

Gestão do conhecimento no nível tático

A pesquisa na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais como catalisadora e difusora de soluções práticas

Henrique de Oliveira Mendonça*

Antecedentes

A gestão do conhecimento é a principal ferramenta utilizada para aprimorar a capacitação profissional no mundo atual. No ensino militar, essa assertiva possui acentuada relevância ao observarmos a velocidade da evolução dos desafios impostos às Forças Armadas.

O sistema de ensino do Exército Brasileiro tem se constituído em alicerce da evolução institucional e de contínua adaptação às demandas de preparo e emprego características de cada momento histórico. (...) O fim da Guerra Fria e o reordenamento mundial decorrente, o extraordinário desenvolvimento científico-tecnológico e o processo de globalização observados no final do século passado colocaram modelos educacionais em discussão por todo o mundo. (NUNES, 2012)

Integrantes de qualquer sistema educacional, principalmente nos níveis superiores, o ensino e a pesquisa se complementam. No Exército Brasileiro (EB) não é diferente.

Suas escolas exigem, por meio de avaliações, a assimilação de conteúdos ministrados e também a produção de trabalho monográfico sob o rigor da metodologia científica. As investigações por parte dos discentes possuem papel primordial na interação entre os conhecimentos explícito e tácito. Enquanto o primeiro advém da transmissão nas salas de aula, o segundo decorre das suas experiências, valores, emoções e ideais (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Assim, a pesquisa científica possui a capacidade de estruturar as informações já existentes na Instituição — documentadas formalmente ou dispersas em *expertises* individuais —, por meio de um processo que inclua a identificação, seleção, organização, distribuição e transferência sistemática de conhecimentos, visando a alavancar seu aproveitamento.

A trajetória da pesquisa no Sistema de Ensino Superior Militar acompanha a própria evolução do EB. Isso é louvável, haja vista a especificidade das demandas inerentes

* Cap Inf (AMAN/05, EsAO/13). Exerceu a função de Adjunto 1 da Seção de Pós-Graduação da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (2016-17). Atualmente, serve no Centro de Instrução de Blindados. **O presente artigo é baseado na experiência do autor no período em que serviu na EsAO.**

a um processo que se assemelha a um ensino corporativo. No último quartil do século XIX, momento no qual a “Questão Militar” era preponderante no âmbito político nacional, podíamos observar militares entre os formadores de opinião da elite intelectual brasileira. O positivismo do tenente-coronel Benjamim Constant influenciou não só uma geração da jovem oficialidade como a própria decadência de uma forma de governo.

Já no século passado, esse entrelaçamento entre militares e política apresentou-se de forma cíclica. Sob influência de missões militares estrangeiras ou mesmo de divergências internas à instituição — a cisão entre bacharéis e tarimbeiros permanece enraizada na cultura militar até os dias atuais —, o enfoque na formação do militar variou ao longo do tempo. Apesar de não haver relação direta entre política e ciência, observa-se que, findo o período de regime militar, as interpretações mais difundidas da história brasileira não contemplam percepções oriundas da caserna.

Houve, por longo tempo, um certo preconceito anti-intelectualista em boa parte das forças armadas brasileiras, que evidencia o enorme divórcio existente entre os militares e a *intelligentsia* nacional. (...) Contribuiu também o declínio espetacular no nível de formação humanista que passou a ser oferecido ao oficial médio brasileiro (...). (ALMEIDA, 2013, p.285)

A própria ideologização de algumas universidades ou mesmo da mídia restringe a aceitação de percepções que valorizem a capacidade crítica dos militares, notadamente estudos na área de ciências humanas e sociais. Mesmo com a equiparação das titulações e graus universitários em 1999, por

meio da Lei 9.786, a penetração do pensamento militar na Academia nacional permaneceu em cadência lenta. É inegável que as escolas militares não possuem, no campo acadêmico, a mesma representatividade que já gozaram no passado.

Esse panorama começou a se alterar recentemente, com o advento do Instituto Meira Mattos, da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME). A partir de sua implementação, em 2011, observou-se uma progressiva interação com o meio científico civil, além de notória expressividade comprovada pelo reconhecimento de seu programa de doutorado acadêmico junto à CAPES, em 2016.

Nesse sentido, observa-se o progressivo alinhamento dos altos estudos do Exército com a Academia brasileira. Entretanto, em processo bem adverso, encontra-se outra componente do Sistema de Ensino Superior Militar: a Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO).

Ressalta-se que este artigo não se trata de uma crítica a gestões anteriores, mesmo porque as conjunturas eram completamente distintas, assim como os desafios e metas — inerentes ao currículo da EsAO — impunham decisões peculiares aos propósitos vigentes. Destaca-se, também, que o presente estudo é decorrente de toda uma evolução estrutural e organizacional obtida graças ao empenho e competência de gestões anteriores e que agregou diversos avanços e ensinamentos, conforme descritos na sequência.

Reconhecida como a “Casa do Capitão”, a EsAO possui uma peculiaridade ímpar no Sistema de Ensino: trata-se da última escola de caráter obrigatório para todos os oficiais de carreira do EB. Além disso, seu corpo discente, em sua maioria, é constituído de militares com relevante experiência

recente e prática no nível das pequenas frações, entretanto com reduzida *expertise* no nível estratégico e político.

Até o final do século XX, o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) da EsAO — principal curso oferecido pela escola, destinado aos oficiais da linha de ensino bélica — alternou sua exigência de trabalho de conclusão de curso. Em 1999, por exemplo, havia a obrigatoriedade de confecção de trabalho monográfico, do tipo redação, porém não se atribuía valorização por nota.

Com a promulgação da Portaria nº 003/2000, do Estado-Maior do Exército, foram estabelecidos os requisitos básicos para o reconhecimento do mestrado. A data de 23 de setembro de 1999 foi estabelecida como divisora para definição do momento a partir do qual os militares deveriam cursar programas de pós-graduação cumprindo as exigências fixadas. Os oficiais matriculados em data anterior receberam, por suprimimento de título, o grau universitário de mestre.

Baseado na nova legislação, foi implementado, em 2001, o Programa de Pós-Graduação (PPG) *stricto sensu*. Todos os alunos daquele ano que apresentaram dissertação de mestrado (DM) e foram aprovados por banca examinadora qualificada, receberam a titulação de mestre.

A partir de 2002, quando houve a implementação do PPG *lato sensu*, algumas exigências foram estabelecidas para diferenciar os alunos que receberiam o grau de mestre daqueles que fariam jus ao certificado de especialista em Operações Militares. Dentre os requisitos, o depósito de um trabalho monográfico em formato de dissertação e a habilitação em, no mínimo, um idioma estrangeiro destacam-se como principais diferenciais.

Em 2009, o Ministério da Educação, por meio da Portaria Normativa nº 17, regulou o mestrado profissional, considerando “a importância da capacitação de pessoal para a prática profissional avançada e transformadora de procedimentos e processos aplicados”. Identificando o alinhamento dessa modalidade com as demandas do nível tático e a similaridade com o ensino corporativo, a EsAO adotou, desde 2012, essa vertente em suas pesquisas no PPG *stricto sensu*, sendo seus concludentes considerados mestres profissionais.

Em 2013, houve uma alteração, de pouco impacto prático para a consecução das pesquisas, na denominação da área de estudo: substituiu-se a expressão Operações Militares por Ciências Militares. Ainda nesse referido ano, a EsAO submeteu-se à avaliação da CAPES visando ao reconhecimento de seu PPG *stricto sensu*, obtendo grau inferior ao necessário. Dentre os argumentos apresentados pela Comissão Avaliadora, destacam-se os relativos à proposta do curso, produtividade do corpo docente e o mérito da proposta.

Realizando uma análise das alterações indicadas pela CAPES e a fim de realizar adaptações que não incorressem em prejuízo para os objetivos do CAO, foram implementadas as seguintes alterações, ainda vigentes:

- Redução das áreas de concentração para apenas uma: Defesa Nacional.
- Redução das Linhas de Pesquisa para apenas três: Doutrina Militar Terrestre, Educação e Cultura Militares e Administração Militar.
- Normatização da carga horária de todas as disciplinas para o padrão europeu “CTPS”: 15 horas equivalem a um crédito.

A inércia em relação a outros argumentos relatados no parecer da CAPES pode ser justificada pelo entendimento de que a relação custo-benefício das alterações seria prejudicial para os propósitos essenciais do CAO. A endogenia — “corpo de professores permanentes titulados na sua maior parte da própria instituição interessada” — constitui um exemplo de que a especificidade da estrutura da EsAO tem dificuldade de se adequar ao sistema tradicional do academicismo: não existem outras instituições no Brasil capacitadas a habilitar especialistas no nível tático das ciências militares.

Independente da titulação a que o oficial faz jus ao término do CAO ou mesmo o seu reconhecimento junto à Academia, o propósito deste artigo é identificar oportunidades para otimizar a gestão do conhecimento oriundo das pesquisas conduzidas na EsAO. Assim, embora a introdução enfoque a correlação com o academicismo tradicional — cujo objetivo foi compreender as raízes dos problemas vivenciados atualmente —, este estudo visa a analisar o aproveitamento do conteúdo gerado nas investigações.

Crise de identidade

Aproveitando-se o ano letivo excepcional¹ — sem alunos na fase presencial do CAO —, a Seção de Pós-Graduação (SPG) da EsAO implementou, a partir de 2016, um processo de otimização da produção científica. Nesse sentido, o enfoque almejado foi no aproveitamento das pesquisas e, para tanto, buscou-se produzir conhecimentos de interesse aplicável ao EB.

A partir desse propósito, iniciou-se o estudo sobre a situação atual e o levantamento das metas para curto e médio prazo.

Enquanto a ECEME encontrava-se no auge de sua integração com o meio acadêmico civil, fazia-se necessário à EsAO reconhecer sua real identidade no campo da pesquisa científica. O alinhamento às demandas da CAPES não poderia se converter em subjugação irracional, sob pena de desvirtuação dos objetivos fundamentais da escola.

A essência do estudo, portanto, baseou-se em otimizar a produção científica para as demandas da Instituição, concernente com um ensino corporativo, aproveitando-se das experiências positivas de outros estabelecimentos de ensino similares e de parâmetros da CAPES, quando julgados convenientes.

Aproveitamento das pesquisas

Ao longo dos últimos anos, observou-se o baixo — praticamente nulo — índice de aproveitamento do conhecimento gerado nas pesquisas realizadas na EsAO. Quando se trata de aproveitamento, o primeiro questionamento surge de uma dicotomia: as pesquisas não são valorizadas porque não possuem qualidade suficiente ou não são valorizadas porque não são valorizadas? Salvo raríssimas exceções, os trabalhos elaborados pelos alunos do CAO são arquivados na biblioteca da Escola, sem qualquer aplicabilidade no desenvolvimento da doutrina militar vigente.

A discussão da relação causa-consequência desse baixo aproveitamento é extenuante e inócua. A percepção geral compreendida é de que os trabalhos de conclusão de curso, independente se *stricto* ou *lato sensu*, eram meramente formalidades técnicas para equiparação com o meio acadêmico, não se constituindo relevantes no seu conteúdo em nível suficiente para serem aproveitados.

Esse entendimento encontra explicação histórica, conforme apresentado nos antecedentes, e se traduzia no enfoque voltado às exigências formais — regras da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e outros aspectos metodológicos — em detrimento da profundidade e da relevância do conteúdo. Cabe destacar que todas as medidas implementadas se encontram em consonância com a regulamentação do mestrado profissional, conforme previsto na Portaria 17/2009-MEC.

Assim, a maioria dos alunos elabora sua investigação com enfoque de atingir metas formais para a aprovação. A condução dessa prática ao longo dos anos, no entender do autor deste artigo, é uma das principais causas para que haja pouco aproveitamento pela própria Instituição, já que os oficiais concludentes não enxergam possibilidades de “conteúdo” relevante nas pesquisas desenvolvidas. E a pesquisa com a vertente “profissional” preza justamente por ampliar a produtividade da organização demandante, apresentando resultados com clara aplicabilidade.

A quebra do paradigma de pesquisa como mera exigência curricular é um processo que encontra resistências de diversas naturezas, inclusive internas à EsAO, por parte de quem as orienta, visto que foi nesse sistema que o corpo docente foi “formado”. Reverter essa percepção, por mais nobre que seja a motivação, exige mudança de mentalidade que pode levar anos.

Acerca da gestão do conhecimento, evitou-se a procura por responsabilidades e priorizou-se identificar os motivos pelos quais se evidenciam baixos índices de aproveitamento, propondo soluções. A melhor forma de convencer a respeito da relevância da pes-

quisa é apresentar resultados práticos, principalmente no caso da modalidade profissional.

Dentre os principais obstáculos para o aproveitamento, destaca-se o formato final do trabalho. O volume de informações — seja de uma dissertação ou mesmo um trabalho de conclusão de curso — disposto em estilo de redação, com linguagem e formatação científica, tornava a sua leitura extenuante e sua aplicabilidade difícil, haja vista a demanda de tempo para adequar seu conteúdo ao formato dos principais produtos doutrinários concebidos pelo Exército: manuais, cadernos de instrução, notas de coordenação doutrinária, condicionantes doutrinárias e operacionais.

Assim, houve o entendimento de que a elaboração das pesquisas deveria facilitar ao máximo sua aplicabilidade. Nesse viés, algumas adaptações foram necessárias, dentre as quais podemos citar:

- Exigência para que a apresentação final do trabalho contenha, em anexo, uma proposta de solução prática, com o objetivo de transcrever, no formato que o autor considerar mais eficiente, as conclusões de sua investigação.
- Autorização, junto ao DECEX, da apresentação do trabalho sob formato de artigo científico, no programa *lato sensu*, o que tende a facilitar sua publicação.
- Disponibilização, pela SPG, de modelos de trabalhos em arquivo digital, para diminuir o tempo demandado pelos alunos com a formatação e manter o enfoque do aluno no conteúdo.
- Definição prévia de eixos temáticos interdisciplinares a serem pesquisados no ano letivo — que, por sinal, vai ao encontro

de um dos argumentos constantes do Parecer da CAPES 2013. A SPG, após consulta aos órgãos de direção setorial (ODS) e centros de instrução, consolida uma lista de temas sobre o eixo temático, agrupados por funções de combate ou outra segmentação específica. O objetivo é, ao final do ano letivo, encaminhar aos ODS um compilado sistematizado sobre uma temática relevante.

Quanto a essa adaptação, ressalta-se que não há a obrigatoriedade aos alunos da escolha de assuntos dos eixos temáticos, visto que, além desses, cada Curso elenca outros eixos prioritários, e ainda há a possibilidade de o aluno propor um tema no qual se considera especialista. Portanto, mantém-se

o aproveitamento das experiências e habilitações individuais; entretanto, ao se apresentar uma lista de assuntos mais detalhada e com delimitações claras, há um direcionamento que facilita e estimula a escolha por parte dos alunos.

Outro aspecto relevante que constitui um óbice para o aproveitamento dos trabalhos da EsAO é a concepção intrínseca de que o curso de mestrado apenas prepara o pesquisador e, somente a partir do doutorado, o autor estará capacitado para inovar. Esse entendimento, herdado do academicismo tradicional, não se sustenta na modalidade “profissional”, haja vista que a solução/aplicação é aspecto indelével para o perfil do pesquisador almejado por essa vertente científica, conforme pode ser observado no **Quadro 1**.

Similaridades e divergências entre CPG profissional e acadêmico		
Peculiaridades	CPG <i>stricto sensu</i> acadêmico	CPG <i>lato sensu</i> acadêmico
Core	Pesquisa básica e estratégica	Pesquisa tecnológica e industrial
Grade curricular	Com disciplinas ligadas à docência (pedagógico)	Puramente profissional
Corpo docente	Doutores e pesquisadores	Profissionais e executivos altamente qualificados
Perfil do candidato	Professor/pesquisador	Técnicos e profissionais
Seleção do candidato	Editais e seleção acadêmica	Segundo o Sr. Klaus Capelle, ¹ por intermédio da prospecção, passagens nos laboratórios das empresas, conceito de supervisor e pertinência do projeto e pesquisa
Foco discente	Formação sob a metodologia da pesquisa	Foco no aluno (profissionalização na área)
Produção	Acadêmico/pesquisa (livros, artigos e demais <i>papers</i>)	Soluções e aplicações empresariais/industriais
Fomento (Governo)	SIM	NÃO
Financiamento privado	Há possibilidade	Espera-se que o setor privado financie esse tipo de capacitação (empresas/indústrias)
Status quo	Tendência de equivalência quanto ao seu reconhecimento perante a sociedade	
Regimes de trabalho	Presenciais	EAD? (citado, mas não discutido)
Avaliação dos CPG	Adoção de mesma sistemática e equivalência, respeitando as singularidades dos CPG	
Custo de ensino	Acesso e apoio do Governo	Segundo o Sr. Antônio Carbonri, ² regulamentar o pagamento do CPG profissional (estendendo inclusive para o acadêmico)
Obs:		
1 Físico alemão, atual reitor da Universidade Federal do ABC		
2 Conselheiro CES/CNE		

Quadro 1 – Extrato de Quadro Comparativo entre as modalidades “profissional” e “acadêmico”

Fonte: Resumo Informativo nº 002/AAE/Departamento de Ciência e Tecnologia, de 9 de maio de 2017

Não obstante ao explicitado acima, destaca-se que a especificidade do ensino no Exército corrobora para a necessidade de aproveitamento das pesquisas elaboradas na EsAO. Basta compreender que, diferentemente de outras carreiras profissionais, os oficiais alteram seu enfoque de trabalho ao longo do tempo. Sendo assim, caso sua produção seja aproveitada apenas ao final da sua carreira — quando sua rotina profissional lhe exige conhecimentos no nível estratégico —, haverá uma escassez de soluções no nível tático.

Foco das pesquisas: miopia ou hipermetropia?

Outro aspecto extremamente relevante e polêmico para a reformulação da pesquisa na EsAO diz respeito à delimitação do nível a ser investigado. Enquanto na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) os cadetes são preparados para comandar frações nível pelotão (Pel) e subunidade (SU), na Casa do Capitão, os oficiais recebem ensinamentos para o assessoramento de frações no nível unidade (U). Na ECEME, o enfoque é o nível operacional-estratégico.

Nesse sentido, uma visão simplista levaria à conclusão de que as investigações na EsAO devem privilegiar o estudo dos batalhões — nível U; entretanto, recai-se em duas constatações práticas:

- o cadete não possui experiência prática para agregar valor aos estudos no nível Pel e SU — seus estudos, em geral, se restringem a revisões de literatura;
- as pesquisas na ECEME, majoritariamente, visam a analisar problemas no nível U ou superiores.

Surge, portanto, uma lacuna de conhecimento no nível Pel e SU, que se faz refletir na deficiência de conhecimentos atualizados para essas pequenas frações. Destaca-se que, no cenário dos conflitos modernos, essas frações são crescentemente empregadas de maneira descentralizada e autônoma, exigindo um dinamismo ímpar na gestão do conhecimento proveniente, principalmente, da implementação de tecnologias e de estudos de caso relativos ao emprego de forças armadas em todo o mundo.

Sendo exigência fundamental da modalidade “profissional” das pesquisas científicas, a vivência do autor no nível a ser investigado é imprescindível para que os estudos apresentem soluções aplicáveis. A credibilidade do conhecimento do autor sobre a temática investigada é condição *sine qua non* para que a Instituição usufrua suas conclusões. Conclui-se assim, que a efetividade das pesquisas na EsAO tende a ser maior caso seu enfoque priorize os níveis Pel e SU. Devido à especificidade de determinadas especializações — que, anteriormente à EsAO, já vivenciam o nível U ou mesmo superiores —, algumas exceções devem ser admitidas. Ressalta-se que essa percepção vislumbra a efetividade para a Instituição.

Outro óbice observado ao longo do estudo diz respeito à concepção acerca dos propósitos da EsAO. Existe uma corrente de militares que defende o direcionamento do ensino voltado às necessidades do fim da carreira, quando o militar trata de assuntos no nível político-estratégico. Essa percepção resume a EsAO à preparação intermediária para essa fase. Para tanto, insistem que as pesquisas da Casa do Capitão devem tratar de temas geopolíticos ou similares,

constituindo-se em uma preparação para a ECEME, o que agregaria cultura geral aos capitães. Muitos, inclusive, enxergam a pesquisa da EsAO como um treinamento para as técnicas de redação exigidas no concurso de admissão à ECEME.

Esse pensamento desconsidera as necessidades do nível tático. A maioria dos capitães concludentes do CAO, ao retornar aos corpos de tropa, assume funções de comando de subunidade ou assessores de batalhões, onde vão ser exigidos sobre decisões eminentemente práticas. Além disso, entre a EsAO e a ECEME, existe o Curso de Pós-Graduação em Bases Geo-Históricas para a Formulação Estratégica, que se constitui em uma ótima ferramenta para iniciar os oficiais no contexto político.

Obviamente, não se pretende alienar os capitães-alunos do conhecimento em outros níveis. A cultura geral é essencial para o oficial dialogar nos diversos meios em que se insere na sociedade. O que se pretende com a reformulação da pesquisa é, simplesmente, produzir estudos no nível tático com credibilidade e aplicabilidade. Inclusive, para o desenvolvimento do senso crítico em assuntos diversos, propõe-se estimular a produção de artigos de opinião sobre temáticas em níveis superiores, entretanto desvinculada do trabalho de conclusão do CAO.

Corpo docente

A SPG é a responsável pela coordenação e fiscalização das pesquisas na EsAO, e sua estrutura é recente quando comparada à história da Escola. Sua implementação data de meados da primeira década deste século, e sua composição se manteve, basicamente,

inalterada, a não ser pelo crescimento progressivo do número de oficiais prestadores de tarefa por tempo certo (PTTC).

Devido à quantidade de alunos, a orientação acadêmica é descentralizada para os instrutores dos cursos, permanecendo apenas os alunos do mestrado profissional sob a tutoria dos oficiais PTTC da SPG. A disponibilidade de vagas para o programa *stricto sensu* varia de acordo com o efetivo de orientadores da SPG. No ano de 2017, por exemplo, foram destinadas cinco vagas para cada orientador, totalizando quarenta e cinco alunos inscritos no programa.

Sobre a tutoria do mestrado profissional, apesar de vasta experiência militar e metodológica, uma avaliação natural da orientação acadêmica pelos oficiais PTTC da SPG induz à percepção de que esses militares se encontram afastados da vivência prática do nível tático há muitos anos. Essa lacuna possui baixo impacto na vertente acadêmica das pesquisas, entretanto, para a modalidade profissional é interessante que a qualificação do orientador contemple *expertises* alinhadas com o cenário atual, composto por tecnologias e desafios que se alteram com velocidade vertiginosa.

A fim de mitigar essa deficiência, existe a possibilidade da implementação de parcerias com instituições civis e militares, de forma a permitir, aos docentes, participação em experimentações doutrinárias, exercícios de adestramento, visita a tropas em operações reais, eventos científicos ou outras atividades que agreguem atualizações práticas, não restritas a revisões de literatura.

Outro fator extremamente relevante — inclusive um dos principais argumentos

para o parecer negativo da CAPES em 2013 — diz respeito à baixa produção por parte do corpo docente. Não há registro de qualquer pesquisa autônoma conduzida pelos oficiais PTTC no nível tático. Embora não haja o objetivo de cumprir as exigências da CAPES simplesmente por automatismo, esse requisito de produção é fundamental para manter a atualização do corpo de orientadores, sem contar os ganhos da visibilidade do programa e os intercâmbios que advêm desta prática.

Apesar do destaque que se dá ao mesurado profissional, este estudo não se restringiu a este programa. O objetivo foi otimizar a produção e aproveitamento das investigações em ambos os programas: *stricto* e *lato sensu*. Acerca deste último, que contempla quase 90% dos alunos, uma análise preliminar detectou algumas oportunidades de melhoria no tocante ao seu corpo docente:

- Os instrutores estavam orientando alunos acerca de temáticas completamente distintas, não aproveitando a especialização prévia dos docentes e dificultando a revisão de conteúdo dos trabalhos dos alunos.
- Os encargos de rotina dos instrutores, notadamente a sistemática de aprovação-correção de provas, demandam uma parcela significativa do seu tempo, impedindo a constante atualização de conhecimentos, imprescindível para a orientação de pesquisas.
- Os instrutores, em sua maioria, realizaram trabalhos de conclusão de curso influenciados pelo paradigma de mera exigência curricular, o que resulta numa reprodução automática no seu método de orientação/correção.

A exigência de produção por parte dos instrutores dos Cursos — orientadores do programa *lato sensu* — encontra óbices no tempo desses militares, haja vista as demais atividades que desenvolvem: a preparação e condução de aulas, os exercícios no terreno e a extenuante sistemática de elaboração de provas. Ademais, cabe destacar que esses instrutores ainda possuem encargos administrativos muito grandes, comuns em todas as unidades militares, como sindicância, escala de serviço, entre outros.

Portanto, no nível *lato sensu*, foi considerada uma solução mais adequada o agrupamento de alunos, que se encontram investigando temas similares, sob a orientação de instrutor com especialização sobre essa temática. Assim, constituiu-se um corpo de docentes por afinidade ao tema, o que pode desenvolver um desenho estrutural de “especialistas” por temáticas. Uma consequência interessante dessa medida, e que deve ser estimulada, é a participação do instrutor “especialista” em cursos e seminários específicos existentes.

No âmbito do *stricto sensu*, o corpo docente não possui encargos administrativos ou outros que concorram com a sua atividade-fim. Naturalmente, além da orientação acadêmica, os oficiais PTTC realizam a correção dos projetos inscritos no processo seletivo e participam de bancas examinadoras. Porém, possuem carga mínima — em torno de duas horas por ano — como professor de disciplina, o que os torna mais aptos e em condições para pesquisa, se compararmos sua disponibilidade de tempo com a da maioria de professores de programas de pós-graduação do país.

Assim, a definição de uma linha de pesquisa para cada orientador do programa *stricto sensu* se especializar e, por consequência, se capacitar à orientação acadêmica é factível e essencial. Orientar apenas a metodologia científica não condiz com o que se espera de um mestrado profissional. A utilização de coorientadores ou supervisores para usufruir técnicos especialistas é uma manobra aceitável, mas deve ser acessória, já que o corpo permanente deve ser a referência no conteúdo, e não apenas no método.

Entretanto, mais uma vez, a especificidade das ciências militares no nível tático impõe uma barreira para esse processo. A diversidade de temas exigiria uma infinidade de orientadores na tentativa de abranger, com profundidade, todos os assuntos. Uma visão simplista — e alinhada com exemplos do meio civil — levaria à opção de aceitar apenas trabalhos que estivessem inseridos na especialização dos orientadores disponíveis. Contudo, ressalta-se que essa solução não seria interessante para a Instituição, pela probabilidade de desprezar excelentes trabalhos, além do aspecto legal, devido às vantagens pecuniárias e na valorização da carreira dos oficiais que concluem o mestrado.²

Questão recorrente na SPG — também fruto de depreciação por parte da avaliação da CAPES em 2013 — é a contratação de professores para disciplinas consideradas secundárias no ensino da EsAO, como Relações Internacionais, Ciências Políticas e Estratégia. No que reflete à pesquisa, essa medida teria pouco impacto prático na produtividade, visto que raríssimos trabalhos possuem enfoque direcionado a temáticas afetas a essas áreas do conhecimento. Dessa

forma, o processo de otimização implementado em 2016 não considerou como prioritária a contratação de professores.

Catálise de experiências

Um dos principais argumentos utilizados pela corrente que percebe a pesquisa como mera exigência curricular reside no menosprezo às capacidades e experiências dos capitães-alunos. Essa concepção não condiz com a realidade. A maioria dos oficiais, ao ingressarem na EsAO, já possui cerca de 10 anos de vivência profissional no nível tático, sem contar as mais diversas habilitações, cursos e estágios civis e militares.

Outro fato que reforça sua experiência é a crescente participação do EB em operações reais de vulto e considerável intensidade, como a segurança dos Jogos Olímpicos e a pacificação de comunidades como Complexo do Alemão e da Maré.

Por mais que operações de garantia da lei e da ordem não se constituam a prioridade do EB, é inegável que a experiência da progressão sob fogos em ruas e vielas exige relevante adaptação e evolução das tropas e pode ser replicável a muitas situações de conflitos atuais vivenciados por vários exércitos estrangeiros. A despeito disso, muitos militares ainda evitam colher ensinamentos desse tipo de operação, talvez ainda bloqueados por uma visão ortodoxa pelo tipo de emprego e por ainda acreditarem que os exércitos somente serão empregados em uma guerra irrestrita, em que poderiam evacuar a população e impor força sem haver contraposição da mídia (VISACRO, 2018).

Assim, o presente estudo percebe como subemprego da capacidade intelectual

dos capitães a Instituição não exigir que suas investigações redundem em soluções para as demandas existentes. Sem dúvidas, a concorrência de tempo entre a pesquisa e as avaliações da EsAO tendem a diminuir o ímpeto do pesquisador. Entretanto, a experiência dos militares indica que a rotina nos corpos de tropa restringe ainda mais o tempo disponível para qualquer pesquisa.

Nesse sentido, este estudo entende que o CAO representa um excelente momento de reflexões críticas por parte dos capitães, em que o aluno confronta suas vivências com a doutrina militar vigente e traduz seus pensamentos em soluções práticas por meio de metodologia científica. Catalisar esses conhecimentos e transformá-los no formato inteligível para sua aplicabilidade caracterizam o sucesso pleno esperado.

Próximos passos

A implementação do processo de otimização da pesquisa teve, em 2017, seu batismo de fogo. Após um ano de estudo e preparativos, que incluíram o convencimento dos instrutores dos Cursos acerca das vantagens da mudança, o primeiro passo contemplou, basicamente, o programa *lato sensu*.

Sem dúvidas, conforme previsto no planejamento inicial, algumas adaptações foram necessárias ao longo do processo, como a necessidade de uma tutoria para os instrutores compreenderem a diferença entre trabalho de conclusão de curso e artigo científico, bem como a própria tarefa de orientação acadêmica. Contudo, a aprovação do processo, tanto por docentes como pelos discentes, foi extremamente satisfatória.

Difusão de soluções

Na sequência do processo, vislumbra-se a finalização do ano letivo com a elaboração dos cadernos de pesquisas compiladas por eixo temático e o subsequente encaminhamento para o Comando de Operações Terrestres, centros de instrução e estabelecimentos de ensino.

A remessa dos títulos dos trabalhos sempre ocorreu, entretanto, a dispersão de assuntos dificultava a sua compilação. O agrupamento dos temas, desde sua origem na seleção pelos alunos, pretende facilitar o trabalho de possíveis grupos de estudo responsáveis pela atualização da doutrina. Almeja-se também a autorização para o aproveitamento dos conhecimentos provenientes das pesquisas para exploração de experiências nos estabelecimentos de ensino do EB.

Embora seja comum no meio acadêmico, a exploração de estudos recentes em salas de aula encontra resistências no meio militar. O receio de contradizer uma informação constante em manual restringe a liberdade de manobra dos instrutores, que se encontram cerceados de agregarem “novos conhecimentos” devido à falta de amparo para a cobrança em avaliações.

Essa mentalidade se constitui em um dos maiores obstáculos para atender ao dinamismo curricular tão essencial ao militar no nível tático. A cultura institucional impõe uma longa sistemática para admitir a inclusão de conhecimentos nos manuais de campanha, como, por exemplo, a experimentação em exercícios no terreno ou mesmo relatos de guerras ocorridas.

O processo de otimização da pesquisa não pretende criar doutrinas ou mesmo substituir a metodologia de admissão de

novos conhecimentos. A intenção é explorar estudos recentes nas salas de aula, de estabelecimentos de ensino e centros de instrução, com a finalidade de estimular o pensamento crítico e soluções inovadoras. O processo de atualização de manuais já não possui a agilidade suficiente para acompanhar a evolução dos conflitos e, dessa forma, seria interessante dispor de outras referências.

Nesse sentido, as pesquisas podem-se constituir em excelente subsídio para apresentar tendências e experiências nacionais e internacionais. A reflexão sobre técnicas e táticas ainda não consolidadas como doutrina se propõe a desenvolver a criatividade e espírito inovador, além de verificar a efetividade do método de planejamento vigente quando do emprego de novas ferramentas e contra novas ameaças.

Apesar de não se constituir objeto deste estudo, o sistema de avaliação da EsAO — como também de outras escolas do EB — merece ser mencionado. A sistemática de classificação, com suas imensas consequências para a carreira do oficialato, impõe uma busca incessante pelo maior grau possível. Desse modo, a inclusão de conhecimentos táticos recentes e inovadores nas avaliações tende a ampliar a reflexão e aprendizagem dos alunos quanto à Guerra na Era da Informação.

Estrutura organizacional

Algumas das deficiências relatadas na seção anterior tratavam sobre a lacuna entre a pesquisa e a doutrina bem como a dificuldade de atualização do corpo docente pela dinâmica do nível tático.

Em face do exposto, vislumbra-se — como possível solução para ampliar a efetivi-

dade e aplicabilidade das pesquisas principalmente no nível *stricto sensu* — a integração da Seção de Coordenação Doutrinária (SECOD) com a SPG, a partir da instituição de uma Divisão de Pesquisa e Doutrina. Essa Divisão atende, por natureza da concepção, todas as prerrogativas essenciais para o que se pretende de pesquisas no nível tático: alinhamento prático com o dinamismo curricular.

Essa fusão pretende, além da integração semântica, agilizar o processo de incorporação de conhecimentos provenientes de pesquisas ao conteúdo ministrado no curso da EsAO. Composta, de acordo com o atual quadro de cargos, por onze militares, a SECOD é responsável pela análise doutrinária das provas formais e temas ministrados pelos Cursos, além de coordenar a elaboração de publicações doutrinárias.

Uma possível estrutura para essa integração reduziria alguns encargos administrativos, que poderiam ser centralizados em uma secretaria única, e contempla a instituição de um Centro de Pesquisa Tático, constituído por linhas de pesquisa especializadas, que podem ser definidas dentre os elementos do poder de combate ou mesmo temáticas específicas de alto impacto no nível tático, como: terrorismo, SARP entre outras.

Cada linha de pesquisa pode ser integrada por um oficial PTTC — atualmente orientador do mestrado profissional — e um oficial instrutor da SECOD, caracterizando a interação entre a metodologia e a atualização doutrinária. Esse formato possui a vantagem, também, de ampliar a capacidade de vagas disponíveis ao programa *stricto sensu*, tendo em vista a disponibilidade dos atuais

instrutores da SECOD que possuem a titulação de mestre, como orientadores.

Nesse sentido, outra possibilidade de ampliar a disponibilidade de vagas para o mestrado profissional é a utilização de instrutores do Curso de Ensino a Distância (CEAD) como orientadores acadêmicos. Para tanto, é interessante que sejam designados para o CEAD instrutores com o curso de mestrado. Essa possibilidade advém da disponibilidade dos instrutores do referido curso durante todo o ano, por não realizarem exercício no terreno, além de sua capacidade de especialização em disciplinas cujas temáticas são frequentemente abordadas em pesquisas e cuja tarefa de lecionar cabe ao CEAD: liderança, história militar, gestão organizacional.

Longo prazo

Em uma terceira fase de reformulações, vislumbra-se a consecução de um antigo sonho de consumo da SPG: a realização de um curso de mestrado com dedicação exclusiva. Uma linha de ação já estudada anteriormente e que tende a suprir diversas demandas para a efetividade da pesquisa é a possibilidade de o pesquisador se dedicar, ao longo de um período determinado, somente ao estudo relacionado à sua temática.

Atualmente, essa solução parece distante por diversos motivos, notadamente a escassez de pessoal nos corpos de tropa e a própria efetividade do que está sendo produzido. Entretanto, a partir do momento em que as pesquisas apresentarem resultados significativos, principalmente quanto à economia de recursos humanos e financeiros, o

EB tenderá a compreender como vantagem a alocação de uma parcela de seus oficiais para a solução de demandas.

Por exemplo, a Instituição pode delegar a um oficial pesquisador um estudo comparativo de diversos modelos de simuladores de tiro para que, ao final e utilizando-se de metodologia apropriada — como experimentações conduzidas nos corpos de tropa —, conclua sobre a que apresenta a melhor relação custo-benefício. Tal medida visa a evitar a tomada de decisões, muitas vezes parcial e errônea, que causam prejuízos irreparáveis e, também, a auxiliar na evolução da doutrina.

Uma possível operacionalização — dessa pesquisa com dedicação em tempo integral — seria a seleção, a partir de um efetivo de oficiais com perfil e habilitação específica, de um grupo restrito de pesquisadores — *a priori*, em torno de cinco — que possuam maior relação com as demandas a serem investigadas. Esses militares receberiam recursos para acompanhar e realizar experimentações doutrinárias e participar de eventos científicos alinhados com seu estudo. Sob contínuo acompanhamento metodológico da SPG/EsAO, deveriam apresentar seus resultados em, no máximo, doze meses.

Ao longo do período de estudo, o pesquisador poderia ser aproveitado para ministrar palestras ou instruções em estabelecimentos de ensino e, após a sua conclusão, poderia ser designado instrutor do centro de instrução interessado em sua pesquisa. Esse delineamento de carreira encontra amparo na crescente necessidade de especialização dos oficiais, o que vai de encontro à obsoleta cultura que valoriza o

“conhecimento do tamanho de um oceano com a profundidade de um palmo”.

Ainda sob a óptica de valorização do pessoal com perfil de pesquisador, urge um estudo sobre a inclusão da produção científica continuada na valorização do mérito atribuída aos militares. A referida medida, adaptada às necessidades de cada fase da carreira, pode-se refletir em motivação para uma nova cultura institucional que não enxergue uma barreira entre o guerreiro e o pesquisador.

Outra evolução que se vislumbra essencial é a integração entre combatentes e engenheiros. A tecnologia e suas soluções cirúrgicas ganham cada vez mais espaço no teatro de operações, e as frações táticas não podem mais abdicar desses recursos. Assim, estudos devem ser conduzidos de forma integrada, em que o combatente define suas necessidades enquanto o engenheiro avalia as possibilidades e apresenta o protótipo. Entretanto, diferentemente do que ocorre atualmente, esse trabalho deve ser conduzido em parceria desde a sua concepção para evitar que o combatente termine sua pesquisa sugerindo requisitos inviáveis sob o ponto de vista técnico.

O Projeto *Tablet* da EsAO é um exemplo de subemprego da tecnologia. A substituição de manuais impressos pelos digitais realmente já compensou financeiramente o investimento, porém existem muitas outras funcionalidades do *tablet* que poderiam ser exploradas. Por exemplo, um estudo integrado entre engenheiros e combatentes poderia desenvolver aplicativos que simulassem o planejamento tático em cartas di-

gitalizadas, com o emprego de simbologias militares e análise de linhas de ação. Essa solução pode ter custo zero para a Instituição, caso haja a disponibilidade de vagas para um mestrado profissional, cujo resultado exigido seja um protótipo para essa aplicação.

Considerações finais

Após um período de reflexões e estudos acerca do melhor caminho para otimizar a produção científica dos alunos da EsAO, diversas medidas já foram implementadas, e os resultados aparentam encaminhar em maior aplicabilidade dos conhecimentos gerados pelas pesquisas na Casa do Capitão.

Como qualquer mudança estrutural em uma instituição tradicional e hierarquizada como o EB, esse processo tende a encontrar dificuldades e resistências, que, ao longo do primeiro ano de sua implementação, não se constituíram em obstáculo. Pelo contrário, vários alunos e instrutores elogiaram a proposta e demonstraram motivação para desenvolver um estudo, por acreditarem que sua “voz possa ser ouvida” pelo EB.

Além dos resultados já obtidos, os próximos passos devem ser os mais decisivos para o sucesso do processo. A maneira como as pesquisas serão compiladas e suas “soluções práticas” apresentadas aos escalões superiores precisam transmitir credibilidade e atratividade para facilitar seu aproveitamento e subsequente difusão para a “ponta da linha”.

Por fim, é importante salientar que a otimização da pesquisa é um processo que não se esgota em simples medidas. A conscientização dos agentes responsáveis, desde a seleção dos eixos temáticos prioritários até

a divulgação dos resultados, precisa ser constante. A cultura institucional carrega alguns paradigmas que precisam ser desmitificados, e o produto da pesquisa geralmente não possui uma clareza e objetividade que facilite sua atratividade.

Dessa forma, o acompanhamento dos resultados das primeiras medidas bem como a implementação dos próximos passos do

processo precisam ser continuamente avaliados e reajustados de acordo com os novos cenários que surgem. A inclusão da Defesa Nacional como área de conhecimento e a instituição do doutorado profissional, homologadas pelo Ministério da Educação em 2017, representam grandes avanços e merecem novos estudos, por parte da EsAO, para que sejam aproveitados em sua plenitude. 🌐

Referências

ALMEIDA, João Daniel Lima de. **História do Brasil**. Brasília: FUNAG, 2013.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NUNES, R. F. O Instituto Meira Mattos da ECEME e o Processo de Transformação do Exército Brasileiro. **Coleção Meira Mattos, revista das ciências militares**. Volume 2, nº 26, 2º quadrimestre. Rio de Janeiro: ECEME, 2012.

VISACRO, Alessandro. **A Guerra na Era da Informação**. São Paulo: Contexto, 2018.

N. da R.: A adequação do texto e das referências às prescrições da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é de exclusiva responsabilidade dos articulistas.

¹ Devido aos Jogos Olímpicos de 2016, os próprios nacionais residenciais (PNR) destinados aos alunos foram utilizados em apoio à organização do evento esportivo, o que foi decisivo para a não realização da fase presencial no referido ano.

² Os capitães concludentes do mestrado profissional da EsAO (ou curso equivalente reconhecido pelo EB) fazem jus a um adicional de habilitação correspondente a 25% do soldo, enquanto os não possuidores do referido curso recebem apenas 20%. Além disso, os oficiais possuidores da titulação acima citada têm um acréscimo de 3,0 pontos em sua Ficha de Valorização do Mérito, utilizada como critério para promoções.