Leavenworth, KS: University of Foreign Military and Cultural Studies, 2019), p. 3.