

Como Desenvolver Pensadores Criativos e Críticos

Coronel Charles D. Allen (Reserva), Exército dos EUA, e
Coronel Stephen J. Gerras (Reserva), Ph.D., Exército dos EUA

EM ABRIL DE 2009, o Secretário de Defesa, Robert Gates, visitou cada uma das escolas superiores das Forças Armadas para apresentar a justificativa das suas recomendações orçamentárias para o Presidente. Podemos inferir que seu objetivo foi comunicar as prioridades essenciais do Orçamento de Defesa Nacional para o exercício fiscal de 2010 diretamente aos novos líderes dos mais altos escalões das Forças Armadas¹. Suas recomendações para o exercício fiscal de 2010 discordaram das sugestões e das orientações dos Comandantes das Forças e iriam resultar em cortes nos principais sistemas de armas.

Ao explicar suas preocupações sobre o Sistema de Combate do Futuro (*Future Combat System* — FCS), o Secretário Gates relatou uma conversa que tivera com o Comando do Exército sobre o projeto de uma variante da viatura blindada de combate do FCS. A viatura tinha um vão livre de 18 polegadas do chão e uma carcaça de fundo chato. Seu comentário foi duro: o projeto revelava que “nenhuma lição havia sido aprendida”². O investimento estratégico no programa de FCS havia produzido uma viatura intrinsecamente defeituosa. Sua mensagem era clara: “Onde estávamos com a cabeça?”

Diversos livros e artigos contemporâneos questionam a capacidade de nossos líderes 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, consistem em relatos feitos por observadores externos sobre a formulação ineficaz de política e estratégia por líderes civis e militares dos mais altos escalões. O Chefe

da Junta de Chefes de Estado-Maior, Almirante Mike Mullen, ressaltou a necessidade de “pensar adiante no nível estratégico” em sua orientação para o Estado-Maior Combinado porque “ainda éramos mais reativos do que preventivos”³. Também no Exército há os que citam 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.) Vários líderes mais antigos elogiaram as inovações na Força operacional, mas apontaram para as estratégias ineficazes e os fracassos de processos institucionais no Departamento de Defesa⁵. Esses líderes observaram que estávamos ocupados demais para pensar, que não enxergávamos o contexto mais amplo e que nosso processo decisório era falho.

Muitos dentre a liderança no Exército e no Departamento de Defesa disseram que precisamos desenvolver melhores habilidades de pensamento estratégico para o ambiente de segurança do



Charles D. Allen é professor de Ciência Cultural no Departamento de Comando, Liderança e Administração da Escola de Guerra do Exército dos EUA (U.S. Army War College), Carlisle Barracks, no Estado da Pensilvânia. É bacharel pela Academia Militar dos EUA e tem mestrado em Ciências pela Georgia Tech, mestrado em Arte e Ciência Militar pela Escola de Estudos Militares Avançados e mestrado em Estudos Estratégicos pelo U.S. Army War College.

Stephen J. Gerras é professor de Ciências Comportamentais no Departamento de Comando, Liderança e Administração do U.S. Army War College, Carlisle Barracks, no Estado da Pensilvânia. Possui mestrado em Estudos Estratégicos pelo U.S. Army War College; bacharelado pela Academia Militar dos EUA; mestrado em Ciências e doutorado pela Pennsylvania State University.

século XXI⁶. 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. Como sugere a história recente, existe uma grande lacuna entre o desejo do Exército de desenvolver habilidades de pensamento estratégico e o que, de fato, acontece⁷.

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 habilidades aos alunos.

O pensamento estratégico é a 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 das montadoras americanas de entender os principais desafios enfrentados por sua indústria. Mais significativo foi o nosso próprio fracasso de pensamento estratégico na formulação e na aceitação das 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 as pesquisas em psicologia cognitiva, neurociência e tomada de decisões podem e devem influenciar o cálculo do Exército ao desenvolver habilidades de pensamento estratégico.

Pensamento Criativo e Crítico no Exército

Acreditamos que é imprescindível proporcionar aos alunos os fundamentos de como pensar sobre os desafios no nível estratégico por causa da imprevisibilidade tanto dos ambientes internos quanto dos ambientes externos em que operamos. Em consequência, nossos líderes mais antigos devem ser hábeis em desenvolver e aplicar estratégias criativas a circunstâncias sobre

as quais temos conhecimento e compreensão limitados atualmente. Portanto, o pensamento criativo é um elemento crítico do pensamento estratégico, necessário para o sucesso da liderança das nossas Forças militares.

A criatividade é a capacidade de produzir ideias novas valorizadas pelos outros. Os indivíduos, grupos e organizações nos níveis tático, operacional e estratégico precisam ser criativos para oferecer abordagens novas e eficazes em relação aos desafios e compreender a interação entre uma organização e seu ambiente externo. 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 aprender rapidamente, adaptar-se quando necessário, prever o futuro, ser mentalmente ágeis e versáteis e ser capazes de examinar questões nos contextos certos⁹.

A criatividade exige o desenvolvimento de novas ideias e conceitos que sejam eficazes para a solução de situações correntes. A criatividade se refere 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 de sua descrição irá 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 apoia aspectos divergentes e convergentes da resolução de problemas e da tomada de decisões. Pensar de forma criativa fornece um meio de identificar a existência de um problema e, portanto, ajuda na sua definição. Também leva à formulação de várias alternativas e a uma gama de opções nesse componente divergente. Por meio do emprego do pensamento crítico, as alternativas são analisadas e avaliadas quanto à sua eficácia e à sua adequação para resolver o problema. A convergência para a solução do problema resulta em uma decisão a ser implementada. Nossa

preferência por respostas rápidas e soluções fáceis impede, no entanto, o processo de pensamento “divergente e convergente”.

Nossa profissão exige que os líderes não só sejam pensadores criativos, como também críticos. Criativos por necessidade e motivados pelo desespero, nossos adversários se adaptam rapidamente a mudanças nas circunstâncias. Nossos inimigos serão criativos e, por isso, também precisamos sê-lo. Os líderes dos mais 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 voltado a um objetivo¹⁰. Em essência, o pensamento crítico consiste em utilizar processos para avaliar e selecionar informações para aumentar o discernimento e tomar decisões melhores. 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 líderes do Exército? No contexto acadêmico, uma forma de fazê-lo é ensinar habilidades de lógica e raciocínio, que são normalmente o foco da Filosofia. Uma segunda forma é enfatizar habilidades de questionamento e autorreflexão, que são normalmente o foco da Educação e da Psicologia¹².

É possível empregar esses métodos em um ambiente que seja livre ou dependente de um contexto. O desenvolvimento livre de contexto se concentra em ensinar habilidades de pensamento independentemente 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 de pensamento crítico aos líderes militares é oferecer o desenvolvimento de habilidades dependente do contexto que incorpore o foco da Filosofia no pensamento crítico e o foco da Educação e Psicologia na autoanálise.

As ações relacionadas a seguir são, a nosso ver, a melhor forma de desenvolvermos 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 líder ou facilitador especializado;
- incentivar e motivar a aplicação rotineira de habilidades de pensamento estratégico a questões importantes mediante a criação de um ambiente saudável 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 processo decisório militar é uma abordagem racional e metodológica de tomar decisões. O Processo de Planejamento de Operações Combinadas o emprega para o planejamento tático. Quando seguido corretamente, deve levar à melhor decisão (ou pelo menos a uma decisão melhor), dado o grau de incerteza e complexidade da situação. O desafio é que várias oportunidades para o fracasso no pensamento crítico e para uma decisão ruim acompanham cada etapa do processo decisório militar. Do recebimento da orientação inicial do comandante à elaboração de linhas de ação, da avaliação das linhas de ação à enumeração de hipóteses, as propensões inatas e o raciocínio enganoso podem desencaminhar o decisor. A heurística da disponibilidade (lembrar dos acontecimentos mais vívidos) e o egocentrismo (achar que as próprias crenças são melhores que as dos outros) podem levar a Unidade pelo caminho errado se o comandante pensar que sua intuição é infalível e que a última forma como lidou com um problema funcionará no caso seguinte. No final das contas, um líder deve entender não apenas o valor do processo, mas também a importância do pensamento crítico.

As Forças militares dos EUA têm outros atributos que facilitam o pensamento crítico. Por exemplo, elas são caracterizadas por uma enorme diversidade. Ricos e pobres; negros, latinos e brancos; judeus, cristãos, muçulmanos e ateus servem nas Forças militares dos EUA. A diversidade de pensamento pode remover alguns obstáculos ao pensamento crítico e apoiar

a criatividade e o cultivo de soluções inovadoras para problemas prementes. Evidentemente, o sucesso inerente em aproveitar perspectivas e opiniões variadas depende da capacidade do comandante de escutá-las.

Infelizmente, a combinação da diversidade do Exército com sua ênfase no processo decisório militar não parece superar os desafios que ele enfrenta ao tentar aperfeiçoar-se no pensamento estratégico. O maior obstáculo do Exército consiste em seu caráter hierárquico e suas normas culturais. Será difícil adotar o ceticismo reflexivo como técnica para melhorar o discernimento e a tomada de decisões se os oficiais ou graduados não se sentirem à vontade para discordar do chefe ou até do chefe do chefe. Isso será especialmente difícil se os líderes dos mais altos escalões tiverem tendências egocêntricas para uma autoconfiança extrema, decorrente de suas inúmeras honras e promoções. Infelizmente, líderes que não tomam medidas cuidadosas para se certificar de que as informações recebidas de seus subordinados sejam a “realidade do terreno”, mesmo que não estejam de acordo com sua opinião, parecem ser mais a regra do que a exceção.

Por causa de sua primazia entre as Forças terrestres do mundo, o Exército dos EUA desenvolveu a visão etnocêntrica de que o seu modo de atuar é o melhor. O impacto dessa visão etnocêntrica (além de egocêntrica) do mundo é que o Exército enfrenta, muitas vezes, dificuldades com a consciência cultural, o que é um produto do pensamento crítico falho. A recente intensificação de foco do Exército no desenvolvimento de oficiais peritos em cultura também evidencia essa deficiência como um passo rumo a uma mudança significativa.

Um requisito para um pensamento criativo e crítico de sucesso, muitas vezes ignorado, é o conceito do diálogo. O caráter hierárquico do Exército resiste ao diálogo. Peter Senge afirma: “Há dois tipos principais de discurso: o diálogo e a discussão. Ambos são importantes para uma equipe capaz de um aprendizado produtivo contínuo, mas seu poder reside em sua sinergia, o que provavelmente não existirá quando as diferenças entre eles não forem compreendidas”¹³. Se estiverem mais interessados na discussão do que no verdadeiro diálogo, os comandantes e líderes reduzirão as oportunidades para desafiar

premissas pessoais. Para que o diálogo se inicie em uma reunião de comando e estado-maior, em uma Unidade de tropa ou em um grupo de trabalho de estado-maior, no Curso de Aperfeiçoamento de 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 contexto” do diálogo¹⁴.

Em *Adapt or Die*, Fastabend e Simpson postulam: “O pensamento crítico também é um aspecto do ambiente. Para promover o pensamento crítico, equipes do Exército devem, às vezes, deixar a patente do lado de fora. O ‘pensamento grupal’ é a antítese do pensamento [criativo e] crítico e existe em organizações nas quais os subordinados simplesmente imitam o pensamento de seus superiores”¹⁵. Para desenvolver sua capacidade de pensamento crítico, o Exército deve formar, treinar e selecionar oficiais que não se importem em deixar de lado o poder de seu posto (isto é, sua patente) para facilitar uma avaliação mais precisa por meio do ceticismo reflexivo. Jim Collins, em *Good to Great*, constatou que a liderança nas grandes empresas não era só sobre a visão; consistia “também em criar um clima no qual a verdade é ouvida e os fatos cruéis enfrentados. Há uma enorme diferença entre a oportunidade de ‘influenciar’ e a oportunidade de ser ouvido. Os líderes considerados de bons a ótimos compreendiam essa distinção, criando uma cultura em que as pessoas tinham uma tremenda oportunidade de serem escutadas e em que a verdade podia ser, por fim, ouvida”¹⁶. Esse requisito se aplica não apenas a líderes de Unidades, mas também a facilitadores e instrutores no sistema educacional.

Como Melhorar

Dados esses desafios e obstáculos, como fazer com que os líderes do Exército se aperfeiçoem na prática do pensamento criativo e crítico? Primeiro, precisamos ensinar aos líderes os conhecimentos, habilidades e terminologia ligados às competências do pensamento. Essas são habilidades intelectuais passíveis de serem adquiridas. Como sugerido anteriormente, a melhor forma de ensinar habilidades de pensamento aos líderes do Exército é oferecer o desenvolvimento de habilidades

dependente de contexto. Os oficiais precisam aprender essas habilidades de pensamento no Sistema de Formação de Oficiais do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (*Training and Doctrine Command — TRADOC*). A parte principal do desenvolvimento do pensamento estratégico ocorrerá, porém, quando os instrutores e facilitadores do TRADOC destacarem oportunidades para ele na ampla gama de temas do currículo da instituição.

Contudo, essa recomendação tem um único, mas essencial, antecedente para o sucesso. Primeiro, o TRADOC deve desenvolver em seus instrutores as habilidades necessárias para possibilitar o pensamento estratégico em um ambiente *dependente de contexto*. A mais importante entre elas é a habilidade de facilitar o diálogo. Os instrutores do TRADOC devem entender 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 TRADOC não só precisa desenvolver as habilidades de facilitador em seus instrutores, como também precisa selecionar instrutores que tenham a formação; a inteligência; e os conhecimentos; habilidades e competências necessárias para garantir o êxito. Essas mudanças elevariam a qualidade da instrução do TRADOC¹⁷.

Não totalmente avaliado é o efeito secundário causado pelo forte “clima de TRADOC” que se cria: os que lá se formam são enviados às Unidades de tropa, nas quais poderão difundir exemplos de comportamentos desse tipo aos discutirem problemas complexos. Como observam Fastabend e Simpson, os “líderes do Exército 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, sustentado pela educação. O sistema de ensino do Exército... pode ser a nossa alavanca mais eficaz de mudança cultural. Muitas das nossas mais importantes mudanças culturais remontam à escola”¹⁸.

Evidentemente, os oficiais do Exército não vão colocar as insígnias de Coronel e transformar-se imediatamente em pensadores estratégicos ao serem selecionados para uma escola de estudos

avançados. Portanto, temos a Disciplina de Líderes Adaptáveis como parte do ensino militar profissional e dos Cursos Básicos de Liderança para Oficiais (I-III) nas escolas de formação e nos programas de treinamento iniciais, cujo objetivo é desenvolver oficiais com capacidades adaptáveis e agilidade mental no início da carreira¹⁹. O curso de Educação de Nível Intermediário (Comando e Estado-Maior) no Forte Leavenworth inclui lições tanto de pensamento criativo quanto de pensamento crítico em seu módulo de instrução L100, Liderança. Os maiores passam a compreender essas habilidades de pensamento e têm a oportunidade de aplicá-las com eficácia em missões operacionais depois de se formarem.

O desenvolvimento de habilidades de pensamento, que deveria ocorrer na designação dos soldados, só ocorrerá se a cultura do Exército começar a atribuir-lhe um grande valor. Dentro dos limites do modelo de geração da Força do Exército, simplesmente faz sentido que, durante o primeiro ano do ciclo de recuperação depois de um desdobramento, novos comandantes de batalhão e brigada e seus subordinados devam participar de mais treinamento específico. Esse treinamento deve ter como foco o desenvolvimento de habilidades 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 do Army War College

O *Army War College* há muito reconhece a necessidade de formar os seus alunos em habilidades de pensamento criativo e crítico, mas tem dificuldades em achar a melhor forma de introduzir o material e desenvolver competências. 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 ou a lição única cobria um tema em detalhe enquanto dedicava pouco tempo ao outro ou ambos os

temas eram abordados de forma superficial. Essa constatação felizmente 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 introduzir os alunos nos conceitos de pensamento criativo e crítico no início do ano acadêmico, de modo que eles pudessem ser aplicados em sessões de discussão durante o resto do ano. Para que se desenvolvessem como pensadores críticos e criativos, os alunos não só precisam aprender os conceitos, como também praticar a aplicação deles 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 (Tabela 1) 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

PENSAMENTO CRIATIVO

- Proporcionar ao aluno maior compreensão dos processos individuais e coletivos de resolução de problemas.
- Aumentar a capacidade do aluno para ser inovador e criativo em um ambiente caracterizado pela ambiguidade, complexidade e mudança.
- Aumentar a consciência e compreensão do aluno em relação às competências necessárias a um pensador estratégico.

PENSAMENTO CRÍTICO

- Compreender a ampla gama de habilidades de pensamento crítico relevantes aos líderes estratégicos.
- Compreender a importância da reflexão e do autoconhecimento para identificar o impacto de propensões, premissas, raciocínio enganoso e pensamento egocêntrico sobre as decisões que tomamos como líderes estratégicos.
- Aplicar habilidades de pensamento crítico a situações do mundo real, como acontecimentos atuais, tomada de decisões estratégicas e desafios éticos.

Tabela 1. Objetivos das Disciplinas Eletivas.



Departamento de Defesa

Seminário (grupo de discussão) 07, durante o curso de Estratégia e Planejamento de Campanha no Teatro de Operações, do currículo obrigatório do U.S. Army War College. Dez 2008 a Jan 2009.

específicas, que sustentem aplicações mais complexas em uma fase posterior nos cursos. Para a disciplina eletiva de pensamento criativo, os alunos preenchem 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 membros ou líderes. 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.

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, testamos 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 nossos alunos, como a reforma do ensino nos Estados Unidos e a crise financeira nacional, levam a ricas discussões.

Como sabemos se nossa abordagem em relação à formação de nossos alunos no pensamento estratégico funciona? A resposta rápida é que 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. Claramente, uma vez expostas aos conceitos do pensamento estratégico, as pessoas enxergam o seu valor.

Conclusão

O desenvolvimento contínuo de habilidades de pensamento estratégico é imprescindível para o sucesso do Exército. As questões que as Forças militares enfrentam atualmente também se beneficiarão consideravelmente da aplicação de competências de pensamento estratégico. Em primeiro lugar, ideias criativas e inovadoras são essenciais para o sucesso, à medida que o Exército se empenha em desenvolver uma cultura de inovação em toda a Força, mas apenas na medida em que o pensamento crítico é aplicado a essas ideias para que se obtenham soluções viáveis para problemas complexos. O pensamento criativo envolve a divergência de opiniões. O pensamento crítico envolve 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 líderes devem reconhecer suas deficiências naturais no pensamento estratégico e tomar medidas para incentivar as habilidades essenciais de pensamento criativo e crítico.

Subordinados capacitados contribuirão para o processo decisório à medida que os líderes do Exército aprendam como facilitar o diálogo para estimular o pensamento criativo e crítico. A maioria dos estudos sobre a tomada de decisões demonstra o benefício de coletar várias opiniões e perspectivas. A qualidade geral da decisão final e de sua implantação melhora. Inúmeros estudos mostram, também, que subordinados aperfeiçoados têm maior satisfação com o trabalho e maior desejo de permanecer nas fileiras militares²⁴. O contexto para o Exército não está ficando mais simples. Um processo decisório sofisticado deve acompanhar uma compreensão sofisticada. A aplicação de habilidades de pensamento estratégico começará a movimentar nossos líderes e nosso Exército nessa direção. **MR**

REFERÊNCIAS

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. Consulte, 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 Synergetics International*, disponível em: <www.humansynergetics.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.