

O Conceito de Aprendizado do Exército de 2015 está em Andamento

Oficial Técnico John Robinson, Exército dos EUA e CC (Res) Brian Davis, Fuzileiros Navais dos EUA

Nossos inimigos sempre estão aprendendo e adaptando-se. Eles não abordarão conflitos com conceitos ou entendimento semelhantes aos nossos. E eles nos surpreenderão.

— “O Ambiente Operacional Conjunto de 2010”

Em dezembro de 2012, o Comando de Instrução e Doutrina (TRADOC, da sigla em inglês) dos Estados Unidos da América (EUA) publicou o *Conceito Fundamental do Exército dos EUA*¹. Esse conceito descreve uma visão dos ambientes operacionais do futuro, o papel do Exército como parte da Força conjunta e as amplas capacidades requeridas pelas forças futuras do Exército. O conceito defende, ainda, que os adversários da nossa nação irão aumentar em número, desempenhar tarefas militares mais rapidamente e possuir capacidades militares significativas. Essas condições farão com que os ambientes operacionais sejam mais imprevisíveis e complexos, levando a uma maior desordem. O conceito afirma, também, que precisamos preparar nossos líderes para que consigam proficiência na adaptabilidade operacional, o que significa que precisamos instruí-los para que entendam seus ambientes operacionais e se adaptem a eles. A forma pela qual nossas Instituições de Ensino evoluem para ajudar a criar esses líderes e pensadores adaptáveis está esquematizada no *Conceito de Aprendizado do Exército de 2015* (conhecido como ALC 2015)².

O ALC 2015 inicia uma revisão geral de como o Exército dos EUA aborda o aprendizado institucional. Mais importante, embora o conceito fundamental descreva condições futuras, a implementação do ALC 2015 já está em andamento para que as Forças do Exército estejam preparadas para operações futuras. A Escola de Carreira de Oficiais Técnicos do Exército dos EUA (U.S. Army Warrant Officer Career College — USAWOCC) [formação sem equivalente no Exército Brasileiro — N. do T.], já é pioneira na implantação da orientação sobre metodologias pedagógicas e de currículo do ALC 2015. Seu foco em melhorias contínuas compatíveis com o ALC 2015 motivou o TRADOC a classificar a USAWOCC como uma instituição de aprendizado de excelência, em junho de 2014³.

Um Modelo para a Melhoria da Instrução e do Adestramento do Exército

O que diferencia nosso Exército dos de nossos adversários é a nossa capacidade de permanecer adaptável. E isso proporciona uma vantagem competitiva a qualquer força. Como declarado no ALC 2015, “A vantagem competitiva do Exército dos EUA está relacionada diretamente com sua capacidade de aprender e adaptar-se com mais rapidez do que os seus adversários”⁴.

Publicado em junho de 2011, o ALC 2015 estabelece a base de uma campanha para induzir mudanças nos modelos de ensino e de treinamento do Exército. Segundo o ALC 2015, “O modelo atual [com data de 2011] de aprendizado individual do Exército é inadequado” para satisfazer os desafios do Exército de ficar na dianteira de nossos adversários e cumprir nossa responsabilidade para com a Nação⁵.

Os antigos modelos de aprendizagem carecem de inovação e tendem a ser limitados por meios e tecnologias obsoletos. Quaisquer cursos que não satisfaçam as necessidades dos estudantes ou do Exército, incluindo palestras tradicionais centradas no instrutor que são baseadas mais no calendário acadêmico do que nos resultados necessários, são inimigos do *aprendizado adaptável* — definido pelo ALC 2015 como “um método que tente transformar o aluno de um recipiente passivo de informações em um colaborador no processo educativo”⁶.

O ALC 2015 lista mudanças específicas que os Estabelecimentos de Ensino podem implementar imediatamente para começar suas transições. Embora essas mudanças iniciais não sejam equivalentes a uma transformação total, são um bom começo:

- (1) Converter a maioria das experiências da sala de aula em eventos colaborativos de resolução de problemas, liderados por facilitadores (em vez de instrutores) que estimulem os estudantes para que pensem e entendam a relevância e o contexto do que aprendem.
- (2) Adaptar a instrução para as experiências e o nível de competência do estudante individual, com base nos resultados de uma prova ou uma análise anterior.
- (3) Reduzir muito ou eliminar as apresentações de slides lideradas pelo instrutor e começar a empregar uma abordagem de instrução que incorpore simulações virtuais e construtivas, tecnologias de jogos ou outra instrução transmitida pela tecnologia, de forma simultânea⁷.

Além disso, as orientações instrutivas do ALC 2015 declaram que todos os programas de ensino e treinamento do Exército devem integrar habilidades para trabalhar com culturas diversas e parceiros conjuntos, interagências, intergovernamentais e multinacionais; incorporar metas abrangentes de aptidão em todos

os cursos; desenvolver uma mentalidade flexível em todos os estudantes que incentivará a adaptabilidade para satisfazer todas as exigências operacionais; e usar as Competências do Soldado do Século XXI do ALC como parte integral de todos os resultados de aprendizagem⁸.

As competências listadas no ALC 2015 são:

- ◆ Caráter e responsabilidade;
- ◆ Aptidão abrangente;
- ◆ Adaptabilidade e iniciativa;
- ◆ Aprendizagem vitalícia (incluindo o domínio digital);
- ◆ Trabalho em equipe e colaboração;
- ◆ Comunicação e engajamento (oral, escrito, negociação);
- ◆ Pensamento crítico e resolução de problemas;
- ◆ Competência cultural, conjunta, interagências, intergovernamental e multinacional; e
- ◆ Competência tática e técnica (capacitada para a gama completa das operações)⁹.

Acreditamos que todas as aulas ministradas a cada militar pelos instrutores do Exército dos EUA devem ser vinculadas diretamente a essas competências essenciais.

Quando as aulas estão vinculadas com as competências, e os métodos de instrução comprovados são empregados, acreditamos firmemente que o Exército se moverá para o estado final desejado.

As Iniciativas de Aprendizado da Escola de Carreira de Oficiais Técnicos

A USAWOCC já atacou o problema de frente, implementando as orientações do ALC 2015, em 2011, logo após sua publicação. Coerente com o conceito, a escola adotou o modelo de aprendizagem vivencial¹⁰. Também reestruturou e reciclou seu corpo docente e implementou um currículo que leva aos resultados descritos pelo ALC 2015 como “rigorosos, relevantes e mensuráveis”¹¹. A USAWOCC instrui e educa mais de 3.800 estudantes anualmente por meio do Curso de Aspirante a Oficial Técnico (treinamento militar inicial para oficiais técnicos de nível 1), Instrução de Nível Intermediário de Oficiais Técnicos (instrução militar profissional para Oficiais Técnicos de nível 4) e Instrução de Serviço Superior de Oficiais Técnicos (instrução militar profissional para Oficiais Técnicos de nível 5).

Atualmente, a USAWOCC adapta o aprendizado à experiência e ao nível de competência do estudante individual. A escola está desenvolvendo a padronização dos resultados de aprendizagem para oficiais técnicos, e usa esses resultados juntamente com os objetivos e as áreas de aprendizado conjuntos da instrução de nível superior (fase I da instrução militar profissional conjunta, esquematizada na Instrução dos Chefes do Estado-Maior Conjunto [CJCSI] 1800.01) para definir os resultados relevantes, centrados na doutrina e no aluno, podendo ser medidos de forma objetiva¹².

As discussões sobre a Estratégia nas salas de aula de instrução militar profissional têm base na *Estratégia de Segurança Nacional* e na *Revisão Quadrienal da Defesa*¹³. Os estudantes identificam os interesses nacionais dos EUA nos conflitos internacionais, abordando-os por meio de uma síntese dos fins, métodos e meios empregados. Eles analisam, ainda, assuntos relacionados a liderança e a comunicações estratégicas conjuntas e seu lugar na História, demonstrando entendimento e aplicação, por meio de tarefas orais e escritas, além de exercícios práticos.

A USAWOCC utiliza as Competências do Soldado do Século XXI, do ALC 2015, como uma parte integral de todos os resultados de aprendizagem. Por exemplo, o

Comandante da USAWOCC, Cel Garry L. Thompson, é um proponente incansável do desenvolvimento de líderes e da aptidão abrangente. Além disso, ele defende diretamente o valor das experiências de aprendizado fora da sala de aula para os estudantes. Para esse fim, a USAWOCC estabeleceu programas piloto para alcançar estudantes por meio de vários tipos de mídia social, que angariaram reações positivas de estudantes atuais e antigos — os quais continuam ligados à escola, por meio de mídia social após a formação.

As iniciativas para estabelecer um ambiente virtual colaborativo para estudantes, instrutores e para a liderança do Exército atraíram atenção positiva do Centro de Armas Combinadas, do Centro de Integração de Capacidades do Exército e do Comandante do Exército. Esses esforços estimularam ainda mais reflexão interna sobre estratégias digitais e de comunicação no longo prazo. O corpo docente e o quadro de pessoal estão determinados a alcançar os estudantes no lugar em que, cada vez mais, eles passam a maior parte do seu tempo — na internet — e estender as experiências de aprendizagem aos oficiais técnicos além dos ambientes físicos.

Muitos estudantes que participam no novo modelo de aprendizagem elogiam os exercícios fundamentais na Instrução de Nível Intermediário de Oficiais



Aspirantes a oficial técnico completam uma marcha a pé na USAWOCC, no Centro de Instrução de Manobras Conjuntas no Camp Atterbury, na Indiana, em 28 Jul 11.

(Jill Swank/Gabinete de Relações Públicas do Camp Atterbury)

Técnicos e na Instrução de Serviço Superior de Oficiais Técnicos porque lhes compelem a pensar criticamente, cooperar com parceiros de operações combinadas e considerar completamente as consequências culturais das decisões essenciais de comando. Muitos estudantes relatam que desenvolvem um melhor entendimento das necessidades dos comandantes em relação a seus estados-maiores. Em pesquisas de opinião de pós-graduação (internas e não publicadas), os estudantes refletem como estão mais bem preparados para operar se comparados aos oficiais de estado-maior que são formados por outros programas de instrução de nível intermediário.

Dentro da sala de aula, a USAWOCC tem reduzido ou eliminado as apresentações de slides lideradas pelo instrutor, substituindo-as por *briefings* liderados por estudantes, exercícios práticos executados por estudantes e cenários operacionais orientados por estudantes. O corpo docente se transformou, de um “sábio no palco” em um “guia ao lado”, desafiando os estudantes com técnicas de inquérito do estilo socrático e direcionando delicadamente as conversas e debates iniciados por estudantes ao longo de caminhos que alcançam os resultados desejados de aprendizagem, embora por meio da iniciativa e da conclusão dos estudantes.

Os oficiais técnicos têm muito para contribuir com o aprendizado de seus colegas estudantes. Por exemplo, aqueles que possuem habilidades especiais raras ou muito procuradas estão frequentemente sendo desdobrados, de forma desproporcional se comparados a outros militares, ao longo dos últimos doze anos. Eles possuem uma abundância incomum de experiências operacionais para compartilhar com seus colegas estudantes.

O ALC 2015 lamenta: “O Exército designa, muitas vezes, instrutores de forma arbitrária, em vez de utilizar um processo de seleção que leve em conta a perícia na matéria ou a aptidão para facilitar a educação de adultos. As posições de instrutor não são percebidas como designações que melhoram a carreira”¹⁴. Para enfrentar esse desafio, a USAWOCC tem agressivamente recrutado instrutores com a melhor mistura possível de antecedentes operacionais e educacionais. Além disso, em 2014, a seleção de 100% dos integrantes do corpo docente elegíveis para promoção aos níveis 4 e 5 de oficial técnico, envia uma mensagem encorajadora de que os deveres de instrutor, se desempenhados bem, serão



Um oficial técnico desempenha uma inspeção pré-voos no rotor principal de um helicóptero UH-60 Black Hawk no Forte Bragg, na Carolina do Norte, 29 Ago 13.

(Timothy Hale, Comando da Reserva do Exército dos EUA)

recompensados de forma apropriada¹⁵. Mais importante do que isso, a combinação de educadores eficazes na área educacional e de operações com estudantes capacitados e experientes em combate, faz com que o ambiente de aprendizado seja muito estimulante.

A USAWOCC ampliou o número de eventos de resolução de problemas liderados por facilitadores. O Departamento de História Militar conduz visitas a sítios de batalhas históricas; o Departamento de Estudos Estratégicos Internacionais orienta estudos sobre o ambiente operacional; o Departamento de Operações Interagências, Conjuntas e Multinacionais orienta estudantes em atividades sobre o processo decisório militar; o Departamento de Sistemas de Comunicações e Administração lidera os estudos de gestão de programas; e o Departamento de Liderança e Desenvolvimento Profissional conduz estudos sobre dilemas éticos dos líderes superiores.

O corpo docente da USAWOCC continuamente cria oportunidades para que os estudantes possam utilizar suas habilidades de resolução de problemas em cenários realistas e complexos que exigem análise, síntese e métodos de defesa — incorporando fatores de análise da missão. Os facilitadores se concentram no que o ALC 2015 descreve como “adaptabilidade operacional, por meio de pensamento crítico”, deixando que os estudantes desenvolvam uma apreciação de risco e uma vontade de ajustar-se às situações que variam constantemente, com base em informações recebidas¹⁶.

Os facilitadores integram as considerações conjuntas, interagências, intergovernamentais e multinacionais, bem como fatores culturais e de Comando

de Missão, no currículo de cada departamento. Ao fazer isso, desenvolvem, nos estudantes, um nível de adaptabilidade que lhes permite satisfazer as exigências operacionais de suas posições de liderança e de estado-maior.

A Transição para o Conceito de Aprendizado do Exército de 2015 em todo o Exército

Em geral, o ALC 2015 foi planejado para ajudar o Exército a desenvolver os pensadores adaptáveis que precisa hoje e no futuro. Os métodos de instrução recomendados são comprovados pela pesquisa acadêmica, e suas iniciativas podem ser consideradas de senso comum. De fato, a implementação está em progresso não apenas na USAWOCC, mas em instituições de aprendizagem em todo o Exército, sendo provável que ainda haja um pouco de atraso na adoção desses métodos de aprendizagem comprovados — em ambientes institucionais e no campo. Não obstante, quaisquer instituições do Exército que não estejam trabalhando para alinhar seu conteúdo e sua técnica de transmissão do conhecimento aos princípios do ALC 2015 estão atrasadas. As Competências do Soldado do Século XXI talvez não sejam de conhecimento geral, ou os planejadores de currículo talvez não saibam integrar essas competências quando estabelecem os resultados

de aprendizagem esperados. No entanto, o ALC 2015 nos lembra, “A urgência de construir um modelo competitivo de aprendizagem do Exército não pode esperar até 2015. Precisa começar agora”¹⁷.

Portanto, encorajamos todos que ministram instrução e treinamento no Exército que examinem suas organizações e determinem se têm melhorado seus programas ao longo dos últimos anos. No mínimo, os comandantes dessas organizações devem prover oportunidades de desenvolvimento profissional a seu corpo docente para que possam aprender a aplicar os modelos de aprendizagem efetivos.

A transição da USAWOCC para o ALC 2015 ainda não está completa. Continuamos a revisar nosso currículo, a aprimorar nossos métodos de comunicação e a treinar nossos novos instrutores. De fato, considerando que a base de instrutores do Exército vem da Força operacional — composta de indivíduos treinados ou educados principalmente nos modelos de aprendizagem tradicionais — acreditamos que vamos ajudar os novos instrutores a fazer a transição por vários anos. A USAWOCC está formando oficiais técnicos do Exército que podem pensar de forma crítica e ajudar seus comandantes a resolver problemas complexos. Ficar sempre um passo à frente de nossos adversários, no campo de batalha e na sala de aula, manterá um Exército forte. ■

O Oficial Técnico 5 John A. Robinson, Exército dos EUA, é o Diretor do Departamento de Operações Conjuntas, Interagências e Multinacionais na Escola de Carreira de Oficiais Técnicos do Exército dos EUA. É graduado pelo U.S. Army Command and General Staff College (CGSC) e pela Escola de Estudos Militares Avançados, no Fort Leavenworth, Kansas. Possui os títulos de doutor em Educação pela Argosy University e mestre em Artes e Ciências Militares, Relações Internacionais e Sistema Penal. Exerceu, anteriormente, a função de planejador estratégico do Comando Central dos EUA.

O CC Brian J. Davis, Fuzileiros Navais dos EUA, Reserva Remunerada, é vice-diretor do Departamento de Operações Conjuntas, Interagências e Multinacionais na Escola de Carreira de Oficiais Técnicos do Exército dos EUA. É um ex-oficial de estado-maior do Comando Estratégico dos EUA e é graduado pela Escola de Comando e Estado-Maior da Força Aérea dos EUA e pela Escola de Estado-Maior das Forças Conjuntas. É mestre em Administração de Recursos Humanos pela Webster University e está completando sua tese de doutorado em Educação pela University of the Cumberlands.

Referências

Epígrafe. "The Joint Operating Environment 2010", citado no TRADOC Pamphlet (TP) 525-8-2 (incluindo a "change 1"), *The U.S. Army Learning Concept for 2015* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 6 Jun. 2011): http://www.tradoc.army.mil/tpubs/pams/tp525-8-2_CH1.pdf.

1. TP 525-3-0, *The U.S. Army Capstone Concept* (Washington, DC: U.S. GPO, 19 Dec. 2012): <http://www.tradoc.army.mil/tpubs/pams/tp525-3-0.pdf>.
2. TP 525-8-2, p. 6.
3. A classificação como uma Instituição de Excelência ("Institution of Excellence") pelo TRADOC é obtida ao realizar uma pontuação de 95% ou acima durante uma visita de credenciamento pelo TRADOC.
4. TP 525-8-2, p. 6.
5. *Ibid.*, p. 6.
6. *Ibid.*, p. 62.
7. *Ibid.*, p. 10.
8. *Ibid.*, p. 26.
9. Para mais informações sobre as "Competências do Soldado do Século XXI" ("21st Century Soldier Competencies"), consulte TP 525-8-2.
10. David Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source*

of Learning and Development (New Jersey: Prentice Hall, 1984).

11. TP 525-8-2, p. 7.
12. Para os objetivos da Fase I da Instrução Militar Profissional Conjunta, consulte Chairman of the Joint Chiefs of Staff Instruction (CJCSI) 1800.01D (incorporating change 1), *Officer Professional Military Education Policy* (OPMEP) (Washington, DC: U.S. GPO, 5 Sep. 2012); http://www.dtic.mil/doctrine/education/officer_JPME/cjcsi1800_01d.pdf. Rascunhos dos objetivos de aprendizagem de oficiais técnicos aparecem em *Army Learning Coordination Council, General Learning Outcomes for Warrant Officers*, draft v.2.0 (30 Sep. 2013).
13. Consulte a *National Security Strategy* (Washington, D.C.: The White House, May 2010); http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/rss_viewer/national_security_strategy.pdf; e *Quadrennial Defense Review* (Washington, D.C.: Department of Defense, 2014): http://www.defense.gov/pubs/2014_Quadrennial_Defense_Review.pdf.
14. TP 525-8-2, p. 8.
15. O U.S. Army Human Resources Command anunciou os escolhidos de 2014 para promoção em julho; veja <https://www.hrc.army.mil/>.
16. TRADOC Pamphlet 525-8-2, p. 11.
17. *Ibid.*, p. 9.



O ST Edward A. Bell, praça mais antiga do 3º Comando de Apoio (Expedicionário), participa na Aula de Desenvolvimento Profissional de Oficiais Técnicos do Campo de Aviação Bagram, no Afeganistão. Ele foi o orador convidado do evento, que abrange o tema "Interação entre os oficiais técnicos e os sargentos".

Sgt Justin Silvers, 3º Comando de Apoio (Expedicionário)