



Militares submetidos ao processo seletivo para as Forças Especiais do Exército dos EUA no Camp MacKall, Carolina do Norte, 13 Jan 10.
(Foto cortesia da Wikimedia Commons)

Um Reenquadramento da Dimensão Humana Usando o Livro “Cinco Mentes para o Futuro” de Howard Gardner

Cel Nicholas Marsella, Exército dos EUA, Reserva

O Exército dos EUA reconhece a importância da dimensão humana como um ingrediente essencial para o êxito no Século XXI. A dimensão humana é definida, em parte, pelos componentes cognitivos, físicos e sociais, além do desempenho de soldados, civis e líderes militares, que são essenciais para o êxito das operações terrestres unificadas¹. O Exército já conduziu inúmeros grupos de discussão e seminários sobre esse tema ao longo dos anos — seguidos pela publicação de vários relatórios, estudos e conceitos.

Frequentemente, esses estudos e conceitos não proporcionam clareza suficiente para os problemas relacionados à definição e ao desenvolvimento das competências desejadas nos comandantes e subordinados. Segundo, frequentemente, essas iniciativas resultam em alegações ambiciosas que são difíceis de definir ou avaliar, tais como “inculcar competências e cultura de aprendizagem dentro das unidades” ou “fortalecer e acelerar o desenvolvimento do pensamento crítico e criativo”². Segundo Albert Einstein, “tudo deve ser apresentado da maneira mais simples possível; porém não mais simples do que isso”. Embora os componentes da dimensão humana referentes aos aspectos “cognitivo, físico e social” sejam um “slogan” útil, talvez sejam demasiadamente simples para descrever aquilo que, de fato, estamos tentando fazer.

Este artigo visa a oferecer um método ou enquadramento alternativo para a análise das competências que realmente desejamos aprimorar na Força, por meio do livro, escrito em 2008, *Five Minds for the Future* (publicado no Brasil com o título “Cinco Mentes para o Futuro”), da autoria de Howard Gardner³. O trabalho de Gardner pode ajudar os pensadores do Exército dos EUA que, assim como os profissionais no campo da educação, enfrentam o desafio de determinar as competências necessárias e os resultados desejados ao preparar seus “clientes” para sucesso.

Um Resumo do Conceito Apresentado por Gardner

Howard Gardner é professor de Cognição e Educação na Harvard Graduate School of Education. É doutorado em Psicologia do Desenvolvimento, e é talvez melhor conhecido por sua teoria das inteligências múltiplas. No entanto, são os conceitos encontrados em *Cinco Mentes para o Futuro* que podem oferecer ideias para conceituar e enquadrar um novo pensamento do Exército sobre a dimensão humana.

Da mesma forma que a comunidade de defesa, Gardner reconhece muitos dos avanços e das mudanças em áreas como ciência, automatização e globalização, que afetam tanto a sociedade quanto o indivíduo. Ele reconheceu a velocidade com a qual o novo conhecimento é gerado por meio das disciplinas e novos campos de estudo, exigindo que o indivíduo seja permanentemente um “autodidata”⁴. As implicações da contínua ampliação do conhecimento no sistema de ensino do Exército talvez sejam profundas, resultando em oportunidades educacionais mais frequentes, breves e objetivas, de forma presencial e à distância, valendo-se de novas tecnologias para apoiar o autodidatismo e o treinamento coletivo.

Gardner observou que o conceito de trabalho do Exército, também, será transformado — exigindo que equipes de indivíduos de diferentes localidades, especializações e campos de estudo trabalhem em conjunto para resolver um problema comum. Os integrantes dessas equipes multidisciplinares alcançarão um conhecimento coletivo superior ao conhecimento específico de seus integrantes, usando ferramentas computadorizadas de tomada de decisão e técnicas peculiares para pensar, incluindo o pensamento sistêmico e de design, para criar soluções originais. Muitas dessas implicações práticas são bem conhecidas pelo Exército e “equipes de equipes” se tornaram comuns na resolução de muitos desafios da Força.

Reconhecendo o ambiente futuro, Gardner advoga a existência de cinco mentes que precisam ser devidamente cultivadas para se obter êxito no Século XXI, a saber: a *mente disciplinada*, a *mente sintetizadora*, a *mente criativa*, a *mente respeitosa* e a *mente ética*⁵. Para Gardner, o desenvolvimento de cada mente é igualmente importante.

O Cel Nicholas R.

Marsella, da reserva remunerada do Exército dos EUA, é um funcionário civil do Departamento do Exército, servindo como Diretor do “Red Team” [papel de adversário] do Comando de Instrução e Doutrina (TRADOC) do Exército dos EUA. É mestre pela Villanova University, mestre em Educação pela Old Dominion University e graduado pelo Army War College. Atualmente, é aluno do programa de pós-graduação na School of Education do College of William and Mary.

A Mente Disciplinada

A palavra “disciplina” possui três conotações: o domínio de um determinado campo de estudo, a capacidade de controlar a si próprio para fins autodidatas e o domínio de uma metodologia de pensamento inerente àquele campo de estudo⁶. Embora Gardner reconheça a importância da acumulação de conhecimento para obter domínio, algo que pode levar de cinco a dez anos, ele observa que o domínio é mais do que simplesmente ser capaz de repetir fatos e regras memorizados⁷.



Reconhecendo o ambiente futuro, Gardner advoga a existência de cinco mentes que precisam ser devidamente cultivadas para se obter êxito no Século XXI...



Ele reconhece que o verdadeiro domínio leva tempo; exige instrutores que são exemplos da aplicação daquela forma de pensar e proporcionam oportunidades para o pensamento crítico; a conclusão bem-sucedida de certas missões típicas daquele trabalho; e uma experiência culminante⁸. O domínio exige aprendizado permanente, a fim de absorver novos conhecimentos que são acrescentados, lapidados e transformados continuamente.

A disciplina a ser dominada pelos militares é a Profissão das Armas: o estudo da guerra e dos conflitos. O Exército faz grandes investimentos no treinamento e na educação militar profissional, a fim de obter domínio da disciplina associada a cada área de especialização e ao nível específico de responsabilidade de cada soldado. A experiência, o tempo e a educação subsequentes capacitam o indivíduo a dominar habilidades e conhecimentos em níveis progressivamente mais elevados. Porém, para o militar profissional, talvez isso seja insuficiente.

Ao empregar a analogia das raposas e dos ouriços-terrestres de Isaiah Berlin, a mente disciplinada se assemelha ao ouriço-terrestre que sabe uma coisa e visualiza o mundo pela lente de uma única ideia ou disciplina definidora⁹. Mas esse tipo de pensamento não basta. Precisamos desenvolver “raposas” que conhecem muitas pequenas coisas e têm a capacidade de lidar com a incerteza, analisando o problema *criticamente* por múltiplas lentes.

A Mente Sintetizadora

Gardner afirma que no Século XXI, a mente mais valiosa será a mente sintetizadora¹⁰. Em essência, a capacidade de sintetizar decorre da habilidade de analisar cumulativamente um conjunto crescente de informações, através de diferentes disciplinas ou áreas de estudo, separando aquilo que é realmente importante do supérfluo, formulando e consolidando informações distintas em um novo todo, entendendo o contexto maior e, por fim, comunicando-se de forma clara e inteligível

para outros¹¹. Todo esse processo pode resultar em um novo conceito ou ideia, a solução para um problema ou um novo discernimento.

Como observado por Gardner, a mente sintetizadora precisa estar disposta a testar sua síntese inicial perante os demais membros da equipe — essencialmente assumindo o papel de “red team,” ou seja, do oponente — que proporciona uma análise crítica do produto para ajudar a refiná-lo e testar sua real eficácia. A verdadeira mente sintetizadora precisa ser capaz de saber o suficiente sobre outras disciplinas para distinguir aquilo que é relevante ou em quem pode confiar; deve, também, valorizar desafios construtivos e possuir a capacidade de distinguir entre fatos, fantasias e ilusões¹². As habilidades efetivas de pensamento crítico ajudam esse tipo de pessoa a examinar seu pensamento, suas perspectivas e suas premissas¹³.

A exitosa resolução de problemas em ambientes complexos exige o desenvolvimento da mente sintetizadora. Hoje, até mesmo os oficiais subalternos precisam, no mínimo, de conhecimento multifuncional e de múltiplas perspectivas. Por exemplo, o êxito de muitas tarefas militares complexas, como uma transposição de curso d’água, não depende apenas da perícia de uma única pessoa, ao contrário, exige o reconhecimento da profusão de tarefas necessárias e, sobretudo, da efetiva coordenação e sincronização das múltiplas capacidades necessárias em todas as funções e domínios de combate.

Em níveis crescentes de complexidade de planejamento, as possíveis soluções exigem uma síntese através das funções, domínios e organizações de combate (e.g., multinacional e interagências).

Cada vez mais, o futuro será dominado pelo líder capaz de obter uma visão ampla e acurada do ambiente ou do problema, usando ambos os conceitos lineares e não lineares. Essa perspectiva profunda só pode

nas quais equipes possam buscar soluções novas e originais para problemas inéditos; e que, também, sejam capazes de controlar o processo de inovação. Como ressaltado pelo Future Operating Concept (Conceito Operativo Futuro) do Exército, a inovação é o resultado do pensamento crítico e criativo e a conversão de novas ideias em resultados valiosos, que não se limitam a uma organização específica¹⁹.



A experiência, o tempo e a educação subsequentes capacitam o indivíduo a dominar habilidades e conhecimentos em níveis progressivamente mais elevados. Porém, para o militar profissional, talvez isso seja insuficiente.



ser desenvolvida e melhorada ao longo de uma vida de estudos, tanto por meio de programas formais de ensino e treinamento quanto por meio do autoaperfeiçoamento, incluindo a reflexão crítica sobre suas próprias experiências¹⁴.

A Mente Criativa

Gardner observa que a criatividade resulta do temperamento combinado com o domínio de uma ou mais disciplinas, além de uma boa capacidade de síntese¹⁵. As mentes criativas e inovadoras estão continuamente insatisfeitas, buscando melhores respostas e formulando novas perguntas. Os inovadores querem estender o conhecimento e abalar o *status quo* — frequentemente criado por pessoas “sintetizadoras” dentro da sociedade¹⁶. Contudo, é importante observar, que “nenhuma sociedade pode ser composta completamente de criadores — considerando que eles são, por natureza, desestabilizadores”¹⁷.

Para responder às mudanças nos ambientes operacionais, o desenvolvimento e o cultivo de cérebros inovadores é um requisito crítico, especialmente para resolver problemas complexos e mal estruturados (“wicked problems”), onde é difícil determinar e obter consenso sobre as informações disponíveis e a própria definição do problema¹⁸. O desafio não é criar “inventores” que desenvolvam coisas novas. Ao invés disso, precisamos desenvolver pensadores criativos, talentosos, que possam definir problemas em uma linguagem clara para outros; incentivando e criando as condições

O desenvolvimento de mentes criativas requer que o Exército reveja seus programas de ensino e de desenvolvimento de líderes. Esses programas precisam abordar a teoria de inovação e as melhores práticas em vez de, tão somente, se limitar a definir a exigência por inovação, acompanhada por alguns exemplos históricos. Isso exige o ensino de ferramentas que mostrem aos líderes de grupos *ad hoc* como exigir e fomentar o trabalho em equipe, por meio da resolução de problemas usando técnicas variadas, como pensamento de *design* por exemplo, que incentiva e respeita diversas opiniões.

A Mente Respeitosa

Gardner reconhece o poder dos “instintos tribais”, que frequentemente resultam em interpretar de forma negativa aquilo que é considerado “estranho ou desconhecido”²⁰. Gardner recomenda o respeito pelos outros e a valorização daqueles que pertencem a outros grupos. Ele enfatiza o quão importante é o exemplo de comportamento respeitoso, especialmente entre os líderes.

Considerando a diversidade encontrada no Exército, manter o respeito e confiança entre indivíduos é essencial para construir equipes eficazes. O Exército não é imune aos indivíduos e líderes nocivos que repreendem e menosprezam outros indivíduos. Os líderes precisam não apenas *enfatizar* a importância da dignidade e do respeito, mas também *exemplificar* esse comportamento e admoestar aqueles que não estão à altura dos padrões

da Instituição. O Center for the Army Professional Ethic (Centro de Ética Profissional do Exército) está na vanguarda dos esforços do Exército para desenvolver um conceito para a formação de caráter entre militares e funcionários civis, enfatizando a mente respeitosa como um ingrediente chave²¹.

Os líderes efetivos consideram a diversidade como uma vantagem organizacional. Como observado pelo Professor Martin Davidson, da University of Virgínia, a diversidade nos capacita a melhor resolver problemas. Ao aproveitar a diversidade, criamos as condições em que diversos pensamentos, identidades e perspectivas estão presentes, resultando no estímulo a ideias mais complexas e inovadoras para se alcançar a excelência²².

Com responsabilidades globais, o Exército dos EUA opera imerso em muitas outras nações e culturas. Embora o Exército ainda precise aprimorar o conhecimento regional e nacional profundo entre seletos indivíduos e unidades, necessita, também, desenvolver competência transcultural em todos os seus militares. Ainda que não entendamos ou concordemos com certos costumes, precisamos inculcar uma atitude de respeito enquanto reconhecemos essas diferenças.

A Mente Ética

A discussão de Gardner sobre a mente ética é intencionalmente ampla, considerando seu foco no maior aspecto da vida: desenvolver um trabalho de excelência, ético e envolvente, que beneficie a comunidade e a sociedade como um todo²³. Ele aborda a conexão da mente ética ao caráter e a uma vida moralmente regrada. Gardner resume sua ideia no termo “hábitos da mente”, onde o comportamento ético e o processo decisório estão arraigados naquilo que fazemos e na forma com a qual fazemos²⁴.

Os valores éticos que distinguem a conduta correta do comportamento inapropriado estão inculcados na Profissão do Exército. A Publicação Doutrinária do Exército 1, *O Exército* (ADP 1, *The Army*), ressalta os desafios que a guerra impõe nos campos da moral e da ética aos militares responsáveis pela aplicação e pelo controle da violência²⁵. Como observado por Paul Robinson, os combatentes efetivos são combatentes éticos, e a conduta imoral, mesmo quando executada pelo soldado mais moderno, pode ter um efeito estratégico negativo com consequências de longo alcance²⁶.

Como integrantes da Profissão das Armas, cada militar e funcionário civil do Departamento do Exército adere à “Ética do Exército”, que representa o conjunto de princípios e valores regulatórios da profissão. Dentre outros aspectos, essa ética exige:

- profissionais de caráter (i.e., servir com integridade e respeitar a dignidade e o valor da pessoa humana);
- profissionais competentes, dedicados ao desenvolvimento profissional e ao aprendizado contínuo; e
- gestores e profissionais dedicados à Profissão Exército²⁷.

Os líderes precisam exemplificar e viver a Ética do Exército. Os procedimentos organizacionais precisam ser analisados, também, à luz de como podem fomentar ou deixar margem para a conduta antiética²⁸. Os militares e funcionários civis do Exército precisam de treinamento centrado no aluno ou instruendo, usando estudos de caso. O treinamento em campanha precisa incluir os tipos de desafios que eles poderão enfrentar, não apenas no que diz respeito ao enquadramento da Guerra Jurídica, mas sob uma perspectiva ética mais ampla.

Como disse um respeitado professor de ética:

Pessoas asseguram que não podemos ensinar ética, e eu digo, “Sabe, você tem razão”. O que posso fazer é indicar a você como seus comportamentos — cada um deles — têm uma dimensão ética e moral. As pessoas o julgam se você contar a verdade, cumprir suas promessas, respeitar os outros e tratar as pessoas com justiça. Queira ou não, as pessoas o julgam por uma dessas quatro dimensões em tudo que você faz²⁹.

A Mente do Líder e do Liderado

Gardner reconheceu que outras mentes podem existir além do seu “paradigma de cinco mentes”. Para o Exército, o desenvolvimento de militares que possam pensar e agir como líderes e ser seguidores (liderados) competentes é essencial³⁰. Como observado no *Army Posture Statement 2016* (“Relatório de Situação do Exército de 2016”), o desenvolvimento da liderança é especialmente importante como um dos quatro componentes da prontidão, visando a manter um Exército preparado para vencer as guerras que a Nação exige³¹.

O Exército cultiva seus próprios líderes³². Ao longo de suas carreiras, os líderes precisam obter uma autoconsciência das suas capacidades e deficiências, aprender a teoria e as técnicas de como melhor comandar por meio do estudo da História Militar e de exemplos mais recentes, e continuamente realizar sua autocrítica. Os líderes precisam entender os princípios do Comando de Missão, a importância da comunicação, como criar uma visão compartilhada com seus subordinados e a importância da cultura organizacional.

Surpreendentemente, considerando a relação simbiótica entre líderes e liderados, o desenvolvimento de seguidores parece ser menos apreciado entre os profissionais do Exército. A premissa frequentemente feita é que se alguém fosse um líder efetivo, seria um seguidor efetivo. Contudo, da mesma forma que se pode desenvolver as capacidades de liderança, pode-se aprimorar a capacidade de um militar ser um seguidor mais eficaz. O aperfeiçoamento de habilidades interpessoais (aumentando a própria inteligência emocional) é tão importante para um liderado quanto para um líder.

Pensamentos Finais

Recentemente, o Gen Ex Mark A. Milley, Comandante do Exército, nos incentivou a analisar e desafiar todas as premissas, alegações e afirmações que temos ou fazemos, e nos incitou a ter uma mente aberta para as mudanças na medida em que enfrentamos os desafios do futuro³³. Uma postura semelhante é necessária para rever os conceitos e ideias do Exército sobre sua dimensão humana, especialmente à luz da natureza dinâmica da tecnologia, tendências educacionais e demográficas, além de outras variáveis encontradas nos ambientes operacionais contemporâneos e futuros.

Embora o foco do Exército na dimensão cognitiva, social e física não seja errado, a vantagem do paradigma de cinco mentes de Gardner está na ajuda que ele pode nos oferecer para melhor visualizar não apenas os requisitos, mas também os resultados que queremos alcançar³⁴. O foco sugerido nas “mentes”, onde as ações, pensamentos, sentimentos e comportamentos individuais são criados, não diminui a importância dos componentes físicos (e.g., sono e aptidão física) e sociais (e.g., capacidade de trabalho em grupo).

O desenvolvimento de líderes e subordinados que dominem com ética e maestria a Profissão das Armas e possam comandar e servir aos outros com respeito enquanto criam soluções inovadoras para problemas é uma tarefa difícil. No entanto, as consequências de não desenvolver essas mentes serão a diferença entre o êxito e o fracasso. Como o Gen Ex Pete Schoomaker, um ex-Comandante do Exército, observou em seus comentários de despedida:

Nunca devemos nos esquecer de que a guerra é travada na dimensão humana. Portanto, a tecnologia sempre exercerá um papel importante, mas distintamente secundário, porque mesmo nossos satélites e computadores mais sofisticados não podem entrar na mente do inimigo, interagir com chefes locais, entender outras sociedades e culturas ou tomar decisões instantâneas relacionadas à vida ou à morte, necessárias para resolver os desafios do Século XXI. Homens e mulheres, com suas “presenças físicas,” são necessários para fazer tudo isso³⁵. ■

Este artigo reflete tão somente a opinião do autor, e não as posições do Comando de Instrução e Doutrina (TRADOC) do Exército dos EUA, do Exército dos EUA, ou de qualquer outra agência do Governo dos EUA.

Referências

1. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet (TP) 525-3-1, *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* (Fort Eustis, VA: TRADOC, October 2014), 42, acesso em: 3 abr. 2017, <https://www.tradoc.army.mil/tpubs/pams/TP525-3-1.pdf>. A dimensão humana é definida como “os componentes cognitivos, físicos e sociais de militares, comandantes e funcionários civis do Exército, bem como do

desenvolvimento organizacional e do desempenho essenciais para formar, preparar e empregar o Exército em operações terrestres unificadas”.

2. TP 525-3-7, *The U.S. Army Human Dimension Concept for the Human Dimension in Full Spectrum Operations 2015-2024* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 11 June 2008), p. 13. Muito já foi escrito sobre “pensamento crítico e criativo” e como é difícil

definir, ensinar e avaliar esse tipo de habilidade.

3. Howard Gardner, *Five Minds for the Future* (Boston, MA: Harvard Business Press, 2008).

4. Gardner, "Five Minds for the Future" (apresentação, International School of Geneva Ecolint Meeting, Genebra, Suíça, 13 jan. 2008), acesso em: 4 abr. 2017, <https://howardgardner01.files.wordpress.com/2012/06/five-minds-for-the-future-january-20081.pdf>.

5. Gardner, *Five Minds*, p. xv. No passado, a doutrina conjunta continha linguagem semelhante que incluía o termo "dimensão cognitiva", que englobava a mente do tomador de decisão e o público alvo, para quem os pensamentos, percepções, visualizações e decisões são orientados. Veja Joint Publication 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2008), p. II—21 (revogado).

6. Merriam-Webster, s.v. "discipline", acesso em: 10 abr. 2017, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/discipline>.

7. Gardner, *Five Minds*, p. xviii. Essa estimativa de cinco anos é semelhante àquela que Gladwell consta no seu livro *Outliers* (New York: Little, Brown, 2008). Gladwell proporcionou a frequentemente citada "regra 10.000 horas", que é o tempo de prática necessária para tornar-se um especialista. Ambos os autores reconhecem que suas estimativas se aplicam principalmente às atividades cognitivas da vida, e não levam em conta o talento ou as habilidades naturais. Esse assunto de talento é particularmente verdade nas atividades físicas (e.g., habilidade inerente para arremessar uma bola de basebol). A estimativa de Gladwell de 10.000 horas = 8 horas por dia de prática X 5 dias por semana = 1250 dias/250 semanas/4,8 anos. Veja Eric Levenson, "Malcolm Gladwell Defends Disputed '10,000 Hours' Rule", *The Atlantic* online, 22 Aug. 2013, acesso em: 4 abr. 2017, <https://www.theatlantic.com/entertainment/archive/2013/08/malcolm-gladwell-defends-disputed-10000-hours-rule/311884/>.

8. Gardner, *Five Minds*, p. 31. A literatura está repleta de referências que ressaltam a importância do pensamento crítico, contudo há uma ampla variedade de conceitos; de habilidades necessárias e associadas; e de propostas pedagógicas para ajudar os estudantes a se tornarem "pensadores críticos".

9. Isaiah Berlin, *The Hedgehog and the Fox: An Essay on Tolstoy's View of History* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2013).

10. Gardner, "The Five Minds for the Future", *Schools: Studies in Education* 5, no. 1/2 (Spring/Fall 2008): p. 18. Considerando os avanços na inteligência artificial e na disponibilidade de informações, a necessidade para síntese, afim de criar novo conhecimento proveniente das informações, tornar-se-á mais importante.

11. Gardner, *Five Minds*, cap. 3.

12. Um dos desafios mais críticos do Século XXI será o discernimento e a determinação do que é valioso e verdadeiro. Por exemplo, um estudo da Pew, de dezembro de 2016, observou que mais de 80% daqueles consultados perceberam que poderiam determinar muito bem ou razoavelmente bem quais informações eram confiáveis. Veja John B. Horrigan, "Information Overload", Pew Research Center website, 7 Dec. 2016, acesso em: 10 abr. 2017, <http://www.pewinternet.org/2016/12/07/information-overload/>. Por outro lado, outros ressaltaram a dificuldade de muitos indivíduos para distinguirem entre notícias reais e falsas. Veja Wynne Davis, "Fake or

Real? How to Self-Check the News and Get the Facts", NPR website, 5 Dec. 2016, acesso em: 4 abr. 2017, <https://www.npr.org/sections/alltechconsidered/2016/12/05/503581220/fake-or-real-how-to-self-check-the-news-and-get-the-facts>. Acadêmicos têm apresentado dificuldades, também, em distinguir a precisão de estudos, que é uma das razões que muitos estudantes de pós-graduação passam muito tempo nas aulas de metodologia de pesquisa.

13. Embora a determinação clara de um consenso sobre a definição do pensamento crítico seja difícil, com base nas obras do autor, essas competências são essenciais para ser um pensador crítico.

14. Uma visão ampla e profunda, usando múltiplos constructos, será progressivamente mais importante no Século XXI. Como o futurólogo Alvin Toffler ressaltou, em 1970, em *Future Shock*, os analfabetos do Século XXI não serão aqueles que não podem ler e escrever, mas aqueles que não podem aprender, desaprender e reaprender.

15. Gardner, "The Five Minds for the Future", p. 20.

16. Gardner, *Five Minds*, p. 98. Para uma alternativa semelhante das características necessárias para a inovação, veja David Horth e Dan Buchner, "Innovation Leadership: How to Use Innovation to Lead Effectively, Work Collaboratively, and Drive Results", *Center for Creative Leadership* (CCL) (white paper, Greensboro, NC: CCL, 2008), acesso em: 4 abr. 2017, <http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/Innovation-Leadership.pdf>.

17. Gardner, *Five Minds*, p. 99.

18. Army Techniques Publication 5-0.1, *Army Design Methodology* (Washington, DC: U.S. GPO, July 2015); Jeff Conklin, "Wicked Problems and Social Complexity" (white paper, Napa, CA: CogNexus Institute, 2006), acesso em: 13 abr. 2017, <http://www.cognexus.org/id42.htm>; TP 525-5-500, *Commander's Appreciation and Campaign Design* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 2008).

19. TP 525-3-1, *The U.S. Army Operating Concept*, p. 20.

20. Gardner, *Five Minds*, p. 104.

21. Detalhes sobre o Center for Army Professional Ethic (Centro de Ética Profissional do Exército) podem ser encontrados no seu website, <http://cape.army.mil/>. 30 Apr. 2017 – JML

22. Martin N. Davidson, "The End of Diversity: How Leaders Make Differences Really Matter", *Leader to Leader Journal* (Spring 2012), acesso em: 4 abr. 2017, <http://www.leadertoleaderjournal.com/sample-articles/the-end-of-diversity-how-leaders-make-differences-really-matter.aspx>. Para mais detalhes veja Davidson, *The End of Diversity as We Know It* (San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2011). Veja, também, Alan S. Berson, "Profiting from Diversity: Leading 'Purposely Mis-matched' Teams to Success", Wharton@Work, Nano Tools for Leaders website, July 2016, acesso em: 4 abr. 2017, <https://executiveeducation.wharton.upenn.edu/thought-leadership/wharton-at-work/2016/07/profitting-from-diversity/>.

23. Gardner, *Five Minds*, p. 127. O Capítulo 6 esboça seu foco na maior comunidade e sociedade.

24. *Ibid.*, p. 150.

25. Army Doctrine Publication (ADP) 1, *The Army* (Washington, DC: U.S. GPO, 6 August 2013), p. 2-19.

26. Paul Robinson, "Ethics Training and Development in the Military", *Parameters* 37, no. 1 (Spring 2007): p. 25.

27. Center for the Army Profession and Ethic (CAPE), *The*

Army Ethic White Paper (West Point, NY: CAPE, 11 July 2014), p. 11, acesso em: 10 abr. 2017, <http://cape.army.mil/repository/white-papers/Army-Ethic-White-Paper.pdf>.

28. Leonard Wong e Stephen J. Gerra, *Lying to Ourselves: Dishonesty in the Army Profession* (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College Press, 2015).

29. Jacquelyn Lazo, "Alec Horniman: Change Agent", *The Darden Report* (Fall/Winter 2012), p. 17.

30. Embora o foco esteja nos militares, isso não impede o desenvolvimento de liderança nos funcionários civis também.

31. Patrick J. Murphy e Mark A. Milley, *A Statement on the Posture of the United States Army 2016*, apresentado ao 114th Congress, 2nd sess. (Washington, DC: Department of the Army, March-April 2016), p. 6, acesso em: 10 abr. 2017, https://www.army.mil/e2/rv5_downloads/aps/aps_2016.pdf. Os quatro componentes da prontidão são: alocação de efetivo, planejamento, alocação de equipamento e desenvolvimento de líderes.

32. ADP 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. GPO, 2012). A doutrina define um líder do Exército como qualquer um que, em virtude do papel assumido ou da responsabilidade que lhe é designada, inspira e influencia pessoas a cumprirem

os objetivos organizacionais.

33. Rick Maze, "Radical Change is Coming: Gen. Mark A. Milley Not Talking about Just Tinkering around the Edges", Association of the U.S. Army website, 13 Dec. 2016, acesso em: 5 abr. 2017, <https://www.ausa.org/articles/radical-change-coming-gen-mark-milley-not-talking-about-just-tinkering-around-edges>.

34. Valerie L. Denomy e Michael Perry, "Education for the 21st Century: Executive Summary", Harvard University Advanced Leadership Initiative Think Tank (Cambridge, MA: Harvard Advanced Leadership Initiative, 2014), acesso em: 5 abr. 2017, http://globaled.gse.harvard.edu/files/geii/files/2014_education_report_web.pdf. Essa iniciativa suscitou uma pergunta semelhante: As escolas ensinam o que é necessário no trabalho e como viver uma vida completa (habilidades cognitivas, interpessoais e intrapessoais)? Esse grupo era constituído por peritos de muitas disciplinas para identificar as habilidades essenciais para o Século XXI.

35. Gen. Peter J. Schoomaker, "Farewell Message from Gen. Peter J. Schoomaker", Army website, 6 Apr. 2007, acesso em: 5 abr. 2017, <https://www.army.mil/article/2565>.