A Segunda Revolução da Aprendizagem

General (Res) Robert H. Scales, Exército dos EUA

A EXPERIÊNCIA americana no Vietnã revelou uma série de falhas no preparo dos soldados americanos para a guerra. Naquele conflito, os soldados aprenderam que a superioridade tecnológica isolada não é suficiente para se alcançar a vitória. As décadas de experiência em guerra conferiram ao Exército Norte-Vietnamita significativa vantagem sobre o adestramento americano, adquirido nas instituições de ensino do Exército. Como resposta, a primeira revolução no treinamento ocorreu ainda durante a guerra, com o chamado treinamento *Top Gun* da Marinha Americana, que foi seguido pelo treinamento *Red Flag* da Força Aérea. O sucesso de ambos os programas, recuperando a superioridade americana no ar, constitui um modelo a ser implementado para os combatentes terrestres do campo de batalha.

A Aeronáutica procurou formar os melhores pilotos para o combate, enquanto o Exército passou a estruturar os melhores batalhões e brigadas de combate. O Exército teve dois motivos para priorizar o aspecto operacional da guerra em relação ao tático. Primeiro, as dificuldades táticas enfrentadas na experiência amarga no Vietnã, principalmente nas etapas finais da guerra, minaram as idéias dos líderes mais antigos relacionadas com as modificações nos níveis companhia e pelotão. Segundo, a experiência na Guerra do Yom Kippur, em 1973 em Israel, convenceu o Exército de que a doutrina vencedora repousa na capacidade de se destruir uma formação armada como a soviética, enquanto ela se aproxima da fronteira interior da Alemanha. Sendo assim, a ênfase voltou-se para tornar a melhor força de manobra operacional do mundo, combinando manobra de brigada, operação de fogo aéreo, aviação do Exército, canhões de longo alcance e artilharia de foguetes.

Após o Vietnã, o adestramento militar iniciou um sistema de treinamento das forças, utilizando-se dos exercícios de dupla ação com planejamento livre. Estes eram avaliados realisticamente, criando-se um tipo de adversário disposto a vencer a qualquer custo. O Centro de Treinamento Nacional no deserto da Califórnia foi o laboratório militar responsável pela criação dessa revolução. Quando o Exército e o Corpo de Fuzileiros Navais se deslocaram para o Kuwait em 19991, ambas as forças já haviam incorporado esse novo espírito de combate em suas culturas. Os resultados no combate ilustraram a eficácia do treinamento, seguidos pela avaliação dos exercícios após sua conclusão.

Doze anos mais tarde, no início da Operação *Iraqi Freedom*, os Estados Unidos executaram tudo de forma absolutamente correta. Pela

primeira vez, o Exército e o Corpo de Fuzileiros Navais, fortemente armados e apoiados com forças massivas de ataque aéreo, foram capazes de executar uma verdadeira operação combinada, fruto das habilidades dos soldados, fuzileiros navais e aviadores treinados no deserto da Califórnia.

Os eventos subseqüentes no Afeganistão e Iraque fizeram os oponentes entender e aceitar a superioridade dos americanos no ar, terra e mar. Reconhecendo o domínio operacional das forças terrestres americanas, esses inimigos buscaram então vencer por meio da manobra tática. A lógica do oponente é simples e sua intenção é sempre insidiosa. Eles estão convencidos de que a única forma de se minimizar a superioridade tecnológica americana consiste em levar a guerra para um terreno mais complexo, como a selva, a montanha e mais recentemente, a cidade. A guerra empregando essa manobra tática tem desafiado, sobretudo, os níveis companhia e pelotão. Como resultado, a guerra combinada e o emprego de outras unidades militares têm ocorrido cada vez mais nos pequenos escalões. Certas funções de comando, antes privativas de oficiais superiores, hoje são desempenhadas por oficiais combatentes mais modernos e com pouca experiência.

Exército teve dois motivos para priorizar o aspecto operacional da guerra em relação ao tático. Primeiro, as dificuldades táticas enfrentadas na experiência amarga no Vietnã, principalmente nas etapas finais da guerra, minaram as idéias dos líderes mais antigos relacionadas com as modificações nos níveis companhia e pelotão.

O desafio atual é criar um novo centro de treinamento para promover uma segunda revolução no ensino, que prepare o militar para essa nova fase da guerra. Na medida em que a guerra passa a depender de soldados e fuzileiros navais, o sistema tem que ser inovado para prepará-los para esse tipo de combate.

A ciência da aprendizagem tem evoluído de modo que o adestramento e a educação estão quase indistintos e tudo acontece simultaneamente. Porém tanto o adestramento como a educação tem um propósito diferente. O adestramento prepara soldados novatos para enfrentar situações previstas no campo de batalha, enquanto a educação prepara-os para lidar com o imprevisto. No campo de batalha moderno, o soldado sabe que sua sobrevivência depende de sua habilidade no emprego do armamento e na capacidade de cumprir ordens superiores. Ao mesmo tempo, espera-se que o recruta demonstre inovação de recursos, criatividade e iniciativa para enfrentar o inimigo nas situações imprevistas e novas na sua rotina. A proficiência tática deve acompanhar a habilidade do soldado no manejo do idioma e da cultura da sociedade que ele está buscando proteger. Na sala de aula, o recruta tem acesso ao ambiente virtual e sintético da guerra simulada, de modo similar à realidade da mesma. Assim, a natureza da guerra moderna traz os dois aspectos, até então em lados opostos no processo de ensino, da educação e do adestramento, para um meio termo.

A guerra é cada vez mais um jogo de mentes humanas. A guerra atual deve ser vencida com tecnologia e intelecto. A reflexão de oficiais mais antigos em seu retorno do Afeganistão e Iraque confirma que a guerra é vencida pela formação de alianças, incentivo de forças não militares, compreensão de intenções, desenvolvimento da confiança, conversão de opiniões e administração de percepções. Todas essas tarefas exigem a habilidade excepcional para o entendimento de pessoas, culturas e motivação. Ao mesmo tempo em que a guerra tem se tornado mais complexa, sua responsabilidade vem sendo transferida para os oficiais mais jovens, que possuem pouca experiência e treinamento para a tomada de decisão estratégica. Graças ao deslocamento contínuo de tropas para guerras consecutivas, o tempo destinado ao ensino da tomada de decisão estratégica tem diminuído. O militar atual tem sido pressionado por essa realidade

Departamento de Defesa

Durante um exercício de adestramento em Forte Irwin, Califórnia, integrantes da 10ª Divisão de Montanha observam a atividade de soldados norte-americanos no papel de insurretos. 11 de abril de 2006.

de escassez de tempo para o adestramento, de modo que a necessidade de aprendizagem nunca foi tão imperativa.

A segunda revolução do ensino é necessária e possível devido ao avanço das ciências da aprendizagem. Em 1971, quando o General Paul Gorman liderou os esforços para mudar a forma de aprendizado do combate pelo militar, ele contava com poucos recursos tecnológicos para avaliar, medir e difundir o ensino que ocorria nos centros de treinamento. O mundo interativo da internet estava ainda sendo testado e a ciência sobre pessoal e formação de grupos estava também nos seus primeiros estágios. Os centros de treinamento ofereciam a melhor experiência de treinamento ao vivo do mundo, mas os avanços do treinamento virtual e construtivo ainda não haviam amadurecido o suficiente para serem usados em grande escala. Hoje, o Exército conta com a vasta experiência acadêmica e comercial nas instituições de ensino, o que possibilita otimizar o aprendizado dos soldados e ministrar o treinamento para um grupo significativamente maior de instruendos.

Formando Excelentes Soldados e Pequenas Unidades

O que deve ser feito para se iniciar uma segunda revolução no treinamento militar? Esse treinamento deve enfatizar a criação de unidades pequenas extraordinariamente eficientes. Nenhuma revolução é possível sem que haja mudança no sistema, a fim de otimizar as oportunidades de aprendizagem para todos os soldados, a qualquer momento e em qualquer lugar. Para se ajustar a essa nova realidade de treinamento, o sistema de pessoal também deve passar por mudanças. Além disso, mais tempo de treinamento é necessário para que as unidades menores se tornem eficientes para o combate. A aprendizagem militar deve transferir a ênfase do institucional para um sistema baseado na recompensa do desempenho individual do soldado, que deve ultrapassar o desempenho institucional. Os soldados devem ter tempo e apoio para estudar e melhorar continuamente sua habilidade de combate durante toda a permanência no serviço ativo, e não apenas esporadicamente durante momentos isolados de treinamento. Os

comandantes devem aprender, ainda no início de seu treinamento, como liderar indiretamente, pensar rapidamente, visualizar o campo de batalha disperso, complexo, oculto e ambíguo.

Não cometer falha constitui o padrão de qualidade do desempenho esperado, entre os soldados combatentes na atualidade. Basta ver as reportagens e fotos do combate atual, evidenciando o oponente correndo e atirando como um bando selvagem. Os soldados americanos se movimentam em bloco coeso, e mesmo em momentos tensos eles portam seu armamento de modo adequado, até mesmo com o dedo fora do gatilho. Essas imagens atestam o valor de um treinamento rigoroso, de alto padrão. Esses soldados do combate aproximado

Exército dos EUA

Os soldados enfrentam questões culturais durante os exercícios no terreno realizados no Centro de Treinamento Combinado das Forças Armadas.

apreciam muito mais o bom treinamento do que a recompensa ou os benefícios, pois reconhecem que um treinamento de alto padrão para guerra é a melhor garantia de sua sobrevivência.

O desempenho em um combate do passado não pode servir de base e de garantia para um combate futuro. Entretanto, a natureza compartimentada, isolada e impiedosa do combate, principalmente quando este acontece no contexto urbano, requer novas habilidades para o combate na linha de frente. Nessa nova realidade, as pequenas unidades de combate funcionam como auto-suficientes e autônomas na execução de tarefas complexas e variadas, sem apoio externo. Os soldados e os fuzileiros navais deverão ser auto-suficientes em várias tarefas, tais como: inteligência, apoio de saúde, apoio de fogo e comunicações.

No Vietnã, dois terços dos óbitos de todos os combates realizados por unidades de pequeno escalão aconteceram nos primeiros dois meses no campo de batalha. Tal fato ocorreu uma vez que os soldados foram treinados em massa rapidamente, sem a preparação para tarefas difíceis e complexas como destruir e matar. No futuro, as pequenas unidades deverão passar por um rigoroso condicionamento pré-combate.

Nenhuma unidade deverá ser destinada a uma situação de combate difícil sem que os comandantes e os combatentes tenham participado de batalhas mais fáceis.

Os soldados deverão ter a flexibilidade e as habilidades necessárias para se transformarem, instantaneamente, de um exímio combatente em um agente de assistência humanitária e de serviços sociais. Freqüentemente eles deverão trocar seus papéis diametralmente opostos durante o período em que estiverem desdobrados. Esses soldados e fuzileiros navais não poderão ser preparados em massa. Necessitarão de um treinamento especifico com duração superior a um ano. Deve-se pensar no soldado da linha de frente de combate do amanhã, como em uma transição do recruta inexperiente para um soldado habilidoso e eficiente, sob a liderança aprimorada de seu comandante de esquadra.

O isolamento inerente ao combate em área urbana exige uma coesão das unidades menores, nunca antes experimentadas no Exército Americano. Os laços de camaradagem com freqüência superam a situação de risco e perduram durante toda a vida dos soldados. Entretanto, muito pouco é conhecido sobre tal coesão e nem mesmo os líderes sabem como criar um ambiente propício para a mesma. O tempo é um ingrediente fundamental para que surja a coesão da unidade. O Exército se esforça para manter a estabilidade, porém a manutenção da estabilidade não é suficiente se o soldado for destacado para o combate, integrando um pelotão desconhecido. Sendo assim, o pelotão necessita de pelo menos um ano para sedimentar essas questões. Talvez a definição de estabilidade deva incorporar a estabilidade das pequenas unidades, principalmente da companhia e pelotão da frente de combate.

O desafio do futuro é desenvolver um sistema e método de treinamento que permitam manter a vantagem das pequenas unidades. O sistema militar de aprendizagem na Guerra Fria foi previsto

Exército dos EUA

Trabalho de equipe: Um grupo de combate do 327º Regimento de Infantaria conduzindo uma incursão em Mosul – Iraque, durante a Operação Iraqi Freedom*, 29 de julho de 2003.*

para indivíduos e unidades desempenhando tarefas com padrões pré-estabelecidos. Esse sistema padrão foi revolucionário porque era baseado em um desempenho pré-estabelecido do indivíduo e da coletividade, em condições de serem avaliados. A eficiência no treinamento das organizações poderia então ser coletivamente avaliada em níveis, com grau de confiabilidade. Hoje, ao contrário, não basta apenas atender um desempenho preestabelecido. Sendo assim, torna-se necessária uma revisão que permita a avaliação da eficiência do desempenho da companhia e do pelotão. O atendimento de um padrão deve ser substituído por um critério de avaliação mais abrangente e mais aberto. O padrão a atingir constitui agora um fator limitador do desempenho de uma unidade capacitada e coesa. Sendo assim, as unidades de hoje desconhecem o seu verdadeiro potencial. Nós temos que desenvolver um critério holístico de avaliação que requeira e recompense o desempenho excepcional do indivíduo e da unidade.

Conforme dito anteriormente, o treinamento e a educação hoje ocorrem simultaneamente, antes mesmo do desdobramento para que as unidades alcancem o seu potencial máximo. As missões dos soldados foram estabilizadas e as turbulências reduzidas ao mínimo. As divagações foram reduzidas e os líderes enfatizam quase que exclusivamente o aprendizado de capacidades necessárias para o desempenho no combate. Antes do desdobramento, os líderes têm a oportunidade de praticar habilidades em um centro de treinamento de combate simulado. Mas freqüentemente, na situação de combate essas habilidades se deterioram rapidamente. A deterioração é acentuada depois que o soldado retorna para o seu aquartelamento**,** quando a unidade se dissolve e o foco da aprendizagem se perde em divagações inerentes à vida na guarnição de origem da tropa.

Infelizmente o inimigo raramente descansa. O cenário da guerra permanece enquanto as habilidades de combate se atrofiam nos

aquartelamentos. A primeira prioridade da segunda revolução deve ser evitar que o espírito de combate seja disperso a tal ponto que a unidade não consiga retornar à zona de combate sem um novo treinamento, ou uma reestruturação de pessoal na última hora. O aprendizado individual dos quadros profissionais deve ser contínuo, para não estar sujeito a variações em sua eficiência. Um novo regulamento e normas de conduta deverão ser usados para que a unidade e os indivíduos se mantenham nos padrões de eficiência. A avaliação do treinamento deverá ser aleatória, persistente e totalmente objetiva. O comandante da unidade será responsável pelo treinamento e aprendizagem da unidade na guarnição e no campo. Tal modificação necessitará do incentivo e validação constantes, principalmente no nível das unidades menores e dos indivíduos.

Algumas vezes, a natureza humanitária do soldado americano tem sido responsável pela sua morte. Muitos inimigos do passado ressaltam a ingenuidade do jovem soldado americano, ainda como principiante no combate aproximado. Graças aos oceanos que cercam os Estados Unidos, seu território raramente foi invadido. Essa inexperiência justifica o fato de que os soldados dificilmente acreditam que um desconhecido tenha a intenção de destruí-los e matá-los.

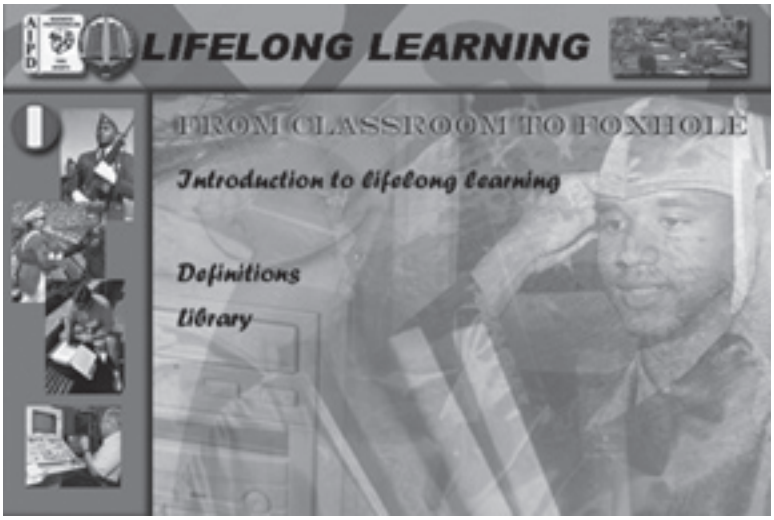
A Preparação Cultural para a Batalha

Algumas vezes, a natureza humanitária do soldado americano tem sido responsável pela sua morte. Muitos inimigos do passado ressaltam a ingenuidade do jovem soldado americano, ainda como principiante no combate aproximado. Graças aos oceanos que cercam os Estados Unidos, seu território raramente foi invadido. Essa inexperiência justifica o fato de que os soldados dificilmente acreditam que um desconhecido tenha a intenção de destruí-los e matá-los. O aspecto positivo dessa predisposição é que os soldados são sociáveis com os estranhos e até mesmo com os inimigos. Os japoneses e alemães veteranos de guerra falam assombrados sobre a rapidez com que os soldados americanos se relacionavam com eles e até mesmo perdoavam as agressões, logo após o término do combate. As crianças são utilizadas freqüentemente como motivo de aproximação.

Infelizmente a distância entre o Ocidente e o Oriente nunca foi maior que entre os soldados americanos e os iraquianos. A tendência de relacionamento dos soldados americanos é bloqueada pelo fato de que poucos falam o idioma árabe ou mesmo já estiveram em país árabe ou na presença de pessoas do Oriente Médio. Uma força de combate não pode ser destinada para um ambiente tático, no qual deverá lutar como uma força completamente estranha. Nesse novo estilo de guerra, o centro de gravidade tático baseia-se na vontade dos indivíduos. Os soldados não podem lutar nessa guerra sem conhecer como o inimigo pensa ou reage.

Todos os recrutas devem receber instruções sobre a cultura e o idioma, não para se tornarem lingüistas, mas para terem o mínimo de conhecimento necessário para conversar e se entenderem com os cidadãos nas ruas. O ensino da cultura é fundamental para ser ministrado, rápida e sucintamente, nos momentos que antecedem o desdobramento. O Departamento de Defesa deveria dispor de um banco de dados com informações sobre todas as culturas e religiões do mundo, a fim de que os soldados pudessem consultar o que fosse necessário para o uso em campanha. Uma política de aculturação deveria ser priorizada, monitorada e avaliada como uma responsabilidade combinada. O Exército despende milhões de dólares criando sites com o intuito de treinar soldados para destruir e matar um inimigo no combate urbano. Talvez igualmente útil seriam sites para ensinar pequenas unidades a cultivarem a confiança e o entendimento entre pessoas dentro das cidades. Os soldados seriam imersos em simulações do ambiente do Oriente Médio, como, por exemplo, uma mesquita ou um mercado, onde eles pudessem deparar-se com

várias crises precipitadas por um indivíduo, cujo papel seria incitar a violência. Seria interessante a presença de uma Agência Combinada, caracterizando a presença internacional, até mesmo com pessoal do Departamento de Estado, ou mesmo o apoio de um observador-controlador, coordenando as operações durante o exercício.



Exército dos EUA

*O Comando de Adestramento e Doutrina (*TRADOC*) tem enfatizado a necessidade de ensino ao longo da carreira, com destaque para o processo a distância.*

Identificando e Preparando os Comandantes Combatentes Táticos

Os líderes devem ser treinados/adestrados para a certeza e instruídos/educados para a incerteza. No campo de batalha da era industrial, se esperava que oficiais mais jovens liderassem sua tropa comandando a voz ou por gesto. Eles foram treinados para seguirem as ordens de seus superiores imediatos e reagirem contra o inimigo. Porém, a imagem do sargento e até a do capitão, isoladamente, no campo de batalha no Afeganistão, inovando com instrumentos estratégicos de potencial mortífero, confirma a idéia de que o líder atual deve ser treinado em habilidades e conhecimentos para o comando indireto. Ele deve ser capaz de agir isoladamente diante de circunstâncias ambíguas e inesperadas, liderar soldados com os quais ele não possa se comunicar por gestos, pensar rapidamente e antecipar-se à ação do inimigo. Esse líder deve ser taticamente proativo e não reativo.

Os líderes devem ter autoridade e capacidade de identificar e formar aqueles que possuam capacidade operacional e intelectual apropriada para a tarefa. A história nos ensina que os grandes comandantes combatentes compartilham uma característica: um senso notável e intuitivo sobre o campo de batalha. Eles podem raciocinar a tempo, antecipar-se aos eventos que eles não podem ver, e, assim, conduzir uma operação de guerra como uma afinada orquestra. Esses comandantes também devem possuir o chamado "Senso da Cultura da Justiça", tendo a empatia pessoal para fazer aliados e obter o respeito das culturas estrangeiras. Na maioria das vezes, aqueles com capacidade operacional e cultural são encontrados apenas ao acaso. Os Comandantes do Centro Nacional de Treinamento observam que o oficial com menor probabilidade de ter bom desempenho operacional é o que melhor se desempenha no fragor do combate. Talvez eles não possuam uma excelente folha de serviços nem uma formação totalmente lapidada, mas sabem como combater em diferentes culturas, sendo bem-sucedidos.

No passado, a única maneira de se identificar os militares naturalmente prontos para o combate era conhecendo a sua experiência de combate. Muitas vidas de soldados foram perdidas até se identificar quem seria um bom comandante. Atualmente, as ciências da aprendizagem podem auxiliar na identificação daqueles oficiais que podem tomar intuitivamente decisões difíceis. Esses serviços devem investir em pesquisas sobre a cognição, resolução de conflitos e rapidez na tomada de decisão, em circunstâncias de incerteza, próprias de um ambiente extremamente duvidoso. Utilizando uma simulação realista do combate, pode-se reproduzir as condições de incerteza, medo e ambigüidade que ajudem a identificar um líder naturalmente, ainda no início do treinamento. Depois de identificados, esses líderes devem exercitar continuamente suas habilidades para otimizá-las, antes de terem uma tropa sob seu comando em situação real de combate.

As escolas militares devem aprimorar seus programas para entender o processo cognitivo envolvido na tomada de decisão. Atenção especial deve ser atribuída aos sistemas que interpretam e utilizam o ambiente cultural assim como o sistema de rede usado para coletar informações. Precisa-se de uma melhor compreensão sobre as informações mais necessárias para a tomada de uma decisão e como são utilizadas pelos diferentes líderes. Se pudermos compreender o sistema cognitivo envolvido no processo da tomada de decisão poderemos ter um modelo padronizado. Talvez em breve, os comandantes poderão implementar exercícios, ambientes e instrumentos que possam auxiliar na tomada de decisão, fato que poderá aumentar as chances de se decidir, corretamente, diante do montante de informações presentes no campo de batalha.

Nos dias atuais, o ambiente de maiores desafios para o combate aumenta a demanda da capacidade de antecipar e moldar o desempenho em ação. Os bons comandantes sabem como liderar em combate. Os grandes comandantes possuem a intuição necessária para passar rapidamente de um combate móvel para um outro tipo de combate cultural, onde há uma maior demanda de habilidade para vencer pela vontade e percepção. Raros são os líderes que podem transitar entre os dois universos opostos, liderando e combatendo em ambos.

A Aprendizagem ao Longo da Vida

Onde estas habilidades poderiam ser aprendidas? Atualmente, o Exército recorre às universidades que oferecem recursos e tecnologia de ponta para se estudar a guerra. Mas as universidades americanas estão cada vez mais impossibilitadas de prover essa capacidade, pois o estudo da violência está distante das universidades para despertar uma séria atenção acadêmica. Conseqüentemente, poucas universidades oferecem um currículo abrangente e compreensivo de história militar e sobre os estudos de guerra. Cursos especializados também não resolvem a questão por terem tempo limitado, relacionados à obtenção de armas, política e diplomacia. As escolas e universidades militares são os únicos locais onde a arte da guerra poderia ser estudada compreensivamente.

Desafortunadamente, a educação militar de alto nível falha no atendimento às necessidades de aprendizagem das Forças Singulares. Poucos líderes militares possuem a sorte de serem selecionados para uma das instituições que ensinam a arte da guerra e os selecionados normalmente o são pelo seu desempenho profissional e não por sua capacidade intelectual. Essas instituições se transformaram em locais de reunião, com o objetivo maior de se obter a colaboração entre agências, serviços e o Comitê Internacional. O estudo profundo sobre a arte da guerra foi substituído por uma ênfase maior na socialização. Os elementos necessários para se obter uma compreensão maior da natureza da guerra — principalmente história militar, jogos de guerra, psicologia militar, e liderança — baseiam-se no pressuposto de se ensinar a todos um denominador mínimo e comum a cada conhecimento.

O sistema de educação profissional, presente nos programas de estudo da arte da guerra, devem ser reformulados em pelo menos dois aspectos, para que se possam obter maiores benefícios para as Forças Singulares. Todo o líder militar, principalmente aquele envolvido na execução da guerra, deve ter a oportunidade de estudar a arte da guerra e os aspectos de sua aprendizagem, ao longo de toda a sua vida no serviço ativo. Independentemente do escalão e da especialidade, todo militar deve ter acesso aos melhores e mais compreensivos programas de estudo da arte da guerra. E cada militar que aproveita essa oportunidade deve ser reconhecido e recompensado, no decurso da carreira, pela sua performance nesse aprendizado.

Deve-se também apoiar o aprendizado à distância, o que permite ampliar e difundir esse aprendizado para todos os militares, em função do seu nível de capacidade e motivação. A tecnologia para o aprendizado à distância possibilita que os alunos aprendam em grupo e em seminário virtual, mesmo quando os mesmos se encontrem afastados por força de missão fora da sede. Deve-se, assim, maximizar o aprendizado compartilhado e a sua difusão. O sucesso de websites como *companycommander.com* e *platoonleader.com* são exemplos da necessidade de que os comandantes dos pequenos escalões aprendam de forma compartilhada. O

Exército dos EUA

Cena durante um exercício de adestramento conjunto de 14 dias, realizado no Forte Bragg, Carolina do Norte, com o objetivo de preparar as tropas para seu desdobramento para o Iraque, 12 de abril de 2006.

sistema acadêmico reconhece que o aprendizado deve ser contínuo e não episódico. Para tanto é conveniente que os militares se inscrevam em uma comunidade de aprendizado pela internet, desde o início de seu treinamento militar.

Um treinamento ainda mais aprofundado de liderança deveria ser propiciado àqueles que se destacarem pela sua alta capacidade de liderança estratégica, nos citados cursos. Nesse esquema de aprendizado, as instituições de alto nível deveriam focalizar, exclusivamente, a temática da guerra, para aqueles militares que obtivessem maiores resultados intelectuais. O modelo pedagógico poderia ser baseado em seminários avançados, assim como os conduzidos pelas Escolas de Aperfeiçoamento e de Altos Estudos Militares já disponíveis em todas as escolas das Forças Armadas.

O militar tem pouca disponibilidade para se dedicar a uma adequada aprendizagem para a liderança, em face principalmente da escassez de tempo. Os militares, freqüentemente estão muito ocupados e sem tempo para aprender, e por esse motivo a aprendizagem atualmente ocupa o segundo nível de prioridade dentro da força operacional. Um novo contexto de aprendizagem deveria posicionar o aluno no centro do processo e não a Instituição, sendo a aprendizagem direcionada pelo emprego de métodos pedagógicos apropriados, para fornecer ao aluno tudo aquilo que ele necessita, combinando a instrução ao vivo com o largo uso da Internet. Deve-se atribuir preferência ao aprendizado à distância pela Internet. As escolas devem monitorar e avaliar a qualidade do trabalho dos alunos, minimizando o tempo gasto em sala de aula.

Imediatamente após ser diplomado, o militar deve tomar parte de um seminário combinado com colegas das demais Forças Singulares que compartilham a mesma especialidade. Operadores poderiam ser colocados em duplas com operadores, comunicadores com um oficial similar de outra Força Singular e assim por diante. Os educadores mais antigos das escolas de nível médio e superior moderariam esses seminários. Os comandantes de unidades de alunos deveriam ativamente servir como orientadores, responsáveis

pelo acompanhamento e avaliação do processo. Tal interação durante o aprendizado, entre comandantes e oficiais, poderia oferecer aos comandantes uma excelente oportunidade para se articularem para o combate real, aí incluída a resolução de conflitos. O envolvimento do comandante conduziria a um debate franco em benefício do perfeito entendimento, fortalecendo-se o nível de confiança.

O programa deveria ser combinado e baseado na história. Os oficiais mais jovens poderiam iniciar o treinamento como líderes indiretos, demonstrando sua habilidade de dominar conceitos de alto nível e relativos ao aprendizado das características essenciais da guerra, bem como sua natureza. Esses seminários prolongar-se-iam ao longo do tempo, enriquecidos por simulações na internet e de jogos de guerra, sendo continuamente avaliados pelos monitores, orientadores e colegas. Os alunos teriam que elaborar monografias individuais para obter créditos e assim lograr o título de mestrado de uma instituição de educação superior, afiliada ao programa. Aqueles que se sobressaíssem no programa poderiam prosseguir para obter o título de doutor.

Os oficiais deveriam realizar cursos em determinadas especialidades, antes de assumirem uma determinada função na unidade. Por exemplo, um oficial teria que, primeiramente, demonstrar um conhecimento aceitável sobre a administração de pessoal, antes de assumir o posto de oficial de administração do batalhão. Nenhum oficial poderia freqüentar o centro de treinamento sem antes ter sido aprovado no curso de treinamento pela internet. O pouco tempo disponível para treinamento ao vivo deveria ser prático e direcionado para os centros de treinamento regional ou para um exercício de treinamento coletivo.

O método de aprendizado pela internet possibilitaria a criação de uma pasta individual contendo o aprendizado eletrônico, a ser realizado no decorrer da carreira. Essa pasta conteria uma avaliação objetiva do desempenho do aluno em cada curso, simulação, seminário, exercício de campo e jogos de guerra. As pastas seriam administradas dentro das academias, com acesso limitado à Comissão de Promoção e a determinados oficiais. Os comandantes, orientadores e monitores acadêmicos dividiriam a responsabilidade de manter essas pastas. Os monitores teriam liberdade para comentar a habilidade do aluno, o nível do aprendizado e sua aplicação.

As Forças Singulares poderiam utilizar a pasta de cada oficial, conforme as exigências da natureza cultural da Força. Entretanto, mantendo precedentes previamente estabelecidos, o Estado-Maior Combinado também estaria autorizado a usar a referida pasta para estabelecer os critérios de promoção e seleção para missões combinadas, tudo com base na preparação educacional do oficial.

A Aprendizagem Baseada na Unidade

Nos últimos dez anos, as corporações aprenderam o valor de educar seus funcionários. Algumas das melhores companhias criaram um coordenador e gerentes de aprendizagem para garantir que os funcionários estão preparados intelectualmente, antes de serem promovidos. Os militares podem aprender com este exemplo. Os soldados fazem o melhor quando seus superiores exigem deles. Os comandantes gastam muita energia com o que os seus superiores julgam importante. Até agora, a responsabilidade pela aprendizagem tem sido delegada aos estabelecimentos de ensino. Porém se quisermos preparar oficiais prontos para o combate em guerra assimétrica, nós devemos transferir a responsabilidade do aprendizado para as unidades.

Nós temos que reconhecer que a preparação do líder conduzida na unidade constitui requisito para avaliar se a unidade está pronta para a missão. Um sistema de movimentação disponibilizaria tempo ao comandante para se ambientar e supervisionar ativamente um programa de aprendizagem com base nos estudos, orientado para oficiais de menor posto. Mesmo assim, um método de monitoramento do tempo de desempenho profissional na função deve ser estabelecido por um oficial neutro e desvinculado do sistema de pessoal das Forças.

Os sargentos também deveriam ser educados e treinados para esse novo estilo de guerra. Todos deveriam passar pelo treinamento de cultura

e idiomas, sendo que aqueles com melhor desempenho deveriam ter a oportunidade de prosseguir nos estudos sobre a guerra em culturas diferentes, seja nas escolas de estudo superior militar ou nas escolas civis.

Nove Iniciativas para a Aprendizagem

O Exército necessita de uma nova revolução na aprendizagem para lidar com um destino novo e imprevisível. A ambigüidade, incerteza e complexidade da guerra moderna exigem uma nova geração de soldados e líderes prontos para enfrentar uma nova cultura, de questionamento aberto, acesso universal e com peso na valorização para o combate e na excelência intelectual. As Forças Singulares podem tornar-se mais confiáveis, começando por:

• Criar um sistema de treinamento específico mensurável para as pequenas unidades. As Forças Singulares podem considerar o estabelecimento de um consórcio de pequena unidade, ou mesmo no nível individual, equivalente ao *Red Flag* ou ao *Top Gun*.

• Substituir o paradigma de aprendizagem da "Guerra Fria" baseado na "tarefa, condição e padrão", por um novo paradigma que inclua metas em aberto, com cada nível de desempenho avaliado objetivamente e reconhecido como um sistema escalonado de recompensas, pela excelência do desempenho.

• Reformar os programas de pessoal de serviços específicos por um que considere o nível de excelência individual, refletido na promoção e na seleção para as melhores oportunidades e funções. Os estabelecimentos de ensino, e não a administração de pessoal, devem avaliar e recompensar o resultado da aprendizagem.

• Promover um sistema de aprendizagem contínuo como requisito para progredir na carreira. Todos os militares deveriam ter oportunidades de aprenderem e serem reconhecidos pelo seu progresso.

• Formular um sistema realista e objetivo para identificar os líderes de pequenas unidades, qualificados para desempenharem muito bem suas funções em combate.

• Buscar um padrão compreensivo, uniforme e válido para a imersão cultural dos soldados e líderes.

• Criar uma cultura de treinamento que reflita a necessidade de habilidade para o combate aproximado e um padrão para se desempenhar bem em operações que requeiram sensibilidade cultural e habilidade de trabalhar eficientemente com civis, outras agências nacionais e internacionais.

• Enfatizar a preparação dos sargentos. Tornar mais flexível e aberto o padrão que se espera dos líderes das unidades subordinadas, para que os sargentos possam tornar-se habilitados em liderança indireta antes mesmo de entrar no combate.

• Criar uma biblioteca de recursos adequados, acessíveis e realmente universais, que possa claramente estabelecer as expectativas por excelência. Além disso, é imprescindível que essa biblioteca disponha dos recursos necessários para que os líderes de pequenas unidades possam montar seu próprio programa de treinamento, independente das instituições de ensino superior.

A reforma do ensino e da aprendizagem aqui sugerida requer o compromisso e a extensão existente na emenda Goldwater-Nichols, além das transformações culturais como as da reforma Caldwell e Root no final do século XIX e início do século XX. Porém essas mudanças são essenciais se nós esperamos que nossos soldados possam se desempenhar de forma superior à dos nossos inimigos dos campos de combate atuais.***MR***

O General (Res) Robert H. Scales JR. tem trabalhado como consultor em assuntos de defesa. Possui o título de Bacharel pela Academia Militar dos Estados Unidos e os títulos de Mestre e Doutor pela Duke University. *Ele desempenhou várias funções de comando e estado-maior nos Estados Unidos, Alemanha e Coréia. Escreveu, com a co-autoria de Williamson Murray, o livro* The Iraq War: A Military History *(Cambridge, Massachusets: Harvard University Press, 2003). O seu artigo intitulado "Guerra Urbana: Visão de um Soldado" foi publicado na edição brasileira da* Military Review *de Maio-Junho de 2005.*