

Desenvolvendo Sargentos Líderes para o Século XXI

Primeiro-Sargento John W. Proctor, Exército dos EUA

Soldados, na verdade, tendem a ser muito habilidosos neste tipo de trabalho. Uma enorme quantidade de oficiais eram capitães de equipes de futebol, líderes de escoteiros, funcionários-estudantes do governo, o que quer que fosse. Eles entendem de liderança. Mesmo no escalão dos graduados, o requisito básico para ser um bom sargento é ser um perspicaz reconhecedor do caráter humano, um mestre em motivação e um grande comunicador, alguém que realmente conheça a natureza humana. Muito de o trabalho militar básico é, de forma inerente, "sociológico", e isso foi de grande valia ao nosso grande esforço para criar uma sociedade funcional aqui.¹

—Capitão Ken Burgess, 2ª Brigada, 82ª Divisão Aeroterrestre, Bagdá, Iraque, 2004.

A chave do sucesso do Exército é a nossa flexibilidade e o desejo de mudar, para enfrentar o mundo como ele é — sem alterar as competências básicas que fazem do Exército a melhor força de batalha do mundo.²

—Manual de Campanha (FM) 22-7.7

NO CENTRO DA transformação do Exército se encontra o sargento. Ele guia nossos soldados na batalha do século XXI.³ Ele cuida, treina e orienta nossos soldados na paz e na guerra. Ele é o primeiro implementador de nossa nova doutrina e conceitos. Ele comanda pequenas unidades manobrando nossas novas plataformas e engajando o inimigo com nossos novos sistemas de armas. Ele é a face do povo americano, quando se relaciona com povos nativos nos campos de batalha da contrainsurgência. Um modelo efetivo de desenvolvimento de liderança para os sargentos dos EUA, lutando as guerras do século XXI, precisa definir uma ameaça corretamente, desenvolver líderes de caráter e implementar o conhecimento de estratégias de gerenciamento para disseminar a doutrina atual e a emergente.

No ambiente de segurança de hoje, mudança é a lei. A luta de 360 graus entre as populações nativas provavelmente está aqui para ficar.⁴ O ponto crucial da doutrina no Manual de Campanha (FM) 3-0, Operations (Operações) explica que—

A doutrina do Exército agora confere a mesma importância das tarefas relacionadas

com a população — estabilidade ou apoio civil — com aquelas relacionadas às operações ofensivas e defensivas. Essa paridade é crítica; ela reconhece que os conflitos do século XXI envolvem mais do que um combate entre oponentes armados. Embora derrotando o inimigo com operações ofensivas e defensivas, as forças do Exército moldam simultaneamente a situação mais ampla por meio de ações não letais, para restaurar a segurança e a normalidade para a população local.

Os soldados operam entre populações afastadas ou localizadas muito longe. Eles muitas vezes encaram o inimigo entre os não combatentes, com pouco para distinguir uns dos outros até que o combate irrompa. Matar ou capturar o inimigo em meio da população civil complica as operações terrestres exponencialmente. Vencer batalhas e combates é importante, mas não é suficiente por si só. Moldar a situação civil é tão importante quando o sucesso.⁵

O fato mais importante no atual panorama de operações é o elevado envolvimento do soldado americano com os povos nativos.

O primeiro-sargento John W. Proctor é o capelão-chefe do 19º Comando de Apoio Expedicionário, em Camp Henry,

República da Coreia.



(Cabo Ali Hargi. Exército dos EUA)

O Sgt Andrew Wolfgang provendo segurança durante uma operação de isolamento e busca em Taji, Iraque, 9 de agosto de 2009.

Embora mudanças em armamento, equipamento, estruturação da força, comunicações, tecnologia, intercâmbio de informações e um amplo menu de ameaças inundem o nosso Exército na guerra, o fator humano suplica pelos esforços de transformação.⁶ Nosso sargento líder permanece no âmago dessa transformação como o seu principal agente de êxito.

Guerra Irregular

O Exército conduzirá todo o espectro de operações no meio do povo. As abordagens em conjunto com o governo incluirão ações comedidas, engajamentos com armas não letais e troca de informações importantes para o resultado das operações. Em um piscar de olhos, contudo, situações podem se tornar altamente explosivas e exigir uma aplicação disciplinada de manobras de armas combinadas. Nesse ambiente, moldar as atitudes e valores é tão importante como a direção de um tiro, economia de meios e regras de engajamento. A guerra irregular envolve o povo.⁷ Plataformas, tecnologia,

armamento e superioridade de informação são todos componentes essenciais da missão nas bem sucedidas operações de combate terrestre na guerra do século XXI. No entanto, sem um conhecimento completo da dimensão humana, um inimigo astuto, artiloso e sagaz, versado em exploração cultural, pode na realidade alavancar uma superioridade militar contra os objetivos da campanha do Exército. Quando se examinam os modelos de desenvolvimento de líderes do Corpo de Sargentos para o século XXI, é imperativo que definamos o ambiente de ameaças corretamente e apliquemos os paradigmas que identificam os requisitos de um campo de batalha progressivamente centralizado em pessoas.

Precisamos de sargentos líderes que sejam educados, adestrados e orientados para buscar uma postura equilibrada, humanizada, para a guerra irregular no século XXI. Esses sargentos precisam ser autoconscientes e sempre cientes do contexto estratégico de suas ações e das ações de sua unidade.

Isso não quer dizer que o desenvolvimento de líderes para grandes operações de combate não

seja mais requerido, ou que o treinamento para a guerra convencional esteja obsoleto. Não devemos sacrificar o treinamento sistemático em manobras de armas combinadas de grande escala para uma maior eficácia em ambientes de guerra irregular. A indagação de um ou de outro é baseada em uma falsa suposição fundamental e ignora o azimute provido pelo Manual de Campanha FM 3-0.

O desenvolvimento de liderança para sargentos precisa e incluirá o desenvolvimento de capacidades de liderança normalmente aperfeiçoadas em locais de treinamento mais convencionais. Os sargentos ainda proverão liderança na instrução preparatória para o tiro; em exercícios de tiro real; exercícios combinados de desdobramento rápido; manobras de combate convencionais em nossos centros de treinamento de combate e no treinamento avançado em processos e aplicações do comando em combate. A liderança em importantes operações de combate ou em guerra irregular ainda é liderança. O contexto e as ameaças podem variar, porém o relacionamento entre o líder e o liderado ainda requer educação na arte da Ciência Militar e doutrinação em uma cultura de valores e tradição.

Nossos aliados procedem de diversas origens culturais, nacionais e étnicas. Operar em manobras combinadas, de grande escala, com parceiros multinacionais, pode requerer habilidades de associação intercultural do sargento líder de

O contexto e as ameaças podem variar, porém o relacionamento entre o líder e o liderado ainda requer educação na arte da Ciência Militar...

pequenas unidades ou do graduado no Estado-Maior em combate, coordenando ações entre os comandos. As habilidades de liderança centradas em seres humanos, aperfeiçoadas em nossas próprias unidades, requerem aplicações externas quando lidando fora das nossas próprias zonas culturais. A guerra moderna produziu o fenômeno do “batalhão de fuzileiros globais.”

Nossas equipes de transição militar se envolvem na cultura das forças nativas. Em operações de contrainsurgência, as forças nativas precisam assumir a liderança gradualmente para que nossas forças se retirem. A equipe de transição militar precisa sobrepujar as barreiras de linguagem, cultura, raça, religião e experiência, para ter sucesso em desenvolver as habilidades das forças nativas. O sargento do Exército dos EUA frequentemente assume a responsabilidade de prover a liderança nessas missões. Sua educação e treinamento podem contribuir para o sucesso das operações de contrainsurgência ou para o fracasso na hora do ataque. Os membros das equipes militares de transição quando se tornam uma fonte de atrito para as forças nativas podem impedir o progresso do plano de campanha. A liderança dos sargentos, nesses contextos, precisa ser desenvolvida de forma racional e espontânea.

Na primavera de 2008, um sargento americano desfigurou uma cópia do Alcorão ao escrever uma linguagem obscena em suas páginas e então a colocou em uma silhueta para tiro em um estande de tiro para armas de pequeno calibre, compartilhado com as forças de segurança iraquianas, que encontraram o livro sagrado com 14 buracos no dia seguinte. O fato gerou tal indignação que muitos oficiais gerais imediatamente fizeram assembleias com os líderes iraquianos para emitir desculpas oficiais. Até mesmo o presidente dos EUA pediu perdão publicamente ao primeiro-ministro iraquiano.⁸

Embora essa situação não seja a norma, também não é incomum. A guerra irregular requer o uso do conhecimento cultural como uma arma e não somente aulas rotineiras de fomento cultural. A guerra centralizada em humanos requer um conhecimento cultural específico da área assim como adaptabilidade tática.

O líder de qualificações múltiplas e adaptativas, descrito no Manual de Campanha *FM 6-22*, *Army Leadership* (Liderança no Exército), é um paradigma para o desenvolvimento do sargento líder do século XXI. A sua adaptabilidade é uma característica-chave:

Os líderes adaptativos examinam o ambiente, extraem as características-chave da situação e estão cientes do que será necessário para poder operar nesse ambiente de mudança. Os líderes precisam estar particularmente atentos às evidências de que o ambiente

tenha mudado de formas inesperadas. Eles percebem quando enfrentam adversários altamente adaptáveis e operam dentro de um ambiente dinâmico e mutável. Às vezes, o que acontece no mesmo ambiente muda repentina e inesperadamente de uma operação relativamente segura e calma para uma situação de fogo direto. Outras vezes, os ambientes são diferentes (de desdobramento de combate a desdobramentos humanitários) e a adaptação é requerida para que mentalidades e instintos mudem.⁹

Tudo o que o soldado de hoje precisa é reconhecer mudanças e se adaptar constantemente a ambientes imprevisíveis e voláteis. A partir de 2004, nosso Exército passou a apresentar o conceito de uma força inteiramente nova (modularidade), com dezenas de novos equipamentos e uniformes, postos de comando de comunicação digital, modificações nos programas de treinamento de instrução e nos métodos de suprimento. Além disso, servimos dentro de um turbilhão de revolução doutrinária inédita, pois o Exército reescreveu quase todos os seus manuais de campanha durante esse período. Isso coloca importantes tarefas nas mãos dos líderes de esquadrão, de pelotão, dos sargentos mais antigos e sargentos-adjuntos, que devem se adaptar aos padrões, necessidades e considerações de segurança contidos na avalanche de mudanças com que se depara o soldado de hoje.

As operações de contrainsurgência podem apresentar o melhor conjunto de problemas para se chegar a uma solução mais eficiente no desenvolvimento de sargentos líderes adaptativos. Se um sargento líder pode aprender a se desenvolver em uma operação de contrainsurgência, qualquer outra coisa em comparação se torna fácil. O General David H. Petraeus se referiu à contrainsurgência como a “guerra no nível universitário”.¹⁰ Um corpo de sargentos que se sintam confortáveis em um ambiente perigoso, complexo e ambíguo de guerra de contrainsurgência, certamente achará que a guerra convencional é menos complicada e de mais fácil adaptação.¹¹

O modelo mais adequado de desenvolvimento de liderança para o século XXI reconhece o sargento como o principal agente de mudança em uma força que se transforma e que enfatiza os fatores centrais humanos em uma gama completa de operações. O diagnóstico correto do ambiente

de ameaça da guerra irregular precisa orientar nossos modelos de desenvolvimento de líderes. Um pensamento adaptável e criativo continuará sendo um elemento básico na identificação da ameaça e do ambiente operacional.

Tradições, Herança e Valores

Os sargentos são os mantenedores das tradições do Exército, emblemas, insígnias e heráldica. Desde quando o porta-estandarte, literalmente, usava a bandeira da unidade na batalha, na frente da formação, até hoje, quando o sargento-ajudante protege o pavilhão da unidade, os sargentos promovem a reverência e o orgulho por servirem ao Exército. Os costumes do Exército, cortesias e rituais passam de geração para geração por meio da diligente prática dos sargentos, que preservam a herança do passado e projetam a tradição do corporativismo no presente.

As cerimônias e rituais são um instrumento para mostrar os valores do Exército. Longe de serem demonstrações inexpressivas de grandeza em paradas, comunicam valores elevados como amor pela Pátria, liberdade e honra. Seja observando uma importante cerimônia como uma solenidade póstuma em homenagem aos militares falecidos ou uma pequena cerimônia tal como o hasteamento e arriamento do Pavilhão Nacional, o sargento se encontra no centro das tradições e rituais. Ele prepara a parada militar, o salão de festas e a capela. O sargento supervisiona a guarda fúnebre, os carregadores de caixão e a Guarda-Bandeira. Os sargentos estão entre os comandantes mudando os estandartes durante as cerimônias de passagem de comando.

Essas cerimônias e rituais destacam os valores e tradições do Exército. Eles simbolizam honra, disciplina e sacrifícios que nossos soldados fizeram ao longo de nossa história. Esses valores nunca devem mudar; precisamos conscientemente aderir a eles para poder passá-los com fidelidade e respeito às emergentes gerações de soldados. Em uma era onde a mudança é veloz e furiosa, e os líderes precisam aprender a “se adaptar ou morrer”, nosso corpo de sargentos necessita se manter fortemente enraizado na nossa prestigiosa herança de vitória com honra. O Exército é uma organização baseada em valores e requer sargentos líderes que transmitam fielmente nossos valores, no país e no exterior, seja durante a manutenção da paz ou em combate.

A doutrina de liderança do Exército explica o que os líderes precisam *ser, saber e fazer*. Esse modelo se traduz nas características espirituais, mentais e físicas da liderança e fornecem uma medida de autoaperfeiçoamento que define o indivíduo completo.

Precisamos começar com o caráter. O que um líder precisa é ser um modelo dos valores e lealdade do Exército: lealdade, dever, respeito, serviço altruísta, honra, integridade e coragem pessoal. Don Sneider, um professor de Ciência Política na Academia Militar dos EUA, analisa o desenvolvimento do caráter em três facetas: a espiritual (o que é a verdade); a ética (o que é certo); e a social (ações).¹² Sneider ensina que o caráter de um líder “busca descobrir a verdade, decide o que é certo e (sempre) demonstra a coragem de agir apropriadamente.”¹³ Os padrões atuais de desenvolvimento do sargento, todavia, não mencionam de uma forma determinada esta busca altamente pessoal e espiritual pela verdade. Deveríamos ensinar os cadetes em West Point a empregar sua fé pessoal como uma ferramenta de liderança, desta forma, e não o nosso corpo de sargentos? Embora respeitando as escolhas e crenças pessoais de cada sargento, é, contudo, importante a essa discussão notar que a moralidade não surge de um vácuo. No seu discurso de despedida, George Washington declarou:

De todas as inclinações e hábitos que levam à prosperidade política, a religião e a moralidade são apoios indispensáveis. Em vão alegaria o tributo do Patriotismo o homem que trabalhasse para subverter esses grandes pilares da felicidade humana, os alicerces mais firmes dos deveres dos homens e dos cidadãos... E suponhamos com cautela que a moralidade possa ser mantida sem a religião.

Seja o que for atribuído à influência da educação refinada em mentes de peculiar estrutura, bom senso e experiência, ambos nos proíbem esperar que a moralidade nacional possa prevalecer na exclusão de princípios religiosos.¹⁴

Os modelos de desenvolvimento de sargentos líderes deveriam exigir o desenvolvimento de caráter para melhor refletir os paradigmas educacionais empregados em West Point. Muitos sargentos líderes incutem essa dimensão espiritual no seu autodesenvolvimento pessoal,

porém, o Sistema Educacional dos Sargentos permanece em silêncio sobre o assunto. É crítico para nossos sargentos líderes buscar a verdade enquanto nossos soldados encaram perigos éticos complexos conduzindo todo o espectro de operações, em ambientes religiosamente saturados. Em uma entrevista para o Instituto de Estudos de Combate, o Tenente-Coronel Michael Iacobucci explica a importância de valores e da moralidade em um conflito. Refletindo nas lições aprendidas dessa experiência [Operação Iraqui Freedom], Iacobucci enfatiza a importância de “ter um bom ambiente de comando e o estabelecimento de valores e moralidade sólidos.” Conforme ele explica, “Se você vai entrar nesse negócio de trocar insultos com o povo e tirar suas vidas, isso pode rapidamente se tornar algo muito complicado. Somente os valores e a moralidade mantêm tudo integrado.”¹⁵

O Modelo de Requisitos de Liderança do Exército, detalhado no Manual de Campanha FM 6-22, identifica três atributos que um líder precisa ser: um líder de caráter, um líder com presença e um líder com capacidade intelectual. O Sistema Educacional dos Sargentos tem um papel central no desenvolvimento de sargentos líderes, e programas de instrução deveriam enfatizar esses requisitos. O sucesso na guerra do Século XXI começa com experiências educacionais que aprofundem o compromisso do sargento profissional de liderar com caráter.

O conhecimento precisa instruir o caráter, e o conhecimento precisa ser convertido em ação. O modelo do *ser, saber e fazer* permanece relevante para nossos esforços de desenvolvimento profissional no corpo de sargentos. O conhecimento e a ação não acompanhados por um forte caráter moral podem se demonstrar ineficazes durante o combate em ambientes de ameaças atuais e futuras.

As exigências da guerra do século XXI continuarão a apresentar conjuntos de problemas complexos para nossos líderes e podem incluir variáveis religiosas, tribais, étnicas, sociais e políticas. As ações do “cabo estratégico” (O termo “cabo estratégico” descreve a situação onde soldados de baixo escalão, como um cabo ou sargento, precisam fazer decisões rápidas que tem efeitos significantes no nível estratégico ao invés de somente no nível tático. Esse acontecimento



Exército dos EUA, Sgt. Teddy Wade

Soldados do 3º Regimento de Infantaria, da Guarda dos Mais Antigos, formados durante uma parada dos Sargentos, no Forte Mayer, Virginia, em 19 de maio de 2009.

comum significa que todos soldados — de generais até cabos — precisam ter o mesmo nível de conhecimento circunstancial para poder fazer decisões militares corretas, éticas e efetivas), em campos de batalha de contrainsurgência, frequentemente explodem pelo mundo todo, em tempo real, na mídia digital de massa. O estabelecimento de valores educacionais, que enfatizem o desenvolvimento do caráter, autoconsciência e desenvolvimento pessoal, ajudará nossos sargentos líderes a permanecerem fiéis a princípios inalteráveis. A fidelidade a esses princípios contribuirá para o sucesso da missão em um ambiente dinâmico com conjuntos complexos de problemas centrados em humanos.

Os sargentos são o conduto de liderança que conecta os comandantes aos soldados. Como encarregados de nossas tradições, heranças, cerimônias e heráldica, os sargentos levam nossos estandartes no meio dos assombrosos desafios apresentados pela guerra do século XXI. Agora, mais do que nunca, o desenvolvimento da liderança para sargentos precisa ser enraizado em princípios e valores inalteráveis.

O Sargento Líder e a Doutrina

O ponto crucial da doutrina do Exército, o Manual de Campanha FM 3-0, Operações, iniciou uma revolução doutrinária dentro do Exército e que ainda está gerando mudanças.¹⁶ Muitos dos sargentos mais

antigos de hoje aprenderam a doutrina como o estudo centrado em manuais cheios de dobras nos cantos das páginas, ressaltando passagens-chave e fazendo notas nas margens. A validade dessas publicações doutrinárias, normalmente, dura cinco anos. Embora sendo dinâmica por natureza, a doutrina parecia relativamente estável do início dos anos 90 até o começo da Guerra Contra o Terrorismo. A maior parte dos sargentos possuía suas cópias dos manuais de campanha sobre liderança, treinamento físico, orientação de liderança, condutas de combate e treinamento centrado em combate, além de outros manuais

de campanha relacionados ou exclusivos para a natureza de sua unidade. No Sistema Educacional dos Sargentos, os sargentos aprendem como navegar na doutrina procurando por respostas a problemas usando glossários e outros auxílios de referência.

Hoje, dois desafios singulares emergiram para dificultar a difusão da doutrina do Exército: a vinda de referências sem papel e a natureza fluida da doutrina atual. Juntos, esses dois fatores afetam a transmissão do conhecimento doutrinário e exigem uma revisão de como os sargentos obtêm e mantêm esse conhecimento.

A digitalização de produtos operacionais, regulamentos, manuais de campanha, panfletos e outras informações distribuídas mudaram a cultura da troca de informações. Não mais limitado pelas restrições da pesquisa de referências impressas e digitando cuidadosamente as partes entre aspas, o operador de hoje pode copiar e colar com grande rapidez (e talvez sem muita atenção aos detalhes). Sem produtos de papel, todavia, os sargentos podem perder parte da retenção e da absorção tradicional do conhecimento doutrinário.

Essa situação resultou em um corpo profissional de sargentos, os quais frequentemente estão sobrecarregados de informação e limitados por terem de ler em uma tela de um computador em vez do Manual de Campanha em papel, que poderia caber em uma caixa plástica, mochila ou em um bolso.



Cabo Richard W. Jones Jr., Exército dos EUA

O sargento William Fullerton, designado no 2º Pelotão, Companhia Bravo, do Batalhão de Tropas Especiais, 82ª Divisão Aeroterrestre, instrui seus soldados antes de irem para uma patrulha, no Campo de Aviação em Bagram, Afeganistão, 4 de julho de 2009.

Mesmo que o sargento líder de hoje tivesse o recurso de sua doutrina nas antigas versões em papel, a doutrina em si apresenta duas dificuldades adicionais: é de natureza fluida (conforme a recente geração de manuais de campanha provisórios sugere); e a doutrina frequentemente leva a lições aprendidas no campo de batalha. Colocando maior ênfase na estratégia de gerenciamento do conhecimento para o sargento líder, o desenvolvimento pode aliviar ambas as dificuldades.

Os sargentos no século XXI deveriam adotar os conceitos de Gerenciamento do Conhecimento como o sistema principal de distribuição da transmissão de doutrina atual e emergente para todo o Exército. O Gerenciamento do Conhecimento é simplesmente o hábito de capturar, armazenar e compartilhar conhecimento explícito e tácito. O conhecimento explícito é comunicado em publicações, exibição de slides, planilhas eletrônicas, relatórios, etc. Os conhecimentos tácitos, tais como percepções, experiências, conselhos, análises e opiniões, são experimentais. São comunicados por fóruns virtuais, mensagens instantâneas e outras formas de compartilhamento social. Embora ambos os tipos de conhecimento sejam

necessários, é o conhecimento tácito que estimula o aprendizado social para uma “Comunidade de Prática”.¹⁷ (Designa um grupo de pessoas que se unem em torno de um mesmo tópico ou interesse. Essas pessoas trabalham juntas para achar meios de melhorar o que fazem, ou seja, na resolução de um problema na comunidade ou no aprendizado diário, através da interação regular.)

Fóruns virtuais profissionais, tais como a Rede de Sargentos do Sistema de Conhecimento de Comando de Batalha (Battle Command Knowledge System’s — NCO Net), possuem enorme potencial para capacitar o gerenciamento do conhecimento para nossa liderança de sargentos.¹⁸ A NCO Net fornece um fórum de intercâmbio seguro e de discussão

moderada, profissional, para sargentos que estão lidando com os problemas enfrentados por nosso Exército atualmente em guerra. Nossos sargentos partilham perguntas e problemas e também soluções, experiências e conselhos de outros sargentos. A NCO Net tem auxiliado milhares de sargentos levando assessoria em campanha com assuntos atuais e em tempo real. Esses fóruns proporcionam uma forma de discutir a doutrina na teoria e na prática e amplificam a doutrina na medida em que os membros partilham suas próprias táticas, técnicas e rotinas. O número atual de membros da NCO Net ultrapassa 37.000 participantes voluntários da ativa do Exército, da Guarda Nacional e da Reserva dos EUA.

O Centro de Lições Aprendidas do Exército (*Center for Army Lessons Learned — CALL*) também oferece um enorme potencial para melhorar a liderança de sargentos do Exército. Nós temos utilizado escassamente recursos, como o Sistema de Conhecimento de Comando em Combate e o Centro de Lições Aprendidas do Exército, como plataformas de aprendizado social que apoiem a transformação. A inclusão formal dessas e outras plataformas de conhecimento em todos os programas de treinamento de praças, com ênfase no Sistema Educacional

de Sargentos, multiplicará o conhecimento organizacional. Os comandantes de unidades em cada escalão deveriam apoiar a participação em fóruns de Gerenciamento do Conhecimento no âmbito de suas organizações e do Exército.

Nós somos um Exército baseado em doutrina, e o Manual de Campanha FM 3-0 marca a direção para o presente e para o futuro. É imperativo que nossos sargentos líderes absorvam e transmitam os parâmetros doutrinários fornecidos no Manual de Campanha FM 3-0 e incorporem as observações relevantes, percepções e lições dentro de seus esforços de treinamento. Podemos obter o melhor resultado possível nesse ambiente fluido e dinâmico, implementando estratégias de gerenciamento do conhecimento agressivas e direcionadas para os sargentos líderes de hoje. Por meio de plataformas tais como a NCO Net, nossos sargentos líderes podem partilhar seu conhecimento doutrinário explicado em nossas publicações, assim como as lições aprendidas das operações atuais. A reunião de conceitos doutrinários com as observações do campo de batalha, percepções e lições acelerará os esforços para desenvolver um treinamento “realista” em centros de treinamento de combate. Criar uma sinergia entre os operadores em campanha, os desenvolvedores do Comando de Treinamento e Doutrina e os observadores/controladores do Centro de Treinamento de Combate é uma meta especificada pelo Comando de Treinamento e Doutrina.¹⁹

A publicação sem papel estimula a presença on-line. O sargento líder que se mantém atualizado em assuntos e tópicos emergentes pode encontrar uma abundância de apoio em uma variedade de fóruns no Sistema de Conhecimento de Comando em Combate on-line. As Comunidades de Prática existem para comunidades especializadas (tais como a rede de treinamento de oficiais ou executivos) ou comunidades do tipo macro (rede de especialistas em logística). Uma Comunidade de Prática ativa aplica o conhecimento coletivo de seus membros para a solução de problemas. Isso estimula a colaboração e o aprendizado social na medida em que facilita o desenvolvimento de conjuntos de soluções relevantes. Um único tópico listado no fórum de Contrainsurgência em 2007, do Sistema de Conhecimento de Comando em Combate,

“Derrota de um Homem-Bomba”, acumulou 187 respostas de fontes tão divergentes como o Grupo de Guerra Assimétrica, o Centro de Excelência em Contrainsurgência da Força Multinacional I e o Centro e Escola de Operações Especiais John F. Kennedy.²⁰ Esse tipo de colaboração multiplica exponencialmente a perspicácia doutrinária e a habilidade operacional de todos os participantes e suas organizações.

Não é realista assumir que nossos corpos de sargentos dominarão a natureza fluida dos atuais conceitos doutrinários utilizando somente métodos educacionais pré-digitais. As salas de aula do Sistema Educacional de Sargentos exercitam o método de instrução de pequenos grupos para obter os melhores resultados das experiências, conhecimento e habilidades cognitivas dos estudantes, em um fórum facilitado profissionalmente. Os fóruns de gerenciamento de conhecimento virtual fazem o mesmo, porém, em uma escala que abrange todo o Exército e que maximiza o alcance e a profundidade. A revolução doutrinária ativada pelo Manual de Campanha FM 3-0 ainda está ecoando por toda a Força; observações, impressões e lições ainda estão chegando do teatro de operações de combate. Os sargentos estão inundados com novas informações. Podemos encontrar paradigmas mais realísticos para a transmissão da doutrina atual e emergente ao nosso corpo de sargentos utilizando as plataformas de gerenciamento do conhecimento.

Condições Mutáveis, Valores Inalteráveis

A guerra no Século XXI requererá conjuntos de habilidades progressivamente complexas de nossos sargentos líderes e necessitará um foco centrado no homem para a solução de problemas. O ambiente operacional com grande certeza envolverá ameaças assimétricas não convencionais e a interação humana com populações e forças nativas e parceiros multinacionais. A natureza volátil e imprevisível da guerra irregular requererá um corpo de sargentos enraizado firmemente na herança, tradição e cultura de valores do Exército, observados conscientemente. Um líder com caráter, que busca a verdade e age eticamente,

estará apto a modelar aquilo que nunca deve mudar em situações que mudam constantemente a sua volta.

O desenvolvimento desse líder irá requerer estratégias de gerenciamento do conhecimento que aproveitarão a experiência coletiva do corpo de sargentos para o benefício de todos os seus membros. Um Exército baseado em doutrina precisa disseminá-la em formas que sejam práticas, distribuíveis e relevantes para essa geração de sargentos líderes. Para obter isso, precisamos adaptar os métodos de aprendizado disponíveis para a nossa almejada audiência alvo. As comunidades de prática on-line proveem um intercâmbio social de conhecimento experimental e uma rápida transferência de boas práticas em tempo real. Esse processo auxilia na educação e no treinamento de guerreiros prontos para o combate e bem preparados para uma variedade de cenários operacionais. Obter

os melhores resultados das experiências de outros soldados tem sido um preceito do Exército e um elemento crítico de nossos setores de treinamento operacionais e institucionais.

O sargento do Exército é o transmissor primário da informação. Ele é o mantenedor de nossa herança, tradições e valores. Desdobrar o nosso sargento líder nos campos de batalha voláteis do século XXI, para conduzir todo o espectro de operações, requererá uma liderança que pode adaptar táticas sem comprometer as éticas. As tecnologias aparecem e desaparecem e os sistemas de armamentos evoluem; porém, seres humanos ainda permanecerão no centro da guerra. Os sargentos líderes do Exército de amanhã se erguerão para aceitar cada desafio com coragem, competência e confiança — desde que nunca esqueçamos quem nós somos e como chegamos aqui. **MR**

REFERÊNCIAS

1. ZINSMEISTER, Karl Dawn Over Baghdad: How the U.S. Military is Using Bullets and Ballots to Remake Iraq, (New York: Encounter Books, 2005).
2. FM 22-7.7, *The Army NCO Guide* (Washington DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2002).
3. Neste artigo, os pronomes “ele” e “o” são genéricos e representam ambos os sargentos líderes masculinos e femininos.
4. A análise de tendências é o elemento mais frágil da previsão. O futuro do mundo no próximo quarto de século estará sujeito a enormes interrupções e surpresas, tanto naturais quanto artificiais. Essas interrupções, e muitas outras forças contíguas, podem facilmente alterar a trajetória de qualquer tendência. O Joint Operating Environment (Norfolk, VA: United States Joint Forces Command, November 2008) reconhece que muitas, se não todas, as tendências e trajetórias do futuro não serão lineares.
5. FM 3-0, *Operations* (Washington DC: GPO, February 2008).
6. *Ibid.* “Esse conflito será travado em um ambiente que é complexo, multidimensional e enraizado na dimensão humana. As Forças Militares por si mesmas não podem vencer esse conflito; a vitória exigirá uma cooperação total e a coordenação de esforços diplomáticos, de informações, militares e econômicos. Devido à natureza humana do conflito, porém, o poder terrestre continuará sendo importante para o esforço militar e essencial para a vitória.”
7. Conceito Operacional Conjunto de Guerra Irregular (Irregular Warfare Joint Operating Concept - Washington DC: GPO, September 2007). “A Guerra irregular é sobre pessoas, não sobre plataformas. A guerra irregular depende não somente do nosso talento militar, mas também do nosso conhecimento das dinâmicas sociais como políticas tribais, redes sociais, influências religiosas e hábitos sociais. O povo, e não plataformas e tecnologia avançada será a chave para o sucesso na guerra irregular. A Força Conjunta necessitará ter pessoas pacientes, persistentes e culturalmente astutas para edificar os relacionamentos e parcerias locais essenciais para executar a guerra irregular.”
8. ABDUL-ZAHRA, Qassim, “Bush Apologizes for Quran Shooting,” *Associated Press*, 20 de maio de 2008.
9. FM 6-22, *Army Leadership* (Washington DC: GPO), para. 10-49.
10. GUMBRECHT, Jamie, “Troop Em umbers to Thin In 2008,” *McClatchy Newspapers*, 30 de dezembro de 2007.
11. CARDON, BG Edward L., “Recognizing the Army’s Cultural Changes,” *Army*, September 2007. “Nós não compreendemos completamente como a cultura de nossos líderes de menores escalões e soldados foi mudada. Por exemplo, sabemos que uma quantidade de nossos capitães da arma blindada não completou o treinamento de tiro de carros de combate por causa do desdobramento prolongado. Para alguns deles, isso é o precursor da queda da prontidão do Exército. Mas para os nossos líderes de menor escalão, a reação é bem mais diferente. Eles estão confiantes que poderão adquirir as habilidades requeridas rapidamente. Por que pensam assim? Novo equipamento, novas táticas, treinamento diferente — nossos

- soldados sabem que têm que se adaptar para vencer e permanecer vivos. Eles não têm medo do desconhecido; eles usam suas habilidades para se adaptar ao desconhecido. Isto não é para sugerir ou dizer que nunca deveríamos conduzir exercícios de tiro para carros de combate. Deveríamos, e não há uma boa razão porque nossos tripulantes de blindados não deveriam ser peritos em seus carros de combate em uma questão de treinamento, porém, nossos líderes de menor escalão veem a falta de uma habilidade particular como um desafio a ser sobrepujado, como já demonstraram em cada desdobramento de combate.”
12. SNIDER, Don “The Human Spirit, Ethics, and Character: An Integrated Approach to Warrior Development,” apresentação ao Chefe da Conferência de Liderança dos Capelães Seniores, abril 2007.
13. *Ibid.*
14. WASHINGTON, George, Discurso de Despedida, Preparatório para a sua Recusa, Baltimore, MD., George e Henry Keating (1896).
15. Combat Studies Institute, Operational Leadership Experiences, entrevista com o Ten Cel Michael Iocabucci, 1 de junho de 2006.
16. WALLACE, GEN William S., “FM 3-0 Setting the Capstone of Army Doctrine,” *Army* - Março 2008.
17. FM 6-01.1, *Knowledge Management*, (Washington DC: GPO, 2008), para. 1-17. “Uma conexão fornece ao povo uma estrutura e redes — ambos técnicos e sociais — que facilitam a comunicação. Como o conhecimento é social e usado para o benefício do povo, a maior parte do povo o procura daqueles a quem conhece e confia, antes de perguntar a outros ou acessar as suas bases de dados. Buscar conhecimento de outras pessoas leva à colaboração.”
18. O Curso de Lições Aprendidas, conduzido pelo Centro de Lições Aprendidas do Exército dos EUA, Forte Leavenworth-KS, está sendo projetado para treinar oficiais, primeiros sargentos e sargentos designados com a responsabilidade de estabelecer e gerenciar o programa de lições aprendidas em suas organizações e em suas unidades subordinadas.
19. *Ibid.*, WALLACE, GEN William S. “O TRADOC está comprometido em prover para nossos soldados as melhores, mais relevantes e inovadoras oportunidades de treinamento, enquanto transforma a qualidade da campanha do Exército com capacidades expedicionárias e unificadas. Continuaremos a impulsionar as lições aprendidas no teatro de operações diretamente aos nossos soldados em seu ambiente natural e de modo uniforme pelo Exército. Nossas lições aprendidas estão provendo simultaneamente a base e o apoio para o desenvolvimento da doutrina do Exército, que é reforçada e praticada nas unidades operacionais e em nossos centros de treinamento.”
20. Battle Command Knowledge System, professional forums, 30 de julho de 2009, disponível em: <<https://forums.bcks.army.mil/secure/CommunityBrowser.aspx?id=384421&lang=en-U.S.>> (AKO password required). Site alternado, <<https://forums.bcks.army.mil/secure/communitybrowser.aspx?>> (30 July 2009).