

A Liderança Baseada na Empatia

Entendendo a Dimensão Humana



Capl (Maj) John McDougall, Exército dos EUA

Um verdadeiro líder tem a confiança para agir sozinho, a coragem para tomar decisões difíceis e a compaixão para escutar as necessidades dos outros.

—Anônimo

Você acabou de chegar ao seu novo posto e assumiu uma importante função em uma organização militar conjunta. Diferentemente

do último ambiente de trabalho, onde todos usavam a mesma farda e as mesmas insígnias no ombro, você logo se dá conta das expectativas e experiências diversificadas de sua nova equipe.

Sua subcomandante é uma oficial de uma nação aliada, e a primeira interação entre vocês foi fria e formal, quase brusca. Você crê ter sido educado e positivo e, por isso, tem dificuldade em achar uma explicação para a



reação dela. Cogita, então: “Isso faz parte da personalidade dela ou é algo cultural? Ou é só porque ela teve um dia difícil? Ela é assim com todos ou só comigo?”

Seu praça mais antigo é de outra Força Singular e, embora vocês tenham se dado muito bem, dá para perceber um certo grau de frustração. Ele é agressivo e autoconfiante, atributos que lhe serviram bem anteriormente, mas que representam desvantagens neste contexto. Refletindo, você se pergunta: “Como é que ele se sente em relação a esta missão e seu papel dentro dela? Como é que ele vê seus colegas e subordinados?”

O assistente administrativo civil já está neste comando há 17 anos, e você é o sétimo oficial a ocupar esta função nesse período. Embora ele seja, claramente, um indivíduo bem-informado e bem-relacionado, você detecta nele um ar de superioridade que beira ao desdém. Ainda que se sinta inicialmente irritado, você se pergunta: “Como seria estar na situação dele? Que pressuposições ele já fez sobre mim?”

Liderar não é fácil. Cada indivíduo com quem trabalhamos é um conjunto complexo de personalidade e experiências, esperanças e temores. Embora todo bom líder tente conhecer seus soldados, só os verdadeiramente excepcionais vão além do superficial. Prestam bastante atenção aos sinais verbais e não verbais e fazem perguntas difíceis para entender melhor as experiências, perspectivas e sentimentos das pessoas. Em suma, aprimoraram e aplicaram a habilidade da empatia, um elemento crucial, mas frequentemente incompreendido, da liderança.

Infelizmente, enquanto mais e mais profissões vêm incorporando a empatia em suas práticas, as Forças Armadas dos EUA têm, de modo geral, evitado o assunto. Sim, ela ocupa um pequeno espaço na doutrina sobre liderança e nos discursos de nossos oficiais-generais, mas ainda não compreendemos o que é a empatia e por que ela é tão importante para os líderes. Propagamos a crença implícita de que essa habilidade só é necessária para os profissionais que prestam cuidados às pessoas — médicos, enfermeiros, clérigos e terapeutas — e de que não oferece nenhum benefício tangível para a profissão militar¹.

Página anterior: O Gen James C. McConville, então Subchefe do Estado-Maior do Exército dos EUA, escuta a opinião de soldados da 1ª Divisão Blindada durante visita ao Forte Bliss, Texas, 22 Jul 2019. (Foto do Cb Matthew J. Marcellus, Exército dos EUA)

Contudo, em essência, a empatia se refere a entender as pessoas — isto é, como a visão de mundo (parte cognitiva) e as emoções (parte afetiva) determinam o comportamento². Trata-se, primordialmente, de uma tarefa mental — a observação detalhada do terreno humano, comparável ao estudo minucioso das curvas de nível de um mapa pelo comandante —, podendo, portanto, ser desenvolvida. O ex-Chefe do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas dos EUA, Gen Ex Martin Dempsey, da reserva, declarou que ela é uma habilidade importante que pode ser adquirida: “Os líderes eficazes têm um senso de empatia. Eles escutam. Ao escutarem, aprendem. Ao aprenderem, tornam-se empáticos”³. Assim como outras habilidades essenciais, adquirimos mais empatia conforme a praticamos.

Existe alguma outra profissão que precise entender melhor a complexa dimensão humana que a militar, na qual a confiança é nossa moeda corrente e vidas dependem de nossas decisões? Como podemos esperar influenciar e motivar os diversos integrantes das organizações conjuntas, interagências, intergovernamentais e multinacionais (*joint, interagency, intergovernmental, and multinational — JIIM*) e de múltiplos componentes a cumprirem missões intrinsecamente emocionais sem primeiro aprender o que move seu comportamento?⁴ Este artigo sustenta que o líder militar da atualidade precisa entender, desenvolver e aplicar adequadamente a empatia para construir equipes coesas e tomar melhores decisões em futuros ambientes operacionais.

Entendendo a Empatia

Para evitar concepções errôneas e comuns sobre a empatia, será útil examinar suas origens e uso recente. No século XIX, o psicólogo alemão Theodore Lipps cunhou o termo *Einfühlung*, ou “sentimento interior”, para descrever a capacidade de um terapeuta para penetrar, com base na imaginação, nos pensamentos, emoções e perspectivas de um cliente, tanto para estabelecer uma boa relação quanto para obter entendimento⁵. Desde então, a ênfase na empatia se expandiu por toda a profissão médica. Médicos e enfermeiros tentam adotar o ponto de vista do paciente, a fim de prestar um atendimento mais atencioso. Nos últimos anos, a empatia chegou até as salas das diretorias, conforme os executivos de empresas tentam entender melhor seus funcionários e clientes. Esses exemplos são úteis tanto pelas verdades que afirmam quanto pelos mitos que desfazem.

Primeiro, a empatia não se refere ao sentimento de tristeza ou enorme preocupação da própria pessoa. O psicólogo que está pensando em seus próprios sentimentos não está prestando atenção aos de seus clientes. Conforme explicou recentemente o Gen Ex Stanley McChrystal, da reserva do Exército dos EUA, “A empatia não é compaixão. Não significa que você distribui afagos [aos soldados] e lhes pergunta como se sentem todas as manhãs. Significa que você pode enxergar [a situação] pelos olhos deles”⁶. Os líderes militares não devem confundir a empatia com brandura. O objetivo é aprender o que motiva uma pessoa ou grupo. Que líder, por mais toco que seja, dirá, com sinceridade: “Não quero entender melhor meus soldados ou meu ambiente”? Embora a compaixão e autêntica preocupação possam ocorrer como um subproduto, a empatia é uma questão de obter entendimento, e não de gerar sentimentos pessoais⁷.

Tampouco consiste em ter experiências em comum com outras pessoas. É improvável que um médico tenha passado pelo mesmo procedimento que seu paciente ou que um executivo tenha tido a mesma experiência de compra que seu cliente, mas isso não impede que eles adotem uma perspectiva empática. Não é necessário “estar na pele do outro” para imaginar o que o indivíduo pode estar vivenciando e reagir de acordo⁸. Nas Forças Armadas, frequentemente, temos experiências pessoais ou profissionais semelhantes às de nossos subordinados. Contudo, o sentimento de “eu sei o que você está passando” paradoxalmente inibe a aprendizagem empática, à medida que o líder projeta seus próprios pensamentos e sentimentos na situação, em vez de buscar novas

informações. Embora os pontos em comum possam contribuir para o entendimento, aprendemos mais, na verdade, quando minimizamos as semelhanças aparentes e adotamos uma postura mental de curiosidade.

Portanto, o profissional aplica a empatia para obter entendimento e tomar melhores decisões. Seu objetivo não é gerar compaixão nem encontrar semelhanças, e sim criar

resultados melhores para as pessoas que ele serve. De acordo com o psiquiatra e consultor empresarial Prudy Gourguechon: “A empatia é uma ferramenta neutra de coleta de dados, que permite entender o ambiente humano no qual se esteja atuando [...] e, portanto, fazer melhores previsões, formular melhores táticas, inspirar a lealdade e comunicar claramente”⁹. Se pode funcionar nas profissões civis, essa habilidade também poderia beneficiar a profissão militar?

A Empatia na Doutrina

Em 2006, enquanto estava fortemente envolvido nas operações de estabilização no Iraque e no Afeganistão, o Exército dos EUA reconsiderou sua doutrina sobre liderança e fez esta pergunta: “Que estamos deixando passar?” Após uma análise do ambiente operacional e dos desafios enfrentados pelos comandantes, decidiu-se acrescentar a “empatia” na seção sobre caráter do “Modelo de Requisitos de Liderança do Exército dos EUA”¹⁰.

Foi uma decisão acertada? A inclusão de um conceito tão “emocional” na doutrina sobre liderança confundiu e surpreendeu tanto os militares quanto os observadores externos¹¹. Ainda a percebemos como uma capacidade emocional e não como uma ferramenta analítica para desenvolver equipes mais fortes e tomar melhores decisões. Esse erro coletivo começa com a forma pela qual abordamos a empatia na doutrina. Talvez seja por isso que ela continua a ser um aspecto marginalizado da instrução e cultura do Exército dos EUA, apesar de apelos constantes pela ampliação de seu papel¹².

Primeiro, continuamos a confundir empatia com compaixão: a primeira consiste em um processo cognitivo, ao passo que a segunda representa uma reação emocional. A definição de empatia constante da Publicação Doutrinária do Exército 6-22, *Liderança do Exército* (ADP 6-22, *Army Leadership*), é sólida, e até simplista: “Identificar e entender o que os outros pensam, sentem e acreditam”¹³. Contudo, a doutrina complementar subsequente só confunde a questão, incentivando os líderes a “se identificarem, genuinamente, com a situação do outro” e até a “compartilharem [...] das emoções de uma outra pessoa”¹⁴. O problema com esse conceito de empatia é duplo: pressupõe experiências ou emoções compartilhadas onde elas podem não existir e, caso existam, incentiva o líder a ir além de ser um observador curioso para tornar-se um participante emocional, uma falha em contextos terapêuticos conhecida como

O Capl (Maj) John McDougall, do Exército dos EUA, é veterano das guerras no Iraque e no Afeganistão. Formado pela Academia Militar de West Point, serviu durante mais de dez anos em unidades aeroterrestres e de comandos, incluindo a 173ª Brigada Aeroterrestre, 82ª Divisão Aeroterrestre e 75º Regimento *Ranger*. Formou-se em teologia pelo Multnomah Biblical Seminary.



O Subcomandante de Operações Navais, Alte Bill Moran, dirige-se a marinheiros na Base Naval de San Diego, Califórnia, 3 Ago 2018. Moran também visitou os navios *USS Harpers Ferry* (LSD 49), *USS Stockdale* (DDG 106), *USS Montgomery* (LCS 8) e *USS Ardent* (MCM 12), baseados em San Diego, para falar com a tripulação sobre o *status* atual e futuro da Marinha e obter *feedback* sobre os programas, políticas e procedimentos da Força. (Foto da 3º Sgt Nancy C. diBenedetto, Marinha dos EUA)

superidentificação. Recentemente, essa confusão ficou evidente quando um ex-comandante de brigada alertou uma turma de oficiais superiores mais modernos que a empatia é uma potencial fraqueza quando leva a pessoa a ter compaixão demais¹⁵. Essa afirmação demonstra a confusão sobre o conceito, porque uma compreensão mais profunda nunca é uma desvantagem. É importante distinguir a capacidade de entender os sentimentos, motivações e perspectivas de uma outra pessoa da sua própria reação pessoal e emocional.

Segundo, classificamos a empatia como um atributo dos líderes (isto é, o que um líder é), em lugar de uma competência (isto é, o que um líder faz). A diferença é sutil, mas importante, porque, de modo geral, não treinamos as pessoas em atributos, especialmente atributos de caráter. Podemos falar sobre sua importância e conceituá-los brevemente nas avaliações, mas não dedicamos um esforço concentrado ao seu desenvolvimento. Além disso, presumimos, equivocadamente,

que os traços de caráter são, em sua maioria, natos, não podendo ser desenvolvidos. Conforme um comandante de batalhão disse ao seu recém-chegado capelão: “Não sou muito empático. Preciso de sua ajuda para saber quando estou sendo duro demais”¹⁶. Embora seu autoconhecimento seja louvável, ele decidiu delegar um ponto fraco, em vez de aprimorá-lo. Talvez isso se deva à nossa percepção de que a empatia é um atributo intrínseco, que alguns indivíduos possuem e outros não, em lugar de uma importante habilidade que um líder pode praticar e desenvolver.

Terceiro, enxergamos a empatia, principalmente, como algo interno às unidades militares orgânicas. A ênfase doutrinária é que os comandantes a utilizem para cuidar melhor dos seus soldados, funcionários civis do Exército e familiares¹⁷. Embora importante, essa perspectiva é limitada demais, minimizando sua utilidade nas organizações e parcerias conjuntas, interagências,

intergovernamentais e multinacionais, bem como no próprio ambiente operacional¹⁸. Para ser justo, a doutrina do Exército sobre liderança alude a aplicações mais amplas da empatia, incluindo “populações locais, vítimas de desastres naturais e prisioneiros de guerra”¹⁹. Contudo, essa habilidade interpessoal não se estendeu para outras facetas da doutrina relacionada à dimensão humana, desde o desenvolvimento de equipes coesas até a influência de populações estrangeiras.

Aplicando a Empatia

Um líder militar pode — e deve — usar a empatia para entender melhor sua organização. Isso se aplica não somente a indivíduos, mas também às emoções, pensamentos e perspectivas coletivas das unidades subordinadas. Se a liderança é “o processo de influenciar as pessoas”, então, a capacidade de entender as necessidades e anseios dos outros é fundamental para a liderança²⁰. Essa tarefa já é difícil com um grupo relativamente

homogêneo de militares dentro de uma unidade orgânica. É consideravelmente mais complicada em uma organização conjunta, interagências, intergovernamental e multinacional composta, por exemplo, de uma companhia de construção da Marinha (*Seabees*), um contingente de especialistas em logística da Guarda Nacional, uma equipe de agentes do FBI e um batalhão de paraquedistas poloneses, cada um com sua cultura, crenças e objetivos específicos.

Em 2011, a RAND Corporation publicou os resultados de um estudo intitulado “Developing U.S. Army Officers’ Capabilities for Joint, Interagency, Intergovernmental, and Multinational Environments” (“Desenvolvendo as Capacidades dos Oficiais do Exército dos EUA para Ambientes Conjuntos, Interagências, Intergovernamentais e Multinacionais”, em tradução livre). Como parte da pesquisa, os autores do estudo entrevistaram mais de cem oficiais e funcionários civis para determinar quais conhecimentos, competências e habilidades são necessários para o êxito em um ambiente conjunto, interagências, intergovernamental

e multinacional. Embora a empatia não tenha sido mencionada especificamente, a maioria dos entrevistados identificou as “habilidades interpessoais” como o atributo mais crucial nessas situações:

As habilidades interpessoais e outras habilidades de integração costumam ser de primordial importância em ambientes conjuntos, interagências, intergovernamentais e multinacionais, em que o êxito normalmente requer a colaboração voluntária entre organizações independentes, que estão, frequentemente, em busca de interesses diferentes²¹.

Entender essas diversas perspectivas é uma habilidade essencial que o líder deve ter para alinhar diferentes objetivos em direção a um estado final desejado.

Da mesma forma que um comandante pode usar a empatia para entender melhor sua organização, ele pode empregar a mesma habilidade para mapear o terreno humano no ambiente operacional. O teórico militar chinês da Antiguidade, Sun Tzu, defendeu, em uma de suas famosas frases, a extrema importância de conhecer tanto



a seu inimigo quanto a si próprio²². Esse princípio decerto se estende além da ciência da guerra para a igualmente importante dimensão humana. Entender as pessoas em uma área de operações — sejam inimigas, amigas ou neutras — requer uma postura de curiosidade e a disposição para perguntar e responder a questões empáticas:

- Qual foi a experiência de vida deles até este momento?
- Como veem o mundo e seu papel dentro dele?
- O que querem alcançar? O que temem perder?²³

Esse tipo de empatia vai além do simples entendimento ou consciência cultural constante da atual doutrina operacional²⁴. Ainda que possa contribuir para a empatia, o estudo de uma cultura continua sendo uma perspectiva externa sobre o que “eles” pensam ou acreditam. A empatia, em contrapartida, consiste em buscar entender a partir de dentro, ao, temporariamente, enxergar o mundo de uma outra perspectiva²⁵.

Além disso, a University of Foreign Military and Cultural Studies, no Forte Leavenworth, Kansas, criou uma excelente ferramenta de empatia que ajuda os líderes a enxergar a si próprios e a seus adversários, conforme determinou Sun Tzu. Nesse modelo, chamado de “4 Formas de Ver”, um grupo de observadores faz duas perguntas sobre suas próprias percepções: “Como enxergamos a nós mesmos?”; e “Como nós os enxergamos?” Em seguida, são feitas duas perguntas sobre a perspectiva do grupo observado: “Como eles nos enxergam?”; e “Como eles enxergam a si próprios?”²⁶ Esse exercício relativamente simples, mas desafiador, pode ajudar um líder a superar seu próprio viés e a entender o ponto de vista da outra pessoa, a própria essência da empatia. O entendimento decorrente desse processo indagativo pode levar a uma melhor tomada de decisões e, por fim, ao êxito no ambiente operacional.

A empatia é uma poderosa ferramenta para se entender a dimensão humana, tanto em âmbito nacional quanto no exterior. Existe, porém, um importante passo entre a empatia e as boas decisões. Fundamentalmente, a questão ética é: “O que devo fazer com esse entendimento empático?” Uma opção é ignorar esse novo entendimento e proceder sem se preocupar com o impacto sobre os

outros. Outra resposta, ainda, é transformar a empatia em uma arma, utilizando-a para obter uma vantagem contra um colega ou manipular um subordinado. Nenhuma das duas ações condiz com os valores éticos do Exército dos EUA ou gera um relacionamento construído em cima da confiança, a base de nossa profissão. Os indivíduos que usam o entendimento empático dessa forma são indiferentes e insensíveis; são o exemplo típico do líder tóxico.

Uma terceira reação é aplicar o entendimento empático para buscar o melhor resultado possível para todas as partes envolvidas. Embora essa reação possa ser motivada pela compaixão e preocupação, conforme discutido anteriormente, esse tipo de sentimento não é essencial. A decisão de avaliar os sentimentos e anseios de outra pessoa no processo decisório pode advir de qualquer um dos três principais modelos éticos: a responsabilidade de cuidar dos subordinados e de outros (ética do dever), a adesão a ideais morais pessoais ou coletivos (ética da virtude) ou o desejo de melhorar a situação das pessoas envolvidas (consequencialismo). Portanto, longe de ser “emocional”, a empatia é uma ferramenta de liderança usada para obter um entendimento da dimensão humana e tomar decisões morais bem fundamentadas, que beneficiarão a organização e influenciarão de forma positiva o ambiente.

Conclusão

A empatia é a característica menos compreendida do Modelo de Requisitos de Liderança do Exército dos EUA; contudo, pode-se dizer que ela está entre as mais importantes. Como a guerra é um “empreendimento fundamentalmente humano”, é crucial que os comandantes entendam a dimensão humana com o objetivo de desenvolver equipes coesas, baseadas na confiança, e influenciar populações estrangeiras²⁷. O Exército precisa de líderes empáticos, que possam aplicar essa habilidade a difíceis situações operacionais e de liderança.

Precisamos, portanto, melhorar e elevar o papel da empatia na doutrina do Exército dos EUA. Dentro da doutrina sobre liderança, faz-se necessário esclarecer sua definição como uma habilidade emocionalmente neutra, utilizada para entender melhor as pessoas. A empatia também deveria ter um papel de destaque na doutrina relacionada ao desenvolvimento da confiança, especialmente quando há significativas diferenças culturais, como em organizações conjuntas, interagências, intergovernamentais e multinacionais ou quando se atua junto a uma população estrangeira. Além disso, precisamos estender

Página anterior: O Ten Cel Lyle Bernard, 30º Regimento de Infantaria, figura de destaque no segundo desembarque anfíbio atrás das linhas inimigas na costa norte da Sicília, apresenta um *briefing* pessoal sobre a situação no terreno ao Gen Div George S. Patton, perto de Brolo, na Sicília, 10 Jul 1943. (Foto cedida pelo Arquivo Nacional dos EUA)

esse conceito para outros aspectos das operações do Exército que possam se beneficiar consideravelmente do entendimento empático, incluindo, entre outros, operações de informação, assuntos civis, comunicação social, forças regionalmente alinhadas, brigadas de assistência a forças de segurança e preparação de inteligência do campo de batalha. Essas operações requerem um entendimento empático; a consciência cultural, por si só, não é suficiente.

Segundo, precisamos enfatizar o desenvolvimento e a avaliação da habilidade empática nos líderes. Na dimensão institucional, devemos tirar proveito das oportunidades oferecidas pelos programas preparatórios de oficiais e pelo sistema de ensino de graduados, para ensinar aos jovens líderes o que é a empatia e como ela possibilita um melhor entendimento e decisões no terreno humano. Na

dimensão operacional, precisamos orientar e avaliar líderes de modo que eles empreguem a empatia como parte de seu modo de liderar tanto na caserna quanto no ambiente operacional. Por fim, precisamos incentivar o autoaperfeiçoamento da empatia mediante seu uso como um importante critério de seleção para o comando e outras principais funções de liderança. Se as pessoas são centrais tanto para a liderança quanto para o combate, precisamos de líderes capazes de decifrar o terreno humano tão bem quanto interpretam um mapa.

A dimensão humana é complexa. Os líderes do Exército precisam da empatia para entender melhor as experiências, perspectivas e sentimentos das pessoas e, assim, tomar melhores decisões. Nossos soldados merecem, e nosso futuro êxito depende disso. ■

Referências

Epígrafe. Embora seja normalmente atribuída ao Gen Douglas McArthur, o autor original dessa citação é desconhecido.

1. Harry C. Garner, "Empathy: A True Leader Skill", *Military Review* 89, no. 6 (Nov.-Dec. 2009): p. 84.
2. Roman Krznaric, *Empathy: Why It Matters, and How To Get It* (New York: Penguin, 2014), p. 10.
3. Martin Dempsey, "'Heads Down, Thumbs Up' Is No Way to Go Through Life. We Need Our Leaders to Show Respect, Humility, and Inclusiveness", *Task and Purpose*, 2 Feb. 2018, acesso em 17 mar. 2019, <https://taskandpurpose.com/we-need-our-leaders-to-show-respect-humility-and-inclusiveness>.
4. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, August 2012 [obsoleto]), 1-2 e 1-5.
5. F. Ioannidou e V. Konstantaki, "Empathy and Emotional Intelligence: What Is It Really About?", *International Journal of Caring Sciences* 1, no. 3 (Sept.-Dec. 2008): p. 119.
6. "General Stanley McChrystal: Great Leaders Have Empathy and Discipline", Inc., vídeo, acesso em 12 fev. 2019, <https://www.inc.com/stanley-mcchrystal/the-2-traits-military-leaders-and-entrepreneurs-share.html>.
7. ADRP 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, May 2012 [obsoleto]), 2-77.
8. Prudy Gourguechon, "Empathy Is an Essential Leadership Skill—and There's Nothing Soft about It", *Forbes* (site), 26 Dec. 2017, acesso em 2 fev. 2019, <https://www.forbes.com/sites/prudygourguechon/2017/12/26/empathy-is-an-essential-leadership-skill-and-there-s-nothing-soft-about-it/#5dcd4ab2b9d>.
9. Ibid.
10. Jon J. Falleson, entrevista telefônica com o autor, 9 jan. 2019.
11. Garner, "Empathy", p. 84.
12. Gerald F. Sewell, *Emotional Intelligence for Military Leaders:*

The Pathway to Effective Leadership (self-pub., CreateSpace, 2014), p. 7.

13. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, August 2012 [obsoleto]), p. 23.
14. ADRP 6-22, *Army Leadership*, 3-17; Field Manual 6-22, *Leader Development* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], June 2015), 7-25.
15. Conversa coletiva com o autor, 28 fev. 2019.
16. Carson Jump, entrevista telefônica com o autor, 16 mar. 2019.
17. ADRP 6-22, *Army Leadership*, 3-17.
18. George M. Schwartz, carta ao editor sobre o artigo "Empathy: A True Leader Skill", *Military Review* 90, no. 1 (Jan.-Feb. 2010), p. 131.
19. ADRP 6-22, *Army Leadership*, 3-20.
20. ADP 6-22, *Army Leadership*, 3.
21. M. Wade Markel et al., "Developing U.S. Army Officers' Capabilities for Joint, Interagency, Intergovernmental, and Multinational Environments" (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2011), acesso em 23 mar. 2018, https://www.rand.org/pubs/research_briefs/RB9631/index1.html.
22. Sun Tzu, *The Art of War: The Oldest Military Treatise in the World*, trans. Lionel Giles (Leicester, UK: Allandale Online, 2000), p. 11.
23. As questões do autor baseadas em "6 Empathetic Questions", *The Red Team Handbook*, version 9.0 (Forte Leavenworth, KS: University of Foreign Military and Cultural Studies, 2018), p. 85.
24. ADRP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, May 2012 [obsoleto]), 1-36 e 1-37.
25. Kevin R. Cutright, *Empathy for Carnivores* (monografia, Forte Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College, 2013), p. 8.
26. "4 Ways of Seeing", in *The Red Team Handbook*, p. 79.
27. ADP 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, July 2019), 1-4.