

COMO DESENVOLVER PENSADORES CRIATIVOS E CRÍTICOS

Coronel (da Reserva) Charles D. Allen, Exército dos EUA

Coronel (da Reserva) Stephen J. Gerras, Ph.D., Exército dos EUA

Este artigo é uma adaptação do texto originalmente publicado na edição Nov/Dez de 2009, da Military Review, sob o título "Developing Creative and Critical Thinkers" (pag. 77-83), e da versão em português publicada na edição brasileira da mesma Revista no bimestre Set/Out de 2010. A presente reprodução foi autorizada pelos autores.

Charles D. Allen é professor de Ciência Cultural no Departamento de Comando, Liderança e Administração da Escola de Guerra do Exército dos EUA, em Carlisle, Estado da Pensilvânia. É bacharel pela Academia Militar do Exército dos EUA e possui mestrados em Ciências pela Georgia Tech, em Arte e Ciência Militar, pela Escola de Estudos Militares Avançados e em Estudos Estratégicos, pela Escola de Guerra do Exército.

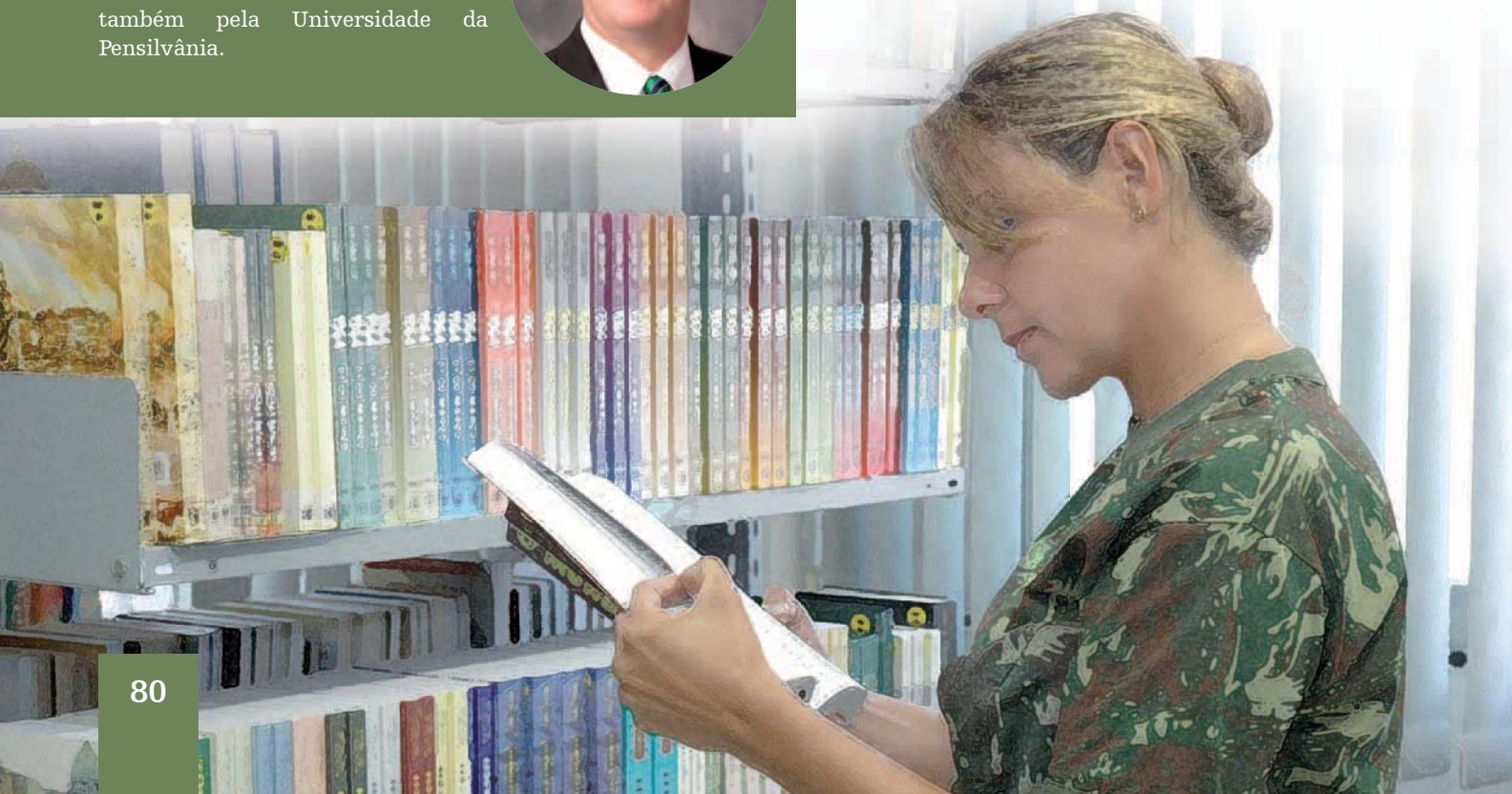


Stephen J. Gerras é professor de Ciências Comportamentais no Departamento de Comando, Liderança e Administração da Escola de Guerra do Exército dos EUA. Possui bacharelado pela Academia Militar dos EUA e mestrados em Estudos Estratégicos pela Escola de Guerra do Exército dos EUA e em Ciências pela Universidade Estadual da Pensilvânia. É doutor em ciências também pela Universidade da Pensilvânia.



Em abril de 2009, o então Secretário de Defesa dos Estados Unidos da América (EUA), Robert Gates, programou uma série de visitas por todas as escolas de mais alto nível das Forças Armadas, para apresentar a justificativa das suas recomendações orçamentárias ao Presidente. Podemos inferir que seu objetivo tenha sido o de comunicar as prioridades do Orçamento de Defesa Nacional para o exercício fiscal do ano seguinte diretamente aos futuros líderes das Forças Armadas¹. Suas recomendações para o exercício fiscal de 2010 discordaram das sugestões e das orientações dos Comandantes das Forças e acabaram por resultar em cortes nos principais sistemas de armas.

Ao explicar suas preocupações sobre o Sistema de Combate do Futuro (Future Combat System — FCS), Gates relatou uma conversa que



tivera com o Comando do Exército sobre o projeto de uma variante da viatura blindada de combate. Ele previa que o fundo do veículo seria plano, com altura livre do solo de apenas 46 centímetros. Sua crítica foi contundente: o projeto revelava que “nenhuma lição havia sido aprendida”². O investimento estratégico no programa FCS havia produzido uma viatura fundamentalmente inadequada. Sua mensagem foi clara: “Que diabos estávamos imaginando [quando concebemos essa viatura]?”.

Há vários livros e artigos contemporâneos questionando a capacidade que os chefes militares têm de pensar estrategicamente sobre os desafios que passamos a enfrentar depois dos atentados de 11 de Setembro. Os livros *Fiasco*, de Tom Rick, e *The War Within*, de Bob Woodward, são relatos que trazem a visão de observadores externos sobre a ineficiência da formulação de política e estratégia por parte de chefes civis e militares nos mais altos escalões. O Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior ressaltou a necessidade de “pensar adiante no nível estratégico”, em sua orientação para o Estado-Maior Conjunto, porque “ainda somos mais reativos do que preventivos”³. No âmbito do Exército também há quem cite a falta de pensamento estratégico. (*Consulte A Failure in Generalship*, de Paul Yingling; *The Army as a Learning Organization*, de Steve Gerras; e, no âmbito institucional, *Adapt or Die*, de David A. Fastabend e Robert H. Simpson⁴.) Apesar de enaltecerem os avanços conquistados no emprego da Forças, muitos chefes da área de Defesa destacaram a ineficiência na definição de estratégias e os processos institucionais falhos⁵. Essas críticas significam que as pessoas estavam ocupadas demais para pensar, que não enxergaram o contexto de forma mais ampla e que empregaram um processo decisório ineficaz.

Entre os chefes no Exército e na Defesa, muitos afirmaram que o ambiente de segurança do século XXI demanda o aprimorar as competências ligadas ao pensamento estratégico⁶. A exigência decorre da constatação de que a complexidade, a incerteza e a ambiguidade do atual ambiente requerem um distanciamento das metodologias e premissas da Guerra Fria. Há, no entanto, uma grande lacuna entre o desejo de desenvolver essas competências e o que de fato acontece no

Exército⁷.

Este artigo apresenta uma definição de pensamento estratégico e, em seguida, enfoca os seus dois principais antecedentes — o pensamento criativo e o pensamento crítico — e apresenta a abordagem da Escola de Guerra do Exército dos EUA (U.S. Army War College) no ensino dessas competências aos alunos. O pensamento estratégico é uma competência baseada na habilidade de fazer uma síntese criativa e holística dos fatores principais que afetam uma organização e seu ambiente para obter uma vantagem competitiva sustentável e o sucesso de longo prazo. O pensamento estratégico entrelaça as exigências previstas com futuras capacidades organizacionais para assegurar que a organização “vença” no futuro.

Não faltam exemplos de fracassos relacionados ao pensamento estratégico. Entre eles está a recente incapacidade demonstrada pela indústria automobilística americana para entender os principais desafios que se lhes apresentavam. Mais significativo foi o fracasso do pensamento estratégico estadunidense em formular e acatar as várias premissas sobre o Iraque, na fase anterior ao conflito. Os elementos centrais do pensamento estratégico são a capacidade de pensar de forma criativa e crítica sobre questões de Segurança Nacional. Acreditamos que pesquisas sobre psicologia cognitiva, neurociência e tomada de decisões podem e devem ser consideradas pelo Exército no desenvolvimento de competências ligadas ao pensamento estratégico.

PENSAMENTO CRIATIVO E CRÍTICO NO EXÉRCITO

Julgamos que a imprevisibilidade dos ambientes interno e externo em que operamos torna vital que os alunos recebam os fundamentos de “como pensar” os desafios no nível estratégico. É preciso que nossos chefes sejam capacitados a desenvolver e aplicar estratégias criativas quando encontrarem circunstâncias sobre as quais o conhecimento e a compreensão sejam limitados. Pensar criativamente é, portanto, uma habilidade fundamental para o pensamento estratégico, necessária para o sucesso dos chefes militares.

Criatividade é a capacidade de produzir ideias novas que sejam valorizadas por outras

pessoas. É preciso que indivíduos, grupos e organizações sejam criativos o bastante para oferecer abordagens novas e eficazes em relação aos desafios e para compreender a interação entre uma organização e seu ambiente externo, seja no nível tático, no operacional ou no estratégico. A Segurança Nacional e os ambientes operacionais contemporâneos são inerentemente voláteis, incertos, complexos e ambíguos⁸. Operar com eficácia requer líderes que tenham sofisticadas habilidades cognitivas, adequadas às diversas exigências desses ambientes. Eles precisam ser mentalmente ágeis e versáteis, aprender rapidamente, antecipar-se a eventos futuros, adaptar-se quando necessário e possuir a capacidade de examinar cada questão dentro do contexto apropriado⁹.

A criatividade exige o desenvolvimento de novas ideias e conceitos que sejam eficazes para a solução de situações correntes. A criatividade refere-se tanto à capacidade de identificar problemas pela observação do ambiente interno e externo, quanto à habilidade para resolvê-los. No nível estratégico, em particular, precisamos ser sensíveis até em como definimos os problemas, já que, muitas vezes, a especificidade ou a amplitude da descrição que atribuímos a ele poderá limitar a geração de soluções viáveis. Os termos “novidade”, “qualidade” e “adequação” são normalmente empregados em definições de criatividade. Esses termos se aplicam igualmente à definição de problemas e aos outros componentes dos processos decisórios.

O pensamento criativo é um processo cognitivo que ampara aspectos convergentes e divergentes na solução de problemas e na tomada de decisões. Pensar de forma criativa fornece um meio para identificarmos a existência de um problema e, portanto, ajuda-nos na definição desse problema. Além disso, dá margem à formulação de alternativas e a uma gama de opções no componente divergente. O emprego do pensamento crítico possibilita que analisemos as alternativas e avaliemos sua efetividade e adequação para a solução do problema. Convergir sobre a solução do problema resulta em uma decisão a ser implementada. No entanto, nossa preferência por respostas rápidas e soluções fáceis nos dificulta aplicar o processo de pensamento “divergente e convergente”.

Nossa profissão exige que os comandantes sejam pensadores não apenas criativos, mas críticos. Criativos por necessidade e motivados pelo desespero, nossos adversários



adaptam-se rapidamente a qualquer mudança nas circunstâncias. O inimigo será criativo e, por isso, também precisamos sê-lo. Os chefes militares nos altos escalões devem recorrer à criatividade e à inovação ao decidirem de forma crítica o que e como fazer. Como observa a Professora Diane Halpern, o “pensamento crítico é o emprego das habilidades ou estratégias cognitivas que aumentam a probabilidade de um resultado desejável. É utilizado para descrever o pensamento que é intencional, fundamentado e orientado por um objetivo”¹⁰. Em essência, o pensamento crítico consiste em utilizar processos para avaliar e selecionar informações para aumentar o discernimento e tomar melhores decisões. Embora este artigo não descreva o processo de pensamento crítico, há boas referências para a análise detalhada de como praticá-lo¹¹.

Como desenvolver essas habilidades de discernimento nos chefes, comandantes e assessores de alto nível do Exército? No contexto acadêmico, utiliza-se ensinar habilidades de lógica e raciocínio, que são normalmente o foco da Filosofia. Outra opção é enfatizar habilidades de questionamento e autorreflexão, que são normalmente o foco da Educação e da Psicologia¹².

Esses métodos podem ser empregados em qualquer ambiente, seja ele livre ou dependente de um contexto. O desenvolvimento livre de contexto concentra-se em ensinar habilidades de pensamento que independem de um assunto específico. O desenvolvimento dependente de contexto é centrado no ensino das mesmas habilidades para um dado campo de estudo. Com base em nossas experiências no Army War College, cremos que a melhor forma de ensinar habilidades ligadas ao pensamento crítico aos oficiais é oferecer o desenvolvimento de habilidades dependentes do contexto, que incorpore o foco que a Filosofia dá ao pensamento crítico e os focos próprios da Educação e Psicologia na autoanálise.

As ações relacionadas a seguir são, a nosso

ver, a melhor forma de desenvolver habilidades de pensamento estratégico:

- utilizar uma perspectiva multidisciplinar para fornecer conhecimentos sobre habilidades de pensamento;
- praticar a aplicação dessas habilidades em um ambiente dependente de contexto sob a responsabilidade de um diretor ou facilitador especializado;
- incentivar e motivar a aplicação rotineira de habilidades de pensamento estratégico a questões importantes, mediante a criação de um ambiente salutar nas escolas e unidades.

PENSAMENTO CRÍTICO — ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS

O Exército dispõe de alguns processos e normas estruturais e culturais que facilitam o pensamento crítico. O método militar para estudo de situação é uma abordagem racional e metodológica para a tomada de decisões. O Processo de Planejamento de Operações Conjuntas o emprega para o planejamento no nível tático. Quando seguido corretamente, deve levar à melhor decisão (ou pelo menos a uma decisão melhor), dado o grau de incerteza e complexidade da

“No nível estratégico(...) a especificidade ou a amplitude da descrição que atribuímos a um problema poderá limitar a geração de soluções viáveis”.

situação. O desafio está no fato de que há várias oportunidades para o fracasso no pensamento crítico e para uma decisão ruim embutidas em cada uma das etapas do estudo de situação. Do recebimento da orientação inicial do comandante à elaboração de linhas de ação, da avaliação das linhas de ação ao levantamento das premissas, julgamentos inatos e argumentação falaciosa podem desencaminhar o decisor. A heurística da disponibilidade (empregar os acontecimentos mais marcantes como referência) e o egocentrismo (achar que suas convicções são melhores que as dos outros) podem levar a Unidade pelo caminho errado, caso o comandante julgue que sua intuição é infalível e que a forma como lidou com um problema da última vez funcionará novamente.

Resumindo, um comandante deve entender não apenas o valor do método, mas a importância do pensamento crítico.

Muitas Forças militares têm outros atributos que facilitam o pensamento crítico. Algumas, por exemplo, são integradas por uma enorme diversidade. Ricos e pobres; negros, latinos e brancos; judeus, cristãos, muçulmanos e ateus estão em seus quadros. A diversidade de pensamento pode remover alguns obstáculos ao pensamento crítico e apoiar a criatividade e o cultivo de soluções inovadoras para problemas prementes. É evidente, porém, que o bom aproveitamento das perspectivas e opiniões variadas dependerá da habilidade do comandante ao escutá-las.

Infelizmente, nem a combinação da diversidade dos exércitos com a ênfase no método de estudo de situação parece ter sido suficiente para superar o desafio do autoaperfeiçoamento no pensamento estratégico. Os maiores obstáculos têm sido a própria hierarquia e as normas culturais. É difícil empregar a técnica de ceticismo reflexivo para melhorar o discernimento e a tomada de decisões se oficiais e graduados não se sentem à vontade para discordar do chefe – ou do chefe do chefe. Algo é ainda mais difícil quando os oficiais ao longo da cadeia de comando adquirem tendências egocêntricas de autoconfiança extremada, em função de promoções e elogios que receberam em suas carreiras. Infelizmente, comandantes que não tomam medidas para garantir que as informações recebidas dos subordinados reflitam a “realidade no terreno” – ainda que contrariem sua opinião – parecem ser a regra, não a exceção.

Por se destacar entre as Forças terrestres do mundo, o Exército dos EUA desenvolveu a visão etnocêntrica de que possui as melhores táticas e técnicas de emprego. Como resultado dessa forma de ver o mundo (que também é egocêntrica), o Exército frequentemente enfrenta dificuldades com relação à consciência cultural – um produto do pensamento crítico deficiente. A recente ênfase do Exército dos EUA no desenvolvimento de oficiais peritos em aspectos culturais estrangeiros evidencia essa deficiência e, ao mesmo tempo, demonstra uma iniciativa rumo a uma mudança significativa.

O diálogo é um requisito fundamental para

um adequado pensamento criativo e crítico, mas é frequentemente ignorado. A estrutura hierarquizada do Exército é resistente ao diálogo. Peter Senge afirma que: “há dois tipos principais de interação verbal em grupo: o diálogo e a discussão. Ambos são importantes para uma equipe capaz de aprender continuamente de forma produtiva, mas o poder de ambas reside em sua sinergia, o que provavelmente não existirá quando as diferenças entre eles não forem perfeitamente compreendidas”¹³. Se estiverem mais interessados na discussão do que no verdadeiro diálogo, os comandantes e líderes reduzirão as oportunidades para questionar suas premissas individuais. Para que o diálogo se inicie em uma reunião de comando e estado-maior, em uma Unidade de tropa, ou em um grupo de alunos do Curso de Aperfeiçoamento para Capitães, muitas coisas precisam ocorrer. A mais importante entre elas é a exigência de que os participantes enxerguem uns aos outros como colegas profissionais, e não como subordinados e superiores. Além disso, alguém deve servir como facilitador, para manter o diálogo “no contexto”¹⁴.

Em *Adapt or Die* (Adaptar-se ou Morrer, em tradução livre – N. do T.), Fastabend e Simpson postulam: “O pensamento crítico também é um aspecto do ambiente. Para incentivar o pensamento crítico no âmbito do Exército, certos grupos de trabalho terão que, por vezes, “deixar a hierarquia do lado de fora”. O ‘pensamento de grupo’ é a antítese do pensamento [criativo e] crítico e existe em organizações nas quais os subordinados simplesmente mimetizam o pensamento de seus superiores”¹⁵. Para desenvolver competências relacionadas ao pensamento crítico, uma Força terrestre deve formar, treinar e selecionar oficiais que não se importem em por de lado o poder de sua função (ou de seu grau hierárquico) para facilitar uma avaliação mais precisa, empregando o ceticismo reflexivo. Jim Collins, em *Good to Great* (De Bom para Ótimo), em tradução livre – N. do T.), constatou que, nas grandes empresas, a liderança não era apenas uma questão de visão; consistia “também em criar um clima no qual a verdade é ouvida e a dura realidade é confrontada. Há uma enorme diferença entre a oportunidade de poder falar e a oportunidade de ser ouvido. Os líderes “de bons a ótimos” compreendiam essa distinção, desenvolvendo uma cultura em que



A tropa recebe orientações para o cumprimento da missão.

as pessoas – e, em última instância, a verdade – recebiam excepcionais oportunidades para serem ouvidas”¹⁶. Este é um requisito que se aplica não apenas aos comandantes de Unidades do Exército, mas também a facilitadores e instrutores no sistema de ensino militar.

COMO MELHORAR

Em função dos desafios e obstáculos citados, o que fazer para que os comandantes e chefes se tornem pensadores mais criativos e críticos? Primeiro, precisamos transmitir-lhes os conhecimentos, as habilidades e a terminologia associados às competências relacionadas ao pensamento. São habilidades intelectuais passíveis de serem adquiridas. Como sugerimos, para oficiais do Exército, o melhor é desenvolver habilidades dependentes de contexto. É preciso que isso seja introduzido nos cursos de carreira dos oficiais. O principal aprendizado ocorrerá, porém, quando instrutores e facilitadores passarem a destacar oportunidades para o emprego do pensamento estratégico nos temas discutidos em sala.

Essa recomendação tem um único, porém essencial, pré-requisito para o sucesso. Primeiro, o Exército deve desenvolver em seus instrutores

as habilidades necessárias para possibilitar o pensamento estratégico em um ambiente dependente de contexto. A mais importante delas é a habilidade de facilitar o diálogo. Os instrutores devem identificar quando é apropriado oferecer uma apresentação direta de informações (palestras e demonstrações); quando é melhor ter uma discussão; e, mais importante, quando facilitar um diálogo dependente de contexto para desenvolver habilidades conceituais. Segundo, o Exército não só precisa desenvolver as habilidades de facilitador em seus instrutores, como também precisa selecionar instrutores que tenham a formação, inteligência e os necessários conhecimentos, habilidades e competências para garantir o êxito. Essas mudanças elevariam a qualidade da instrução¹⁷.

Haverá, ainda, o efeito secundário causado pelo forte “clima de sala de aula”: os recém-egregos das escolas chegam às unidades de tropa prontos para difundir exemplos de comportamentos desse tipo, quando discutirem problemas complexos. Como observam Fastabend e Simpson, “no Exército, os comandantes devem criar um ambiente em que o pensamento crítico é a norma e o debate fundamentado substitui a

divergência não declarada. O pensamento crítico é um comportamento aprendido, apoiado na educação. O sistema de ensino do Exército pode ser a nossa alavanca de mudança cultural mais eficaz. Muitas das nossas mais importantes mudanças culturais remontam à escola¹⁸.

Evidentemente, majores não irão receber divisas de Coronel e transformar-se imediatamente em pensadores estratégicos só por terem sido selecionados para uma escola de estudos avançados. No Exército dos EUA, a Disciplina “Líderes Adaptáveis” é parte do ensino militar profissional e dos Cursos Básicos de Liderança para Oficiais (I-III) nas escolas de formação e nos programas de treinamento básico da Força. O objetivo é desenvolver oficiais adaptáveis e com agilidade mental já no início da carreira¹⁹. O curso de Educação de Nível Intermediário (Comando e Estado-Maior) no Forte Leavenworth inclui aulas tanto de pensamento criativo quanto de pensamento crítico em seu módulo de instrução de Liderança. Os majores passam a compreender essas habilidades de pensamento e têm a oportunidade de aplicá-las com eficácia nas missões operacionais que irão cumprir, após formados.

O desenvolvimento de habilidades de pensamento, que deveria ocorrer na seleção dos que ingressam na carreira, só ocorrerá se a cultura do Exército começar a atribuir-lhe um grande valor. No modelo de geração da Força do Exército dos EUA, faz muito sentido que, durante o primeiro ano da fase de recuperação (no retorno de missão), novos comandantes de batalhão e brigada e seus subordinados participem de mais treinamento específico. Esse treinamento deve ter como foco o desenvolvimento de competências de pensamento criativo e crítico, assim como a manutenção de um ambiente que facilite o diálogo. As oportunidades de aplicar o pensamento criativo e a análise crítica estão onipresentes em nossos atuais ambientes táticos e operacionais; nós as vemos diariamente em reportagens da mídia oriundas do terreno. Se o Exército realmente se importa com o pensamento estratégico, deve dedicar tempo e recursos ao seu desenvolvimento.

A ABORDAGEM DA ESCOLA DE GUERRA DO EXÉRCITO DOS ESTADOS UNIDOS

O *Army War College* há muito reconhece a necessidade de desenvolver nos seus alunos as competências relacionadas ao pensamento criativo e crítico, mas tem dificuldades em achar a melhor forma de introduzir o material no curso. Durante vários anos, os dois temas foram apresentados em uma lição integrada durante a fase obrigatória do currículo. Por meio do processo de análise pós-ação, constatamos que ora a lição única cobria um tema em detalhe enquanto dedicava pouco tempo ao outro, ora ambos os temas eram abordados de forma superficial. Essa constatação felizmente

“O pensamento crítico é um comportamento aprendido, apoiado na educação”.

coincidiu com uma revisão do currículo obrigatório, que exigia um curso de dez dias sobre o pensamento estratégico no ano acadêmico de 2006. O novo curso incorporava uma lição completa tanto no

pensamento criativo quanto no pensamento crítico. A intenção era que ambos os conceitos fossem introduzidos aos alunos, já no início do ano acadêmico, de modo que eles pudessem ser aplicados em sessões de discussão durante o resto do ano. Para que se desenvolvam como pensadores críticos e criativos, os alunos não só precisam aprender os conceitos, mas também praticar sua aplicação sob o olhar atento de um facilitador experiente.

As lições fornecidas pela pesquisa são dependentes de contexto. As sessões começam com uma apresentação pelo corpo docente sobre os conceitos principais e modelos predominantes, para assegurar que os alunos possuam o conhecimento básico e um referencial para os temas. Dentro de cada sessão, um breve exercício proporciona aos alunos a oportunidade de aplicar os conceitos, que é seguido de uma análise pós-ação facilitada pelo corpo docente para extrair os pontos relevantes. Esse questionamento e reflexão reforçam o desenvolvimento da habilidade de pensar.

O *Army War College* também oferece disciplinas eletivas individuais nessas áreas, ministradas por especialistas do corpo docente. Embora os objetivos da lição e da disciplina eletiva sejam diferentes, o escopo dos cursos eletivos é essencialmente o mesmo. A disciplina

eletiva sobre o pensamento criativo é um curso para líderes dos mais altos escalões, destinado a ajudar os alunos a lidar com questões e problemas que provavelmente encontrarão e que exigirão soluções criativas e inovadoras. Esse curso utiliza exercícios que apresentam situações incomuns e desafiadoras, que exigem soluções criativas. Examina-se a aplicabilidade de técnicas criativas de resolução de problemas a questões estratégicas, como Política de Defesa e Segurança Nacional. Da mesma forma, a disciplina eletiva sobre pensamento crítico visa a aprimorar o desenvolvimento e a aplicação de habilidades de pensamento crítico para analisar e avaliar questões complexas e identificar e defender as premissas subjacentes que fornecem a base do diálogo estratégico. O curso desenvolve as habilidades de raciocínio crítico dos alunos.

Em cada curso, múltiplas perspectivas conferem aos alunos a base em conceitos e teorias sobre essas habilidades cognitivas. Em cada sessão, há uma oportunidade para testar os conceitos e confirmar a “prova de princípio” por meio de diversos métodos. As lições iniciais das disciplinas eletivas visam a desenvolver o autoconhecimento e habilidades de pensamento específicas, que sustentem aplicações mais

complexas em uma fase posterior nos cursos. Para a disciplina eletiva de pensamento criativo, os alunos lidam com instrumentos como o Indicador de Tipos Myer-Briggs²⁰, o Instrumento de Adaptação-Inovação de Kirton²¹ e os Papéis de Equipe de Belbin²², que revelam suas preferências por estilos criativos como indivíduos e fornecem um entendimento do seu comportamento dentro de grupos — como integrantes ou como chefes. Os exercícios das sessões demonstram os conceitos em ação para indivíduos ou equipes. Um exemplo é a simulação de planejamento de projeto, que demonstra a melhora em criatividade e qualidade de decisão por grupos²³.

Além do corpo docente interno, oferecemos as perspectivas de acadêmicos e profissionais convidados externos, para temas como a intuição estratégica e o clima para a inovação. A diversidade de pensamento e material demonstra o valor de se tirar proveito de fontes não convencionais (civis) para encontrar ideias que possam ser aplicáveis aos problemas militares. Em cada sessão da disciplina eletiva sobre pensamento criativo, os alunos registram em um diário suas reflexões pessoais sobre os conceitos apresentados e avaliam sua relevância em relação a experiências passadas e cargos futuros.

O formato baseado em pequenos grupos de estudo, como o adotado pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, é particularmente adequado ao aperfeiçoamento de profissionais com experiências diversificadas.



São incorporados estudos de caso que apresentam fatos históricos e questões complicadas que exigem o pensamento estratégico — criativo e crítico — para discernir áreas de interesse e causas subjacentes. Os alunos tentam definir o problema e, em seguida, examinar as soluções potenciais. No currículo obrigatório do ano acadêmico de 2010, foi testado um desses estudos de caso utilizando o longo conflito entre a Palestina e Israel. Para a lição integrada, os alunos tiveram de utilizar conceitos de pensamento criativo e crítico para adquirir uma compreensão holística da complexidade do problema e das diversas perspectivas que impediram soluções ao longo dos últimos 50 anos.

Na disciplina eletiva de pensamento crítico, os alunos adotam o prisma dos tomadores de decisões estratégicas em uma série de casos e cenários selecionados, que exigem a aplicação de um modelo de pensamento crítico, além de ferramentas e técnicas adicionais para desenvolver um entendimento sofisticado dos benefícios e desafios da aplicação de métodos de pensamento crítico a cenários realistas. Os alunos também selecionam casos contemporâneos e fazem apresentações sobre assuntos militares de nível estratégico, como o Paquistão e a Coreia do Norte, a fim de examinar pontos de vista e premissas subjacentes. Além disso, outros temas fora da zona de conforto tradicional dos alunos, como a reforma do ensino nos Estados Unidos e a crise financeira interna, levam a ricas discussões.

Como sabemos se nossa abordagem em relação à formação de nossos alunos no pensamento estratégico funciona? Simplesmente... não sabemos. Temos, porém, pesquisas de fim de curso e relatos de nossos graduados na área, que sugerem que eles estão mais bem preparados para atuar no nível estratégico na Força operacional e institucional. Tanto o pensamento criativo quanto o pensamento crítico estão entre os temas que as organizações governamentais, educacionais, sem fins lucrativos e empresariais solicitam para oficinas e o programa de Estudo de Campo de Liderança de Escalões Superiores. Está claro que, uma vez expostas aos conceitos do pensamento estratégico, as pessoas enxergam o seu valor.

CONCLUSÃO

O desenvolvimento contínuo das competências ligadas ao pensamento estratégico é imprescindível para o sucesso de um Exército. As questões que as Forças militares enfrentam atualmente serão consideravelmente melhor abordadas a partir da aplicação dessas competências. Em primeiro lugar, se o Exército quiser desenvolver uma cultura de inovação em toda a Força, ideias criativas e inovadoras serão essenciais, Mas isso só será válido na medida em que o pensamento crítico seja aplicado a essas ideias, para que se obtenham soluções viáveis aos problemas complexos. O pensamento criativo envolve a divergência de opiniões. O pensamento crítico abrange uma convergência e análise de pensamento para eliminar as ideias fracas e identificar as ideias boas. O pensamento criativo sem o pensamento crítico costuma levar a desperdício de tempo e de energia. Sem o pensamento criativo, soluções potenciais talvez nunca sejam exploradas ou descobertas. Nossos comandantes e chefes militares devem reconhecer suas deficiências naturais no pensamento estratégico e tomar medidas para incentivar as capacidades essenciais de pensamento criativo e crítico.

Subordinados que possuam essas competências contribuirão para o processo decisório, à medida que os líderes do Exército aprendam como facilitar o diálogo, estimulando-os a empregá-las. A maioria dos estudos sobre a tomada de decisões demonstra o benefício de ouvir distintas opiniões e perspectivas. A qualidade da decisão final melhora sobremaneira. Inúmeros estudos mostram, também, que subordinados aperfeiçoados têm maior satisfação com o trabalho e maior desejo de permanecer nos quadros da organização²⁴. A evolução do contexto mundial não está tornando as coisas mais simples para o Exército. Um processo decisório sofisticado deve acompanhar uma compreensão sofisticada. A aplicação de competências ligadas ao pensamento estratégico começará a mover nossos oficiais e nosso Exército nessa direção.

NOTAS

1. GATES, Robert M. "Speech to USAWC", DVD (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 16 abr. 2009).
2. *Ibid.*
3. MULLEN, Michael. *CJCS Guidance for 2008-2009* (Washington, D.C: U.S. Government Printing Office, 2008), disponível em: <www.jcs.mil/content/files/2009-03/031009163310_CJCS_Guidance_for_2008_2009.pdf> (7 maio 2009).
4. YINGLING, Paul. "A Failure in Generalship", *Armed Forces Journal*, (maio 2007); GERRAS, Stephen. "The Army as a Learning Organization", *Strategy Research Paper* (Carlisle Barracks, Pennsylvania: U.S. Army War College, 2002); FASTABEND, David A. e SIMPSON, Robert H. "Adapt or Die: The Imperative for a Culture of Innovation in the United States Army", *Army*, fev. 2004, p. 14-25.
5. Portanto, a necessidade de revisar as estratégias militares dos EUA. Con-sulte, por exemplo: "Remarks by the President on a New Strategy for Afghanistan and Pakistan" (Washington, D.C.: The White House, 27 mar. 2009), disponível em: <www.whitehouse.gov/the_press_office/Remarks-by-the-President-on-a-New-Strategy-for-Afghanistan-and-Pakistan/> (2 jun. 2009).
6. ASSOCIATION OF THE UNITED STATES ARMY, *Torchbearer National Security Report* (Arlington, VA: Institute of Land Warfare, Association of the United States Army, mar. 2005), p. 21.
7. Baseado em GERRAS, Stephen. "Thinking Critically about Critical Thinking: A Fundamental Guide for Strategic Leaders" (Carlisle Barracks: U.S. Army War College, 2008).
8. SHAMBACH, Stephen A. (ed.), "The Strategic Environment", in *Strategic Leadership Primer*, 2d ed. (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2004), p. 12-14.
9. Baseado em ALLEN, Charles D. "Creative Thinking for Individuals and Groups: An Essay on Creative Thinking for Military Professionals" (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2008).
10. HALPERN, Diane F. *Thought and Knowledge: An Introduction to Critical Thinking*, 4th ed. (Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2003), p. 6.
11. Consulte, por exemplo, GERRAS (2008).
12. Um bom exemplo dessa perspectiva é apresentado em PAUL, Richard; ELDER, Linda. *Critical Thinking, Tools for Taking Charge of Your Learning and Your Life* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).
13. SENGE, p. 240.
14. *Ibid.*, p. 243.
15. FASTABEND e SIMPSON, p. 21.
16. COLLINS, Jim. *Good to Great, Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't.* (New York: Harper Business, 2001), p. 74.
17. MCNALLY, Jeff; GERRAS, Stephen J.; BULLIS, R. Craig. "Teaching Leadership at the U.S. Military Academy at West Point", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32 (2), 1996, p. 175-89.
18. *Ibid.*, p. 21.
19. VANDERGRIF, Donald E. "Adaptive Leaders Course; Old Dogs Teaching New Tricks", *Army* (dez. 2007): p. 49-62.
20. KROEGER, Otto; THUESEN, Janet M.; RUTLEDGE, Hile. *Type Talk at Work: How the personality types determine your success on the job* (New York: Dell Publishing, 2002).
21. KIRTON, Michael J. *Adaption-Innovation in the Context of Diversity and Change* (New York: Routledge, 2003).
22. BELBIN, R.M. "Team roles and a self-perception inventory", in *The Effective Manager: Perspectives and Illustrations*, ed. Jon Billsberry (London: Open University Press, 1996).
23. Para obter mais informações, consulte "Project Planning Situation", *Human Synergistics International*, disponível em: <www.humansynergistics.com/products/business.aspx> (8 maio 2009).
24. MILLER, Katherine I.; MONGE, Peter R. "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-analytic Review" in *Leaders and The Leadership Process*, 4th ed., editado por Jon L. Pierce e John W. Newstrom (Boston, McGraw-Hill, 2006), p. 314.