

# UM SIMULADOR DE VOO PARA O CÉREBRO: POR QUE OS MILITARES PRECISAM ESCREVER

Major Trent J. Lythgoe, Exército dos Estados Unidos da América

*Este artigo foi originalmente publicado na edição Nov/Dez de 2011, da Military Review, sob o título "Flight Simulation for the Brain – Why Army Officers Must Write" (pag. 49-56), e, no bimestre Jan/Fev de 2012, uma versão em português foi publicada na edição brasileira da mesma Revista. A presente reprodução foi autorizada pelo autor.*

O Major Trent J. Lythgoe é o Subcomandante do 3º/17º Regimento de Cavalaria, na Base Hunter, da Aviação do Exército, na Geórgia. É bacharel pela Weber State University e mestre pela Webster University. Ele serviu em uma variedade de funções de comando e de estado-maior e, antes de frequentar o curso de Estado-Maior, foi o observador/instrutor-chefe de aviação do Grupo de Operações Charlie, do Programa de Treinamento de Comando de Missão (MCTP), no Forte Leavenworth.

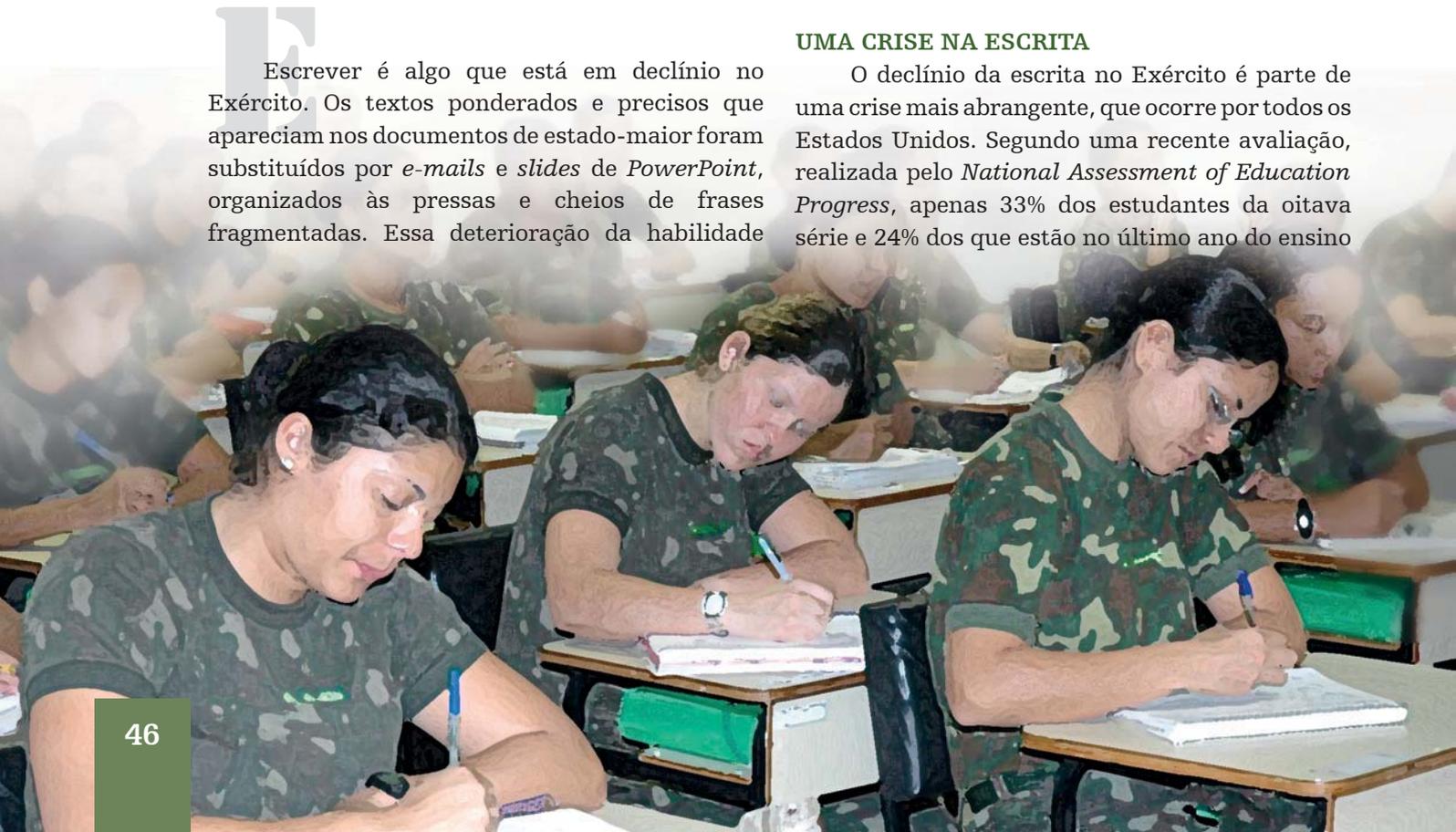


de escrita leva a uma perda correspondente na habilidade de pensar. Ainda que consideremos a redação como um valioso meio de comunicação, é mais importante tratá-la como uma poderosa ferramenta de pensar. A redação nos força a ordenar nossos pensamentos com lógica e coerência. Ela nos obriga a examinar criticamente nosso próprio pensamento, o que acaba por nos levar a produzir melhores ideias e melhores soluções para os problemas, aperfeiçoando nossa capacidade de tomar decisões. Se o Exército pretende ter melhores pensadores, então devemos começar a preparar melhores escritores.

## UMA CRISE NA ESCRITA

Escrever é algo que está em declínio no Exército. Os textos ponderados e precisos que apareciam nos documentos de estado-maior foram substituídos por *e-mails* e *slides* de *PowerPoint*, organizados às pressas e cheios de frases fragmentadas. Essa deterioração da habilidade

O declínio da escrita no Exército é parte de uma crise mais abrangente, que ocorre por todos os Estados Unidos. Segundo uma recente avaliação, realizada pelo *National Assessment of Education Progress*, apenas 33% dos estudantes da oitava série e 24% dos que estão no último ano do ensino



médio são capazes de escrever com proficiência<sup>1</sup>. Conseqüentemente, e como se poderia esperar, muitos estadunidenses ingressam na faculdade com deficiência em redação. Um professor universitário recebeu a seguinte mensagem eletrônica de um candidato à faculdade:

*“eu necessito ajuda, eu estou escrevendo uma composição sobre redação eu trabalho para uma empresa e meu chefe quer que eu melhore as habilidades de redação dos trabalhadores vocês podem me ajudar com algumas informações muito obrigado.”*<sup>2</sup>

A crise de redação está se propagando pela mão de obra estadunidense. Segundo um estudo realizado em 2006, 27,8% das empresas relataram que os seus funcionários com formação superior eram “deficientes” no uso da comunicação escrita. Essas mesmas empresas classificaram a comunicação escrita como a habilidade mais importante para os novos trabalhadores com formação universitária<sup>3</sup>. Uma recente pesquisa sobre líderes empresariais constatou que 40% das empresas oferecem ou exigem cursos de redação para melhorar as habilidades dos empregados com deficiências nessa área (com o custo anual estimado de US\$ 3,1 bilhões)<sup>4</sup>.

Como esperado, a crise de redação afeta o Exército. Assim como muitas empresas estadunidenses, a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA implantou um programa para ajudar os alunos que estejam deficientes em redação a melhorar suas habilidades. Podemos encontrar uma infinidade de relatos de casos sobre a perda da habilidade de escrita, em milhões de mensagens eletrônicas mal redigidas que circulam pelo Exército, todos os dias – muitas delas parecidas com a que acabamos de citar.

Não podemos culpar o sistema de ensino por todos os problemas nessa área. Há algum tempo que se nota uma sensível perda de qualidade nas redações formais, no Exército dos Estados Unidos. Estudos de Estado-Maior e arazoados, que um dia foram documentos comuns nos trabalhos dos estados-maiores, são praticamente coisas do passado.

O antigo manual de campanha 101-5 (*FM 101-5*) possuía um anexo inteiro sobre estudos de estado-maior e arazoados que

não aparece no seu substituto, o *FM 5-0*. Este só possui um anexo sobre briefings.

O Regulamento do Exército Nr 600-67, Redação Eficaz para Líderes do Exército (*Army Regulation 600-67 – Effective Writing for Army Leaders*), foi atualizado há 25 anos, o que reflete a indiferença institucional para com a redação formal. As mensagens eletrônicas e os *slides* de *PowerPoint* usurparam o lugar que a redação formal ocupava como o meio de comunicação preferencial, o que contribuiu para agravar o problema.

O *e-mail* contribui para a redução da habilidade de redação. Isso talvez nos pareça contraditório, já que as mensagens eletrônicas nos levam a escrever. Considere, contudo, que embora seja os militares do Exército enviem dezenas de mensagens de correio eletrônico todos os dias, são poucos aqueles que dedicam o tempo necessário para redigir mensagens bem elaboradas e bem escritas. E por que fazê-lo? Diferentemente do que ocorre com documentos formais do estado-maior, não há padrões de concisão, gramática ou precisão estabelecidos para as mensagens eletrônicas. Muitos comandantes não exigem que os *e-mails* sejam escritos corretamente. O resultado é que muitos escrevem mal dia após dia, o que, pode-se dizer, é pior do que simplesmente não escrever nada.

O uso indiscriminado do *PowerPoint* é outro fator contribuinte. Hoje, os *slides* de *PowerPoint* são o meio preferido para a transmissão e a recepção de informações, no Exército. O problema é que esse aplicativo não obriga seus usuários a formular ideias completas ou a reuní-las de forma lógica. Em vez disso, muitos militares “reduzem” seus pensamentos a “tópicos” — uma forma de abreviar sentenças que já são incompletas. Muitos copiam montagens de apresentações anteriores e as colocam nas novas. Alguns reúnem *slides* sem pensar em como as ideias ficarão, juntas. Muitos gastam mais tempo pensando em fotografias e no estilo da fonte do que nos temas abordados<sup>5</sup>.

Embora devamos considerar lamentável o fim da redação como um meio de comunicação de ideias, devemos nos preocupar ainda mais com o efeito secundário dessa tendência. Escrever é uma forma de pensar. É possível que nossa habilidade de pensar diminua na mesma proporção com que diminui nossa capacidade de escrever.

## ESCREVER COMO FORMA DE PENSAR

*“Avante, Brigada Ligeira!”  
Havia algum soldado descrente?  
Não, embora a tropa soubesse  
Que alguém cometeria tropeços ...  
Para o vale da Morte,  
Cavalgaram os seiscentos”.*  
(tradução livre do poema *“The Charge of the Light Brigade”*, de Lord Alfred Tennyson – N. do T.)

Saber escrever é uma habilidade de comunicação de suma importância para os oficiais do Exército. Um dos piores fracassos relacionados à redação de cunho militar ocorreu na Batalha de Balaclava, levando à infame “Carga da Brigada Ligeira”. Um comandante de cavalaria interpretou mal a ordem vaga que recebera, escrita por seu comandante britânico. Ao invés de deslocar-se para prevenir que a Força russa opositora reposicionasse sua artilharia, a cavalaria carregou contra a defesa russa sem qualquer apoio, sofrendo pesadas baixas. Ainda hoje, as ordens escritas permanecem o ponto central do comando e controle no campo de batalha, apesar do avanço tecnológico exponencial. Os oficiais do Exército devem transmitir suas ordens por escrito, deixando claros a missão, a intenção do comandante e os objetivos a serem alcançados.

Além disso, os processos de promoção e de seleção para comando dependem muito da boa redação. Para fazerem suas escolhas, os membros das comissões de avaliação baseiam-se nos comentários que os diversos avaliadores registram nas fichas dos oficiais considerados. Estes devem ser capazes de expressar sua avaliação com clareza, escrevendo sobre a capacidade de liderança de cada um de seus subordinados. O General de Brigada Larry Lust, hoje na Reserva, integrou várias comissões de promoção e observou que “[a] comissão é muita boa em escolher a melhor avaliação por escrito. Se os oficiais que avaliam não forem capazes de escrever avaliações precisas, então a comissão não poderá selecionar os melhores líderes para promoção e para o comando”<sup>6</sup>.

Embora a redação seja, de fato, uma forma significativa de nos comunicarmos, é como forma de pensar que ela tem maior importância. Segundo John Gage, da Universidade de Oregon, a redação nos leva a aprimorar a forma de pensar, porque nos permite analisar criticamente nossas próprias ideias:

*“A redação torna o pensamento tangível; um pensamento que pode ser analisado, porque está “no papel” e não “na minha cabeça”, pairando, invisível. A redação é o pensamento que pode ser interrompido e reformulado. É uma forma de deter o pensamento por tempo suficiente para que possamos analisar suas estruturas, suas falhas. O caminho para melhor compreendermos nossos próprios pensamentos é percorrido no papel. Quase sempre, é tentando encontrar palavras e padrões para expressarmos nossas ideias, que descobrimos o que pensamos”<sup>7</sup>.*

**“Nosso  
cérebro busca  
continuamente  
por novos padrões  
e os compara aos  
modelos mentais  
armazenados”.**

A afirmação de Gage, que “escrever é pensar”, não é apenas uma metáfora. Segundo Richard Menary, da Universidade de Wollongong (na Austrália), o ato de escrever é, na realidade, um processo cognitivo único. Menary sustenta que a redação é mais do que simplesmente uma expressão física do pensamento neural.

O ato físico de escrever, quando combinado com processos neurais, constitui uma forma distinta de pensar, com vantagens: “Portanto, esses meios [escritos] nos permitem experimentar transformações cognitivas que seriam impossíveis ou extremamente difíceis se dependêssemos somente dos recursos neurais”<sup>8</sup>. A proposição de Menary parece reforçar a noção do autor E.M. Forster, em suas ponderações: “Como posso saber o que eu penso, sem que tenha visto o que digo?”<sup>9</sup>.

A redação nos leva a pensar melhor, a tomar melhores decisões e a resolver problemas com mais eficiência, porque organiza nossas ideias em um formato que nosso cérebro pode utilizar. Às vezes, imaginamos que o cérebro humano é um computador que armazena dados individuais,



Alunos da EsPCEx durante aula de Português.

tal como um *laptop*. Contudo, nossos cérebros não podem funcionar assim porque o espaço necessário para armazenar os bilhões de detalhes da vida cotidiana teria proporções astronômicas. Para lidar com o problema, nosso cérebro omite certos detalhes menores e se fixa nas grandes ideias e no relacionamento entre elas. Essas ideias e relacionamentos se tornam “modelos mentais”, nosso conjunto pessoal de premissas sobre como o mundo funciona. O processo de escrever nos força a organizar nossas ideias em estruturas coerentes, com atores e relacionamentos, que são úteis como modelos mentais.

Funcionalmente, o cérebro humano opera mais como uma máquina de reconhecimento e comparação de padrões, que utiliza modelos mentais para compreender o mundo à sua volta. Nosso cérebro busca continuamente por novos padrões e os compara aos modelos mentais armazenados. Quando entramos em contato com uma nova situação, nosso cérebro trabalha arduamente para encontrar um modelo mental que combine ou se assemelhe a ela. O cérebro utiliza esse modelo para construir um histórico sobre a situação, buscando descobrir o que ocorrerá em seguida. O processo de construir o histórico é chamado de simulação mental.

### A ESCRITA COMO UM SIMULADOR DE IDEIAS

Usamos a simulação mental na maioria das decisões que tomamos e nos problemas que resolvemos. Quando nos deparamos com um problema ou uma decisão, partimos para aquela que, inicialmente, parece ser a melhor linha de ação. Depois, simulamos mentalmente o provável resultado dessa linha de ação usando um modelo mental. Se a simulação mental leva a um resultado indesejável, analisamos nossa linha de ação e voltamos a simular mentalmente para a linha de ação atualizada. Repetimos esse processo até chegarmos a um resultado aceitável<sup>10</sup>. Assim ocorreu em 15 de janeiro de 2009, no episódio que ficou conhecido como “O Milagre do Rio Hudson”.

Às 15h25, o voo 1549 decolou do aeroporto LaGuardia, de Nova York, sob o comando do piloto Chesly Sullenberger. Dois minutos após a decolagem, à altitude de apenas 975 metros, o Airbus 320 encontrou um grande bando

de pássaros e alguns foram ingeridos pelas turbinas, danificando-as. O pesado Airbus perdeu velocidade e altitude rapidamente. Sullenberger precisava pousar.

Sua primeira linha de ação foi a que todos os pilotos aprendem, nas aulas iniciais de sua formação profissional: dar meia-volta e retornar ao aeroporto. Ele solicitou a manobra ao controle de tráfego aéreo, de imediato:

**Sullenberger:** Hum... aqui é — hum... — Cactus quinze trinta e nove [sic] colidimos com pássaros, perdemos potência nos dois motores, estamos retornando ao LaGuardia.

**Controle de Tráfego Aéreo:** Ok, hum... precisa voltar ao LaGuardia? Vire à esquerda, proa — hum... — dois dois zero<sup>11</sup>.

Nesse momento Sullenberger criou uma simulação mental de sua trajetória de voo ao aeroporto LaGuardia. Segundo suas próprias palavras:

*“Eu determinei rapidamente que, devido à nossa distância do LaGuardia e à distância e à altitude que eram necessárias para voltar ao LaGuardia, seria problemático chegar à pista de aterrissagem; e tentar chegar a uma pista que eu não podia alcançar poderia ser catastrófico para todos a bordo, e para muitos no solo. E meu próximo pensamento foi considerar [o aeroporto de] Teterboro”<sup>12</sup>.*

O comandante Sullenberger fez uma segunda simulação mental, dessa vez sobre sua trajetória de voo ao vizinho aeroporto de Teterboro, e concluiu que esse também estava longe demais. O comandante fez uma terceira simulação mental, agora para o Rio Hudson. Segundo ele, “[a] única alternativa viável, o único lugar plano,

desobstruído e suficientemente grande para aterrissar um avião de passageiros era o rio”<sup>13</sup>.

Ao decidir pelo pouso no Hudson, Sullenberger simulou-o mentalmente, de modo a antecipar possíveis problemas:

*“Eu precisaria tocar [a água] com as asas exatamente niveladas. Precisaria tocar com o nariz um pouco levantado. Precisaria tocar com uma razão de descida que permitisse a sobrevivência. E precisaria tocar com velocidade ligeiramente acima da nossa mínima velocidade de voo, mas não abaixo dela. E precisaria fazer com que tudo isso ocorresse ao mesmo tempo”<sup>14</sup>.*

Um dos fatores que fizeram com que Sullenberger fosse capaz de salvar todas as “almas” a bordo do voo 1549 foi a prática de pães de motor em simulador de voo. O comandante foi capaz de recorrer às suas experiências no simulador para rápida e precisamente calcular os prováveis resultados de um retorno ao LaGuardia, de um desvio para Teterboro e finalmente, de uma aterrissagem no Rio Hudson. A riqueza dos modelos mentais do comandante Sullenberger capacitou-o a tomar uma boa decisão, com base em boas simulações mentais.

Diferentemente do que acontece com a pilotagem de aviões, não há simuladores computadorizados para a maioria das situações

cotidianas. Contudo, quando escrevemos, estamos basicamente entrando em um simulador de ideias. Segundo a autora Janet Emig, “A redação vincula os três principais tempos de nossa experiência [passado, presente e futuro] para criar sentido. E as duas maneiras pelas quais esses três aspectos são unidos são os processos de análise e de síntese”<sup>15</sup>. Ou seja, a redação conecta ideias e fatos em um sentido relacional e temporal, criando padrões que podem facilmente ser utilizados por nossos cérebros, treinados para reconhecer padrões.

Quando escrevemos, estamos essencialmente compondo uma narrativa por meio de uma série de simulações mentais de fatos, ideias e relacionamentos. Os autores Chip e Dan Heath afirmam que “narrativas são como simuladores de voo para o cérebro”<sup>16</sup>. Isso se deve ao fato de que não podemos pensar em uma narrativa sem que a simulemos mentalmente. Pesquisas sugerem que simular mentalmente um evento ativa as mesmas partes do cérebro que seriam ativadas se estivéssemos vivendo, de fato, esse evento. Em um estudo, indivíduos que imaginaram estarem sendo tocados na pele ativaram a área do cérebro associada à percepção tátil. Indivíduos que imaginaram uma luz intermitente ativaram a área de percepção visual do cérebro<sup>17</sup>. Na realidade, a simulação mental é tão poderosa que pode melhorar o desempenho físico. Um estudo realizado com mais de 3 mil pessoas mostrou que o exercício mental de tarefas, como tocar instrumentos musicais ou praticar patinação artística, proporcionou-lhes, em média, 66% dos benefícios que a prática traria à melhoria do desempenho na atividade<sup>18</sup>.



Nossos modelos mentais se tornam mais ricos e mais precisos enquanto simulamos mentalmente narrativas sobre nossas ideias e sobre os relacionamentos entre elas, ao redigirmos. Nosso cérebro se torna mais apto a simular os resultados prováveis, o que nos torna melhores na resolução de problemas e na tomada de decisões e, em última análise, nos transforma em pensadores mais capacitados. Como para um piloto em um simulador de voo, o tempo gasto na escrita assemelha-se ao exercício de pensar em um simulador de pensamentos. Da mesma forma que um piloto pode rever a simulação de seu voo para avaliar seu desempenho, também os escritores podem avaliar criticamente seu próprio pensamento, a partir de diferentes perspectivas.

### UMA PALAVRA SOBRE O POWERPOINT

Colocar uma ideia no papel, com coerência, é alcançar um entendimento íntimo dessa ideia, por meio da simulação mental. Construir uma narrativa coerente exige que o escritor descreva inequivocamente a natureza das ideias e dos relacionamentos — causal, resultante ou outra<sup>19</sup>. Em resumo, não se pode escrever bem sem que se tenha um entendimento completo do assunto.

Por outro lado, é relativamente fácil produzir uma apresentação do *PowerPoint* sem que se entenda perfeitamente o assunto. Podemos “cortar” e “colar” e reordenar os tópicos para produzir uma ilusão de raciocínio e conhecimento. Com frequência, *briefings* preparados no *PowerPoint* circulam pelas organizações como formas de comunicação exclusivas, o que pode levar à interpretação errônea de ideias. O Coronel T.X. Hammes (da Reserva Remunerada), do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA, lamentou o uso difundido do *PowerPoint* em um artigo no *Armed Forces Journal* intitulado “*Dumb-dumb bullets*” (“Tópicos Tolos”, em tradução livre). Hammes sustenta que escrever é um método para comunicar ideias melhor do que distribuir apresentações de *slides*:

*“A maioria das pessoas que assiste às apresentações recebe uma imagem incompleta das ideias apresentadas. Alguns palestrantes tentam contornar o problema escrevendo parágrafos inteiros na parte destinada a notas, na versão*

*impresa da apresentação. Fica claro que um texto completo é melhor que o PowerPoint. Se os conceitos exigem parágrafos completos – e muitos exigem – então eles devem ser compilados em um documento e fornecidos com antecedência”<sup>20</sup>.*

Estudos empíricos reforçam a noção de Hammes, de que de ideias fragmentadas – como os tópicos e as anotações frequentemente encontradas nas apresentações do *PowerPoint* – não são tão efetivas como a escrita, quando se trata de aprendizado. George E. Newell, da Universidade do Kentucky, avaliou o aprendizado de estudantes em diferentes situações. Ele analisou as vezes em que apenas tomaram notas, as ocasiões em que apenas escreveram respostas curtas às questões estudadas e as oportunidades em que escreveram textos completos. Esses três métodos selecionados por Newell fornecem uma boa analogia para compararmos o *PowerPoint* com os estudos de estado-maior e com outros trabalhos escritos semelhantes. As notas e as respostas resumidas são parecidas, respectivamente, com as frases fragmentadas e os tópicos das apresentações do *PowerPoint*, enquanto os textos completos assemelham-se aos documentos do estado-maior.

Newell descobriu que escrever textos completos possibilitou aos estudantes “produzir associações consideravelmente mais abstratas para os conceitos básicos, do que quando simplesmente tomavam notas ou respondiam a questionários”<sup>21</sup>. Newell sugere que a natureza integradora da redação de dissertações é a responsável por esse melhor resultado no aprendizado.

*“[Ao] responder a questionários... o escritor somente pode considerar as informações em segmentos isolados. Consequentemente, embora haja grande quantidade de informação gerada [nesse processo], ela não é integrada em um texto coerente e, menos ainda, na forma de pensar do próprio estudante. A redação de dissertações, por outro lado, exige que os escritores... integrem elementos da prosa ao seu conhecimento sobre o assunto, em vez de deixar as informações em fragmentos isolados”<sup>22</sup>.*

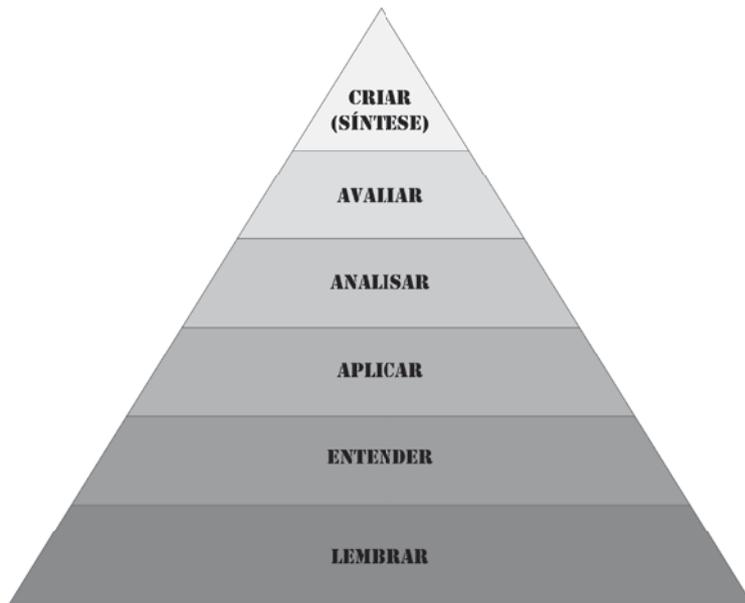


Figura 1: A Taxonomia do Aprendizado de Bloom, Revisada.

O livro *Revised Taxonomy of Learning* (“A Taxonomia do Aprendizado Revisada”, em tradução livre), de Bloom, apoia a teoria de Newell e fornece indícios sobre por que o *PowerPoint* não é eficaz como um meio para pensarmos (vide figura). Escrever é um processo dialético, tanto de análise como de síntese<sup>23</sup>. A análise — o processo de dividir as ideias em ideias menores — é o cerne da taxonomia de Bloom. Em contraste, a síntese — processo que reúne ideias para formar ideias maiores, modelos mentais (padrões) e até mesmo novas ideias — é o nível mais elevado do aprendizado cognitivo<sup>24</sup>.

Quando escrevemos, analisamos continuamente as ideias em processos cognitivos de ordem inferior e, depois, tentamos dar sentido às novas ideias, utilizando o processo de síntese de ordem mais elevada. O *PowerPoint* não exige qualquer incursão cognitiva nos domínios da síntese. As frases fragmentadas do *PowerPoint* são produtos de análise simples, partículas de dados independentes, livres do contexto e da narrativa mais ampla que nosso cérebro necessita para formar seus modelos mentais. É claro que um hábil apresentador será capaz de fornecer a síntese necessária para que os *slides* façam sentido. Contudo, ao contrário da redação, o instrumento utilizado não obriga à síntese. Acresça-se a isso, o fato de que cópias dos *slides* são frequentemente distribuídas como um produto independente, sem o contexto necessário que seria responsabilidade daquele que os preparou.

Essa dialética de análise e síntese é central

para o pensamento e a tomada de decisões em um ambiente competitivo. O Coronel John Boyd, um grande estrategista estadunidense, chamou esse processo de um “motor dialético”, que ele descreve em seu ensaio “*Destruction and Creation*” (“Destruição e Criação”, em tradução livre):

“[P]odemos forjar um novo conceito ao aplicar as operações mentais da dedução destrutiva e da indução criativa. Lembre-se, também, que para desempenhar essas operações mentais dialéticas devemos primeiro quebrar o padrão (ou padrões) conceitual rígido, arraigado em nossa mente.

Depois, devemos encontrar algumas qualidades, atributos e operações comuns para vincular percepções, impressões, interações, operações e fatos isolados como conceitos possíveis na representação do mundo verdadeiro. Finalmente, devemos repetir essa sequência de desestruturação e reestruturação até que tenhamos desenvolvido um conceito que comece a combinar com a realidade. Ao fazermos isso, descobrimos que a incerteza e a desordem geradas por um sistema orientado para dentro, e que fala para si mesmo, podem ser compensadas por um afastamento que gera um novo sistema, externo. Em suma, a incerteza e sua correspondente desordem podem ser diretamente reduzidas com o artifício de criar um conceito mais genérico para representar a realidade, mais amplo e elevado<sup>25</sup>.

Boyd teorizou que, em um ambiente competitivo, todo aquele que fosse capaz de conduzir esse processo mental de destruição e oponente, seria o vencedor final<sup>26</sup>. Hoje, nós nos referimos a isso como “entrar no processo decisório do oponente”.

A interação entre a dedução e a indução, proposta por Boyd, descreve efetivamente o processo cognitivo de escrever. A redação exige que o autor “ligue seu motor dialético” e, mais do que isso, permite que o autor analise o funcionamento desse motor com espírito crítico, uma vez que os resultados dos processos cognitivos são colocados no papel. As ideias de Boyd combinam com a descrição de Emig, de que a redação é um processo de conexão que vincula o passado, o presente e o

futuro pela análise e pela síntese<sup>27</sup>.

Fica evidente que a redação formal é a melhor forma de promover pensamento coerente entre oficiais do Exército. Além do mais, o atual paradigma de “copiar e colar” no *PowerPoint* mina a capacidade que os militares devem possuir para sintetizar e pensar com clareza sobre temas críticos. Para resolver esse problema, o Exército precisa recolocar a capacidade de redigir como uma habilidade essencial para o exercício da liderança.

### EM DIREÇÃO AO RENASCIMENTO DA ESCRITA

Um lugar óbvio para começar o renascimento da escrita é o sistema de ensino. Embora os oficiais superiores sejam obrigados a escrever rotineiramente nos cursos da Escola de Comando e Estado-Maior e da Escola de Guerra do Exército, os cursos para capitães e tenentes estão menos concentrados na redação. É preciso corrigir isso, passando a exigir que os oficiais escrevam rotineiramente, desde o início de suas carreiras. A redação precisa fazer parte de todos os cursos da profissão, começando na formação básica e prosseguindo nos Cursos de Aperfeiçoamento para Capitães.

As publicações de caráter profissional são um meio fantástico para que os oficiais compartilhem suas ideias e experiências, por meio de textos por eles produzidos. Os comandantes devem incentivar seus oficiais a escrever e a submeter artigos para essas publicações. É o que faz o Almirante de Esquadra James Stravidis:

*“Atreva-se a ler e a desenvolver sua compreensão. Arranje tempo para pensar e formar novas ideias. Ouse expressá-las, desafiando as premissas e o entendimento comum, quando seu ponto de vista for diferente destes. Tenha coragem para ideias e seja parte integral das discussões”<sup>28</sup>.*

Os comandantes devem estabelecer programas de redação profissional atrelados aos seus programas de leitura profissional. Já existe uma tradição de leitura no Exército. O alto comando publica listas de leitura profissional

recomendada, no intuito de orientar os comandantes subordinados. Muitos comandantes de Grandes-Unidades também divulgam suas listas de leitura. Infelizmente, nossa ética de redação profissional não é tão robusta... Digo infelizmente porque a redação, quando combinada com a leitura, produz uma poderosa capacidade de pensar.

Estudos comprovaram que, juntas, a leitura e a redação produzem melhor capacidade de pensar do que sozinhas. Em um desses estudos, 137 estudantes universitários foram divididos em três grupos: um que deveria ler sobre determinado assunto, outro que deveria escrever sobre esse mesmo assunto e um último, que deveria executar ambas as atividades. Os pesquisadores descobriram que os estudantes que leram e escreveram foram muito mais capazes de produzir pensamento crítico e estavam mais propensos a mudar sua perspectiva sobre o assunto em questão, quando comparados aos que somente leram ou escreveram. Os pesquisadores concluíram que a leitura e a redação, juntas, formam uma relação “simbiótica”, que leva à melhoria da capacidade de raciocínio<sup>29</sup>.

Enfim, precisamos re-introduzir a boa redação como parte visível das atividades cotidianas do Exército. Organizar as mensagens eletrônicas é um passo necessário. Os comandantes, em todos os escalões, devem exigir que a correspondência eletrônica seja clara, precisa e sem erros. De igual maneira, é preciso reintegrar a redação formal nos trabalhos dos estados-maiores. Os comandantes devem considerar a possibilidade de exigir que os oficiais de seus estados-maiores produzam estudos por escrito para abordar os principais temas, em vez de limitarem-se ao “copiar-colar” das apresentações de *slides*. Os comandantes devem recolocar o *PowerPoint* no seu devido lugar, como uma ferramenta secundária que se soma aos principais meios de comunicação: a escrita e o debate.

O ambiente operacional contemporâneo exige oficiais do Exército que possam pensar com criatividade e espírito crítico. Escrever pode

***“A redação é  
mais do que um  
simples meio para  
expressar ideias: é  
um meio para gerar  
ideias”.***

ajudá-los a desenvolver essas habilidades de pensamento. A redação é mais do que um simples meio para expressar ideias: é um meio para gerar ideias. A decadência da escrita no âmbito do Exército, combinada com a excessiva dependência de *PowerPoint* e de mensagens eletrônicas, representa uma ameaça ao pensamento claro e crítico. Os oficiais do Exército devem retomar a

escrita como seu principal meio de comunicação. Seja em publicações profissionais, nos documentos de estado-maior, ou em quaisquer outras situações, o retorno da capacidade de redação ao primeiro plano irá garantir que os oficiais possuam as necessárias habilidades de comunicação e de raciocínio para liderar o Exército com eficiência.

---

#### NOTAS

1. U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION, *National Assessment of Education Progress, The Nation's Report Card: Writing 2007 (April 2008)*, SALAHUDIN, Deborah; PERSKY, Hillary; MILLER, Jessica. Disponível em: <<http://nces.ed.gov/nationsreportcard/pdf/main2007/2008468.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2011, p. 9, 37.
2. DILLON, Sam. "What Corporate America Can't Build: A Sentence", *New York Times*, 7 Dec. 2004. Disponível em: <[http://www.nytimes.com/2004/12/07/business/07write.html?\\_r=1&pagewanted=print&position=](http://www.nytimes.com/2004/12/07/business/07write.html?_r=1&pagewanted=print&position=)>. Acesso em: 20 fev. 2011.
3. CASNER-LOTTO, Jill; BENNER, Mary Wright. *Are They Really Ready To Work? Relatório (New York: the Conference Board, 2006)*, p. 14. Disponível em: <[http://www.p21.org/documents/FiNal\\_rePort\\_PDF09-29-06.pdf](http://www.p21.org/documents/FiNal_rePort_PDF09-29-06.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2011.
4. THE NATIONAL COMMISSION ON WRITING, *Writing: A Ticket to Work... Or a Ticket Out, Relatório de Pesquisa (New York: College Entrance Examination Board, 2004)*, p. 4. Disponível em: <[http://www.collegeboard.com/prod\\_downloads/writingcom/writing-ticket-to-work.pdf](http://www.collegeboard.com/prod_downloads/writingcom/writing-ticket-to-work.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2011.
5. HAMMES, T.X. "Dumb-dumb bullets: As a decision-making aid, PowerPoint is a poor tool". *Armed Forces Journal*, 2009. Disponível em: <<http://www.armedforcesjournal.com/2009/07/4061641/>>. Acesso em: 21 fev. 2011.
6. Entrevista de Larry Lust por Trent Lythgoe, *Entrevista Pessoal*, 1 mar. 2011.
7. GAGE, John T. "Why Write?" in *The Teaching of Writing: National Society for the Study of Education Yearbook*, BARTHOLOMAE, David; PETROSKY, Anthony (Illinois: University of Chicago Press, 1986), p. 24. Disponível em: <[http://books.google.com/books?id=BJDzlsiiij6oC&pg=Pa8&dq=John+t.+Gage&hl=en&ei=Xvv0tcfuao vpgQfd54vG&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCwQ6aewaQ#v=onepage&q=John%20t.%20Gage&f=false](http://books.google.com/books?id=BJDzlsiiij6oC&pg=Pa8&dq=John+t.+Gage&hl=en&ei=Xvv0tcfuao vpgQfd54vG&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCwQ6aewaQ#v=onepage&q=John%20t.%20Gage&f=false)>. Acesso em: 6 mar. 2011.
8. MENARY, Richard. "Writing as Thinking", *Language Sciences* 29, no. 5 (September 2007), p. 631. Disponível em: <[http://uow.academia.edu/RichardMenary/Papers/92516/Writing\\_as\\_Thinking](http://uow.academia.edu/RichardMenary/Papers/92516/Writing_as_Thinking)>. Acesso em: 6 mar. 2011.
9. MURRAY, Donald M. "Internal revision: A process of discovery", em *Research on Composing: Points of Departure*, ed. C.R. Cooper e L. ODELL, p.85-104, Urbana, Il: National Council of Teachers of English (1978), citado em GALBRAITH, David. *Writing as a Knowledge-Constituting Process (Relatório apresentado na 3ª Conferência Internacional de Pesquisa Escrita de Santa Bárbara, 22-24 fev. 2008)*, p. 138. Disponível em: <[https://secure.lsit.ucsb.edu/writ/wrconf08/Pdf\\_Articles/Galbraith\\_Article.pdf](https://secure.lsit.ucsb.edu/writ/wrconf08/Pdf_Articles/Galbraith_Article.pdf)>. Acesso em: 6 mar. 2011.
10. KLEIN, Gary. *Sources of Power (Cambridge: the Mit Press, 1999)*, p. 53.
11. FEDERAL AVIATION ADMINISTRATION, "Full Transcript of Aircraft Accident, AWE1549, New York, 15 January 2009", FAA Memorandum de 15 Jan. 2009, p. 3. Disponível em: <[http://www.faa.gov/data\\_research/accident\\_incident/1549/media/Full%20transcript%201116.pdf](http://www.faa.gov/data_research/accident_incident/1549/media/Full%20transcript%201116.pdf)>. Acesso em: 6 mar. 2011.
12. SULLENBERGER, Chesley, entrevista por Katie Couric, *Sully On The Record (8 Feb. 2009)*. Disponível em: <<http://www.cbsnews.com/video/watch/?id=4778932n>>. Acesso em: 21 fev. 2011.
13. *Ibid.*
14. *Ibid.*
15. EMIG, Janet. "Writing as a Mode of Learning", *College Composition and Communication* 28, no. 2 (May 1977): p. 127. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/356095>>. Acesso em: 21 fev. 2011.
16. HEATH, Chip; HEATH, Dan. *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die (New York: Random*

- House, 2007), p. 213.
17. DAVIDSON, Richard J.; SCHWARTZ, Gary E. "Brain mechanisms subserving self-generated imagery", *Psychophysiology* 14 (1977), p. 598-602, citado em DADDS, Mark R. et al. "Imagery in Human Classical Conditioning", *Psychological Bulletin* 233, no. 1 (1997): p. 91. Disponível em: <<http://www2.psy.unsw.edu.au/Users/Mdadds/Publications/Dadds,%20Bovbjerg,%20redd,%20+%20Cutmore,%201997.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2011.
  18. DRISKELL, James E.; COPPER, Carolyn; MORAN, Aidan. "Does Mental Practice Enhance Performance?" *Journal of Applied Psychology* 79 (1994): p. 481-492. Citado em HEATH e HEATH, *Made to Stick*, p. 213.
  19. EMIG, p. 126.
  20. HAMMES, "Dumb-dumb bullets".
  21. NEWELL, George T. "Learning from writing in two content areas: A case study/ protocol analysis", *Research in the Teaching of English*, 18 (1984), p. 275, citado em BAZERMAN, Charles e outros. *Reference Guide to Writing Across the Curriculum* (West Lafayette, Indiana: Parlor Press LLC, 2005), p. 59. Disponível em: <[http://wac.colostate.edu/books/bazerman\\_wac/wac.pdf](http://wac.colostate.edu/books/bazerman_wac/wac.pdf)>. Acesso em: 6 mar. 2011.
  22. NEWELL, p. 282, citado em BAZERMAN e outros. *Reference Guide*, p. 59.
  23. EMIG, p. 127.
  24. OVERBAUGH, Richard. "Bloom's taxonomy". Disponível em: <[http://www.odu.edu/educ/roverbau/Bloom/blooms\\_taxonomy.htm](http://www.odu.edu/educ/roverbau/Bloom/blooms_taxonomy.htm)>. Acesso em: 1 mar. 2011.
  25. BOYD, John. "Destruction and Creation", dissertação não publicada, 13 Set. 1976, p. 7. Disponível em: <[http://pogoarchives.org/m/dni/john\\_boyd\\_compendium/destruction\\_and\\_creation.pdf](http://pogoarchives.org/m/dni/john_boyd_compendium/destruction_and_creation.pdf)>. Acesso em: 6 mar. 2011.
  26. BOYD, p. 7.
  27. EMIG, p. 127.
  28. STAVRIDIS, Jim. "Read, Think, Write, and Publish", *Proceedings*, 2008: p. 19. Disponível em: <<http://www.usni.org/userfiles/file/Aug%20Pro/Stavridis%20Aug%2008.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2011.
  29. TIERNY, Robert J. et al. "The Effects of Reading and Writing Upon Thinking Critically", resumo, *Reading*, 1989. Disponível em: <[http://www.bridgew.edu/library/cags\\_projects/lthomson/web%20page/tierney.htm](http://www.bridgew.edu/library/cags_projects/lthomson/web%20page/tierney.htm)>. Acesso em: 21 fev. 2011.