

# Como Entender a Inovação

Coronel Thomas M. Williams, Reserva do Exército dos EUA

**A** O DISCURSAR PARA a turma de formandos na Academia Naval dos Estados Unidos em 2001, o ex-presidente George W. Bush declarou seu compromisso com uma cultura militar de assumir riscos e de pensamento avançado e com o reconhecimento e promoção de líderes visionários. A declaração de compromisso do presidente foi uma promessa interessante para os membros das Forças Armadas que pedem mais criatividade e profissionalismo nas forças militares. O problema é que, no seu uso contemporâneo, a palavra *inovação* é agora apenas um termo da moda, usado para vender qualquer coisa, desde software até liquidificadores. Sua definição tornou-se tão abrangente que podemos considerar praticamente todas as ações, pensamentos ou eventos não ortodoxos como aceitáveis desde que os rotulemos de inovadores. A falta de precisão engendra fracassos, seja na condução de operações de contrainsurgência, seja na preparação para a guerra convencional, seja quando nos transformamos para responder a ameaças novas, mas ainda indefinidas. Os manuais de campanha e os regulamentos repletos de linguagem vaga servem apenas para confundir os líderes e produzir medidas bem-intencionadas, mas equivocadas. Os líderes de nível estratégico do Exército devem mudar sua postura, passando do apelo popular de generalidades destinadas a agradar para uma visão mais precisa baseada em definições cuidadosamente articuladas. É preciso rigor. Este artigo explora a natureza da “inovação”, como o termo é usado de forma inadequada e como sua falta de precisão pode gerar comportamentos que são mais destrutivos do que construtivos.

## Inovação Militar?

Quando Bush adotou a ideia de que a “postura burocrática” das Forças Armadas cria empecilhos para a imaginação e para a criatividade, desafiou os oficiais de carreira a “pensarem grande” e a se arriscarem a fracassar, porque no fracasso, ponderou, “aprenderemos e obteremos o conhecimento que possibilitará a inovação de sucesso”.<sup>1</sup>

Ficou claro que o Exército prestou atenção. O Manual de Campanha *FM 1-0, The Army* (O Exército), afirma que “os líderes militares continuam a promover o pensamento criativo”.<sup>2</sup> Eles “questionam formas de pensamento inflexíveis, removendo barreiras à inovação institucional e assumindo os riscos associados a mudanças ousadas”.<sup>3</sup>

Essa declaração talvez seja verdadeira, mas considerando-se o uso contemporâneo da palavra “inovação”, também não significa nada. Afirmar ser inovador é igual a declarar amor a filhotes de cachorro: é fácil dizer e algo que não se questiona. Quando as palavras representam uma ideia indiferenciada, são suscetíveis a reinvenção ou distorções que podem trazer consequências indesejadas.<sup>4</sup>

Um recente artigo sobre inovação militar afirma que não deveríamos nos preocupar em definir inovação porque “sabemos o que é a inovação”.<sup>5</sup> Entretanto, mesmo uma pesquisa básica do material sobre o assunto sugere o contrário. Apesar de a definição comum de inovação parecer simples — introdução de uma ideia, método ou dispositivo novo — uma definição mais precisa (e uma compreensão abrangente de como as organizações aplicam o termo na prática) impedirá que o uso leviano do termo prejudique a capacidade de julgar.

---

*O coronel Thomas M. Williams é atualmente chefe de setor no 3º Grupo de Treinamento de Comando de Batalha, 2º Batalhão/75ª Divisão de Treinamento de Comando. É formado pela Boston University e tem mestrado em Estudos Estratégicos pela Escola de Guerra do Exército dos EUA.*

*Serviu como instrutor do programa de Formação de Nível Intermediário na Reserva do Exército dos EUA e em várias posições de comando e Estado-Maior na Guarda Nacional do Exército, incluindo o comando do 172º Batalhão da Polícia do Exército na Operação Iraqui Freedom, de 2004 a 2006.*



2º Sgt Marcus Butler, Exército dos EUA

*FOTOMONTAGEM: (canto superior esquerdo) O sargento Robert Troxler, do Exército dos EUA, operador de rádio, com a equipe de fibra ótica da 25ª Divisão de Infantaria, dentro de uma câmara de comunicação com água até o joelho, enquanto puxa os cabos de fibra ótica através da tubulação enterrada em Bagram, Afeganistão, 22 de março de 2009.*

## Tensão no Sistema

A professora Rosabeth Moss Kanter fornece uma definição abrangente da inovação nas organizações. Ela explica que a inovação é mais do que fazer uma tarefa mais rápido ou mesmo melhor. Executar tarefas recebidas requer recursos comuns, autoridade e poder rotineiros e pouca ou nenhuma coleta ou compartilhamento de informações fora da unidade; conseqüentemente, as mudanças enfrentam apenas um mínimo de oposição da instituição. É possível cumprir uma tarefa dentro dos limites da prática estabelecida. Por outro lado, algo que é “inovador” envolve situações extremamente problemáticas que cruzam as linhas organizacionais e ameaçam perturbar arranjos existentes. Essas situações

problemáticas exigem recursos e habilidades que estão além do que precisamos para fazermos o nosso trabalho. De acordo com Kanter, as inovações têm implicações para outras áreas e funções e, portanto, “exigem dados, acordos e recursos de um escopo maior do que os exigidos pelas operações de rotina”.<sup>6</sup>

A definição de Kanter deixa bem claro que a verdadeira inovação não é um evento isolado ou uma ação individual, mas um processo. Por ser um processo, exige que os líderes compreendam vários sistemas complexos. A inovação inclui, portanto, criar consenso e evitar a interferência ou sabotagem por elementos hostis ou avessos a riscos. Exige também uma compreensão dos vários marcos de referência, estruturas complicadas e diversos sistemas de limite e controle.<sup>7</sup>

Os sistemas de controle representam os valores comuns de uma organização. Agem como uma bússola moral para encorajar a iniciativa e as decisões descentralizadas. Os funcionários, sendo agentes confiáveis, são idealmente livres para agir porque sabem o que

---

## ***A estrutura se expressa como burocracia.***

é aceitável dentro dessa estrutura.<sup>8</sup> Os sistemas de limite também funcionam como limitadores. Constituem as restrições impostas pela gerência — em conformidade com códigos de conduta específicos — para evitar medidas antiéticas e ilícitas. Considerados juntos, os controles e os limites ajudam as organizações a motivar e a inspirar a criatividade sem sacrificar a proteção contra comportamentos oportunistas.<sup>9</sup>

A estrutura se expressa como burocracia. A burocracia é um termo de valor neutro, um modelo organizacional que não é bom nem mau. Apesar de estar na moda dizer que a burocracia inibe o potencial humano, seus procedimentos e conjuntos de regras extremamente desenvolvidos também garantem o tratamento justo entre os funcionários.<sup>10</sup> Idealmente, a burocracia enfatiza a participação dos funcionários, a resolução de conflitos e os objetivos comuns.<sup>11</sup> Um exemplo são os regulamentos do Exército que, apesar de serem considerados burocráticos, protegem os soldados contra o tratamento injusto e o comportamento caprichoso dos seus líderes. A burocracia, na forma de lei e regulamentos, existe para fazer com que o Exército seja uma meritocracia, não um sistema em que a manipulação e o compadrio sejam mais importantes do que o desempenho. Um relacionamento forte vincula inovação a controle e estrutura. A primeira não existe sem os dois últimos.

O professor Robert Quinn, da Universidade de Michigan, criou um marco de “valores concorrentes”, usando quatro modelos de gestão que surgiram conforme a revolução industrial evoluiu até a atual revolução tecnológica.<sup>12</sup> Seu marco incorpora os papéis que os gerentes desempenham em cada um desses modelos e

ajuda as organizações a lidar com as tensões e exigências cotidianas à medida que esses diferentes estilos interagem.<sup>13</sup>

O argumento de Quinn é que há um ponto em que a capacidade do líder de ter bom desempenho usando um modelo particular e um grupo específico de valores diminui, trazendo péssimas consequências.<sup>14</sup> Quinn chama isso de “zona negativa”. Todos os líderes devem entender essa pressão para que “os pontos fortes de uma pessoa não causem o seu fracasso”.<sup>15</sup> Os inovadores, por exemplo, podem ser criativos, mas se levam suas tendências longe demais, seu comportamento resulta em beligerância, caos, experimentações desastrosas e oportunismo sem princípios.<sup>16</sup>

Opondo-se ao inovador estão os monitores e controladores. Sendo os especialistas técnicos confiáveis, eles são a espinha dorsal da organização. No entanto, como o inovador, podem deixar de ser membros eficazes da organização se passarem para a zona negativa. Na zona negativa do burocrata está a obediência cega à política ou ao procedimento que resulta no comportamento cínico e sem imaginação, possibilidades negligenciadas e paralisação do progresso. Nessa zona negativa, eles funcionam de um modo antitético ao profissionalismo.<sup>17</sup> Os bons líderes, segundo Quinn, devem equilibrar os aspectos positivos da burocracia com o desejo de inovar. Para funcionar de forma adequada, uma cultura forte de inovação *exige* uma forte burocracia.

Apesar disso, várias pessoas no Exército não hesitam em afirmar que “a postura burocrática” inibe o progresso, mas, segundo John Kenneth Galbraith, existem motivos mais complexos para explicar por que a mudança organizacional é difícil. Galbraith cunhou o termo “sabedoria convencional”.<sup>18</sup> Ele afirma que o que existe e é familiar tem uma vantagem porque já se mostrou aceitável para uma maioria. As pessoas aprovam o que entendem e defenderão apaixonadamente aquilo que aprenderam e com que estão familiarizadas. Em suma, a familiaridade é aceitável, e a aceitabilidade traz estabilidade. Galbraith acrescenta que qualquer desvio (ou originalidade) pode ser visto como infidelidade ou apostasia. As organizações, argumenta, conseguem estabilidade por meio

da adesão formal a uma doutrina oficialmente defendida e estigmatizam qualquer desvio como sendo incorreto. Com a sabedoria convencional, *a promoção é uma recompensa por expressar o que é aceitável* (por defender a sabedoria convencional). Todos os programas educativos e de desenvolvimento profissional se concentram em perpetuar essa doutrina para captar o que é conhecido, comprovado e prático.

Entretanto, Galbraith afirma que a sabedoria convencional serve um bem maior: “Todas as sociedades devem ser protegidas contra um fluxo de pensamento demasiadamente superficial (simplista)... Uma grande corrente de novidades intelectuais, se todas fossem levadas a sério, seria desastrosa. Os homens oscilariam entre ações; dispersos e desorientados”.<sup>19</sup> Galbraith afirma que os

---

***...várias pessoas no Exército não hesitam em afirmar que “a postura burocrática” inibe o progresso...***

eventos e *não* as ideias mudam a sabedoria convencional. As pessoas que parecem ser grandes pensadores inovadores estão, muitas vezes, apenas apontando para o que se tornou verdade, mas ainda não é geralmente conhecido e aceito. A mudança é normal e esperada. Sem uma valorização do sistema existente, as pessoas que se autodenominam inconformistas podem estar sabotando um processo normal e rigoroso de proposta, revisão dos pares e aceitação. Para esse processo funcionar direito, os defensores da inovação e os gerentes da burocracia precisam entender que esse não é um jogo de soma zero e que as ações irracionais não trazem consenso.

### **A Inovação nos Sistemas Complexos**

Apesar de reconhecerem essa verdade, vários líderes continuam propagando ideias equivocadas comuns quando falam sobre mudança. Quando Bush, por exemplo,

referiu-se ao desenvolvimento da aviação embarcada no período entre guerras (durante um discurso em Annapolis), falou como se as escolhas tivessem sido simples. Recontou a fábula sobre os aviadores pioneiros que desafiaram almirantes obstinados pelo controle da Marinha e como tínhamos tido sorte porque os aviadores tiveram sucesso. A verdade é muito mais complicada, e uma versão folclorizada apenas contribui para o mal-entendido popular sobre a inovação. O período entre guerras mostrou como a inovação ocorreu em um sistema complexo, não em uma luta histórica entre o progresso e a obstinação.

Apesar das restrições dos Tratados Navais de Washington e Londres (que visavam a controlar a corrida armamentista), a Marinha dos Estados Unidos nas décadas de 20 e 30 tinha de cobrir dois oceanos e a Zona do Canal do Panamá. Apesar de a Marinha ter o apoio popular, os orçamentos eram apertados, e a decisão de construir qualquer navio significava apostar no que aquele navio iria enfrentar ao longo dos seus 20 a 30 anos de vida útil. A potência de uma frota vinha do peso da sua força ofensiva e em quantos danos poderia infligir à frota do inimigo e ainda assim sobreviver. O navio de guerra era uma arma comprovada e tecnologicamente avançada, e o investimento contínuo em um navio desses era coerente com o paradigma aceito. Apesar da lenda que afirma o contrário, a comunidade da aviação gozou de apoio razoável durante aqueles anos, como demonstrado pelos avanços nos modelos de porta-aviões e aeronaves. Contudo, considerando-se os orçamentos limitados e o inimigo desconhecido, os almirantes responsáveis pela Marinha eram forçados a apostar suas futuras ofensivas em pequenos aviões, cada um carregando uma bomba de 500 libras (227 kg), sem comunicação por rádio para comando e controle e com um alcance de cerca de 350 milhas em uma só direção. O radar, que só surgiu no final da década de 30, ainda não existia. Apesar da *promessa* da aviação, os porta-aviões ainda não eram uma arma ofensiva forte. Mesmo que seus aviões pudessem encontrar o alvo e atingi-lo, as bombas que carregavam não conseguiriam penetrar o convés de vários encouraçados. A

aviação naquele estágio de desenvolvimento não tinha a capacidade de vencer uma frota inimiga.<sup>20</sup> O fato de a aviação ter chamado a atenção que recebeu foi resultado de um incrível ato de fé, negociações deliberadas e um investimento razoável em tecnologia não comprovada, mas promissora.

Do mesmo modo que o ex-presidente Bush fez com suas observações, nós também temos a tendência de tratar a inovação com reverência. Romantizamos a noção e estamos sempre correndo atrás dela, como se fosse o santo graal. Isso cria expectativas exageradas e pode impelir os líderes a levar seu comportamento para a zona negativa de Quinn ao perseguirem uma ilusão. Felizmente, há provas de que o Exército de hoje é uma organização bastante inovadora e que tem uma cultura que aceita a criatividade e acolhe a mudança. O Exército das décadas de 70 e 80 era muito menos receptivo à inovação. Como aconteceu com as guerras do passado, o caráter imediato dos ambientes operacionais atuais tem a capacidade de abrir as mentes.

### **A Cultura Militar de Aceitação de Riscos**

O meio empresarial inveja vários processos e conceitos comuns que os oficiais militares de hoje dão como certos e nem veem como inovadores. Quando a *coach* (treinadora) executiva Kathleen Jordan encoraja as organizações comerciais a criarem uma cultura de aceitação de risco em que os líderes experimentem, tentem, às vezes fracassem, mas sempre aprendam, seu modelo consiste no processo de avaliação pós-ação dos militares. Jordan oferece oito exemplos das Forças Armadas que, segundo ela, ajudariam o mundo dos negócios a se tornar mais inovador, se fossem adotados.

Ela começa pela cultura militar de aceitação de riscos, chamando-a de “o rápido é melhor que o perfeito”. Jordan elogia o processo de tomada de decisões dos militares, chamando-o de um processo de decisão feito mediante um planejamento cuidadoso em um ambiente ambíguo e incerto. Os líderes nunca terão todas as informações necessárias para tomar decisões perfeitas, ela diz, e, por isso, a pessoa

deve saber como aproveitar oportunidades. Acreditando que os líderes sem poder estão mais inclinados a proteger o seu território e a rejeitar a colaboração em detrimento de uma organização, ela elogia os militares pela delegação de autoridade, dando poder aos subordinados e confiando na sua capacidade de julgar quando o caos da batalha impede que se obtenham outras instruções ou orientações.<sup>21</sup>

---

**...temos a tendência de tratar a inovação com reverência. Romantizamos a noção e estamos sempre correndo atrás dela...**

Para isso, ela acrescenta o uso formidável da intenção do comandante de fornecer um marco para os subordinados mudarem o que estão fazendo para atender a um propósito geral.

Por último, Jordan se concentra no caráter e no treinamento, elogiando o compromisso constante dos militares com o treinamento de habilidades e desenvolvimento de liderança. O treinamento em si não é inovador, mas fornece o tipo de influência que faz com que todos os “pensamentos inovadores”, como a “intenção do comandante”, sejam possíveis. Para Jordan, o programa de treinamento rigoroso e contínuo dos militares é um modelo para a comunidade empresarial.

Ironicamente, na mesma época em que Jordan publicou seu trabalho, o Exército reinventava segmentos importantes do seu programa educativo. O coronel George Reed observou que “uma das coisas mais difíceis para os profissionais bem-sucedidos fazerem é questionar as premissas nas quais seu sucesso se baseia”.<sup>22</sup> No entanto, o Exército faz isso regularmente. Conforme observado anteriormente, o Exército modificou todo o seu sistema de formação de oficiais nos últimos três anos, em grande parte por causa do retorno que os oficiais de escalão superior receberam do Painel de Treinamento e Desenvolvimento de Liderança do Exército para Oficiais. A



Departamento de Defesa, Sgt. Chad McNeeley

*Soldados da 25ª Divisão de Infantaria designados para a Base de Patrulhas de Olsen, em Samarra, Iraque, em fila antes de receberem o chefe do Estado-Maior de Defesa, almirante Mike Mullen, 18 de dezembro de 2008.*

transição do Comando e Estado-Maior para o novo programa de Formação de Nível Intermediário (*Intermediate Level Education — ILE*) representou uma mudança não só de currículo. O Exército atualizou completamente seus métodos pedagógicos, passando de um ambiente voltado ao instrutor para um ensino cooperativo centrado no aluno, que foi utilizado pela primeira vez no final da década de 80, na Escola de Estado-Maior de Armas e Serviços Combinados.

O Centro de Lições Aprendidas do Exército é outro exemplo da disposição do Exército em aceitar a criatividade e acolher a mudança. Na verdade, sua missão é a mudança.<sup>23</sup> Representa um processo pelo qual os líderes de escalão superior e os analistas revisam e avaliam as ideias válidas antes de disseminá-las no terreno. Entre março de 2005 e agosto de 2006, o Centro respondeu a mais de 8.000 combatentes de todos os serviços, componentes e postos.<sup>24</sup> A mudança nem sempre acontece no ritmo que seus defensores exigem, mas, em geral,

há evidências suficientes de que os militares não têm medo de examinar criticamente suas próprias práticas e admitir que existe uma forma melhor de fazer as coisas.

### **Burocracia, Criatividade e Inovação**

Mesmo assim, continua sendo comum denegrir a estrutura e pedir mudanças radicais. Temos termos como “McDonaldização” para descrever a burocracia e especialistas que pedem formas de acabar com ela com o intuito

---

***...continua sendo comum  
denegrir a estrutura e pedir  
mudanças radicais.***

de burlar sistemas de controle e acelerar o processo de mudança.<sup>25</sup> O jornalista Richard Chevron — que comparou a inovação a mentir,

trapacear e roubar para promover a mudança — vê equipes especiais de *conspiradores* que assumem riscos com fundos empresariais sem a permissão da empresa.<sup>26</sup> Descreve os inovadores como inconformistas irritados e frustrados que procuram por ideias novas. Chama-os de fanáticos e insatisfeitos, pessoas que nunca vão se tornar diretores executivos ou líderes porque estão mais interessadas em descobrir novos desafios, mais “obcecadas em procurar o futuro” do que estão em fazer carreira. Esses inconformistas quebram regras para inventar novas regras.<sup>27</sup>

Tom Peters, guru de negócios, concorda e defende a ideia de que a destruição e o fracasso são essenciais para a criatividade e para a inovação. Peters diz que a nossa época é “uma era que implora por pessoas que quebrem as regras, que imaginem o que antes era impossível... e avancem a passos largos”.<sup>28</sup> Acrescenta: “Valorizamos o desempenho, mas o desempenho é o último refúgio dos que têm pouca imaginação!”.<sup>29</sup> Segundo Peters, a inovação é para muitas pessoas algo assustador porque representa uma perda de controle e autoridade.<sup>30</sup> Talvez seja por isso que o termo “inovador” tenha sido pejorativo, um insulto direto. No final do século XVIII, chamar alguém de inovador era equivalente a acusá-lo de ser *impulsivo* e provavelmente inclinado a violar a lei. Os inovadores eram perigosos.<sup>31</sup>

Interpretações extremas, mas cada vez mais populares, da inovação preocupam alguns líderes empresariais e estudiosos militares.

---

### **Os limites entre o que é aceitável e o que é risco estão extremamente abertos à interpretação.**

Segundo Robert Simons, autor de *Control in the Age of Empowerment* (“Controle na Era da Capacitação”, em tradução livre), a pressão para obter resultados superiores às vezes entra em conflito com os códigos comportamentais, impelindo alguns a infringir os regulamentos.<sup>32</sup>

Simons concorda que a flexibilidade e a inovação são elementos essenciais do atual ambiente competitivo de negócios, mas sua ladainha sobre “surpresas indesejadas”, em que os funcionários que conseguem burlar os mecanismos de controle prejudicam negócios inteiros, deixa claro que os conspiradores contra a burocracia de Cheverton estão colocando sua carreira em risco.

Ao equiparar a inovação à impetuosidade, o historiador militar Conrad Crane alerta que os militares “não precisam de uma cultura que encoraje assumir riscos de forma ousada”. Concorda que a inovação e a ousadia se tornaram as palavras do momento e não devem ser substitutos para o bom juízo.<sup>33</sup> Ao falar sobre como os líderes políticos de hoje representam de modo equivocado eventos históricos para reforçar a sua interpretação do que seja inovação, ele defende um exame mais cuidadoso dela.

Vejamos o caso do general Billy Mitchell. Apesar das histórias que afirmam que as suas opiniões sobre o poder aéreo acabaram levando-o à corte marcial, o Exército na verdade o processou por insubordinação. Ele acusou o Ministério da Guerra de negligência criminosa por não adotar totalmente as suas ideias. Em vários casos, elas se mostraram incorretas.<sup>34</sup> O problema nunca foi a falha dos militares em não aceitar a inovação, mas o comportamento inaceitável de um homem que não estava disposto a reconhecer — como devem fazer os bons líderes estratégicos — a natureza do seu ambiente e os sistemas necessários para promover a sua visão.

O Exército precisa de um sistema que encoraje erros e não castigue o fracasso, mas não de um sistema que permita e incentive interpretações liberais dos sistemas de limite e de controle. Um ambiente assim sem restrições poderia ser demais para o corpo de oficiais de hoje. O Painel de Treinamento e Desenvolvimento de Liderança do Exército (para oficiais) revelou que os oficiais empenhados em seguir a ética e os valores da força singular têm um entendimento inadequado do que esses conceitos significam e que os líderes do Exército não os reforçam como deveriam.<sup>35</sup> Em 1999, o Instituto de Estudos Estratégicos

publicou *Army Professionalism, The Military Ethic, and Officership in the 21st Century* (“O Profissionalismo no Exército, Ética Militar e Oficialato no Século XXI”, em tradução livre). Uma das suas conclusões foi que o egoísmo (“O que é bom é o que é melhor para mim”) hoje permeia a liderança do Exército.<sup>36</sup> O que os autores disseram basicamente é que um oficial está inclinado a fazer o que é certo, não porque

---

***As falhas de liderança e os abusos em Abu Ghraib são um exemplo contemporâneo flagrante de comportamento inovador descontrolado.***

seja certo, mas porque causa boa impressão; a implicação é que esse mesmo oficial faria o que é errado se isso fosse bom para sua imagem. O que é mais alarmante é saber que alguém possa não notar a diferença.<sup>37</sup> Os limites entre o que é aceitável e o que é risco estão extremamente abertos à interpretação.

Felizmente, não faltam estudiosos e profissionais dispostos a debater o futuro da profissão de forma aberta e construtiva. Há uma tensão perpétua entre a necessidade de conformidade e o desejo de pensamento crítico. Uma das acusações discutidas é que o anti-intelectualismo do Exército e sua prevenção contra os pensadores impede que alguns expressem plenamente as suas ideias.<sup>38</sup> Outra acusação sugere que o sistema de avaliação dos oficiais, com seu foco nas realizações individuais e não na saúde da organização a longo prazo, impede que os oficiais pensem criativamente.<sup>39</sup> Um relatório aponta uma orientação contrária ao combatente e que o Exército se concentra tanto no longo prazo que negligencia suas necessidades imediatas.<sup>40</sup> E essa troca continua a basear-se na premissa de que uma postura burocrática (novamente, vista como negativa) domina a cultura do Exército. A raiz desse padrão — no qual a burocracia sempre aparece como uma questão contenciosa — pode decorrer da própria composição do corpo de oficiais.

Os estudos continuam mostrando que muitos oficiais correspondem a dois tipos bem claros de personalidade dentro do esquema Myers-Briggs (MBTI), os dois com uma preferência por eficiência, dados, estrutura e resultados — uma preferência pela burocracia.<sup>41</sup> Quinn nos lembra que uma tendência para a estrutura não nos impede de agir com flexibilidade e criatividade e de acolher mudanças. Ou seja, uma inclinação burocrática não precisa ser um impedimento para a mudança, mas pode influenciar o modo como o Exército, como um grupo define os limites entre as zonas negativas e positivas de Quinn. É claro que o teste de tipologia Myers-Briggs não é uma ciência exata, mas esses resultados apontam para um tipo de predominância de personalidade no corpo de oficiais do Exército.

Esses dados podem sugerir que o Exército sofre do pensamento grupal, que a organização e as pessoas responsáveis pelo sistema exercem pressão para impor a conformidade.<sup>42</sup> Essa conclusão é plausível porque, segundo os estudos citados anteriormente, o restante do corpo dos oficiais é distribuído entre os outros 14 tipos do MBTI. A pressão de um grupo dominante como esse pode eliminar a diversidade.<sup>43</sup> Comportamentos de pensamento grupal incluem uma crença incontestada na moralidade do grupo e um esforço coletivo para justificar ações ou desqualificar oponentes. Manifesta-se como autocensura, mas espelha a noção de Galbraith de estabilidade por meio da adesão formal a uma doutrina oficialmente defendida.<sup>44</sup>

A mensagem para os líderes do Exército — especialmente para os 46,5% de oficiais fora da maioria — é reconhecer a tendência ou pendor ao pensamento burocrático. Cheverton e Peters nos lembram que a frustração e a raiva impulsionam o comportamento conspiratório e desorientado. É fácil imaginar fanáticos agindo para criar planos de avaliação separados ou novas táticas ou regras de engajamento com base na experimentação, com consequências potencialmente indesejadas para todos. A forma como esses diferentes tipos interagem e se comunicam pode fazer a diferença entre a mudança bem-sucedida ou “ideias estigmatizadas como incorretas”,

independentemente de o assunto ser inovação, mudança, conformidade ou o que define um criador de caso.<sup>45</sup>

### **Quando a Inovação Dá Errado**

As falhas de liderança e os abusos em Abu Ghraib são um exemplo contemporâneo flagrante de comportamento inovador descontrolado. Servem de alerta àqueles que defendem um ataque total à burocracia. Um inconformista poderia ver nos abusos uma

---

***A coisa mais importante que os líderes de escalão superior podem fazer para manter o processo vivo e significativo é se recusarem a participar de debates superficiais...***

expressão de criatividade, apenas mais um conjunto de conceitos para lidar com uma dificuldade percebida, mas não inerentemente errados. Se os sistemas de controle, como as regras de engajamento, são considerados como obstáculos, corre-se o risco de burlar as normas em nome da conveniência ou de objetivos vistos como nobres. O inconformista pode afirmar que táticas inovadoras, principalmente se bem-sucedidas (conforme definidas pelo indivíduo), devem sobrepor-se a quaisquer restrições estabelecidas pelos “Fobbits” (soldados que passam a maior parte do tempo em bases operacionais avançadas), “REMFs” (rear-echelon-m-f-s, ou “filhos da mãe do escalão de retaguarda”) ou “burocratas mesquinhos”.<sup>46</sup> É verdade que a inovação precisa dos seus defensores e dos inconformistas, mas os inovadores não são necessariamente os heróis nos esforços de combater a inércia burocrática. Quando têm ramificações eticamente estratégicas e normativas, os juízos descuidados são terrivelmente nocivos.

Antes que se veja envolvido em um escândalo causado por efeitos de segunda ou terceira

ordem de alguma inovação supostamente bem-intencionada, o Exército deve desistir de se apressar para remover barreiras. No entanto, isso não significa que ele deva parar de buscar ideias novas, experimentação prudente ou uma cultura que recompense a criatividade. Significa apenas que o Exército precisa desenvolver uma visão mais precisa do que quer e usar um vocabulário condizente.

Podemos achar os dois “na organização que aprende”, um conceito desenvolvido há 17 anos por Peter Senge, palestrante do Massachusetts Institute of Technology e escritor. A organização que aprende não é um programa da moda, mas uma receita para ir além das palavras cosméticas e do momento e entrar nos detalhes do verdadeiro aperfeiçoamento. As ideias de Senge são portanto extremamente relevantes para os conceitos e doutrina atuais do Exército. Na verdade, o Exército já pratica muito do que Senge detalha e, por isso, há pouca novidade para implementar ou adotar. Estudar seu conceito serve a dois propósitos. Primeiro, podemos reconhecer o mérito de termos uma cultura institucional que vários consideram como modelo para o setor empresarial americano; segundo, ao fazê-lo, podemos abandonar a retórica que cerca a palavra “inovação” e nos concentrar em gerar melhorias no sistema.

A premissa de Senge é simples. Para que um negócio tenha sucesso, seus funcionários precisam aprender mais rápido que seus concorrentes. As organizações devem reconhecer os obstáculos ao aprendizado e se comportar de modo a minimizar essas tendências. Segundo Senge, as pessoas baseiam suas decisões em informações incompletas, usando suposições e generalizações sem entender o contexto geral. Resolvem sintomas e depois tentam culpar um anônimo “eles” quando, no final, nada muda ou suas ideias míopes agravam o problema em vez de resolvê-lo.<sup>47</sup>

### **Inovação nas Organizações que Aprendem**

Se essa linguagem parece familiar, não é para menos. Ela reflete as imagens negativas do chamado comportamento “inovador”. Parte do que faz com que uma organização seja uma

organização que aprende é sua capacidade de ir além de modelos superficiais passados e abstrações gerais que caracterizam nossa visão romântica da inovação e dos inconformistas. A organização bem-sucedida abandona premissas não questionadas, “fatos” baseados na intuição e raciocínios displicentes porque eles impedem a objetividade e suprimem o aprendizado.<sup>48</sup> As organizações que aprendem insistem em tomar decisões com base em fatos e insistem nos dados e no exame cuidadoso das evidências para garantir que se concentrem na causa, não nos sintomas do problema. O novo currículo ILE do Exército, que enfatiza o pensamento crítico e insiste no uso de padrões intelectuais como clareza, precisão e imparcialidade, é evidência desse comportamento. Apesar de sempre discutirmos seus méritos, os processos encontrados na nossa doutrina para tomadas de decisão deliberadas comprovam que reconhecemos nossa inclinações conscientes e inconscientes e nos empenhamos em superá-las.<sup>49</sup>

As organizações que aprendem também revisam periodicamente os sucessos e fracassos e examinam como reagem aos ambientes emergentes. As organizações que entendem que “o conhecimento obtido com o fracasso é, muitas vezes, essencial para alcançar sucessos subsequentes” estão dispostas a aprender com a experiência passada.<sup>50</sup> Para o oficial, essa lógica não é nova. Os benefícios desse processo são evidentes nos produtos do Centro de Lições Aprendidas do Exército, dados da avaliação interna pós-ação e vantagens de grupos de fim específico como a Força-Tarefa de Dispositivo Explosivo Improvisado.

Um princípio importante de uma boa organização que aprende é sua capacidade de disseminar o ensinamento extraído com rapidez e eficiência. Isso inclui não só o compartilhamento de informações, mas também incentivos para recompensar o sucesso de modo que as práticas possam mudar rapidamente. Jordan reconhece nas Forças Armadas um sentido de colaboração incomparável, ao mesmo tempo em que acusa a comunidade empresarial do comportamento oposto. Afirma que é fácil falar sobre compartilhar as melhores práticas, mas que os sistemas de recompensa

empresariais na verdade prejudicam o trabalho em equipe e encorajam a subotimização.<sup>51</sup> Observa que, nas Forças Armadas, o sentido de apoio mútuo é mais forte que a competitividade. Apesar do debate sobre avaliações de oficiais, a comunidade empresarial acredita que as Forças Armadas definem o sucesso como a realização de metas mútuas, não como uma conquista individual.

Entender a organização que aprende é apenas meio caminho andado. A outra metade é garantir que não se caia na armadilha da mudança cosmética ou pior. Galbraith diz que os membros do “sistema” sempre defenderão a originalidade vestindo antigas verdades com trajes novos ou aceitando pequenas heresias como boas. Esses substitutos para mudanças verdadeiras podem eliminar a introspecção e a reflexão, que não são de forma alguma amplamente aceitas ou facilmente praticadas. De acordo com o historiador Williamson Murray, julgamentos precipitados aliados a interesses pessoais obscurecem ou distorcem facilmente o entendimento.<sup>52</sup>

Mudar é difícil, não importa como se disfarce a questão, e podemos esperar contratempos e imperfeições. A coisa mais importante que os líderes de escalão superior podem fazer para manter o processo vivo e significativo é se recusarem a participar de debates superficiais, contestarem publicamente os argumentos (dentro e fora do Exército) que estejam aquém dos padrões intelectuais e resistirem à tentativa de reduzir o pensamento e o aprendizado a uma matriz quando o objetivo, muitas vezes, é simplesmente completar uma lista de conferência. Desenvolvemos pensadores críticos — membros de uma organização comprometida com o aprendizado — por meio da prática e não de ditames. A linguagem simplista constante do Manual de Campanha *FM 1-0* é adversa a esse conceito e prejudicial às metas de desenvolvimento de liderança do Exército. O próximo chefe de Estado-Maior do Exército deve repensar sua mensagem e como ele a transmite; caso contrário, terá exatamente o que pediu, mas não o que realmente deseja.

As possíveis consequências de uma linguagem ambígua são reais e estão

acontecendo. A discussão atual no Exército sobre inovação, audácia, adaptabilidade e mudança é promissora e demonstra que não precisamos aceitar termos da moda como substitutos de orientações valiosas. Oferecer o modelo conhecido como a organização que

aprende é uma tentativa não de acrescentar outra panacéia à mistura, mas de sugerir um marco existente para entender a inovação, marco esse que pode acrescentar precisão à sua mensagem e idealmente desenvolver líderes flexíveis e criativos. **MR**

## REFERÊNCIAS

1. BUSH, George W. "Remarks by the President at U.S. Naval Academy Commencement", 25 de maio de 2001, disponível em: <www.whitehouse.gov/news/releases/2001/05/20010525-1.html> (7 de janeiro de 2007).
2. Esta citação é tirada de um título de seção do Manual de Campanha *FM 1-0, The Army*, (Washington DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 14 de junho de 2005) "Inculcating a culture of innovation". É interessante também observar que, na edição de 2001 do Manual de Campanha *FM 1-0*, a palavra inovação apareceu duas vezes, mas quando o general Schoemaker o reeditou em 2005, a palavra inovação apareceu 13 vezes.
3. Field Manual 1-0, *The Army*, 4-10, seção 4-35.
4. FOX, Charles J. "Postmodernity, Reform Fads, and Program Management: Presumptive Consequentialism vs. Discourse Ethics", *Teaching Ethics and Values in Public Administration Programs: Innovations, Strategies, and Issues* (Albany, New York: State University of Nova York Press, 1998), pp. 253-70.
5. FASTABEND, David A.; SIMPSON, Robert H. "Adapt or Die", *Army* 54 (Fevereiro de 2004): p. 14.
6. KANTER, Rosabeth Moss. "The Middle Manager as Innovator", *Harvard Business Review* 82 (Julho-Agosto de 2004): p. 153.
7. SHAMBACH, Stephen A. (ed.). *Strategic Leadership Primer*, 2nd ed. (Carlisle, PA: U.S. Army War College, 2004), p. 41.
8. SIMONS, Robert. "Control in the Age of Empowerment", *Harvard Business Review* 73 (Março de 1995): p. 82.
9. *Ibid.*, p. 86.
10. LUSSIER, Robert N. *Management Fundamentals*, 3rd Edition (Mason, OH: Thomson South-Western, 2006), p. 12.
11. *Ibid.*, p. 38.
12. Os quatro modelos são: relações humanas, processo interno, objetivo racional e sistemas abertos.
13. Os oito papéis são: mentor, facilitador, monitor, coordenador, diretor, produtor, corretor e inovador.
14. QUINN, Robert et al., *Becoming a Master Manager: A Competency Framework*, 2ª ed. (New York: John Wiley and Sons, Inc. 1996), p. 21.
15. *Ibid.*
16. *Ibid.*
17. JACOBS, T.O.; SANDERS, Michael G. "Principles for Building the Profession: The SOF Experience", *The Future of the Army Profession*, 2nd ed.; SNIDER, Don M., project director; MATTHEWS, Lloyd J., ed. (New York: McGraw-Hill, 2005), p. 442.
18. GALBRAITH, John K. *The Affluent Society* (New: Houghton Mifflin Company, 1998), p. 8.
19. GALBRAITH, p. 16.
20. A Marinha dos Estados Unidos consertou quase todos os navios de guerra que foram afundados em Pearl Harbor e usou-os contra a Marinha Japonesa Imperial.
21. KANTER, p. 155.
22. REED, George et al. "Leadership Development: Beyond Traits and Competencies", *The Future of the Army Profession*, 2nd ed.; SNIDER, Don M., project director; MATTHEWS, Lloyd J., ed. (New York: McGraw-Hill, 2005), p. 585.
23. Declaração de missão do Centro de Lições Aprendidas do Exército: coletar, analisar, disseminar, integrar e arquivar procedimentos, técnicas, táticas e lições, insights e observações Multinacionais, Interagências, do Exército e das Forças Conjuntas para apoiar todo o espectro das operações militares.
24. HAYES, Craig. "State of the RFI System: Who are CALL's Customers", slides da apresentação com notas, apresentação para CALL, 7 de abril de 2006.
25. Para uma discussão detalhada dessa tese, que foi originalmente desenvolvida por George Ritzer em 2000, consulte HAJJAR, Remi e ENDER, Morton. "McDonaldization in the U.S. Army: A Threat to the Profession", *The Future of the Army Profession*, 2nd ed.; SNIDER, Don M., project director; MATTHEWS, Lloyd J., ed. (New York: McGraw-Hill, 2005), p. 515.
26. VINCENT, Lanny. <lanny@innovationsthatwork.com> mensagem de e-mail para Thomas Williams, 26 de agosto de 2006. Larry Vincent trabalhou com Cheverton nesse livro e é responsável pela editora *maverickway.com* para divulgar suas ideias. Nesse e-mail, afirmou que, de fato, exagerou para transmitir sua ideia, mas que ela continua sendo válida.
27. CHEVERTON, Richard E.; VINCENT, Lanny; WILSON, Bill. *The Maverick Way* (La Palma, CA: Maverickway.com, LLC., 2000), p. 82.
28. PETERS, Tom. *Re-Imagine* (London: Dorling Kindersley Limited, 2003), p. 19.
29. *Ibid.*, p. 31.
30. *Ibid.*, p. 67.
31. BOWEN, Catherine Drinker. *Miracle at Philadelphia* (Boston: Little, Brown and Company, 1996), p. 12.
32. SIMONS, Robert. "Control in the Age of Empowerment", *Harvard Business Review* 73 (Março de 1995): p. 84.
33. CRANE, Conrad C. "Beware of Boldness", *Parameters*, 36 (Verão de 2006): p. 96.
34. WEIGLEY, Russell F. *History of the United States Army* (Bloomington, IN: Indiana University Press, 1984), p. 413.
35. DEPARTMENT OF THE ARMY, *Army Training and Leader Development Panel for Officers*, ATLDP-O (Washington DC: GPO, 2002), OS-8.
36. SNIDER, Don M.; NAGL, John A.; PFAFF, Tony "Army Professionalism, the Military Ethic, and Officership in the 21st Century" (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, Strategic Studies Institute, 1999), p. 7.
37. SNIDER, Don M., professor de Ciência Política, U.S. Military Academy (USMA), reunião com o autor na USMA, 18 de dezembro de 2006.
38. MATTHEWS, Lloyd J. "Anti-Intellectualism and the Army Profession", *The Future of the Army Profession*, 2nd ed.; Don M. Snider, project director; MATTHEWS, Lloyd J., ed. (New York: McGraw-Hill, 2005), p. 81.
39. REED, George E. "Toxic Leadership", *Military Review* 84 (Julho-Agosto de 2004): p. 67.
40. GEHLER, Christopher. "Agile Leaders, Agile Institutions" (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, Strategic Studies Institute, agosto de 2005).
41. Tenho três fontes para essa afirmação. Herbert F. Barber publicou seu mais recente estudo, registrando 53% em 1990. Um estudo anterior, citado por um artigo do então major Don Vandergriff, mostrou que 56% de oficiais do Exército de escalão superior (nível 7) eram ISTJ e ESTJ. A referência mais recente é de Diane Williams, da Nova Southeastern University. Ela fez um estudo publicado no *Journal of Leadership Studies*, 1998, mostrando que 34% eram ISTJ e ESTJ.
42. *Ibid.*
43. LUSSIER, p. 118.
44. JANIS, Irving L. "Groupthink", *Psychology Today* 5, (Novembro de 1971), p. 43.
45. GALBRAITH, p. 16.
46. Nomes populares dados a pessoal de Estado-Maior ou pessoal de apoio. *Fobbits* são aqueles soldados que nunca saem da Base de Operações Avançadas (*Forward Operating Bases — FOB*). As regras de engajamento restritivas, que são necessárias durante as operações de contrainsurgência, frustram muitos soldados.
47. SENGE, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Science of The Learning Organization* (New York: Doubleday, 1990), p. 114.
48. GALBRAITH, p. 16.
49. Alguns sugerem que é estruturado demais para o ritmo ou caos da batalha. Livros como o *Blink*, de Malcolm Gladwell, examinam um processo mais intuitivo, mas mesmo Gladwell admite que o processo de decisão verdadeiramente bem-sucedido, mesmo o que ele descreve como no nível da intuição, é verdadeiramente representativo de regras e processos aprendidos.
50. MAIDIQUE, Modesto A.; ZIRGER, Billie Jo. "The New Product Learning Cycle", *Research Policy* 14, no. 6 (1985), p. 299, p. 309; citado em GARVIN, David A. "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review* (Julho-Agosto de 1993): p. 85.
51. JORDAN, Kathleen. "It paid off in Afghanistan: Eight lessons from the U.S. military that you can use", *Harvard Management Update* (Março de 2002), p. 4.
52. MURRAY, Williamson. "Armored Warfare: The British, French, and German Experiences", in *Military Innovation in the Interwar Period*, ed. MURRAY, Williamson e MILLETT, Allan R. (Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press, 1996): p. 7.