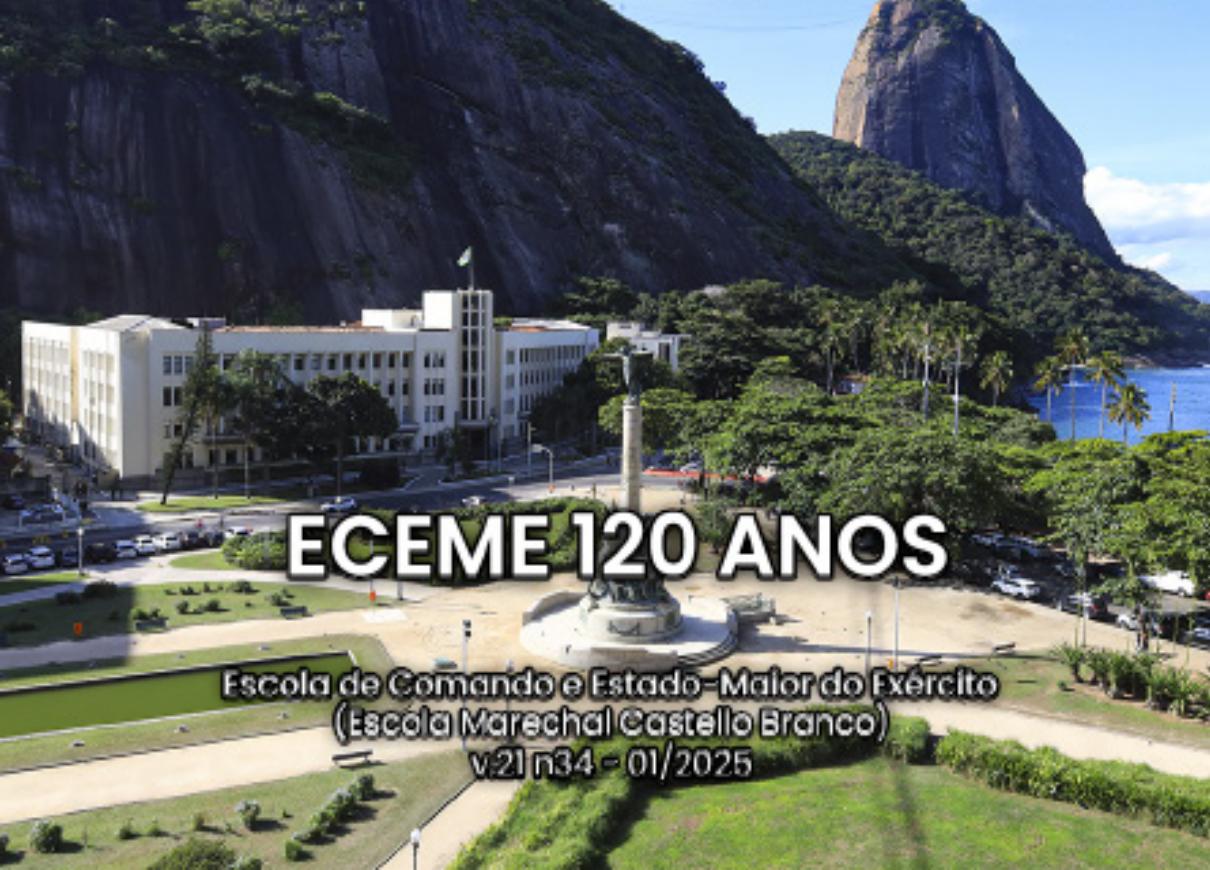




PADEC EME

A publicação de atualização dos diplomados da ECEME

Publicação semestral | Nº 01/2025



ECEME 120 ANOS

Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
(Escola Marechal Castello Branco)

v.21 n.34 - 01/2025

PADEC EME

01/2025
Rio de Janeiro



ISSN 1677-1885

O PADEC EME é uma publicação semestral da Divisão de Doutrina da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), de natureza acadêmica, sem fins lucrativos, baseada na política de acesso livre à informação.

Endereço e Contato

Praça General Tibúrcio, 125, Praia Vermelha, Rio de Janeiro/RJ, Brasil. - CEP: 22290-270.
Tel: (21) 2519-5370

Os textos publicados não refletem, necessariamente, a opinião da ECEME ou do Exército Brasileiro.

Comandante da ECEME

Gen Bda MARIO EDUARDO MOURA SASSONE

Editor

Maj GUSTAVO HENRIQUE LIMA FARINHA

Comissão Editorial

Cel ROGÉRIO ARRIAGA MUXFELDT

Cel R/1 NEWTON CLEO BOCHI LUZ

Cel R/1 RAPHAEL MOREIRA DO NASCIMENTO

Cel R/1 FLÁVIO ROBERTO BEZERRA MORGADO

TC EQU ORLANDO PATRÍCIO ZALDUMBIDE MORALES

Maj WAGNER DE MATOS SALUSTRIANO

Diagramador e Designer Gráfico

Maj GUSTAVO HENRIQUE LIMA FARINHA

Propriedade Intelectual

Todo o conteúdo do periódico, exceto onde está identificado, está licenciado sob uma Licença Creative Commons do tipo atribuição BY-NC-SA 4.0.

Editoração

Maj GUSTAVO HENRIQUE LIMA FARINHA

Impressão

Gráfica do Exército - Estabelecimento General Gustavo Cordeiro de Farias

Design gráfico da capa

Sd JEAN CARLOS MONTEIRO DE OLIVEIRA FILHO

Tiragem

200 exemplares (Distribuição Gratuita)

Disponível também em:<<http://www.ebvistas.eb.mil.br/PADEC EME>>

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP):

P123 PADEC EME. — N. 01- . — Rio de Janeiro:
ECEME, 2002-. v. : il.; 23 cm.

Semestral

Publicada dos n.1-14 com o título PADEC EME entre os anos de 2002 e 2007, volta a ser publicada com o mesmo título em 2015, dando sequência a sua numeração. ISSN : 1677-1885

1.DOUTRINA MILITAR. 2. DEFESA. I. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (Brasil).

PREFÁCIO

Foi com grande satisfação que recebi a proposta do Gen Sassone para prefaciar o PADECEME que comemora os 120 anos da Escola Marechal Castello Branco.

Exerci o honroso Comando da ECEME entre março de 2018 e fevereiro de 2019. Minha saída do cargo ocorreu muito antes do que eu desejava, em função do irrecusável convite para ser Chefe de Gabinete do Ministro de Estado da Defesa, função que exercei entre janeiro de 2019 e julho de 2020.

No período passado à frente de nossa Escola, pude comprovar o altíssimo nível de seus corpos docente e discente. Sempre enfatizava com nossos alunos que o oficial do QEMA deve buscar a solução de problemas inéditos e buscar a constante evolução do Exército Brasileiro.

Nessa revista, teremos a oportunidade de ler artigos de importantes chefes militares, que discorrem sobre diversos temas de nosso cotidiano “ecêmico”.

Inicialmente, o Cel Lucas, antigo e respeitado instrutor, celebra os 120 anos da ECEME, fundada em 1905 como Escola de Estado-Maior (EMM) e hoje reconhecida como centro de excelência na formação de líderes militares de alto nível. O texto destaca a importância do centenário, celebrado em 2005, como marco que revitalizou tradições e consolidou novos valores institucionais, como a denominação histórica “Escola Marechal Castello Branco”.

A ECEME tem papel crucial na modernização do Exército Brasileiro, adaptando-se às mudanças tecnológicas, políticas e sociais ao longo de mais de um século. Durante as Grandes Guerras e conflitos subsequentes, a Escola preparou oficiais para missões complexas, expandindo seu currículo para incluir ciências sociais, relações internacionais e gestão. A partir da década de 1970, reforçou o compromisso com a formação integral dos oficiais, abrangendo aspectos técnicos, éticos e humanos.

O artigo conclui que, após 120 anos, a ECEME mantém-se comprometida com a formação de líderes militares preparados para os desafios do século XXI, preservando sua memória institucional e promovendo inovação e cooperação internacional.

Em seguida, o Gen Sérgio, Comandante entre abril de 2011 e dezembro de 2012, aborda os desafios enfrentados pelo Comando da ECEME em um cenário de transformação do Exército Brasileiro. O autor destaca a necessidade de adaptação contínua diante de mudanças tecnológicas, doutrinárias e sociais, que impactam a formação dos oficiais e a estrutura da Escola.

O texto ressalta a importância da liderança em um ambiente complexo e dinâmico, onde o comando deve equilibrar tradição e inovação, mantendo o foco na excelência acadêmica e na preparação dos alunos para missões cada vez mais desafiadoras. O autor discute a importância da integração entre diferentes áreas do conhecimento, a valorização da pesquisa e o estímulo ao pensamento crítico.

O artigo também reflete sobre a necessidade de fortalecer a cooperação com outras instituições militares e civis, promovendo o intercâmbio de experiências e o desenvolvimento de competências estratégicas. O Comando da ECEME é visto como um agente de mudança, responsável por guiar a Escola em um contexto de evolução e modernização do Exército Brasileiro.

No próximo artigo, o Gen Elias, Comandante entre fevereiro de 2015 e setembro de 2016, analisa a trajetória da ECEME como instituição em constante transformação. O autor destaca a capacidade da Escola de se reinventar ao longo dos anos, incorporando novas tecnologias, metodologias pedagógicas e abordagens interdisciplinares.

O texto aborda a importância da atualização curricular, o uso de ferramentas digitais e a promoção de um ambiente de aprendizagem colaborativo. O autor ressalta o papel da ECEME na formação de líderes capazes de atuar em cenários complexos e incertos, preparando-os para desafios contemporâneos, como a segurança cibernética e a cooperação internacional, concluindo que, ao longo de sua história, a Escola tem se mostrado resiliente e adaptável, mantendo-se na vanguarda da educação militar no Brasil.

Na sequência, o Gen Richard, Comandante entre setembro de 2016 e março de 2018, discute a ECEME como “Escola do Método”, destacando sua contribuição para o desenvolvimento do pensamento estratégico e tático no Exército Brasileiro. O autor analisa a evolução dos métodos de ensino e pesquisa ao longo dos anos, enfatizando a importância da metodologia científica e do rigor acadêmico.

O texto ressalta que a ECEME é reconhecida por sua capacidade de sistematizar conhecimentos e desenvolver estratégias eficazes para a tomada de decisão. O autor destaca o papel da Escola na formação de oficiais críticos, capazes de analisar problemas complexos e propor soluções inovadoras, sendo um centro de referência para o desenvolvimento do pensamento estratégico no Brasil e contribuindo para a modernização e fortalecimento do Exército.

Já o Gen Vergara, Comandante entre fevereiro de 2019 e setembro de 2020, aborda os desafios enfrentados pela ECEME durante a pandemia de COVID-19. O autor destaca a necessidade de adaptação rápida diante das restrições impostas pela crise sanitária, como a adoção do ensino remoto e a manutenção das atividades acadêmicas em um ambiente virtual.

O texto ressalta o compromisso da Escola em garantir a continuidade do ensino e a formação dos oficiais, mesmo em condições adversas. O autor discute as lições aprendidas com a pandemia, como a importância da flexibilidade, da inovação tecnológica e do apoio à saúde mental dos alunos e docentes, concluindo que a ECEME demonstrou resiliência e capacidade de adaptação, reforçando seu papel como instituição de excelência em educação militar.

Finalmente, o Gen Márcio, Comandante entre setembro de 2020 e abril de 2022, analisa a criação da Seção de Liderança e História da ECEME, destacando sua importância para a preservação da memória institucional e o desenvolvimento do pensamento estratégico. O autor discute o papel da Seção na promoção de estudos sobre liderança, história militar e valores institucionais.

O texto ressalta a contribuição da Seção para a formação de líderes éticos e comprometidos, capazes de enfrentar os desafios contemporâneos. O autor destaca a importância da pesquisa histórica e do estudo de casos para o aprimoramento da liderança no Exército Brasileiro, chegando à conclusão que a Seção de Liderança e História é fundamental para o fortalecimento da identidade institucional da ECEME e para a formação de oficiais preparados para liderar em cenários complexos.

Ao iniciarmos o segundo quartil do século XXI, podemos dizer que a história não terminou como afirmava Francis Fukuyama, em 1989. Os diversos conflitos existentes no planeta tendem a dar razão a Carl von Clausewitz, que ainda no século XIX escreveu no Livro VIII do Da Guerra:

“A guerra é simplesmente a continuação do intercâmbio político com a adição de outros meios. Usamos deliberadamente a expressão “com a adição de outros meios”, pois queremos deixar claro que a guerra em si não interrompe o intercâmbio político, nem o transforma em algo completamente distinto. Esse intercâmbio continua essencialmente o mesmo, independentemente dos meios que emprega.”

Assim sendo, a Escola Marechal Castello Branco continuará a ser o grande centro intelectual do EB, onde se estuda e se discute nossa atividade fim.

Para encerrar com um tom bem-humorado, só quem viveu alguns anos como aluno, instrutor ou Comandante da ECEME se comunica usando expressões consagradas como: “isso é rolha”; “vagão dormitório”; “o inimigo é dono de sua vontade” e “a Divisão corre riscos”!

Parabéns à ECEME pelas 12 décadas de dedicação ao Exército e uma excelente leitura a todos!

Gen Div R1 Edson Diehl Ripoli¹

1 O autor é eterno Comandante da ECEME no período de MAR 18 a FEV 19.

Comando de Escolas de Estado Major, Rio de Janeiro, 26 de Janeiro
de 1906.

Ordem do dia 2º 1

Para os devidos efeitos, faço público que assumi hoje o Comando desta Escola, criada pelo Regulamento que baixou com o Decreto n.º 5698 de 2 de Outubro de 1905 para a qual fui nomeado Comandante por Decreto de 24 do corrente. Neste honroso posto, que me confiou o Governo da República, procurarei, até onde permitirem as minhas forças, imprimir a orientação dada pelo actual Regulamento ao ensino militar, havendo na experiência já adquirida os métodos e as normas adaptávlos a cada caso.

Para a realização desse desideratum, estarei sempre pronto a colher, estudar e aceitar todas as idéias e informações que, a bem dos diversos serviços, me quiseram espontaneamente apresentar os chefes e oficiais do ministério e da Administração e funcionários civis.

Como o concurso de tais elementos e circunscrito às rotas traçadas pelo Regulamento vigente, julgo poder faze uma administração que de alguma maneira corresponda à confiança com que me distinguiu o Governo da República.

Miguel Henrique
1º de Abril

Ordem do Dia Nr 01, de 26 de janeiro de 1906

Fonte: Acervo ECEME

SUMÁRIO

120 ANOS DE EXCELÊNCIA, NOVOS MARCOS E TRADIÇÕES RENOVADAS

9-16

Cel R/1 QEMA JOSÉ LUCAS DA SILVA

OS DESAFIOS DE COMANDAR A ECEME EM UM CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO

17-30

Gen Bda R/1 SÉRGIO JOSÉ PEREIRA

ECEME, UMA ESCOLA EM TRANSFORMAÇÃO

32-50

Gen Div R/1 ELIAS RODRIGUES MARTINS FILHO

ECEME - A ESCOLA DO MÉTODO - “DOS MÉTODOS”

52-67

Gen Ex RICHARD FERNANDEZ NUNES

A ECEME E O DESAFIO DA PANDEMIA DA COVID-19

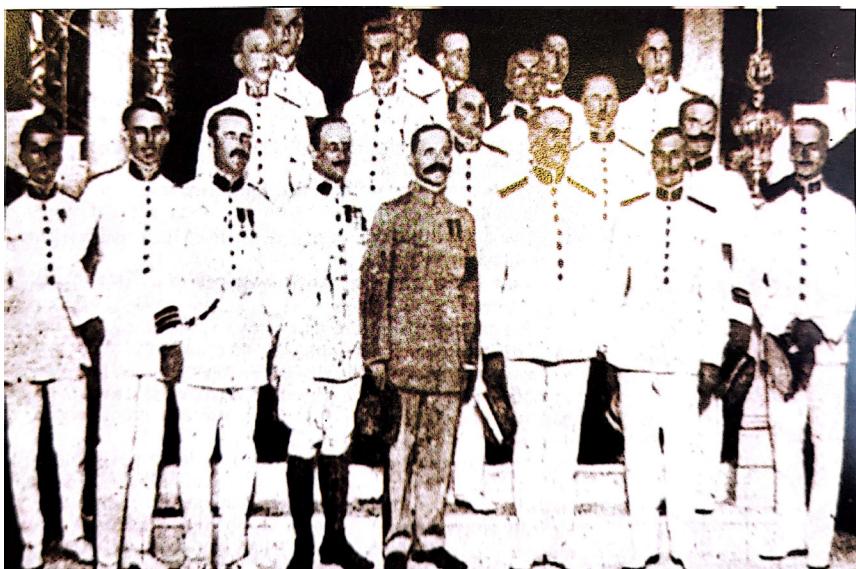
69-78

Gen Bda R/1 RODRIGO PEREIRA VERGARA

A CRIAÇÃO DA SEÇÃO DE LIDERANÇA E HISTÓRIA DA ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

80-95

Gen Div MARCIO DE SOUZA NUNES RIBEIRO



1º Turma do Curso de Comando e Estado-Maior da ECEME

Fonte: Acervo ECEME

120 ANOS DE EXCELÊNCIA, NOVOS MARCOS E TRADIÇÕES RENOVADAS

Cel R/1 QEMA JOSÉ LUCAS DA SILVA¹

Em 1905, durante um período de modernização e afirmação nacional, nascia a Escola de Estado-Maior, hoje denominada Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME). Cem anos depois, em 2005, a ECEME, como Instituto de mais elevado nível do ensino militar do Exército Brasileiro, celebrou seu centenário, marcando uma trajetória de dedicação à formação de líderes militares de alto nível. Nessa data memorável, a comemoração não apenas honrou o passado ilustre desta Escola centenária, mas também revitalizou tradições e introduziu novos marcos, sendo um dos mais importantes a denominação histórica “Escola Marechal Castello Branco”².

A ECEME foi fundada com a missão de capacitar oficiais nas áreas de estratégia, tática e planejamento operacional, desempenhando papel crucial na modernização do Exército Brasileiro. Ao longo de um século, a Escola adaptou-se às mudanças tecnológicas, políticas e sociais, mantendo-se na vanguarda da educação militar. Marcar seu centenário foi reconhecer o pleito dos pioneiros de 1905 e de todas as gerações que os seguiram no afã de conduzi-la em constante evolução, vitoriosa rumo a um futuro sem limites.

Durante as Grandes Guerras e conflitos subsequentes, a ECEME preparou oficiais para missões complexas, tanto no âmbito nacional quanto internacional. Nas décadas seguintes, a Instituição expandiu seu currículo, incorporando estudos em ciências sociais, relações internacionais e gestão, refletindo a crescente

¹ O autor é Coronel reformado, Subcomandante da ECEME durante o ano do bicentenário da ECEME ocorrido no ano de 2005.

² Denominação recebida pela Portaria 526, de 11 de junho de 2005, do Comandante do Exército.

complexidade dos desafios militares. A efeméride centenária não poderia passar despercebida.

Esta Instituição secular consolidou-se como um centro de excelência acadêmica, incorporando avanços tecnológicos e metodologias pedagógicas inovadoras. A partir da década de 1970, com a reestruturação das Forças Armadas e a crescente profissionalização do Exército, a ECEME reforçou seu compromisso com a formação integral dos oficiais, abrangendo não apenas aspectos técnicos, mas também éticos e humanos.

Com a aproximação de 2005, a ECEME iniciou os preparativos para celebrar seus cem anos de existência, envolvendo o período de cinco comandos sucessivos da Escola³. Com o intitulado “Programa ECEME 2005”, os maiores e mais importantes projetos iam se definindo e formalizando os objetivos, como a nova reestruturação da Escola, a introdução dos novos processos de modernização do ensino e a preparação do lançamento do livro “ECEME: A ESCOLA DO MÉTODO – UM SÉCULO PENSANDO O EXÉRCITO”, celebrando sua rica história.



Figura 1: Livro “ECEME: A ESCOLA DO MÉTODO – Um século pensando o Exército”

Fonte: PADECEME. 2º quadrimestre de 2005 – p. 110 - 113

³ 1995/1997 Gen Bda Luiz Edmundo Montedônio Rego; 1998/1999 Gen Bda Ricardo Barbalhos Lamellas; 2000/2001 Gen Bda Paulo Cesar de Castro; 2002/2003 Gen Bda Lúcio Mário de Barros Góes; e 2004/2006 Gen Bda Luiz Eduardo Rocha Paiva.

O livro foi resultado da reunião de pesquisas e estudos que refletiam a qualidade acadêmica e a diversidade de temas abordados na Escola ao longo dos anos. Com desmedido esforço de síntese, uma comissão organizou e compilou trabalhos monográficos de alunos que antecederam o centenário, para selecionar os aspectos mais importantes do papel da Escola na história do Exército Brasileiro. Aspecto interessante foi o capítulo “Os Comandantes”, que por intermédio de um giro no horizonte histórico, localiza e descerra, um a um, a figura do líder e do chefe, num total de cinquenta comandantes da ECEME até então, encarregado de conduzir seu grupo às metas determinadas.

Na gestão de 2005, foram planejados e executados uma série de eventos contemplando atividades acadêmicas, culturais e artísticas, envolvendo toda a comunidade interna, e fortalecendo laços com outras instituições militares e civis, tendo por objetivo ecoar e refletir a importância histórica da Instituição e seu papel no contexto atual em tão significativo momento. A ideia central era não apenas celebrar, mas também promover um ambiente de reflexão sobre o legado da ECEME e seus desafios futuros.

Nesse sentido, um evento de grande relevância foi o renascimento do Encontro Nacional de Estudos Estratégicos (ENEE). Após alguns anos sem ser realizado, a ECEME decidiu, em seu centenário, revitalizar esse importante fórum de discussão acadêmica. A 5^a edição do ENEE reuniu especialistas, acadêmicos, oficiais das Forças Armadas e representantes de instituições governamentais e civis para debater temas cruciais à Segurança e Defesa Nacional.

O evento abordou questões como “As Ameaças e Riscos à Segurança, Tecnologia e Defesa, Cooperação Internacional e Desafios do Século XXI”, assuntos que se desdobravam em subtemas, ocupando os auditórios e salas de aulas da Escola para apresentações e debates. A retomada do ENEE representou não apenas o retorno a uma tradição acadêmica valiosa, mas também o compromisso da ECEME em promover o pensamento estratégico atualizado e relevante para o contexto contemporâneo.

A participação expressiva e o alto nível das discussões, proporcionando oportunidades para debates e troca de conhecimentos, confirmaram a importância do ENEE como espaço privilegiado para a reflexão estratégica. O sucesso da 5^a

edição motivou a continuidade do evento nos anos subsequentes, reafirmando a ECEME como um centro de excelência acadêmica.

Além do ENEE, o centenário foi marcado por uma série de seminários e palestras que reuniram especialistas nacionais e internacionais em estratégia militar, relações internacionais e defesa. Esses eventos acadêmicos tiveram o objetivo de promover debates e atualizar o conhecimento dos participantes sobre temas relevantes.

Destacou-se o Seminário Internacional de Estratégia Militar, que contou com a presença de oficiais e acadêmicos de países parceiros. As discussões abordaram o papel das Forças Armadas no século XXI, os desafios da segurança cibernética e a importância da cooperação internacional.

Esses eventos reforçaram o compromisso da ECEME com a excelência acadêmica e contribuíram para o aprimoramento profissional dos oficiais.

Destaque bastante representativo foi a parceria com Banco Central do Brasil e com a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, respectivamente, para o lançamento de uma moeda e um selo comemorativos, alusivos ao centenário.

A moeda, cunhada em edição limitada, trazia no anverso o brasão da ECEME, representando o aspecto histórico da Instituição, complementado na faixa direita com a inscrição “ECEME – 100 ANOS”, e no reverso, a vista em perspectiva do prédio da ECEME, destacado pela presença do Morro do Pão de Açúcar, com as datas 1905 - 2005. Foi uma representação artística dos valores de liderança e estratégia militar; tornou-se um item valioso para colecionadores e membros da comunidade militar, servindo como um símbolo tangível do legado centenário da ECEME.



Figura 2: Moedas comemorativas do centenário
Fonte: PADECENE. 2º quadrimestre de 2005 – p. 105

O selo apresentava a fachada histórica da ECEME, no contexto da bela paisagem da Praia Vermelha, combinada com símbolos que representavam sua evolução ao longo de cem anos. Quando da eclosão da II Guerra Mundial, que teve início em 1939, o Exército Brasileiro encontrava-se defasado em termos de organização, meios e preparo para interagir nos cenários surgidos na Europa e na Ásia.



Figura 3: Selo postal comemorativas do centenário
Fonte: PADECENE. 2º quadrimestre de 2005 – p. 104

O lançamento do selo postal não apenas celebrou a data histórica, mas também difundiu nacionalmente o reconhecimento da contribuição da ECEME para o país. Colecionadores e entusiastas tiveram a oportunidade de adquirir um item que simbolizava um século de dedicação ao Brasil.

A cerimônia do lançamento ocorreu no Salão Nobre da Escola, contando com a presença de autoridades militares, antigos comandantes, representantes do Banco Central, dos Correios, instrutores, alunos, membros da comunidade acadêmica, convidados internacionais e a imprensa.

Os discursos enfatizaram a importância da Escola na formação de líderes militares e seu contínuo compromisso com a excelência.

Visando promover a integração com o público externo e valorizar a expressão artística, a ECEME organizou uma exposição de pintura com a participação de renomados artistas de expressão nacional. A iniciativa buscou retratar,

por meio da arte, a história, os valores e a missão da instituição em tão nobre momento histórico.

A exposição foi aberta ao público e atraiu visitantes, incluindo críticos de arte, estudantes e entusiastas. As obras apresentadas variaram em estilo e temática, oferecendo interpretações únicas da estrutura majestosa da ECEME, sua área física e espiritual e de seu papel na sociedade brasileira.

As obras mais destacadas passaram a abrilhantar o Espaço Cultural, um local convidativo à leitura e à apreciação de artes e ponto de encontro na parte social das formaturas de turmas ao final de cada ano.

Ainda no contexto artístico, foi realizado um concurso para eleger a canção da ECEME, tendo sido selecionada, por uma comissão formada pelo Conselho de Ensino, uma linda Canção de autoria de um aluno do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército daquele ano⁴.

Hoje é entoada nas solenidades do Auditório Duque de Caxias:

“Quando o Sol nasce na Praia Vermelha

Ilumina esta Escola secular ...”

Por fim, a cerimônia militar realizada no dia 02 de outubro constituiu momento de grande significado. Foram prestadas homenagens a personalidades que contribuíram para a história da ECEME, lida a ordem do dia do Comandante da ECEME e descerradas placas comemorativas, inauguradas em locais simbólicos, atos que reforçaram os valores militares e promoveram um sentimento de orgulho e coesão entre os participantes.

O centenário da ECEME foi mais do que uma celebração do passado. Foi um momento de revitalização e projeção para o futuro. Os eventos realizados reforçaram o papel da ECEME como centro de excelência na formação de líderes militares preparados para os desafios contemporâneos. A adoção de novas tecnologias educacionais, a ampliação de parcerias internacionais e o incentivo à pesquisa e inovação foram temas centrais durante as comemorações.

4

Cel Inf Luiz Quintino Martins de Figueiredo.

As iniciativas foram essenciais para preservar a memória institucional e disseminar o conhecimento sobre a importância da ECEME, além de valorizar a produção acadêmica de seus alunos e oficiais.

Diversos depoimentos de ex-alunos e personalidades destacaram a influência positiva da ECEME em suas carreiras e vidas pessoais. Muitos atribuíram à Escola não apenas o conhecimento técnico, mas também o desenvolvimento de virtudes essenciais como liderança, ética e responsabilidade.

Organizações militares e civis enviaram mensagens de congratulações, reconhecendo a contribuição da ECEME para a defesa nacional e o fortalecimento das instituições democráticas.

O centenário da ECEME em 2005 foi um marco que celebrou uma jornada de dedicação à formação de líderes militares e à promoção do pensamento estratégico no Brasil. Todos os seus eventos significativos, não apenas homenagearam o passado, também impulsionaram a Instituição para um futuro promissor.

Agora, ao refletir sobre os cento e vinte anos da ECEME, é evidente que sua trajetória é marcada por conquistas e um compromisso inabalável com a excelência.

Quando na Praia Vermelha o Sol renasce para o centésimo vigésimo ano da ECEME, é certeza de que a Escola continuará a desempenhar seu papel crucial na defesa dos interesses nacionais, formando oficiais comprometidos e preparados para os porvindouros desafios do século XXI.

REFERÊNCIAS

PADECENE - Um século pensando o Exército. Rio de Janeiro, Divisão de Doutrina da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, ed especial, 2005



1^a Sede da ECEME localizada no antigo prédio do Ministério da Guerra, na ala voltada para a Central do Brasil

Fonte: Acervo ECEME

OS DESAFIOS DE COMANDAR A ECEME EM UM CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO

Gen Bda R/1 SÉRGIO JOSÉ PEREIRA⁵

1. INTRODUÇÃO

Exercer o comando da ECEME no período de abril de 2011 a dezembro de 2012 foi desafiador. Para se entender as decisões tomadas e as propostas apresentadas durante esse período, é necessário compreender o contexto em que o Exército Brasileiro (EB) estava inserido naquele momento.

Em 10 de maio de 2010, o Estado-Maior do Exército (EME) divulgou “O Processo de Transformação do Exército”, baseado em estudos, diagnósticos, formulações e concepções dos trabalhos relativos a Estratégia Nacional de Defesa (END) e a Estratégia Braço Forte (EBF). O documento definia transformação como o desenvolvimento de novas capacidades para cumprir novas missões ou desempenhar novas funções de combate, explicando que se tratava de um processo mais complexo que adaptações a situações conjunturais ou modernizações calcadas em aquisições de novos equipamentos. A ideia era que o Exército obtivesse as capacidades necessárias até 2030, preservando três tarefas históricas de caráter geopolítico: concluir a ocupação e a integração da Amazônia à nação brasileira; relacionar-se com o continente sul-americano, e desenvolver a capacidade de projetar poder a nível mundial (BRASIL, 2010a).

Para isso, o documento propôs como vetores de transformação: doutrina; preparo e emprego; educação e cultura; gestão de recursos humanos; gestão

⁵ O autor é General de Brigada da Reserva, eterno Comandante da ECEME no período de ABR 11 a DEZ 12.

corrente e estratégica; ciência, tecnologia e modernização de material; e logística (BRASIL, 2010b).

Ao se referir ao vetor “educação e cultura”, o documento destacou a precária mentalidade de inovação. Evidenciou ainda a necessidade de criação de sistemas baseados em ferramentas de gestão do conhecimento, reforçou que se devia evitar o cerceamento da iniciativa decorrente da cultura do “erro zero”, e recomendou o estímulo ao desenvolvimento de lideranças com perfil inovador (BRASIL, 2010a).

O cronograma geral do Processo estabelecia o ano de 2010 para a preparação do processo, o período de 2011 a 2015 para experimentações e implantação, e a partir de 2015 para a transformação.

Em novembro de 2010, foi publicada a Port nº 152 – EME aprovando a diretriz para a implantação da nova sistemática de formação do oficial de carreira do EB na linha do Ensino Militar Bélico. Dentre diversos pontos, a diretriz estabeleceu os novos cernes dos currículos da EsAO e da ECEME e propôs o “Plano de educação continuada”, contendo fluxo de conhecimento e competências para AMAN, EsAO e ECEME (BRASIL, 2010c).

Em 2011, foi publicada a Diretriz Geral do Comandante do Exército 2011 – 2014. A Diretriz visualizava um cenário de uma nova ordem, onde o Brasil despontava como um novo ator global, com crescente participação nos processos decisórios globais, o que exigiria o desenvolvimento de novas capacidades para respaldar os interesses estratégicos do País. Destacava, ainda, que o processo seria de longo prazo, amplo e profundo e que teríamos que ousar nas ideias, gerando energia criativa em soluções inovadoras e factíveis (BRASIL, 2011a).

Ao enumerar ações a serem adotadas pelo vetor de transformação educação e cultura, a diretriz destacava as seguintes ações a serem implementadas na ECEME (BRASIL, 2011a):

- Implantar a Educação por Competências, coordenada pelo DECEEx;
- Incentivar o estudo de estratégia, história Militar, liderança, gestão, direito Internacional Humanitário, relações internacionais e as tendências da guerra,

estas últimas em sintonia com os Centros de Doutrina e estudos estratégicos do EB;

- Valorizar o estudo de idioma nacional e de idiomas estrangeiros, especialmente inglês;
- Criar cursos para civis (potenciais formadores de opinião) na ECEME;
- Contratar professores civis, criteriosamente selecionados para a disciplina de História Militar, em nossos estabelecimentos de ensino;
- Buscar o alinhamento entre as pesquisas e o desenvolvimento doutrinário, na área de pós-graduação;
- Ampliar o intercâmbio com o meio acadêmico civil, nas áreas de pesquisa científica, educação e cultura, para aprimorar o nosso capital intelectual e assegurar maior difusão dos valores e competência do EB na área educacional.

2. IMPLEMENTANDO AS DIRETRIZES

Em abril de 2011, assumi o comando da ECEME. Analisando a sequência de documentos expedidos pelos escalões superiores em 2010 e 2011 e a conjuntura naquele momento, busquei fazer um alinhamento estratégico que me permitisse orientar minhas propostas e decisões, sempre balizadas pelas diretrizes do Cmt EB.

Nesse sentido, a ECEME deveria atuar no processo de transformação do EB em duas vertentes: a transformação interna da própria ECEME e a atuação da escola como centro difusor de uma cultura de transformação, formando aqueles que seriam os agentes executivos do processo - os oficiais alunos. Dessa forma, após reuniões com o DECEEx, ficou estabelecido que as ações transformadoras na área de ensino da ECEME ocorreriam em 05 (cinco) eixos principais: uma revisão curricular ampla; a implementação de cursos para especialistas civis na área de defesa; o incremento da pesquisa científica em Defesa Nacional e em Ciências Militares; a promoção da gestão de conhecimentos; e a ampliação dos estudos de Operações conjuntas e operações interagências.

No tocante à revisão curricular ampla, o DECEEx expediu a Portaria Nr 107 - DECEEx, de 29 de setembro de 2011, que estabeleceu os procedimentos para a implantação da abordagem da educação por competência nos cursos do Sistema DECEEx. O documento previa o início do processo na ECEME, somente em 2012 (BRASIL, 2011b). Em consequência, contratei como PTTC em caráter excepcional um militar com larga experiência como instrutor da ECEME que havia atuado como subcomandante e chefe da divisão de ensino, o qual acompanharia o processo em outras escolas e orientaria a implantação do ensino por competência na Escola no momento oportuno.

No que se refere à implementação de cursos para civis na área de defesa, a diretriz do Comandante do EB determinou a criação de cursos na ECEME para potenciais formadores de opinião. Coube ao comando da Escola definir para quais formadores de opinião o curso deveria se destinar prioritariamente, e qual tipo de curso seria capaz de motivar civis a realizarem um curso na ECEME.

3. O MESTRADO ACADÊMICO E O INSTITUTO MEIRA MATTOS

Na discussão sobre a definição do público-alvo prioritário para o curso, revisitei minha experiência profissional em 2000. Após concluir o mestrado em Estudos Estratégicos no United States Army War College (*USAWC*), fui nomeado instrutor da ECEME e designado para o recém-criado Centro de Estudos Estratégicos (CEE). Antes mesmo de sair dos EUA, recebi a missão de planejar um Seminário de Estudos Estratégicos, nos mesmos moldes que se realizava no *USAWC*, onde se reuniam empresários, acadêmicos, professores, líderes comunitários e militares para discutir assuntos de natureza estratégica. Apesar do sucesso da atividade, percebi certa dificuldade de interação entre os militares e o meio acadêmico, particularmente ao manifestar minha intenção de ir às universidades para apresentar as percepções militares sobre os diferentes temas relacionados à estratégia e defesa.

Certa vez, um professor universitário mencionou que havia uma resistência muito grande por parte dos professores mais antigos, particularmente dos cursos de Ciências Humanas que vivenciaram o regime militar, em abrir as portas das Universidades aos militares para se discutir temas em geral. Corroborando a observação do professor, tive uma segunda experiência da dificuldade de se relacionar com meio acadêmico em 2006, quando servia no Comando de Operações

Terrestres (COTER). Naquela oportunidade, fui designado para apoiar um mestrandinho da UNB, que elaborava uma dissertação acerca da análise espacial para emprego do poder público, inclusive de tropa. Como colaborador do aluno, eu deveria ser apresentado à banca examinadora. No dia marcado, como era um ato de serviço e dentro do meu horário de expediente, fui uniformizado à reunião, o que gerou espanto no aluno. Segundo ele, ninguém entrava na UNB vestindo uniforme militar. Eu apenas respondi que estava cumprindo uma missão. Naquele momento, pude confirmar as informações dadas pelo professor que o meio acadêmico tinha restrições significativas ao segmento militar e que um caminho para reverter a situação seria atrair os mais jovens para o diálogo.

Quanto ao tipo de curso a ser criado, a Escola Superior de Guerra oferecia, tradicionalmente, cursos na área de Defesa para civis. Ademais, havia o Programa Pró-defesa, criado em 2005, com o objetivo de fomentar a cooperação entre instituições civis e militares para a implementação de projetos voltados ao ensino e a produção de pesquisas científicas e tecnológicas e a formação de recursos humanos qualificados na área de defesa nacional. Assim, expandiram-se as oportunidades de realização de cursos de mestrado e doutorado para civis e militares selecionados em Instituições de ensino civis.

Além disso, com a publicação da primeira Estratégia Nacional de Defesa, em 2008, passou-se a cogitar a possibilidade da criação de uma carreira de defesa. Em consequência, em 2010, a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) criou o curso de graduação em gestão estratégica internacional e em defesa.

Dentro desse contexto, um mestrado acadêmico para civis em uma instituição de ensino militar, além de ser algo completamente novo, teria um elevado potencial para atrair os pesquisadores mais jovens interessados em ingressar na carreira de defesa. O novo curso seria um instrumento para a criação de uma massa crítica de pensadores de defesa, tanto civis como militares.

A proposta de criação de um curso novo gerou preocupação das Forças, em geral. Havia o entendimento de que a inovação representaria uma perda da autonomia do ensino militar, por meio da possível interferência da CAPES na elaboração dos currículos das Escolas Militares. Até 2011, a Coordenadoria de Avaliação e Desenvolvimento do Ensino Superior Militar (CADESM), representante do Ministério da Defesa nas discussões junto à CAPES, buscava somente a equi-

valência dos cursos de pós-graduação stricto sensu da linha militar aos mestrados e doutorados reconhecidos por aquela instituição. Não se falava em reconhecimento de curso pela CAPES. Foi necessário apresentar um modelo que deixasse claro que somente o curso novo se submeteria às exigências da CAPES.

A estrutura da ECEME possuía o Centro de Estudos Estratégicos (CEE), criado em 2000. Com o tempo, o CEE incorporou em sua estrutura o Programa de Pós-graduação e a biblioteca, o que fez surgir a ideia de se criar um Instituto dentro da ECEME, em 2010.

O instituto é uma estrutura conhecida no meio acadêmico. Há vários institutos subordinados a Universidades, conduzindo estudos sobre temas específicos, como, por exemplo, o Instituto de Estudos Estratégicos da Universidade Federal Fluminense (INEST/UFF). Portanto, a criação de um Instituto ligado à ECEME facilitaria o entendimento por parte da comunidade acadêmica que se tratava de uma proposta pioneira onde pesquisadores civis e militares poderiam interagir em uma mesma Instituição. Ou seja, a estrutura física e a infraestrutura de ensino como salas de aula, biblioteca, corpo docente e outros apoios poderiam ser compartilhados pelo curso novo e pelos cursos militares existentes. Entretanto, a condução do curso novo - Mestrado acadêmico - caberia ao Instituto, seguindo as orientações da CAPES e a orientação dos cursos militares caberia à Divisão de Ensino, seguindo as orientações do DECEEx. O curso novo não afetaria os cursos existentes; do contrário, conviveriam no mesmo ambiente, aproveitando o que havia de melhor entre eles. O Instituto disponibilizaria um pequeno número de vagas para oficiais alunos voluntários do CCEM para realizar também o Mestrado Acadêmico. O Instituto seria uma experimentação, como um laboratório onde militares e civis trabalhariam juntos em um ambiente acadêmico, formando mestres em Ciências Militares reconhecidos pelo Sistema Nacional de Educação. Basicamente, esta foi a concepção da criação do Instituto que atendia a Diretriz do Comandante do Exército (2011-2014), sem necessidade de se criar novos cargos, pois bastaria promover a transformação do CEE e incluir em suas atribuições a condução do novo curso para civis.

Com a aprovação do projeto pelo chefe do DECEEx, foi emitida a Portaria Nr 110 -DECEEx de 06 de outubro de 2011, que criou o Instituto Meira Mattos (IMM), incorporando o CEE na sua estrutura. Entretanto, o CEE foi criado por uma Portaria do Comandante do Exército e deveria ser extinto por ato

do Comandante, o que ocorreu por intermédio da Portaria Nr 724 Cmt Ex, de 06 de setembro de 2012. O nome Meira Mattos foi uma forma de se prestar uma homenagem a um chefe militar que se destacou na carreira das armas e também no mundo acadêmico. O General Carlos de Meira Mattos foi ex-combatente da Força Expedicionária Brasileira (FEB), comandou a AMAN e foi doutor em Ciência Política, dentro do sistema de educação nacional, sendo conhecido internacionalmente por suas obras na área da Geopolítica.

As atribuições do IMM seriam:

- Elaborar, quando determinado pelo Comandante da ECEME, estudos de nível estratégicos acerca de assuntos de interesse para o Exército e para a Escola;
- Propor e, após aprovado, planejar, coordenar e conduzir estudos que abordem os temas Segurança e Defesa, por meio de simpósios, seminários, ciclos e jornadas de estudos;
- Propor, orientar e conduzir linhas de pesquisas no âmbito do Programa de Pós-graduação da Escola;
- Coordenar, programar e controlar atividades de pesquisa, participando do planejamento escolar;
- Orientar e supervisionar a elaboração da revista científica da Escola;
- Promover o intercâmbio acadêmico com instituições de ensino superior civil e militar; e
- Conduzir cursos de pós-graduação, com o reconhecimento pelo Sistema de Educação Nacional para civis e militares.

Na estruturação do IMM, cargos não deveriam ser criados. No entanto, a ECEME precisava de professores doutores para validar o instituto, conforme exigências da CAPES. A solução alternativa foi buscar a transferência de dois engenheiros militares com doutorado para a ECEME, vincular doutores à Escola, investir em oficiais PTTC com mestrado nos Programas Pró-Defesa e Pro-estratégia; e contratar professores doutores civis das áreas de História, Administração, Ciência Política, Relações Internacionais e Economia, por intermédio de um Pro-

jeto de Pesquisa em Ciências Militares firmado com a Fundação Trompowsky. Esta última proposta atendeu, também, a diretriz do Comandante do Exército que determinava a contratação de professores de História Militar para os estabelecimentos de ensino militar.

Pode-se verificar que a criação do IMM atendeu pelo menos quatro das diretrizes estabelecidas pelo Cmt Ex para 2011-2014. Cabe destacar, ainda, que foi criado um Conselho Consultivo⁶ para avaliar os trabalhos do Instituto, composto por militares e professores doutores civis com notório saber na área de Defesa, caracterizando um intercâmbio civil-militar na área de Educação no mais alto nível técnico-profissional.

A última etapa da implantação do IMM foi a apresentação da Proposta de Curso Novo (PCN) que contou com o apoio e a expertise do IME, dos professores contratados e representantes do meio acadêmico. Em 27 de junho de 2012, a ECEME apresentou sua PCN e em 23 de novembro de 2012 a CAPES recomendou o Mestrado Acadêmico em Ciências Militares, culminando com o reconhecimento do Mestrado da ECEME pelo Ministério da Educação, em 10 de outubro de 2013, por intermédio da Portaria Ministerial Nr 1009/2013 (OLIVEIRA, 2016).

Em síntese, com a criação do IMM e a condução de um Mestrado Acadêmico na ECEME, abriu-se a possibilidade de se acompanhar uma metodologia de ensino diferente e um conteúdo de disciplinas não ministradas em nossos cursos militares. Abriu-se também a possibilidade de, caso a Escola identificasse aspectos positivos na condução do Mestrado, se promover uma transversalidade do que ocorresse no IMM para dentro do CPEAEx e do CCEM, para buscar uma melhoria na qualidade de nossos cursos militares.

6 Membros do Conselho Consultivo: General-de-Exército Alberto Mendes Cardoso (Ex-ministro Chefe do GSI/PR, Prof. Dra Bertha Koiffmann Becker (UFRJ), Prof. Dr Carlos Ivan Simonsen Leal (Presidente da FGV), Prof. Dr Eliezer Rizzo de Oliveira (Vice-Presidente da Associação Brasileira dos Estudos de Defesa (ABED), Prof. Dr Eurico de Lima Figueiredo (INEST/UFF), Prof. Dr Ives Gandra da Silva Martins (Universidade Mackenzie), General-de-Divisão José Carlos Albano Amarante (Ex-Comandante do IME), Prof. Dr Luciana Galvão Coutinho (UNICAMP, Presidente do BNDES), Prof. Dra Maria Regina Soares de Lima (IESP/UERJ), General-de-Exército Paulo Cesar de Castro (Ex-Comandante da ECEME e Ex-Chefe do DECEEx), e General-de Divisão Ulisses Lisboa Perazzo Lannes (Membro do Grupo de Trabalho para o Estudo da Modernização do Ensino do Exército).

4. AS DISCIPLINAS ELETIVAS

O outro eixo de ações transformadoras foi a promoção da Gestão do Conhecimento com a criação das disciplinas eletivas.

De um modo geral, a gestão do conhecimento na ECEME buscava fomentar o compartilhamento de experiências e conhecimentos técnico-profissionais. Neste aspecto, a ECEME é uma fonte rica de experiências profissionais, com militares extremamente qualificados e motivados. Considerando como referência somente o CCEM, que é constituído pelos oficiais mais modernos, todos tinham pelo menos 15 anos de oficialato, com vivência nacional nos diferentes Comandos Militares de Área, participação em operações militares de diversas naturezas, tanto em território nacional como em âmbito internacional e cursos realizados fora da Força e no exterior. Ao olhar o universo como um todo, incluindo o Corpo Docente e o CPEAEx, vemos que a fonte de informações que podem ser compartilhadas é um ativo altamente valioso para ser explorado em um processo de transformação da Instituição, particularmente, em uma fase de experimentação e inovação.

Outra diretriz do Cmt EB determinava o incentivo ao estudo de estratégia, história militar, liderança, gestão, direito internacional humanitário, relações internacionais e as tendências da guerra, estas últimas em sintonia com os Centros de Doutrina e Estudos Estratégicos do EB.

Ao analisar a carga-horária do CCEM, verificou-se que era equiparada a do cadete na AMAN. Portanto, não havia espaço para introdução de mais disciplinas no currículo. Então, surgiu a ideia de introduzir disciplinas eletivas, nas quais os alunos teriam a oportunidade de debater temas diversos de seu interesse, compartilhar experiências e expandir seu conhecimento em determinados assuntos. As disciplinas não seriam objeto de verificação, mas exigiriam a elaboração de um artigo ou uma apresentação expondo as impressões individuais acerca das disciplinas. A Divisão de Ensino coordenou este trabalho, com o apoio da Divisão de Doutrina.

As primeiras disciplinas eletivas que funcionaram em 2012 foram: Gestão de projetos; Projeto de Pesquisa, Desenvolvimento e inovação; Administração Pública; Pensamento Crítico; Negociação; Emprego de Forças Especiais

(FE) no Planejamento Estratégico; Guerra Cibernética; Inteligência Operacional; e Simulação de combate.

Para melhor entender a dinâmica dessa ferramenta de gestão da informação, vejamos o exemplo de duas disciplinas eletivas: o emprego dos FE no Planejamento Estratégico e o Pensamento Crítico.

O Gen Bda veterano Álvaro Pinheiro foi convidado para montar e conduzir a disciplina Emprego dos FE no planejamento estratégico. O Gen Alvaro possuía vasta experiência em operações reais com emprego de FE, além de ter sido oficial de ligação brasileiro junto ao Exército dos EUA, sendo um estudioso do assunto e palestrante reconhecido na United States Joint Special Operations University. A Escola também estabeleceu um contato prévio com o Comando de Operações Especiais (C Op Esp), que se prontificou em apoiar a condução da disciplina. Dentro da ECEME, um instrutor da Divisão de Doutrina, com o curso de FE, foi designado para acompanhar a evolução da disciplina e promover a ligação com o C Op Esp. Essa dinâmica permitiu a interação entre veteranos e FE ativos, produzindo informações importantes que puderam ser compiladas na Divisão de Doutrina da ECEME e remetidas para o C Op Esp para apreciação e compartilhamento julgado conveniente.

No caso da disciplina Pensamento Crítico, a ideia de introduzir a disciplina no currículo surgiu como uma oportunidade de se aprimorar o ensino de liderança na ECEME. Como instrutor em 2001, coordenei um trabalho para apresentar uma proposta de modificação do ensino de Liderança na Escola. Como Comandante da Escola, entendi que o momento exigia o oferecimento aos alunos de fundamentos de como pensar dentro de um processo de transformação da instituição.

Tive contato com a disciplina Pensamento crítico, no curso do USAWC. Naquela oportunidade, após a apresentação da fundamentação teórica da disciplina, éramos escalados para assistir a uma palestra sobre um assunto aleatório determinado pelo instrutor e devíamos fazer um relatório oral ao nosso orientador.

Devido à dificuldade inicial em entender os assuntos por conta do idioma, elaborei um questionário⁷ que me permitiu fazer um roteiro para acompanhar a palestra e depois reportar o que assisti. Este questionário me ajudou a criar um modelo mental para criticar propostas, apresentações, discussões e, inclusive, confeccionar relatórios.

Dessa forma, em 2012, aproveitando a expertise de um Instrutor que realizava um curso de graduação em Filosofia, determinei que fosse ministrada uma instrução de quadros sobre pensamento crítico. Em seguida, foi criada a disciplina eletiva para o CCEM, que foi incluída em caráter experimental no PLADIS do CCEM 2013/2018, dentro da disciplina liderança e continuou também como eletiva para o 1º e 2º anos do CCEM. No PLADIS do CCEM 2019/2024, a disciplina foi incluída de forma definitiva. No CPEAEx, foi ministrada dentro da disciplina Liderança de 2012 a 2024.

5. AS OPERAÇÕES CONJUNTAS E INTERAGÊNCIAS

Sobre a ampliação dos estudos de Op Cj, foi criada na gestão anterior a Seção de Operações Conjuntas. A seção passou a ser constituída por dois oficiais recém egressos de cursos de Estado-Maior no Reino Unido e de Portugal. Esses instrutores, inicialmente, trouxeram suas experiências de cursos que foram conduzidos dentro de uma concepção conjunta. Na evolução dos trabalhos da Seção, houve uma aproximação com a Comissão Interescolar de Doutrina de Operações Conjuntas (CIDOC) da ESG, intensificando o intercâmbio de informações e visando o aprimoramento da Doutrina.

Para ampliar o estudo do tema, foi firmado ainda, dentro do escopo do Programa Gen Mascarenhas de Morais - Mark Clark, um intercâmbio doutrinário entre a ECEME e o United States Army Command and General Staff College (CGSC) que enviariam equipes de instrutores e alunos para participar de exercícios táticos nas respectivas Escolas. A primeira equipe de instrutores e alunos do CGSC participou do ET Curitiba em 2012.

⁷ Exercitando o pensamento crítico - Questionário: 1. Qual o objetivo do apresentador? 2. Por que isso é importante? 3. Quais são os problemas ou questões apresentadas? 4. Quais as suposições feitas? (tendências, preconceitos, paradigmas, valores) 5. Quais os conceitos básicos apresentados? 6. Que ponto de vista foi apresentado? 7. Que informação ou evidência é apresentada? 8. Quais as conclusões obtidas? 9. Quais são as implicações? 10. Apresentação/discussão mudou meu ponto de vista? Como? 11. Que perguntas e dúvidas ainda tenho?

A ampliação do estudo de operações interagências, em 2011, usou como estudo de caso a ocupação do Complexo do Alemão no Rio de Janeiro por uma Força de Pacificação, constituída pela 9^a Bda Inf Mtz. A ECEME participava da operação, cedendo dois instrutores para desempenhar as funções de subcomandante dos batalhões.

Ao assumir o Comando da ECEME, realizei uma visita à área de operações do Complexo do Alemão e contando com o apoio da Força de Pacificação, iniciamos a elaboração de um estudo de caso que deveria abordar os seguintes aspectos: organização e estrutura de comando e controle (C2); relacionamento com o governo do estado; mapeamento do processo decisório; comunicação social; operações psicológicas; assuntos civis; amparo legal; *modus operandi*; operações de inteligência, e relacionamento com ONG. Com o estudo concluído, foi elaborado um tema tático para aplicação pelos oficiais alunos que, na sequência, foi transformado em exercício no terreno com visita à área de operações. Os ensinamentos colhidos no exercício serviram de subsídios para o Projeto Interdisciplinar de 2012, que foi sobre Operações Interagências.

6. CONCLUSÃO

O processo de transformação do EB foi um importante propulsor de mudanças ao longo do comando da Escola nos anos de 2011 e 2012.

De um modo geral, o exercício do comando em meio a esse processo se deu em um cenário complexo, que exigiu do corpo docente da Escola uma postura criativa e crítica para fazer frente aos desafios impostos pela conjuntura da época.

A constituição do IMM permitiu o reconhecimento de um curso de pós-graduação em Ciências Militares pela CAPES de maneira inovadora, proporcionando uma maior interação entre civis e militares na pesquisa em Defesa e Segurança, dentro de um ambiente militar.

As disciplinas eletivas permitiram expandir os conhecimentos ofertados aos alunos dentro de um cenário de limitação de carga horária, contribuindo para a ampliação do cabedal de conhecimentos técnico-profissionais dos oficiais de Estado-Maior.

A reformulação do ensino de operações conjuntas e interagências acarretou no aprimoramento da doutrina dessas operações, incrementando a integração doutrinária das Forças Armadas, bem como gerando a melhoria dos planejamentos das operações interagências.

Concluindo, o importante papel da ECEME na transformação do EB ficou bastante evidenciado, reforçando a importância do oficial de EM, enquanto agente propulsor de mudanças nos processos de inovação da nossa instituição. A velocidade da transformação e o volume das modificações dependem da disponibilidade de recursos, mas a qualidade da transformação depende da participação de todos os integrantes da Força. E foi partindo dessa premissa que as inovações apresentadas foram implementadas na ECEME, com o entendimento de que a transformação deve envolver líderes e subordinados, a fim de contribuir para a evolução da instituição.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Exército. Estado-Maior. **O Processo de Transformação do Exército.** Brasília, 2010a.
- BRASIL. Exército. Estado-Maior. **Portaria nº 075 – EME, de 10 de junho de 2010. Aprova a diretriz para a implantação do processo de transformação do Exército Brasileiro.** Brasília, 2010b.
- BRASIL. Exército. Estado-Maior. **Portaria nº 152 – EME, de 16 de novembro de 2010. Aprova a Diretriz para a Implantação da Nova Sistemática de Formação do Oficial de Carreira do Exército Brasileiro da Linha de Ensino Militar Bélico e dá outras providências.** Brasília, 2010c.
- BRASIL. Exército. **Diretriz do Comandante do Exército 2011-2014.** Brasília, 2011a.
- BRASIL. Exército. Departamento de Educação e Cultura. **Portaria nº 107 – DECEEx, de 29 de setembro de 2011.** Estabelece os procedimentos para a implantação da abordagem da Educação por Competências nos cursos integrantes do Sistema DECEEx das Linhas de Ensino Militar Bélico, de Saúde e Complementar. Rio de Janeiro, 2011b.
- OLIVEIRA, G. A. G. **O Processo de Criação do Programa de Pós-Graduação em Ciências Militares da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.** 2016. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) – Instituto Meira Mattos, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2016.



2ª Sede da ECEME instalada provisoriamente na extinta Escola Militar do Brasil, na Praia

Vermelha

Fonte: Acervo ECEME

ECEME, UMA ESCOLA EM TRANSFORMAÇÃO

Gen Div R/1 ELIAS RODRIGUES MARTINS FILHO⁸

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Ao ser nomeado Comandante da Escola Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) para o biênio 2015-2016, eu me encontrava como Chefe do Centro de Operações do Comando Militar do Oeste, responsável, entre outras atribuições, por planejar e conduzir operações militares na faixa de fronteira oeste brasileira.

Para atingir seus objetivos, a Escola, também conhecida como Escola do Saber ou Escola do Método, utiliza-se de extensa carga horária nas áreas de Política e Estratégia, Emprego da Força Terrestre, Administração e Gestão, Idiomas e outras áreas do conhecimento consideradas relevantes aos futuros líderes militares, comandantes e assessores de alto nível.

As minhas experiências anteriores na Escola, como aluno em 1998 e 1999, e como instrutor em 2000 a 2001, haviam construído em mim a imagem de uma Escola dinâmica e instigante, com uma proposta ambiciosa de formar os futuros líderes do Exército Brasileiro e, porque não de dizer, da Nação. Por outro lado, ao ser nomeado seu Comandante, estava certo de que a ECEME urgia por nova transformação em sua mentalidade, estrutura e organização, modernizando-se à luz da guerra moderna, da doutrina e dos métodos empregados.

O que se deseja de um oficial com o Curso de Estado-Maior? Seria a capacidade de resolver problemas inéditos, táticos e estratégicos, avaliando as implicações políticas de sua decisão? A ECEME forma o oficial de Estado-Maior e os futuros líderes do Exército Brasileiro em sintonia com a guerra moderna?

⁸ O autor é Gerenal de Divisão da reserva, eterno Comandante da ECEME no período de FEV 15 à SET 16.

Foi com questões como essas em mente que, antes mesmo de assumir o Comando da Escola, me reuni informalmente com alguns dos antigos Comandantes da Escola, do período de 2006 a 2014. A ideia era colher as percepções desses chefes militares sobre a Escola, extraindo de cada um suas percepções, pontos fortes e oportunidades de melhoria. Para mim, foi impressionante constatar a convergência de visões e percepções sobre a Escola, concluindo que era tempo para uma nova transformação que mantivesse a Escola como estabelecimento de ensino de excelência em sintonia com a evolução das guerras e das questões políticas que a envolvem.

Tais visões e experiências reforçaram, mesmo antes de assumir o Comando, a premissa de que a ECEME, a Escola de mais alto nível do Exército Brasileiro, precisava ser transformada de modo a se manter como uma Escola moderna e instigante e, acima de tudo, que desenvolvesse nos alunos os atributos necessários aos líderes militares do século XXI.

Desafios, entretanto, foram muitos, a começar pela incerteza de por quanto tempo eu permaneceria no Comando da Escola, pois entendia, como premissa fundamental para o êxito da transformação, que a Escola estivesse sob a mesma liderança, tanto na fase dos estudos e da definição das mudanças, quanto na da implementação do que fora decidido. O risco de ser substituído no Comando durante o processo de transformação persistiria até a sua implementação. Não havia, portanto, tempo a perder.

As minhas impressões pessoais e as de alguns antigos Comandantes, todavia, não bastavam. Fazia-se necessário, primeiro, ganhar mentes e corações dos que conduziriam o processo e, em seguida, dar científicidade à ideia transformando-a em um Projeto Estratégico para a Escola, conforme todos os passos normativos desde a Diretriz Inicial e o Estudo de Viabilidade, até a Diretriz de Implantação.

“O pior inimigo da profissão militar é a rotina, mesmo a rotina da perfeição. Mudar sempre, se possível para melhor, mas mudar.” (Catello Branco)

2. O DIAGNÓSTICO

Para que pudéssemos alcançar êxito num projeto de tamanha envergadura, foi fundamental o comprometimento de todos os envolvidos. E isso só ocorreu

porque foram convencidos, não vencidos, a partir de uma visão de futuro da Escola e de argumentos que justificariam o trabalho extra que se impôs e a mudança de estruturas e metodologias que, por décadas, vinham sendo exitosas.

Em 2015, a Escola funcionou com muitos claros em sua estrutura de pessoal, e isso impactou diretamente o trabalho do instrutor. O trabalho adicional decorrente da transformação exigiu um esforço muito maior, pois a Escola continuou funcionando, com todas as suas demandas, de ensino e administrativas, além dos diversos trabalhos solicitados pelo Estado-Maior do Exército (EME). Foi, como dizemos jocosamente, como trocar o pneu de um carro em movimento. No caso da ECEME, em alta velocidade.

Correndo o risco do clichê, era necessário ganhar mentes e corações. Era o momento de colocar em prática essa imposição tão propalada em palestras e conferências mundo afora. Com isso em mente, já na primeira semana, iniciei conversas particulares com instrutores e integrantes da Divisão de Ensino, colhendo destes as suas percepções sobre a Escola, abrindo espaço para falarem livremente, deixando de lado por um momento o fato que estavam falando com o Comandante.

As conversas foram muito ricas em elementos que corroboravam a ideia da transformação. O instrutor da ECEME conhece a fundo as disciplinas e os temas escolares sob sua responsabilidade, assim como, também, as dificuldades que enfrenta para aprofundar o conhecimento e as condições de ensino impostas por um sistema de avaliação que tem impacto decisivo na carreira dos oficiais-alunos.

Logo na primeira semana, também ficou evidente que a estrutura física da Escola precisava ser alterada para atender melhor à transformação que se desejava. E isso impactava fortemente a administração da Escola exigindo ampliar as medidas neste campo. Assim, os oficiais responsáveis pela administração também foram ouvidos e participaram ativamente dos trabalhos.

Numa visão mais abrangente, é importante destacar que a ECEME agrupa um número razoável de militares Prestadores de Tarefas por Tempo Certo, os nossos PTTC. Oficiais experientes, muito capazes e fortemente comprometidos com a Escola, sem os quais o funcionamento de algumas áreas ficaria muito comprometido. Naquele ano, o Centro de Estudos Estratégicos (CEE), O Institu-

to Meira Matos (IMM) e o Curso de Política e Alta Administração de Exército (CPEAEX), apenas para citar alguns, tinham forte participação desses militares. Tratei pessoalmente com vários deles sobre as ideias de transformação que, para a minha surpresa, foram recebidas com entusiasmo, apoio e motivação para seguir adiante.

Ao se consolidarem as percepções colhidas e dar-lhes um tratamento minimamente científico, o diagnóstico deixou claro, entre outras constatações, o seguinte:

1. Estrutura organizacional compartmentada: as divisões e seções de ensino da Escola estavam dissociadas entre si, mesmo as que tratavam de assuntos ou temas correlatos. Os instrutores e os temas escolares guardavam certa independência entre si dificultando, assim, o ensino e o aprendizado. Além disso, a organização vigente em “divisões” criava dificuldades no que dizia respeito à necessária subordinação técnica dessas à Divisão de Ensino, responsável pelo controle técnico do ensino e das avaliações.

2. Dificuldade de Cátedra: por dificuldade de cátedra, entenda-se a dificuldade de se aprofundar o conhecimento em salas de aula e nos exercícios no terreno, dificuldades estas enfrentadas pelos próprios instrutores nos temas sob sua responsabilidade. A estrutura e os métodos de ensino adotados pela Escola exigiam dos instrutores uma rotina intensa, encarregando muitas vezes o mesmo instrutor de assuntos e temas sem correlação entre si. Isto resultava em um grande esforço para cumprir a missão, mas não permitia o aprofundamento do conhecimento necessário a um especialista. A cátedra, assim, ficava prejudicada, dificultando a criação de referências para um determinado assunto ou tema, seja ele ligado à política, à estratégia ou ao emprego da Força Terrestre.

3. Retrabalho e Duplicação de Esforços: decorrente, principalmente, da estrutura organizacional vigente, verificou-se que o mesmo assunto ou temas interligados eram tratados por instrutores diferentes, em seções diferentes, sob orientação diferente e em cursos diferentes. Nesse contexto, verificou-se falta de sintonia e desequilíbrio nas tarefas atribuídas aos instrutores responsáveis pelos mesmos assuntos ou temas correlatos, produzindo prejuízos ao ensino e ao conhecimento que se desejava ver incorporado pelo oficial-aluno.

4. Dificuldade de Coordenação e Controle: o ensino de qualquer escola deve estar tecnicamente subordinado (ou pelo menos vinculado) a uma divisão ou seção técnica, que será a responsável por verificar e controlar se a metodologia, a técnica e os processos estão sendo aplicados conforme as decisões dos órgãos superiores e do próprio Diretor de Ensino. A organização da ECEME, em 2015, tornava muito difícil esta coordenação e controle por parte da Divisão de Ensino, pois não estava clara a relação de subordinação e (ou) vinculação, e ainda havia questões hierárquicas envolvidas.

5. Necessidade de Ajuste Curricular: os currículos da ECEME priorizam assuntos como política, estratégia, liderança e emprego da Força Terrestre, além de conferir importância aos relacionados às relações internacionais, à gestão e à alta administração do Exército. Em 2015, foram detectados desequilíbrios no tocante ao alinhamento e dosagem das disciplinas ministradas nos diferentes cursos conduzidos pela Escola. Ao se estudar e propor uma nova estrutura organizacional, identificou-se a necessidade de ajustes na grade curricular para 2016, evitando repetições, dosando e alinhando assuntos interligados em função do perfil profissiográfico⁹ elaborado para os referidos cursos.

6. Pedidos de Cooperação de Instrução (PCI): é normal e salutar a ECEME ser solicitada a cooperar com órgãos de direção geral e setorial do Exército por meio de PCI. Por ocasião da elaboração do diagnóstico, verificou-se que diversos cursos e áreas da Escola atendiam a PCI idênticos e correlacionados, evidenciando, aqui também, retrabalho e excessiva compartimentação da Escola.

7. A Seção de Idiomas: o diagnóstico evidenciou que a seção de idiomas poderia ser melhor empregada e integrar-se melhor e transversalmente à estrutura escolar. Dessa forma, os estudos indicaram que seria vantajosa e mais adequado ao ensino do século XXI a incorporação da seção de idiomas às seções de ensino, integrando-a mais ao ensino e avaliações curriculares da Escola.

8. Reestruturação Física da ECEME: a reestruturação física da Escola ficou condicionada à reestruturação organizacional, adequando os ambientes de trabalho às alterações feitas quando da criação ou readequação de novas estruturas.

9 O ensino por competências impôs a confecção de um perfil profissiográfico para cada curso ministrado na Escola, que passou a orientar as grades de disciplinas em função da formação desejada nos referidos cursos.

O desafio foi realizá-la de acordo com os recursos disponíveis para o próprio ano de 2015, tendo em vista à decisão de que o Projeto seria implantado já em 2016.

9. Documentos e Temas Escolares: o diagnóstico apontou para a necessidade de atualização dos documentos escolares que regiam a ECEME, em particular os seus Regulamento e Regimento. Por outro lado, indicou que os temas escolares estavam em desacordo com as mudanças doutrinárias emanadas dos manuais operacionais publicados em 2013 pelo Estado-Maior do Exército (EME). Deviam, portanto, ser refeitos.

3. ECEME: UMA ESCOLA, VÁRIOS CURSOS

Um outro ponto que motivou a decisão sobre a reestruturação da Escola foi a constatação de que a ECEME não parecia funcionar como uma única Escola. A criação, na ECEME, do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEX), em 1989, e mais tarde, em 2014, do Curso Internacional de Estudos Estratégicos (CIEE) foi uma solução inovadora e adequada às realidades do Exército Brasileiro. Estes cursos colocaram a ECEME em outro patamar, mas o diagnóstico evidenciou que a integração de ambos à estrutura da Escola ainda se fazia necessária.

A ECEME, em 2015, teve sob sua responsabilidade os seguintes cursos: o Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEX); o Curso Internacional de Estudos Estratégicos (CIEE); o Curso de Comando e Estado-Maior do Exército (CCEM), 1º e 2º ano; o Curso de Comando e Estado-Maior do Exército para Oficiais de Nações Amigas (CCEM/ONA); o Curso de Direção para Engenheiros Militares (CDEM)¹⁰; o Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (CGAEM); além do Curso de Preparação aos Cursos de Altos Estudos Militares (CP- CAEM). Não estão computados aqui os cursos de Mestrado e Doutorado em Ciências Militares.

Os estudos e o diagnóstico realizados naquele 1º semestre de 2015 apontaram, entre outras oportunidades de melhoria, para uma excessiva compartimentação no ambiente escolar. Isto era particularmente identificável com relação ao CPEAEX e ao recém-criado CIEE, prejudicando tanto os controles técnicos,

¹⁰ Os Cursos de Direção e Estado-Maior (CDEM) e o Curso de Comando e Estado-Maior para Oficiais Médicos (CCEM MED) ocorrem em anos alternados. Em 2016, o CCEM MED foi realizado segundo as novas estruturas e metodologia desejada nos referidos cursos.

quanto o aprofundamento e a dosagem do conhecimento adequado. Nesse contexto, outros dois aspectos foram verificados: o retrabalho e a sobreposição de esforços impostos ao corpo discente.

Esses elementos reforçaram a necessidade de uma reestruturação da Escola em função da solução dos problemas verificados e da modernização que se desejava implementar.

4. O ENSINO POR COMPETÊNCIAS NA ECEME (UMA SÍNTESE)

Ao assumir o Comando da ECEME, o ensino por competências¹¹ já estava em implantação, segundo um cronograma que se estenderia de 2012 a 2018.

O ensino por competências utiliza-se de ferramentas voltadas para o desempenho e, assim, prioriza a capacitação a partir do Perfil Profissiográfico e do Mapa Funcional do profissional que se deseja formar a partir de cada curso. Objetiva dar melhores ferramentas para um desempenho efetivo do profissional militar, proporcionando-lhe melhores capacidades de reflexão e criatividade, competências imprescindíveis para se atuar em um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA) característico da era do conhecimento.

Na ECEME, a implantação da metodologia estabeleceu três eixos estruturantes: a revisão dos currículos, a modificação nas maneiras de ensinar e, terceiro, nas de avaliar. O desempenho era o foco, logo as atividades de ensino na ECEME passariam a integrar os conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências (CHAVE) identificados como necessários à realização das atividades profissionais. Enquanto o ensino por objetivos propunha uma aprendizagem mecânica, o ensino por competências propõe reflexões e ferramentas para a solução de problemas complexos e inéditos.

Apesar de independentes entre si, o ensino por competências foi ao encontro da solução desejada para a Escola naquele momento. Do patamar do Comando, chamaram a atenção alguns benefícios convergentes com o Projeto de Reestruturação, como por exemplo:

11 Este artigo não se propõe a tratar o ensino por competências em suas nuances técnicas, mas apenas permitir ao leitor uma ideia dos benefícios oferecidos pela nova metodologia voltada ao desempenho e como a metodologia convergiu para a reestruturação.

- preparação antecipada do oficial-aluno: antes de qualquer aula, tema ou palestra, a proposta do ensino por competências sugere ao discente uma preparação prévia sobre o assunto que será debatido, o que agregou muito valor à aquisição do conhecimento, aos debates e à interação com os docentes;
- pensamento crítico: visto com reservas por alguns, a proposta do pensamento crítico àquilo que estava sendo ensinado ou proposto em sala de aula contribuiu muito com a construção de argumentos, com o entendimento e com a aquisição do conhecimento;
- aproveitamento das expertises: em cursos como os realizados na ECEME, os oficiais-alunos são profissionais experientes, com mais de 20 anos de serviço e com expertises desenvolvidas ao longo de suas carreiras que, muitas vezes, superam as dos próprios instrutores. Aproveitar essas expertises como fontes do conhecimento, principalmente as decorrentes das experiências profissionais, mostrou-se uma ferramenta importante para a capacitação e para a credibilidade do que é ministrado;
- a avaliação escolar: as avaliações na ECEME eram realizadas em comparação como uma solução entendida como a melhor, a tal “solução da casa”. O ensino por competências, por sua vez, prioriza o processo e o conhecimento doutrinário, abrindo-se um leque maior para soluções inéditas sem que o oficial-aluno fosse penalizado; e
- avaliações versus realidade: sob a orientação da Divisão de Ensino, as avaliações buscaram atender, pelo menos parcialmente, àquilo que ocorreria na realidade. Assim, como resultado, o aluno era avaliado tanto como um oficial de Estado-Maior, como comandante e decisôr, individualmente ou em grupo conforme o caso.

A implantação do ensino por competências não foi simples, e exigiu muitos estudos. Impôs uma mudança de mentalidade de todo o corpo docente e impactou muito positivamente o conhecimento. De pronto, verificou-se que o modelo pedagógico exigia conhecimentos mais profundos dos instrutores, tanto da disciplina, quanto da metodologia. A metodologia requer planejamentos de aula mais detalhados, maior reflexão conceitual e integração de disciplinas para as ricas interações ocorridas em salas de aula. Impõe, ainda, maior flexibilidade

acadêmica, tornando viável a busca por soluções inéditas para problemas novos no ambiente das incertezas que caracterizam as dinâmicas políticas e a guerra moderna.

Melhor ainda, o ensino por competência agregou valor na implementação da reestruturação da ECEME, proporcionando ferramentas valiosas para a solução dos problemas identificados.

A transformação é função da visão de futuro, e tem que ser implantada enquanto a estrutura vigente ainda estiver dando certo.

5. O PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO DA ECEME

Em paralelo à obtenção das impressões dos integrantes da Escola, tratamos de dar formalidade ao Projeto de Reestruturação da ECEME¹² a partir da publicação de sua Diretriz Inicial, já em 20 de fevereiro de 2015. Tudo de acordo com as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB) e outras legislações administrativas e de ensino.

O Projeto tinha metas ambiciosas. Abrangia a reestruturação organizacional e física da Escola. Previu uma reorganização da Escola por seções de ensino, otimizando as relações com a Divisão de Ensino, em sua natureza, técnicas de ensino e formas de avaliação. Impôs a criação, eliminação e reposicionamento de seções de ensino e, aliado ao ensino por competências, um repensar na forma como ministrar as aulas. O Projeto ainda demandou a confecção de um novo organograma e de um novo quadro de cargos (QC), assim como a atualização do Regulamento e do Regimento da ECEME.

Era, como disse anteriormente, uma proposta ambiciosa que, para ser realizável, deveria observar algumas condições restritivas entre as quais se destacavam: a proposta não poderia prever aumento de efetivos; o projeto deveria ser implantado em 2016, em todos os cursos; e, no tocante à reestruturação física, não contaria com recursos adicionais.

12 Para Gerente do Projeto de Reestruturação, designei o Cel Art QEMA Duílio Paulo Silva de Miranda, Chefe da Divisão de Ensino.

6. ESTRUTURAS ORGANIZACIONAL E FÍSICA

No que dizia respeito à estrutura organizacional, a Escola passou a ser estruturada em seções de ensino subordinadas tecnicamente à Divisão de Ensino, incorporando, o máximo possível, as áreas que tratavam de assuntos correlatos. A área de ensino foi organizada em três seções: a Seção de Política e Estratégia (SPE); a Seção de Emprego da Força Terrestre (SEFT); e a Seção de Ciências Gerais (SCG).

Com relação à Seção de Política e Estratégia (SPE), a mudança mais significativa disso respeito à criação de uma seção de ensino para ministrar temas de política e estratégia para todos os cursos da Escola, alterando a situação anterior em que esses temas eram tratados por seções distintas conforme o curso.

A nova estrutura criou condições para a especialização de instrutores e professores, a chamada cátedra, aprofundando o conhecimento, evitando o retrabalho e a duplicação de esforços. Outra vantagem foi a possibilidade da SPE dosar adequadamente os temas de Política e Estratégia de acordo com o perfil profissional e os níveis de cada curso, adequando o conhecimento a ser ministrado ao plano de disciplina dos cursos.

Com relação às operações militares, a Seção de Emprego da Força Terrestre (SEFT) substituiu o Curso de Altos Estudos Militares (CAEM, nível divisão) e passou a consolidar todas as seções que, anteriormente, eram voltadas para as operações. Assim, a compartimentação por atitude operacional e por tipo de operação, como as seções de operações ofensivas, operações defensivas e garantia da lei e da ordem (GLO), por exemplo, foi substituída por outra, mais abrangente, eliminando-se barreiras ao conhecimento e a desnecessária compartimentação.

A Seção de Ciências Gerais (SCG) foi criada para tratar de disciplinas outras que não se enquadravam nas duas seções anteriores, mas igualmente importantes para o futuro líder militar e oficial de Estado-Maior do Exército Brasileiro. Assim, temas como gestão, administração, pensamento crítico e outras disciplinas eletivas ficaram sob a responsabilidade da SCG, que também se encarregou da coordenação de cursos como CDEM e CCEM MED, em anos alternados, e do CGAEM.

Por necessidades curriculares, a SCG passou a abrigar áreas diversas entre si, mas também muito importantes para o atingimento dos objetivos da Escola. A seção de idiomas da Escola passou a integrá-la, visando a uma aplicação mais direta e frequente do idioma estrangeiro nos cursos, inclusive nas avaliações escolares¹³. As tarefas escolares e as avaliações passaram a exigir do aluno conhecimentos básicos dos idiomas inglês e (ou) espanhol, por exemplo, idiomas considerados essenciais para o exercício da atividade militar do oficial de Estado-Maior do EB.

Como já é possível depreender, a nova estrutura de ensino otimizou as relações técnicas de ensino, permitiu o desenvolvimento da cátedra e do necessário aprofundamento do conhecimento além de produzir uma visão moderna, sistêmica e integrada do ensino ministrado na ECEME em todos os seus cursos.

No 2º semestre de 2015, os currículos de todos os cursos foram revisados e atualizados segundo a nova metodologia, assim como 100% dos temas escolares foram revistos e (ou) refeitos segundo a evolução da guerra e a doutrina do EB, conforme os novos manuais operacionais publicados pelo Estado-Maior do Exército (EME).

Como ocorre em todas as escolas militares, as avaliações servem de termômetro para o processo ensino-aprendizagem e assumem elevada importância pelo impacto que geram no prosseguimento das carreiras dos oficiais-alunos. As percepções levantadas e os diagnósticos realizados identificaram que as avaliações eram um obstáculo a soluções inéditas e inovadoras restringindo, assim, o desenvolvimento de atributos almejados pelo novo perfil profissiográfico. Por outro lado, a capacitação almejada pela nova estrutura deveria dar liberdade ao aluno decisivo ou oficial de Estado-Maior para optar por uma solução distinta da “solução da casa”, sem que fosse por isso penalizado.

Tanto a reestruturação desejada, quanto o ensino por competências demandaram um olhar atento sobre como avaliar o futuro líder militar. A guerra moderna exige soluções inovadoras, soluções inéditas para problemas complexos e situações incertas. Não eram mais possíveis soluções padronizadas, idênticas às repetidas em salas de aula. As avaliações deveriam priorizar o conhecimento da doutrina, privilegiar a visão estratégica e focar o processo de elaboração de planos e de tomada de decisões.

13 Os alunos da ECEME devem ser habilitados em pelo menos um idioma estrangeiro.

As mudanças relativas à estrutura física da Escola focaram no que era realmente essencial e necessário para dar à ECEME condições adequadas à nova organização e à execução da nova metodologia. Dessa forma, mudanças foram realizadas para, por exemplo: redimensionar a SEFT, ampliando-a em espaço e número de instrutores; e concentrar em um mesmo ambiente todas as áreas relativas ao emprego da Força Terrestre. As antigas seções de operações ofensivas, de operações defensivas e de garantia da lei e da ordem foram desfeitas e passaram a integrar uma única seção de emprego da força terrestre. Da mesma forma, as seções voltadas para o apoio ao combate e logístico, nas posturas ofensiva e defensiva, ficaram sob uma única chefia e no mesmo ambiente.

No tocante à SPE e à SCG, a reestruturação física das instalações foi também bastante visível, seja pelas necessárias mudanças de salas, seja pela ampliação de ambientes visando a acomodação adequada das novas estruturas, agora reforçadas em pessoal para atender às demandas de todos os cursos da Escola.

7. OS TEMAS ESCOLARES DOS CCEM

Em 2015, os temas escolares ainda não haviam sido atualizados em conformidade com a doutrina e a metodologia operacional ditada pelos manuais publicados em 2013 pelo EME. Também não consideravam os métodos e novidades tecnológicas nos conflitos recentes que pudessem impor uma alteração no pensamento militar brasileiro.

Fazia-se, portanto, necessária uma revisão de todos os temas escolares a serem ministrados nos 1º e 2º anos do CCEM já a partir de 2016. A Escola estava com muitos claros em sua estrutura de pessoal, mas o desafio foi superado a partir do comprometimento do excelente quadro de instrutores, e pelo fato de que todos “compraram a ideia”, pois tinham plena consciência de que a revisão e atualização dos temas eram imperativos à manutenção da ECEME como centro de excelência.

O ano de 2015 foi, para dizer o mínimo, intenso. Com um quadro de instrutores muito abaixo do previsto e seis cursos funcionando simultaneamente, foi necessário um esforço hercúleo dos integrantes da Escola para se implementar a reestruturação desejada. Em paralelo à realização daqueles cursos, os instrutores tinham que estudar com profundidade os detalhes da nova doutrina, discutir e conceber situações operacionais nas quais os conceitos e desafios da guerra moder-

na pudessem e ser explorados. E, mais que isso, definir como explorá-los em salas de aula e nos exercícios no terreno, em conformidade com os princípios e métodos do ensino por competências.

Os temas foram concebidos, discutidos e testados entre os instrutores, em particular entre os mais experientes, e apresentados aos mais altos níveis da Escola, tais como o Conselho de Ensino e o Comando da Escola, para aprovação. Uma particularidade que merece ser destacada foi que, tanto para os temas-base, quanto para os de aplicação, não havia uma “solução padrão”, mas várias opções de solução que ressaltavam aspectos doutrinários e conceituais que deveriam ser obedecidos.

8. OS CURSOS DE POLÍTICA E ESTRATÉGIA

Conforme já ressaltado, a ECEME conduz dois cursos de política e estratégia: o tradicional Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx) e outro internacional, em língua inglesa, o Curso Internacional de Estudos Estratégicos (CIEE). Ambos os cursos são voltados para militares no posto de coronel.

A reestruturação organizacional impactou esses cursos em duas áreas principais: a criação da Seção de Política e Estratégia (SPE) e o Master in Business Administration (MBA), um curso de pós-graduação lato sensu realizado em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV). Com a SPE, os temas de política e estratégia passaram a ser discutidos com maior profundidade e adequados ao que se deseja dos futuros líderes do Exército Brasileiro. Tudo conforme o novo perfil profissiográfico desenhado para o concludente dos cursos.

No tocante ao MBA, é importante destacar que, em 2015, o MBA ainda tinha como foco a elaboração e gestão de Projetos Estratégicos. Naquele ano, todavia, o EB já dispunha de massa crítica e experiência suficientes nessa área. Diante desse quadro, acompanhado do instrutor-chefe do CPEAEX, pedi uma reunião com a diretoria da FGV, instituição parceira, na qual demandei uma mudança no foco do MBA, que passaria a tratar da grande política e estratégia, da geopolítica e das relações internacionais. O novo MBA foi implantado, com êxito, em 2016 e está em vigor desde então.

9. O CURSO DE GESTÃO E ASSESSORAMENTO DE ESTADO-MAIOR (CGAEM)

O Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (CGAEM) foi criado em 2005 com o objetivo de atualizar e ampliar a capacitação profissional dos oficiais superiores do Exército Brasileiro para o exercício de funções de chefia e assessoramento de Estado-Maior.

O curso funcionou na ECEME até 2016, quando, atendendo a uma proposta do Comando da Escola ao Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEEx), o Estado-Maior do Exército (EME) determinou sua transferência para a Escola de Formação Complementar do Exército (EsFCEEx), Salvador-BA, conforme a portaria nº 484, de 26 de novembro do mesmo ano.

A transferência do CGAEM para a EsFCEEx atendeu a aspirações de comandos anteriores da ECEME que, devido a circunstâncias de então, não puderam ser atendidas. Todavia, em 2016, as disponibilidades presentes na EsFCEEx e a intenção do DECEEx de ampliar o número de alunos dos Cursos de Comando e Estado-Maior (CCEM) criaram o ambiente favorável à transferência proposta. Passados 8 (oito) anos, a decisão tem se mostrado acertada, ficando a ECEME responsável pela condução dos Cursos de Altos Estudos Militares (CAEM) e de Política e Estratégia.

10. OS CURSOS DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS MILITARES (PPGCM)

A ECEME disponibiliza a seus alunos quatro níveis de cursos de pós-graduação: especialização¹⁴, mestrado, doutorado e pós-doutorado, oferecidos também a alunos civis e estrangeiros. Os três últimos, stricto sensu, em conformidade com as normas da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), do Ministério da Educação e Cultura (MEC). Para que isso fosse possível, a criação do Instituto Meira Mattos (IMM), em 2012, foi fundamental.

Em 2015, o pleno funcionamento do IMM ainda dependia da contratação de professores civis que passariam a integrar os quadros efetivos da Escola, segundo critérios que contribuiriam com os propósitos e interesses da ECEME.

¹⁴ O nível especialização, lato sensu, é oferecido pelo Sistema de Educação Superior Militar do Exército (SESME) a cargo do Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEEx).

Foi, então, que propusemos um edital para o concurso público para professores doutores que seriam incorporados aos quadros da Escola. O concurso foi realizado somente em 2017 sem solução de continuidade dos trabalhos do IMM e do Programa de Pós-Graduação em Ciências Militares (PPGCM). De fato, houve sobreposição com a metodologia vigente segundo a qual aqueles profissionais eram contratados pela Fundação Trompowsky¹⁵.

Logo no primeiro semestre de 2015, a Escola, fruto do árduo trabalho dos que nos antecederam, recebeu a certificação da CAPES do Curso de Mestrado oferecido pelo Programa de Pós-Graduação de Ciências Militares (PPGCM). No mesmo ano, decidi antecipar para 2016 a submissão à CAPES do Curso de Doutorado, do mesmo PPGCM, com a finalidade de obter a certificação em questão. O IMM já havia adquirido muito boa expertise no relacionamento com a CAPES, mas aquela era a primeira vez que essa comunicação se voltava ao mais alto nível das graduações acadêmicas, o doutorado.

Foi um ano de trabalhos intensos também para o IMM, uma preparação árdua que incluiu a confecção de detalhada documentação e orientações sobre como o processo se daria, cabendo ao Professor Doutor Tássio Franchi a coordenação do atendimento das exigências técnicas. Nesse sentido, briefings para o Comandante e para os Conselhos Consultivo, do IMM, e de Ensino alinharam percepções e deram robustez ao processo da pretendida certificação. Aprovada a documentação submetida, a CAPES agendou a arguição do Comandante e de ambos os Conselhos. A referida arguição ocorreu já no início de 2016.

Foi uma experiência única para mim. Diante da equipe da CAPES e dos Conselhos Consultivo e de Ensino, apresentei em linhas gerais o Programa de Doutorado em Ciências Militares: seu histórico, desenvolvimento e relações com o mundo acadêmico, ressaltando a importância das Ciências Militares. Após a apresentação, os especialistas da CAPES, liderados pelo Professor Rafael Villa, da Universidade de São Paulo (USP), passaram à fase da arguição. Os questionamentos variaram desde perguntas técnicas relativas ao Programa em si, às pesquisas e ao emprego dos doutorandos, até as razões que moviam o Exército Brasileiro e a ECEME a desenvolverem um programa no nível doutorado.

15 A Fundação Trompowsky é credenciada como apoio ao DECEEx.

É importante destacar que Programa já estava em andamento na Escola, com teses sendo defendidas perante bancas que contaram com a participação de professores universitários renomados, nacional e internacionalmente.

No mesmo ano, a ECEME foi informada de que o seu Programa de Doutorado fora aprovado sem restrições. Foi um feito louvável conduzido magistralmente pelo IMM, o que inspirou o respeito e a admiração do meio acadêmico. A participação do Conselho Consultivo do IMM, constituído por pessoas de notório conhecimento acadêmico, foi essencial e respaldou a iniciativa desde o seu primeiro momento. Não menos importantes foram as interações frequentes entre o IMM e a CAPES, as quais construíram um ambiente de confiança em relação aos PPGM, nível Mestrado e Doutorado, que vinham sendo conduzidos pela ECEME.

11. A ECEME É UM CENTRO DE ENSINO E PESQUISA DE EXCELENCIA QUE ULTRAPASSA O AMBIENTE CASTRENSE

Em paralelo a esse esforço, a ECEME, também por intermédio do IMM, buscou parcerias com universidades nacionais e estrangeiras, com vistas a melhorar a interação com o meio acadêmico e sua capacidade de pesquisa. Em outro espectro, tal aproximação abriu oportunidades para que a Escola de mais alto nível do Exército Brasileiro fosse mais bem conhecida e respeitada nos meios universitários, seja por atrair professores para seus programas de pós-graduação, seja por oferecer cursos a alunos civis e militares, seja, ainda, por ter seus oficiais-alunos apresentando suas pesquisas em conferências, jornadas de estudos, seminários ou simpósios acadêmicos, nacionais e/ou internacionais.

Dessa forma, em 2016, a Escola assinou, em Madrid, dois importantes Memorandos de Entendimento: com a Universidade Complutense de Madrid e com o Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE), além de ter iniciado conversações com outras universidades europeias e americanas. Nacionalmente, a Universidade de São Paulo (USP), a Universidade Federal Fluminense (UFF); a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) já eram parceiras da ECEME, em intensa troca de conhecimentos e participações em bancas, orientadores e trabalhos publicados.

12. OS CURSOS DE GEOPOLÍTICA E LIDERANÇA ESTRATÉGICA

A ECEME deve se manter atualizada nos assuntos que lhe dizem respeito. Sendo um centro de excelência, a Escola preenche todas as condições para ser referência em áreas como liderança e geopolítica, por exemplo, essenciais ao futuro líder militar que a Escola pretende formar. Em 2015, embora seus cursos e pesquisas tivessem forte inserção dessas áreas e dispusesse de corpos docentes e discentes com largas experiências práticas, tal reconhecimento ainda não era creditado à ECEME, interna ou externamente. Urgia dar o primeiro passo.

No que tange à liderança estratégica, pode-se afirmar que aí reside o cerne das capacitações dos cursos oferecidos pela Escola. Tem como pilares o conhecimento e os atributos de liderança, elementos essenciais do perfil profissiográfico do líder militar. De forma semelhante, os conhecimentos de geopolítica embasarão a visão estratégica que se deseja do futuro líder militar, e a sua capacidade de tomar decisões que terão impacto em outros campos do poder.

Foi com isso em mente que, ainda em 2015, determinei estudos para a criação de dois minicursos (uma tendência do mundo atual): um sobre geopolítica e outro sobre liderança estratégica. Os cursos seriam voltados, principalmente, para civis – professores de cursos superiores, alunos de pós-graduação, etc – mas haveria vagas destinadas a militares das três Forças Singulares. Seriam ministrados na Escola, em períodos noturnos, com duração aproximada de um mês e se utilizariam basicamente do corpo docente da Escola para sua realização.

E assim foi feito. Em 2016, a Escola realizou o primeiro Curso de Geopolítica. A despeito de dúvidas iniciais quanto às condições para sua realização e o interesse que despertaria no público-alvo, o curso obteve reconhecido êxito, repercutindo muito bem nas demais escolas militares e, principalmente, no meio acadêmico.

A ideia inicial era realizar, ainda no 2º semestre de 2016, o Curso de Liderança Estratégica, cujo programa já havia sido aprovado e a equipe de instrutores formada. Todavia, sua realização ficou comprometida pelo fato de eu ter sido transferido do Comando após as promoções de 31 de julho de 2016. Embora ainda tenha permanecido no Comando da Escola até 23 de setembro de 2016, outras prioridades surgiu inviabilizando a realização do curso como planejado.

Todavia, o Comandante que me substituiu “abraçou a ideia” realizando-o no ano seguinte com pleno êxito.

Ao que me consta, ambos os cursos continuam sendo realizados anualmente pela Escola, que se consolida como referência e fonte do conhecimento em ambas as áreas.

13. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ECEME, nas palavras de seu Patrono – o Marechal Castello Branco –, não pode se render à rotina. A Escola deve se manter em perfeita sintonia com a evolução da arte da guerra, com o emprego de novas tecnologias em combate e com as atualizações da doutrina brasileira. Precisa estar alinhada com a visão de futuro e as políticas da Força Terrestre, além de contribuir com os estudos e pesquisas desenvolvidos pelo Estado-Maior do Exército e demais órgãos de direção setorial.

A ECEME deve se manter em sintonia com a evolução da arte da guerra de modo a capacitar o líder militar para atuar e decidir em ambiente de incertezas e complexidades.

A Escola deve considerar que a formação do líder, comandante ou chefe militar do século XXI ultrapassa a capacitação técnico-profissional e passa necessariamente pelo entendimento das dinâmicas políticas, das relações internacionais e da evolução tecnológica, mantendo incólumes os valores e princípios castrenses. Nesse sentido, a construção do perfil profissiográfico do futuro líder militar e o desenvolvimento de metodologias e práticas necessárias ao desenvolvimento das competências requeridas constituir-se-ão em desafios permanentes aos que têm a responsabilidade de conduzir seus destinos.

As transformações ocorridas nos anos de 2015 e 2016 não foram um movimento isolado. De tempos em tempos, a história da ECEME nos recorda de mudanças estruturantes com vistas a mantê-la alinhada, ou até mesmo precursora, com as políticas, estratégias e doutrina adotadas pela Força Terrestre. Como escola, deve, também, estar atenta às novas metodologias e processos de ensino e avaliação. Nesse sentido, é importante ressaltar que a estrutura de ensino implan-

tada a partir de 2016 otimizou as relações técnicas de ensino, além de permitir o aprofundamento do conhecimento e o desenvolvimento da cátedra.

Por fim, não é menos relevante destacar que transformar uma estrutura consolidada e efetiva, como tem sido a ECEME ao longo de sua existência, exige visão estratégica, comprometimento, inovação e coragem de todos que a integram, e não apenas do Comandante. Dessa forma, o meu tributo aos corpos docente e administrativo que, em esforço adicional e intenso, foram os principais responsáveis pelas transformações realizadas naqueles anos, mudanças que, até hoje, têm contribuído para manter a Escola de mais alto nível do Exército Brasileiro como centro de ensino e pesquisa de excelência.



3^a Sede da ECEME nas instalações da Direção de Saúde, próximo à Praça da República,
entre 1908 e 1910

Fonte: Acervo ECEME

ECEME: A ESCOLA DO MÉTODO - “DOS MÉTODOS”

Gen Ex RICHARD FERNANDEZ NUNES ¹⁶

1. INTRODUÇÃO

O Sistema de Educação e Cultura do Exército Brasileiro (SECEEx) é considerado o alicerce da evolução institucional e de sua contínua adaptação às demandas de preparo e emprego características de cada momento histórico, exercendo papel fundamental na transmissão dos valores castrenses e no desenvolvimento da doutrina militar terrestre. A prioridade dada pelo Exército Brasileiro (EB) a esse sistema tem-se refletido em reconhecida tradição de qualidade, tanto na linha bélica quanto na científico-tecnológica, seja no âmbito nacional, seja no internacional.

A Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) – Escola Marechal Castello Branco – é o estabelecimento de mais alto nível do SECEEx, responsável pela realização dos cursos de altos estudos e de política e estratégia.

No cenário internacional, a ECEME também possui importância e projeção consideráveis, tendo em seu histórico cerca de oitocentos oficiais estrangeiros como alunos do Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM) e do Curso Internacional de Estudos Estratégicos (CIEE).

A missão da Escola é formar e preparar os oficiais de estado-maior, os assessores de alto nível, os comandantes, os chefes e os diretores de organizações militares; produzir conhecimento e pensar o Exército do futuro; colaborar para o desenvolvimento da doutrina militar terrestre, conjunta e interagências; e realizar pesquisas de interesse das Ciências Militares e da Defesa Nacional.

16 O autor é General de Exército, atual Chefe do Estado-Maior do Exército (EME) e eterno comandante da ECEME no período de SET 16 à MAR 18.

O trinômio ensino-doutrina-pesquisa sempre moldou a visão de futuro da Escola, a qual se constitui centro de excelência do pensamento militar brasileiro, confirmando-se como referência nacional e internacional nessas áreas de atuação.

Em virtude de haver adotado, aprimorado e consolidado metodologia de estudo de situação para a solução de problemas militares, formando gerações de planejadores e comandantes para os mais altos escalões da Força, a ECEME passou a ser conhecida como “A Escola do Método”.

Comandar a Escola do Método é uma honrosa distinção, por reunir uma elite de oficiais superiores brasileiros e estrangeiros e pesquisadores civis, nos corpos docente e discente, todos com ampla experiência profissional no Exército, no Ministério da Defesa (MD), no exterior e até mesmo em outras organizações.

Por tudo isso, foi com imensa satisfação que recebi o convite para participar da comemoração dos 120 anos de aniversário da Escola, por meio deste artigo sobre as experiências e os desafios que vivenciei como comandante, de setembro de 2016 a março de 2018.

Esse aparente curto período de um ano e meio foi bastante intenso. Destaco a motivação dos corpos docente e discente com vistas à busca da excelência nos estudos realizados; a ampliação do relacionamento com diversas instituições militares e civis, nacionais e estrangeiras; a valorização de um harmonioso ambiente de trabalho como suporte para a execução das atividades cotidianas; e o aprimoramento de soluções administrativas para o bom funcionamento do estabelecimento de ensino.

A iniciativa que reputo de maior alcance foi o desenvolvimento da educação com foco na integração, no alinhamento e na sincronização das atividades e dos métodos praticados pelas diversas áreas da ECEME. A criação do Observatório Militar da Praia Vermelha (OMPV), em setembro de 2017, materializa essa integração de esforços, o que nos permite a licença literária de expandir o consagrado epíteto para o de “Escola dos MÉTODOS”.

2. A EXPERIÊNCIA DE COMANDO

2.1 REALIZAÇÕES

Antes de discorrer sobre a integração metodológica e o que isso representa para a evolução da ECEME, penso ser importante citar, ainda que de maneira sucinta, atividades desenvolvidas durante o período em que comandei a Escola, que conformaram o ambiente vivenciado àquela época.

Um dos grandes objetivos durante o comando foi o de contribuir para o desenvolvimento de competências dos comandados, em particular dos alunos, motivando-os para a grandeza da carreira das armas e mantendo-os atualizados sobre a conjuntura do País e do mundo, principalmente dos acontecimentos com potencial para se refletir na missão do Exército e no exercício da profissão militar. Para isso, buscou-se a valorização do estudo da História Militar, dos assuntos da atualidade, do desenvolvimento do pensamento crítico e da visão de futuro.

O foco na missão de preparar os futuros chefes militares do Exército exige a combinação das atividades acadêmicas com as de cunho social, sendo atribuída prioridade à participação dos comandados e familiares nos eventos culturais e de lazer empreendidos pela ECEME e, em especial, pelo Círculo Militar da Praia Vermelha (CMPV). Tais eventos muito contribuíram para a convivência harmoniosa entre os integrantes da família ECEME.

Com o objetivo de fortalecer a coesão dos integrantes do EB, surgiu a ideia de atrair para a ECEME o pessoal da reserva – antigos chefes militares, comandantes e instrutores –, com o propósito de mantê-los atualizados sobre as atividades acadêmicas e sobre o processo de transformação do Exército. Esses encontros periódicos foram denominados de “Guardiões do Saber”, referência às estátuas simbólicas que ornam a entrada principal da Escola.

No tocante às ligações institucionais, houve maior aproximação com o Estado-Maior do Exército (EME), com o Comando de Operações Terrestres (COTER) e com outros órgãos de direção setorial (ODS), de modo a tornar mais efetivos a pesquisa científica e os projetos interdisciplinares produzidos na Escola, contribuindo para fomentar a formulação do Pensamento Militar Terrestre e de Defesa Nacional.

O estabelecimento de parcerias externas foi ampliado. Ocorreu uma série de iniciativas e de ações efetivas no sentido de ampliar os laços com o Instituto Militar de Engenharia (IME) e com entidades brasileiras congêneres, como a Escola Superior de Guerra (ESG), a Escola de Guerra Naval (EGN) e a Universidade da Força Aérea (UNIFA).

No meio civil, merecem destaque os contratos firmados com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e os entendimentos acadêmicos com a Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), a Universidade Federal Fluminense (UFF), a Universidade Católica de Petrópolis (UCP), a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), a Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e a Universidade de São Paulo (USP).

No exterior, foram firmados acordos de cooperação com o King’s College London, o Instituto Espanhol de Estudos Estratégicos, a Universidade Complutense de Madri e a Escola Superior Politécnica do Equador.

Ademais, alunos do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx) realizaram viagens de estudos estratégicos a países da Europa, e alunos dos Cursos de Altos Estudos Militares visitaram várias regiões do Brasil. Ressalte-se, também, o tradicional intercâmbio bilateral “General Mark Clark – Marechal Mascarenhas de Moraes”, com o Exército dos Estados Unidos.

Na área administrativa, houve reformas prediais, sempre necessárias, devido ao desgaste natural de instalações inauguradas em 1940 e à ação da maresia. As de maior vulto foram realizadas nas instalações da cozinha e do refeitório dos cabos e soldados, bem como a renovação das salas de aula e o recondicionamento das dependências do Instituto Meira Mattos (IMM), além da reforma das instalações da Guarda do Quartel e a troca de todas as janelas da Escola. Em homenagem ao seu idealizador, o prédio do CPEAEx, totalmente reformado, após ser atingido por deslizamento de rochas da encosta do Pão de Açúcar, recebeu o nome de Edifício General Leônidas.

É de se ressaltar também a solução definitiva para as questões patrimoniais relacionadas ao CMPV, bem como todo o planejamento e a execução da transferência do Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (CGAEM),

que teve suas atividades encerradas na Praia Vermelha, em 2017, passando a funcionar em instalações mais adequadas, em Salvador, a partir de 2018.

Até aqui foram citadas as realizações típicas de ação de comando, as quais serviram de alicerce para a atividade-fim. Nesse contexto, sendo a ECEME chamada de a “Escola do Método”, é relevante expor algumas ideias acerca da compatibilização dos diversos métodos desenvolvidos pelo trinômio ensino-doutrina-pesquisa que permitiram que fosse alcançado o objetivo maior de se oferecer uma educação efetivamente integrada.

2.2 MÉTODOS NA ECEME

Com a adoção da metodologia do ensino por competências a partir de 2016, a ECEME deparou-se com a necessidade de evoluir de uma integralidade quantitativa para uma integração qualitativa, contextualizada e sinérgica de todas as suas atividades (Nunes et al., 2017).

Até então, a Escola do Método combinava distintas metodologias nos seus processos de ensino-aprendizagem. Nesse sentido, verificou-se que a apreciação dessas metodologias e a demonstração de sua complementaridade eram capazes de constituir o motor da evolução para um processo de educação integrada, compreendendo todos os vetores e iniciativas da Escola.

A realidade dos alunos da ECEME compreende o estudo de variados assuntos, que suscitam questões para as quais se aplica um método de análise. A aplicação desse método pelos oficiais formados na ECEME é a base do assessoramento de qualidade aos processos decisórios nos diversos escalões da Força Terrestre.

Existem diversos instrumentos metodológicos que apoiam o planejamento didático-pedagógico e organizam e estruturam os objetivos a atingir e os meios de avaliação a empregar.

2.2.1 Método Baseado na Taxonomia de Bloom

A Taxonomia de Bloom, base do “Ensino por Objetivos”, é um instrumento cuja finalidade é auxiliar a identificação e a declaração dos objetivos ligados ao desenvolvimento cognitivo, visando facilitar o planejamento do processo de ensino e aprendizagem (Ferraz; Belhot, 2010).

A aplicação desse método pode ser observada em momentos distintos na ECEME: no Curso de Preparação (CP/ECEME), no Concurso de Admissão (CA) e, durante a realização dos cursos presenciais, na execução de diversos trabalhos escolares. Em todos os casos, a fundamentação com lógica argumentativa e coerência é tão ou mais valorizada que a resposta objetiva propriamente dita.

Com a obrigatoriedade do CP/ECEME para todos os oficiais da linha bélica, a partir de 2018, essa metodologia adquiriu maior alcance no âmbito da instituição.

2.2.2 O Processo de Planejamento

As Forças Armadas brasileiras têm empregado o processo de planejamento para a solução de problemas militares baseado em análise metódica e de acordo com importantes doutrinas militares adotadas no mundo.

O método do processo de planejamento é lógico. Ele prevê a análise da missão, considerando-se as condições de tempo e espaço e outras variáveis intervenientes, a fim de que haja linhas de ação capazes de superar possibilidades e capacidades inimigas, até se chegar a uma decisão adequada.

A Doutrina Militar de Defesa estabelece que, em termos de organização, preparação e condução da guerra, as responsabilidades são escalonadas nos níveis de decisão político, estratégico, operacional e tático (Brasil, 2007).

Com base no Processo de Planejamento Conjunto (PPC), metodologia adotada no nível operacional, o Exército Brasileiro se alinha, no nível tático, por meio do Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PP-COT), o qual visa planejar, preparar, executar e reavaliar continuamente o cumprimento das missões atribuídas a todos os escalões de emprego da Força Terrestre (Brasil, 2020).

Uma das principais competências do oficial de estado-maior, constante nos mapas funcionais, é o planejamento e a condução de operações militares. Desse modo, é indispensável que seja um profundo conhecedor dos métodos de processo de planejamento utilizados nos níveis operacional e tático.

Nessa linha de pensamento, uma parte essencial dos planos de disciplinas dos Cursos de Altos Estudos Militares (CAEM) é dedicada ao método de planejamento operativo, que é a principal ferramenta para resolver os problemas militares no complexo ambiente operacional dos dias atuais. Sua metodologia é ensinada de forma integrada, permitindo o entendimento do processo metodológico em diferentes níveis decisórios, do político ao tático.

2.2.3 O Método Científico em Ciências Militares

O método científico se traduz por um conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que permite ao investigador alcançar conhecimentos válidos e verdadeiros, por meio de um caminho a ser seguido (Lakatos e Marconi, 2006).

A ECEME é, essencialmente, uma escola de pós-graduação. Nesse sentido, com o reconhecimento das Ciências Militares, houve a necessidade de desenvolvimento de uma metodologia própria aplicada à investigação de conhecimentos relativos à esfera militar ou estudados sob a sua ótica, associada aos programas de pós-graduação, sendo mais uma metodologia observada na ECEME.

Em 2012, a criação do IMM representou significativa evolução da pós-graduação, uma vez que resultou no reconhecimento dos cursos de mestrado acadêmico, de doutorado e de pós-doutorado em Ciências Militares pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), tanto para militares quanto para civis, dentro de duas linhas de pesquisa definidas: Estudos da Paz e da Guerra e Gestão de Defesa.

Essa iniciativa proporcionou o aprimoramento da pesquisa acadêmica conduzida pela Escola, com a adesão, cada vez mais criteriosa, à metodologia científica adequada às Ciências Militares, constante nos planos de disciplinas dos cursos da ECEME.

2.2.4 O Ensino por Competências

Em 2016, o Ensino por Competências foi implantado na ECEME por determinação do Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEEx). No ano seguinte, houve a primeira revisão curricular, possibilitando uma melhoria dentro do ano de instrução, por meio dos ajustes implementados. Os corpos docente e discente tiveram de vencer o desafio de ensinar e aprender utilizando a

nova metodologia. O ensino na ECEME passou a buscar ações no sentido de integrar conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências para a realização das atividades profissionais.

No desenvolvimento de competências há a proposta de um ensino significativo e reflexivo, mais próximo da realidade profissional, com o intuito de preparar o aluno, a todo momento, para a solução de problemas complexos e inéditos.

Em relação ao ensino definido por objetivos de aprendizagem, o Ensino por Competências trouxe modificações na formatação curricular, na maneira de ensinar e no modo de avaliar.

Os currículos são mais detalhados, compostos pelo Perfil Profissiográfico, pelos Planos de Integração de Disciplinas (PLANID), pelos Planos de Disciplinas (PLADIS) e pelo Quadro Geral de Atividades Escolares.

Quanto à maneira de ensinar, as instruções passaram a conduzir, ao mesmo tempo, o ensino dos conteúdos e o desenvolvimento das competências, com foco na integração e na ampla participação dos alunos nas discussões.

No tocante às avaliações, elas se modificaram da reprodução dos ensinamentos da sala de aula, condicionada pela aderência à “solução do instrutor”, para a ampla exigência de flexibilização de raciocínio. As avaliações migraram do “foco na solução” para o “foco no processo” (Miranda, 2021).

Portanto, a metodologia do Ensino por Competências trouxe modificações em todas as fases de ensino. Essa evolução do modelo na ECEME permitiu atestar a melhoria na capacidade do aluno em interagir com a gama de condicionantes que envolvem os trabalhos do assessor de alto nível e do oficial de estado-maior, verificando-se o aumento na capacidade de retenção de conceitos, de articulação de ideias, de integração de conteúdos e de criatividade.

Nesta seção, foram citados alguns aspectos relacionados aos métodos de ensino existentes e aplicados na Escola do Método. Cabe, agora, verificar como ocorreu a integração da educação, permitindo a excelência na capacitação dos formandos da ECEME, a fim de que estejam cada vez mais aptos para enfrentar os complexos desafios profissionais da Era do Conhecimento.

2.3 EDUCAÇÃO INTEGRADA

Os cursos presenciais da ECEME são conduzidos em tempo integral e demandam dedicação exclusiva de todos os seus integrantes. No itinerário formativo dos oficiais, a consolidação dos valores mais caros à Instituição e o aproveitamento das experiências de alunos e instrutores ao longo da carreira crescem de importância, sendo muito bem explorados na Escola, e justificam a integração entre seus diversos cursos, disciplinas e atividades.

Em 2017, oportunidades foram exploradas no sentido de agregar valor ao processo ensino-aprendizagem, tirando-se proveito do seu caráter integral para potencializar a atuação do conjunto de talentos reunido na ECEME e inter-relacionar os diversos métodos adotados.

Nesse sentido, iniciativas integradoras foram adotadas com o intuito de se alcançar grau de convergência dos vetores que materializam a prática pedagógica da Escola. Para isso, os projetos interdisciplinares (PI), por sua profundidade, abrangência e relevância, passaram a se constituir nos elementos focais dessa sinergia.

Em vez de seguirem rumos autônomos, atividades como o Programa de Leitura, o Ensino de Idiomas, os Assuntos da Atualidade e os Ciclos de Estudos Estratégicos passaram a ser planejadas de modo a se alinhar aos temas selecionados para os PI. O PI do CPEAEx, tradicionalmente escolhido conforme as necessidades elencadas pelo EME, serviu de modelo para os PI do CCEM, do Curso de Comando e Estado-Maior para Oficiais Médicos (CCEM/Med) e do Curso de Direção para Engenheiros Militares (CDEM), respectivamente definidos com o COTER, com a Diretoria de Saúde e com o Departamento de Ciência e Tecnologia.

Buscou-se realizar o máximo de atividades em forma de fóruns de discussão de temas afins, de troca de informações e de apoio mútuo. O PI do CCEM passou a ser o eixo integrador das atividades do primeiro semestre letivo, ao passo que o do segundo semestre correspondeu ao PI do CPEAEx, fazendo com que as Jornadas de Integração, bem como as atividades de cunho científico realizadas pelo IMM, tivessem essas referências.

A adoção das disciplinas eletivas para o CCEM (1º e 2º anos) buscou a matricialidade do conhecimento, com abordagens complementares aos currículos dos cursos e alinhadas com os assuntos pesquisados na Escola. O desenvolvimento de uma disciplina obrigatória, estruturada como introdução a temas militares, para os discentes civis dos cursos de mestrado e doutorado do Programa de Pós-Graduação em Ciências Militares (PPGCM), também constituiu medida de caráter integrador.

Os Exercícios no Terreno (ET) do CCEM e as Viagens de Estudos Estratégicos (VEE) dos diversos cursos também tiveram sua abrangência ampliada, incluindo a participação dos alunos do PPGCM e parcerias com instituições acadêmicas.

O ET Uberlândia, de 2017, bem representou essa mudança de paradigma, com a inserção de intercâmbio com a UFU, simultâneo ao planejamento tático realizado pelos grupos de trabalho. A interação e as discussões dirigidas pelos instrutores e professores, nos postos de observação ocupados no terreno, proporcionaram oportunidade única de integração entre alunos de origens e formações distintas, com vistas à conscientização quanto à temática da Defesa Nacional e ao emprego das Forças Armadas.

As publicações ao encargo da ECEME também foram aprimoradas com base na ideia de integração de metodologias distintas. A Coleção Meira Mattos – Revista das Ciências Militares se consolidou como meio indexado de divulgação dos artigos científicos que expressam a produção acadêmica da Escola. A revista do Programa de Atualização dos Diplomados da ECEME (PADECHEME) também experimentou notável melhoria na qualidade dos artigos que retratam a evolução da doutrina militar.

Tudo isso sem descuidar da seleção de artigos de opinião para a centenária revista A Defesa Nacional, publicada pela Biblioteca do Exército (BIBLIE), tratando de assuntos militares e de problemas brasileiros.

O esforço para uma maior convergência de todos os métodos empregados e das ações realizadas comprometeu inteiramente a Escola com o objetivo maior da ECEME: forjar líderes para os altos escalões do Exército e desenvolver as competências compatíveis com esse desafio, além de proporcionar a desejável

integração civil-militar no estudo de temas de interesse para a segurança e a defesa do Brasil.

2.4 O INSTITUTO MEIRA MATTOS E O OBSERVATÓRIO MILITAR DA PRAIA VERMELHA

Tendo participado ativamente da criação do Instituto Meira Mattos, em 2012, contando ainda com o privilégio de ser o seu primeiro chefe, era natural que, ao assumir o comando da ECEME, eu estabelecesse o seu fortalecimento como uma das minhas prioridades. O IMM obteve não somente o credenciamento formal da CAPES para os cursos de mestrado e doutorado, mas também o reconhecimento do mundo acadêmico pela qualidade do ensino, da pesquisa, dos professores, dos alunos e dos produtos apresentados. Essa percepção tornou-se ainda mais evidente com a criação do OMPV em 2017.

É de se destacar também a conclusão do complexo processo de contratação da FGV no apoio ao IMM, ampliando suas competências, atendendo a exigências da CAPES e buscando níveis de excelência. Julgo interessante traçar sucintamente esse caminho percorrido.

2.4.1 O Instituto Meira Mattos

As modificações decorrentes da modernização do ensino implementada no SECEEx, na virada do milênio, causaram impacto diferenciado na ECEME. Duas iniciativas de grande relevância foram fundamentais para o processo de implantação do Instituto Meira Mattos: a criação do Centro de Estudos Estratégicos (CEE) no ano 2000, e a adoção do Programa de Pós-Graduação (PPG), em 2001.

O CEE foi uma tentativa de se implantar, na ECEME, um órgão especificamente voltado para os estudos de natureza estratégica de interesse para a Força como um todo e, para a Escola, em particular, de modo a se obterem respostas mais adequadas ao acompanhamento da conjuntura e à prospecção de cenários relacionados com a Segurança e a Defesa Nacional e com a evolução das Ciências Militares (Nunes, 2012).

Em 2009, com o amadurecimento da pós-graduação, houve a reunião de suas capacidades de produção de conhecimento no CEE, conferindo maior relevância ao órgão, modificando a sua natureza, aproximando-o do modelo de um

instituto. Esse fortalecimento do Centro fez surgir a ideia da criação de um novo curso conduzido por ele, passível de reconhecimento junto à CAPES e adequado ao novo panorama dos estudos de segurança e defesa do país.

O incremento desses estudos no Brasil fez com que os intercâmbios estabelecidos com o meio acadêmico civil reforçassem a ideia de que a inserção do Exército e da ECEME nesse ambiente seria muito mais consistente se respaldada por um programa próprio de pós-graduação stricto sensu reconhecido pela CAPES.

A partir de 2010, a ideia da criação de um instituto subordinado à ECEME, por evolução do CEE, com o propósito de aperfeiçoar os processos de ensino e pesquisa afetos a esse centro, ganhou relevância. Dessa forma, a Escola seria capaz de preservar a autonomia de seus cursos regulares da linha bélica, tendo, em sua estrutura, um órgão dimensionado para incorporar docentes e discentes civis e para interagir com a CAPES, com as demais agências de fomento e com o meio acadêmico.

As medidas para a implantação do IMM tiveram início no segundo semestre de 2011. As áreas de conhecimento contempladas foram: Ciência Política, História Militar, Administração Pública, Economia de Defesa e Relações Internacionais. No início do ano letivo de 2012, foi estabelecido o projeto-piloto do curso de mestrado acadêmico, com base na adaptação do programa de pós-graduação existente.

O processo de implantação evoluiu de modo constante e seguro, alcançando rápido amadurecimento, o que permitiu a postulação do curso de doutorado, que também foi reconhecido pela CAPES em 2016. No ano seguinte, a ECEME foi autorizada a realizar o concurso público para provimento de cargos de professor para o IMM. O interesse demonstrado pelo número de inscrições permitiu ratificar o prestígio do programa, e a seleção levada a cabo valorizou ainda mais o corpo docente do PPGCM conduzido pela Escola.

Desse modo, fica evidenciada a relevância do IMM para o Processo de Transformação do EB, uma vez que as atividades do instituto criado imprimiram ao vetor Educação e Cultura marcas de inovação que se constituíram em novo pa-

radigma para a valorização dos recursos humanos do Exército e para a colaboração civil-militar em temas de interesse para a Defesa Nacional.

O IMM representa contribuição da ECEME e do EB para a sociedade, tendo o intercâmbio e o diálogo como ideias-forças para a construção de um país desenvolvido, por meio de políticas de Estado que provejam adequada capacidade de defesa para enfrentar os desafios futuros.

2.4.2 O Observatório Militar da Praia Vermelha

Ao assumir o comando da ECEME, retornando quatro anos após ter deixado a chefia do IMM, pude verificar que os objetivos almejados com a criação do instituto estavam alinhados com a conjuntura dos estudos de segurança e defesa e das ciências militares e com as demandas de participação da sociedade brasileira nessa temática, expressas na Política Nacional de Defesa (PND), na Estratégia Nacional de Defesa (END) e no Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN).

O amadurecimento do IMM também se coadunava perfeitamente com a minha intenção de aprimorar a integração educacional no âmbito da ECEME. Para isso, um passo importante precisava ser dado: a criação do Observatório Militar da Praia Vermelha, a mais perceptível iniciativa integradora da Escola.

O OMPV foi criado no dia 20 de setembro de 2017, com a missão de realizar estudos políticos e estratégicos de interesse da área militar, em particular do Exército, valendo-se das diversas metodologias empregadas na ECEME, mediante tratamento multidisciplinar. Também foi dada incumbência de contribuir para o incremento e a difusão da mentalidade de defesa.

Inicialmente, as áreas temáticas de estudo foram: 1) Conflitos Bélicos; 2) Sistemas de Armas; 3) Terrorismo; 4) Missões de Paz; 5) Guerra Cibernética; 6) Movimentos Populacionais; 7) Crime Organizado Internacional e Segurança Pública; e 8) Recursos Naturais e Fontes de Energia. Sob a coordenação do IMM, cada um desses tópicos foi observado por um grupo de trabalho interdisciplinar, composto por militares brasileiros e estrangeiros dos corpos docente e discente, professores civis do instituto, alunos civis do PPGCM e colaboradores externos, com o objetivo de verificar quais seriam as principais áreas de interesse a serem estudadas e aprofundadas (Nunes et al., 2017).

O pensamento inicial foi a elaboração de análises estratégicas apoiadas em mapas temáticos, desenvolvidas por meio de software de geoprocessamento, promovendo maior aproximação entre a ECEME e o IME, a fim de proporcionar um aprimoramento das práticas pedagógicas da Escola, intensificando o objetivo principal – a educação integrada.

Vale destacar que o OMPV tem a função de produzir conteúdo de segurança e defesa para a sociedade, valendo-se da sinergia entre os cursos militares e o PPGCM da ECEME, servindo de ponte para a divulgação de trabalhos de pesquisa de alunos e professores por meio de um portal diversificado e acessível na internet.

Com a criação do OMPV, houve a ampliação da capacidade da ECEME de produzir conhecimentos em diversas áreas temáticas, com o propósito de manter atualizado o acompanhamento geopolítico da conjuntura, a partir da capacidade de análise político-estratégica instalada na Escola, além de contribuir para a divulgação de conteúdos e de percepções, fatores fundamentais na condução das operações militares na Era do Conhecimento.

O Observatório ganhou notoriedade a partir de sua participação durante a Intervenção Federal no Rio de Janeiro, em 2018, produzindo análises amplas do cenário, o que muito contribuiu para a consciência situacional e o debate acadêmico de alto nível.

O OMPV é um exemplo de sucesso não só para a ECEME, como também para o EB, pois representa de maneira fidedigna um instrumento de comunicação estratégica da instituição, ganhando relevância no cenário nacional por meio das intervenções de seus professores civis e instrutores militares nos principais canais de mídia do país.

3. CONCLUSÃO

O grande desafio de comandar a ECEME pode ser resumido no esforço necessário para liderar seus integrantes de modo a elevar o patamar de excelência da Escola, que é de mais alto nível do Exército Brasileiro, desfrutando de expressivo prestígio nacional e internacional.

Com esse propósito, busquei realizar uma gestão integrada das tarefas administrativas e das funções pedagógicas, valorizando o corpo docente e motivando o corpo discente ao estudo e ao autoaperfeiçoamento, todos convivendo em um ambiente de trabalho respeitoso e harmônico.

A educação integrada, utilizando os diferentes métodos existentes, foi um desafio que impôs a realização de práticas matriciais em uma organização de natureza hierárquica, a fim de se alcançar a interdisciplinaridade e a interação entre os diversos cursos, aperfeiçoando o conhecimento produzido, ratificando a ideia de que um fluxograma que retrate processos aprimorados é mais importante que qualquer organograma escolar.

Em decorrência de minha designação para cumprir a missão de chefiar a Secretaria de Estado de Segurança, durante a Intervenção Federal na área da Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, passei o comando da ECEME em março de 2018, mas, de fato, nunca a deixei. Tenho atendido e estarei sempre pronto a atender o chamado da Escola do Método, que vai figurar eternamente entre minhas grandes afeições. As conquistas e os avanços da Escola enchem o coração deste antigo comandante de entusiasmo e esperança.

Considero a iniciativa desta edição do PADEC EME oportuna e adequada, pois servirá de registro histórico, permitindo o entendimento das ações empreendidas pelos comandantes ao longo destas duas últimas décadas, que se seguiram ao bem documentado centenário da Escola.

Por fim, muito me apraz testemunhar a ECEME do século XXI prosseguindo na busca incansável por inovação e relevância, sem abandonar os ensinamentos e os valores consolidados desde 1905, num ambiente em que novas ideias podem e devem conviver com antigos e perenes ideais.

Fé na missão!

REFERÊNCIAS

BRASIL. Exército. Comando de Operações Terrestres. **Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres**. EB70-MC-10.211. 2. ed. Brasília, DF: COTER, 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. **MD51-M-04: Doutrina Militar de Defesa**. Brasília, 2007.

FERRAZ, Ana Paula do Carmo Marchetti; BELHOT, Renato Vairo. **Taxonomia de Bloom: revisão teórica e apresentação das adequações do instrumento para definição de objetivos instrucionais**.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 6^a ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2006.

MIRANDA, D. P. S. **Ensino por competências na ECEME: preparando os assessores de alto nível e de estado-maior para os desafios da Era do Conhecimento**. A Defesa Nacional, n. 844, p. 33-43, 2021.

MOORE, Don. **Processo decisório**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

NUNES, R. F; RAMOS, C. E. F.; MORGADO, F. R.; GONÇALVES, R. A. **ECEME - A Escola “dos Métodos”: do ensino integral à educação integrada**. A Defesa Nacional, v. 105, n. 834, p. 6-18, 2017.

NUNES, R. F. **O Observatório Militar da Praia Vermelha e a integração das linhas de ensino militar bélica e científico-tecnológica**. Observatório Militar da Praia Vermelha, 2024. Disponível em: <https://ompv.eceme.eb.mil.br/ct-i-para-defesa-desenvolvimento-e-seguranca-nacional/atualidades-ct-i/699-o-observatorio-militar-da-praia-vermelha-e-a-integracao-das-linhas-de-ensino-militar-belica-e-ci-entifico-tecnologica>. Acesso em 7 abr. 2025.

PERES, C. R.; CÂMARA, H. de F. (rg). **ECEME – a Escola do Método: um século pensando o Exército**. Rio de Janeiro: BIBLIEx ed., 2005.



4^a Sede da ECEME nas instalações da extinta Escola Militar do Brasil, na Praia Vermelha.

Fonte: Acervo ECEME

A ECEME E O DESAFIO DA PANDEMIA DA COVID-19

Gen Bda R/1 RODRIGO PEREIRA VERGARA ¹⁷

1. INTRODUÇÃO

A pandemia da doença COVID-19, ocorrida de 2020 a 2023, trouxe um considerável desafio para a humanidade. A crise sanitária, de dimensão inédita, repercutiu não apenas na vida das pessoas, mas também no funcionamento das instituições, públicas e privadas, e nas cadeias produtivas em abrangência mundial. Na história recente, talvez tenha sido a ocasião na qual os países tiveram que aplicar todas as capacidades do poder nacional para a proteção das pessoas e para a mitigação dos efeitos de uma doença na sociedade.

Nesse cenário, a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) vivenciou um momento peculiar em sua história. Criada em 1905, com a denominação de Escola de Estado-Maior (EEM), a ECEME capacita oficiais superiores para as atividades de estado-maior, sendo um ambiente acadêmico e profissional-militar de estudo da arte da guerra e dos assuntos de defesa. A Escola é o topo do itinerário formativo dos oficiais, completando, sobretudo, a preparação daqueles que serão as lideranças militares do Exército Brasileiro. Nesse mister, a ECEME é uma casa onde o desafio e o ineditismo são intrínsecos da sua raiz como centro de mais elevado nível de pensamento militar brasileiro.

Entre outras competências profissionais, os formandos da Escola têm que ser capazes de dar respostas efetivas nos momentos de crise e de contribuir para manter o Exército atualizado diante de tempos cada vez mais desafiadores, caracterizados, desde o início do século XX, por profundas e rápidas transformações na sociedade, no conhecimento e nas relações de poder entre os estados nacionais.

17 O autor é General de Brigada da reserva, eterno comandante da ECEME no período de FEV 19 à SET 20.

Em seus 120 anos de história, a ECEME vivenciou momentos de crise, internas e externas, pelas quais o Brasil passou, como, por exemplo, as conturbações dos anos 1920 e 1930, as duas grandes guerras e as fricções dos anos da Guerra Fria. Nas ocasiões difíceis, a capacidade intelectual e moral e a determinação de seus intrutores e alunos foram cruciais para se pensar e aplicar soluções efetivas e oportunas, contribuindo, assim, para o Exército cumprir a sua missão.

Tendo sido o Comandante da ECEME na eclosão da pandemia de COVID-19, busco oferecer neste artigo um breve resumo da atuação da Escola no ano inicial, e mais complexo, da emergência sanitária, destacando os principais pontos que evidenciaram, em mais uma oportunidade, o histórico perfil resolutivo e inovador da Escola.

Para melhor entendimento, serão abordadas a preparação antes da decretação da emergência sanitária, as ações imediatas, a gestão multidisciplinar da crise e a utilização da própria crise como suporte para a capacitação dos discentes e aprimoramento dos docentes da Escola.

2. PREPARAÇÃO PARA O QUADRO PANDÊMICO QUE SE AVIZINHAVA

Detetada em 2019, a nova doença começou a se espalhar pelo mundo, a partir da China, logo alcançando os Estados Unidos da América e a Europa. Em 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) anunciou o estado de emergência internacional. O governo do Brasil declarou Emergência de Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) em 3 de fevereiro de 2020. No dia 6 do mesmo mês, entrou em vigor a Lei nº 13.979, disposta sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública.

Ainda no final de janeiro de 2020, diante das notícias de rápida difusão do contágio pelo mundo e das medidas que vinham sendo adotadas pelos países afetados, o Comando da ECEME buscou estreitar o contato com o escalão superior e emitiu às chefias subordinadas uma ordem de alerta para o planejamento imediato da resposta da Escola à situação de crise que estava por chegar.

O exame de situação — metodologia central do trabalho de estado-maior ensinado na Escola — foi posto em prática antes mesmo da decretação do

estado de emergência sanitária. O propósito principal do exame foi visualizar os possíveis impactos que a crise traria para as pessoas e para as atividades da ECEME e, assim, identificar as medidas a serem adotadas para a preservação da saúde do pessoal, para a manutenção das atividades escolares e administrativas, no que fosse possível, e para o replanejamento das atividades futuras. Nesse exame, foram considerados cenários no curto, médio e longo prazos, haja vista a incerteza do quanto duraria o estado de emergência.

Um evento da magnitude e de rara ocorrência como a pandemia de COVID-19, obviamente, impacta todas as atividades de uma organização e a vida de seus integrantes. Além disso, a geração atual pouca ou nenhuma experiência tinha em lidar com esse tipo de evento, pois a última pandemia de caráter global havia sido a Gripe Espanhola, em 1918/19. Em termos de experiência histórica, vale destacar que, naquela ocasião, a então EEM não estava funcionando devido às necessidades do Exército na Primeira Guerra Mundial.

Como primeira medida diante da chegada iminente da pandemia de COVID-19, a ECEME montou um gabinete de crise, com as chefias das divisões escolares e administrativa. Fruto da elevada capacidade dos quadros da Escola, foi possível antecipar, com precisão, a quase totalidade dos impactos da pandemia na vida escolar.

Todavia, algumas consequências somente emergiram durante o desenrolar do quadro pandêmico. Pode-se dizer que, tal como a sociedade, a Escola foi aperfeiçoando as medidas de abordagem ao longo da pandemia. Mais uma vez, o elevado valor profissional-militar dos instrutores e dos alunos permitiu o rápido e oportuno ajustamento no transcorrer da crise.

Cabe assinalar que as atividades das Forças Armadas foram consideradas essenciais pela legislação relativa ao enfrentamento à pandemia. Portanto, não poderiam ser interrompidas, incluindo a contínua capacitação do pessoal militar.

Não se pode olvidar que a ECEME é uma organização militar que tem os instrutores e alunos dedicados, momentaneamente, à atividade de educação militar. Estes são militares altamente qualificados e prontos para, caso demandado pelo Exército, atuar em atividades operacionais em prol da sociedade brasileira em

um quadro de crise, tal como aconteceu quando das duas grandes guerras. Assim, manter as atividades de educação militar na Escola era primordial.

Em suma, a preparação para a crise demonstrou que a aplicação do exame de situação oportuno, conforme preconizado na doutrina de planejamento militar, foi muito efetiva na identificação de impactos e das consequentes ações preventivas e mitigadoras. Ainda, evidenciou que o oficial de estado-maior, formado pela ECEME, é capaz de abordar o que é inédito e encontrar soluções apropriadas.

3. AÇÕES IMEDIATAS

O primeiro caso de COVID-19 no Brasil foi confirmado em São Paulo, em 25 de fevereiro de 2020. Em 15 de março, diversos estados e municípios anunciaram medidas para conter a disseminação do contágio, como suspensão de aulas, espetáculos e eventos com aglomeração de pessoas. Na cidade do Rio de Janeiro, a suspensão de atividades iniciou-se em 16 de março.

Naquele momento inicial, o Ministério da Defesa e os Comandos da Marinha, do Exército e da Aeronáutica expediram diretrizes para o enfrentamento à pandemia. Entre as diretrizes constavam o cancelamento de missões, reavaliação de deslocamentos, adestramentos, manobras e exercícios, adoção de medidas de triagem clínico-epidemiológica para acesso a organizações militares, suspensão de seminários, palestras, solenidades e demais eventos com aglomerações, postergação de cursos, autorização para teletrabalho e adoção de escala diferenciada de trabalho.

Por ocasião da suspensão das atividades educacionais no Rio de Janeiro, os cursos da ECEME estavam em suas primeiras semanas. Os militares e suas famílias já estavam estabelecidos na cidade, em sua maioria distantes dos seus círculos familiar e de amizades das cidades de origem. A postergação de cursos não era mais viável, ainda mais que a capacitação de oficiais de estado-maior se encontrava no bojo da essencialidade da atividade militar.

Em face de sua complexidade, a situação exigiu uma abordagem transversal e integrada entre todos os setores da ECEME, da educação militar ao apoio

à família militar, passando pelas medidas de saúde para a prevenção do contágio e o tratamento do pessoal.

As ações adotadas pela ECEME estiveram em consonância com a legislação e as diretrizes do Comando do Exército, especificadas para a área de educação militar pelo Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEEx).

O foco das ações foi, em primeiro lugar, a preservação da saúde das pessoas. Em paralelo, a Escola buscou manter as atividades de educação militar essenciais, com vistas à manutenção da capacitação dos oficiais superiores para atender às necessidades do Exército, inclusive para o caso de emprego destes no enfrentamento à pandemia.

As atividades escolares passaram, totalmente, de presenciais para o formato de ensino a distância (EAD) nos primeiros quinze dias. Instrutores e alunos se valeram do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), plataforma de EAD que já era, há muito, utilizada pela Escola. Além disso, outras ferramentas de videoconferência e videoaula disponíveis no mercado foram adotadas, reforçando a qualidade do EAD. Nesse ponto, aflorou a histórica capacidade de inovação dos quadros da ECEME.

As pessoas classificadas nos grupos de maior risco (mais idosas, com comorbidades, etc) passaram ao trabalho remoto durante o tempo que foi necessário, conforme cada caso. Para as atividades administrativas essenciais, que exigiam a presença de pessoal nas instalações da Escola, adotaram-se rígidos controles sanitários, tal como a checagem da temperatura corpórea, o acompanhamento diário pelos militares de saúde dos casos suspeitos e o oportuno encaminhamento destes às unidades hospitalares e subsequente isolamento social.

Um ponto de extrema relevância foi a comunicação com o público da Escola. Logo a partir da adoção das primeiras medidas, iniciou-se a comunicação do Comando com os quadros da ECEME e familiares, por meio de plataformas de videoconferência e de um informativo semanal, tratando da situação e difundindo orientações atualizadas quanto às medidas de prevenção e de enfrentamento à doença.

Como ensinamento, a adoção de ações imediatas de forma integrada e transversal às áreas de atuação da Escola contribuiu para evitar a aceleração do contágio e manteve as condições mínimas necessárias para a manutenção das atividades essenciais.

4. GESTÃO MULTIDISCIPLINAR DA CRISE

A gestão da crise considerou como eixos principais a atividade educacional militar, as ações de saúde, a atividade administrativa, o apoio à família militar e a colaboração com a sociedade.

Sob essa ótica, passados os primeiros quinze dias de suspensão de atividades presenciais, o replanejamento, feito preliminarmente, foi posto em prática e constantemente atualizado no transcorrer da pandemia, sempre de forma multidisciplinar e integrada.

As aulas continuaram a ser ministradas em sua maioria pelo AVA e outras ferramentas. O retorno às atividades presenciais se deu de forma progressiva e ajustada às recomendações sanitárias. A realização das provas foi reajustada para momentos posteriores e recebeu preparação especial, empregando várias salas da ECEME, com vistas a manter o distanciamento pessoal preconizado nas diretrizes de saúde. Os exercícios no terreno e as viagens de instrução foram adiados para o segundo semestre de 2020 e reduzidos para o considerado imprescindível. Assim, conjugaram-se a preservação da saúde das pessoas e a continuidade da atividade militar.

Importa assinalar que instrutores e alunos demonstraram ser capazes de apresentar soluções para um problema inédito para a atual geração, como a pandemia, honrando os fundamentos da criação da ECEME. Ainda, os quadros da Escola evidenciaram a solidez de valores militares e de competências pessoais, mantendo o compromisso com a missão e a resiliência para superar as dificuldades.

A atuação da Escola na área de saúde ocorreu em estreita parceria com a Policlínica Militar da Praia Vermelha, o Hospital Central do Exército e a 1^a Região Militar (RM), sempre em consonância com as diretrizes do DECEEx e do Comando Militar do Leste (CML), de acordo com as competências daquele órgão de direção setorial e do comando militar de área, respectivamente.

A coordenação com os órgãos de saúde e de apoio regional agilizou o controle dos casos suspeitos e confirmados e a difusão de novas orientações de saúde, bem como o atendimento médico-hospitalar aos militares da Escola e seus familiares.

Para manter a consciência situacional, o Comando da ECEME, imediatamente, adotou o controle diário da evolução do número de casos suspeitos e confirmados da doença nos quadros e na família militar da Escola. O despacho com a equipe de saúde era diário e resultava em planilhas e gráficos sobre a evolução dos casos, o que permitiu ao Comando ajustar as medidas preventivas, como, por exemplo, passar mais atividades para EAD ou adiá-las se o número de casos suspeitos aumentasse, antecipando-se às confirmações.

Assinala-se que as oficiais médicas, instrutoras, receberam a atribuição de coordenar todas as atividades da equipe de saúde da Escola, o que, pela larga experiência destas na área médico-hospitalar, potencializou a eficácia das medidas de prevenção e o assessoramento ao Comando da ECEME.

A atividade administrativa também foi essencial para a continuidade do funcionamento da Escola. Os desafios foram inúmeros, uma vez que a suspensão de atividades na sociedade dificultou a obtenção de produtos e a contratação de serviços. Imediatamente, a administração teve que se adequar às normas específicas para a aquisição de bens e serviços, expedidas pela administração federal, e ajustar-se ao provimento de créditos específicos para o enfrentamento à pandemia.

Um ponto de extrema importância foi o suporte da administração à equipe de saúde da Escola. Com eficiência e rapidez, foram obtidos insumos e equipamentos essenciais às medidas de prevenção do contágio e de atuação dos médicos e auxiliares, tais como luvas, material de higienização, termômetros etc.

Outra questão foi a adequação das práticas de rancho (manuseio e preparação da alimentação e utilização dos refeitórios). A equipe de cozinha foi instruída e os integrantes da Escola foram orientados quanto a novos procedimentos para a utilização dos refeitórios.

No que tange à família militar, assim entendida como os militares e servidores civis e seus dependentes, a ECEME providenciou que os casos suspeitos e

confirmados também fossem acompanhados pela equipe de saúde da Escola, que manteve contatos com os médicos das organizações militares de saúde onde os familiares foram atendidos e, em alguns casos, até mesmo com médicos de estabelecimentos hospitalares civis.

Ainda, a ECENE disponibilizou assistência religiosa por meio do seu capelão e o da 1^a RM, que realizaram missas e cultos, transmitidos em redes sociais. No segmento católico, a Eucaristia foi levada às residências, no Edifício Praia Vermelha (apartamentos funcionais destinados aos alunos), e ministrada às famílias, com todos os cuidados sanitários. Os capelões realizaram, também, atendimento à família militar, a distância, no início, e presencialmente, quando as normas de saúde permitiram, provendo importante conforto espiritual.

A Escola ofereceu atendimento psicológico, disponibilizando uma oficial especializada, da Seção Psicopedagógica, o que contribuiu para minorar os efeitos do isolamento social para as famílias mais impactadas pelo afastamento de seus parentes residentes em outras cidades. Em todos os momentos, o propósito foi prestar a melhor assistência possível aos militares e suas famílias.

Consciente da necessidade de colaboração com a sociedade em momento tão difícil para todos, a ECENE promoveu a doação de sangue, de alimentos e de roupas. Importante destacar que o pessoal da Escola, inserido no quadro social da cidade do Rio de Janeiro, cuidou em cumprir as determinações locais. Assim, as atividades sociais do Círculo Militar da Praia Vermelha, gerenciado pelos efetivos da Escola, retornou às atividades somente quando permitido, seguindo, rigidamente, as normas expedidas pelo município.

Resumidamente, a gestão da crise trazida pela pandemia foi caracterizada pela integração de ações e pela abordagem multidisciplinar, assim como pela acurada coordenação com os escalões superiores e as organizações de saúde e de apoio logístico.

5. A CRISE COMO SUPORTE PARA A CAPACITAÇÃO DOS DISCENTES E APRIMORAMENTO DOS DOCENTES

A vida profissional dos militares é de contínua preparação para lidar com situações extremas, normalmente relacionadas a crises, tais como guerras e de-

sastres. A ECEME, sendo uma escola que forma as lideranças, os assessores e os planejadores nos níveis mais elevados do Exército, entendeu que seus instrutores e alunos deveriam se valer do momento da pandemia para aprimorar a capacitação profissional-militar, inclusive para atuar naquela mesma crise, ainda durante os cursos ou logo após a sua conclusão, o que se mostrou verdadeiro, haja vista a longa duração da emergência sanitária.

Para isso, o Comando da ECEME determinou que todos os cursos de 2020 utilizassem a situação corrente para exercitar os conhecimentos de política, estratégia e planejamento operacional militar, simulando a atuação como integrantes de estados-maiores de grandes comandos da Força Terrestre.

O Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPE-AEx) pode simular o mais alto nível do planejamento de defesa para o enfrentamento à pandemia, vivenciando o momento da crise. Com o passar dos dias, os coronéis alunos puderam constatar o quanto o planejamento simulado que eles fizeram se assemelhava ao real.

Tendo como referência o planejamento simulado elaborado pelo CPE-AEx, os cursos de Comando e Estado-Maior (CCEM), 1º e 2º anos, elaboraram os seus planejamentos simulados, como se fossem integrantes dos estados-maiores dos Comandos Conjuntos que foram ativados em todo o país para o enfrentamento à pandemia.

Enquanto isso, o Curso de Direção para Engenheiros Militares (CDEM) levantou as possíveis contribuições da área de ciência e tecnologia do Exército no quadro da crise e o Curso de Comando e Estado-Maior para Oficiais de Nações Amigas (CCEM/ONA) trouxe a visão de como os seus países estavam empregando o poder militar na pandemia.

Assim, os alunos, bem como os instrutores, auferiram uma capacitação diferenciada, o que lhes forneceu maior cabedal para o exercício das suas funções posteriores, justamente nas atividades da Força Terrestre de enfrentamento à pandemia. Mais uma vez, a ECEME foi capaz de atuar com serenidade, proatividade e inovação diante de uma crise, cumprindo sua missão. Portanto, a exercitação sobre a própria crise contribuiu para a ECEME oferecer ao Exército quadros capacitados no estado da arte naquele cenário.

6. CONCLUSÃO

A pandemia de COVID-19 foi uma crise mundial de grandes proporções, praticamente inédita, que ceifou muitas vidas e impôs desafios imensos a governos e instituições.

As capacidades analítica e resolutiva do oficial de estado-maior, aliadas à abordagem proativa, multidisciplinar e integrada da crise, mesmo antes de sua incidência, proporcionaram as melhores condições para que a gestão do enfrentamento à pandemia potencializasse, ao máximo, as ações para a preservação da saúde das pessoas e para a continuidade das atividades essenciais da Escola. Com isso, a ECEME pode, até mesmo, inovar ao utilizar o próprio cenário da crise para aprimorar a capacitação de alunos e instrutores.

Sintetizando os ensinamentos extraídos da crise da pandemia de COVID-19, conclui-se que, alinhados ao seu perfil histórico, a ECEME de hoje demonstrou ser capaz de entregar ao Exército Brasileiro oficiais superiores plenamente capazes de gerir crises, quaisquer que sejam, embasados em aprimoradas competências profissionais-militares e em valores militares, onde a fé na missão e o aprimoramento técnico-profissional se juntam a importantes atributos pessoais como determinação, resiliência e serenidade.

Como pensamento final, a pandemia de COVID-19, acontecimento trágico para a humanidade, foi mais um evento que comprovou que a ECEME, honrando os ideais do Marechal Castello Branco, patrono cujo nome a Escola ostenta em sua denominação histórica, não se abala com as crises e nem com o que é inédito, ao contrário, tem no que é inusitado o ânimo para examinar a situação, elaborar soluções e aplicá-las com eficácia.



5^a Sede da ECEME no edifício atualmente ocupado pelo 1º Batalhão de Polícia do Exército,
situado na Rua Barão de Mesquita

Fonte: Acervo ECEME

A CRIAÇÃO DA SEÇÃO DE LIDERANÇA E HISTÓRIA DA ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

Gen Div MARCIO DE SOUZA NUNES RIBEIRO ¹⁸

1. INTRODUÇÃO

O objetivo do presente artigo é apresentar ao caro leitor os motivos que levaram à criação da Seção de Liderança e História (SLH), no ano de 2020, bem como o caminho percorrido entre o levantamento da proposta e sua concretização.

Motivado pelo passado glorioso de tão importante Estabelecimento de Ensino do Exército, inicialmente me inspirei no histórico da Escola, a fim de identificar os inúmeros processos evolutivos e fases que ela vivenciou desde sua gênese, em 1905 (BRASIL, 1905).

Inicio o presente artigo destacando que, logo após a criação da Escola, surgiu a influência alemã, seguida pela francesa, esta última impactando, longa e profundamente, a então Escola de Estado-Maior, cuja sigla à época era EEM. Anos depois, seguiu-se a influência americana, iniciada na segunda metade da década de 1940, com o retorno ao Brasil dos bravos e renomados oficiais que integraram a Força Expedicionária Brasileira, como por exemplo o então Tenente-Coronel Castello Branco, que, com inúmeros outros ex-combatentes, introduziu significativos aperfeiçoamentos no ensino da Escola.

Muitos anos mais tarde, iniciou-se a fase de formulação da doutrina autóctone, genuinamente brasileira, fase essa em que a já denominada Escola de

18 O autor é General de Divisão, atual Chefe de Gabinete do Comandante do Exército e eterno comandante da ECEME no período de SET 20 à ABR 22.

Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) desempenhou um papel extremamente relevante para a consolidação da doutrina militar terrestre.

Na sequência, próximo à virada do século, inúmeras e importantes modificações ocorreram na Escola. Podemos ressaltar as seguintes: mudanças físicas na infraestrutura (como a construção do prédio do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército, na década de 1980); nos métodos e técnicas de condução do processo ensino-aprendizagem; na organização interna da Escola, com destaque para as sucessivas denominações das seções de ensino e inclusão da tecnologia da informação no ensino, em especial na simulação de combate, sendo a mais marcante o jogo de guerra denominado AZUVER. Houve, também, a inserção do programa de pós-graduação, que passou a atrair militares e civis para o corpo docente e discente; sucessivas atualizações curriculares dos diversos cursos; evolução da metodologia do Curso de Preparação; reconhecimento internacional, com presença cada vez maior de alunos e instrutores estrangeiros, oriundos de diversos continentes; criação do Curso Internacional de Estudos Estratégicos na década de 2010, ministrado no idioma inglês; além de muitas outras mudanças que a Escola vivenciou ao longo do seu amadurecimento como instituição de ensino.

Logo, verifica-se que a ECEME, desde sua criação, constitui-se um verdadeiro “ser vivo em constante mutação”, estando registrada em seu DNA a permanente evolução. Cabe destacar que tal evolução já havia sido estampada na frase de um dos antigos Comandantes da Escola, que até mesmo emprestou seu nome como designação histórica do Estabelecimento de Ensino, o Marechal Castello Branco, o qual afirmou: “ao Chefe não cabe ter medo das ideias, nem mesmo das ideias novas. É preciso, isto sim, não perder tempo, implantá-las e realizá-las até o fim. O pior inimigo da profissão militar é a rotina, mesmo a rotina da perfeição. Mudar sempre, se possível para melhor”.

Tal evolução também ficou caracterizada pelas cinco sedes que a Escola ocupou ao longo de mais de um século de existência. Ao final, ficou sediada no histórico e majestoso bairro da Praia Vermelha, cercada pelo triângulo rochoso dos Morros da Babilônia, Urca e Pão de Açúcar, os quais lhe transmitem, além de uma bela paisagem, o sentimento de solidez do seu papel na formação dos futuros líderes do Exército.

Justamente baseado nesse paradoxo da “evolução x solidez” da ECENE, fui crédulo, permanentemente, da importância da constante modernização da Escola, bem como da perenidade do seu dever de formar os melhores Comandantes de que o Exército precisaria nos dias vindouros, aspectos que me incentivaram a implantar, de forma premente, a Seção de Liderança e História.

Considerando que a ECENE é a responsável por proporcionar o verdadeiro “salto profissional” ao oficial, ou seja, que o militar ingressa nos portões da Escola vivenciando o nível tático e egressa vivenciando o nível estratégico, é fundamental que se invista em liderança nesse precioso recurso humano. Tal investimento deve ocorrer nessa fase da carreira, pois, após o Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM), o oficial será alçado a um patamar decisório, passando a ser o responsável por apontar importantes mudanças dentro do Exército, as quais requerem líderes preparados. Esse salto exige habilidades diferenciadas, aspecto que sugere forte investimento na capacitação dos futuros líderes, o que também é explorado quando se estuda liderança no mundo empresarial, mesmo sob a forma de crítica, conforme a transcrição abaixo:

O modelo de desenvolvimento da área de recursos humanos não prevê o aprendizado e os novos critérios de avaliação que variam à medida que os níveis dos cargos mudam. (...) Quais habilidades, comportamentos, valores e conhecimentos devem ser requeridos por um diretor geral na China? E para o assistente desse diretor? Existem programas de recrutamento, desenvolvimento e avaliação para ajudar a transição dos líderes pelos níveis dos cargos globais? (...) Além do desempenho, o potencial depende da capacidade do indivíduo de desenvolver as habilidades novas e da disposição a assumir os desafios que vêm com os cargos mais altos. As habilidades e os desafios são bem maiores quando alguém passa de um nível de liderança para outro (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018).

Ainda como introdução, é importante lembrar que o tema liderança é realmente intrigante, sendo estudado e defendido por diversos escritores, alguns dos quais experts no assunto, por ser vital para a condução de pessoas em muitas profissões, mas em especial na profissão das armas. Tal característica traz em si um vasto rol de perguntas, algumas de difícil resposta (ou até mesmo sem resposta), conforme indaga Goodwin, no texto abaixo:

Indivíduos nascem líderes ou se tornam líderes? (...) Como a adversidade afeta o desenvolvimento da liderança? A época faz o líder ou o líder modela a época? Como um líder é capaz de infundir um senso de propósito e significado na vida das pessoas? Qual é a diferença entre poder, título e liderança? (GOODWIN, 2020).

Cabe ressaltar, porém, que a criação da SHL em 2020 não representou, em absoluto, nenhuma novidade extrema para a Escola, pois o ensino desse assunto já era conduzido de forma exemplar, seja no seu currículo ostensivo ou oculto, haja vista os inúmeros líderes por ela formados, os quais nos transmitiram incontáveis exemplos positivos de liderança, ao longo de nossas carreiras. A criação da referida seção representou apenas mais uma modernização do processo de ensino da ECEME, focando na maneira de transmitir tão importante tema, por meio de uma seção própria, com o propósito de sistematizar o ensino desse caro conhecimento para os futuros Comandantes.

2. CONTEÚDOS DO ENSINO POR COMPETÊNCIAS, A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA TROPA E A LIGAÇÃO COM O TEMA LIDERANÇA

A título de atualização conceitual, cabe relembrar os conteúdos atuais previstos na nova metodologia de ensino em vigor no Exército, conforme previsto no artigo 11 da Portaria - DECEEx/C Ex nº 463, de 13 de dezembro de 2022 — Instruções Reguladoras do Ensino por Competências. Segundo tal normativa, “com base no mapa funcional, deverão ser estabelecidas as disciplinas, os módulos de ensino (grupos de disciplinas) e os conteúdos cognitivos. Serão definidos, também, os conteúdos atitudinais, capacidades (cognitivas ou físicas e motoras) e os valores, que compõem o eixo transversal dos perfis profissiográficos” (BRASIL, 2022).

Não há como falar em ensino por competências sem abordar o importante papel de uma ciência humana no processo ensino-aprendizagem: a psicologia, que possui total ligação com o ensino da liderança. É notória a grande influência dessa ciência no desempenho de todas as carreiras, sendo ainda maior na profissão das armas, na qual as relações interpessoais são fundamentais. Esse aspecto destaca a relevância da seção psicopedagógica de todo e qualquer Estabelecimento de En-

sino, local onde essa ciência humana é trabalhada com forte embasamento teórico, apoiando totalmente o processo ensino-aprendizagem.

Pelas razões acima, talvez a ECEME seja o Estabelecimento de Ensino onde a aplicação direta da psicologia mereça destaque, a fim de aproveitar, num curso de dois anos de duração, a interação entre instrutores e alunos, aspecto que permite ensinar aos discentes a arte comportamental, preparando-os para suas futuras interações com perfis heterogêneos de subordinados, por vezes em situações de crise.

Ainda sobre o ensino por competências, cabe destacar, na figura a seguir, a grande semelhança de conteúdo existente entre a Portaria – DECEEx/C Ex nº 463, de 2022, descrita acima e a Portaria – DGP/ C Ex nº 485, de 26 de março de 2024. Esta trata do Sistema de Gestão do Desempenho e descreve as competências a serem avaliadas anualmente (dentre elas a competência liderança e outras correlatas). Tal fato confirma a grande proximidade existente entre o ensino da liderança e o desempenho prático do líder na tropa, após sua formação, aspecto que interliga fortemente nossas Escolas ao cotidiano da caserna (BRASIL, 2024).

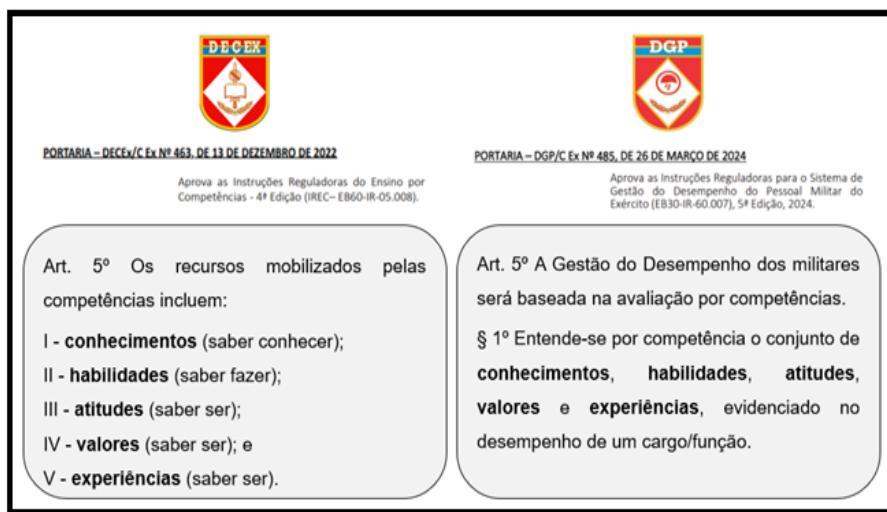


Figura 1 – Comparativo entre as IR de Ensino por Competências e de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar

Fonte: BRASIL, 2022 e BRASIL, 2024

Ao mesmo tempo, segundo o Manual de Liderança Militar do Exército – C-20-10, “são três os pilares da liderança: o saber — proficiência profissional; o ser — senso moral; e o fazer — atitude adequada (BRASIL, 2011, p. 3-3)”, pilares esses que constam da Figura 1 e também estão diretamente ligados aos três trechos sublinhados e em negrito do primeiro parágrafo desta seção, relativos ao ensino por competências. A fim de melhor compreender os pilares mencionados, é apresentada a figura a seguir, extraída do próprio manual de liderança, que apresenta, por intermédio de três círculos, a congruência e a importância dos pilares da liderança, destacando ao centro o líder militar. Tais pilares se unem diretamente aos conceitos dos parágrafos anteriores, justificando a plena conexão existente entre o ensino por competências e o ensino da liderança nas Escolas.

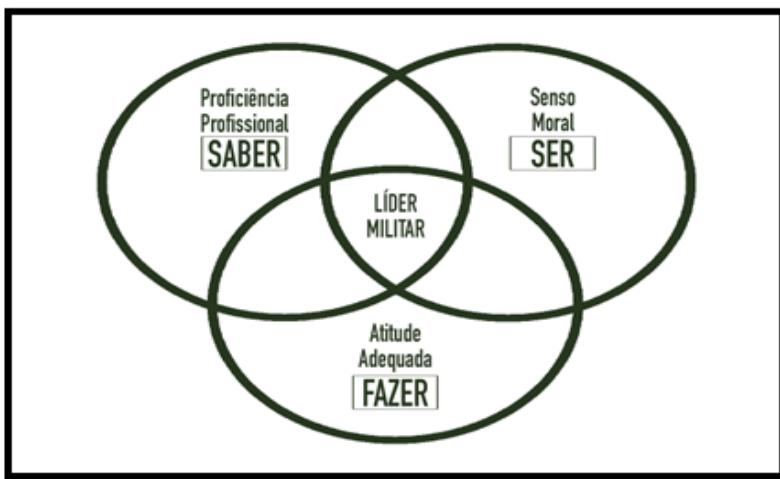


Figura 2 – Pilares da Liderança Militar

Fonte: BRASIL, 2011

Ainda abordando o termo competências, vale a pena transcrever trecho da Portaria do DECEEx citada acima, haja vista essa ratificar, mesmo que de forma indireta, a real ligação existente entre o ensino por competências e o ensino da liderança militar:

Competência é a ação de mobilizar recursos diversos, integrando-os, sinérgica e sincronicamente, para decidir e atuar em uma família de situações. (...) Necessariamente, é contextualizado em situações passíveis de serem vivenciadas pelo discente, quando da sua atuação profissional ou em sua vida cotidiana. (...)

As atitudes e valores são desenvolvidos: pela observação de modelos — querer ser como alguém que lhe sirva de exemplo; pela vivência em situações nas quais as atitudes e valores estão presentes — viver de acordo com as normas de um grupo social; pela reflexão e posicionamento diante de situações conflitivas (BRASIL, 2022).

Reconhecida a forte conexão existente entre o ensino por competências e a avaliação da competência liderança na tropa, dentre outras competências congêneres, foi percebida, ao final do ano de 2020, a existência de vasto espaço para desenvolver ainda mais a área atitudinal do oficial aluno da ECEME, haja vista a área cognitiva já se encontrar no estado da arte nesse Estabelecimento de Ensino.

Cabe destacar, ainda sobre a área cognitiva, que, ao vivermos em plena era do conhecimento, com vasta e profunda disponibilidade de fontes de consulta sobre a arte da guerra (principalmente virtuais, a ponto de tal disponibilidade superar a capacidade humana de compilação e retenção do conhecimento), cresce de importância o entendimento de que o que traz maior resultado para o líder é sua postura, seu comportamento e suas ações, em detrimento da sua capacidade intelectual. Ou seja, atualmente, mais do que a bagagem cognitiva, conta muito a forma como o líder reage a crises, como se relaciona com diversos atores (endógenos ou exógenos) e como ele irradia sua energia pessoal para aqueles no seu entorno, via de regra seus subordinados. E se pensarmos também na nossa experiência castrense, no convívio com outros Exércitos e no exemplo positivo e inesquecível de antigos líderes com quem servimos, identificamos que, na vida militar, o diferencial repousa realmente no componente atitudinal do Comandante. Inegavelmente, é esse componente que desequilibra na busca da solução dos problemas militares e que motiva os subordinados, impulsionando-os rumo ao êxito no cumprimento da missão, seja ela qual for. Em resumo, na era do conhecimento, o componente cognitivo continua sendo significativo, mas encontra-se nivelado, ao passo que é o componente atitudinal que mais conta, que efetivamente destaca os Comandantes plenos em competências, aqueles que “ganham a guerra”.

3. SUPERAÇÃO DOS DESAFIOS, IMPLEMENTAÇÃO DA SEÇÃO E OS PRIMEIROS RESULTADOS

Definida a necessidade de expansão do tema liderança na Escola, chegou-se à parte mais difícil do projeto: como implementar a ideia, tornando-a con-

creta, em razão das inúmeras dificuldades existentes, principalmente de ordem física? Como sair do papel e transformar a proposta em algo real?

Entre as dificuldades iniciais da época, recordo que faltavam inúmeros recursos para começar o projeto, tais como cargos, espaço físico para a nova seção, carga horária, recursos humanos especializados no tema, plano de disciplinas com tal conteúdo, metodologia de ensino adequada, dentre outras necessidades.

Assim como ocorre com toda ideia nova, sobravam dificuldades e careciam recursos. Mas a solução para tais dificuldades iniciais encontrava-se na própria área afetiva da equipe de instrutores, com destaque para aqueles que trabalharam, inicialmente, no referido projeto. Eles rapidamente aceitaram o desafio, se convenceram da importância do assunto para a Escola e para o Exército, “abraçaram” a iniciativa, se superaram e, de imediato, apresentaram propostas inovadoras já no recesso escolar de 2020 para 2021, encontrando soluções para todas as dificuldades acima.

Tal resposta rápida ultrapassou as expectativas e permitiu, já no início do ano letivo de 2021, o emprego de instrutores (quatro prestadores de tarefa por tempo certo, um para cada sala de aula do CCEM), os quais acumularam a condução do tema liderança com as matérias que já ministriavam na Escola. Ao mesmo tempo, foi obtido o espaço físico para a instalação da nova seção, bem como o planejamento da carga horária (originalmente retirada do tempo “à disposição do Comandante”), além da implantação de supervisão técnica para a nova atividade (a cargo da Seção Psicopedagógica) e da confecção de planos de sessão exemplares, calcados em competências essenciais do oficial do Quadro de Estado-Maior da Ativa (QEMA). Cabe relembrar que, a princípio, dez competências foram escolhidas pelos próprios instrutores, a serem exploradas com os alunos em sala de aula, sendo três delas extraídas da diretriz de comando: comprometimento, dedicação e confiabilidade. Tais competências passaram a ser exploradas com metodologia apropriada baseada em situações reais, que poderiam ser vivenciadas futuramente pelos oficiais, em suas atividades nos estados-maiores ou em pleno exercício do comando, após formados na ECEME.

Com o avançar dos estudos iniciais sobre o ensino da liderança na Escola, outro conceito passou a rondar a mente daqueles que trabalhavam na implementação da nova Seção de Liderança e História: o conceito de mentoria. Inicialmente,

cabe transcrever o que significa mentoria, termo muito aplicado no mundo civil, juntamente com o termo coaching, ambos parecidos e possuindo ligação com o tema liderança. Segundo CHARAN, DROTTER e NOEL (2018, p. 249 e 250), “o coaching costuma estar relacionado com o sucesso no cargo atual, tendo pouca ênfase — algo entre 10% e 15% — no cargo seguinte. Já o mentoring é o oposto. A maior parte da ênfase está no futuro, provavelmente de 80% a 85%”.

Apesar de reconhecer que a mentoria é muito explorada fora da área militar, enxerguei na ECEME a oportunidade de interligar o ensino da liderança à mentoria, seguro de que ambas poderiam ser conduzidas pela mesma Seção de Liderança e História, aspecto que as fortaleceria, mutuamente. O objetivo inicial da mentoria na ECEME era a transmissão prática e direta, de instrutor para instruendo, de ricas experiências de oficiais do QEMA mais antigos, tudo com o fim de proporcionar aos oficiais alunos maior maturidade ainda, além de melhor prepará-los para futuros desafios e de criar um vínculo entre mentor e mentoreado. Tal vínculo também poderá orientar os alunos já formados a respeito de questionamentos ou oportunidades profissionais com que se defrontarão, o que muito os ajudará no desempenho de futuros cargos.

Tal atividade de mentoria foi rapidamente implementada, inicialmente de forma empírica. Porém, com o passar do tempo, empregando ferramentas metodológicas adequadas, “a semente floresceu” e constatamos que a atividade passou a dar frutos e a aproximar mentores e alunos. Tal avanço trouxe uma inesperada (porém muito benéfica) melhoria na relação entre ambos, com feedback positivo dos alunos, os quais passaram a se aconselhar com os mentores a respeito de futuras etapas da carreira, dentre outras orientações.

Assim, foi ratificada a impressão inicial de que a mentoria e o ensino da liderança poderiam ser conduzidos paralelamente, pelos mesmos instrutores, pois eram atividades congêneres, fato que corroborou a decisão de que ambas poderiam ser ministradas também pela mesma seção de ensino.

Após mais reuniões e debates sobre como iniciar tal empreitada, passou a ser também planejado o ensino da história militar (que já constava no plano de disciplinas), por acreditar-se que a tríade liderança – mentoria – história militar é praticamente um bloco monolítico. Para corroborar tal ideia, basta lembrarmos dos Patronos e das inúmeras figuras ilustres da história do Exército, os quais são,

até hoje, exemplos ímpares de liderança, assim como verdadeiros mentores para as gerações que os seguiram, tudo ratificando a possibilidade de condução das atividades de liderança, mentoria e história sob a coordenação da mesma seção.

Em meio a todo o processo de tentativa de superação do desafio inicial, surgiu o primeiro resultado concreto do trabalho de implementação da Seção de Liderança e História, que representou também uma recompensa ao Comandante da Escola. Após convite da quadra de instrutores, adentrei a sala da nova seção e tive uma feliz surpresa: assisti a um briefing da equipe para a semana seguinte, uniformizando o caso esquemático de liderança a ser explorado em sala, ou seja, padronizando a transmissão de conhecimento aos alunos, o que era habitual para toda instrução ministrada naquele Estabelecimento de Ensino, a respeito de qualquer matéria. De imediato, constatei que a ideia apresentada no ano anterior havia rapidamente se consolidado.

Nesse mesmo diapasão, um evento em especial caracterizou tal consolidação: o I Seminário de Liderança Militar da ECEME, conduzido nas instalações da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), em meados de 2021, durante o recesso escolar dos cadetes. Tal período fora planejado, não só por questões logísticas de alojamento dos maiores e tenentes-coronéis alunos na Academia, mas principalmente para proporcionar um resgate da vocação militar dos “cadetes de ontem, alunos da ECEME de hoje e Comandantes de amanhã”, ou, em outras palavras, “do antigo líder de pequenas frações ao futuro líder estratégico”. Com a permanência dos alunos alojados na AMAN, por cinco dias, aliada aos conteúdos transmitidos sobre liderança nas instruções, acredita-se que o Seminário atingiu plenamente seu propósito, inoculando nos oficiais superiores nova dose dos importantes valores assimilados nos primeiros anos da formação militar, valores estes essenciais a todo líder.

Destaca-se, por oportuno, que os próprios instrutores da recente Seção de Liderança e História planejaram e conduziram a atividade, a qual também teve a presença de antigos Chefes militares, professores civis, empresários, instrutores da AMAN e militares convidados do corpo de tropa, os quais falaram sobre os seguintes temas: doutrina de liderança, liderança estratégica, liderança em missões de paz, liderança empresarial, comando de Organização Militar e a relevância do tema liderança para o oficial do QEMA, dentre outras abordagens. Tal evento foi coroado de êxito, contribuindo para ratificar a importância do ensino do tema na

ECEME, bem como para dar identidade à recém-criada seção, a qual, pela primeira vez, conduziu um evento de grande envergadura.

Cabe recordar outro fator, de ordem externa, ocorrido em 2021, que muito contribuiu para tal “semente crescer e florescer”, qual seja, a criação da Assessoria de Liderança do Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEEx), que referendou e deu pleno suporte à criação da Seção de Liderança e História da ECEME. Por conseguinte, a seção pôde evoluir com o respaldo e as orientações do Departamento, a ponto de, na sequência, a Escola ser escolhida a sede do Seminário de Liderança do DECEEx, aspecto que à época foi muito gratificante.

Por oportuno, destaco que a implementação da Seção de Liderança e História da ECEME e seus resultados positivos, a curto prazo, ocorreram graças à equipe de instrutores da época. Tal equipe efetivamente aceitou e lapidou a proposta bruta inicial, demonstrando um trabalho comprometido e extremamente profissional, o qual foi totalmente ao encontro da proposta inicial do Comandante à época, sendo um exemplo de quebra de paradigma, de modernização e de superação de obstáculos em nosso ensino.

4. LIDERANÇA E ÉTICA MILITAR

Ao revisarmos os três pilares da liderança, apresentados na Figura 2, ainda extremamente fácil reconhecer que a ética e a liderança andam de “mãos dadas”, ou melhor, utilizando um jargão tipicamente militar, andam “ombro a ombro”.

Analizando os verbos “ser”, “saber” e “fazer”, sob o prisma da ética militar, não há dúvida que o primeiro recebe maior peso e surge como fundamental para o exercício da liderança, pois trata da essência do ser humano, daquilo que ele verdadeiramente representa no seu interior e dos seus valores. Para ratificar tal importância, basta lembrarmos que é raro (para não dizer impossível) reconhecermos um líder, referência para nossa geração, que não seja íntegro ou que não balize sua postura e comportamento nos mais caros valores morais e éticos.

Ao mesmo tempo, o “saber” do líder irá proporcionar-lhe o embasamento cognitivo necessário para ele agir de forma correta, tendo como referência toda a biblioteca de conhecimentos por ele adquiridos em sua formação. Isso ratifica

a importância do Sistema de Educação e Cultura do Exército para o desempenho técnico-profissional do militar, após sua passagem pelos estabelecimentos de ensino.

Quanto ao “fazer”, considerando que a liderança requer, fundamentalmente, exteriorização e visualização de atitudes e condutas ilibadas, não há dúvida que as ações físicas do líder, observadas direta ou indiretamente por seus subordinados, reforçam sua imagem ética. Tal imagem costuma ser vista pelos militares com quem o líder trabalha e até mesmo pelos civis, os quais hoje em dia circundam o líder moderno, principalmente em operações interagências.

Logo, destaca-se que a criação da Seção de Liderança e História foi também focada na observância dos mais caros preceitos da ética, importante área que molda o “ser” dos líderes militares, juntamente com o “saber” e o “fazer”. Tal conexão entre a ética e os pilares da liderança pode ser ratificada na figura a seguir, adaptada do Vade-Mécum Cerimonial Militar do Exército — Valores, Deveres e Ética Militares. Em tal figura, estão presentes os três verbos, mediante um código de *cores*, interligados aos componentes do sentimento do dever, do pundonor militar, do decoro da classe e da honra pessoal, que de forma conjunta integram a ética militar, tudo reforçando o paralelismo existente entre ética e liderança.

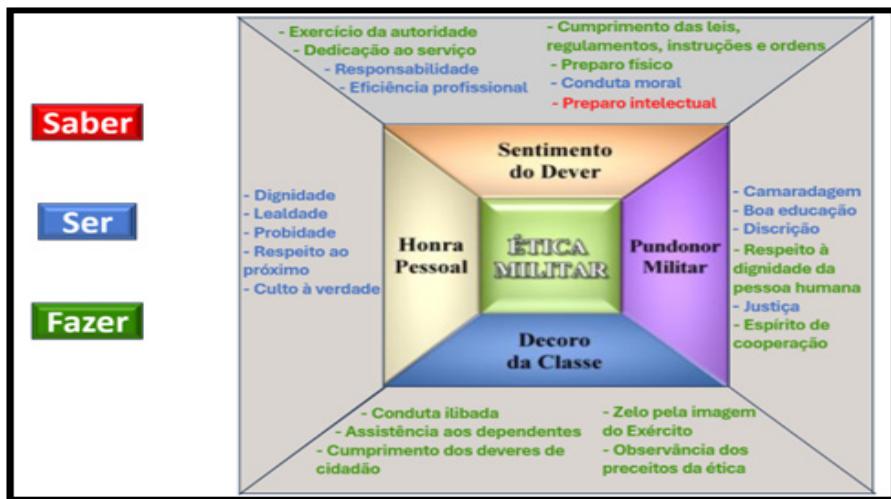


Figura 3 – Relação entre a Ética Militar e os Pilares da Liderança Militar

Fonte: BRASIL, 2011 e BRASIL, 2016

Corroborando o afirmado anteriormente, a respeito da maior relevância do “ser” para o líder, pode ser verificado, na figura acima, que tal verbo possui maior incidência quantitativa no confronto com os componentes da ética militar (consta doze vezes na Figura 3, na cor azul), o que não despreza a importância do “fazer” (onze vezes na cor verde) e tampouco do “saber” (uma vez na cor vermelha). Destarte, tal figura ressalta a pertinência do “ser” como pilar da liderança, em virtude do papel da essência da figura humana e seus valores para o exercício da liderança militar. Além dos aspectos acima, a transcrição abaixo confirma tamanha importância do “ser” para a liderança.

Grande liderança é, antes de tudo, liderança moral. Valores são os guias com os quais um líder determina os limites adequados de uma decisão. Repetidamente, ao longo da história, vemos o que acontece quando os valores de liderança são subvertidos. O exemplo mais recente são os escândalos financeiros que se seguiram ao crescimento econômico dos anos 90, quando a busca da recompensa pessoal substituiu a integridade (grifo nosso) (KINNI e KINNI, 2008).

Assim sendo, é mister sublinhar que, tendo a ética como base, os líderes conduzem seus subordinados, sem se olvidarem que devem representar para eles verdadeiro modelo de integridade moral. Logo, pelos aspectos destacados acima e também pela importância do ensino da liderança na ECEME, as duas estátuas que guarnecem a bela fachada da Escola, gentil e historicamente conhecidas como “Guardiões do Saber”, talvez devam ser, de agora em diante, chamadas de “Guardiões do Saber, do Ser e do Fazer”, pela relevância dos três verbos para o exercício da liderança militar, por parte do oficial formado na ECEME.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluindo o presente artigo, espero ter transmitido ao caro leitor a histórica vocação de aperfeiçoamentos introduzidos, ao longo do tempo, no ensino da nossa ECEME, à qual faço questão de me referir utilizando o pronome possessivo no plural, por acreditar que a referida Escola é realmente um patrimônio coletivo, ou seja, de todos aqueles que nela estudaram ou serviram, bem como um patrimônio de todo o Exército.

Impulsionado por esse DNA de constante mutação da Escola, de meados de 2020 a meados de 2022, foi implementada a Seção de Liderança e História,

em virtude da importância que tal tema tem no processo de formação dos futuros oficiais do QEMA.

Por oportuno, apresento, a título de modesta contribuição para futuros estudos, uma reflexão a respeito da possibilidade de criação de um Centro de Liderança do Exército, conforme existente em outros Exércitos pelo mundo. Tal Centro, Organização Militar valor Unidade, teria a missão de estudar, padronizar e difundir a doutrina de liderança da instituição, bem como de conduzir avaliações (individuais ou de frações) durante exercícios de adestramento ou na condução de operações perante a tropa, retroalimentando o ensino do tema liderança em algumas Escolas do Exército. Cabe destacar que o efetivo desse Centro não seria muito grande, podendo até mesmo ser criado por transformação de algum Estabelecimento de Ensino já existente, com vocação para o assunto, mas integrado por oficiais do QEMA, oficiais do Quadro Suplementar Geral, subtenentes e sargentos, alguns dos quais possuidores de cursos operacionais e com excelente perfil de liderança, além de militares ou civis psicólogos, pedagogos e estatísticos, que auxiliariam nos estudos e pesquisas conduzidos sobre o assunto, dos pequenos escalões até o nível estratégico.

Por fim, ainda dentro do primeiro quartil do século XXI, quando se discute o crescimento exponencial da inteligência artificial e de outras ferramentas tecnológicas avançadas em apoio à arte da guerra, em todas as suas dimensões, jamais podemos nos esquecer do papel relevante do elemento humano na condução do combate, principalmente daqueles que conduzem seus subordinados para enfrentar situações de risco: os líderes. A recente Política de Ética Profissional e de Liderança Militar, publicada pelo EME, destaca tal importância do líder para o futuro do Exército, ao afirmar que um dos objetivos da normativa é “preparar os integrantes do Exército Brasileiro para as complexas e dinâmicas situações que se apresentarão doravante, em um mundo eivado de ações precipitadas, de abordagem superficial, de visão imediatista e contextualizadas em ambiente informational conturbado” (BRASIL, 2024, p.2).

Logo, torna-se fundamental, com o avançar do tempo, justamente devido à complexidade do processo decisório inerente à guerra moderna, lapidar as capacidades do líder do amanhã, o qual combaterá, junto a seus comandados, em conflitos cujo nível de complexidade sequer podemos imaginar. Contudo, imaginamos, sim, hoje, com base na priorização do ensino do tema liderança na ECE-

ME, como preparar e moldar o “saber”, o “ser” e o “fazer” dos futuros líderes do Exército, os quais conduzirão, de forma exitosa, os destinos do Exército Brasileiro no amanhã. A semente da Seção de Liderança e História foi plantada e germinou fortemente. De agora em diante, cabe às gerações de futuros instrutores expandir tal projeto, a fim de aperfeiçoá-lo, com o propósito de formar os melhores Comandantes que a instituição precisará ter para os demais quartis do século XXI e para o porvir.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Guerra. **Decreto nº 5.698, de 2 de outubro de 1905** (Aprova os regulamentos para os institutos militares de ensino). Rio de Janeiro, RJ, 1905. Disponível em: < <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-5698-2-outubro-1905-522360-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em 25 Set 24.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Exército Brasileiro. Manual de Campanha. Liderança Militar.** 2. Ed. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2011.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Vade-Mécum. Cerimonial Militar do Exército - Valores, Deveres e Ética Militares (EB10-VM-12.010)**. 2. Ed. Brasília, DF: Secretaria-Geral do Exército, 2016.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Instruções Reguladoras do Ensino por Competências (EB60-IR-05.008)**. 4. Ed. Rio de Janeiro, RJ: Departamento de Educação e Cultura do Exército, 2022.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007)**. 4. Ed. Rio de Janeiro, RJ: Departamento-Geral do Pessoal, 2024.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Política de Ética Profissional e de Liderança do Exército Brasileiro 2024-2027 (EB20-P-01.002)**. 1. Ed. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2024.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de liderança**. 2. Ed. Rio de Janeiro, RJ. Sextante, 2018.

GOODWIN, D.; K. **Liderança em tempos de crise**. 1. Ed. Rio de Janeiro, RJ. Record, 2020.

KINNI, T.; KINNI, D. **Mac Arthur: lições de estratégia e de liderança**. 1. Ed. Rio de Janeiro, RJ: Biblioteca do Exército, 2008.

PERES, C. R.; CÂMARA, H., F. **ECEME – A Escola do Método: um século pensando o Exército**. 1. Ed. Rio de Janeiro, RJ. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Biblioteca do Exército, 2005.



Instalação definitiva no atual prédio da Praia Vermelha, coincidentemente com o término da Missão Militar Francesa.

Fonte: Acervo ECEME

INSTRUÇÕES AOS AUTORES

Caso os diplomados queiram participar de nossa publicação, enviando artigos de opinião, resenhas ou mesmo artigos científicos, estes deverão ser encaminhados por via digital para os nossos endereços eletrônicos. www.eceme.ensino.eb.br (padeceme@eceme.eb.mil.br)

Os textos devem ser em “Times New Roman 12” espaço simples com termos estrangeiros em itálico. O tamanho sugerido do artigo deve ser de no máximo 4.000 palavras, podendo ter até 3 (três) ilustrações, com resolução de 300 dpi (entre figuras, mapas, imagens, desenhos, fotografias, gravuras, tabelas e gráficos) referidas o mais próximo possível da localização no texto e acompanhadas das respectivas legendas e fontes.

As normas para Referências Bibliográficas e Citações deverão seguir as recomendações da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT/NBR 6023 e 10520, respectivamente). As citações deverão ser indicadas no texto pelo sistema de chamada autor-data, sendo sua correlação na lista de referências.

Os autores devem informar, se for o caso, local onde servem (nome da OM, cidade, estado e país) e a mais alta titulação.

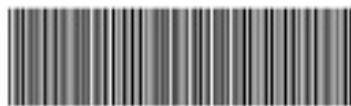


ISSN 1677-1885





EXÉRCITO BRASILEIRO
Brasão 8000 - Maio Andrade



ISSN 1677-1885