

Missões Difíceis: Que Lógica Aplicar e Que Ações Tomar

General (BG) (Reserva) Huba Wass de Czege, Exército dos EUA

ALGUMAS MISSÕES SÃO, à primeira vista, mais complexas do que parecem. O grande físico nuclear Albert Einstein disse, certa feita: “Se tivesse uma hora para salvar o mundo, gastaria 59 minutos definindo o problema e apenas um minuto buscando a solução”. Com base em minha experiência no governo e nas Forças Armadas, vejo uma tendência à inversão dessas proporções. Dentre as duas atividades bastante distintas, sabe-se menos sobre como fazer a importante escolha da lógica que irá *reger* as opções disponíveis para a ação.

A Natureza do Problema

Como nos lembra Albert Einstein, um “problema” é uma construção conceitual em nossas mentes, não a realidade objetiva de uma situação difícil e perigosa existente na natureza. O que realmente importa é o modo pelo qual compreendemos tal situação, depois de considerarmos as evidências disponíveis. Sempre haverá aquelas que serão difíceis de serem compreendidas na sua plenitude, em função de suas dinâmicas complexas — especialmente as que envolvem ampla interação humana. Assim que acreditamos ter captado algo essencial de sua natureza, ela muda, e quando tais situações sugerem a necessidade de melhoramentos, até os peritos têm dificuldade em decidir qual é o “problema”, embora os leigos possam concordar que está havendo, na verdade, uma piora.

Consistentemente, em todos os escalões de comando, futuros decisores irão se deparar com uma complexidade “dinâmica” e “interativa”, nas situações que envolvem as missões que receberam. Tal fluxo consiste na problemática

dos comportamentos sociais não lineares ao longo do tempo — relacionamentos sutis entre causa, efeito e constantes interações imprevisíveis. A substituição de um regime por outro envolve tais problemas. O mesmo ocorre quando se busca impor a paz a facções em conflito, como em El Salvador, Granada, Panamá, Haiti, Bósnia, Somália, entre outros, e em todas as operações iniciadas desde os ataques de 11 de Setembro. Até a resposta ao Furacão Katrina apresentou esse tipo de problema. Como a maior parte do combate durante a Primeira Guerra do Golfo ocorreu no deserto, essa foi uma missão menos complexa — e menos típica — em relação às que se seguiram. Nenhuma delas foi prevista, mesmo com um ano de antecedência. Os planejadores de longo prazo do Exército e a liderança política estavam com os olhos voltados para outra direção — algo inevitável, dada a complexidade da humanidade e do mundo. Essas surpresas são normais na história.

Resolução de Problemas

O êxito em missões militares difíceis, em que os problemas não estão evidentes nem mesmo para especialistas, envolve a aplicação rigorosa da lógica de todos os quatro passos consecutivos do tradicional processo de resolução:

- Estruturar ou enquadrar o problema, isto é, entender conceitualmente a situação que se pretende melhorar.
- Desenvolver uma estratégia conceitual para a solução do problema, com base no enquadramento. Isso pode ser tão simples quanto tirar proveito das tendências que já estejam produzindo “melhora” da situação e bloquear e minimizar as que a estejam levando à sua “piora”.

O General (BG) Huba Wass de Czege, da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, foi um dos principais formuladores do conceito de Combate Ar-Terra e o fundador e primeiro diretor da Escola de Estudos Militares Avançados do Exército dos EUA, no Forte Leavenworth, Estado do

Kansas. É bacharel pela Academia Militar dos EUA e mestre pela Harvard University.

[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.]

- Formular e executar a solução tática, com fins, métodos e meios concretos. Selecionar e implantar métodos e meios concretos ao buscar produzir resultados que, conforme prevê a estratégia, conduzam à resolução do problema. Tais problemas são situações que se tornaram insuportáveis e que devem ser aprimoradas para que passem a ser toleráveis o suficiente para o término da missão.

- Obter informações adequadas com base nas tentativas de execução, para que se possa adaptar tanto a tática de fins, métodos e meios concretos quanto a estratégia de fins, métodos e meios *conceituais*.

O tempo investido nos dois primeiros passos (voltados para a conceituação) evitará a perda de tempo e dos esforços em missões concretas inúteis — ou até mesmo contraproducentes —, que acabam resolvendo o problema errado. A atenção dada ao último passo leva ao aprimoramento contínuo da situação da missão. Infelizmente, na prática, esse sensato conselho é frequentemente ignorado. A execução de todos os passos com igual rigor será particularmente importante,

porque pouco se saberá, de antemão, sobre os adversários e sobre como eles conduzirão o combate.

As interações com a imprensa e com os públicos locais vêm se tornando mais dinâmicas e essenciais para o êxito militar. O estabelecimento e a manutenção das parcerias de coalizão também introduzem uma nova dinâmica estrutural. Nos ambientes atuais, há muitas variáveis, tensões sistêmicas e atores que são *inicialmente suprimidos*, não podendo, portanto, ser conhecidos antes das operações. Surgem situações intoleráveis em locais imprevistos, que obrigam a liderança política a “fazer algo”, agindo para satisfazer os imperativos políticos no âmbito interno. Como mencionado, ela age sem uma plena compreensão do que e como isso pode ser feito, ou até mesmo por quem deve ser feito.

Quando uma intervenção militar tem início, para resolver um problema formulado pelo alto-comando, a situação evolui rapidamente, particularmente quando os fatores sistêmicos suprimidos vão se revelando. É bem possível que comandantes no escalão batalhão e superiores



Exército dos EUA, Cb Gary Silverman

Militares estadunidenses engajam alvos ao desembarcarem de uma viatura blindada em um campo de treinamento em Fallujah, Iraque, 21 Out 10.

determinem que suas subunidades entrem em ação antes que eles mesmos tenham tido tempo suficiente para estruturar e enquadrar sua própria missão. E isso acontece sem que tenham concebido uma estratégia conceitual para a solução do problema no seu nível, apenas seguindo a direção dada pelos formuladores de política. A famosa ordem recebida pelo então Coronel Sean MacFarland, comandante de uma Equipe de Combate de Brigada no Iraque, em 2004, serve para ilustrar como uma ordem em combate pode ser vaga: “Fixar Ramadi, sem causar uma Fallujah!”

Isso significa que uma organização militar em campanha deve aprender e adaptar-se nos diversos níveis simultaneamente e o mais rápido possível, de modo diferenciado em cada escalão, com seus comandantes recorrendo aos conhecimentos e ao apoio de pares, superiores e subordinados.

Selecionar a Lógica a Ser Considerada

Não será possível aos comandantes rapidamente reconhecer e classificar situações difíceis

dentro de padrões conhecidos. Será preciso identificar *tendências* na interatividade, já que sua complexidade é dinâmica. Lidar com tais tendências requer selecionar dentre um enorme volume de dados aparentemente desconexos, para impor uma estrutura lógica. Isso exige o clássico raciocínio indutivo, isto é, uma generalização com base em particularidades. Cabe ressaltar que, segundo os cientistas, esse tipo de raciocínio não pode ser feito às pressas e tampouco pode ser bem conduzido sob condições de privação do sono. Para obter mais informações sobre esse processo, confira *Hare Brain, Tortoise Mind* (“Cérebro de Lebre, Mente de Tartaruga”, em tradução livre), de Guy Claxton. A obra *Thinking Fast And Slow* (“Pensamento, Rápido e Lento”, em tradução livre), de Daniel Kahneman, apresenta outras ideias sobre como nós frequentemente extraímos as conclusões erradas dos fatos aparentes. Os populares livros *Blink* e *The Tipping Point* (publicados no Brasil com os títulos “Blink: A Decisão Num Piscar de Olhos” e “O Ponto da Virada”, respectivamente), de Malcolm Gladwell,



Força Aérea dos EUA, Sgt. Francisco V. Govea II

Jornalistas afegãos entrevistam o Gen Stanley McChrystal, do Exército dos EUA, então Comandante da Força Internacional de Assistência à Segurança, durante sua visita a uma região de fronteira, Afeganistão, 18 Jan 10.

abordam o mesmo tema. O primeiro trata do poder das decisões instantâneas e bem informadas e de quando não se pode confiar nelas. O segundo livro explica a dinâmica não linear da interatividade humana e a complicada questão de prever ou reagir a tendências e movimentos sociais.

É sempre útil reunir indivíduos com diferentes perspectivas e de diferentes campos de conhecimento. Além disso, o estabelecimento de um verdadeiro “diálogo cruzado” com pares, subordinados e superiores, sobre as diferentes interpretações dos fatos disponíveis, pode trazer à tona relações e enquadramentos lógicos para explicá-los. Avanços nas comunicações militares modernas — como o FCB2 (“Sistema de Comando do Escalão Brigada e Inferiores – Força XXI”), uma plataforma de comunicações baseada em Linux, e o *software* de comando e controle do Posto de Comando do Futuro — podem, quando devidamente aproveitados, ajudar no difícil desafio de *tentar entender*.

De volta aos quatro passos tradicionais do processo de resolução de problemas, é importante distinguir entre a natureza dos dois primeiros e a do terceiro. A estruturação e enquadramento do problema da missão e a elaboração de uma estratégia conceitual de solução requerem a *seleção* de uma fórmula ou fundamentação conceitual para as ações concretas dos dois passos seguintes. Tais decisões são tomadas com base em conhecimentos e premissas de *lógica* incompletos: “o que acontecerá se eu fizer isso (ex.: conquistar e manter um acidente capital) ou aquilo (ex.: estabelecer um sistema de postos avançados)?”

Deve-se cuidar para que essas premissas sejam corretamente identificadas, testadas e registradas — mesmo que tenham sido extraídas da doutrina em uso! Em função do modo pelo qual o cérebro humano funciona, o comandante e outros participantes começarão a conceber a ideia principal para a ação enquanto estão ainda enquadrando o problema. Chegar à melhor compreensão conceitual possível dos fatos conhecidos e, então, formular (ou conceber) uma trajetória conceitual vantajosa constitui o processo decisório mais difícil a ser enfrentado pelos comandantes de companhia. Identificar a direção mais promissora em um “terreno” que muda constantemente — em termos metafóricos

ou não — é o desafio. Um bom artigo que explora esse desafio é “Thinking and Acting Like an Early Explorer”, publicado em abril de 2011, no *Small Wars Journal*. Esses passos requerem pensar e agir como um explorador antes da era do *Google*

Lidar com tais tendências requer selecionar dentre um enorme volume de dados aparentemente desconexos, para impor uma estrutura lógica.

Earth, do *The Weather Channel* e dos sistemas de posicionamento global. A sabedoria contida nesse artigo não se restringe a “pequenas guerras”.

Fora do meio militar, a seleção de uma lógica é denominada decisão “estratégica”, ou “concepção estratégica”. Tal lógica é repleta de dificuldades, uma vez que o comandante e seus subordinados precisam permanecer céticos quanto à correção de seu enquadramento inicial do problema e continuar testando suas hipóteses. É fundamental verificar se há fatos que possam invalidar as premissas e evitar a acomodação induzida por sucessivos êxitos. A obra *The Black Swan: The Impact of The Highly Improbable* (intitulada, no Brasil, “A Lógica do Cisne Negro: O Impacto do Altamente Improvável”), de Nassim Nicholas Taleb, serve como um bom lembrete sobre a possibilidade de casos atípicos em relação aos padrões indutivos presumidos. A tendência humana é prestar mais atenção a dados comprobatórios e a ignorar indícios iniciais de refutação de uma hipótese.

Como Adaptar o Enquadramento Conceitual

Essa intransigência lógica sugere a necessidade de adaptação contínua do próprio enquadramento conceitual e da solução conceitual concebida, sabendo que a dinâmica interativa da situação operacional — incluindo as atividades do comando — gera novos fatores e altera a relevância de fatores antigos, às

vezes, tornando irrelevantes alguns deles. Deve-se ponderar, de antemão, os elementos essenciais de informação específicos desse tipo de processo decisório, e é preciso ter especial cuidado para não considerar a consecução de objetivos táticos concretos como sendo o principal indicador do êxito da missão. É preciso perguntar se o cumprimento desses marcos melhorou a situação da missão.

O terceiro passo do processo tradicional de resolução de problemas é regido pela lógica selecionada nas etapas anteriores. Normalmente, as pessoas não agem sem uma lógica subjacente, baseada em crenças obtidas com base na indução e nas intenções desenvolvidas a partir delas. Na verdade, a situação objetiva pode ser confusa (ou “mal estruturada”), mas os passos 1 e 2 fornecem uma estrutura lógica.

Portanto, a interpretação particular dos fatos conhecidos sobre a situação no passo 1 e a melhor avaliação de como aproveitar e evitar dificuldades com tal interpretação são os pressupostos do passo 3. Este requer a conversão de conceitos mentais em um esforço concreto, voltado à consecução de objetivos concretos na situação objetiva da missão. Esse processo consiste em *decidir quais objetivos concretos são os mais úteis e relevantes e como agir* — como otimizar e improvisar — em conformidade tanto com a situação objetiva vivida quanto com a lógica extraída nos passos anteriores. A atividade consiste em decidir que objetivos concretos de curto prazo devem ser buscados — normalmente variados, quando operamos em situações complexas. Também inclui decidir em que ordem eles devem ser buscados. O produto passa a ser a aplicação da lógica escolhida nos passos 1 e 2 para efetuar um planejamento regressivo, a começar dos objetivos de curto prazo, a fim de definir que meios, técnicas e métodos concretos devem ser utilizados. Fora das Forças Armadas, isso seria chamado de decisão tática, independentemente do nível organizacional em que fosse conduzida.

Em um mundo no qual a estrutura da lógica da missão permanece estática por longos períodos e a doutrina fornece modelos conceituais, os passos 1 e 2 requerem apenas modalidades rápidas de raciocínio. Essa

constância implica que a experiência prévia é facilmente transferível e que os problemas são simples o suficiente para serem enquadrados por um escalão superior. O passo 3 é o ponto decisivo do processo decisório. Contudo, para os comandantes de companhia das armas combinadas e seus comandantes subordinados, nas equipes de combate de brigada do Exército de hoje em dia, serão raros os casos que exijam apenas decisões táticas.

Ainda assim, a boa nova é que, nesse mesmo Exército, o processo decisório tático conduzido no passo 3 é suficientemente perspicaz. O atual processo decisório militar, composto de sete passos, e os procedimentos de comando a ele relacionados aperfeiçoaram a ciência do passo 3 — a resolução de problemas. Ensina-se uma poderosa e disciplinada lógica dedutiva linear, a qual é praticada habitualmente. Ao receberem a missão, os oficiais do Exército fazem um raciocínio inverso, partindo dos objetivos, com base na lógica da situação. Subdividem a tarefa principal da missão em tarefas impostas e deduzidas e empregam os meios orgânicos, em reforço e em apoio de que dispõem, seguindo as melhores técnicas e métodos que conhecem. São geradas hipóteses sobre os fatos, conforme o necessário. Elementos essenciais de informação são definidos com base na necessidade de verificar e aprimorar essas hipóteses. Os comandantes são preparados para identificar mudanças nos fatos conhecidos, escolher entre opções predeterminadas, apoiar as várias funções da operação, minimizar a surpresa e improvisar respostas adequadas a ameaças e oportunidades não previstas. A atual infraestrutura de comando e controle é concebida, primordialmente, para apoiar a resolução de problemas e o processo decisório tático do passo 3. A ampliação dessas capacidades até o “limite” sem dúvida aprimoraria o processo decisório tático no escalão companhia.

O quarto e último passo citado, no processo tradicional de resolução de problemas, é: “obter informações adequadas com base nas tentativas de execução, para que se possa adaptar tanto a tática de fins, métodos e meios concretos quanto a estratégia de fins, métodos e meios *conceituais*”. Esse processo sugere processos cíclicos de iteração.

O Ciclo de Ação

A maioria dos leitores reconhecerá o chamado ciclo OODA (observar, orientar, decidir e agir), de Boyd, o conceito de penetrar o ciclo de decisão do inimigo — um processo cíclico iterativo de *orientação* com base em questões relevantes, *observação* de mudanças pertinentes na situação, tomada de *decisões* acertadas e *ação* adequada em um ciclo contínuo. Esse ciclo se movimenta mais rapidamente que o do inimigo, com o intuito de introduzir mudanças na situação objetiva, que proporcionem crescentes vantagens para o lado mais rápido. O ciclo sustenta a *decisão* sobre como otimizar e improvisar em uma situação objetiva, considerando a lógica e a fundamentação definidas nos passos 1 e 2. As decisões anteriores quanto à lógica determinam quais são as questões relevantes para a consecução dos fins concretos pretendidos; que mudanças são pertinentes para uma bem-sucedida condução das operações em andamento; que decisões são necessárias quanto à execução; e quais são as adaptações concretas exigidas para o cumprimento dos objetivos concretos de curto prazo. O ciclo de decisão *tática* é uma forma razoavelmente boa para se pensar sobre as iterações do passo 3, que também estão implícitas no passo 4.

Alcançar o êxito em missões conduzidas em meio a uma complexidade dinâmica e interativa requer mais que o bem conhecido ciclo decisório tático. A solução do Exército australiano é modificar o ciclo OODA, convertendo-o em um ciclo de *agir* para aprender, *detectar* o que mudou, *decidir* o que as mudanças significam e *adaptar* a ação seguinte para dar início a um novo ciclo (A-S-D-A, na sigla em inglês, de *act, sense, decide, and adapt*). A meu ver, essa solução é conceitualmente esdrúxula.



Um militar do Exército Nacional Afegão, à direita, plota seu itinerário em uma carta, antes do início de um exercício de adestramento, Camp Morehead, no Afeganistão, 08 Mar 11.

Força Aérea dos EUA, Sgt Ryan Whitney

Combina as escolhas táticas de ação baseadas no raciocínio inverso com as bem diferentes escolhas de lógica, baseadas no raciocínio “para frente”. Seria melhor enfatizar que o ciclo OODA diz respeito a decisões para agir no mundo objetivo, em conformidade com uma determinada lógica. Algo como o ciclo A-S-D-A pode ser utilizado para testar e aprimorar a lógica do comando.

Esse ciclo decisório *estratégico* atenta, periodicamente, aos passos 1 e 2 e aos elementos conceituais do passo 4 do tradicional processo de resolução de problemas. Esse ciclo de iteração estratégico se movimenta mais devagar. O ciclo tático, por sua vez, pode ser concluído várias vezes, sem a necessidade de ajustar o raciocínio que orienta a seleção dos objetivos concretos desejados e sua sequência ou a escolha de métodos e técnicas para atingi-los.

Esse ciclo conceitual mais lento possui elementos essenciais de informação diferentes dos relacionados ao ciclo mais rápido, em ação no mundo concreto da missão. O primeiro requisito para sua operação é dispor de uma descrição explícita da estratégia de solução e do conjunto de hipóteses e premissas lógicas que constituem o enquadramento do problema

e a estratégia conceitual vigentes. É preciso verificá-la frequentemente, assumindo uma postura cética. O segundo requisito é saber que o dinamismo interativo da situação da missão, incluindo as atividades do comando, gera novos fatos continuamente, aumenta a relevância dos antigos e torna outros irrelevantes. O efeito combinado desses fatores levará ao insucesso da estratégia adotada para a solução do problema. O terceiro requisito é estabelecer práticas para efetuar um teste rigoroso dessa teoria e para reconhecer o possível insucesso da estratégia adotada nos estágios iniciais. Isso incluiria imitar, em menor escala, o conhecido processo de descoberta científica, um processo de destruição e renascimento conceitual criativo.

Na ciência, a teoria reinante e seus elementos são continuamente postos à prova por redes de cientistas, mesmo enquanto outros a aplicam para introduzir novas tecnologias e produtos no mundo real. Há um questionamento constante da capacidade da teoria reinante para descrever, explicar e prever *causa e efeito*. Fatos inexplicáveis e fenômenos imprevisíveis dão origem a novas explicações e a novas hipóteses, que acabam se transformando em novas teorias dominantes.

Na prática operacional, os comandos precisam aprender com suas ações “no mundo” de sua missão, baseadas em sua teoria vigente para uma estratégia de solução. Precisam ponderar questões básicas, como que resultados concretos devem ser previstos por sua teoria e quais devem ser as evidências iniciais. Devem então identificar se as mudanças ocorridas na situação representam melhorias à luz da missão. Precisam perguntar-se e decidir se os objetivos concretos atingidos pelo comando estão contribuindo ou não para uma melhora. Verificar se há fatos que possam *refutar* premissas será um melhor estímulo ao progresso que registrar evidências que confirmem ideias preconcebidas. Decidir o que significam as mudanças e os novos fatores na situação da missão levará à adaptação do enquadramento do problema e da estratégia de solução ao novo entendimento. Agir novamente, com base em uma nova e aprimorada teoria vigente, dá continuidade ao ciclo. Devem-se contemplar minuciosamente os elementos essenciais de informação particulares desse tipo de processo decisório.

Esse ciclo mais lento se dá de modo natural e periódico em toda situação, mesmo quando não se tem consciência de sua ocorrência.

Da Teoria à Prática

Vivi esse ciclo como comandante de companhia, operando por muito tempo no Vietnã. Desde cedo, aprendi a sabedoria da velha regra prática: “Quando estiver em dúvida, faça *algo!*” Contudo, eu sabia, também, que ela deveria ser aplicada apenas quando a missão ou as tropas estivessem em perigo. Aprendi que, sempre que estivesse em dúvida sobre o que fazer, seria uma boa ideia parar para refletir sobre o problema. Sei que colegas competentes também costumavam reenquadrar periodicamente os problemas que definiam suas missões, repensando em como abordá-las de outro modo. Teria sido melhor que eu tivesse feito isso explicitamente, com alguma instrução e ajuda. À medida que fui amadurecendo como comandante, o ato de passar do “modo tático” para o “modo estratégico”, conforme a situação exigia, ensinou-me a separar, em meu cérebro, a parte responsável pelo raciocínio tático linear e ação decisiva da parte que cuida do questionamento e da reflexão não lineares. Houve ocasiões em que foi preciso deixar que a ideia de “fazer as coisas acontecerem” no mundo real dominasse meu pensamento. Em outras, precisei que meus subordinados fizessem isso por mim, enquanto eu refletia se o que buscávamos atingir ainda fazia sentido. Precisava pensar sobre como minha organização se encaixava no contexto mais amplo.

Como mencionado, uma organização militar em campanha precisa aprender e adaptar-se nos diversos níveis simultaneamente e o mais rápido possível, de modo diferenciado em cada escalão, com seus comandantes recorrendo aos conhecimentos e ao apoio de pares, superiores e subordinados. Quando buscam reenquadrar sua lógica periodicamente, os comandantes de companhia fornecem aportes valiosos para os escalões superiores e vice-versa, especialmente quando isso é feito com rigor e de modo interativo. É preciso reconhecer a importância do ciclo de decisão e aplicar uma nova ciência e uma nova arte para melhorar seu funcionamento, até o escalão de comando onde isso for viável. **MR**