

Transformando o Adestramento do Exército por Meio de Associações Comunitárias

Major Peter Kilner, Exército dos EUA

O RELATÓRIO de Estudo dos Oficiais (*Officer Study Report*), do Painel de Formação e Adestramento de Líderes do Exército (*Army Training and Leader Development Panel — ATLDP*) identificou muitos desafios enfrentados pelo Exército à medida que se transforma em Força Objetiva. O Relatório recomenda ao Exército “o estabelecimento de novos sistemas, modelos e procedimentos, aproveitando os melhores programas já existentes para formar líderes para operações de espectro total”.¹

Para atender a essa recomendação, o Exército está desenvolvendo uma Rede de Conhecimento do Guerreiro (*Warrior Knowledge Network — WKN*) digital, em apoio à formação de líderes. A Rede será um sistema de conhecimento e informação na Internet que proverá líderes e soldados do Exército com informações e conhecimentos específicos, relevantes e em tempo hábil. A estrutura dominante da Rede de Conhecimentos do Guerreiro será uma associação comunitária (*communities of practice — COP*) na Internet que proporcionará um poderoso e novo modelo para a troca de conhecimento e aprendizagem.

Este artigo define a associação comunitária e apresenta seu enorme potencial para o Exército, especialmente nas áreas de formação de líderes, doutrina e cultura.² Não é exagero afirmar que a associação comunitária tem o potencial de transformar a maneira do Exército agir, ajudando-o a se tornar uma organização de aprendizagem fundamentada no conhecimento. Assim, o Exército será, cada vez mais, capaz de educar e adestrar seus líderes, desenvolver sua doutrina e inspirar o devotamento em seu pessoal.³

Teoria e Prática

Apesar de as associações comunitárias terem sempre existido, a Internet possibilitou que se tornassem

exponencialmente mais relevantes. Uma associação comunitária é uma associação de voluntários unidos pelo interesse em um assunto em particular.⁴ São grupos auto-selecionados, cujos membros se unem para ajudarem-se mutuamente por meio da troca de conhecimentos profissionais, histórias, idéias e ferramentas. Tais comunidades tendem a se formar naturalmente. Por exemplo, na antigüidade, artesãos formavam corporações e na Idade Média, comerciantes formavam associações.⁵ No Exército dos EUA, reuniões entre oficiais e discussões informais muitas vezes criam pequenas associações desse gênero. Uma associação comunitária não é definida pela maneira como seus membros se comunicam, o que pode ser feito por meio de diários, conferências, reuniões internas, listas, boletins e outras formas de comunicação. Antes, associações comunitárias são definidas por conversas, relacionamentos e um espírito de colaboração informais.

A página na Internet, *CompanyCommand.com*, tem se tornado uma associação comunitária prática para os comandantes militares no nível companhia.⁶ Os visitantes à página o fazem devido à sua paixão em comum pelo comando. Nela, antigos e experientes comandantes de companhia partilham suas histórias, idéias e ferramentas relacionadas ao comando com outros comandantes, atuais e futuros. Comandantes que têm perguntas ou problemas podem expô-los, convidando os outros membros da associação comunitária — muitos com conhecimento útil sobre a matéria — a oferecerem seus conselhos. Como uma reunião de oficiais no clube, a página é um foro que permite aos líderes a troca informal de informações.⁷

Os participantes contam histórias, oferecem e debatem idéias, e pedem conselhos. Não há um “dono da verdade”. Neste mercado de opiniões, todos são livres para se expressarem, mas também se espera que cada

um use de seu próprio critério para avaliar a qualidade da informação recebida.

De certa forma, as conversas *online* provocam mais sinceridade do que as comunicações diretas, frente a frente. Falando sem se identificar, os participantes são mais inclinados a oferecerem idéias não convencionais e a exporem o que realmente pensam. “Posso fazer perguntas neste foro que são consideradas tabu dentro da minha organização... e também posso obter respostas concretas de oficiais experientes que não fazem parte da minha cadeia de avaliação”, escreveu um capitão no *CompanyCommand.com*. Os participantes começam a

A página na Internet, CompanyCommand.com, tem se tornado uma associação comunitária prática para os comandantes militares no nível companhia. Os visitantes à página o fazem devido à sua paixão em comum pelo comando. Nela, antigos e experientes comandantes de companhia partilham suas histórias, idéias e ferramentas relacionadas ao comando com outros comandantes, atuais e futuros.

avaliar suas próprias suposições e formas de pensamento quando expõem as suas idéias e recebem feedback que contrastam com suas próprias conclusões. O anonimato força os participantes a se concentrarem na qualidade das idéias sendo apresentadas, sem as distrações causadas pelo nível, posição ou aparência dos contribuintes.

Outra importante e singular vantagem das discussões *online* é que as mesmas não são afetadas por constrangimentos de tempo ou espaço. Os participantes podem manter discussões assíncronas com seus companheiros em todo o mundo, durante as 24 horas do dia e durante os sete dias da semana. As conversas informais entre profissionais, que anteriormente ocorriam regularmente apenas às sextas-feiras à tarde nos clubes de oficiais, agora são possíveis a toda hora, em qualquer parte. Líderes, com acesso à Internet e uma paixão pelo auto-desenvolvimento, podem se unir a uma conversa onde quer que estejam e quando quiserem, o que é útil para um Exército presente em todo o mundo.

Tirando Proveito do Conhecimento

As associações comunitárias podem e devem ter um papel de grande importância na formação profissional de líderes militares, por vários motivos. Eliminam a necessidade de se reinventar a roda e transmitem um conhecimento tácito aos líderes por meio de experiências

alternativas, sem meramente transferir ou participar o conhecimento; de fato, ajudam a criar conhecimentos novos. Por último, as associações comunitárias facilitam a aprendizagem de última hora necessária para os líderes no ambiente operacional contemporâneo.

Os líderes militares têm o hábito, negativo, de reinventar a roda. Embora os líderes costumem se alternar em muitos trabalhos repetitivos, o Exército não tem um meio sistemático para aproveitar as lições aprendidas. Os líderes se consideram com sorte se seus predecessores deixaram uma norma geral de ação, e geralmente dependem de si mesmos para desenvolverem seus próprios sistemas e produtos, partindo do zero. Este enorme desuso de conhecimento institucional é um desperdício de tempo e dinheiro, frustrando líderes que valorizam a eficiência.

As associações comunitárias permitem aos praticantes aproveitarem e crescerem com o conhecimento adquirido por gerações anteriores de líderes. De certa forma, as associações comunitárias são normas gerais de ação de todo o Exército, vivas, atualizadas e facilmente acessadas. Por exemplo, membros da comunidade de comandantes de companhia oferecem produtos e ferramentas pelo site *CompanyCommand.com*, tais como normas, formatos de O Op e matrizes de gerenciamento de adestramento, que os novos comandantes podem usar como modelos que lhes permitirão ganhar tempo. Os alunos dos cursos de carreira de capitães de infantaria e blindados exploram esse recurso. Os alunos copiam os formatos de O Op encontrados na página e os experimentam durante exercícios de processamento de ordens. Ao se graduarem e seguirem para suas designações de comando, esses capitães, geralmente, já desenvolveram um formato de O Op com o qual estão acostumados. Fornecendo produtos e ferramentas básicas aos novos comandantes, a associação comunitária dos comandantes de companhia dá mais liberdade a esses comandantes para se concentrarem na liderança de seus soldados.

As associações comunitárias também permitem que líderes se beneficiem das experiências da comunidade inteira. Embora seja bom aprender de nossos próprios erros, é melhor ainda — para a eficácia da unidade e dos subordinados — aprender dos erros de outros. As histórias e lições aprendidas que são compartilhadas nas associações comunitárias permitem exatamente isso. Tais histórias permitem aos líderes aprenderem de forma indireta, com situações que ainda não enfrentaram durante suas próprias experiências operacionais.

As associações comunitárias não apenas compartilham ou transferem conhecimento; elas também ajudam a criar conhecimento novo que contribui para a formação profissional do líder. Facilitam conversas entre os participantes sobre suas experiências. As conversas



entre pessoas dedicadas e experientes tendem a produzir idéias novas. Muitas vezes, este intercâmbio gera uma idéia inteiramente nova, que não teria ocorrido de outra forma. É assim que a associação comunitária gera o conhecimento novo. Com uma associação comunitária *online*, esse conhecimento é escrito e fica imediata e permanentemente disponível à comunidade inteira.⁸

Aprendizagem em Tempo Hábil

O conhecimento gerado pelas associações comunitárias pode ajudar os líderes militares a se adaptarem rapidamente para alcançarem a competência no espectro de operações. No ambiente atual, é praticamente impossível que o Sistema de Educação de Oficiais (*Officer Education System — OES*) formal prepare os líderes para toda possível situação que terão que enfrentar no cumprimento de seus deveres. Os líderes militares simplesmente têm demasiadas necessidades. Há vinte anos, os líderes militares eram considerados competentes se pudessem cumprir sua missão durante combates de meia e alta intensidade em campos de batalha lineares. Hoje, os líderes militares devem ser capazes de operar em todo o espectro operacional, de operações de estabilidade e apoio a conflitos de alta intensidade em organizações conjuntas e combinadas, em campos de batalha contíguos e não contíguos.⁹ Devem ser capazes também de empregar as organizações da Força Corrente e da Força Provisória, usando unidades dos componentes da Ativa e da Reserva. Claramente, as tarefas dos líderes têm se multiplicado, e o tempo disponível para aprendê-las não tem sido proporcional.

A associação comunitária representa um modelo para o auto-desenvolvimento profissional que pode preencher a diferença entre as necessidades de conhecimento

dos líderes e os recursos institucionais do Exército. O atual Sistema de Educação de Oficiais foi criado durante e para a Guerra Fria, mas os tempos mudaram mais rapidamente do que o modelo educacional do Exército.¹⁰ O Sistema de Educação de Oficiais ainda proporciona principalmente uma educação básica, oferecendo a todos os oficiais, essencialmente, a mesma educação genérica para o caso de algum dia precisarem da informação. Porém, como as necessidades de conhecimento dos oficiais têm aumentado, o sistema não tem conseguido acompanhar esse aumento. As necessidades educacionais dos oficiais são demasiado diversas. Em consequência disso, o currículo do Sistema de Educação de Oficiais tem se tornado cada vez mais inadequado às necessidades dos oficiais.¹¹ O que os oficiais precisam, e desejam, é um recurso que lhes permita obter sucesso dentro das circunstâncias particulares

de suas atuais tarefas.

Em vez de depender apenas da educação básica

Os líderes militares têm o hábito, negativo, de reinventar a roda. Embora os líderes costumem se alternar em muitos trabalhos repetitivos, o Exército não tem um meio sistemático para aproveitar as lições aprendidas. Os líderes se consideram com sorte se seus predecessores deixaram uma norma geral de ação, e geralmente dependem de si mesmos para desenvolverem seus próprios sistemas e produtos, partindo do zero. Este enorme desuso de conhecimento institucional é um desperdício de tempo e dinheiro, frustrando líderes que valorizam a eficiência.

genérica, o Exército poderia também usar o conhecimento criado e mantido pelas associações comunitárias para fornecer educação mais específica e oportuna. Na medida em que estas comunidades se desenvolvem e amadurecem, tornam-se repositórios de conhecimento sobre áreas em particular. Assim, líderes que irão trabalhar nessas áreas poderão usar os recursos das comunidades para aprender sobre elas rapidamente. Consideremos por exemplo a associação comunitária *online* dos oficiais de transporte de batalhão (*battalion motor officer — BMO*). Com o passar do tempo, essa comunidade acumularia lições aprendidas, formatos de

relatórios e outras idéias úteis da área desses oficiais. Os membros da comunidade podem até julgar trabalhos que forem submetidos, para que os novos oficiais de transporte de batalhões possam identificar rapidamente os mais valiosos recursos e idéias, de acordo com o

A associação comunitária representa um modelo para o auto-desenvolvimento profissional que pode preencher a diferença entre as necessidades de conhecimento dos líderes e os recursos institucionais do Exército. O atual Sistema de Educação de Oficiais foi criado durante e para a Guerra Fria, mas os tempos mudaram mais rapidamente do que o modelo educacional do Exército.

juízo coletivo dos peritos da comunidade. O novato também pode pesquisar os arquivos da associação comunitária, para ter uma idéia das situações que irá enfrentar e para aprender com as experiências dos outros. Outrossim, o oficial de transporte de batalhão pode se apresentar ao resto da associação e começar a desenvolver relacionamentos. Oportunamente, o oficial estará habilitado a assumir suas novas funções.

Este modelo de aprendizagem complementar a aprendizagem que ocorre nas escolas do Exército. Os

líderes sempre irão precisar daquilo que as escolas se esmeram para fornecer — um fundamento de conhecimento profissional, relacionamentos pessoais e a aculturação do Exército. Além disso, as escolas permanecerão sendo os centros do saber. Portanto, no exemplo da associação comunitária do oficial de transporte de batalhão, os docentes dos cursos de manutenção do Exército moderariam a comunidade *online*, compartilhando seus conhecimentos e recursos com os oficiais de transporte de batalhão no campo. Desta maneira, o modelo da associação comunitária é a ponte que une a escola ao campo. O *Brigadier General (Res) David L. Grange* falou aos cadetes da Academia Militar em West Point e salientou que um componente fundamental do modelo de aprendizagem profissional do Exército é o auto-desenvolvimento. Disse ele: “Vocês têm que manter um pé na rua e o outro na biblioteca para continuar aprendendo enquanto passam pela experiência.” As associações comunitárias permitem aos líderes obter o melhor de dois mundos, com os especialistas das escolas participando do mesmo espaço de conversa com os líderes em campanha.

Este modelo é também muito ágil. Quando uma nova política ou novo procedimento é estabelecido, a comunidade inteira de usuários pode ser informada rapidamente, discutir sua implementação e providenciar um feedback ao comando.¹²

O Ensino à Distância Provê aos Estudantes Adultos o que eles Querem

Para maximizar a aprendizagem experimental dos líderes e reduzir os problemas e as despesas, o Exército planeja depender cada vez mais do ensino à distância. O Exército reconhece que seus “programas de ensino à distância devem satisfazer as necessidades diversas dos estudantes adultos, incluindo: a necessidade de saber porque o aprendizado é necessário, a necessidade de dirigir o seu ensino, a necessidade de contribuir com suas experiências ao processo da aprendizagem, a necessidade de aplicar o que aprenderam à resolução de problemas do mundo real e a necessidade de se sentirem competentes e experimentarem o sucesso durante todo o programa de aprendizagem”.¹³

As associações comunitárias são um meio eficiente para o ensino à distância porque, por sua própria natureza, abordam as necessidades de ensino do adulto. Os participantes das associações participam justamente por que querem aprender. As associações também habilitam seus membros a organizarem a sua própria aprendizagem e dependem da boa vontade destes em contribuir com as suas próprias experiências, para

Foto: Departamento de Defesa



Na Base Aérea de Kasuga, no Japão, membros do 354º Esquadrão de Comunicações, Base da Força Aérea Eielson, no Alasca, trabalham dentro de sua tenda no dia 14 de novembro de 2002, apoiando o Exercício Keen Sword 03. O Keen Sword 03 é um exercício bilateral, concebido para praticar a defesa do Japão contra agressão estrangeira.

que todos os membros da comunidade possam melhor desempenhar suas tarefas no mundo real. Elas fornecem o tipo de educação reconhecida pelo Exército como sendo essencial ao eficiente ensino à distância.

As associações comunitárias empregam um modelo educativo radicalmente diferente do atual modelo de ensino à distância do Exército. O Programa de Ensino à Distância do Exército (*Army Distance Learning Program — TADLP*) é organizado levando em conta a transferência de informações, da escola até o soldado. A instituição ensina e espera-se que o estudante aprenda. O desafio do Programa é expressado pelo adágio, “pode-se levar um cavalo ao açude, mas não se pode fazê-lo beber”. Por outro lado, as associações comunitárias são planejadas para apoiarem a divulgação de conhecimentos, principalmente entre colegas. A comunidade compartilha conhecimento — informação em um contexto apropriado — e a comunidade aprende. Com as associações, o cavalo proverbial foi até o açude por conta própria, porque quer beber com outros cavalos que têm a sua mesma sede.

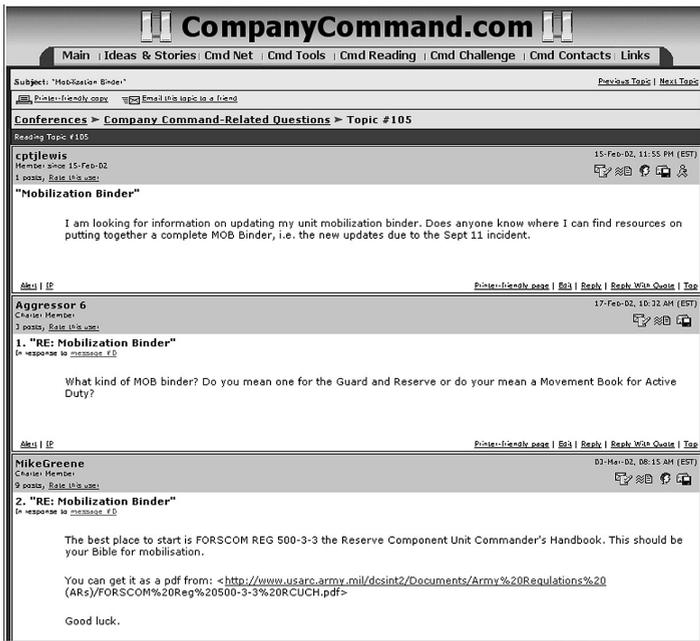
A maneira como o ensino à distância pode utilizar as associações comunitárias ainda está por ser definida. O conhecido pesquisador de educação Andrew Lippman afirma que “o aprendizado cria raízes quando se aprende

As associações comunitárias empregam um modelo educativo radicalmente diferente do atual modelo de ensino à distância do Exército. O Programa de Ensino à Distância do Exército (Army Distance Learning Program — TADLP) é organizado levando em conta a transferência de informações, da escola até o soldado. A instituição ensina e espera-se que o estudante aprenda.

por conta própria e existe um motivo emocional para se apegar ao conhecimento”. Essas condições caracterizam as associações.¹⁴ Portanto, faz sentido que o Programa de Ensino à Distância deva tirar proveito das associações comunitárias para facilitar e orientar o ensino.

Integrando o Desenvolvimento de Doutrina

As associações comunitárias *online* também têm grande potencial para ajudar os líderes do Exército a desenvolver e a manter uma doutrina atualizada. O Painel de Formação e Adestramento de Líderes do



Exército determinou que, durante a década passada, “O Ambiente Operacional tem mudado mais rapidamente do que o Exército tem adaptado seu adestramento e programas de desenvolvimento de líderes.”¹⁵ A Transformação do Exército — um movimento necessário e inteiramente apropriado — está criando novos desafios para os que escrevem a doutrina porque “a força está evoluindo mais rapidamente do que a capacidade da base de adestramento institucional em proporcionar adestramento e produtos educacionais atualizados”.¹⁶ Conseqüentemente, as unidades enfrentam missões para as quais não existe doutrina, o que interfere com seu desempenho operacional e com o desenvolvimento de seus líderes.¹⁷

Os escritores da doutrina do Exército poderiam se aproveitar das associações comunitárias para diminuir o tempo que levam para desenvolver e divulgar doutrinas novas. As associações tornam possível um modelo integrativo de gerenciamento de conhecimento que aumentaria a troca de informações entre os líderes no campo e os que criam a doutrina nas escolas.

Uma abordagem integrativa do conhecimento atua no meio termo, entre uma abordagem completamente hierárquica e outra completamente emergente. Conceitualmente, todas as organizações tendem a adotar uma destas duas perspectivas relativas ao gerenciamento do conhecimento. O conhecimento é tratado hierarquicamente se a organização assume que o conhecimento sobre as melhores práticas reside nos líderes de mais alto nível da organização. Esses líderes, então, transmitem o conhecimento aos trabalhadores subordinados dentro da organização. O Exército atualmente trata o conhecimento desta maneira — hierarquicamente. Um modelo

emergente de conhecimento, por outro lado, presume que os verdadeiros usuários da organização — neste caso, os soldados no campo — conhecem quais são as melhores práticas. Em tal organização, o papel principal do líder seria o de apoiar os que trabalham na ponta da linha. Muitas empresas adotam este modelo para acompanhar o ritmo acelerado do seu ambiente.

Cada modelo, independentemente, tem suas limitações. Um modelo hierárquico é menos capaz de usar o conhecimento para acompanhar um ambiente mutável. Geralmente, seu conhecimento é ultrapassado e não reflete as melhores práticas possíveis. Por exemplo, depois que as primeiras unidades do Exército dos EUA voltaram da Somália, passaram-se quase 18 meses antes da publicação do documento sobre as operações de imposição de paz. O Exército demorou muito para coletar e disseminar o conheci-

mento útil adquirido. Um modelo meramente emergente, da mesma maneira, tem suas limitações. Seus processos descentralizados dificultam a uma organização a busca de objetivos estratégicos, a previsão de recursos, e a manutenção de um conjunto de valores compartilhados.

O Exército poderia se beneficiar muito dos processos que usam um modelo integrativo de conhecimento, que operam no meio termo, entre a perspectiva completamente hierárquica e a completamente emergente. Por exemplo, as associações comunitárias poderiam patrocinar discussões *online* que ligariam os que desenvolvem a doutrina no Comando de Adestramento e Doutrina do Exército dos EUA com os que a praticam em campanha. Assim, aqueles que escrevem a doutrina poderiam aprender em tempo real, junto com os que estão no campo e, ao mesmo tempo, moderar a conversação para assegurar que ela se desenvolva de acordo com as iniciativas e os valores estratégicos.

Tal abordagem integrativa de aprendizagem criaria comunidades dos que detêm o conhecimento, para o seu benefício mútuo. Consideremos o cenário abaixo, explicativo de como as associações comunitárias *online* poderiam contribuir para uma doutrina mais relevante, experimentada e disponível com oportunidade. Periodicamente, o Comando de Adestramento e Doutrina do Exército dos EUA (*TRADOC*) avaliaria a relevância de sua doutrina por meio da monitoração e da revisão de discussões nas associações comunitárias. Se o Comando concluísse que as discussões dos usuários sobre táticas, técnicas e procedimentos fossem consistentes com a doutrina, não haveria a necessidade de gastar recursos para modificá-la. Mas, se o Comando percebesse que as

discussões profissionais nas associações comunitárias indicassem uma necessidade de modificações na doutrina, poderia então revisar o banco de dados das mesmas, para coletar e analisar informações obtidas no campo. Essas informações poderiam incluir as experiências dos observadores/controladores nos centros de adestramento de combate e do Programa de Adestramento para Comando em Combate, dos instrutores nas escolas e dos líderes das unidades no campo, todos participantes ativos em suas respectivas comunidades. Então, uma vez que os escritores do *TRADOC* preparassem as revisões propostas, poderiam apresentar o anteprojeto nos foros adequados das associações comunitárias e solicitar retornos imediatos por meio de conversas *online*. Desta maneira, a escola e o campo seriam proprietários conjuntos da doutrina. A doutrina escrita com esta abordagem integrativa seria feita mais rapidamente, compreendida mais amplamente e executada mais fielmente do que é atualmente o caso.¹⁸

Estimulando a Excelência através de Relacionamentos Profissionais

O aumento de associações comunitárias *online* também transformaria a cultura do Exército de forma positiva, assim como já o faz no nível mais básico. Os líderes do Exército querem trabalhar eficientemente, ser competentes em todas as funções, continuar aprimorando suas unidades e receber a inspiração e o apoio de uma comunidade que participa de sua dedicação aos seus soldados e ao cumprimento da missão. Associações comunitárias sólidas, que armazenam e exploram o poder de relacionamentos profissionais, podem dar assistência a esses líderes. À medida em que estes líderes dedicados disponham dos meios para cumprir suas metas, a diferença entre as crenças e práticas do Exército, diferença esta citada pelo Painel de Formação e Adestramento de Líderes do Exército, diminuirá.¹⁹

As associações comunitárias satisfariam o desejo dos líderes do Exército por mais mentores. O Painel de Formação e Adestramento de Líderes do Exército informou que “os oficiais gostariam de ver um aumento na ênfase sobre mentores mas não querem programas dirigidos ou formais.”²⁰ As associações comunitárias parecem ter sido feitas sob medida para satisfazer essa necessidade. Consideremos o retorno dado por um oficial subalterno no site *CompanyCommand.com*: “A troca de conhecimento pessoal entre colegas é algo que o Exército não tem conseguido duplicar no seu programa de mentores. Bons

conselhos, direção, e o sentimento de pertencer a uma comunidade ou família de profissionais encontrava-se, lamentavelmente, carente em minha vida no Exército. Mas fico satisfeito em saber que existe alguma iniciativa para remediar essa situação.”

As associações comunitárias também podem ter um impacto positivo sobre a compreensão, ao expor os líderes a colegas profissionais que têm um compromisso em comum. As experiências operacionais dos líderes subalternos podem ser pequenas, provavelmente limitadas à sua companhia ou batalhão. Eles tendem a generalizar a cultura de sua unidade como sendo a do Exército inteiro, o que constitui um problema se a liderança dessa unidade for abaixo do padrão. Mas as associações comunitárias *online* podem unir os líderes de unidades em todo o mundo, proporcionando uma perspectiva mais ampla da profissão militar.

Vejamos como uma associação comunitária ajudou a um tenente em particular: “O *CompanyCommand.com* ajudou-me a tomar uma grande decisão em minha vida. Minha última missão como tenente foi no Forte Carlson, onde fiquei convencido que os oficiais estavam mais preocupados com seus conceitos (*Officer Efficiency Reports — OERs*) e em como ultrapassar uns aos outros do que com seus soldados ou em prepará-los para o combate. Eu fiz o máximo esforço para ser um bom líder de pelotão, mas estava, ainda assim, convencido de que encontraria o melhor lugar para mim no mundo civil. À medida que se aproximava a época das promoções para capitão e dos cursos de especialização, comecei a pesquisar o *CompanyCommand.com* e percebi que existem muitos oficiais no Exército que se importam bastante com a prontidão para o combate. Descobri que existem muitos líderes capazes liderando os nossos soldados e fazendo grandes coisas. Completei o

The screenshot shows the website **CompanyCommand.com** with a navigation bar including links for Main, Ideas & Stories, Cmd Net, Cmd Tools, Cmd Reading, Cmd Challenge, Cmd Contacts, and Links. The main content area displays a forum post titled "Taking the Guidon" Significance" under the "Conferences > Tips for your first 30 days, > Topic #19" category. The post is dated 29-Oct-01, 02:10 PM (EST) and is from user "CompanyCmd". The text of the post discusses the importance of the unit guidon, mentioning that several people have recommended including a short explanation about its title in their book, *Taking the Guidon: Exceptional Leadership at the Company Level*. It also notes that the guidon is a symbol of the commander's authority and presence, and that it is passed on during a change-of-command ceremony.

meu Curso de Carreira para Capitães da Artilharia de Campanha em julho e me apresentei recentemente à 1ª Divisão de Infantaria, na Alemanha. Agradeço por terem me ajudado a discernir a verdade.”

O Caminho à Frente

De certa forma, as associações comunitárias não são novidades. São grupos de profissionais dedicados que se juntam para aprender, participar e apoiar uns aos outros enquanto buscam a excelência dentro da profissão que escolheram. Por outro lado, as associações comunitárias *online* estão se transformando. Estão reduzindo as inibições nas comunicações entre os líderes, organizações e entre líderes e organizações, por meio da habilitação e promoção da troca do conhecimento e da aprendizagem integrativa.

Associações comunitárias *online* bem capacitadas podem ajudar na transformação do Exército, mas somente um Exército que já esteja em processo de transformação poderá implementá-las corretamente. As associações comunitárias são poderosas porque pertencem aos soldados e são criadas por soldados, para soldados. Não podem existir por imposição; cada comunidade deve ser criada por si mesma. O mantra “Se nós o criarmos, eles virão” não se aplica às associações comunitárias. O Exército deve

reconhecer que a atitude que o levará ao sucesso organizacional será: “Se eles o criarem, eles virão e nós os apoiaremos.”

Se o Exército pode confiar em seus líderes em todo nível, apoiando seus esforços de interação por meio das associações comunitárias *online* sem um microgerenciamento desses esforços, o resultado será um Exército mais competente, ágil e adaptável. Se os líderes mais antigos dispuserem-se a perder um pouco de controle tático, terão mais controle estratégico. Terão incentivado um Exército baseado no conhecimento, centralizado em rede de comunicações, e capaz de manter o domínio do conhecimento no atual ambiente operacional.

Um dos papéis da Rede de Conhecimentos do Guerreiro será o de apoiar e aprimorar as associações comunitárias do Exército, agindo como a associação principal. Seu potencial para apoiar e acelerar a Transformação do Exército é enorme porque capitaliza nas fontes de energia e conhecimento dos soldados, até há pouco não aproveitadas. Implementada corretamente, a Rede de Conhecimentos do Guerreiro e suas associações comunitárias serão ferramentas poderosas na formação de líderes adaptáveis, de uma doutrina relevante e de soldados que são peritos em doutrina e dedicados à ética profissional do Exército. **MR**

Referências

1. O Relatório Oficial do Exército, do Painel de Formação e Adestramento de Líderes do Exército URL <http://www.army.mil/features/ATLD/report.pdf>, parágrafo OS-14.

2. As idéias expressas nesta composição surgiram de conversas do autor com a equipe do *CompanyCommand.com*, especialmente com os Majores Nate Allen, Tony Burgess, e Steve Schweitzer.

3. Estes são três dos sete imperativos para a formação de líderes que o Exército tem identificado como sendo a chave para o seu sucesso na Transformação.

4. Para uma excelente discussão sobre associações comunitárias, ver Etienne C. Wenger, Richard McDermott, e William M. Snyder, *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge* (Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2002).

5. Etienne C. Wenger e William M. Snyder, “Communities of Practice: The Organizational Frontier,” *Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro de 2000), p.140.

6. Para ver de que forma a associação comunitária *CompanyCommand.com* está satisfazendo as necessidades de oficiais subalternos, leia os retornos no site, vindos de elementos em campanha no endereço: <http://www.companycommand.com/comments/jan2002.htm>.

7. Em março de 2002, o *CompanyCommand.com* serviu a mais de 28,000 visitantes, que pesquisaram mais de 320,000 páginas mais de 1.5 milhão de vezes, e baixaram mais de 12.6 gigabytes de informação.

8. A Rede de Conhecimentos do Guerreiro usará um único banco de dados com vários pontos de entrada e uma arquitetura com base em objetos. Desta forma, a informação obtida em qualquer associação comunitária ficará permanentemente à disposição de qualquer outra associação.

9. *ATLDP*, parágrafo OS-17.

10. *ATLDP*, parágrafos OS-17 e OS-79.

11. *ATLDP*, parágrafo OS-39.

12. *ATLDP*, parágrafo OS-13. O *ATLDP* recomenda que o Exército “desenvolva um sistema de retorno de informações com base na Internet desde escolas do Sistema de Educação de Oficiais do Exército e unidades para manter a relevância com os que estão em campanha.” Enquanto que os atuais sistemas de retorno do Exército tendem a ser lineares, permitindo comunicações apenas entre os que estão em campanha e as escolas, as associações comunitárias podem proporcionar um retorno em rede, com discussões que envolvam a comunidade inteira e sejam bem mais eficientes.

13. Millie Abell, “Soldiers as Distance Learners: What Army Trainers Need to Know” (Forte Monroe, Virgínia: *U.S. Army Training and Doctrine Command*), no site <http://www.tadlp.monroe.army.mil/abell%20paper.htm>.

14. Andrew Lippman, “Lippman on Learning: Fundamental Changes.” Sumário, fevereiro de 2002, pp.12-13. Lippman é o diretor associado fundador do Laboratório da Mídia do *Massachusetts Institute of Technology*.

15. *ATLDP*, parágrafo OS-14.

16. *ATLDP*, parágrafo OS-69.

17. *ATLDP*, parágrafo OS-14.

18. As discussões *online* sobre o desenvolvimento de doutrina poderiam ser arquivados para que futuros pesquisadores pudessem compreender como e porque foi ela desenvolvida.

19. *ATLDP*, parágrafo OS-19.

20. *ATLDP*, parágrafo OS-29.

O Major Peter G. Kilner é estudante na ECEME/EUA, no Forte Leavenworth, Kansas, e editor do site CompanyCommand.com. É bacharel pela Academia Militar dos EUA (West Point) e mestre pela Virginia Polytechnic Institute. Serviu em várias posições de comando e estado-maior, incluindo como Professor Assistente no Departamento de Inglês da Academia Militar dos EUA, Nova Iorque; Comandante da Companhia D, 2º Batalhão do 325º Regimento de Infantaria Aeroterrestre, no Forte Bragg, Carolina do Norte; e como líder de pelotão de exploradores, 4º Batalhão do 8º Regimento de Infantaria, da 1ª Divisão Blindada em Sandhofen, Alemanha. Seu artigo “Military Leaders’ Obligation to Justify Killing in War” foi publicado na edição em inglês de março-abril de 2002 da Military Review.