

O GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO pela Força Geradora

Tenente-Coronel E.J. Degen, Exército dos EUA

A GUERRA FRIA DEIXOU o Exército acomodado com um processo doutrinário refletido, metódico e demorado. Hoje, porém, o ritmo operacional acelerado da Guerra Contra o Terrorismo nos força a olhar com honestidade e a fundo o modo como coletamos, analisamos, discutimos, codificamos, escrevemos e disseminamos a doutrina. Constatamos agora que é preciso alterar a nossa abordagem para fornecer doutrina atual, precisa e relevante ao pessoal no terreno e salas de aula.

Como patrocinador da força geradora, o Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (*U.S. Army Training and Doctrine Command — TRADOC*) deve ser proativo e inovador em sua abordagem do gerenciamento do conhecimento para oferecer o melhor apoio possível à força operacional — as unidades destacadas, em preparação para o desdobramento ou retornando dele. As guerras atuais exacerbam os desafios do gerenciamento do conhecimento e, conforme a exigência de fazer mais com menos aumenta, o trabalho fica ainda mais difícil. Contudo, a história da doutrina mostra que a comunidade enfrentou grande adversidade no passado. Os desafios de hoje não têm nada de novo.

A Perspectiva Histórica

O Manual de Campanha *FM 3-0, Operations* (Operações), define a doutrina do Exército como “um conjunto de pensamentos sobre como as forças do Exército pretendem operar como parte integrante de uma força combinada. A doutrina enfoca a forma de pensar e não o que pensar”.¹ A doutrina do Exército complementa a doutrina das forças combinadas. Descreve a abordagem e as contribuições do Exército às operações terrestres em todo o espectro. A doutrina do Exército é oficial, mas não normativa. No caso de conflitos entre a doutrina do Exército e a das operações combinadas, esta última tem prioridade. A doutrina molda a forma como o Exército pensa, prepara e conduz a guerra. “Pensar” e “preparar” equivalem a “educar” e “adestrar”. A doutrina é o coração da nossa competência profissional. O *FM 3-0* explica que a doutrina estabelece abordagens comuns de tarefas militares, promove a compreensão mútua, facilita a comunicação entre soldados e serve de

O Tenente-Coronel E.J. Degen, do Exército dos EUA, está sendo transferido para as Forças dos EUA na Coreia. Concluiu o Mestrado pela Escola de Estudos Militares Avançados, no Forte Leavenworth, e o Mestrado em Planejamento e Estratégia de Campanhas Combinadas. Serviu, anteriormente, como assistente especial do General William S. Wallace, no Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA, e em diversos cargos de comando e estado-maior, incluindo a chefia de planejamento do Corpo V dos EUA, durante a Operação Iraqi Freedom. O Ten Cel Degen é co-autor de On Point, The United States Army in Operation Iraqi Freedom.

base para o adestramento e o desenvolvimento de líderes.² A doutrina útil deve ser conhecida amplamente e fácil de entender. Deve dispor de uma base filosófica e intelectual, bem como uma finalidade prática.

Embora essa visão sofisticada da doutrina date dos anos 60, o Exército passou a lhe dar crédito apenas recentemente. Durante muito tempo, “doutrina” tinha um significado diferente para ele. Da Revolução Americana até o fim do século XIX, “doutrina” significava “exercícios militares”. Ainda durante a Guerra Civil, o Exército dos EUA usava o manual prussiano revisado do Barão Von Steuben (“o Livro Azul”) e *Infantry Tactics* (Táticas de Infantaria), de Winfield Scott, para treinar as tropas para a movimentação e manobra no campo de batalha. Essas obras eram valiosas na época, mas se tornaram obsoletas quando a era das guerras napoleônicas terminou.

Até o início do século XX, a doutrina era um esforço individual, porque havia poucos manuscritos publicados para facilitar o adestramento de indivíduos ou unidades. Em 1905, o Departamento de Guerra publicou seu primeiro Regulamento de Serviço em Campanha, esquematizando a organização da divisão e como operava. “Doutrina” passou a significar “organização e táticas” em vez de “procedimentos militares”. Assim permaneceu até que a versão de 1962 do *FM 100-5, Operations* (Operações), se afastou da discussão de armas e serviços para a natureza da guerra e o ambiente operacional.

Em 1973, quando o Exército dos EUA concluiu sua retirada do Vietnã, o TRADOC surgiu da fragmentação do velho Comando do Exército Continental. Pela primeira vez na sua história, o Exército passou a ter uma organização dedicada à formulação de doutrina. O TRADOC em pouco tempo deixou sua marca. As versões seguintes do *FM 100-5* direcionaram o foco para o nível

operacional da guerra e produziram o *AirLand Battle* (Batalha Ar-Terra), uma doutrina voltada à derrota das formações blindadas em massa soviéticas. A União Soviética caiu em 1991, mas, naquele mesmo ano, o Exército empregou a doutrina da Batalha Ar-Terra com destreza no Iraque, durante a Operação *Desert Storm*.

Infelizmente, o fim da União Soviética e a conclusão bem-sucedida da Guerra do Golfo não levaram a uma era de paz e estabilidade. Os ataques terroristas contra embaixadas, quartéis e navios de guerra dos EUA no exterior, bem como um atentado contra o Pentágono e dois contra o World Trade Center, deixaram claro que os Estados Unidos enfrentavam um inimigo letal, que só poderiam derrotar com uma combinação de operações convencionais e de contra-insurgência. A doutrina precisava mudar para refletir a nova situação.

Assim, o conceito de doutrina do Exército mudou de “exercícios militares” para “organização e táticas” e, posteriormente, para uma visão geral das operações mundiais. Contudo, esse processo não é sem dificuldades. A doutrina baseada somente na teoria raramente funciona. Apenas com a experimentação e estudo constante de operações reais, o Exército pode esperar acompanhar as mudanças num mundo ameaçado por um inimigo cada vez mais letal, descentralizado e não convencional.

Alguns diriam “Estamos ocupados demais para a doutrina”. Os fatos em campanha dizem outra coisa. Os líderes em preparação para missões ou ativamente envolvidos em missões atuais anseiam por informações e doutrina relevante e atualizada. Um desafio óbvio é ser capaz de coletar, processar e disseminar o conhecimento com rapidez suficiente para torná-lo utilizável e prontamente disponível para esses líderes. Devemos buscar eficiências sem comprometer a eficácia e, ainda assim, gerar produtos de conhecimento precisos, utilizáveis e confiáveis.

A Doutrina como Força Propulsora

A doutrina capacita o Exército a operar como parte de uma força combinada ou multinacional. É aplicável a todas as operações em todo o espectro de conflito no presente e continuará a sê-lo no futuro próximo. A doutrina nos diz *como* pensar sobre o adestramento e operações e não *o*

A doutrina nos diz como pensar sobre o adestramento e operações e não o que pensar.

que pensar. A doutrina eficaz estimula a iniciativa e pensamento criativo entre nossos soldados e seus líderes.

A doutrina também estabelece uma base para o pensamento que possibilita aos nossos soldados e líderes resolver problemas complexos. Oferece uma gama de escolhas com base em experiências, fornecendo padrões e medidas para cumprir tarefas militares em todo o espectro das operações. A doutrina proporciona uma linguagem comum aos profissionais militares, que possibilita a comunicação clara, sucinta e articulada. A Publicação Combinada (*Joint Publication — JP*) 1-02, *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms* Defesa (Dicionário de Termos Militares e Associados do Departamento de Defesa), afirma que a doutrina consiste nos “princípios fundamentais pelos quais as forças militares ou seus elementos orientam suas ações em apoio aos objetivos nacionais. É oficial, mas exige critério na aplicação”.³ A definição do Exército é semelhante à das forças combinadas. Finalmente, e talvez mais importante, a doutrina forma a base do currículo militar no processo de educação formal e estabelece os padrões de treinamento. A doutrina é resultado da nossa análise das conexões entre história, teoria, experimentação e prática.

O TRADOC continuará a desenvolver as teorias doutrinárias do Exército em sua série 525 de panfletos, que prevêm as exigências do poder terrestre até 20 anos no futuro. O comando também continuará a validar a teoria com a experimentação. Depois de validar e codificar as informações coletadas das experiências, o TRADOC deriva os princípios fundamentais e duradouros que compõem a doutrina e orientam as forças para realizar os objetivos nacionais. Esses princípios refletem o conhecimento coletivo do Exército sobre operações passadas, presentes e futuras. Contidos no ápice dos manuais doutrinários do Exército, esses princípios são a base filosófica de tudo que fazemos e somos. Por si próprios, contudo, os princípios não são suficientes para orientar operações bem sucedidas. As táticas, técnicas e procedimentos oferecem orientação mais específica, incluindo tanto os métodos descritivos quanto os normativos para apoiar a implantação dos princípios de doutrina de nível superior.

A *JP 1-02* define “tática” como “o emprego e disposição ordenada de forças em relação uma a outra”.⁴ A doutrina do Exército concorda, mas acrescenta que as táticas são “principalmente descritivas; variam com

O Exército é uma organização que adquire conhecimentos. Sua doutrina não pode ser estática.

o terreno e outras circunstâncias; mudam freqüentemente conforme o inimigo reage e as forças amigas exploram novas abordagens”.⁵ Normalmente, a tática exige a aplicação de técnicas e procedimentos, que variam conforme a situação.

Tanto a doutrina combinada quanto a do Exército afirmam que as técnicas são “maneiras ou métodos não normativos usados para desempenhar missões e funções ou tarefas designadas”.⁶ As técnicas são o principal método de transmitir o conhecimento que as unidades bem-sucedidas acumulam nas operações. Mais de uma técnica pode ser aplicável ao cumprimento de uma missão ou tarefa específica. Os comandantes podem usar as técnicas que considerarem necessárias, com base na sua avaliação da situação atual.

As doutrinas combinada e do Exército também concordam que os procedimentos são “etapas padronizadas e detalhadas que determinam como desempenhar uma tarefa específica.”⁷ São normativos, consistindo, geralmente, em uma série de etapas a serem cumpridas numa ordem estabelecida. As listas de conferência são um bom exemplo de procedimentos: os soldados as executam da mesma forma todas as vezes, não importam as circunstâncias. As técnicas e procedimentos constituem o nível mais baixo de nossa hierarquia doutrinária. Dependem, com freqüência, do tipo de unidade, equipamento, missão, localização geográfica e vários outros fatores.

Também existe outro conjunto de conhecimentos. As “melhores práticas” não são conceitos doutrinários, mas os soldados

as usam em todo o Exército. São semelhantes às técnicas, exceto que ainda não foram examinadas formalmente e codificadas em doutrina pelos formuladores. O Exército deve compreender e definir as melhores práticas e publicá-las. Levam clareza ao campo de batalha e proporcionam aos líderes acesso a informações potencialmente úteis, mesmo que ainda não sejam completamente validadas.

A publicação da doutrina e melhores práticas – conhecimento comum – estabelece uma filosofia e linguagem comuns para as operações do Exército. Com isso, facilita a unidade de esforços e interoperabilidade combinada. A filosofia aparece em princípios fundamentais, que se aplicam em um espectro amplo de operações. A linguagem consiste em termos doutrinários que descrevem como o Exército opera e os símbolos que utiliza para retratar suas operações. O bom entendimento da doutrina facilita a rápida formação de equipes, adaptação e organização de tarefas entre unidades e soldados, necessárias ao ritmo acelerado de operações atual. Auxilia na prontidão mediante o estabelecimento de formas comuns de cumprir tarefas militares. Os termos e os símbolos consagrados e as práticas

Embora a doutrina deva estar em dia para a luta do momento — não pode ficar estagnada e deve manter a visão de futuro — a produção de doutrina continua a exigir o envolvimento de líderes superiores experientes do Exército.

geralmente aceitas permitem ordens abreviadas e rapidez na sua produção, disseminação e entendimento.

O Exército é uma organização em constante aprendizado. Sua doutrina não pode ser estática. O Exército tem de revisar continuamente sua doutrina com base na história, evolução teórica, experimentação e um ambiente de segurança em constante mutação.

A Hierarquia Doutrinária

Possuímos escalões bem definidos de conhecimento no Exército, que contam com equivalentes nas operações combinadas. Conforme descreve a figura 1, os manuais do 1º nível correspondem às publicações combinadas mais gerais e os manuais do 2º nível, às publicações mais específicas da biblioteca combinada. Há três categorias de conhecimento no 1º nível: doutrinas fundamentais (*capstone doctrine*), principal (*keystone doctrine*) e de apoio (*supporting doctrine*).

A doutrina fundamental contém os princípios fundamentais dos quais a doutrina principal deriva as táticas e técnicas e os manuais do 2º nível estabelecem as técnicas e procedimentos. O *FM 1, The Army* (O Exército), e o *FM 3-0, Operations* (Operações), são os dois manuais de campanha do 1º nível. Ligam a doutrina do Exército à Estratégia de Segurança Nacional e Estratégia Militar Nacional e servem como elos principais entre a doutrina combinada e a do Exército.

A doutrina principal se organiza em torno dos princípios fundamentais delineados no *FM 1* e *FM 3-0*. Os manuais operacionais abordam os assuntos que formam o enquadramento para a condução de operações em todo o espectro. Os temas e assuntos descritos nesses manuais se ligam às doutrinas fundamentais das forças combinadas e do Exército. Muitos manuais operacionais estabelecem a base doutrinária para uma série de manuais subordinados. Em muitos casos, estes incluem a doutrina de apoio.

A doutrina de apoio trata de assuntos que afetam de forma significativa a execução de operações em todo o espectro. A doutrina desse nível enfoca a coordenação e sincronização de forças em todo o espectro do conflito. Como a doutrina principal, a doutrina de apoio pode estabelecer a base para toda uma série de manuais de campanha subordinados.

As publicações do 2º nível incluem manuais de campanha não designados como 1º nível devido ao caráter ou foco restrito de seu conteúdo. Como os manuais de 2º nível tratam apenas de técnicas e procedimentos, podem ser bem mais descritivos e normativos que os documentos do escalão superior. Normalmente, associamos os manuais de campanha do 2º nível com as armas, quadros e serviços específicos do Exército.

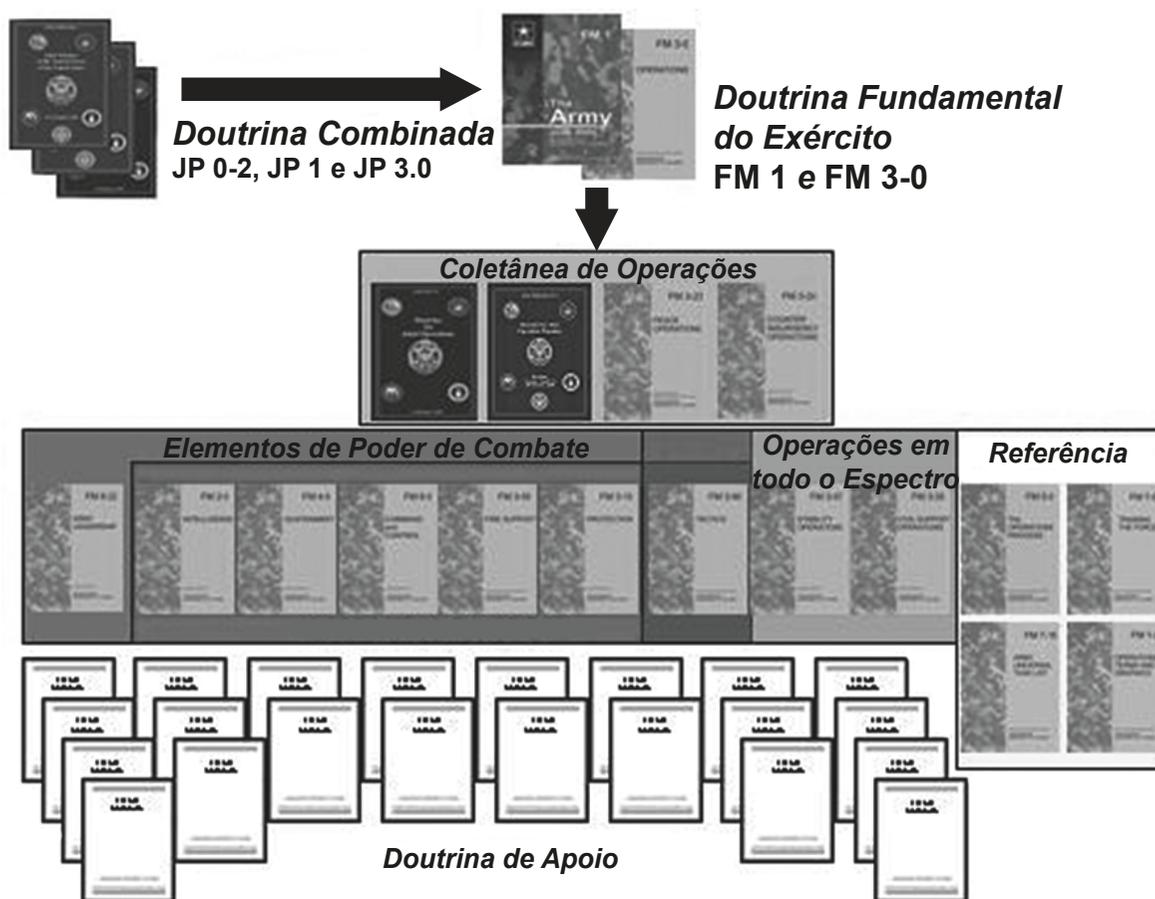


Figura 1. Hierarquia da doutrina do Exército dos EUA

O processo utilizado para produzir as doutrinas fundamental e principal é adequado, mas seria mais eficiente se o TRADOC usasse fóruns de colaboração para validar os manuais. Como os manuais estabelecem a base da qual todo o resto provém, é essencial que seu desenvolvimento permaneça formal e suficientemente rigoroso para introduzir a devida energia intelectual nas operações atuais e futuras. Os manuais de doutrina fundamental devem continuar a combinar teoria, experimentação, história e prática. Embora a doutrina deva estar em dia para a luta do momento — não pode ficar estagnada e deve manter a visão de futuro — a produção de doutrina continua a exigir o envolvimento de líderes superiores experientes do Exército.

Os que estão envolvidos no combate atual pensam na situação imediata. Não dispõem necessariamente do tempo ou disposição para pensar sobre guerras em um futuro distante — isso é responsabilidade do TRADOC. O

Centro de Armas Combinadas (*Combined Arms Center - CAC*), no Forte Leavenworth continua a liderar esse esforço para o TRADOC e o Exército mediante a validação e coordenação de publicações doutrinárias e de melhores práticas de todo o Exército e com as outras forças singulares. O TRADOC continuará a sediar conferências trimestrais de doutrina e conceitos para que os líderes superiores do Exército desenvolvam o conteúdo dessas publicações de forma mais detalhada. (Infelizmente, os manuais de doutrina de apoio e de 2º nível, que derivam dos manuais fundamentais e operacionais e neles se encaixam, vão ficando defasados, enquanto as doutrinas de escalões superiores passam por grandes mudanças.)

Um escalão inteiro de publicações busca captar o que consideramos as melhores práticas. O Centro de Lições Aprendidas (*The Center for Army Lessons Learned — CALL*) está na vanguarda desse esforço para o Exército, enquanto

o Centro de Aplicação Aérea, Terrestre e Naval (*Air Land Sea Application Center*) exerce uma função semelhante para as forças combinadas. Um grande número de guias, cartões inteligentes, boletins, circulares, revistas digitais e outros produtos gera um rápido retorno de informações antes que se tornem irrelevantes.

A Única Constante é a Mudança

O ambiente de segurança em constante mutação e a maior velocidade com a qual o Exército transmite informações exigem que se mude a forma como gerenciamos o conhecimento à nossa disposição. Os manuais de campanha provisórios do Exército possuem uma vida útil de dois anos, mas as melhores práticas e lições aprendidas vêm substituindo alguns de nossos documentos de táticas, técnicas e procedimentos. O número de fóruns e fontes de melhores práticas e lições aprendidas é surpreendente. Isso não é necessariamente algo ruim, porque os soldados e líderes engajados ativamente em diferentes missões em todo o mundo anseiam pelo conhecimento proporcionado por esses

fóruns. De fato, os fóruns são essenciais para o sucesso de missões e os líderes do Exército devem continuar a incentivá-los. Contudo, como podemos gerenciar a avalanche de conhecimento que o avanço tecnológico mundial nos traz?

A informação, não importa a fonte, pode se converter em vantagem no campo de batalha. Acreditamos que as ferramentas da Era da Informação são essenciais para a adaptação tática ou operacional no campo de batalha de hoje. Contudo, essas ferramentas também podem ser perigosas. Podem passar informações erradas ou sobrecarregar a nossa capacidade de sintetizar os dados disponíveis. Portanto, os líderes do Exército devem assegurar que as melhores práticas disponíveis sejam precisas e formalmente examinadas.

Muitos fatores afetam o modo como gerenciamos o conhecimento. Quase todos os líderes do Exército possuem um banco de dados rico de informações e prontamente disponível. Infelizmente, muitas dessas informações ficam rapidamente obsoletas, o que suscita a questão: “Quem gerencia esses dados para assegurar que

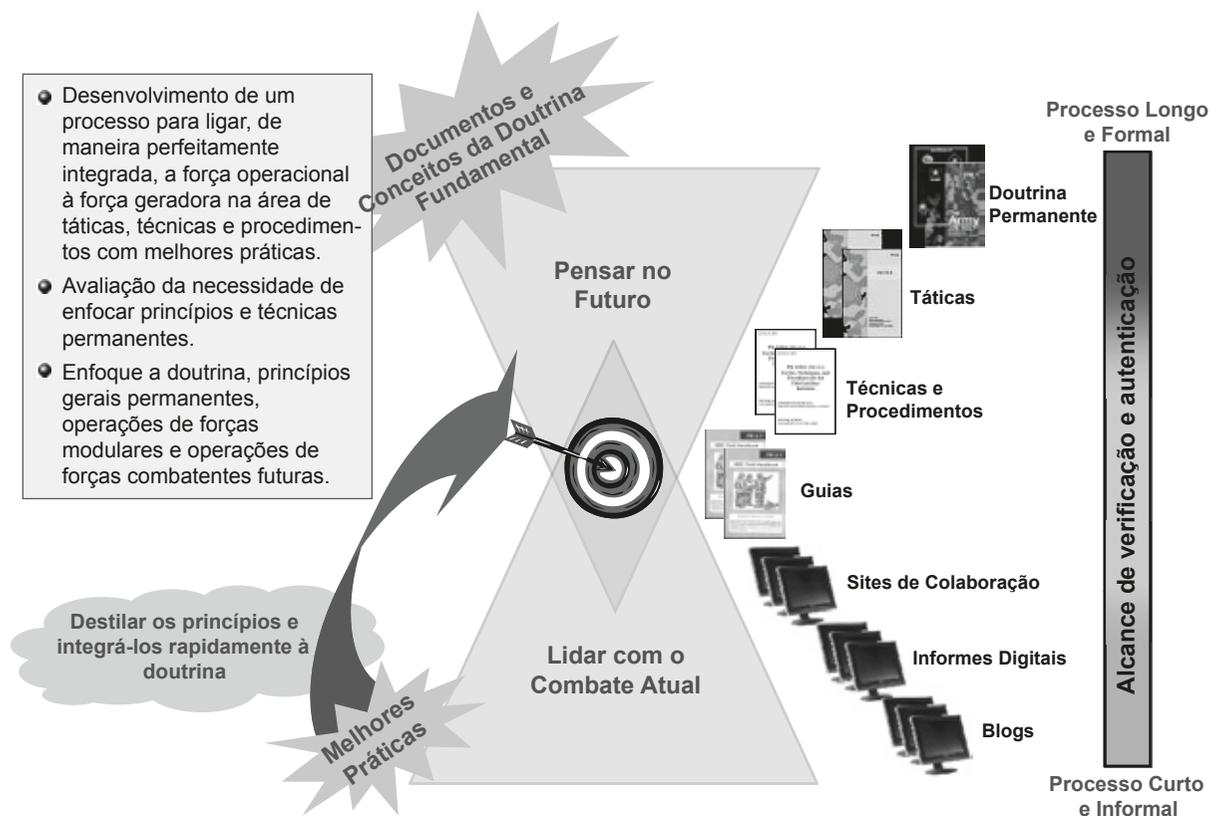


Figura 2. O desafio da validação

as informações obsoletas sejam descartadas e que as úteis sejam aproveitadas e integradas à hierarquia doutrinária?” Conforme ilustra o alvo na figura 2, a responsabilidade do TRADOC é de extrair e destilar o que é importante dos dados coletados e inseri-lo na hierarquia doutrinária para ajudar a moldar as operações atuais e futuras. Em muitos casos, essa missão se tornou muito difícil. Enquanto o TRADOC sofre reduções de pessoal e recursos, a tecnologia inunda seus sistemas com um volume cada vez maior de informações.

As informações sobre melhores práticas surgem de muitas fontes combinadas, do Exército, das outras forças singulares e civis. Muitas delas vêm dos níveis mais baixos. Os *blogs* publicados na internet transmitem informações não filtradas rapidamente. As comunidades de prática, como *PlatoonLeader Net*, *CompanyCommand Net*, *S3-XO Net* e *CAVNET*, são apenas alguns dos sites que permitem aos operadores em campanha contribuir para o sistema com informações e conhecimento imediatos.

O Centro de Lições Aprendidas do Exército lidera a iniciativa do TRADOC de coleta de melhores práticas, por meio de seu programa de observações, idéias e lições (*observations-insights-lessons — OIL*). Com outros formuladores do Exército, o CALL examina as OIL e determina sua validade, relevância e implicações para a doutrina do Exército. Muitas das OIL acabam integrando algum tipo de produto do CALL. Com seus filtros adicionais, esse processo mais formal torna a informação mais confiável que a das comunidades de prática.

O ritmo acelerado das operações, adaptação constante do inimigo e velocidade com a qual a informação se desloca de um ponto a outro fazem com que seja imperativo que o TRADOC avalie suas melhores práticas, otimizando-as para apoiar a força operacional. O que era bom o suficiente durante a Guerra Fria pode não atender às exigências atuais ou futuras.

Gerenciamento do Conhecimento e Aumento das Eficiências

O TRADOC enfrenta um grande desafio de gerenciamento do conhecimento. Há uma grande quantidade de informações sobre melhores

práticas à disposição, que podem ou não ser úteis para os manuais de apoio, mas o TRADOC tem poucos recursos para coletá-las, processá-las, validá-las e classificá-las e menos ainda para convertê-las em doutrina e disseminá-las aos usuários em tempo hábil.

O TRADOC deve aproveitar iniciativas de busca de conhecimento para aumentar a eficiência e eficácia no seu gerenciamento. Os projetos de forças singulares múltiplas, como os que o Centro de Artilharia de Campanha do Exército dos EUA produziu em parceria com os fuzileiros navais, são bons exemplos de como alavancar o conhecimento e recursos das duas forças singulares para o bem de todos.⁸ Embora a co-produção de um manual de nível superior como o Manual de Campanha *FM 3-0* em um fórum de forças singulares múltiplas seja impraticável (os princípios operacionais fundamentais do Exército e suas responsabilidades como força ativa divergem dos do CFN), a produção de um manual de forças singulares múltiplas sobre táticas, técnicas e procedimentos de “Ataque de Área Fortificada” faz bastante sentido. Cada componente do TRADOC deve explorar a colaboração entre as forças singulares quando lógico e viável.

A iniciativa de Integração das Lições Aprendidas (*Lessons-Learned-Integration — L2I*) do CALL é um bom começo. Embora atualmente nada seja feito para codificar as informações e convertê-las em doutrina, a L2I pode ajudar a melhorar a eficiência e eficácia da coleta e validação. Um processo colaborativo, a L2I coloca oficiais de ligação em quase todas as agências envolvidas no processo doutrinário. Para a implantação, o programa depende da ênfase dos comandos nas escolas e centros do Exército e unidades em campanha. Além de melhorar a coleta e validação, a L2I tem outro benefício extraordinário: *empurra* dados para o TRADOC, ao invés de o TRADOC ter de *extrair* dados dos pontos de origem. Com a L2I, a grande quantidade de fontes que produzem e publicam dados essenciais ao processo de gerenciamento do conhecimento assegurará a captação de conhecimento duradouro em nossas publicações.

Os Centros de Excelência do Exército (*Army's Centers of Excellence — COEs*) e suas escolas de armas e quadros hoje contam com divisões

de doutrina e treinamento padronizadas, que estão mais bem preparadas para atualizar o conhecimento de melhores práticas nas salas de aulas e manuais do Exército. O CALL estabelecerá um agente de ligação de L2I nessas células. Cada comandante dos centros de excelência deve se lembrar que a recompensa será efêmera se ele apenas resolver as necessidades imediatas dos combatentes sem documentar as devidas mudanças para a doutrina do futuro. Somente uma célula robusta o suficiente para processar conhecimentos e incluí-los no processo de validação de doutrina pode captar as mudanças que perdurarão.

Conforme a força modular evoluir com seus veículos levemente blindados sobre rodas (*Strykers*) e Sistema de Combate Futuro (*Future Combat System — FCS*), assim evoluirá a doutrina, caso o Exército continue a alavancar as habilidades das organizações que apóiam a força. O Centro de Desenvolvimento de Líderes e Adestramento de Guerreiros (*Warrior Training and Leader Development Center*) no Forte Lewis, no estado de Washington, é um ótimo recurso para desenvolver requisitos para as unidades *Stryker* e ajudar as escolas e agências do Exército a desenvolver a doutrina para apoiar essas novas formações. O Comando das Forças talvez siga o exemplo com esforços semelhantes para a Brigada de Combate de Infantaria (*Infantry Brigade Combat Team — IBCT*) e para a Brigada de Combate Pesada (*Heavy Brigade Combat Team — HBCT*). O envolvimento dos centros de excelência, Centro de Armas Combinadas e Gerenciador de Capacidades de Stryker do TRADOC são essenciais para assegurar que a doutrina de *Stryker* seja válida e incorporada aos princípios atuais. Para assegurar a uniformidade e conformidade em toda a força, os centros de excelência e o Centro de Armas Combinadas devem manter a autoridade de aprovação sobre a doutrina produzida por esses esforços.

A Divisão de Integração da Força do Futuro e a Força-Tarefa de Avaliação do Exército no Forte Bliss, no Texas, podem obter grandes ganhos de eficiência, espelhando os esforços das unidades *Stryker*, conforme o Exército introduzir o Sistema de Combate Futuro na força. Os esforços unificados iniciais pouparão tempo valioso no desenvolvimento de princípios doutrinários para

integrar as formações do Sistema de Combate Futuro na força operacional rapidamente. Evitarão a criação de compartimentos isolados no desenvolvimento de conceitos.

A Criação de Sinergia

Embora diversas organizações em todo o TRADOC e Exército se empenhem em gerenciar o conhecimento com mais eficiência e facilitar a produção rápida e eficaz de doutrina, muitas delas ou sistemas por elas empregados não estão suficientemente amadurecidos e seus esforços não estão sincronizados. O General (reformado) Frederick M. Franks observou: “Nossa abordagem da doutrina continua atrelada a uma abordagem industrial”.⁹ Suas palavras ressoam hoje. Devemos dar ouvidos ao General Franks, dar o próximo passo e adotar as diversas iniciativas capazes de ajudar a trazer o Exército para a Era da Informação.

A L2I é bastante promissora. No entanto, o programa ainda dependerá da ênfase do comando; a informação bruta que coleta deve ser analisada e validada antes que possa entrar na doutrina do Exército; e requer mão-de-obra intensiva: há 37 analistas e oficiais de ligação atualmente e prevê-se que esse número aumente para 46 no futuro próximo.

O Sistema de Conhecimento de Comando de Batalha (*Battle Command Knowledge System — BCKS*) (figura 3) é mais uma iniciativa que apóia a geração, aplicação, gerenciamento e exploração do conhecimento do Exército na internet. O BCKS promove a colaboração entre as unidades em campanha e a base institucional do Exército e entre as instituições na base. Embora virtual, o BCKS oferece fóruns personalizados e direcionados, que podem aumentar de forma considerável a velocidade com que o TRADOC codifica e valida informações. Os resultados iniciais do processo eletrônico de validação do BCKS são bastante promissores. Com esse processo, o TRADOC eliminou vários meses da produção de um documento de doutrina principal, que normalmente levaria dois anos para completar. Esse processo ficará cada vez mais eficiente, conforme a força se tornar mais consciente de seus recursos e familiarizada com o seu emprego. Com a utilização de notificações eletrônicas às partes interessadas por meio



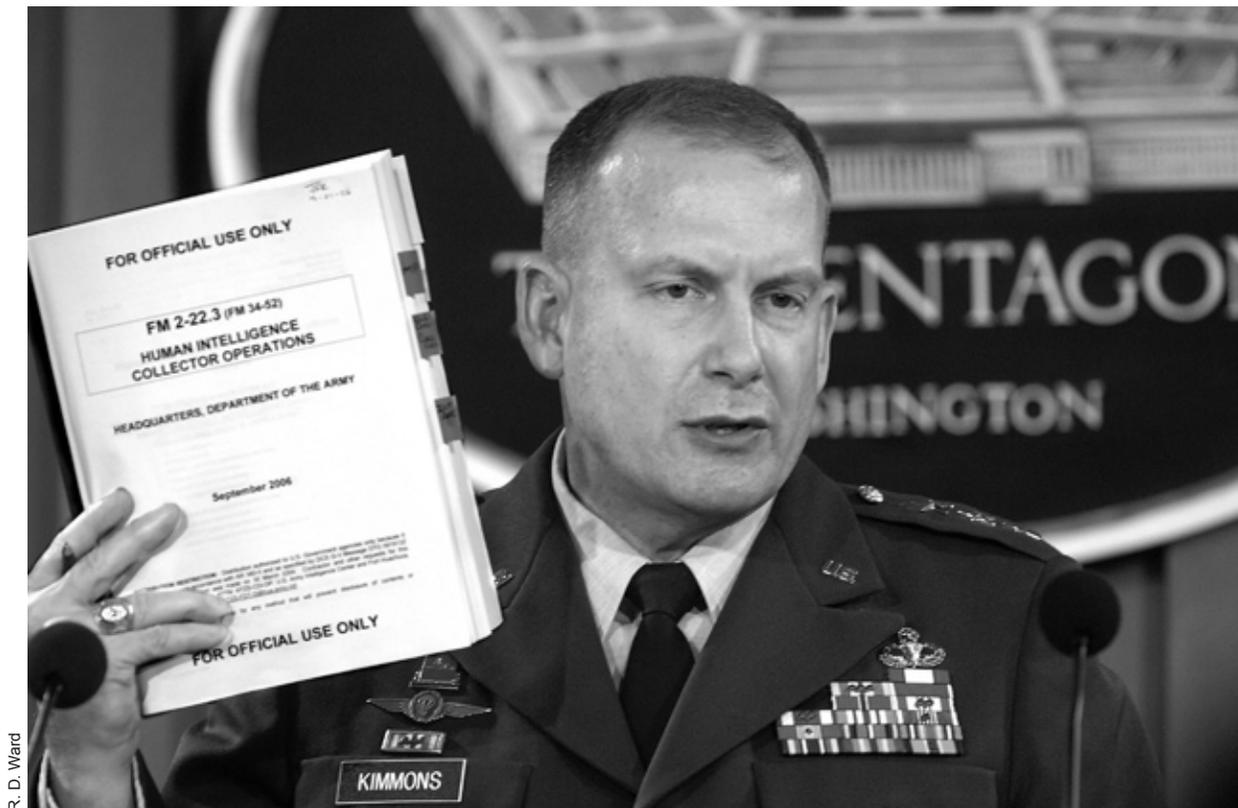
Figura 3. Conceito e objetivos de gerenciamento do conhecimento e do BCKS

do Conhecimento do Exército On-line (*Army Knowledge Online — AKO*), o Exército poderia quase eliminar o envio de minutas de documentos pelo correio e diminuir consideravelmente o tempo entre a coleta e a disseminação do conhecimento. Como no caso da L2I, porém, só poderemos realizar a promessa dessa ferramenta colaborativa se a cadeia de comando exigí-la, utilizá-la e monitorá-la.

A publicação baseada em objetos (*object-based publishing — OBP*) é mais uma nova iniciativa de gerenciamento do conhecimento. A OBP separa o conhecimento em objetos autônomos (denominados “blocos”), rotulando-os e classificando-os de modo a facilitar sua recuperação e armazenando-os num repositório de conhecimentos de fácil acesso para a força geradora ou operacional. Não só é fácil recuperar esses dados, como o usuário pode ajustar sua consulta para obter exatamente o que precisa. Caso necessário, o usuário pode extrair e imprimir um manual inteiro. A OBP posiciona esses blocos de conhecimento para a próxima geração de tecnologia e possibilita a validação

e atualização rápida por meio de um processo colaborativo, como o BKCS. Depois que um formulador atualiza um bloco de conhecimento, torna-se doutrina publicada, armazenada no repositório digital. Não há um processo demorado de validação e publicação, poupando, assim, tempo essencial. A OBP já reside no portal do AKO e se beneficia da tecnologia existente de busca e segurança de informações.

O Exército incorporou conceitos de OBP na Estratégia de Gerenciamento do Conhecimento, que o transforma numa força baseada em conhecimento e centrada em rede. A visão futura é dispor de uma força com recursos ágeis e processos adaptáveis, movidos por acesso centrado em rede e de padrão internacional ao conhecimento, sistemas e serviços: todos interoperáveis no ambiente combinado. A OBP tem grande potencial para questões de 2º nível e, possivelmente, até para a doutrina de apoio, mas pode ser de uso limitado para documentos de doutrina fundamental e principal, devido aos temas interligados, que abrangem do início ao fim desses documentos.



O General John Kimmons, do Exército dos EUA, exibe uma cópia do Manual de Campanha FM 2-22.3, Human Intelligence Collector Operations (Operações de Coleta de Inteligência Humana), ao apresentar detalhes sobre o manual à imprensa em 6 de setembro de 2006, no Pentágono. O manual detalha as orientações para o interrogatório de detidos sob custódia das forças militares americanas. O General Kimmons acompanhou o Subsecretário de Defesa para Assuntos Relativos a Detidos, Cully Stimson, que discutiu a recém-adotada Diretriz do Departamento de Defesa 2310.01E, documento principal do departamento que lida com todos os aspectos do programa de detidos.

No futuro próximo, os líderes do Exército serão capazes de capacitar todo o sistema doutrinário, desde os documentos da doutrina fundamental até os de 2º nível, ao colocá-lo num ambiente interativo e conectado, semelhante ao site “Caminho para o Desdobramento” (*Road to Deployment*) do TRADOC (acesso restrito). O site poderia conter os princípios doutrinários em blocos, manuais digitais completos, *links* de análises pós-ação, filmagem de operações ou adestramento reais, entrevistas, ferramentas de adestramento, vinhetas históricas e mais. No momento, esses dados estão espalhados por inúmeros sites. A sinergia que criarmos nos permitirá melhorar nossos produtos e prazos.

Para assegurar a confiabilidade e segurança e para manter o repositório atualizado, um formulador apropriado deve controlar cada informação doutrinária. Coletar dados só para ter um grande repositório não ajudará o combatente nem o instrutor. O bom trabalho que o CALL faz

hoje no lado restrito da sua rede ostensiva é um exemplo de como isso pode funcionar: especialistas de cada área temática asseguram a qualidade e validade das informações constantes do site.

O Programa Gabinete Executivo-Soldado (*Program Executive Office-Soldier — PEO*) disponibilizou a primeira parte do Combatente Terrestre (*Land Warrior*) para uma unidade que será empregada num teatro de guerra. Todos devemos observar esse evento e estudar o potencial desse sistema para o futuro da coleta e disseminação de informações. Embora o Exército não tenha custeado o *Land Warrior*, veremos, um dia, o soldado continuamente conectado à rede. Isso não só aumentará a compreensão situacional no campo de batalha, como também proporcionará ao líder acesso quase instantâneo ao conhecimento em qualquer lugar e a qualquer hora.

Um dia, os comandantes poderão ter um assistente digital pessoal nas mãos que os ligue à rede e possa extrair informações de bancos de

dados para melhor prepará-los para missões. Os vídeos interativos e cenários virtuais incorporados nesse repositório de conhecimento também serão instantaneamente acessíveis. A sobrecarga de informações não será uma preocupação, porque o comandante pode configurar filtros no assistente digital para acessar e receber apenas o que precisar num dado momento. A conectividade contínua dos soldados ajudará a disseminar informações ao combatente e deverá ajudar os coletores de melhores práticas. Conforme os nossos soldados utilizarem o assistente digital pessoal para análises pós-ação, reuniões de planejamento colaborativas e trocas de informações, os coletores poderão aproveitar essas informações para estudos.

Também devemos considerar os fatores humanos. Os líderes de todos os níveis devem discutir, debater, escrever e publicar suas idéias sobre o combate, especialmente depois de voltar de uma missão com as experiências ainda em mente. A Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, no Forte Leavenworth, Kansas, faz um ótimo trabalho de designar temas de monografia relevantes aos alunos dos cursos de pós-graduação. O Exército deve implantar a prática nas patentes de capitão até coronel. Da mesma forma que escolhemos programas educacionais avançados, que desenvolvem o soldado e assim ajudam o Exército, nunca devemos deixar um soldado escrever uma monografia ou tese sem importância para receber crédito num programa do Exército. Devemos desafiar os líderes a estudar e escrever de uma forma que contribua à profissão e estimular nosso corpo docente a revisar, editar, discutir e escrever sobre o conhecimento e a doutrina. Isso é demasiado importante para deixar nas mãos de umas poucas pessoas nas células de doutrina e adestramento em nossas escolas.

Conclusão

Os desafios que enfrentamos hoje no gerenciamento do conhecimento são pequenos em comparação aos que enfrentaremos no futuro, se não adaptarmos nossos sistemas e práticas para tirar proveito das tecnologias existentes. O TRADOC precisará continuar a fazer mais com menos e terá êxito apenas se descartar os velhos métodos de geração de doutrina, especialmente os de 2º nível. Otimizar as tecnologias de informação atuais e continuar a desenvolver as futuras são

maneiras óbvias de avançar. O desafio de prazos estabelecidos com o emprego de ferramentas colaborativas nos processos de validação e aprovação é bastante promissor. A publicação baseada em objetos aprimora esse esforço para agilizar a entrega de um produto de qualidade à força operacional.

Na qualidade de “arquiteto do Exército”, o TRADOC deve assegurar que a doutrina permaneça relevante e sensível às necessidades do combatente. Deve apoiar a força operacional com processos receptivos, que proporcionem o conhecimento de que nossos operadores precisam para sobrepujar um inimigo adaptável. A linha de base do adestramento começa com a doutrina e a devida efetivação do soldado na força operacional depende disso.

A história mostrou repetidas vezes que o êxito agora e na próxima guerra pode depender de nossa habilidade em captar as melhores práticas do combate atual, coleta de conhecimento duradouro e sua integração na doutrina. O TRADOC está estudando todos os nossos sistemas de conhecimento para melhorar sua capacidade de servir a força operacional agora e no futuro. Parafraseando S.L.A. Marshall: o conhecimento não serve para grande coisa quando o guardamos para nós mesmos. O TRADOC deve trabalhar para melhorar sua capacidade de gerenciamento do conhecimento e, nesse sentido, vem buscando, de forma proativa, tornar o bom trabalho que faz ainda melhor no futuro. A vitória começa aqui!**MR**

REFERÊNCIAS

1. Field Manual — FM 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], Fevereiro de 2008), p. D-1.
2. *Ibid.*
3. Joint Publication — JP 1-02, *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms* (Washington, DC: GPO, 2001), p. 169.
4. *Ibid.*, p. 534.
5. FM 3-0, p. D-2.
6. JP 1-02, p. 541.
7. *Ibid.*, p. 432.
8. O FM 3-09.31, *Marine Corps Reference Publication* — MCRP 3-16C, *Tactics, Techniques and Procedures for Fire Support for Combined Arms Commander*, publicado em outubro de 2002, e o FM 9-09.12, MCRP 3-16.1A, *Tactics, Techniques and Procedures for Field Artillery Target Acquisition*, publicado em junho de 2002, são apenas dois bons exemplos de coordenação entre as forças singulares e doutrina de interesse mútuo.
9. Entrevista por e-mail com o General (Reformado) Frederick M. Franks Jr., 22 de setembro de 2006. O General Franks foi o 8º comandante do TRADOC (agosto de 1991 a outubro de 1994). Desde sua aposentadoria, continua envolvido com as operações e conceitos do Exército e forças combinadas.