Mais de quarenta formandos sobem ao palco para receber diplomas, desde o nível de graduação ao doutorado, durante cerimônia de formatura do Army Education Center de Fort Rucker, realizada em 13 Mai 16, Fort Rucker, Alabama. (Foto de Nathan Pfau, *Army Flier*)

A Importância de um Plano de Autoaperfeiçoamento de Longo Prazo para os Oficiais do Exército

Cel (Res) Dean A. Nowowiejski, Exército dos EUA

Muitos oficiais da ativa do Exército têm dificuldade em cumprir os objetivos de autoaperfeiçoamento relacionados à sua profissão. Além disso, muitos passam para a reserva sem um plano de transição definido para uma segunda carreira ou sem ter alcançado suas metas acadêmicas mais ambiciosas. Eles lutam, durante a carreira militar, para concluir cursos superiores, estabelecer

um plano coerente de oportunidades de desenvolvimento profissional ou atingir seu pleno potencial intelectual. No entanto, suas trajetórias de carreira são salpicadas de oportunidades estanques: uma sequência de cursos do ensino profissional militar (*professional military education — PME*), intercalados por intervalos de anos; certificados de conclusão de treinamentos militares; leitura de alguns livros; e um mestrado obtido durante o PME — tendo sempre cumprido, simultaneamente, as atribuições das sucessivas funções desempenhadas, com suas grandes demandas de tempo. De modo geral, os oficiais chegam ao final da carreira em melhores condições acadêmicas, mas muitos ficam aquém do que gostariam. São indivíduos extremamente instruídos, mas não têm as credenciais que haviam almejado; não têm, talvez, aquele respeitado mestrado ou aquele doutorado difícil de alcançar.

Militar no Exército dos EUA cursa um mestrado *on-line* em Comunicação, oferecido pela University of Southern California (USC), enquanto serve no Afeganistão. Em 17 Mai 13, 47 alunos foram os primeiros a se formarem nesse curso. (Foto cedida por USC Annenberg)

O programa de desenvolvimento de líderes do Exército dos EUA é claro. Compreende três dimensões: o treinamento institucional, o desempenho de determinadas funções operacionais e o autoaperfeiçoamento[1]. As duas primeiras são bem estruturadas e inter-relacionadas. Tanto o treinamento institucional quanto a designação para o desempenho de funções operacionais estão sob a administração direta do Human Resources Command ("Comando de Recursos Humanos") [comparar ao Departamento-Geral do Pessoal do Exército Brasileiro – N. do T.]. Descreverei, mais adiante, o Officer Education System ("Sistema de Educação de Oficiais"), que fornece o treinamento institucional. Os oficiais da ativa do Exército são designados para funções operacionais específicas pelo oficial encarregado de designações no Human Resources Command, para possibilitar a obtenção dos aspectos desejados para o desenvolvimento daquela dimensão da liderança.

O Caderno Doutrinário do Departamento do Exército 600-3, *Desenvolvimento Profissional e Gestão de Carreira dos Oficiais* (Department of Army Pamphlet 600-3, *Officer Professional Development and Career Management*), descreve todo o processo de designação para essas funções operacionais[2]. É um enigma, que consome tempo e causa desgaste emocional para os oficiais do Exército e suas famílias ao longo de toda a carreira. Para os que permanecem engajados no serviço ativo, os objetivos de desenvolvimento profissional definidos para cada arma, quadro, serviço ou qualificação militar são, normalmente, cumpridos. As funções são desempenhadas, e o cabedal de experiências operacionais cresce. Alguns talvez afirmem que a sequência de funções exercidas por alguns oficiais não os prepara plenamente para os objetivos mais avançados do Officer Education System, mas esse debate foge ao escopo da presente análise. Em vez disso, voltarei meu foco àquele misterioso pilar do desenvolvimento

profissional — o autoaperfeiçoamento —, que é, simplesmente, subestimado.

Os leitores mais cínicos provavelmente dirão que essa dimensão do desenvolvimento de líderes praticamente não existe para a maior parte dos oficiais. Contudo, o que pude constatar é que, em sua maioria, os oficiais se empenham em manter-se atualizados sobre sua arma, quadro, serviço ou especialidade e sobre os acontecimentos em âmbito mundial, dentro dos limites de tempo impostos pelas responsabilidades no trabalho e em casa. Entretanto, eles chegam a alcançar os objetivos de autoaperfeiçoamento conforme descritos nos documentos doutrinários e políticas oficiais do Exército dos EUA?

O autoaperfeiçoamento decerto não pode ser deixado ao acaso, sem uma direção, planejamento ou objetivos de longo prazo; é preciso existir uma visão e propósito claros. O autoaperfeiçoamento requer uma estratégia individual consciente, metas claramente definidas e, a partir delas, um planejamento de longo prazo. Do mesmo modo que registram as funções desempenhadas, momentos de promoção, datas de formatura dos filhos e importantes marcos da vida pessoal em uma linha cronológica, os oficiais devem considerar quais objetivos de autoaperfeiçoamento pretendem alcançar no decorrer da carreira.

Neste artigo, estabeleço alguns conceitos simples para ajudar os oficiais da ativa do Exército dos EUA a formularem seus objetivos de autoaperfeiçoamento e identificarem como alcançá-los. Primeiro, descrevo os fatos atuais relacionados à formação acadêmica e ao autoaperfeiçoamento. Em seguida, defendo a necessidade de um conceito mais amplo de autoaperfeiçoamento, que possa contribuir com novas formas de explorar oportunidades hoje perdidas ao longo da carreira. Essa discussão destaca oportunidades existentes no sistema educacional do Exército integradas com uma gama de experiências diversas. Concluo com algumas considerações específicas sobre como aprimorar a aprendizagem ao longo da vida [também conhecida como educação continuada, entre outras expressões — N. do T].

A Necessidade de Melhor Continuidade no Foco Educacional do Oficial

Antes de analisar o potencial do autoaperfeiçoamento, cabe examinar a atual situação do ensino de oficiais. Esse sistema, existente há muitos anos, inclui os cursos básicos e avançados de liderança [relativos à formação básica do oficial em sua respectiva arma, quadro, serviço ou especialidade e o curso de aperfeiçoamento — N. do T.]; o Ensino de Nível Intermediário (*Intermediate-Level Education — ILE*) [no caso do Exército dos EUA, o curso de Comando e Estado-Maior – N. do T.]; e as instituições de pós-graduação das Forças Armadas. Em muitos aspectos, esse processo é progressivo, mas descontínuo, quanto ao tempo e ao conteúdo. A educação avançada está focada em considerações relacionadas ao nível tático; à arma, quadro ou serviço; e a questões referentes à brigada e suas unidades subordinadas. O ILE completa a instrução tática e dá início ao processo de educação no nível operacional e estratégico. As instituições militares de pós-graduação ensinam estratégia. Embora os oficiais passem muitos anos estudando, o foco muda conforme suas carreiras exigem mudança.

Há intervalos relativamente longos, com duração de anos, entre um curso avançado e o ILE e entre este e o curso em uma das instituições militares de pós-graduação. Essas lacunas devem ser preenchidas com o autoaperfeiçoamento, a fim de criar algo próximo de um processo de educação continuada ao longo da carreira do oficial.

Na verdade, o caráter periódico do PME significa que o foco individual na educação também é intermitente. Os oficiais, em sua maioria, fazem um esforço admirável em busca do autoaperfeiçoamento, mas enfrentam dificuldades para superar os óbices gerados pelas demandas de tempo e prioridades mais elevadas de suas funções. Certas habilidades intelectuais — em particular, a capacidade de leitura aprofundada e de redação de textos acadêmicos — muitas vezes acabam se atrofiando durante os intervalos entre as experiências do PME. A capacidade de escrever e de se comunicar de forma persuasiva é algo que deveria ser desenvolvido de maneira progressiva e contínua, mas que, muitas vezes, tem de esperar pela oportunidade seguinte na sequência do PME.

A capacidade de comunicação é essencial para os comandantes conjuntos nos escalões mais elevados. Eles devem demonstrar um alto grau de diplomacia pessoal e a capacidade de resolver problemas complexos e espinhosos. Precisam que os integrantes de seus estados-maiores também sejam capazes de pensar, escrever e comunicar-se. Seus estados-maiores precisam ser dirigidos por oficiais que possam oferecer o apoio

conceitual exigido pelo desenvolvimento de líderes do Exército, amparado em uma "educação e experiência suficientemente amplas para operar ao longo de todo o espectro de conflitos"[3]. Os oficiais do Exército devem se empenhar em desenvolver e aprimorar a capacidade de escrita, conforme avancem na carreira. Os intervalos entre as oportunidades formais de ensino militar dificultam esse processo.

O Conceito de Autoaperfeiçoamento

A diretriz constante do Caderno Doutrinário 600-3 esclarece os elevados padrões exigidos no autoaperfeiçoamento dos oficiais:

> A profissão das armas requer o autoaperfeiçoamento e treinamento abrangentes. Os oficiais precisam se comprometer com o contínuo crescimento profissional e pessoal para se manterem na vanguarda de sua profissão. [...] O autoaperfeiçoamento é o principal componente da qualificação individual do oficial, que consolida o processo de desenvolvimento de líderes do Exército[4].

A área do autoaperfeiçoamento é fundamental para todo o processo de desenvolvimento de líderes. Requer que os oficiais da ativa considerem minuciosamente suas abordagens. Os pontos principais deste artigo são derivados de uma análise detalhada de diversos documentos relativos às políticas do Human Resources Command que tratam de temas relacionados ao desenvolvimento e ensino profissional de oficiais e à seleção de candidatos para o comando[5]. Esses argumentos também se apoiam nas diretrizes dadas a recentes comissões de seleção para promoção aos postos de major, tenente-coronel e coronel, graus hierárquicos para os quais os oficiais da ativa se qualificam ao se aproximarem do final da carreira na ativa. Todos esses documentos se enquadram nos sistemas de ensino e desenvolvimento profissional do oficial, hoje dependentes do componente essencial "autoaperfeiçoamento".

O autoaperfeiçoamento, conforme definido conceitualmente por essas diretrizes, baseia-se no "*contínuo crescimento profissional e pessoal* [grifo do autor] para se manterem na vanguarda de sua profissão"[6]. O autoaperfeiçoamento apoia-se na aprendizagem ao longo da vida. Níveis avançados de raciocínio e capacidade de escrita envolvem exigências rigorosas demais para serem atingidas nos curtos períodos de educação institucional apenas. A aprendizagem ao longo da vida deve ser considerada como uma espécie de "maratona" no desenvolvimento profissional de cada oficial: é essencial para todo o processo, só que mais efetiva quando praticada constantemente durante toda a carreira, a fim de aprimorar a capacidade de escrita, leitura e raciocínio.

A discussão anterior destacou os longos intervalos que existem durante a educação formal do oficial, os quais são normalmente preenchidos com o desempenho de funções operacionais que lhe proporcionam experiências fundamentais. Ocasionalmente — talvez uma ou duas vezes na carreira —, um oficial é designado para uma missão voltada a diversificar sua experiência. Essas missões integram o Officer Personnel Management System ("Sistema de Gestão de Pessoal para Oficiais"), sendo definidas como a "ampliação direcionada das capacidades e entendimento de um oficial, possibilitada por meio de oportunidades internas e externas ao Exército"[7].

Recebendo nova ênfase sob o então Comandante do Exército, Gen Raymond Odierno, a diretriz da Força afirma que as missões de diversificação de experiência têm o objetivo primordial de desenvolver "um espectro de capacidades de liderança [...] que interliga diversos ambientes e culturas organizacionais"[8]. Odierno identificou a necessidade de preparar oficiais mais hábeis e confiantes ao operarem nos complexos e às vezes instáveis ambientes conjuntos, interagências, intergovernamentais e multinacionais. Os ambientes operacionais em âmbito mundial têm se tornado extremamente interconectados e complexos, a ponto de exigirem uma abordagem de ordem mais elevada, do "governo como um todo", que demanda oficiais preparados para atuar fora do próprio Exército[9].

A diversificação de experiência apoia, portanto, um conceito mais amplo sobre o que um oficial precisa aprender. Oferece informações cruciais, mas é uma oportunidade rara e singular. A aprendizagem ao longo da vida como método de autoaperfeiçoamento continua sendo necessária durante a carreira do oficial. O autoaperfeiçoamento preenche as lacunas e apara as arestas entre os períodos dedicados a cursos do PME e missões de diversificação de experiência.

Que tipo de autoaperfeiçoamento atende às necessidades de educação continuada dos nossos melhores oficiais? Suas necessidades exigem uma solução que funcione ao longo do tempo e proporcione

Formandos de 2016 do programa Estudos em Arte da Guerra do U.S. Command and General Staff College celebram sua conclusão, fazendo a transição para um programa de autoaperfeiçoamento após deixarem Fort Leavenworth, Kansas, 10 Jun 16. (Foto cedida pelo autor)

o desenvolvimento contínuo. Requerem constante crescimento intelectual. Incluem ampla leitura e a capacidade de conduzir pesquisas originais. Também incluem o contínuo aperfeiçoamento da capacidade de escrita, a publicação de artigos em revistas profissionais e, possivelmente, a elaboração de uma dissertação, tese ou livro. A publicação de trabalhos é a chave para a reputação dos acadêmicos militares e para a qualidade do diálogo profissional. As demandas da aprendizagem ao longo da vida incluem esses objetivos intermediários e finais. Contudo, a maioria dos oficiais nunca alcança o patamar de ter um trabalho seu publicado ou de obter uma titulação de pós-graduação. Como podem mudar essa tendência?

Tanto para os cientistas quanto para os estudiosos dos fenômenos sociais, a capacidade de conduzir pesquisas é uma habilidade intelectual necessária. Essa capacidade é desenvolvida, inicialmente, no nível de graduação. Alguns oficiais mal a retomam durante o curso de mestrado, particularmente os que não exigem um projeto de pesquisa ou dissertação. No entanto, a pesquisa original está no cerne dos melhores programas de pós-graduação. A capacidade de conceber um plano de pesquisa original, gerar uma hipótese experimental ou de pesquisa e, então, extrair conclusões válidas distingue os acadêmicos mais avançados. A publicação dos resultados é outra marca dos que integram o meio acadêmico.

Os oficiais devem buscar conduzir pesquisas originais ou de fontes primárias e redigir trabalhos como parte de seu desenvolvimento intelectual e evolução pessoal rumo à obtenção de um diploma de pós-graduação ou publicação de artigos ou livros. Há oportunidades para buscar esse objetivo de uma maneira lógica

ao longo da carreira; vale reiterar, porém, que muitos oficiais nunca chegam a visualizá-las, por estarem separadas por intervalos de anos e por experiências operacionais. E se os oficiais pudessem integrar suas oportunidades de pesquisa em um conjunto mais coeso?

As Oportunidades de uma Carreira, por vezes Negligenciadas

A visão do Officer Personnel Management System é formar e desenvolver comandantes adaptáveis. Os comandantes adaptáveis "têm uma educação e experiência suficientemente amplas para operar ao longo de todo o espectro dos conflitos e [...] são culturalmente perspicazes e aptos e utilizar essa consciência e entendimento de ambientes estrangeiros para inovar na execução da missão"[10]. As oportunidades de desenvolvimento profissional oferecidas pelo Exército dos EUA a um oficial devem contribuir, juntamente com seu autoaperfeiçoamento, para a realização dessa visão de preparar um líder adaptável.

Esse preparo começa com a formação no nível de graduação, em toda a sua diversidade, durante a qual os hábitos iniciais de disciplina acadêmica — a capacidade de pesquisar e escrever — são estabelecidos e o ensino linguístico e cultural, introduzido. A maioria dos oficiais adquire seu único entendimento de idiomas estrangeiros no ensino médio ou no nível de graduação, como um requisito para a conclusão do curso. O ensino de idioma estrangeiro no curso de graduação é a base para seu aprofundamento no nível de pós-graduação ou no Defense Language Institute ("Instituto de Idiomas do Departamento de Defesa"). É também uma oportunidade de conhecer outras culturas.

Uma consideração crucial para o desenvolvimento de longo prazo de qualquer oficial envolve a questão de se candidatar e aceitar o período obrigatório de permanência no serviço ativo em troca do custeio de uma educação de pós-graduação voltada às necessidades do Exército. O debate sobre a questão de esse tempo afastado de funções operacionais valer ou não a pena é longo demais para o escopo deste artigo. O ponto principal, no presente contexto, é que o Exército confere aos oficiais a oportunidade de obter titulações de pós-graduação — tanto mestrados quanto doutorados — e essa oportunidade precisa ser considerada cuidadosamente no plano que o oficial estabelecer para sua própria formação profissional.

Se aproveitada, essa oportunidade permite o aprimoramento tanto da proficiência em idioma estrangeiro e consciência cultural (*cultural awareness*) — prioridades indicadas pela orientação para o desenvolvimento profissional — quanto da capacidade de escrita e de pesquisa aprofundada de fontes primárias. Essa oportunidade de pesquisar e escrever precisa ser incorporada no planejamento da aprendizagem ao longo da vida, já estabelecida como necessária.

Ao longo de toda a trajetória profissional de um oficial, o Exército oferece bolsas que proporcionam oportunidades adicionais de diversificação de experiência e pesquisa. Essas oportunidades podem preceder o ILE (curso de Estado-Maior) ou o estudo em uma instituição militar de pós-graduação, devendo ser consideradas dentro do leque de opções concedidas aos oficiais. Tornam-se particularmente importantes se vistas como parte de uma série contínua, que abarca o curso de graduação, as etapas do PME e o curso de pós-graduação, com uma progressão holística por todos esses estágios. Ter de conduzir pesquisas originais e escrever sobre temas constantes de investigação ao longo de todos esses estágios poderia ter um efeito muito poderoso.

Uma outra forma pela qual o Exército dos EUA tem proporcionado uma oportunidade para que os oficiais deem continuidade à sua educação foi criar um programa para a obtenção do doutorado por meio do Advanced Strategic Planning and Policy Program ("Curso Avançado de Planejamento e Políticas Estratégicas") da School of Advanced Military Studies [Escola de Estudos Militares Avançados, equipara-se aos cursos de política, estratégia e alta administração das Forças Armadas do Brasil — N. do T.]. Esse curso fornecerá ao Exército comandantes hábeis e instruídos no pensamento estratégico, que obterão todas as vantagens advindas da condução de uma pesquisa original e elaboração de tese. Esse programa parece ser o ápice das oportunidades de diversificação de experiência oferecidas pelo Exército.

Aproveitar essas oportunidades de diversificação de experiência muitas vezes exige coragem moral para enfrentar o rigor dos prazos e o anti-intelectualismo militar. É preciso um esforço consciente para avaliar quando haverá tempo para se candidatar a um curso de pós-graduação ou bolsa de pesquisa ou estágio e concluí-los com êxito. Os melhores oficiais são sempre os mais requisitados por seus comandantes e suas armas, quadros e serviços, com o objetivo atender às contínuas necessidades do componente operacional do Exército; por isso, eles têm de lutar para cursar uma pós-graduação ou competir por

uma bolsa ou estágio. Isso exige coragem para identificar uma oportunidade e decidir aproveitá-la — muitas vezes indo contra a orientação de um mentor que não seguiu aquele caminho ou nunca teve as mesmas oportunidades. Uma decisão como essa também requer enfrentar a pressão dos colegas, que resistem às realizações acadêmicas e intelectuais. É preciso muita confiança no próprio potencial e uma visão das possibilidades para optar por um curso de pós-graduação ou um bolsa de pesquisa ou estágio.

A diretriz mais atual e abrangente, concretizada pela orientação do Officer Personnel Management System, mencionada anteriormente, deixa clara a necessidade de um desenvolvimento intelectual de alto nível e uma diversificação de experiência. Por meio da pós-graduação, da pesquisa e da redação de trabalhos e do autoaperfeiçoamento ativo e contínuo, os oficiais podem alinhar-se a essa diretriz, ao desenvolverem as capacidades especiais necessárias para resolver os complexos problemas globais, que requerem habilidades linguísticas, interagências e de consciência cultural.

Uma Solução para o Plano de Autoaperfeiçoamento Contínuo

Então, como um oficial pode reunir todas essas considerações em uma concepção coerente e individualizada de autoaperfeiçoamento? Um dos principais elementos deve ser que os oficiais imaginem sua trajetória de carreira e visualizem como todos esses componentes se encaixam. Como eles podem combinar os cursos de sua sequência pretendida do PME com os objetivos almejados de seu plano de autoaperfeiçoamento? O ponto de partida é o seu próprio interesse. Que temas de pesquisa original chamam sua atenção? Qual deles poderia se converter em um tema de pesquisa ao longo da carreira? Que tema mereceria uma pesquisa contínua no contexto das oportunidades concedidas pelas várias instituições do PME, como, por exemplo, a dissertação para o mestrado em Artes e Ciências Militares no curso de estado-maior no U.S. Army Command and General Staff College ou a monografia na School of Advanced Military Studies? Um tema cuidadosamente selecionado poderia ser aprofundado como um projeto de pesquisa estratégica no Army War College ou como um projeto de pesquisa individual, durante o período de uma bolsa de estudo em uma das instituições militares de pós-graduação.

Em vez de serem vistas separadamente, essas oportunidades de pesquisa devem ser consideradas como parte de uma série contínua. Munidos com um tema de interesse específico, determinação e empenho, os oficiais do Exército podem desenvolver uma *expertise* acadêmica ao longo do tempo, aproveitando oportunidades profissionais para pesquisar e redigir trabalhos. Com base em escolhas sábias e visão de futuro, os oficiais poderiam converter os vários requisitos desconexos de elaboração de trabalhos do PME em oportunidades para redigir os capítulos de um livro ou tese, reunindo os elementos de sua pesquisa ao longo do tempo.

O estabelecimento dessa trajetória de pesquisa e elaboração de trabalhos também pode levar em consideração o desenvolvimento planejado de uma *expertise* a ser utilizada após a transferência para a reserva. A solução ideal é utilizar as funções exercidas no final da carreira para finalizar os processos de obtenção das credenciais necessárias para uma área de emprego futura, após a passagem para a reserva, e para se posicionar geograficamente, ou por especialização em um assunto, para tal transição. Essa visão de futuro pode delinear o sucesso profissional ao longo do caminho. Com isso em mente, há várias questões que os oficiais devem considerar no início da carreira:

Em que área do mundo quero me especializar? O Departamento de Defesa organiza o mundo por comandos combatentes geográficos. Cada comando é tão complexo que nenhum oficial seria capaz de saber tudo sobre ele. A leitura e pesquisa centradas em uma região específica permitem que os indivíduos adquiram uma *expertise* regional em apoio aos objetivos do sistema de rodízio de unidades entre os comandos regionais do Exército e desenvolvam o conhecimento regional mais útil para quando exercerem funções mais elevadas nos comandos combatentes.

Que *expertise* cultural específica é apropriada, considerando esse foco regional? A orientação para o desenvolvimento profissional do Exército afirma, claramente, que a *expertise* cultural é um importante objetivo. Ela possibilita a *expertise* regional necessária para os comandantes de unidades submetidas ao sistema de rodízio entre comandos regionais do Exército. As diretrizes para as comissões de promoção referentes a majores, tenentes-coronéis e coronéis incluíram a característica de ser "capaz de entender o ambiente socioeconômico e [ser] *culturalmente perspicaz* [grifo do autor], a fim de operar

com sucesso em ambientes complexos e instáveis" entre as principais qualidades exigidas pelo comando estratégico[11]. A comissão de promoção para tenentes-coronéis também incluiu regras estipulando que não se penalizassem oficiais envolvidos em cursos ou bolsas em instituições civis, em conformidade com a ênfase dada por este artigo à importância da educação externa[12].

Qual idioma estrangeiro se alinha com essa *expertise* regional e cultural? O ideal é que essa proficiência em uma língua estrangeira tenha começado durante o ensino médio ou estudos de graduação, mas os oficiais podem escolher um idioma que queiram aprender durante o curso de pós-graduação, autoaperfeiçoamento ou curso presencial do Defense Language Institute. Em última análise, os comandantes de forças-tarefas conjuntas com proficiência no idioma da região para a qual sejam enviados serão os mais adequados para serem integrados a forças multinacionais.

Que área de *expertise* operacional se alinha com esse conhecimento regional, cultural e linguístico, estabelecendo o oficial como um especialista interno de um estado-maior geral da Força Terrestre Componente ou de um comando combatente regional? O oficial desenvolverá *expertise* como especialista em cibernética, guerra eletrônica, proteção da força, fogo ou logística, entre outras áreas? Essa *expertise* é o que se espera de tenentes-coronéis como oficiais mais antigos nos estados-maiores conjuntos ou da Força Componente, e tenente-coronel é o posto no qual os oficiais normalmente passam para a reserva ou decidem buscar escalões mais elevados de comando.

Incentiva-se que os oficiais comecem com o objetivo final em mente. Os oficiais atualmente na ativa precisam entender que o dia de passar para a reserva chega para todos, seja como major ou como general. Todos chegamos ao final da estrada de nossa carreira de militar da ativa. Com frequência, chegamos a essa etapa sem termos um conceito claro ou estarmos preparados para o que vem depois. A solução ideal seria estarmos em uma localização geográfica, ou em uma posição em termos de experiência no nosso último posto, para efetuarmos uma transição natural para o que será nossa segunda carreira. Seria avaliarmos sinceramente o que gostaríamos de fazer ao passarmos para a reserva e utilizarmos nossas oportunidades educacionais, plano de autoaperfeiçoamento e experiência operacional para trabalharmos rumo à carreira pretendida. Uma escolha sábia de temas para pesquisa e redação de trabalhos ao longo da carreira assegura a continuidade e possibilita a publicação de artigos, o que será algo útil na transição para a reserva. A mesma necessidade se aplica àqueles que se afastam antes de passar para a reserva: para que a transição seja suave e contínua, especialmente com respeito à última função, e para deixar o serviço na ativa com a *expertise* no que o oficial mais gosta e está mais bem preparado para fazer.

Evidentemente, essa solução não servirá para todos ou em todas as situações. Nem todos os oficiais serão capazes de visualizar um tema de pesquisa que os cativará ou que interligará as sucessivas oportunidades ao longo do tempo. No entanto, mesmo que vejam apenas uma maior coerência, o processo de idealização vale a pena. Novas visões surgirão com o tempo. Grande parte dessa possível realização gira em torno do senso de propósito e do empenho do oficial em questão. Algumas das potenciais realizações giram em torno do puro talento e de uma capacidade de sincera autorreflexão. Entretanto, as qualidades de honestidade, reflexão e propósito exigidas por esse conceito ampliado de autoaperfeiçoamento profissional, integrando todas as oportunidades educacionais e de diversificação de experiência do Exército ao longo da carreira, serão amplamente demonstradas por nossos oficiais com maior visão de futuro. ■

O Coronel Dean A. Nowowiejski, Ph.D., da reserva remunerada do Exército dos EUA, serviu como oficial da ativa durante 31 anos consecutivos. Exerceu o comando em todos os escalões até o nível brigada. Foi, também, planejador nos níveis Divisão, conjunto e combinado do teatro de operações. Esteve à frente de grupos de iniciativas estratégicas para o Comando da Força Terrestre Componente e uma unidade do Exército diretamente subordinada. Formou-se pela School of Advanced Military Studies e foi bolsista do programa "Army Senior Fellow"na Brookings Institution. Nowowiejski concluiu seu doutorado pela Princeton University antes de passar para a reserva. Atualmente, dirige o programa "Art of War Scholars" no U.S. Army Command and General Staff College.

Referências

1. Department of the Army Pamphlet (DA Pam) 600-3, *Commissioned Officer Professional Development and Career Management* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, 3 December 2014), p. 5–6.

2. Ibid.

3. Ibid., p. 9.

4. Ibid., p. 6.

5. Além das fontes citadas nestas notas explicativas, foram consultadas as seguintes fontes primárias do Human Resources Command (HRC): Chief of Staff, Memorandum to the Deputy Chief of Staff, "Fiscal Year 2016 Centralized Selection List (CSL) Command and Key Billet Slating Guidance," 26 June 2014, acesso em 20 dez. 2016, https://www.hrc.army.mil/Site/Protect/Assets/Directorate/OPMD/FY16%20CSA%20SLATING%20GUIDANCE.pdf (CAC required); Chief of Staff, Memorandum to the Deputy Chief of Staff, "Fiscal Year 2017 Centralized Selection List Command and Key Billet Slating Guidance", 10 September 2015, acesso em 20 dez. 2016, https://www.hrc.army.mil/Site/Protect/Assets/Directorate/OPMD/FY17%20CSA%20CSL%20Slating%20Guidance%20-%20Approved%2010%20SEP%2015.pdf (CAC required); U.S. Army Human Resources Command, Senior Service College/Fellowship/Foreign Service School Information, Academic Year 2016-2017, acesso em 20 dez. 2016, https://www.hrc.army.mil/Site/Protect/Assets/Directorate/OPMD/AY16-17_SSC_Catalog.pdf (CAC required). As informações constantes deste catálogo apresentam uma descrição resumida e os dados relevantes sobre todas as oportunidades em instituições de pós-graduação militares, incluindo bolsas de pesquisa e escolas estrangeiras; U.S. Army HRC, MILPER Message 16-101, "FY 16 Army Competitive Category (ACC) Intermediate Level Education Selection Board and Process for Submitting Intermediate Level Education Resident Attendance Preferences", 6 April 2016 (CAC required); MILPER Message 16-114, "FY 17 U.S. Army Human Resources Command Senior Professor of Military Science (PMS) Centralized Selection Board", 19 April 2016 (CAC requerido).

6. DA Pam 600-3, *Commissioned Officer Professional Development and Career Management*, p. 6.

7. Ibid., p. 12.

8. Ibid.

9. Para obter informações mais abrangentes sobre o amplo espectro de oportunidades de diversificação disponibilizadas pelo Exército, confira Officer Personnel Management Directorate Broadening Opportunities Program Catalog, updated 5 August 2015, acesso em 9 jan. 2017, https://www.hrc.army.mil/bop.

10. DA Pam 600-3, *Commissioned Officer Professional Development and Career Management*, p. 9.

11. Secretary of the Army, Memorandum for President and Promotion and Selection Board Members, "Fiscal Year 2015 (FY15) Major (MAJ), Army, Operations (OPS), Operations Support (OS), and Force Sustainment (FS) Promotion and Selection Boards (PSBs)", 13 March 2015, 3, acesso em 23 dez. 2016, https://www.hrc.army.mil/Site/Protect/Assets/Directorate/TAGD/FY15%20Major,%20Army%20Competitive%20Category,%20Promotion%20Selection%20Board.pdf (CAC requerido); Secretary of the Army, Memorandum for President and Selection Board Members, "Promotion List for the Fiscal Year (FY) 2016, Lieutenant Colonel (LTC), Operations (OPS), Operations Support (OS) and Force Sustainment (FS), Promotion Selection Boards (PSB), 22 October 2015, 3–4, acesso em 23 dez. 2016, https://www.hrc.army.mil/Site/Protect/Assets/Directorate/TAGD/1.%20FY16%20Lieutenant%20Colonel,%20Army%20Competitive%20Categories,%20Promotion%20Selection%20Board.pdf (CAC required); Secretary of the Army, Memorandum for President and Selection Board Members, "Promotion Lists for Fiscal Year (FY) 2015 Colonel (COL), Operations (OPS), Operations Support (OS) and Force Sustainment (FS) Promotion Selection Boards (PSB)", 9 March 2015, 3, acesso em 23 dez. 2016, https://www.hrc.army.mil/Site/Protect/Assets/Directorate/TAGD/FY15%20Colonel,%20Army%20Competitive%20Category,%20Promotion%20Selection%20Board.pdf (CAC requerido).

12. Secretary of the Army, Memorandum for President and Selection Board Members, "Promotion List for the Fiscal Year (FY) 2016, Lieutenant Colonel", p. 4.