

# Liderança Adaptável no Processo Decisório Militar

Tenente-Coronel (Reserva) William J. Cojocar, Exército dos EUA

*Os comandantes do Exército neste século precisam ser pentatletas, chefes com várias habilidades, que possam prosperar em ambientes operacionais incertos e complexos [...] comandantes inovadores e flexíveis, peritos na arte e ciência da Profissão das Armas. O Exército precisa de comandantes que sejam decisivos, inovadores, adaptáveis, conscientes culturalmente, comunicadores efetivos e dedicados ao aprendizado pelo resto de suas carreiras.*

—Francis J. Harvey, Secretário do Exército, discurso durante cerimônia de formatura da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA<sup>1</sup>.

Originalmente publicado na edição November-December de 2011 da versão em inglês da *Military Review*.

**O**S COMANDANTES ATUAIS do Exército dos Estados Unidos da América (EUA) aceitaram a liderança adaptável como uma prática e uma metodologia, integrando-a na forma pela qual instruímos e preparamos os militares para enfrentar os desafios do ambiente operacional contemporâneo. A liderança adaptável é uma prática aceita, que facilita o comando em um ambiente difícil e variável, à medida que enfrentamos ameaças que mudam e desenvolvem suas táticas, técnicas e procedimentos a uma taxa semanal ou mensal. Houve vários avanços nessa prática nos últimos oito anos, com destaque para a doutrina operacional e de liderança e o estabelecimento de novos centros de adestramento para instruir futuros comandantes. Este artigo examina a doutrina atual do Exército dos

EUA sobre a liderança adaptável, focando a teoria e a prática relativas ao tema, e recomenda formas de incorporar as práticas pertinentes no processo decisório militar.

O Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, General de Exército Martin Dempsey, comentou, recentemente, sobre a nova doutrina operacional e de liderança: “A divulgação recente do Manual de Campanha 5-0 — *O Processo de Operações (FM 5-0 — The Operations Process)* representa uma grande mudança no modo pelo qual desenvolvemos comandantes adaptáveis, com sua introdução do processo de *Design*. O objetivo aqui é desenvolver comandantes que não pensem de forma linear, mas que, em vez disso, busquem entender a complexidade dos problemas antes de tentar resolvê-los. O *Design* proporciona aos comandantes a ferramenta cognitiva para *compreender* problemas complexos como parte das responsabilidades do comandante de Visualizar, Entender, Decidir e Orientar”<sup>2</sup>.

O Gen Dempsey acrescentou ainda: “Estamos tentando decidir como integrar novos conjuntos de habilidades para nossos comandantes para enfrentar as ameaças híbridas que existem nesses tempos incertos. O ritmo de mudança contribui para a complexidade crescente. [...] Estamos buscando habilidades de pensamento crítico e tentando reproduzir essas complexidades em nossos cenários de treinamento. Queremos desenvolver a capacidade de adaptação. Os instruídos de 2015 serão capazes de facilmente criar e adaptar os ambientes de adestramento virtual para satisfazer suas necessidades de instrução individuais ou coletivas”<sup>3</sup>.

---

O Tenente-Coronel Bill Cojocar, Ph.D., da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, é integrante da equipe do Centro de Armas Combinadas para o Programa de Informações, Observação e Reconhecimento/Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (TRADOC).

É Professor Adjunto na Texas A&M University-San Antonio e na Wayland Baptist University. Serviu no Comando Central do Exército dos EUA no Afeganistão. É bacharel pela Kent State University, mestre pela Boston University e doutor pela Capella University.

Nossa doutrina atual aborda o significado de liderança adaptável e fornece algumas ferramentas para ser adaptável, mas deixa de considerar como implantá-la no processo decisório militar. Isso é importante porque este processo é a origem das operações. Para desenvolver e executar planos e operações flexíveis e exercer a liderança adaptável, os comandantes atuais precisam entender onde e como, no processo decisório militar, podem integrá-la, aplicá-la e dominá-la para enfrentar ameaças adaptáveis e situações mutáveis.

### Como se Adaptar ao Ambiente de Ameaças “Híbridas”

A Divisão de Ameaças do Centro de Armas Combinadas do Exército dos EUA define a ameaça híbrida como uma combinação diversa e dinâmica de Forças regulares e irregulares e elementos criminosos, unificados para promover ações com efeitos mutualmente benéficos<sup>4</sup>. O termo “híbrido” é usado para representar a essência da complexidade da guerra, a variedade de atores envolvidos e a indistinção entre categorias tradicionais de conflito. As ameaças híbridas são inovadoras, adaptáveis, interligadas globalmente e em redes e inseridas nas populações locais. Podem possuir uma ampla variedade de tecnologias ultrapassadas, adaptadas ou avançadas — possivelmente incluindo armas de destruição em massa. As Forças dos EUA precisam preparar-se para uma gama de conflitos. A nova doutrina sobre ameaças inclui um componente de *Design* operacional chamado *operações adaptáveis* ou ações para preservar o poder de um adversário com capacidades superiores e aplicá-lo de forma adaptável contra ele próprio<sup>5</sup>. A meta imediata da ameaça híbrida é a sobrevivência, mas seu objetivo de longo prazo é a expansão de sua influência. O objetivo operacional da ameaça híbrida é adaptar-se temporariamente, usando a paciência e adequando táticas, técnicas e procedimentos e até metas operacionais e estratégicas, para viver e lutar mais um dia.

No artigo “Beyond the ‘Hybrid’ Threat: Asserting the Essential Unity of Warfare,” (“Além da Ameaça Híbrida: Reafirmando a

Unidade Essencial da Guerra”, em tradução livre), seus autores reforçam a ideia de que a liderança adaptável é essencial para enfrentar adversários atuais e futuros: “Essas [ameaças] que não se adaptaram enfrentaram a extinção rápida na selva da ordem estratégica global. Aquelas que conseguem são *entidades ou movimentos que, com base na observação contínua de seu ambiente operacional, manobram com velocidade e agilidade por meio de capacidades materiais e cognitivas para afetar a determinação e a psique de outros, a fim de atingir seus objetivos políticos*”<sup>6</sup>.

A capacidade de mudar de abordagem com agilidade e velocidade constitui a essência da ameaça futura, bem como da visão do ex-Secretário de Defesa Robert M. Gates para as Forças Armadas dos EUA (de ser adaptável no *Design* organizacional e de campanha, no desenvolvimento de capacidades e na execução). As ameaças futuras irão adaptar combinações específicas de capacidades cognitivas e materiais baseadas em uma contínua avaliação e reavaliação dos pontos fortes e fracos de outros, exigindo adaptação, experimentação e aprendizado constantes. Essa adaptabilidade é um indicador da capacidade que um indivíduo possui para mudar, a fim de adequar-se a circunstâncias alteradas, e fornece aos comandantes um pouco mais de flexibilidade perante o desconhecido. Essa necessidade de adaptabilidade e liderança adaptável indica uma possível lacuna em nosso sistema de doutrina<sup>7</sup>.

### A Liderança Adaptável Revista

A doutrina atual de liderança do Exército, o Manual de Campanha (FM) 6-22, fornece uma boa definição para liderança adaptável, explorando a prática do pensamento criativo, que utiliza abordagens adaptáveis extraídas de circunstâncias prévias ou lições aprendidas, além de criar métodos inovadores<sup>8</sup>. O manual estabelece que, quando as tarefas são difíceis, os comandantes adaptáveis identificam e levam em conta as capacidades da equipe, observando que, embora algumas ações sejam rotineiras, algumas exigem



Soldados do 3º Regimento de Cavalaria Blindado identificam alvos para treinamento de artilharia de campanha do Exército iraquiano, 20 Out 10.

esclarecimentos do superior e outras representam novos desafios<sup>9</sup>. O FM 6-22 fornece algumas novas ferramentas para adaptabilidade e define o que é ser um comandante adaptável.

A adaptabilidade é a capacidade de reconhecer alterações no ambiente, identificar os elementos essenciais de uma nova situação e desencadear mudanças para satisfazer novas exigências. A adaptabilidade é uma mudança efetiva de comportamento em reação a uma situação alterada.

Os comandantes adaptáveis examinam o ambiente cuidadosamente, determinam as características-chave da situação e estão cientes do que necessitam para desempenhar no ambiente alterado. Os comandantes extremamente adaptáveis se sentem à vontade ao entrarem em ambientes desconhecidos, têm a devida atitude mental para atuar segundo as ordens de comando de missão em qualquer organização (FM 6-0) e buscam aplicar habilidades e competências novas ou modificadas.

A liderança adaptável inclui ser um agente de mudança. Isso significa ajudar outros integrantes da organização, especialmente comandantes, a reconhecer que um ambiente está mudando e obter consenso conforme a mudança esteja ocorrendo. À medida que o consenso se forma, os comandantes adaptáveis se empenham em influenciar o rumo da organização. Usam vários métodos diferentes para influenciá-la, dependendo da urgência do problema<sup>10</sup>.

Decidir quando adaptar é tão importante quanto determinar como fazê-lo. A decisão de não adaptar em um novo ambiente talvez resulte em um desempenho deficiente ou no fracasso completo. Por outro lado, a adaptação não garante que a mudança irá melhorar a situação.

Segundo descreve o Manual de Campanha 6-22, os comandantes adaptáveis sentem-se à vontade com a ambiguidade e são flexíveis e inovadores. Estão prontos para enfrentar os desafios que se apresentem com os recursos disponíveis. São

ávidos aprendizes, capazes de lidar com várias exigências, alterar prioridades e mudar de forma rápida e suave. Enxergam a mudança como uma oportunidade.

A adaptabilidade tem dois componentes principais:

- A capacidade de um comandante de identificar os elementos essenciais necessários para o desempenho em cada nova situação.
- A capacidade de um comandante de mudar suas práticas ou sua Unidade ao aproveitar rapidamente os pontos fortes e minimizar os pontos fracos<sup>11</sup>.

Os comandantes adaptáveis são imparciais. Não tiram conclusões precipitadas, estão dispostos a correr riscos e se recuperam de reveses. A nova doutrina de liderança do Exército dos EUA instrui os comandantes sobre como tornar-se mais adaptável. Eles precisam aprender a liderar em diferentes culturas, buscar desafios e explorar suas capacidades cognitivas para neutralizar os desafios do ambiente operacional por meio da resolução lógica de problemas<sup>12</sup>.

---

**...a liderança adaptável é o arcabouço necessário para fechar a lacuna e fazer das aspirações uma realidade.**

### **Pensamento Adaptável, Design e o FM 5-0**

O Manual de Campanha 5-0 – *O Processo de Operações (FM 5-0 – The Operations Process)* aborda a adaptação ao concentrar-se no pensamento criativo, um processo que envolve a criação de algo novo ou original quando diante de problemas velhos ou desconhecidos, que exijam novas soluções. O pensamento criativo produz novos discernimentos, abordagens originais, perspectivas diferentes e formas inéditas de conceber e entender as coisas. Os comandantes consideram as opções para resolver problemas usando abordagens adaptáveis (extraídas de circunstâncias semelhantes anteriores) ou inovadoras (ideias completamente novas)<sup>13</sup>. O amplo espectro de operações da atualidade

exige que o planejamento seja integrado e abordado no processo de *Design* operacional, no processo decisório militar e nos procedimentos de comando de tropa<sup>14</sup>.

A inovação, a adaptação e o aprendizado contínuo são princípios centrais de *Design*. A inovação envolve a utilização de um novo enfoque em relação a uma situação familiar ou conhecida. A adaptação envolve a utilização de uma solução conhecida, adequando-a a uma situação particular ou respondendo efetivamente a mudanças no ambiente operacional. O *Design* ajuda os comandantes a liderar; orienta o planejamento, preparação, execução e avaliação das operações; e exige comandantes ágeis e versáteis, que fomentem o aprendizado organizacional contínuo ao mesmo tempo que se engajam ativamente em repetida colaboração e diálogo, que melhorem o processo decisório em todos os escalões<sup>15</sup>. O *Design* fornece um modelo para o enquadramento de problemas e ferramentas cognitivas para entendê-los e apreciar suas complexidades antes de tentar resolvê-los. As ferramentas ajudam os comandantes a reconhecer e a gerir transições, instruindo-os e treinando-os para identificar soluções adaptáveis e inovadoras, criar e explorar oportunidades e tirar proveito de riscos em vantagem própria<sup>16</sup>. Os comandantes precisam liderar o aprendizado organizacional, desenvolver métodos para determinar se é necessário um reenquadramento no decorrer de uma operação e avaliar e refletir sobre o problema em questão<sup>17</sup>.

### **A Prática da Liderança Adaptável**

O pioneiro da teoria da liderança adaptável, Ronald Heifetz, da Harvard University, afirma que a liderança adaptável é a prática de mobilizar pessoas para enfrentar desafios difíceis e prosperar. Envolve mudanças que facilitam a capacidade de prosperar. Tais mudanças se desenvolvem a partir do passado, que não pode ser desconsiderado. A adaptação organizacional ocorre por meio da experimentação<sup>18</sup>.

Heifetz, Alexander Grashow e Marty Linsky afirmam que a liderança adaptável é um processo repetitivo que envolve três atividades-chave:

- A observação de eventos e tendências.
- A interpretação deles.
- O planejamento de intervenções baseadas nas observações<sup>19</sup>.

A liderança adaptável, portanto, tem três partes: observação, interpretação e intervenção. Os comandantes flexíveis precisam adotar a mentalidade experimental compromissada com a intervenção, sem que fique presa a ela. A liderança adaptável consiste em determinação e habilidade. “A habilidade mais importante, e mais subestimada, para o exercício da liderança adaptável é o diagnóstico”, que em termos militares equivale à “análise de missão” e à “análise de estimativa atualizada”.

Heifetz, Grashow e Linsky oferecem, ainda, as seguintes recomendações para a prática da liderança adaptável:

- Não a execute sozinho.
- Viva a vida como um laboratório de liderança.
- Resista à inclinação de agir rapidamente.
- Descubra o prazer de tomar decisões difíceis<sup>20</sup>.

Os desafios adaptáveis são difíceis porque suas soluções exigem que as pessoas mudem seus hábitos. O trabalho adaptável requer três tarefas humanas complexas:

- Identificar o que deve ser preservado de práticas passadas (lições aprendidas).
- Identificar o que descartar das práticas passadas.
- Criar novas soluções, partindo do que se tem de melhor das práticas passadas<sup>21</sup>.

Quando comandantes compreendem as aspirações de sua organização — as inovações e o progresso que querem atingir — e exigem respostas além das capacidades atuais, a liderança adaptável é o arcabouço necessário para fechar a lacuna e fazer das aspirações uma realidade<sup>22</sup>. Proporciona um método disciplinado para fazer mais sobre o que se considera mais importante<sup>23</sup>.

## A Liderança Adaptável e o Processo Decisório Militar

Entender a liderança adaptável é importante, mas integrá-la no processo decisório militar

é um desafio. Não há muitas fontes sobre o assunto. São apresentadas a seguir algumas recomendações a serem consideradas durante o processo decisório militar:

**Passo 1: Recebimento de missão.** Receber de um quartel-general a ordem para uma nova missão é o chamado recebimento de missão. Os comandantes são responsáveis pelo fornecimento de uma orientação inicial e do prazo alocado. Dependendo da complexidade da situação, eles podem iniciar as atividades de *Design* antes ou simultaneamente com o processo decisório militar. Como especificado pelo FM 5-0, os comandantes podem escolher conduzir o *Design* para ajudá-los a entender o ambiente operacional, enquadrar o problema e considerar abordagens operacionais para administrá-lo ou resolvê-lo.

Por que os comandantes relutam em conduzir o *Design*? É porque não entendem em que ele consiste? É porque é um processo demorado? Ou é porque confiam que têm um bom entendimento do verdadeiro problema e não precisam desperdiçar tempo tentando validá-lo?

Qualquer que seja o caso, o *Design* proporciona uma plataforma ideal para dar início ao pensamento adaptável, ao modelar o enquadramento inovador e adaptável de problemas. O *Design* fornece aos comandantes as ferramentas para entender os problemas e suas complexidades antes de tentar resolvê-los. Ao reservar um tempo necessário para esse valioso exercício, ajuda-se a formar habilidades de liderança adaptável, instruindo-os e treinando-os para identificar soluções adaptáveis e inovadoras, criar e explorar oportunidades e tirar proveito de riscos em vantagem própria. O tempo investido no processo de *Design* é um passo valioso para entender a ameaça, o ambiente e como encarar os dois com planos e operações adaptáveis.

**Passo 2: Análise de missão.** O comandante e o estado-maior conduzem a análise da missão para melhor entenderem a situação e o problema e identificar *o que* o comando precisa cumprir, *quando* e *onde* fazer isso e, o mais importante, *por que* — o propósito da operação. A análise da missão é o passo mais importante no processo

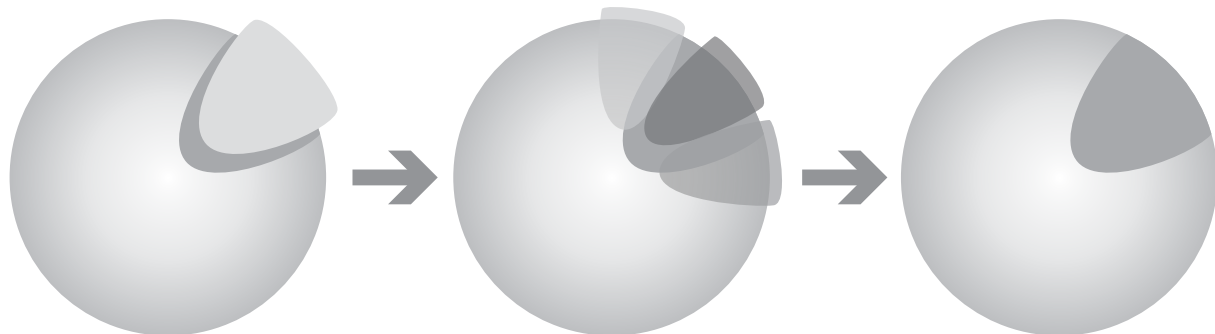
decisório militar, porque nenhum planejamento subsequente pode resolver um problema se o comandante e o estado-maior não o compreenderem antes. A análise da missão permite que os comandantes visualizem a operação e descrevam como ela se desenvolverá de acordo com a Intenção do Comandante e com suas orientações para o planejamento<sup>24</sup>. A análise de missão é um dos passos mais importantes para a integração da liderança adaptável. Até que ponto somos adaptáveis, flexíveis e ágeis? Somos inflexíveis em nossas táticas, técnicas e procedimentos, reagindo continuamente à ameaça, ou somos preventivos, proativos e ágeis? Embora não especificadas na doutrina do Exército, as duas ferramentas a seguir são valiosas para facilitar a adaptabilidade: a análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças; e a análise das Forças. Da mesma forma, o estado-maior deve observar, analisar, entender e interpretar tendências (análise de padrões).

**Passo 3: Desenvolvimento da Linha de Ação (L Aç).** Este passo gera opções para a análise e comparação subsequentes, para satisfazer a intenção e orientações de planejamento do comandante. Os planejadores usam a definição do problema, missão, intenção do comandante, as orientações para o planejamento e os resultados da análise da missão para desenvolver linhas de ação. Frequentemente, os estados-maiores desenvolvem uma ou duas linhas de ação que são diametralmente opostas em seus métodos para resolver o problema. Muitas vezes, os estados-maiores recebem instrução de desenvolver uma terceira linha de ação que, normalmente, serve como uma opção descartável. O planejamento deve contemplar uma linha de ação proativa e preventiva como uma forma de injetar adaptabilidade no processo decisório militar. O critério “adaptável” serve como fator a ser considerado para validar a linha de ação. Claro, precisamos treinar nossos



Exército dos EUA

O então Chefe de Estado-Maior do Exército, Gen Ex Martin E. Dempsey, dirige a palavra aos militares norte-americanos durante uma visita ao Camp Liberty, Iraque, 19 Abr 11.



**Determinar quais práticas são essenciais para o futuro e quais representam obstáculos**

**Conduzir experimentos inteligentes e testar novas práticas**

**Integrar novas práticas, alinhar pessoas por toda a organização para executá-las**

### Introdução à Adaptação Organizacional.

estados-maiores para entender qual é o critério de seleção e como aplicá-lo em termos quantificáveis.

**Passo 4: Análise da linha de ação (jogo da guerra).** Este passo permite que comandantes e seus estados-maiores identifiquem dificuldades e problemas de coordenação, bem como as prováveis consequências das ações planejadas ou consideradas<sup>25</sup>. As decisões centradas em ameaças, proativas ou reativas, e ações, reações e ações contrárias adaptáveis tendem a resultar em uma análise dinâmica da linha de ação. A avaliação de riscos deve também ser considerada. Estamos desafiando os limites do risco? Estamos dependendo de um nível de risco baixo a moderado, ou moderado a alto, durante o jogo da guerra? A análise da linha de ação (jogo da guerra) pode se tornar um exercício extremamente adaptável se o estado-maior desenvolver um linha de ação flexível, testá-la no jogo da guerra, integrar os resultados e avaliá-los. Esse passo do processo decisório militar é a etapa

experimental, durante a qual o estado-maior testa as intervenções.

**Passo 5: Comparação das linhas de ação.** Este é um processo objetivo destinado a avaliar as linhas de ação conforme critérios estabelecidos pelo comandante e seu estado-maior, servindo para identificar seus pontos fortes e fracos e permitir que o comandante selecione a L Aç com a maior probabilidade de sucesso, para desenvolvê-la em um plano ou ordem de operações<sup>26</sup>. O uso de critérios de avaliação e seleção voltados à adaptabilidade para comparar linhas de ação introduz essa característica no processo decisório militar.

### Conclusão

A liderança adaptável é uma prática aceita, que facilita o comando em um ambiente difícil e variável, em que enfrentamos ameaças adaptáveis e “híbridas”, que mudam e desenvolvem táticas, técnicas e procedimentos no amplo espectro dos conflitos.**MR**

### REFERÊNCIAS

1. Dr. Francis J. Harvey, Secretário do Exército, discurso para a formatura da Escola de Comando e Estado Maior do Exército dos EUA, 2005.  
 2. Consulte: <<http://www.military-training-technology.com/mt2-home/259-mt2-2010-volume-15-issue-4-july/3105-qaa-general-martin-e-dempsey.html>>.  
 3. Consulte: <<http://www.army.mil/-news/2009/09/04/27024-tradoc-commanderdiscusses-leadership-training-at-forum>, <http://www.military-training-technology.com/>

[mt2-home/259-mt2-2010-volume-15-issue-4-july/3105-qaa-general-martine-dempsey.html](http://www.military-training-technology.com/mt2-home/259-mt2-2010-volume-15-issue-4-july/3105-qaa-general-martine-dempsey.html)>.  
 4. Training Circular 7-100, *Hybrid Threat* (Washington DC: Government Printing Office [GPO], 2011), p. iv.  
 5. *Ibid.*, p. 4-1.  
 6. SADOWSKI, David e BECKER, Jeff. “Beyond the ‘Hybrid’ Threat: Asserting the Essential Unity of Warfare,” *Small Wars Journal* (2010), Small Wars Foundation.

7. Ibid., p. 11.
8. Field Manual (FM) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: GPO, 2006), p. 6-2.
9. Ibid., p. 9-1.
10. Ibid., p. 10-8.
11. Ibid., p. 10-9.
12. Ibid.
13. FM 5.0, *The Operations Process* (Washington, DC: GPO, 2010), p. 1-6.
14. Ibid., p. 2-7.
15. Ibid., p. 3-1.
16. Ibid., p. 3-3.
17. Ibid., p. 3-7.
18. HEIFETZ, Ronald A.; GRASHOW, Alexander; e LINSKY, Marty. *The Practice of Adaptive Leadership* (Boston, MA, Harvard Business Press, 2009), p. 14-17.
19. Ibid., p. 32-32. Heifetz, Grashow e Linsky declaram que a liderança adaptável é um processo repetitivo que envolve três atividades principais.
20. Ibid., p. 37.
21. Ibid., p. 41-45.
22. Figure 1. CLA (2010), disponível em: <[http://www.cambridge-leadership.com/index.php/adaptive\\_leadership](http://www.cambridge-leadership.com/index.php/adaptive_leadership)>.
23. Ibid.
24. FM 5.0, p. B-5.
25. Ibid., p. B-21.
26. Ibid., p. B-33.