



(Imagem cedida pelo 2º Sgt Chad J. McNeeley, Marinha dos EUA)

O Alte Mike Mullen, então Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, dirige-se aos professores e alunos do U.S. Army CGSC, no Forte Leavenworth, Kansas, 04 Mar 10.

# Uma Educação Rigorosa para um Futuro Incerto

Cel Francis J. H. Park, Exército dos EUA

**E**m um artigo sobre a Universidade do Exército dos Estados Unidos da América (EUA), a *Army University*, publicado na edição em inglês de Julho-Agosto de 2015 da *Military Review*, o Gen Div Robert B. Brown, Comandante do Centro

de Armas Combinadas do Exército dos EUA, declara: “Nosso atual sistema [educacional do Exército] é inadequado para enfrentar a crescente complexidade, volatilidade e incerteza do ambiente de segurança do século XXI”<sup>1</sup>. Caso não seja atualizado, o sistema de



ensino profissional militar do Exército dos EUA não estará à altura dos desafios que a Força e seus líderes enfrentarão no futuro. A criação de uma estrutura educacional para melhor desenvolver pensadores críticos e criativos no Exército não constitui um ônus para a Força. Ao contrário, é um investimento de longo prazo em sua saúde. Representa um componente fundamental para possibilitar a educação, que é, nas palavras do Gen Brown, a “cobertura de risco estratégica de investimento mais confiável que o Exército pode fazer diante de um futuro incerto”<sup>2</sup>.

Os comandantes de brigada de 2025 estão ingressando no U.S. Army Command and General Staff College (CGSC) este ano. Aumentar o rigor do ensino profissional militar, um dos objetivos da recém-criada *Army University*, oferece um método para desenvolver a “cobertura de risco” estratégica do Exército dos EUA<sup>3</sup>. Um elemento dessa cobertura é um rigoroso programa de Ensino de Nível Intermediário (*Intermediate-Level Education — ILE*), que selecione, eduque e designe oficiais de modo a maximizar a capacidade intelectual da Força, além da instrução e experiência tática. Para isso é preciso questionar duas premissas implícitas do sistema tradicional: a de que todos os oficiais estejam aptos a concluir o ILE e a de que a seleção por uma comissão seja mais importante do que a formação para avaliar o

potencial para promoção. Conforme as unidades de escalões inferiores se depararem com circunstâncias que a instrução e experiência tática não possam resolver, um ILE mais rigoroso lhes proporcionará uma espécie de “seguro” contra as incógnitas que enfrentarão.

## O Estado do Ensino de Nível Intermediário

O Exército experimentou diversas abordagens, ao longo do tempo, para oferecer um ILE de alta qualidade, que atenda às necessidades da Força. De 1946 a 2004, a admissão ao curso presencial do ILE era decidida por uma Comissão de Escola de Comando e Estado-Maior (*Command and Staff College — CSC*), que selecionava por volta dos 50% melhores da turma sendo considerada naquele ano, para cursarem, presencialmente, o CGSC, a escola de uma das demais Forças Singulares ou uma escola de estado-maior estrangeira<sup>4</sup>. Os oficiais que não recebessem os benefícios dessa educação consideravam o fato de não terem sido selecionados como um elemento discriminador negativo, que os levava a crer, por sua vez, que suas perspectivas para permanecer na Força futuramente não eram boas<sup>5</sup>.

Para lidar com essa discrepância em instrução e suas percepções culturais, e em conformidade com as recomendações constantes do documento *Army*



(Imagem cedida pelo U.S. Army Command and General Staff College)

O Cel Douglas C. Cardinale, Diretor da Escola de Comando e Estado-Maior, U.S. Army CGSC, dirige-se à turma de 2016 pela primeira vez em 06 Ago 15, no Auditório Eisenhower, Forte Leavenworth, Kansas.

*Training and Leader Development Panel Officer Study Report to the Army* (“Relatório do Estudo de Oficiais elaborado pela Comissão de Adestramento e Desenvolvimento de Líderes do Exército dos EUA”, em tradução livre), publicado em 2003, a Força instituiu a participação geral e presencial no curso essencial comum, ou *core*, do ILE no Forte Leavenworth e em diversos campi “satélites”<sup>6</sup>. Em seguida, os oficiais nas Armas “Básicas”<sup>\*\*</sup> concluíam o ILE com o Curso de Operações Avançadas de Combate (*Advanced Operations Warfighting Course*) — posteriormente, Curso de Operações Avançadas (*Advanced Operations Course* — *AOC*) — no Forte Leavenworth ou pelo

Ensino a Distância, enquanto os oficiais de Áreas Funcionais concluíam o ILE com seus respectivos cursos de qualificação. Essa abordagem, aliada aos requisitos operacionais do Exército dos EUA, gerou alguns desafios à efetividade.

Quando o Exército começou a crescer em 2004, para atender às necessidades de tempo de guerra, sua demanda cada vez maior por oficiais superiores resultou em prazos mais curtos de promoção e comissões menos seletivas. Os oficiais tinham menos oportunidades para participar de missões voltadas a diversificar sua experiência. Gradualmente, o constante rodízio de forças por zonas de combate — embora proporcionasse

[Notas do Tradutor:

\*O campus satélite é semelhante ao conceito do “campus fora de sede” no sentido de ser um campus secundário, situado em área diferente da localidade da sede. Contudo, existem diferenças quanto às regras relativas a níveis de autonomia e localização, já que os campi satélites das universidades norte-americanas podem estar situados em um outro Estado ou até mesmo país.

\*\*No Exército dos EUA, as Armas, Quadros e Serviços “Básicos” são: Infantaria, Blindados, Artilharia; Engenharia; Comunicações; Pessoal; Intendência; Finanças, Material Bélico; Corpo Químico; Transporte; Polícia do Exército; e demais armas, quadros e serviços básicos que o Secretário considerar necessários (*Title 10, United States Code: Armed Forces*). Além disso, o documento *Department of the Army Pamphlet 611-21, Military Occupational Classification and Structure* (revisado em 26 Abr 12) os especifica conforme segue: Departamento de Pessoal, Artilharia de Defesa Antiaérea, Blindados, Aviação, Corpo Químico, Assuntos Cívicos, Engenharia, Artilharia de Campanha, Finanças, Infantaria, Inteligência Militar, Polícia do Exército, Material Bélico, Operações Psicológicas, Intendência, Comunicações, Forças Especiais, Transporte e aqueles para os quais o Comando de Recursos Humanos do Exército dos EUA-Alexandria exerça funções de gestão de designação de pessoal.]

uma base sólida em tática e comando no escalão Unidade e abaixo — deixou pouco tempo para que a maioria dos oficiais adquirisse a base doutrinária e teórica no combate de armas combinadas acima do escalão Unidade<sup>7</sup>.

A separação entre o curso essencial, ou *core*, e o AOC impeliu a maioria dos oficiais das Áreas Funcionais e das Armas “Especiais” [que abarcam os Quadros do Serviço de Saúde, o Quadro de Capelães Militares e o *Judge Advocate General Corps* (advogados do Exército) do Exército dos EUA — N. do T.] para os campi satélites, bloqueando seu acesso a outros programas eletivos, resultantes em identificadores de habilidades adicionais [além da qualificação militar principal; ASI, na sigla em inglês — N. do T. ], como, por exemplo, Estudos Estratégicos, Poder de Fogo Conjunto, Historiador, Segurança Interna e Operações Espaciais<sup>8</sup>. Reduziu-se, com isso, o intercâmbio de conhecimentos que resultava, anteriormente, da existência de uma população diversificada de alunos, com uma variedade de experiências, entre oficiais oriundos das Armas “Básicas”, Áreas Funcionais e Armas “Especiais”.

Outro desafio diante do ILE é que ele precisa servir como “um curso para os próximos dez anos”. Considerando os rigorosos índices de seleção das instituições de pós-graduação das Forças Armadas, apenas um pequeno número de alunos do ILE chegará a cursar uma Escola de Guerra, fazendo dele a única formação estratégica para a maioria dos oficiais. Os verdadeiros requisitos de formação estratégica do Exército dos EUA — especialmente em forças-tarefas conjuntas e comandos combatentes — ultrapassam, em muito, o investimento da Força no fornecimento desse tipo de instrução<sup>9</sup>. Se os oficiais tiverem uma experiência limitada acima do nível tático antes de iniciar o ILE e, então, cursarem um currículo com pouca ou nenhuma instrução de nível estratégico, terão dificuldades para obter uma proficiência sólida em operações militares além das táticas. Infelizmente, os concludentes do ILE incapazes de compreender a condução da guerra acima do nível tático constituem um risco para seus futuros comandos.

Em 2015, o desempenho acadêmico no ILE tinha pouca influência na colocação de um oficial após a formatura. Antes de 2011, mais ou menos na época em que o Exército atingiu seu efetivo total máximo de tempo de guerra, o CGSC não utilizava a classificação “ultrapassou os padrões do curso” no relatório de avaliação acadêmica. Essas circunstâncias contribuíram para uma tendência

semelhante à “Lei de Gresham”, de disparo na demanda pelos concludentes, relativamente escassos e mais valiosos, dos Programas de Estudos Militares Avançados (*Advanced Military Studies Programs — AMSP*), como a *School of Advanced Military Studies (SAMS)*. Diferentemente dos companheiros que cursavam apenas o ILE, os concludentes dos AMSP eram admitidos por meio de um processo seletivo formal<sup>10</sup>. A demanda por estes últimos não representava uma aprovação dos AMSP, e sim uma crítica tácita ao ILE.

O Exército pode melhorar o ILE para atender às necessidades da Força, em conformidade com os objetivos da *Army University*. A criação de um ILE mais rigoroso, que prepare os oficiais para os desafios que enfrentarão, implica quatro mudanças:

1. Um exame de admissão e a exigência de uma pontuação mínima no Teste Geral Revisado do *Graduate Record Examination (GRE)* para cursar o ILE em Leavenworth. [O GRE é um exame amplamente utilizado nos processos seletivos dos programas de pós-graduação das universidades norte-americanas — N. do T.]
2. Uma comissão de CSC mais seletiva.
3. Um modelo de desligamento para o ILE.
4. O ILE como ferramenta de colocação.

## **Mudança Nr 1: Um Exame de Admissão e o Teste Geral do GRE para Cursar o ILE em Leavenworth**

A primeira mudança proposta seria instituir um exame de admissão para os que desejassem cursar o ILE em Leavenworth ou em um campus satélite (Forte Belvoir, Forte Gordon ou Forte Lee). Essa não é uma proposta nova: a Força-Tarefa do Sistema de Gestão Profissional de Oficiais XXI propôs um exame em 1997, como também o fez o Gen Div (Res) Leonard D. Holder, depois de deixar a função de Comandante do CGSC, em um artigo publicado em 1998 na revista *Joint Force Quarterly*, com o co-autor Williamson Murray. A justificação fornecida para os exames de admissão era vincular o ingresso no curso a padrões acadêmicos como um pré-requisito para o ensino profissional militar, em vez de selecionar apenas com base no histórico de designações, reputação e avaliações<sup>11</sup>.

Holder e Murray citaram, especificamente, crenças arraigadas de que a aprendizagem em cursos do ensino

profissional militar era algo secundário à percepção de que frequentá-los era uma recompensa pelo desempenho anterior do oficial e uma oportunidade para relaxar. Essas atitudes refletiam uma cultura de anti-intelectualismo por parte de muitos oficiais que cursavam o CGSC em Leavenworth, uma tendência que as pesquisas recentes continuam a observar<sup>12</sup>.

Um exame de admissão avaliaria e selecionaria com base em conhecimentos, habilidades e atributos militares gerais e específicos da respectiva Arma, Quadro ou Serviço, além de habilidades acadêmicas básicas. A admissão ao curso em Leavenworth ou em um campus satélite exigiria uma pontuação mínima no exame, que seria aplicado anualmente. Os que desejassem fazer o curso em Leavenworth também teriam de enviar sua pontuação no GRE, no mesmo nível do padrão utilizado em instituições de pós-graduação civis<sup>13</sup>.

A seleção de alunos com base em habilidades básicas em combate de armas combinadas, acadêmicas e de redação reduziria a necessidade de que o CGSC mantivesse um programa de apoio voltado a dificuldades de escrita. Possibilitaria que a instrução começasse a partir de uma linha-base de conhecimento mais elevada, aumentando o nível geral para os alunos. Isso reduziria a carga de trabalho adicional para os instrutores em Leavenworth e seus campi satélites, que estão ensinando habilidades básicas para alunos mal qualificados para o trabalho no nível de pós-graduação. Como parte dessa mudança, a conclusão de um mestrado em Artes e Ciências Militares seria obrigatória para todos em Leavenworth. Ao ser aprovado no exame de admissão e atender aos critérios de seleção baseados no GRE, cada aluno demonstraria ter a aptidão para um programa de dissertação de pós-graduação, o que representaria um passo em direção a eliminar a diferença em prestígio, observada pelo Gen Brown, entre as instituições acadêmicas do Exército e as do segmento civil. Esse requisito também resultaria em uma fonte maior de estudos originais sobre temas de especial interesse para o Exército dos EUA, porque mais oficiais estariam conduzindo pesquisas<sup>14</sup>.

Exigir que todos os alunos em Leavenworth sejam aprovados em um exame de admissão e obtenham uma pontuação mínima no GRE e, então, concluam um mestrado em Artes e Ciências Militares para se formarem provavelmente levaria alguns oficiais a se inscreverem nos campi satélites de ILE. Isso beneficiaria todos

os grupos, porque a distribuição resultante de alunos incentivaria o intercâmbio de conhecimentos entre oficiais de todas as Armas em todos os campi, em vez de reservar a participação no ILE em Leavenworth quase exclusivamente aos oficiais com um fluxo de carreira voltado ao comando. Além disso, os campi satélites atenderiam melhor às necessidades individuais quanto a datas e horários, caso um aluno em potencial não pudesse frequentar o curso em um certo ano ou iniciá-lo naquele verão.

## Mudança Nr 2: Uma Comissão de CSC Mais Seletiva

A segunda mudança seria tornar a comissão de CSC, que foi restabelecida em 2012, mais seletiva. Em vez da prática atual, em que uma comissão seleciona os 60% melhores da turma correspondente a um único ano, o Exército deveria selecionar uma elite de capacidades<sup>15</sup>. A porcentagem da população admissível que frequentaria o curso em Leavenworth talvez chegasse a apenas 30%, considerando os dois critérios, de um exame de admissão e da pontuação no GRE.

Os oficiais que desejassem fazer o curso em Leavenworth só poderiam ser considerados após obterem a pontuação exigida no exame de admissão e no GRE, sem dispensas. A comissão de CSC selecionaria, então, os oficiais mais bem qualificados para a admissão. Esse processo levaria em consideração tanto a aptidão acadêmica quanto o desempenho e o potencial, conforme expressos por avaliações do oficial e relatórios de avaliação acadêmica. Essa seleção é particularmente importante para áreas de especialização como as áreas funcionais 48 (especialista em serviço exterior), 49 (pesquisa de operações e análise de sistemas), 50 (gestão da força), 52 (pesquisa e operações nucleares) e 59 (estrategista), em que até mesmo um excelente comando de companhia não constitui uma garantia de futuro sucesso.

Os oficiais que não desejassem cursar o mestrado em Artes e Ciências Militares, caso selecionados pela comissão, concluiriam o currículo essencial comum do ILE em uma localidade satélite. Os oficiais nas localidades satélites estariam sujeitos ao mesmo padrão de exame de admissão que os alunos em Leavenworth, mas não precisariam enviar resultados do GRE. Alguns deles já teriam diplomas de pós-graduação

antes do ILE, enquanto outros decidiriam não cursar um programa de pós-graduação por outras razões. Após concluírem o currículo essencial comum do ILE em uma localidade satélite, os oficiais das Armas “Básicas” cursariam o AOC por meio do ensino a distância, ao passo que os oficiais das Áreas Funcionais estariam aptos a iniciar seus cursos de qualificação imediatamente depois do curso essencial comum, sem terem de esperar até a conclusão do AOC.

Uma comissão de CSC mais seletiva ofereceria outras oportunidades. Primeiro, não impediria que um oficial cursasse a SAMS (Escola de Estudos Militares Avançados) ou programas equivalentes

considerados um local de “despejo” para oficiais menos qualificados. A seleção de oficiais que houvessem frequentado cursos satélites do ILE para o comando e estudos futuros por comissões seletivas centralizadas também ajudaria a prevenir possíveis estigmas.

### Mudança Nr 3: Um Modelo de Desligamento para o ILE

Um método para aumentar o rigor do ensino profissional militar, em conformidade com um dos objetivos da *Army University*, seria reduzir, significativamente, os obstáculos ao cancelamento da matrícula de um aluno que não atendesse aos padrões



(Imagem cedida pelo U.S. Army Command and General Staff College)

Alunos do U.S. Army Command and General Staff College participam de uma aula em 23 Set 14 no Centro Lewis and Clark, Forte Leavenworth, Kansas.

nas demais Forças Singulares, que são cursos voluntários, que não dependem de nenhuma comissão de seleção centralizada do Exército (não dependendo, portanto da comissão de CSC)<sup>16</sup>. Segundo, os alunos nos campi satélites teriam maior flexibilidade para começar o curso essencial comum do ILE, em vez de terem uma oportunidade por ano apenas, como no caso do curso em Leavenworth. A disponibilidade de várias datas de início durante o ano, seguida da conclusão do AOC ou do curso de qualificação da Área Funcional relevante, proporcionaria um fluxo de concludentes do ILE à Força ao longo do ano. A terceira, e quiçá mais intangível, oportunidade criada por uma comissão de CSC extremamente seletiva seria prevenir que os campi satélites fossem

acadêmicos. Com base em minha experiência com diferentes equipes durante um período de dois anos em que lecionei no Forte Leavenworth e no Forte Lee, observei a existência de um consenso informal entre os professores quanto ao fato de que alguns alunos, por não haver nenhum mecanismo de seleção, apresentavam habilidades acadêmicas muito aquém dos padrões necessários para o estudo no nível de pós-graduação. A presença desses alunos mais fracos às vezes obrigava os instrutores a ensinar o mínimo denominador comum de conhecimento. Isso ficava bastante aparente durante a instrução em grupo, em disciplinas como o planejamento deliberado [para situações de contingência — N. do T.]. A expressão “nenhum maior será deixado para trás” [trocadilho baseado em um

programa federal norte-americano, relacionado ao ensino fundamental — N. do T.] disseminou-se entre os alunos, refletindo a impressão amplamente difundida de falta de rigor e de concludentes de ILE claramente menos capazes que os de antes de 2004<sup>17</sup>.

O atual padrão do CGSC coloca os alunos em um período “probatório”, caso recebam um conceito final de C+ (“abaixo da média”, variando de 78 a 79,99) ou U (“insatisfatório”, abaixo de 70) em uma disciplina. Exige-se uma comissão de avaliação acadêmica, no caso de uma terceira nota final C+, C (“mínima”, entre 70 e 77,99) ou abaixo; ou de uma segunda nota U<sup>18</sup>. Qualquer nota U exige uma recuperação antes da conclusão do curso, mas também coloca tal aluno em desvantagem, por ter de retomar os materiais da disciplina em que foi reprovado, enquanto tenta acompanhar o ritmo dos colegas de turma.

Em vez do atual sistema, o aluno que recebesse duas notas finais de C+ ou C ou qualquer nota U ao terminar uma disciplina deveria ter sua matrícula naquela fase do ILE cancelada imediatamente, sem prejuízo a seus demais direitos. Em vez de gastar tempo e energia em comissões de retenção acadêmica para conservar alunos que apresentem um fraco desempenho e que talvez nunca alcancem seus colegas em termos intelectuais, educacionais ou profissionais, essas comissões só deveriam ocorrer em circunstâncias realmente atenuantes. Os que desejem concluir o ILE precisam começar seus estudos com suficientes habilidades acadêmicas, profissionais e de comunicação para atender aos padrões, sem exceção.

Os efeitos agregados de um modelo de desligamento de curso no ensino profissional militar, acrescidos a rigorosos critérios de admissão, desafiariam os alunos ao criarem um ambiente intelectualmente rigoroso, para promover maior autodisciplina. Um modelo de desligamento também contribuiria para resolver a diferença de prestígio mencionada pelo Gen Brown.

## Mudança Nr 4: O ILE como Ferramenta de Colocação

Outra norma cultural do Exército dos EUA com respeito ao ILE é a de que o tempo dedicado ao estudo é um descanso dos deveres, em vez de consistir em uma preparação para futuras responsabilidades. Um indício dessa norma é a expressão “só é muita leitura para quem ler”, um comentário comum entre os alunos do ILE<sup>19</sup>. A

prevalência dessa expressão também reflete a relativa falta de importância dada às notas em cursos do ILE, validando a observação de Brown quanto a uma abordagem herdada da “Era Industrial”, voltada à produção em massa de forças<sup>20</sup>.

Em vez disso, o desempenho acadêmico deveria ser um importante fator na designação de funções após a conclusão do ILE. O documento *Army Vision* (“Visão do Exército”) de 2015 determina que o Exército dos EUA deve “comprometer-se com políticas de pessoal que melhor desenvolvam e administrem seus militares e civis, a fim de otimizar o desempenho individual, atender melhor às necessidades de alocação de pessoal e assegurar a saúde e bem-estar da Força”<sup>21</sup>.

Vincular o desempenho acadêmico no ILE a futuras designações seria um passo significativo para promover todos esses objetivos e, ao mesmo tempo, lidar com as atuais normas culturais que desvalorizam as notas no ILE. Também exigiria adaptar as políticas de pessoal para levar em consideração essas notas, incluindo o redirecionamento de oficiais que apresentassem uma queda significativa no desempenho acadêmico durante o ano. O atrito resultante da implantação desse sistema seria compensado pelos ganhos que seriam obtidos com a alocação de concludentes do ILE com determinadas habilidades e desempenho acadêmico às unidades que mais as necessitassem. Atrelar o desempenho dos alunos do ILE às designações subsequentes também forneceria um incentivo tangível para que eles maximizassem seu esforço durante o curso.

## O Benefício

Os desafios da complexidade e da incerteza no ambiente de segurança atual e futuro, aliados aos efeitos em cascata do desenvolvimento de líderes sobre o resto da Força, requerem que o Exército dos EUA tenha a coragem de preparar os oficiais intelectualmente para enfrentá-los. Revitalizar o lugar que o CGSC ocupa no ensino profissional militar é um passo crucial para preparar a Força para o futuro, por meio tanto de seus alunos quanto de seus instrutores.

Mudar o sistema ofereceria alguns benefícios imediatos. Primeiro, um exame de admissão e a pontuação no GRE, aliados a uma comissão de seleção, identificariam e serviriam melhor àqueles oficiais mais aptos a se beneficiarem dos recursos singulares disponíveis em Leavenworth. A quantidade de alunos nos campi

satélites, após aprovação no exame de admissão e pela comissão de seleção, seria, necessariamente, maior que a dos alunos em Leavenworth. Entretanto, a distribuição dos oficiais mais bem qualificados, provenientes de todas as Armas, Quadros e Serviços, por todas as localidades do ILE beneficiaria a Força como um todo. Isso transformaria o ILE em uma verdadeira Escola de Armas Combinadas para todos, e não apenas para os alunos em Leavenworth.

Além disso, espalhar o talento nos diferentes tipos de ILE introduziria a diversidade entre os alunos que cursassem os AMSP. Os concludentes desses programas de segundo ano têm incluído oficiais provenientes de Leavenworth, de escolas de comando e estado-maior das demais Forças Singulares e de países aliados, assim como alunos que concluíram o ILE inteiramente por meio do ensino a distância. A distribuição de concludentes dos AMSP, inicialmente em divisões e corpos de exército, ampliou-se de modo proporcional à expansão da SAMS no início dos anos 2000. A atual distribuição de concludentes desses programas inclui quase 40 requisições adicionais, cuja maioria consiste em posições de reforço em forças-tarefas conjuntas e comandos no âmbito de teatro de operações. A contínua demanda por concludentes dos AMSP, aliada ao fato de que nem todos os alunos do ILE de Leavenworth se inscrevem em tais programas, indica que eles continuarão a atrair candidatos oriundos de todos os tipos de ILE<sup>22</sup>.

O estabelecimento de uma linha-base de qualidade por meio de um exame de admissão, seguido da identificação dos maiores talentos no universo de candidatos por meio de uma comissão de seleção, pagaria dividendos no longo prazo. Aumentar o rigor dessa forma distinguiria oficiais com um desempenho superior dos meramente competentes, ao mesmo tempo que advertiria os que não estivessem preparados para servir acima do nível tático. O rápido cancelamento da matrícula de alunos com um mau desempenho no ILE, sem prejuízo a seus demais direitos, serviria como um fator catalisador para que aqueles que precisassem de recuperação a buscassem, ao mesmo tempo que eliminaria das fileiras os que não pudessem atender aos padrões. O retorno sobre o investimento para o Exército no longo prazo, na forma de uma maior capacidade intelectual sendo devolvida à Força em decorrência de um CGSC mais rigoroso, superaria em muito os eventuais custos de oportunidade no curto prazo. A implementação introduziria um padrão de capacidade intelectual que beneficiaria toda a Força e ensinaria os oficiais a não se prenderem às suas experiências imediatas, mas a tomá-las como um ponto de partida para o desenvolvimento. O verdadeiro benefício viria com o tempo, à medida que os concludentes desse ILE reformulado aplicassem os rigores de sua formação para liderar suas unidades em meio aos desafios de um futuro incerto. ■

*O Coronel Francis Park, do Exército dos EUA, é estrategista junto ao Gabinete do Comandante do Exército dos EUA, Grupo de Estudos da Operação Enduring Freedom, Forte McNair, Washington, D.C. Concluiu o Curso de Comando e Estado-Maior (não presencial), o Programa de Arte Estratégica Básica do U.S. Army War College e a School of Advanced Military Studies. Concluiu o doutorado em História pela University of Kansas. Serviu, anteriormente, em missões na área de planejamento e política estratégica nos escalões divisão e força-tarefa conjunta no Iraque e no Afeganistão e no Comando de Operações Especiais do Exército dos EUA; como instrutor do ensino de nível intermediário no Forte Leavenworth, Estado do Kansas; como Chefe do Setor de Estratégia, Divisão de Planos, Conceitos e Doutrina Estratégica, Quartel-General, Operações e Planos (G-3/5) do Departamento do Exército; e como Vice-Diretor, Grupo de Ação do Comandante, Força Internacional de Assistência à Segurança.*

## Referências

1. Lt. Gen. Robert B. Brown, "The Army University: Educating Leaders to Win in a Complex World", *Military Review* 95(4)

(July–August 2015): p. 19.  
2. *Ibid.*, p. 22.



3. *Ibid.*, p. 19–22.
4. Hanson W. Baldwin, "Army College Expands: Leavenworth Broadens Scope, Has 496 U.S. Officers and 52 From Abroad", *New York Times*, 17 January 1949, p. 8, apud Michael D. Stewart, "Raising A Pragmatic Army: Officer Education at the U.S. Army Command and General Staff College [CGSC], 1946–1986", (tese de doutorado, University of Kansas, 2010), p. 30; Army Regulation (AR) 350-1, *Army Training and Leader Development* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 18 December 2009), p. 71.
5. Officer Personnel Management System [OPMS] XXI Task Force, *Officer Personnel Management System XXI Study* (Washington, DC: Headquarters, Department of the Army [HQDA], 1997), p. 4-12; OPMS XXI Task Force, "OPMS XXI Precursor Study Issue Paper: Nonselection for Resident CGSC and Its Career Implications", (issue paper, HQDA, Washington, DC, 9 April 1996).
6. U.S. Army Combined Arms Center, *The Army Training and Leader Development Panel Officer Study Report to the Army* (Fort Leavenworth, KS, 2003), OS-12–OS-13, ADA415810, Defense Technical Information Center.
7. A necessidade de retomar o foco em tarefas negligenciadas anteriormente era um dos desafios de instrução do Exército, conforme descrito em John M. McHugh e Raymond T. Odierno, *A Statement on the Posture of the United States Army 2015*, presented to the 114th Congress, 1st sess. (Washington, DC: Department of the Army, March 2015), p. 7-8. Um exemplo mais imediato consiste na reorientação da 2ª Brigada de Combate, 1ª Divisão de Cavalaria, em Justin Naylor, "New 'Black Jack' Command Team Focused on Basics", U.S. Army Homepage, 14 April 2010, acesso em 15 mar. 2016, <http://www.army.mil/article/37347>.
8. O Curso de Estratégia de Defesa do Army War College e o Programa de Educação e Desenvolvimento Estratégico do Setor de Operações e Planos do Exército (G-3/5), conhecido anteriormente como Programa de Estrategistas de Harvard, conferem o identificador de habilidade adicional (ASI, na sigla em inglês) 6Z, o mesmo que o do fluxo de estudos estratégicos. Os concludentes do curso da Escola de Combate Conjunto e Combinado, ministrado pelo Joint Forces Staff College, recebem o ASI 3H, o mesmo que o de planejador conjunto, em Leavenworth.
9. Os requisitos para a formação estratégica são descritos em AR 350 1, "Army Training and Leader Development", 19 August 2014, p. 77.
10. U.S. Army Lt. Col. Jon Griese, former HQDA G-3/5 (Operations and Plans) functional area (FA) 59 proponent, email to author, 25 August 2015; HQDA G-3/5, periodic memoranda regarding distribution of advanced military studies program (AMSP) students (Washington, DC: HQDA G-3/5, 2005–2013). O oficial encarregado da área funcional 59 (estrategistas) na Divisão de Liderança Estratégica, G-3/5 (Operações e Planos) também é responsável pela distribuição dos concludentes de programas de estudos militares avançados (AMSP) e lida com as solicitações vindas da força por oficiais com esse perfil. O processo de candidatura a um AMSP sofreu pequenas mudanças desde o princípio do curso. Harold R. Winton, interview by Richard Mustion, 5 April 2001, U.S. Army War College Senior Officer Oral History Program, Maxwell Air Force Base, AL; School of Advanced Military Studies, *Program Guide AY 2016* (Fort Leavenworth, KS: School of Advanced Military Studies, 2015), p. 18.
11. OPMS XXI Task Force, Tab 17, "Officer Education System Revisions", dated in Annex D, "OPMS XXI Task Force Recommendations", *Officer Personnel Management System XXI Final Report*, vol. III, prepared for the Chief of Staff of the Army (Washington, DC: Headquarters, OPMS XXI Task Force, 1997); Leonard D. Holder and Williamson Murray, "Prospects for Military Education", *Joint Forces Quarterly* 18 (Spring 1998): p. 86–88.
12. Holder e Murray, "Prospects for Military Education": p. 90; Charles D. Allen e George J. Woods, "Developing Army Enterprise Leaders", *Military Review* 95, no. 4 (July–August 2015): p. 42–49; Jason Warren, "The Centurion Mindset and the Army's Strategic Leader Paradigm", *Parameters* 45(3) (Autumn 2015): p. 28–38.
13. O antigo padrão do Teste Geral de GRE para instituições de pós-graduação civis consistia em 500 em raciocínio verbal, 500 em raciocínio quantitativo e 4.0 pela escrita. Com base na tabela de conversão do ETS para resultados anteriores a 01 Ago 11, a atual pontuação do Teste Geral do GRE é 143 para a seção verbal, 147 para a quantitativa e 4.0 para a escrita.
14. O U.S. Army War College publica uma lista de temas estratégicos de especial interesse para o Exército dos EUA anualmente, chamada *Key Strategic Issues List* ("Lista de Questões Estratégicas Principais"). O CGSC é credenciado pela entidade North Central Association of Colleges and Schools para conferir títulos de mestrado. O componente do credenciamento que seria afetado por um aumento no número de títulos de mestrado em Artes e Ciências Militares sendo conferidos é denominado Core Component 2b, "The organization's resource base supports its educational programs and its plans for maintaining and strengthening their quality in the future", U.S. Army CGSC, CGSC Bulletin 933, CGSC Accreditation Program, 14 July 2011, p. 16.
15. As comissões de seleção de CSC baseada em mérito foram reinstituídas pelo Secretário do Exército John McHugh, memorandum to Principal Officials of Headquarters, Department of the Army, et al., Army Directive 2012-21, Optimization of Intermediate-Level Education, 14 September 2012.
16. O processo de candidatura à SAMS inclui um exame de admissão escrito mais longo que as seções verbal e de redação do GRE.
17. O rótulo de "nenhum major deixado para trás", uma expressão comum entre os alunos (incluindo os do próprio autor) e concludentes do CGSC, quando a participação presencial geral era regra, deve-se à impressão de que houve uma diminuição dos padrões a fim de comportar uma população maior de oficiais frequentando o ILE presencialmente, na falta de uma comissão de seleção. Tanya Biank, *Undaunted: The Real Story of America's Servicewomen in Today's Military* (New York: NAL Caliber, 2013), p. 170.
18. U.S. Army CGSC, CGSC Bulletin 903, *Command and General Staff College Academic Performance, Graduation and Awards Policies and Procedures* (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army CGSC, 30 January 2012), p. 9.
19. Thomas E. Ricks, "A Field Grade Army Officer on What the Problem is with U.S. Military Education", Foreign Policy online, 11 December 2014, accessed 15 March 2016, <http://foreignpolicy.com/2014/12/11/a-field-grade-army-officer-on-what-the-problem-is-with-u-s-military-education/>.
20. Brown, "The Army University: Educating Leaders to Win in a Complex World": p. 19–20.
21. John M. McHugh and Raymond T. Odierno, *The Army Vision* (Washington: Headquarters, Department of the Army, 2015), p. 7.
22. Jon Griese, email to author; HQDA G-3/5, memoranda regarding distribution of AMSP students.