

Um Fracasso Épico

Por Que Líderes Precisam Fracassar para Vencer no Final



Maj Timothy Trimailo,
Força Aérea dos EUA



Quando um repórter lhe perguntou como se sentiu ao fracassar mil vezes, Thomas Edison replicou, “Eu não fracassei 1.000 vezes. A lâmpada foi uma invenção de 1.000 passos”¹. Para Edison, o fracasso não era apenas uma opção, mas uma exigência para o êxito final. Sem os muitos reveses que enfrentou durante o processo de invenção, Edison não teria aprendido com os seus erros e, com o tempo, entregue uma lâmpada comercialmente viável à humanidade. Infelizmente, a sociedade moderna tende a minimizar o fracasso, negar sua ocorrência ou ter vergonha quando outros o reconhecem primeiro. Nas categorias esportivas juvenis, por exemplo, os organizadores das competições entregam troféus de participação a todos os participantes em vez de encarar o fato de que algumas pessoas vencem e outras perdem. Mesmo algumas das universidades mais prestigiosas

nos Estados Unidos têm relutância em conceder notas baixas aos estudantes que ficam aquém das expectativas. Ao formar-se nessas instituições, esses estudantes não estão preparados para as cruéis e impiedosas realidades do mundo.

Os responsáveis por essas ligas esportivas juvenis e essas universidades impedem o desenvolvimento desses jovens devido a uma distorção da linha entre o êxito e o fracasso. Resumindo, a sociedade atual mimica os futuros líderes da Nação e estabelece condições para que eles tenham fracassos mais significativos no futuro ao não deixar que eles experimentem o fracasso na fase inicial da vida.

A tendência moderna de aversão ao fracasso é prevaiente, também, nas Forças Armadas. Os comandantes e os mentores não permitem que os oficiais subalternos fracassem no início de suas carreiras. Esse



fenômeno se deve, provavelmente, a diversos fatores. Primeiro, a carreira militar é uma profissão difícil e impiedosa que envolve a morte e a destruição, então uma aversão ao risco e ao fracasso é um subproduto esperado. Segundo, os comandantes superiores são submetidos a uma grande quantidade de escrutínio pelo Departamento de Defesa, Congresso e pela opinião pública, provocando que microgerenciem os oficiais subalternos mais do que nunca, para impedir fracassos que possam ter repercussões negativas para eles. Além disso, os comandantes são, geralmente, personalidades “tipo A”, que exigem o controle máximo sobre as variáveis operacionais.

Em consequência, alguns desses comandantes superiores punem, frequentemente, os pequenos fracassos com gravidade, às vezes degradando o potencial para promoções futuras de oficiais subalternos que seriam, em outros contextos, promissores. Semelhante ao mundo civil, essa política de tolerância zero para com os fracassos afeta negativamente a próxima geração de comandantes nas Forças Armadas, ao reprimir a iniciativa e fazer com que eles sejam aversos ao risco. Ou eles não são permitidos fracassar e se recuperar na fase inicial da carreira ou deixam as Forças Armadas devido às reduzidas possibilidades de promoção determinadas por um fracasso anterior, pelo qual eles percebem que não podem se recuperar. Além disso, em um mundo de ampliado escrutínio externo e acesso a novas ferramentas de microgerenciamento, por meio de novas tecnologias, a tendência institucional de aversão ao fracasso e o medo de punição apenas se tornam mais acentuados.

Isso é extremamente lamentável, contudo, porque o desenvolvimento da liderança demanda um pouco de fracasso. O fracasso, quando ocorre no contexto apropriado, permite que indivíduos aprendam com os erros, promove a resiliência e a coragem moral e desenvolve a capacidade de equilíbrio entre o risco e a recompensa na tomada de decisões futuras, sob as condições mais sérias das operações reais, incluindo o combate.

Página anterior: Um sargento apresenta um relatório da situação ao 2º Ten Randy Jozwiak (à esquerda) durante um exercício de adiestramento, como parte do grande exercício Northern Strike 15, no Centro de Treinamento de Manobras Conjuntas no Camp Grayling, no Estado do Michigan. O sargento é comandante de grupo de combate e Jozwiak é comandante de pelotão designados ao 1º Batalhão, 126º Regimento de Cavalaria. (Sgt Seth LaCount, Exército dos EUA)

Fracassar e Aprender Cedo ou Fracassar com Maiores Consequências mais Tarde

Em setembro de 2013, o Comandante do Corpo de Fuzileiros Navais afastou dois generais por falta de capacidade de “exercer o nível de julgamento esperado de comandantes do seu posto”, após 15 insurgentes romperem a segurança em uma base no Afeganistão e destruírem várias aeronaves³. A validade da decisão de substituir esses comandantes e o caráter e a experiência dos oficiais em questão estão além do alcance deste artigo, mas a prevenção desse tipo de fracasso nos níveis superiores deve ser um objetivo primordial à medida que as Forças Armadas desenvolvem seus líderes.

Infelizmente, é provável que este exemplo não seja o último grande fracasso cometido por um oficial americano de alto escalão. Quer seja no desenvolvimento de um método para interagir com os subordinados, na seleção de uma missão tática apropriada durante o planejamento operacional ou na administração de um plano de treinamento da unidade, o fracasso de um oficial subalterno em tais empreendimentos proporciona o fórum prático necessário para ensaios e erros. Conforme comandantes ascendem na hierarquia das Forças Armadas, eles utilizam um conjunto pessoal de ferramentas para evoluir conforme os problemas que enfrentam se tornam mais complexos.

Outra razão pela qual o fracasso inicial facilita a aprendizagem pelos próprios erros pode ser derivada de uma análise da alternativa. Em alguns casos, um histórico de sucesso contínuo garantido pode resultar em fracasso no final, porque a aprendizagem significativa não ocorre sob circunstâncias de êxito constante. Por exemplo, o fabricante italiano de motocicletas Ducati começou a entrar em corridas no circuito competitivo em 2003. Após alguns sucessos iniciais alcançados quando empregaram a aprendizagem obtida dos resultados deficientes das corridas iniciais, os engenheiros deixaram de continuar a analisar os dados das corridas para melhorar progressivamente seu design de motos para o futuro⁴. Como Francesca Gino e Gary Pisano observam, o sucesso inicial de Ducati limitou a necessidade de continuar a aprendizagem organizacional, causando que a empresa falisse depois, devido a uma cultura de complacência acumulada⁵. Quando aplicado ao desenvolvimento de

lideranças nas Forças Armadas, esse cenário demonstra a condição natural do êxito. Em suma, sucesso em demasia pode levar à confiança excessiva e à letargia, que, por sua vez, impedem a aprendizagem e a melhoria continuadas. Por outro lado, os líderes precisam aceitar o conceito de que aprender com o fracasso é uma necessidade inevitável para a melhoria contínua e a otimização do desempenho.

O aspecto final do fracasso como um catalisador para a aprendizagem é que ele ajuda os líderes a identificar as indicações e os avisos do fracasso antes de que ele possa ocorrer. Kathy Malloch e Tim Porter-O'Grady afirmam que os líderes altamente bem-sucedidos se preocupam com o fracasso porque esse faz com que eles se concentrem nos minuciosos detalhes e lidem, de forma rápida e decisiva, com os indicadores do fracasso⁶. O fracasso proporciona um meio para analisar todos os aspectos do indivíduo e da organização para ajudar a identificar os fatores críticos que levaram ao fracasso. Ao analisar esses indicadores após um evento malogrado, o líder pode identificar indicadores semelhantes no futuro para evitar proativamente o fracasso. Com referência ao exemplo anterior, sobre os dois generais dos Fuzileiros Navais no Afeganistão, é possível que aprender com os erros táticos cometidos no nível subalterno pudesse ter ajudado esses indivíduos a identificar, de antemão, os indicadores de uma infiltração da base, assim evitando o fracasso em tão grande escala.

Existe uma condicionante no argumento que o desenvolvimento da liderança deve incentivar a aprendizagem com os próprios erros, no nível subalterno. O foco não deve ser confundido com um esforço para garantir que oficiais subalternos fracassem, mas, em vez disso, que seja proporcionado a eles um ambiente que tolera erros, em um contexto onde esses erros levam à autoavaliação, aprendizagem e correção, para evitar fracassos no futuro. Como o filósofo George Santayana afirmou e Winston Churchill reiterou depois, "Aqueles que não conseguem lembrar o passado estão condenados a repeti-lo"⁷. Embora o fracasso seja necessário para que o pensamento em profundidade possa ocorrer, aqueles que não aprendem de uma forma diligente com os erros são bem mais prováveis de repeti-los. Consequentemente, para o militar, o fracasso no contexto e no ambiente apropriados deve ser considerado como uma oportunidade para aprender

com os erros, evitar as armadilhas do êxito perpétuo e identificar, em uma escala maior, os sinais indicadores dos fracassos no futuro.

Fracassar, Recuperar, Repetir

Além de aprender com os erros, superar a adversidade e se recuperar dos fracassos são passos importantes no desenvolvimento de um líder. Como os dois estudiosos da Liderança, Warren Bennis e Robert J. Thomas, observam, "as habilidades necessárias para superar a adversidade e emergir mais forte e mais determinado do que nunca são as mesmas que contribuem para criar líderes extraordinários"⁸. A maneira como um líder em desenvolvimento reage a situações difíceis correlaciona-se diretamente com a sua capacidade de superar a adversidade no futuro. Essas experiências proporcionam ao líder um entendimento recém-adquirido dele próprio e uma aumentada capacidade de lidar com dificuldades futuras.

Contudo, se os líderes em desenvolvimento não recebem uma chance de se recuperar da adversidade porque são protegidos do fracasso, eles permanecem não testados e são mais prováveis de enfrentar as situações futuras difíceis de maneira negativa. Em outras palavras, esses líderes não desenvolvem o que Bennis e Thomas se referem como a "capacidade adaptativa", porque não têm a oportunidade de fazer isso⁹. Por outro lado, os líderes que desenvolvem essa capacidade e constroem a resiliência individual são bem mais prováveis de promover esse comportamento nos seus subordinados e unidades conforme eles sobem a escada organizacional.

O Maj Timothy Trimailo, da Força Aérea dos EUA, é oficial de estado-maior no Escritório de Ligação ao Poder Legislativo do Secretário da Força Aérea, em Washington, D.C. É bacharel em Ciência Política pela Academia da Força Aérea dos EUA e mestre em Administração de Empresas pela University of Nebraska. Seus postos anteriores incluem operações espaciais e funções de aquisição na Base da Força Aérea Schriever, no Estado do Colorado; o Centro de Sistemas de Espaço e de Mísseis, em El Segundo, Califórnia; e o National Reconnaissance Office (Gabinete de Observação Nacional), em Chantilly, Virgínia. Foi graduado, em 2017, no Command and General Staff College do Exército dos EUA, em Fort Leavenworth, Kansas.

Além de construir a resiliência individual, o fracasso como um oficial subalterno ajuda, também, a desenvolver a coragem moral. Um aspecto chave da coragem moral é a capacidade de admitir os erros sem medo de humilhação ou de passar vergonha¹⁰. A disposição de admitir os erros não é uma qualidade natural, especialmente para os estereotipados líderes competitivos dentro das Forças Armadas. Dito isto, a capacidade de se adaptar e superar o fracasso como um oficial subalterno ajuda a construir a confiança necessária para se sentir suficientemente confortável em admitir os erros mais tarde na carreira de um líder. Como Peter Olsthoorn afirma, a unidade de coesão que constrói a coragem física nas Forças Armadas é o mesmo elemento que faz com que os indivíduos sejam mais prováveis de conformar-se cegamente e, assim, menos prováveis de irradiar a coragem moral¹¹. Além disso, a ênfase no êxito da unidade combinada com a tendência para mitigar o fracasso individual impede o desenvolvimento de coragem moral em líderes militares em formação. Embora o desenvolvimento de equipes e a unidade de coesão sejam essenciais para o sucesso operacional, os comandantes superiores precisam, também, se concentrar no desenvolvimento de qualidades individuais nos subordinados, incluindo a coragem moral.

Os críticos do argumento que sustenta que fracassos que ocorrem cedo na carreira fomentam a resiliência e a coragem moral talvez afirmem que essas características são inerentes, ou ausentes, em todos os indivíduos e não são qualidades que podem ser desenvolvidas. Os princípios éticos tradicionais de Nicômaco, por exemplo, afirmam que se pode aprender a maioria das habilidades, mas não se pode adquirir as virtudes morais acima e além do que já é inerente do indivíduo¹². Embora cada ser humano certamente possua um certo nível de moralidade e resiliência individual, as provações e as tribulações dos fracassos durante os anos de formação podem ajudar na construção da aptidão para essas características e da disposição para empregá-las no futuro. As Forças Armadas precisam que seus líderes superem o fracasso no início de suas carreiras para desenvolver a resiliência individual e a coragem moral. Essas capacidades não apenas ajudam os líderes a se comportar pessoalmente no futuro, mas também a incentivar essas características nos subordinados, que fomenta uma cultura de emprego da coragem moral.

A Tênuê Linha entre o Êxito e o Fracasso

Aprender com os fracassos e desenvolver a resiliência e a coragem moral diante da adversidade são extremamente importantes no desenvolvimento da liderança, pois os líderes militares precisam, no final das contas, correr riscos em quase todas as decisões tomadas como comandantes superiores. A doutrina do Exército declara que a aceitação de riscos calculados ajuda os comandantes a aproveitar uma oportunidade para obter e manter a iniciativa no campo de batalha¹³. Em outras palavras, o Exército aceita o fato de que as operações militares envolvem risco e que comandantes precisam assumir quantidades aceitáveis do risco para facilitar o sucesso em conflitos. A capacidade de identificar riscos calculados, contudo, é uma habilidade desenvolvida como um oficial subalterno. Independentemente de uma análise minuciosa, a maneira mais eficaz para realmente entender qual risco é calculado e aceitável é atravessar a linha e experimentar o risco inaceitável, a um dado momento. Quando um líder assume um risco inaceitável, o fracasso é bem mais provável de ocorrer. Essa experiência reforça mais a capacidade do líder de discernir entre o risco calculado e uma aposta inaceitável e empregar o juízo formado para tomar decisões críticas no campo de batalha.

O objetivo de aceitar o risco calculado é aumentar a probabilidade de obter grandes recompensas. O risco é frequentemente considerado negativo e algo que pessoas devem evitar, mas a assunção de riscos bem pensada e constante é, na realidade, um requisito para o êxito de alto nível¹⁴. Tim Kane se refere a essa qualidade em líderes como a “propensão a agir” que empreendedores possuem, ou um desejo de assumir riscos proativa e cuidadosamente para maximizar os retornos¹⁵. A única maneira para obter o máximo retorno em qualquer negócio é correr riscos. No contexto militar, os líderes que assumem riscos calculados no campo de batalha são aqueles que contam com os maiores sucessos no conflito. Como o Gen Ex David Perkins afirmou no Army Mission Command Symposium (Simpósio de Comando de Missão do Exército), de 2013, manter uma posição de vantagem no campo de batalha é difícil porque essa vantagem é sempre relativa ao inimigo e é sempre temporária, já que o inimigo constantemente se adapta ao ambiente operacional evolutivo¹⁶. Em outras palavras, a tomada de riscos calculados é um

requisito para a execução de guerra na era moderna. No entanto, se os líderes militares não correrem riscos, experimentarem fracassos e aprenderem com os erros cedo nas suas carreiras, eles não irão entender completamente as características da aceitação de correr riscos calculados e aproveitar as vastas recompensas disponíveis pela assunção desses riscos. Em outras palavras, a assunção de riscos e o fracasso podem reduzir o risco futuro. Os líderes militares merecem seus salários quando efetivamente controlam os riscos e maximizam as chances de sucesso.

Um ponto de vista alternativo sobre o risco e o fracasso é que a natureza violenta das operações militares exige que comandantes minimizem o risco a todo custo para evitar fracasso e subsequentes perdas de vida. A mídia e o público americano criticaram os líderes militares dos EUA depois da intervenção no Iraque, em 2003, pelo desdobramento de um número insuficiente de militares e por não ter um plano razoável para o esforço de estabilização pós-conflito¹⁷. Segundo esses críticos, esses líderes tinham calculado erroneamente o risco envolvido nesse tipo de operação militar. Contudo, esse exemplo não valida a afirmação de que o risco deve ser evitado a todo custo. Pelo contrário, prova que o risco mal entendido é perigoso, mas a assunção de riscos calculados pode produzir recompensas altas. Embora os méritos da campanha no Iraque não sejam o assunto deste artigo, o argumento é que líderes precisam correr riscos diante de informações imperfeitas e que os erros de cálculo do risco no início das suas carreiras podem influenciar a capacidade de realizar o equilíbrio entre o risco e a recompensa, para melhorar julgamento mais tarde, como um comandante superior. Se esse equilíbrio é adquirido por meio do fracasso nos estágios iniciais, os comandantes superiores podem evitar a perda de vidas e manter uma posição de vantagem relativa nas operações militares, por meio da tomada de decisão bem informada e do controle dos riscos calculados.

Conclusão

O desenvolvimento da liderança exige um certo nível de fracasso. Ele permite que líderes aprendam com os erros passados, constrói a resiliência individual e a coragem moral; e desenvolve a capacidade de equilibrar o risco e a recompensa no processo decisório para promover sucesso no futuro. Aprender com os erros

é uma exigência humana, mas, também, é necessário para o desenvolvimento da liderança. Facilita o crescimento pessoal e ajuda líderes a entender e visualizar o êxito e os sinais de aviso do fracasso, e também reduz a inevitável complacência promovida por uma percepção do sucesso perpétuo. O fracasso pode, também, produzir a resiliência e a coragem moral, porque ensina o líder a superar a adversidade, reconhecer os erros e sair das dificuldades com renovada autoestima, confiança e resistência. Embora essas qualidades sejam inerentes a cada pessoa, desde o nascimento, elas são ensinadas pelas provações e tribulações. Finalmente, a profissão militar exige líderes que possam equilibrar o risco e a recompensa com precisão. Sem a assunção de riscos calculados, não há retorno sobre o investimento e os líderes militares precisam incorporar o espírito empreendedor para aproveitar uma oportunidade e manter a posição extremamente variável de vantagem relativa sobre o inimigo. Por outro lado, a solução para a tomada efetiva de riscos é a análise e a prudência. Todos esses três pontos mostram por que os líderes militares precisam fracassar na fase inicial da carreira para serem líderes organizacionais efetivos, nos escalões superiores.

O ambiente operacional atual é complexo, perigoso e impiedoso. A doutrina conjunta afirma que “o comandante é o aspecto central da arte operacional, devido não apenas à formação e à experiência, mas também porque o julgamento e as decisões dele são necessários para orientar o estado-maior durante o processo”¹⁸. Atualmente, a liderança militar atual exige formação, experiência e tirocínio que alimentem o processo decisório de maneira razoável. Infelizmente, os comandantes atuais não permitem que seus oficiais subalternos corram riscos calculados e aprendam com o fracasso nos escalões subordinados. Embora essa prática possa melhorar as chances de operações bem-sucedidas hoje em dia, isso impede o crescimento de oficiais subalternos que serão incumbidos da defesa da Nação, no futuro. Esses oficiais precisam experimentar e aprender com os fracassos hoje, para tornarem-se mais resistentes, mais confiantes em sua coragem moral e mais aptos para realizar o equilíbrio entre o risco e a recompensa nas futuras operações. Da mesma forma que Edison respondeu a um repórter sobre seus fracassos no caminho para a invenção da lâmpada, o líder militar é, também, uma invenção com mil passos. ■

Referências

1. Pauline Estrem, "Why Failure is Good for Success," *Success*, 25 Aug. 2016, acesso em: 30 ago. 2017, <http://www.success.com/article/why-failure-is-good-for-success>.
2. Michael Zuckerman, "Failing to Fail?," *Harvard Magazine* online, 23 Dec. 2013, acesso em: 23 ago. 2017, <http://harvardmagazine.com/2013/12/failing-to-fail>.
3. Rajiv Chandrasekaran, "Two Marine Generals Fired for Security Lapses in Afghanistan," *Washington Post* online, 30 Sep. 2013, acesso em: 23 ago. 2017, https://www.washingtonpost.com/world/national-security/two-marine-generals-fired-for-security-lapses-in-afghanistan/2013/09/30/b2ccb8a6-29fe-11e3-b-139-029811dbb57f_story.html?utm_term=.3534743a944e.
4. Francesca Gino e Gary Pisano, "Why Leaders Don't Learn from Success," *Harvard Business Review*, April 2011, acesso em: 23 ago. 2017, <https://hbr.org/2011/04/why-leaders-dont-learn-from-success>.
5. Ibid.
6. Kathy Malloch e Tim Porter-O'Grady, *The Quantum Leader: Applications for the New World of Work* (Burlington, MA: Jones and Bartlett Publishers, 2005).
7. George Santayana, *The Life of Reason; Or The Phases of Human Progress* (New York: Charles Scribner's Sons, 1920).
8. Warren G. Bennis e Robert J. Thomas, "Crucibles of Leadership," *Harvard Business Review* (September 2002), p. 39–40.
9. Ibid.
10. William Ian Miller, "Moral Courage and Civility," cap. 16 in *The Mystery of Courage* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000).
11. Peter Olsthoorn, "Courage in the Military: Physical and Moral," *Journal of Military Ethics* 6, no. 4 (2007): p. 270–79.
12. Ernst M. Conradie, *Morality as a Way of Life: A First Introduction to Ethical Theory* (Cape Town, South Africa: Sun Press, 2006).
13. Army Doctrine Reference Publication 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2014 [Change 2]), p. 1–4.
14. Anne Kreamer, *Risk/Reward: Why Intelligent Leaps and Daring Choice Are the Best Career Moves You Can Make* (New York: Random House, 2015).
15. Tim Kane, *Bleeding Talent: How the U.S. Military Mismanages Great Leaders and Why it's Time for a Revolution* (New York: Palgrave Macmillan, 2012).
16. David G. Perkins, "Understanding Mission Command," YouTube video, do simpósio, de 2013, da Association of the United States Army, postado pelo "USArmyCAC Fort Leavenworth," 29 Oct. 2013, acesso em: 23 ago. 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=Rw6lcaqA5MM>.
17. Paul Yingling, "A Failure in Generalship," *Armed Forces Journal* (1 May 2007), acesso em: 23 ago. 2017, <http://armedforcesjournal.com/a-failure-in-generalship/>.
18. Joint Publication 5-0, *Joint Operation Planning* (Washington, DC: U.S. GPO, 11 August 2011), p. XIX.