

# A Rápida Reestruturação do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais Norte-Americano Um Exemplo de Agilidade no Ensino Profissional Militar

Cel Ken Hawley, Exército dos EUA

William Kuchinski

*Todas as unidades, organizações e órgãos do Exército se empenharão em priorizar a execução de todas as atividades e utilizar o tempo para aumentar a prontidão e a letalidade de nossas formações.*

— Diretriz do Exército 2018-07

A Estratégia Nacional de Defesa de 2018 dos Estados Unidos da América (EUA) apontou que o ensino profissional militar havia se estagnado, mantendo-se mais focado no cumprimento de créditos obrigatórios que na criatividade e letalidade<sup>1</sup>. Assim, em março de 2018, a Reitoria da Army University\* realizou uma análise detalhada dos requisitos obrigatórios

do currículo do *Captains Career Course* — CCC [equivalente ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, no Exército Brasileiro — N. do T.], com o intuito de identificar oportunidades para reduzir tais requisitos e, ao mesmo tempo, proporcionar às escolas específicas das Armas, Quadros e Serviços mais tempo para aprimorar suas respectivas competências táticas e técnicas. Nas semanas seguintes, a equipe de *Midgrade Learning Continuum*\*\* — MLC (Equipe MLC) baseou-se nas diretrizes do Comandante

[\*A Army University reúne a maioria dos programas de ensino militar em uma única estrutura acadêmica. Para obter mais informações, veja <https://armyu.army.mil/>.

\*\*Equipe responsável pelo planejamento do currículo voltado ao ensino de primeiros-tenentes a capitães (qualificados para promoção) e de oficiais técnicos *Warrant Officer 1* a *Chief Warrant Officer 2* (qualificados para promoção). — N. do T.]



O Oficial Técnico *Chief Warrant Officer 5* Darren Cook (à direita) e o Capitão Joseph Koennecke discutem mudanças na cultura de manutenção antes de uma apresentação de Cook para mais de 120 oficiais no CCC realizado no Centro de Excelência de Manobra, Forte Benning, Estado da Geórgia, 15 Fev 17. Hoje na reserva, Cook foi o oficial técnico encarregado no U.S. Army Materiel Command em Redstone Arsenal, Alabama. Colheu observações em todo o Exército sobre as mudanças que estavam ocorrendo no sistema de manutenção da Força. (Foto do Sgt Eben Boothby, Exército dos EUA)

do *Combined Arms Center* — CAC (Centro de Armas Combinadas) e na Estratégia Nacional de Defesa para revisar o currículo essencial, ou *core*, do CCC<sup>2</sup>. O novo currículo essencial comum

do CCC redireciona a ênfase para as operações de combate em larga escala e, simultaneamente, proporciona às escolas das Armas, Quadros e Serviços mais tempo para se concentrarem em esforços voltados a aumentar a letalidade\* e criatividade.

**O Cel Ken Hawley, do Exército dos EUA,** é Diretor de Assuntos Acadêmicos da Reitoria da Army University, Forte Leavenworth, Estado do Kansas. Possui o bacharelado pela Academia Militar dos EUA, mestrado pelo U.S. Naval War College e MBA pela Embry Riddle Aeronautical University. Serviu em várias funções de comando e estado-maior ao longo de sua carreira militar.

**William Kuchinski** é Chefe da Divisão de Design Educacional da Diretoria de Assuntos Acadêmicos, Reitoria da Army University, Forte Leavenworth, Estado do Kansas. Possui o bacharelado pela Academia Militar dos EUA e o mestrado pelo Rensselaer Polytechnic Institute. Lecionou na Academia Militar dos EUA, Lehigh University e U.S. Army Command and General Staff College.

## Antecedentes

O CCC forma mais de 8 mil alunos por ano, conferindo-lhes “os conhecimentos e habilidades táticas, técnicas e de liderança necessários para comandar tropa valor subunidade e servir nos estados-maiores de batalhão e brigada”<sup>3</sup>. Em 2011, em decorrência de um estudo do ano anterior que identificou a necessidade de um acompanhamento mais formal do currículo essencial comum nos CCC, o CAC estabeleceu a *School for Advanced Leadership and Tactics* — SALT (Escola de Liderança e Tática Avançada), incumbida de formular e desenvolver

[\*No Exército dos EUA, entende-se por letalidade o efeito decorrente do emprego combinado de Armas e serviços. — N. do T.]

os programas de *software* educacionais desse currículo comum para todas as escolas das Armas, Quadros e Serviços<sup>4</sup>. A SALT elaborou 240 horas de conteúdo educacional com materiais de apoio voltados a proporcionar uma educação profissional militar fundamental aos capitães, baseada na doutrina do Exército dos EUA sobre liderança, profissão militar, operações, comando de missão, processo de operações, treinamento nas unidades, pensamento crítico, resolução de problemas e comunicação eficaz. A partir de então, as escolas têm utilizado os materiais do currículo essencial comum da SALT em apoio à instrução tática e técnica específica de suas respectivas Armas, Quadros e Serviços. Desde sua implementação em 2013, oito das 21 semanas do CCC se concentram no currículo essencial comum (figura 1).

## Equipe MLC

O estabelecimento da Army University incluiu a integração da SALT, na qualidade de equipe MLC, Divisão de *Design* Educacional, na Diretoria de Assuntos Acadêmicos da Reitoria. A equipe MLC cria materiais de ensino presencial e a distância em apoio à implementação do currículo essencial tanto no CCC quanto no *Warrant Officer Advanced Course* — WOAC, o curso

avanzado para oficiais técnicos. A equipe MLC é composta de dez integrantes, com instrutores/planejadores tanto militares quanto civis, que produzem mais de 400 horas de materiais de ensino presencial e a distância em apoio a ambos os cursos. Além disso, a equipe realiza oficinas anuais para capacitar os instrutores do CCC e do WOAC a entenderem os materiais didáticos do currículo essencial comum, oferecendo, ao mesmo tempo, uma oficina de liderança para ajudar os gestores dos cursos a executá-los com sucesso em suas respectivas escolas. A figura 2 mostra os módulos do currículo essencial comum, com suas respectivas cargas horárias, desenvolvidos pela equipe MLC para o CCC no início do ano fiscal de 2018.

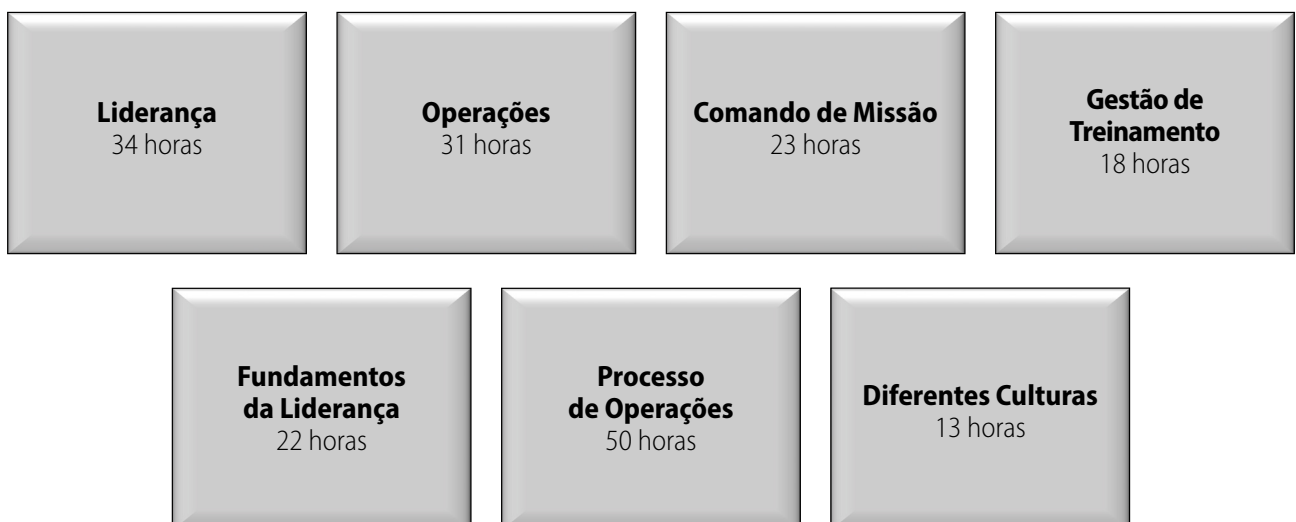
## Agilidade do Currículo Essencial Comum

A equipe MLC apoia continuamente as escolas mediante a atualização periódica do currículo essencial comum, com o intuito de alinhá-lo com as diretrizes do alto-comando, incorporar novos conceitos doutrinários



(Figura de Kuchinski)

**Figura 1. Modelo do Captains Career Course (Ano Fiscal de 2018)**



(Figura de Kuchinski. Observação: não foi incluído o tempo de estudo e pesquisa para cada aluno)

**Figura 2. Módulos do Currículo Essencial Comum do Captains Career Course (Ano Fiscal de 2018)**

e implementar mudanças nos tópicos obrigatórios ou determinados do ensino profissional militar. Na verdade, o currículo essencial comum do CCC não está estagnado. Com a publicação do Manual de Campanha 3-0, *Operações (FM 3-0, Operations)* e o novo foco nas operações de combate em larga escala, a equipe MLC reestruturou o currículo essencial comum de modo a aumentar a ênfase em operações ofensivas contra uma ameaça com poder de combate quase equiparado em um ambiente de múltiplos domínios. Embora seu maior impacto tenha sido nas 81 horas de currículo dos módulos de instrução “Operações” e “Processo de Operações”, a publicação do FM 3-0 também exigiu que a equipe atualizasse o exercício de estado-maior do currículo essencial comum e apresentasse atualizações doutrinárias durante as oficinas, a fim de preparar os instrutores para ensinar o novo material.

### Foco na Letalidade

As atualizações do currículo essencial comum do CCC também tratam das questões identificadas pela Estratégia Nacional de Defesa ao reforçarem o foco no aumento da letalidade e prontidão do Exército. Antes dessa reestruturação, o currículo essencial comum

continha mais de 20 horas de tópicos obrigatórios no módulo “Fundamentos da Liderança” e até 60 horas adicionais de tópicos obrigatórios ou determinados incorporados em outras áreas. Para conferir às Armas, Quadros e Serviços mais tempo para a prática, ou seja, para as “séries e repetições” necessárias para aumentar a letalidade e prontidão, a equipe MLC excluiu ou integrou conteúdos obrigatórios ou determinados nos planos de aula, concedendo às escolas outras duas semanas para se concentrarem nos resultados pretendidos em seus aspectos técnicos e táticos específicos. Em decorrência da rápida reformulação e da redução da ênfase em temas obrigatórios, a equipe MLC revisou e reestruturou o conteúdo do módulo “Liderança” para formar o módulo “Profissão Militar”. O módulo “Profissão Militar” passou a incluir uma apresentação introdutória pelos comandantes das escolas, destinada a ressaltar a importância de ser um líder profissional ético no Exército. A reestruturação e integração de tópicos obrigatórios também permitiu que a equipe MLC eliminasse, por completo, os módulos “Fundamentos da Liderança” e “Diferentes Culturas” dos programas de *software* didáticos do currículo essencial comum. A figura 3 ilustra o curso essencial comum revisado.



(Figura de Kuchinski. Observação: não foi incluído o tempo de estudo e pesquisa para cada aluno)

**Figura 3. Módulos Reestruturados do Currículo Essencial Comum do Captains Career Course (Ano Fiscal de 2018)**





## Séries e Repetições

As escolas das Armas, Quadros e Serviços utilizaram o tempo retirado do currículo essencial comum para aumentar a carga horária dedicada aos resultados pretendidos em relação às suas respectivas competências técnicas. Especificamente, elas acrescentaram outras etapas com seus conteúdos específicos, que incluem mais oportunidades para aprender como derrotar ameaças com poder de combate quase equiparado por meio do processo decisório militar ao mesmo tempo que se articula com outras Armas. Também acrescentaram mais tempo para desenvolver materiais de planejamento e execução específicos das respectivas Armas, Quadros e Serviços, incluindo estimativas, anexos e matrizes de sincronização. Por fim, as Armas, Quadros e Serviços tiveram a oportunidade de sanar as deficiências identificadas no treinamento e ensino dos capitães, em especial com a sincronização das operações e execução de ensaios. Em todos os casos, as escolas utilizaram o tempo para aumentar a prontidão técnica e a letalidade de seus alunos<sup>5</sup>.

O Gen Bda Bernard Loeffke, da Reserva, dirige-se a um grupo de alunos do CCC de Manobra, Curso Básico de Liderança para Oficiais de Infantaria e Curso Básico de Liderança para Oficiais de Blindados, Forte Benning, Estado da Geórgia, 24 Feb 14. Loeffke explicava sua perspectiva sobre o relacionamento entre os EUA e a China. (Foto de Patrick A. Albright, Exército dos EUA)

## Risco Aceitável

Como muitos ciclos condensados de planejamento e execução, há riscos com respeito à implementação de um curso reestruturado muito rapidamente. É inegável que existe o risco de que parte do conteúdo integrado, unificado ou removido não obtenha os resultados de aprendizagem pretendidos para o currículo essencial comum. Há, ainda, o risco de que alguns alunos e instrutores minimizem a importância de alguns temas recém-integrados em outras áreas, que antes contavam com módulos específicos. Por último, há o risco de que algumas das organizações responsáveis por certos tópicos criem que seu conteúdo, *expertise* ou materiais de aprendizagem estejam sendo subutilizados ou subrepresentados no curso. Para superar esses riscos, a equipe MLC abordará continuamente as questões identificadas junto às escolas e usará o

modelo de análise educacional *Accountable Instruction System* para avaliar os resultados do currículo essencial comum e determinar quais áreas precisam ser aprimoradas ou reformuladas<sup>6</sup>.

A equipe MLC também continuará a trabalhar com os instrutores e gestores de curso do CCC durante as oficinas para explicar a importância dos tópicos integrados em outros módulos e ajudar a identificar possíveis casos de uma marginalização não intencional desses temas. Além disso, a equipe MLC se comunicará com as organizações responsáveis por áreas abordadas no curso, como o *Center for the Army Profession and Ethic* (Centro da Profissão e Ética Militar), *Sexual Harassment/Assault Response and Prevention Academy* (Academia de Resposta e Prevenção ao Assédio e Agressão Sexual) e outras, para garantir que o conteúdo correto e atualizado seja efetivamente integrado nas disciplinas apropriadas.

## O Caminho à Frente

O currículo essencial comum atualizado do CCC confere maior ênfase às operações de combate em larga escala ao mesmo tempo que proporciona às escolas

das Armas, Quadros e Serviços mais tempo para se concentrarem em aumentar a letalidade por meio do aprimoramento das capacidades técnicas e táticas dos capitães do Exército. A reformulação logra esse objetivo ao evitar uma ênfase excessiva em tópicos obrigatórios. Requer que o processo de programação educacional equilibre a agilidade e rapidez de resposta com níveis aceitáveis de risco. Também requer que os criadores dos cursos, seus gestores, instrutores, organizações envolvidas e escolas trabalhem todos juntos para efetivamente priorizar, desenvolver e avaliar o conteúdo de aprendizagem. O ambiente extremamente mutável e as demandas cada vez maiores impostas aos nossos soldados para lutarem e vencerem em operações de combate em larga escala exigem que o ensino profissional militar seja ágil e adaptável, a fim de manter a prontidão e letalidade da força. A reestruturação do currículo essencial comum e do currículo técnico específico das Armas, Quadros e Serviços nos CCC oferece um exemplo de como a adaptação e a mudança curricular podem ajudar a manter o ensino profissional militar ágil, relevante e focado em aumentar o nível de prontidão do Exército dos EUA. ■

---

## Referências

**Epígrafe.** Mark T. Esper e Mark A. Milley, Memorandum for Principal Officials of Headquarters, Department of the Army Commander, "Army Directive 2018-07 (Prioritizing Efforts—Readiness and Lethality)", 13 Apr. 2018, acesso em 6 jul. 2018, [https://www.army.mil/e2/downloads/rv7/leaders/ad\\_2018\\_07\\_prioritizing\\_efforts\\_readiness\\_and\\_lethality.pdf](https://www.army.mil/e2/downloads/rv7/leaders/ad_2018_07_prioritizing_efforts_readiness_and_lethality.pdf).

1. Office of the Secretary of Defense, "Summary of the 2018 National Defense Strategy of the United States of America" (Washington, DC: Department of Defense, 2018), p. 8, acesso em 3 jul. 2018, <https://www.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/2018-National-Defense-Strategy-Summary.pdf>. A Estratégia Nacional de Defesa de 2018 afirmou que o ensino profissional militar estava "estagnado" e "mais focado em requisitos obrigatórios que na letalidade".

2. "School of Advanced Leadership and Tactics and Mid-Grade Learning Continuum Overview" (apresentação de PowerPoint, U.S. Army Combined Arms Center [CAC], Fort Leavenworth, KS, 5 Mar. 2014), acesso em 6 jul. 2018, [https://usacac.army.mil/cac2/cgsc/salt/docs/SALT\\_MLC\\_Brief.pdf](https://usacac.army.mil/cac2/cgsc/salt/docs/SALT_MLC_Brief.pdf). A *School for Advanced Leadership and Tactics — SALT* (Escola de

Liderança e Tática Avançada) inicialmente conduziu a análise, desenvolvimento e implementação do currículo essencial do CCC em apoio à iniciativa *Midgrade Learning Continuum* (MLC) de 2015 da Comissão de Desenvolvimento de Líderes Profissionais do Exército em 2012. A equipe MLC assumiu essa missão da SALT quando a Army University foi estabelecida em 2015.

3. Army Regulation 350-1, *Army Training and Leader Development* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, 10 Dec. 2017), p. 74.

4. Special Commission from the U.S. Army Combined Arms Center, *Report of Findings and Recommendations 2010 U.S. Army Captains Career Course Study*, 14 jun. 2010.

5. Informações relativas às escolas fornecidas durante o evento CAC Commander's Senior Leader Session 18-3, 30 mai. 2018.

6. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet 350-70-7, *Army Educational Processes* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 9 Jan. 2013), figura 2-1. O *Accountable Instruction System* é um processo de avaliação de programas educacionais que inclui dois componentes: conferência pós-instrução e revisão de programação de curso.