

CGSC — A Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA

O Desenvolvimento de Comandantes que Possam Adaptar-se e Dominar o Ambiente Terrestre do Exército de Hoje e do Futuro

General (BG) Gordon B. Davis Jr. e

Tenente-Coronel (Reserva) James B. Martin, Exército dos EUA

EM AGOSTO DE 2007, a histórica Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA (Command and General Staff College — CGSC) mudou-se para as atuais instalações, no Centro Lewis e Clark, uma construção com cerca de 41.000 m², para dar continuidade aos seus 131 anos de tradição instruindo oficiais do Exército para servirem à nação. Para os ex-alunos que passaram pelo antigo Curso de Oficiais de Comando e Estado-Maior do Exército (CGSOC, na sigla em inglês) no Bell Hall, essa nova edificação é o sinal mais visível da transformação do CGSC.

Planejada para satisfazer as necessidades futuras do ensino do Exército, essa instalação é tão versátil quanto os oficiais que precisa instruir. Recebendo os melhores estudantes de nível superior que o Exército possui, instruídos por um corpo docente

de nível internacional, o novo CGSC é uma das razões pelas quais o Centro de Armas Combinadas é conhecido como o “Centro Intelectual do Exército”. Embora seu edifício possua uma história memorável, a verdadeira importância sobressai no que ocorre dentro do prédio, nas salas de aula e nos cursos ministrados. Essa não é a Escola de Comando e Estado-Maior do passado, mas uma instituição que lidera pelo exemplo, reconhece a evolução do mundo e adapta-se continuamente para apoiar o Exército na realização de sua missão:

O CGSC instrui e prepara os comandantes para que se adaptem e dominem as operações terrestres unificadas [...] e acompanhem os avanços da arte e ciência da Profissão das Armas em apoio aos requisitos operacionais do Exército.

A mudança na Escola ocorre na medida em que cumprimos nossa missão de formar assessores, bem como na atualização permanente do conteúdo

[BG-Brigadier General, primeiro posto de oficial-general no Exército dos EUA, cuja antiguidade está situada entre os postos de Coronel e de Major General (MG – posto equivalente a General de Brigada, no Brasil) — N. do T.]

O General Gordon B. Davis Jr. é o Subcomandante do Centro de Armas Combinadas para Desenvolvimento e Formação de Líderes, e Subcomandante da Escola de Comando e Estado-Maior (CGSC), no Forte Leavenworth, no Estado de Kansas. Possui os títulos de Bacharel pela Academia Militar dos EUA, dois de Mestrado pela Université de Montpellier (França), um em Relações e Empresas Internacionais, outro em Estudos de Defesa Nacional e História Militar. Também possui o Mestrado de Estudos Estratégicos e Teoria em Estratégia (Master

Strategic Studies and Theory — MSST) pelo U.S. Army War College (Escola de Guerra do Exército dos EUA).

O Tenente-Coronel James B. Martin é Reitor-Assistente de Acadêmicos e Garantia da Qualidade, do CGSC. É bacharel pela University of Kentucky e possui mestrado e doutorado pela University of Texas at Austin. É autor do Third War: Irregular Warfare on the Western Border 1861-1865 (Ft. Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, 2012).

de nossos cursos. Essa mudança é um processo educativo, ativo e evolucionário que faz com que a instituição se reavalie frequentemente. O ambiente operacional é muito diferente daquele de tempos passados. Além disso, tem havido significativo progresso na ciência do ensino-aprendizado, e o CGSC está aproveitando essas novas tecnologias. Estamos instruindo uma geração diferente de comandantes emergentes, os quais trazem experiências incríveis para compartilhar nas discussões em salas de aula. Nossos métodos de instrução levam em consideração os antecedentes e as experiências de nossos oficiais-alunos. A diferença mais evidente ao longo dos últimos 30 anos é que mais de 90% de nossos discentes possuem experiência de combate recente e quase 70% deles passaram por vários turnos de serviço em combate. Com base nesse fato, e no ambiente operacional em transformação contínua do nosso mundo, é fácil entender que a mudança permanece como um fator fixo no processo de desenvolvimento e instrução de líderes para o Exército.

O Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, Gen Martin E. Dempsey, promulgou o *Joint Education White Paper* (“Relatório Governamental sobre Instrução Conjunta”, em tradução livre) em 16 Jul 12, contendo orientações para as escolas de Instrução Militar Profissional Conjunta (*Joint Professional Military Education — JPME*), como o CGSC. “O objetivo da Instrução Militar Profissional (PME, na sigla em inglês)”, segundo o *White Paper*, “é formar líderes, ao transmitir um amplo conjunto de conhecimentos, e estimular a capacidade de cada oficial para a tomada de decisões essenciais na nossa profissão”. O documento também destaca que “além de prover habilidades para o pensamento crítico, nossos programas educativos precisam também garantir que os comandantes possuam a capacidade de:

- Compreender o ambiente de segurança e as contribuições de todos os elementos do poder nacional;
- Lidar com surpresas e incertezas;



Exército dos EUA

Vista da frente do Centro Lewis e Clark, Jun 2012, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas.



O Gen David G. Perkins, Comandante do Centro das Armas Combinadas e Comandante da Escola de Comando e Estado-Maior dos EUA (CGSC), discursa na Cerimônia de Graduação dos Militares Internacionais da Turma 12-01 do CGSC, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas, 07 Jun 12.

- Antever e reconhecer mudanças e lidar com transições; e
- Operar com base em uma intenção, por meio da confiança, delegação de autoridade e conhecimento”¹.

Este artigo pretende descrever o caminho que o CGSC deverá percorrer para satisfazer esses objetivos — onde estamos e onde precisamos continuar a evoluir. O CGSC sempre realizou sua importante missão de preparar comandantes para o Exército, o Departamento de Defesa e a nação. Essa é uma oportunidade para explicar a atualidade da Escola e como nós continuamos nos adaptando para ser a mais importante instituição educativa do Exército.

Aqueles que serviram muito tempo no Forte Leavenworth já viram citações históricas de Marshall e Eisenhower relacionadas com a importância da Escola de Comando e Estado-Maior para o êxito de nossa nação durante a

Segunda Guerra Mundial. Em seu excelente livro sobre a história do CGSC, o Dr. Peter Schifferle ressalta que o General John J. Pershing foi um dos primeiros a reconhecer a essencial importância da instrução em Leavenworth. Já que poucos oficiais preparados pelo CGSC estavam disponíveis, o comandante da Força Expedicionária Americana na Primeira Guerra Mundial ordenou que todos os graduados do CGSC fossem enviados a seu quartel-general ao chegarem à França². O legado histórico de preparar comandantes para vencer as guerras de nossa nação, desde 1881, é parte do que motiva a liderança e o corpo docente da Escola hoje. Essa tradição de longa data está agora sob nossa responsabilidade, devendo ser mantida e ampliada.

Em 2006, o General Volney Warner e o Dr. Jim Willbanks publicaram um artigo nesta revista, que se concentrou no que a Escola

fazia quanto à instrução de oficiais superiores e no movimento para Instrução Universal de Nível Intermediário³. Embora muitas de suas descrições ainda permaneçam atuais, a Escola já implantou diversas mudanças pelo dever de se antecipar ao ambiente operacional em constante mutação e à contínua implantação do Modelo de Aprendizado do Exército⁴. Como os Estados Unidos chegam ao fim de duas guerras e estão em processo de retirada da maioria do Exército das zonas de combate, novos desafios serão enfrentados pela Escola, estimulando, em consequência, mudanças contínuas ao longo dos próximos anos.

A Qualidade do Ambiente de Aprendizado

O Centro Lewis and Clark representa uma das principais mudanças desde 2006, sendo a estrutura mais recente da história do Forte Leavenworth. Construído um pouco ao sul de seu predecessor, o Bell Hall, essa estrutura impressionante de tijolos proporciona um novo lar para a Escola e uma instalação educacional sem igual no Departamento de Defesa. As salas de aula são equipadas com moderna tecnologia de ensino e de comando de missão, os quais permitem aos estudantes operar com sistemas de comando e controle digitais idênticos aos usados nos Centros de Operações de comandos de brigada e divisão. Cada sala de aula possui recursos para uma videoconferência, e todos os seus auditórios para palestras e conferências são dotados de meios que permitem a comunicação dos estudantes e professores com qualquer parte do mundo para aprimorar o aprendizado. Essa instalação também permitirá que a Escola possa rapidamente adotar a tecnologia emergente, quando essa for adequada ao seu modelo institucional, e possa disponibilizar aos estudantes uma experiência apropriada de aplicação digital incorporada aos cursos. Além disso, a Escola de Estudos Militares Avançados, situada nos prédios Flint e Muir, foi readaptada para proporcionar a mesma qualidade em tecnologia e ambiente educativos aos alunos matriculados no segundo ano de instrução avançada.

As Contribuições Interagências e Multinacionais ao Corpo Discente

Um aspecto-chave do Modelo de Aprendizagem do Exército é a qualidade e a diversidade dos estudantes nos diversos ambientes de ensino. Além dos aspectos técnicos disponíveis, a composição demográfica do corpo discente também mudou para melhor preparar os futuros assessores de estados-maiores para os ambientes das operações conjuntas, interagências e multinacionais. Os últimos cinco anos registram um crescimento significativo no número de militares estrangeiros que estudam ou estudaram no Forte Leavenworth. No ano acadêmico de 2012, dentre os 1.391 oficiais-alunos, 115 eram internacionais, oriundos de 93 países. Além desse crescimento em termos de estudantes militares internacionais, nos últimos cinco anos o CGSC também matriculou estudantes civis de vários órgãos do Governo Federal. As turmas mais recentes incluíram participantes civis de 15 órgãos pertencentes ao Governo dos EUA, incluindo a Polícia Federal (*FBI*), a Polícia de Fronteira (*Border Patrol*), o Departamento de Estado, o Departamento de Segurança Interna (*Homeland Security*), vários órgãos de Inteligência e outros. Como parte de um agressivo programa para atrair os referidos estudantes, o Exército enviou oficiais para servir nesses órgãos em programas de intercâmbio para mitigar a ausência de nossos estudantes civis. Esse esforço, denominado Programa Acadêmico Interagências (*Interagency Fellowship Program*), tem resultado em grandes dividendos na criação de um entendimento muito melhor entre nossos oficiais superiores e seus parceiros interagências.

Aumento da Capacidade no CGSC e nas Escolas Remotas Subordinadas

O Centro Lewis e Clark teve sua capacidade expandida, possuindo hoje 96 salas de aula idênticas capazes de acomodar 1536 estudantes ao mesmo tempo. Os estudantes têm também a oportunidade de se matricularem no Curso de Comando e Estado-Maior realizado no Instituto do Hemisfério Ocidental para a Cooperação em Segurança (*Western Hemisphere Institute*

for Security Cooperation — WHINSEC), Forte Benning, no Estado da Geórgia, uma escola remota subordinada ao CGSC, ou pela internet, via o Sistema Total de Escolas do Exército (*Total Army School System — TASS*) ou por meio de um programa de aprendizagem a distância. As escolas remotas subordinadas ao CGSC iniciaram seus cursos entre os anos de 2005 e 2010, com equipes de ensino nos Fortes Belvoir, Lee e Gordon, e no Arsenal Redstone, que ministram instrução de forma presencial a aproximadamente mil oficiais a cada ano. Embora tenham sido originalmente criadas para satisfazer os requisitos do Currículo Básico de Instrução de Nível Intermediário (*Intermediate-Level Education — ILE*) para oficiais das áreas funcionais, esses locais de ensino também incluem oficiais das Armas básicas, ampliando assim o número de oficiais que podem se beneficiar de uma experiência mesclada e de forma presencial. Tais centros de ensino espelham a Escola sede, utilizam o mesmo currículo, adotam idêntica metodologia de ensino e contam também com a mesma tecnologia para a instrução. O valor desses locais adicionais para o desenvolvimento de comandantes na fase intermediária de sua carreira não pode ser subestimado.

Outra mudança significativa é que, atualmente, o Forte Leavenworth inicia duas turmas do CGSC e do Curso de Estudos Militares Avançados anualmente: uma no verão e outra no inverno. Tal acréscimo fez-se necessário para atender às necessidades do Sistema de Geração de Forças do Exército [A Força Geradora é o componente institucional destinado a gerar e a sustentar as unidades operacionais — N. do T.], provendo mais oficiais graduados para atender às demandas decorrentes dos conflitos em curso, em vez de apenas uma turma a cada ano.

Instrução Militar Profissional a Distância Com Qualidade

Os programas de ensino a distância apresentam uma das mudanças mais significativas observadas no currículo escolar. O curso tradicionalmente conhecido por “a caixa de livros” foi extinto, substituído por cursos a distância on-line de

última geração em termos de processo educativo. Os estudantes que cursam o Currículo Básico via TASS, ou uma escola remota subordinada ao CGSC, podem mesclar o aprendizado em uma sala de aula virtual com a instrução apoiada por computadores, no tocante às operações avançadas previstas no currículo do curso. Da mesma forma, os oficiais-alunos podem cursar todo o CGSC via aprendizado a distância. Embora poucos oficiais do Componente Ativo tenham cursado dessa forma, cabe lembrar que tal opção era comum antes de o ILE passar a ser universal, de modo a garantir que todos os oficiais tenham a oportunidade de completar o Curso de Estado-Maior durante seus anos no posto de major.

O sistema TASS proporciona aos oficiais da Guarda Nacional e da Reserva [Oficiais com esse título são reunidos durante um fim de semana por mês para treinamento e são convocados ao Serviço Ativo em tempos de guerra ou crise — N. do T.] acesso ao Currículo Básico da Escola em períodos alinhados com seus períodos de treinamento mensal e anual para que possam completar sua instrução de nível intermediário. Finalmente, destaca-se que a defasagem na conclusão dos cursos, em cerca de 12 meses, constatada entre o aprendizado a distância e o curso presencial, foi eliminada com o novo processo do currículo, permitindo que os dois cursos ocorram paralelamente no mesmo ano de instrução. O Exército e o Estado-Maior Conjunto credenciaram ambos os cursos, independentemente do ambiente de aprendizagem.

Maior Frequência na Revisão do Currículo

Da mesma forma que o ambiente operacional no Afeganistão e no Iraque criou a necessidade de maior ênfase nas operações de contrainsurgência a partir de 2006, a rápida mudança do ambiente e da doutrina na atualidade ajudam a definir o que deve ser ensinado na Escola de Comando e Estado-Maior. Embora não tenhamos descartado a contrainsurgência, deixamos espaço para novos temas cuja importância está se tornando visível com as mudanças na missão do Exército. A discussão das grandes operações de combate hoje ocorre paralelamente com os temas de contrainsurgência,



Exército dos EUA

O Gen Lloyd J. Austin III, Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA, entrega o Prêmio Marshall ao Maj Brendan R. Gallagher, um dos destaques da Turma 12-01, 08 Jun 12, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas.

bem como o apoio da Defesa para as Autoridades Civas. A Escola também reintroduziu a matéria Administração de Treinamento, visando a preparar uma geração de oficiais que tem vivenciado uma Força Terrestre apenas em combate e sob o efeito do processo de Geração de Forças do Exército.

O Forte Leavenworth está preparando novas gerações de oficiais que sejam adaptáveis, ágeis e possam pensar criticamente, mas só podemos conseguir isso ao conferir essas mesmas habilidades na administração do currículo. Já começamos a examinar o futuro no mundo pós-guerra. Um bom exemplo é o Departamento de História Militar, que tem dedicado muito tempo ao estudo do Oriente Médio durante os últimos 10 anos. A Turma 13-01, que iniciou em agosto de 2012, já segue um currículo que mudou para acompanhar

o enfoque estratégico da nação, passando agora a dedicar mais tempo à região Ásia-Pacífico.

Atualmente, a Escola está reavaliando formalmente o currículo com o enfoque na identificação da melhor combinação de conteúdo e métodos de transmissão para a aplicação já no início de 2014. Sabemos que as mudanças em curso irão incluir a doutrina revisada do Exército lançada em outubro de 2012, as lições aprendidas conjuntas colhidas durante uma década de guerra no Iraque e no Afeganistão, as alterações já consolidadas na instrução conjunta e as orientações estratégicas oriundas da Presidência no início de 2013.

Já incorporamos as mudanças importantes da nova doutrina (por exemplo, as Publicações de Doutrina do Exército [*Army Doctrine Publications*] 3-0, 5-0, 6-0, 6-22 e 7-0) e conceitos como Comando

de Missão, Aptidão Física e a Profissão Exército. Todas essas mudanças já foram inteiramente integradas aos currículos das escolas do CGSC. O maior desafio é identificar quais conceitos emergentes importantes serão críticos nos próximos anos. Temos certeza que deveremos ressaltar a importância de promover o pensamento crítico e o desenvolvimento da habilidade de comunicação como fatores singulares essenciais na instrução de oficiais superiores. Cada autoridade que dirige a palavra aos oficiais-alunos e ao corpo docente na Escola enfatiza esse ponto.

O *Joint Education White Paper*, mencionado antes, é bastante específico nesse ponto, quando afirma “que o ensino conjunto [...] prepara os comandantes da Força Conjunta de 2020 para que sejam líderes adaptáveis, inovadores e de pensamento crítico, capazes de operar em ambientes complexos e não estruturados”⁵. O Modelo de Aprendizagem do Exército é baseado em um processo contínuo de aprendizagem ao longo da carreira, planejado para preparar oficiais com conhecimentos e hábitos mentais para satisfazerem o previsto no *Joint Education White Paper*. Se estivermos ensinando táticas, logística, história, liderança ou operações conjuntas, o resultado

pretendido será atingido por meio da provocação da capacidade de nossos oficiais na reflexão sobre problemas ambíguos para apresentarem soluções com qualidade.

Enfoque Ampliado no Rigor e na Inspiração de Excelência

Um corpo docente altamente qualificado de oficiais do serviço ativo e professores civis ensinam, treinam e aconselham os estudantes que cursam o CGSC. Um aspecto importante do modelo de aprendizado da Escola é o estabelecimento e a manutenção de padrões de nível pós-graduação. Os estudantes que não alcançam esses padrões são reprovados. Isso não foi planejado para ser cruelmente severo, mas o fato é que as escolas de pós-graduação de qualidade não formam estudantes que tiram várias notas “C” [notas médias — N. do T.]; tampouco o CGSC. Embora a quantidade de alunos que não atendem a esse padrão seja relativamente pequena, há critérios em vigor para que os professores não facilitem com aqueles que não estejam atingindo o nível adequado, e os membros do corpo docente são autorizados a indicar os alunos que estejam nessa situação.

Da mesma forma, como em todas as instituições de ensino, ocasionalmente há estudantes que atravessam a linha da ética durante seus estudos acadêmicos e copiam artigos ou ideias de outros autores. Isso é tratado sob o ponto de vista da ética profissional, e um determinado número de estudantes do curso do CGSC, de ambas as versões, forma presencial ou dos programas a distância, não o concluem por reprovação acadêmica ou conduta imprópria.

A verdadeira importância dos padrões acadêmicos em vigor é o próprio desafio



Exército dos EUA

David Pierson, instrutor do Departamento de Educação a Distância, conduz uma sessão *on-line* com estudantes do Curso Avançado de Operações.

que eles representam para os estudantes. Foram extintas as “soluções da casa” dos anos 90, que alimentavam a ideia de uma solução única para problemas complexos. A instrução de vários modelos de pensamento crítico é parte do currículo básico e as ideias apresentadas nessas aulas são rediscutidas ao longo do ano curricular. Nosso processo decisório militar é um dos modelos introduzidos, mas as Sete Perguntas Britânicas (British Seven Questions) também são consultadas quando a instituição correspondente na Grã-Bretanha envia seu corpo discente para participar do exercício conjunto *Eagle Owl*, realizado anualmente. Os alunos deparam com diferentes formas de abordagem de questões militares e valem-se do pensamento crítico para enfrentar problemas complexos ou caóticos. Embora nosso envolvimento com a Escola de Comando e Estado-Maior Intermediária britânica (Land, na sigla em inglês) seja o mais intenso, anualmente também realizamos programas de intercâmbio com a Escola de Comando e Estado-Maior do Brasil, com a *Führungs Akademie* da Alemanha, com a *École de Guerre* da França e com a Escola de Comando e Estado-Maior australiana.

Um dos acréscimos recentes ao programa de ensino da Escola é o chamado Programa de Acadêmicos (*Scholars Program*), que consiste em um bloco de estudos alternativos oferecidos a alunos selecionados para se aprofundarem em um aspecto importante da arte operacional. Os candidatos devem ser voluntários e aprovados pelo corpo docente. O programa divide os estudantes em pequenos grupos, no qual se envolvem em um tema específico ou no desenvolvimento de um projeto de pesquisa. Esse esforço é uma experiência que visa a ampliar conhecimentos e oferecer uma oportunidade para o desenvolvimento da pesquisa acadêmica focada em tópicos importantes para o Exército. Alguns programas são permanentes, como o Programa Combatente Logístico (*Warrior Logistician Program*), uma parceria com a University of Kansas, que oferece o Mestrado em Administração de Empresas/ Gerência da Cadeia de Suprimentos, enquanto outros são propostos por membros do corpo docente da Escola, como

o Seminário das Dinâmicas Locais da Guerra, cuja frequência decorre do interesse voluntário. Esse seminário expõe os estudantes a conhecimentos de vanguarda sobre estratégia, guerra, política, governo, economia, cultura e ética, uma iniciativa que realiza substancial apreciação sobre como os fatores militares e não militares se combinam para criar desafios difíceis de planejamento para comandantes e estados-maiores nas operações militares, e em todos os níveis da guerra.

O grupo de pesquisa mais duradouro é o Seminário da Arte da Guerra (*Art of War Seminar*), onde um pequeno grupo de estudantes tem o equivalente a um semestre acadêmico civil para pesquisar e escrever sobre um tema específico da arte operacional, contando com a orientação de um membro ou vários membros seniores do corpo docente. O resultado pretendido para esse grupo em particular é a elaboração de uma pesquisa publicável que acrescente determinado conhecimento militar profissional e mereça o diploma Mestre em Artes e Ciências Militares.

A qualidade geral das teses produzidas pelos Acadêmicos da Arte da Guerra ao longo dos últimos dois anos levou ao desenvolvimento das *Art of War Papers* (“Teses da Arte da Guerra”, em tradução livre), que são revisadas por especialistas do Instituto de Estudos do Combate (*Combat Studies Institute — CSI*). Dentre essas teses, quatro foram publicadas e estão disponíveis no site do CSI e uma está em fase final de revisão para publicação em 2012. Todas receberam excelentes críticas literárias de alguns renomados acadêmicos civis. O aspecto mais importante do Programa de Acadêmicos não são as composições e publicações, mas o desenvolvimento dos discentes e o que serão capazes de contribuir como líderes emergentes durante o resto de suas carreiras.

Outra iniciativa importante e desafiadora é o programa de pós-graduação Mestre em Artes e Ciências Militares (*Master’s of Military Art and Science — MMAS*). Mesmo não sendo novo (credenciado pela primeira vez em 1976), o número de alunos participantes ampliou significativamente ao longo dos últimos cinco anos⁶. O referido curso difere de outros do mesmo gênero ministrados

em outras instituições de instrução militar profissional, pois embora seja disponível a todos os estudantes, a sua conclusão não está garantida com o simples cumprimento do currículo padrão⁷. Tem por base o desenvolvimento de pesquisas, é de caráter voluntário, exigindo um esforço extracurricular de pesquisas eletivas, um exame oral do currículo aprendido durante o ano e a apresentação de uma tese de Mestrado.

Esse programa sempre atrai estudantes talentosos, tanto nacionais quanto estrangeiros. Nos últimos anos, a fértil área para pesquisa criada pelas operações no Iraque e no Afeganistão permitiu a apresentação de trabalhos acadêmicos excelentes. Um desses produtos é o de título *The Fight for the High Ground* (“A Luta para a Superioridade Moral”, em tradução livre) por Douglas Pryer, uma tese sobre o interrogatório do Exército dos EUA durante a Operação *Iraqi Freedom*. O trabalho acabou publicado como livro pela CGSC Foundation em virtude da qualidade de seu conteúdo. Não foi apenas o Comando da Escola que ficou impressionado com a referida pesquisa. Peter Mansoor, da Ohio State University, declarou: “A advertência de Pryer serve para ‘despertar’ a liderança do Exército dos EUA. Eu recomendo plenamente que todos os oficiais leiam esse livro pelas lições e advertências que ele oferece. No mínimo, *The Fight for the High Ground* deve ser incorporado ao currículo da instrução militar profissional. A alternativa para um ensino de qualidade — avançar aos solavancos, esperando que a instrução dos valores do Exército vá evitar maus tratos no futuro — é inaceitável”⁸. Embora nem todas as teses produzidas pelo programa MMAS sejam de mesma qualidade, é relevante o fato de que aproximadamente 15% de cada turma que passa pelo Forte Leavenworth aceita o desafio de produzir uma obra de pesquisa detalhada. Durante o outono de 2011, a Escola conseguiu ampliar seu programa de título de mestrado oferecendo também aos alunos hispanofonos do Instituto do Hemisfério Ocidental para a Cooperação em Segurança (WHINSEC) a oportunidade de um mestrado. Em junho de 2012, foi concedido o MMAS a três estudantes estadunidenses e a três

internacionais daquele curso. A disciplina e as habilidades de pensamento crítico necessárias para completar o MMAS servem para aperfeiçoar os profissionais, permitindo avançá-los na direção da Instrução Militar Profissional Conjunta (*Joint Education White Paper*).

A instituição está florescendo intelectualmente, mas isso não significa que ela acabou esquecendo que é uma escola militar profissional. Um dos seus ex-comandantes, o então General de Divisão David Petraeus, criou um programa em 2005 destinado a incentivar a aptidão física e a premiar aqueles estudantes que alcançarem os padrões mais elevados durante o curso. Denominado “Prêmio Major de Ferro” (*Iron Major Award*), é concedido aos primeiros colocados do sexo masculino, feminino e entre os internacionais, de cada turma, que satisfizerem os critérios estabelecidos para o prêmio. Embora muitos estudantes talvez se qualifiquem como Majores de Ferro, apenas o primeiro colocado de cada categoria recebe o prêmio na formatura de graduação. Desde junho de 2006, o referido prêmio foi concedido a 13 oficiais do sexo masculino, 5 do sexo feminino e 7 militares internacionais.

Credenciamento do Corpo Docente

O componente principal para o êxito de qualquer instituição de ensino é seu corpo docente. A Escola viu o seu quadro de instrutores e professores mudar significativamente nos últimos 10 anos, como se observa em sua demografia, antecedentes acadêmicos, experiência de ensino e conquistas intelectuais de seus integrantes. Tradicionalmente, o corpo docente no Forte Leavenworth era predominantemente militar, com oficiais servindo de dois a três anos como instrutor, antes de retornar a uma Unidade operacional. Como identificado por Warner e Willbanks, uma mudança ocorreu entre os anos de 2000 e 2006 que alterou a “proporção de civis e militares de 10:90 para uma de 60:40 (movendo-se em direção a 70:30)”⁹. Embora essa proporção ainda permaneça estável, é fato que a Escola está recebendo novos instrutores e isso deverá mover a relação ao original de 60:40. Há vários benefícios nessa mudança e alguns

possíveis desafios. Uma mudança óbvia, baseada nessa mudança demográfica, é a quantidade de integrantes do corpo docente que obteve o título de doutorado. No final dos anos 90, o número de professores que tinha esse credenciamento acadêmico era em média 14. Entretanto, desde julho de 2012, a Escola tem 88 instrutores possuidores de doutorado. Esse crescimento intelectual fortalece uma instituição habilitada a ministrar programas e conceder títulos de pós-graduação a alguns de seus estudantes. Esse aumento de credenciados no âmbito do corpo docente oferece novas possibilidades de instrução e pesquisa e outros programas de título em apoio às necessidades de aprendizado do Exército. Um exemplo do valor dessa força acadêmica está na aceitação por universidades dos trabalhos realizados no CGSC, tanto nos cursos de forma presencial quanto nos a distância, como crédito para completar seus títulos de pós-graduação.

Esse crescimento em profundidade e amplitude intelectual também é acompanhado por oficiais nos postos mais elevados da carreira. Um crítico escreveu sobre “a lenta expansão insidiosa dos civis contratados” nas instituições de instrução

militar profissional. Cabe salientar, entretanto, que os civis do corpo docente são funcionários civis do Departamento do Exército, que prestam relevantes serviços à nação¹⁰.

Enquanto nos anos 90 um pequeno número de integrantes do corpo docente tinha comandado, seja escalão batalhão ou brigada, o atual corpo docente civil conta com 58 ex-comandantes de batalhão e 13 ex-comandantes de brigada. Esses números representam um nível de experiência militar no corpo docente não visto desde 1925. Além disso, o corpo docente militar atual inclui 8 ex-comandantes de batalhão e 13 oficiais que já foram escolhidos por uma comissão central para comandar uma Unidade.

Como modificamos a proporção entre instrutores civis e militares, também estamos adotando medidas para criar requisitos mínimos para instrutores militares serem nomeados para a Escola. Nunca houve uma exigência de pós-graduação como requisito para um oficial ser nomeado instrutor, um assunto polêmico, pois uma escola que se propõe a fornecer cursos de pós-graduação necessita ter em seus quadros integrantes com mestrado ou doutorado. A Escola já solicitou, formalmente, que claros específicos do seu quadro de pessoal sejam ocupados somente por oficiais pós-graduados. Esse é mais um passo para garantir que tenhamos um corpo docente militar o mais qualificado possível. Atualmente, há um oficial do corpo docente com título de doutor e vários outros cursando um programa de doutorado. A Escola, em parte devido à sua tecnologia disponível, realiza parcerias com várias universidades locais para oferecer programas de doutorado aos seus integrantes civis e militares.

O crescimento de credenciais acadêmicas no âmbito do corpo docente apresenta vários resultados positivos para a Escola e para o Exército. As instituições de ensino militares sempre foram solicitadas a participar da manutenção e do crescimento do conhecimento profissional. O conhecimento da profissão precisa ser renovado continuamente, vinculado frequentemente às mudanças em seu ambiente operacional. Isso é difícil para um corpo docente militar que é



Exército dos EUA

O então Diretor da CIA, David Petraeus, distribui moedas comemorativas aos Majores de Ferro (*Iron Majors*) da Turma 12-01, no Centro Lewis e Clark, Mai 2012, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas.



Um painel de oficiais-alunos do CGSC responde a perguntas de participantes da National Education Conference, no Centro Lewis e Clark, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas, Out 2010.

principalmente transitório, a nomeação é curta e eles necessariamente passam muito desse tempo aprendendo os avançados métodos de ensino utilizados pelo CGSC. Embora os integrantes militares do corpo docente escrevam artigos para publicação, a maior parte dos estudos acadêmicos e das publicações é de origem dos professores civis da Escola. O corpo docente publica muitos livros e artigos em jornais acadêmicos sobre vários aspectos da profissão militar a cada ano, e um programa de recompensa por produção literária, iniciado em 2003, proporciona incentivos adicionais por tal trabalho. Além de seu próprio esforço em aperfeiçoar o conhecimento militar, o corpo docente atual é muito mais qualificado atualmente para supervisionar as pesquisas dos estudantes do MMAS ou do Programa de Acadêmicos, do que em qualquer outra época na longa história do CGSC. Entre 1975 e 2005, o programa MMAS tinha de “importar” oficiais da Guarda Nacional e da Reserva com títulos de doutorado para satisfazer nossos requisitos de credenciamento. Hoje, o corpo docente é inteiramente qualificado, e essa assistência externa já não é mais necessária.

Digno de nota é o recente acréscimo ao corpo docente de instrutores de outros órgãos governamentais, como o Departamento de Estado,

prepare os especialistas em matérias de estudo para ensinar e formar currículos que apliquem os melhores métodos para o ensino de adultos. Isso é muito importante nas escolas de instrução militar profissional onde uma parte significativa do corpo docente é militar do serviço ativo, que são peritos em matérias de estudo e comandantes, mas, em geral, não têm experiência em sala de aula. O gabinete de Desenvolvimento do Corpo Docente e do Quadro de Funcionários, em parceria com o Centro de Apoio para o Adestramento do Exército (Army Training Support Center), ajuda a melhorar o desenvolvimento de instrutores por toda a Força. Com base no Programa de Desenvolvimento do Corpo Docente (uma série de quatro fases de aulas que produz facilitadores e formuladores de currículo que possam apoiar essas técnicas), o gabinete de Desenvolvimento do Corpo Docente e do Quadro de Funcionários fornece perícia e experiência sobre ensino facilitado. Essa metodologia facilitada já é utilizada há muitos anos no CGSC, e seu emprego pelo corpo docente antecede o Modelo de Aprendizado do Exército em mais de uma década. Facilitar, em vez de controlar, uma sala de aula acarreta significativamente mais habilidade e prática. A mistura de instrutores civis e militares proporciona

a Agência Nacional de Inteligência Geoespacial e a Agência Central de Inteligência. Esses professores trazem à Escola uma perspectiva inter-agências mais ampla e proporcionam experiência adicional não facilmente disponível no âmbito do Exército.

O segundo componente mais essencial na formação de uma excelente instituição de ensino é um programa de desenvolvimento do corpo docente que

uma forte combinação para melhorar a facilitação nas aulas, enquanto também garante experiência operacional atual na equipe de ensino.

Um benefício adicional de um corpo docente estável é a incumbência do CGSC de desenvolver pensamento crítico em nossos estudantes e graduados. Embora os instrutores talentosos que passam menos tempo na Escola certamente também possam ensinar pensamento crítico, é um desafio de instrução que exige prática e experiência. Esses professores, que tiveram vários anos para desenvolver o ofício de ensinar, particularmente os que aprimoraram suas próprias habilidades de pensamento crítico por meio de dissertações de doutorado ou teses de mestrado, tendem a ser mais habilitados em formar discussões para criar a ambiguidade e a incerteza necessárias para pôr à prova nossos estudantes. Embora seja relativamente fácil ensinar conteúdo concreto e claro, que é bem apropriado para slides de PowerPoint, quando nos afastamos desse ensino de especificidade e visamos desafiar os estudantes com perguntas que são mais abertas, há pouco substituto para experiência na sala de aula.

Pelo menos um crítico das instituições de Instrução Militar Profissional já reclamou que essas instituições não criam um plano de carreira para seus professores, principalmente porque seu Comando não entende o que isso exige¹¹. Quase seis anos atrás, o CGSC criou o processo de promoção do corpo docente, que inclui tanto professores civis quanto militares, pelo qual eles podem conseguir promoção e obter graduação acadêmica. Esse processo, que concentra o corpo docente em quatro campos (ensino, serviço, conhecimentos acadêmicos e desenvolvimento dos instrutores), fornece o roteiro para que esses possam avançar durante seu tempo na Escola e crescer como professores e acadêmicos. Modelado estreitamente com base no programa exitoso da Academia Militar de West Point, tal processo ajudou a desenvolver um corpo docente mais intelectualmente ativo que avance em todos os domínios de sua profissão. Para apoiar esse e o programa de pesquisa do MMAS, a Escola vem continuando a seguir a declaração de liberdade

acadêmica da American Association of University Professors. Embora pareça anti-intuitivo para uma instituição militar, os melhores em erudição e pensamento criativo e crítico somente se originam em um ambiente em que estudantes e instrutores têm a liberdade de pensar e escrever abertamente.

O Exército conduzirá um processo de seleção baseado na excelência para a matrícula no Forte Leavenworth e nas escolas remotas subordinadas, começando com a turma de 2014.

Otimização da Instrução de Nível Intermediário

Para maximizar o retorno sobre o investimento no ensino militar, o Comando de Instrução e Doutrina e o Centro de Armas Combinadas iniciaram mudanças para aperfeiçoar a Instrução de Nível Intermediário e proporcionar a educação certa no tempo certo para o oficial certo. Como parte dessas mudanças, o Exército conduzirá um processo de seleção baseado na excelência para a matrícula no Forte Leavenworth e nas escolas remotas subordinadas, começando com a turma de 2014. Junto com a publicação projetada do quadro de promoção da Categoria Competitiva de majores, na primavera de 2013, oficiais serão escolhidos e colocados na lista de candidatos para matrícula, começando em fevereiro de 2014. Essa mudança foi planejada para alinhar a matrícula de oficiais com sua série contínua de aprendizado durante sua carreira para prover a oportunidade instrutiva necessária de oficiais superiores antes deles exercerem suas posições principais e desenvolvedores. O processo irá maximizar a matrícula nas oportunidades instrutivas presenciais (no Forte Leavenworth, WHINSEC, escolas equivalentes em países estrangeiros ou nas outras Forças Singulares, ou programas de conselhos universitários e escolas remotas subordinadas) e proporcionar oportunidades de aprendizado a distância para todos aqueles não selecionados para um programa presencial. Considerando a importância do curso do CGSC no desenvolvimento

profissional de oficiais, preenchendo as vagas irá reduzir o acúmulo de matrículas, otimizar a mistura de oficiais nos cursos presenciais e realizar 100% de matrícula para melhor satisfazer as necessidades do Exército.

Avaliação Contínua para Implantar o Modelo de Aprendizado do Exército

O tema constante por todo este artigo foi a mudança. Um dos assuntos principais da Escola de Estado-Maior é como administrar a mudança do currículo durante tempos de grande fluxo e volatilidade por todo o Exército. O CGSC atua sob orientações que requerem uma revisão regular do currículo e do desempenho dos estudantes após cada repetição dos cursos principais, para que possamos fazer os ajustes devidos e possamos examinar o que deve ser acrescentado ou removido. Esse processo exige a coleta e análise dos dados apropriados durante a avaliação do aprendizado dos estudantes e o fornecimento desses resultados ao escalão superior. Isso talvez pareça corriqueiro, mas com o crescente enfoque no aprendizado baseado em resultados do Modelo de Aprendizado do Exército, tal avaliação se tornará decisiva por todas as escolas do Exército. Sem uma avaliação da qualidade do aprendizado dos estudantes, como é que saberemos se eles alcançaram os resultados pretendidos? Além disso, como pode o Exército estender essa avaliação ao ambiente de campanha que precisa de graduados que exibam evidência do seu domínio dos resultados? O CGSC usa medidas diretas do aprendizado, como trabalhos ou exames, para mensurar o aprendizado demonstrado nas salas de aulas, e usa medidas indiretas como pesquisas de opinião dos graduados ou dos supervisores para demonstrar a transferência de ensino ao ambiente de campanha. O processo proporciona a cada nível de liderança, desde o diretor da

Escola, reitor da faculdade, Subcomandante e até o Comandante, um foro para examinar e analisar o desempenho da Escola e buscar como melhorá-la. Esse processo permite que o CGSC responda às duas questões mais críticas na administração exitosa do currículo. Primeiro, ela alcançou seus objetivos educacionais estabelecidos para o curso? Com essa questão solucionada, podemos abordar a segunda, e mais difícil, pergunta — o que é que precisamos ensinar para preparar nossos oficiais para o futuro que não estamos ensinando agora?

Outro ponto de mudança do CGSC é nossa liderança superior. O Comandante e Subcomandante fornecem liderança visionária e experiência atual da Força operacional. Essa experiência é um dos fortes fatores a garantir que o currículo da Escola permaneça relevante para as necessidades do Exército e não se torne desatualizado com a realidade do campo de ação. Os comandantes militares mais graduados recebem apoio de um reitor da faculdade (uma posição mais estável para prover continuidade) e de coronéis que lideram as escolas e departamentos. Essa equipe é responsável pela qualidade de longo prazo do currículo e trabalha em conjunto com o corpo docente da Escola para implantar um currículo que seja apto para as mudanças necessárias sem ser caótico. A forte liderança militar sênior fornece



A "Lâmpada do Aprendizado" identifica a entrada do Centro Lewis e Clark, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas.

uma visão sobre o que a Escola deve ensinar, enquanto a equipe estável de educadores civis pode desenvolver soluções educativas de como realizar a visão do Comandante.

Em Resumo

Muito já se passou no CGSC desde o artigo de Warner e Willbanks, e a mudança permanece um fator constante. As instalações melhoraram muito; o uso da tecnologia cresceu imensamente para acompanhar as mudanças na Força operacional; a composição demográfica do corpo discente mudou, passando a incluir mais oficiais internacionais e funcionários civis do governo; e o corpo docente amadureceu, transformando-se em um bem intelectual do Exército. A instituição avançou no sentido de aumentar a rigidez do material educacional em todas as escolas, com a finalidade de fornecer aos estudantes os desafios necessários para prepará-los para as incertezas do futuro. Para aproximadamente 80% dos estudantes do CGSC, essa é a última experiência educativa

organizada que eles receberão como um oficial do Exército. Há seis anos, o artigo de Warner e Willbanks terminou com uma citação maravilhosa de Charles Darwin, que disse, “Não é a mais forte das espécies que sobrevive, nem a mais inteligente, mas em vez disso a mais receptiva à mudança”¹². Essa declaração era verdadeira quando a história do CGSC começou em 1881, e ainda é válida. Com o término dos conflitos atuais no Iraque e no Afeganistão, o Exército entra em uma nova era que pressagia muito ambiguidade e, sem dúvida, muitas mudanças. A Escola fica pronta para atender ao desafio de preparar os graduados para liderar soldados, marinheiros, aviadores e fuzileiros navais dos EUA, da mesma forma que fez quando o General de Exército John J. Pershing apelou aos graduados do CGSC para liderar na Primeira Guerra Mundial. Um historiador premiado se referiu ao Forte Leavenworth como “A Escola de Guerra dos EUA”. E hoje, no mundo de mudança contínua, com orgulho ainda almejamos esse título¹³.MR

REFERÊNCIAS

1. DEMPSEY, General Martin E. *Joint Education White Paper*, (CJSC, 16 July 2012): p. 4.
2. SCHIFFERLE, Peter J. *America's School for War: Fort Leavenworth, Officer Education, and Victory in World War II* (Lawrence: KS: University of Kansas Press, 2010), p. 11.
3. WARNER, BG Volney J. e WILLBANKS, Dr. James H. “Preparing Field Grade Leaders for Today and Tomorrow”, *Military Review* (January-February 2006).
4. O Modelo de Aprendizado do Exército (*The Army Learning Model*) é a fase de implantação do Conceito de Aprendizado do Exército (*The Army Learning Concept*) para 2015, TRADOC PAM 525-8-2, 20 Jan. 2011.
5. DEMPSEY, p. 5.
6. Joan Johnson-Freese sustenta, incorretamente, que o Naval War College (Escola de Guerra Naval) foi a primeira escola de educação militar profissional (PME) a ser credenciada, em 1984, mas a Higher Learning Commission (Comissão de Ensino Superior) credenciou o CGSC em 1976, e a Escola mantém esse credenciamento desde essa data. Johnson-Freese pode estar certo quanto ao Naval War College ter sido a primeira escola de guerra, não a primeira instituição de PME, a ser reconhecida. JOHNSON-FREESE, Joan “Reform of Military Education: Twenty Five Years Later”, *Orbis* (Winter 2011): p. 141.
7. Durante seu discurso na sessão sobre o Futuro da Educação Militar Profissional (*Future of Professional Military Education*) no ROA Headquarters em Washington, D.C., em 19 Abr 12, a Dra. Johnson-Freese indicou que todas as instituições de PME concedem títulos de pós-graduação simplesmente por terminar o currículo. O CGSC é, pelo menos, uma exceção a essa alegação, porque nosso programa de pós-graduação é voluntário e há considerável trabalho extra além do currículo-padrão necessário para obter a titulação.
8. MANSOOR, Peter R. Review of Douglas Pryer, “The Fight for High Ground”, in *Military Review* (July-August 2010): p. 97, 98.
9. WARNER, p. 110.
10. SCALES, Major General Robert H. “Too Busy to Learn”, *Proceedings*, (February 2010): p. 30–35.
11. Johnson-Freese sustenta que as instituições de PME não proporcionam um plano de carreira “transparente e baseado na excelência”, mas, de novo, ela atribui características à PME com base em suas experiências nas escolas de guerra. O sistema do CGSC conta com ambos os atributos e, de fato, é centrado nos professores, no que diz respeito às posições superiores do corpo docente, de professor titular e professor associado. Johnson-Freese, *Orbis*, p. 145.
12. DARWIN, Charles. *The Origin of Species By Means of Natural Selection* (Westminster, MD: Bantam Classics, 1999).
13. SCHIFFERLE.