

# Formação do Cabo Para o Desempenho de Atividades Estratégicas (“O Cabo Estratégico”): Uma Mudança de Paradigma

Kevin D. Stringer, Ph.D.

*Primeira Colocação no Concurso de Redação DePuy*

**E**MUMMUNDO multinacional, conjunto e de agências governamentais, cada vez mais complexo, que oscila entre as missões militares convencionais e não convencionais, transformar a educação e o desenvolvimento da liderança dos graduados é de fundamental importância. As forças militares dos EUA presumem que os oficiais de carreira arcarão, com base em seu nível de educação e papéis hierárquicos, com a maior parte das interações interculturais e interagências nas operações de estabilidade e de contrainsurgência atuais e futuras. Essa hipótese está errada porque a era do “cabo estratégico” chegou. Esse termo-chave vem do artigo “The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War” (“O Cabo Estratégico: Liderança na Guerra de Três Quadras”, em tradução livre), do general Charles C. Krulak, do CFN.<sup>1</sup> Nele, o autor se refere às lições inevitáveis da Somália e de outras operações tradicionais, de assistência humanitária e de manutenção da paz mais recentes, em que os resultados dependeram das decisões tomadas por líderes de pequenas frações. Nessas situações, o graduado individualmente era o símbolo mais visível da política externa dos EUA, influenciando não apenas a situação tática imediata, mas também os níveis operacional e

estratégico. Suas ações afetaram diretamente o resultado da operação como um todo. Os graduados de hoje desempenham papéis não convencionais na linha de frente, ao servir como prefeitos municipais no Iraque, negociar com líderes tribais no Afeganistão e treinar forças nativas em todo o mundo. Eles são meios estratégicos.

Para atender a essas avançadas exigências de liderança, o desenvolvimento educativo do Exército dos EUA deve ser ampliado para incluir o ensino de idiomas, a formação cultural e oportunidades de intercâmbio interagências nos níveis apropriados do sistema de educação de graduados (*noncommissioned officer education system* — NCOES). Essa expansão preparará cabos para o desempenho de atividades estratégicas, nas operações complexas que o Exército dos EUA enfrenta agora e no futuro. Com a transição da formação existente de graduados do treinamento para a educação, à medida que eles ascendem na hierarquia em graduação e cargo, os primeiros passos da mudança já estão ocorrendo.<sup>2</sup> Essa mudança de paradigma proporciona uma janela de oportunidade para acrescentar o ensino de idiomas, a formação cultural e oportunidades de intercâmbio interagências — elementos essenciais — ao programa educacional dos graduados. Essas três áreas servem de foco para recomendações determinantes na adaptação do

---

*O Dr. Kevin D. Stringer serviu em posições de chefia e estado-maior na 8ª Divisão de Infantaria, na Força-Tarefa do Sul da Europa (SETAF) e no Comando Europeu (EUCOM) como oficial da ativa e da reserva do Exército. Formado em 1987 pela Academia Militar dos EUA, possui o mestrado em Relações Internacionais pela Boston University e o doutorado*

*em História e Segurança Internacional pela Universidade de Zurich. Antigo diplomata do Departamento de Estado é autor do livro Military Organizations for Homeland Defense and Smaller-Scale Contingencies (Praeger Security International, 2006). É professor de Assuntos Internacionais em instituições na Suíça, Estônia e Ucrânia.*



Exército dos EUA, Sgt. Andrew Smith

*O sargento Stephen Olson, do Exército dos EUA, observa integrantes da Polícia Nacional Afegã buscando esconderijos de armas inimigas perto de Shah Wali Zarat, na Província de Khowst, no Afeganistão, em 24 de julho de 2009.*

sistema educativo de graduados, com base nas melhores práticas das outras forças singulares dos EUA.

### **A Necessidade da Perícia Militar**

Um estudo recente do Comando das Forças Combinadas dos EUA sobre o futuro das operações militares sugere um grande potencial para a instabilidade em todo o mundo devido às demandas demográficas, energéticas e climáticas. O relatório *Joint Operating Environment 2008* afirma:

Os próximos 25 anos desafiarão as forças combinadas dos EUA com ameaças e oportunidades que englobarão desde as guerras regulares e irregulares em terras distantes até as operações de socorro e reconstrução em zonas de crise e o engajamento contínuo no espaço comum mundial.<sup>3</sup>

A análise implica que as forças militares americanas estarão engajadas em um conflito persistente ao longo dos próximos 25 anos. Esse

será um ambiente em que o Exército enfrentará adversários que poderão ser atores não-estatais, insurgentes, criminosos ou redes dispersas de extremistas ideológicos. Distinguir entre combatentes e não combatentes se tornará mais e mais complexo e caótico, já que eles serão cultural e socialmente estrangeiros.

Um problema crítico é que o Exército dos EUA raramente possui as habilidades linguísticas ou a perícia cultural para operar nas seguintes regiões: Chifre da África, Ásia Central, Oriente Médio e Afeganistão. O idioma, o entendimento cultural e o conhecimento regional se misturam de maneiras diferentes, mas complementares, para produzir melhor Inteligência, operações cívico-militares mais confiáveis e uma compreensão maior do inimigo. Como observado no estudo do Comando das Forças Combinadas dos EUA, “A execução da guerra exige um entendimento profundo do inimigo — sua cultura, história, geografia, motivações religiosas e ideológicas e, em particular, as enormes diferenças em suas percepções do mundo externo”.<sup>4</sup> Esse

entendimento só pode ocorrer com competências linguísticas, culturais e regionais orgânicas, a começar pelas unidades de baixo escalão — o alicerce dos graduados. Como disse um eminente perito francês em operações complexas, “Os líderes eficazes das pequenas unidades de combate devem pensar como coletores da Inteligência humana, operadores de contrapropaganda, funcionários de organizações não-governamentais e negociadores”.<sup>5</sup>

Doutrinariamente, o manual de campanha fundamental do Exército sobre a contrainsurgência, o *FM 3-24*, proporciona observações valiosas sobre quais habilidades e competências são necessárias para o êxito no ambiente descrito:

Exige que soldados e fuzileiros navais empreguem uma mistura de tarefas e habilidades de combate mais frequentemente relacionadas a órgãos não militares... Exige que os líderes em todos os níveis ajustem sua abordagem constantemente... A expectativa é que os soldados e fuzileiros navais sejam construtores de nações, bem como guerreiros. Devem estar preparados para ajudar a restabelecer as instituições e forças de segurança locais e assistir na reconstrução da infraestrutura e dos serviços básicos... A lista dessas tarefas é longa; desempenhá-las envolve ampla coordenação e cooperação com muitas agências intergovernamentais, internacionais e com a nação anfitriã.<sup>6</sup>

As operações militares pós-Guerra Fria são extremamente descentralizadas, exigindo que homens e mulheres de todos os níveis em toda a Força exerçam tarefas complexas de liderança e gerenciamento. Na nova desordem mundial, todos — graduados, oficiais e soldados —, e não apenas os melhores e mais brilhantes destinados ao generalato, precisam de um grau essencial de competência militar profissional.<sup>7</sup> Essas tendências requerem que o Exército fomente uma cultura militar voltada a preparar graduados para se tornarem cabos para o desempenho de atividades estratégicas. Como mencionado anteriormente, esse termo se refere à delegação da responsabilidade de comando a indivíduos de graduações inferiores em uma era de comunicações instantâneas e imagens difundidas na mídia.<sup>8</sup> O desenvolvimento do “cabo estratégico” inclui complementar

sua proficiência militar tradicional com conhecimento cultural e de idiomas estrangeiros e oportunidades de trabalhar com governos civis e organizações não-governamentais.<sup>9</sup>

## Redesenho Educativo

Os primeiros passos da mudança estão ocorrendo com o redesenho do sistema educativo de graduados para atender às necessidades da guerra global contra o terrorismo. O sistema educativo de graduados é a base para o desenvolvimento deles. Proporciona um treinamento em habilidades ocupacionais militares e de liderança em um sistema integrado de ensino presencial de quatro níveis: primário, básico, avançado e superior. Os cursos atualizados prepararão melhor os soldados para as maiores responsabilidades de tomada de decisões e de liderança necessárias na guerra global contra o terrorismo. Segundo as palavras do sargento Ray Chandler, da Academia de Sargentos-Ajudantes do Exército dos EUA (*US Army Sergeants Major Academy*), “Possuímos o corpo de graduados mais instruído de todos os tempos e, por isso, tivemos de atualizar o currículo para tirar proveito desse maior grau de instrução, no intuito de apoiar todo o espectro de operações nesta era de conflito persistente.” Ele disse que o novo

---

***Na nova desordem mundial, todos — graduados, oficiais e soldados —, e não apenas os melhores e mais brilhantes destinados ao generalato, precisam de um grau essencial de competência militar profissional.***

currículo enfocará mais o tipo de habilidade de pensamento crítico e de resolução de problemas antes reservado para a instrução de oficiais.<sup>10</sup> O coronel Don Gentry, comandante da academia, declarou:

Eles [os graduados] precisam ser instruídos... precisam entender como resolver problemas complexos. Precisam ser pensadores críticos e criativos, porque as situações com as quais eles se deparam em combate são muito mais complexas do que eram no passado. Isto é, avaliação e síntese, em vez de apenas entendimento e conhecimento.<sup>11</sup>

Essa abordagem educativa espelharia uma visão de formação para os graduados definida como as atividades que visam a desenvolver os conhecimentos, habilidades, valores morais e o entendimento exigidos em todos os aspectos da vida, em vez de habilidades e conhecimentos isolados relacionados apenas a um campo limitado de atividade. A função essencial da formação acadêmica, quer seja civil quer militar, é desenvolver a capacidade intelectual de um indivíduo.<sup>12</sup>

Ao mesmo tempo, esse redesenho alinhará o conteúdo do sistema com o currículo da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) dos EUA no Forte Leavenworth, Kansas. A meta é unificar o material para criar uma equipe integrada, que fale a mesma língua e consolide o relacionamento entre oficiais e graduados: “um é o planejador, o outro é o executor no nível mais fundamental”.<sup>13</sup> Segundo o vice-diretor da ECEME dos EUA, Marvin L. Nickels, “A ECEME disponibilizou seu currículo inteiro para a Academia de Sargentos-Ajudantes dos EUA, a qual está adaptando nosso currículo para atender às suas necessidades”. O objetivo é fazer com que os oficiais superiores e os graduados seniores do Exército utilizem um marco de referência comum, para que o conjunto de habilidades único adquirido pelos dois tipos de líder apoie melhor o comandante.<sup>14</sup>

Esse redesenho e realinhamento do currículo é uma oportunidade ideal para acrescentar o ensino de “habilidades brandas” relevantes ao programa educativo dos graduados. As habilidades brandas são aquelas capacidades que se enquadram nas categorias de dinâmica humana, comunicação interpessoal e relações pessoais, em vez das habilidades de combate relacionadas ao engajamento com o adversário com fogo e manobras e outros meios cinéticos. As habilidades brandas facilitam o engajamento

direto com a população por meio da interação social. A habilidade branda de proficiência em línguas estrangeiras tem um impacto tremendo no êxito da contrainsurgência. Uma segunda habilidade é o conhecimento transcultural; uma terceira, a capacidade de operar e cooperar dentro de um contexto interagências.<sup>15</sup>

Embora não haja dúvida que as habilidades em línguas estrangeiras e a perícia cultural sejam capacidades essenciais com as quais as forças militares de hoje precisam para enfrentar os desafios atuais, apenas uma pequena parcela dos soldados atuais e líderes as possuem. Até recentemente, não havia uma abordagem abrangente e sistemática para desenvolver a perícia cultural.<sup>16</sup> As forças militares de hoje devem ser treinadas e estar prontas para se engajar com o mundo por meio de uma compreensão de culturas diversas e para se comunicar diretamente com os cidadãos locais. Essas habilidades salvam vidas. Quer desempenhem missões de combate tradicionais quer missões de guerra irregular, essas são habilidades fundamentais.<sup>17</sup> As habilidades de comunicação verbal, como interação social, negociação e pensamento crítico e criativo, são ferramentas essenciais para os líderes de todos os escalões — dos graduados na fração aos coronéis na força multinacional.<sup>18</sup> Além disso, já que as operações não convencionais são essencialmente uma mistura holística de capacidades extraídas do Exército e de inúmeros outros órgãos federais, a exposição e a experiência interagências são vitais, especialmente para os graduados mais antigos. Assim, o ensino de idiomas, a formação cultural e as oportunidades de intercâmbio interagências para os graduados representam requisitos essenciais.

### Ensino de Idiomas

Como um oficial superior declarou: “Se todos os nossos soldados falassem árabe, poderíamos ter resolvido o Iraque em dois anos... O ponto principal é que o idioma é obviamente um obstáculo ao nosso êxito, muito mais que a cultura. Até um entendimento fundamental da língua teria tido um impacto significativo na nossa capacidade de operar.”<sup>19</sup>

Clifford F. Porter, historiador do Instituto de Idiomas Estrangeiros do Departamento de Defesa, observou o que segue:

Conhecer verdadeiramente nosso inimigo exige entender a cultura, a política e a religião dos terroristas, o que, por sua vez, exige peritos em seu idioma. Duas lições iniciais aprendidas no Afeganistão foram que as habilidades em idiomas estrangeiros mostraram-se absolutamente essenciais para derrubar o regime do Talibã tão rapidamente e que as forças militares não possuem capacidade suficiente em línguas estrangeiras... Além disso, a capacidade em línguas estrangeiras não só é importante para a coleta de informações e para as operações especiais, como é essencial para entender como o inimigo pensa do nível estratégico ao nível tático da guerra.<sup>20</sup>

O idioma também afeta a guerra de Inteligência. Conforme demonstrado pela experiência russa na Chechênia, na luta contra terroristas baseados em clãs ou tribos, a Inteligência é um fator essencial nas operações de contrainsurgência. Previsivelmente, o êxito da Inteligência em tal guerra continua sendo o domínio de seres humanos, não de máquinas.<sup>21</sup> Dado que os interesses e responsabilidades mundiais dos EUA ainda excedem em muito sua capacidade de Inteligência humana, essa falta de habilidade em idiomas levou a uma lacuna previsível na capacidade de Inteligência.<sup>22</sup> A capacidade

---

### ***O estilo de guerra americano sofre os danos autoinfligidos causados por não entender o inimigo do dia.***

limitada em línguas estrangeiras nas operações especiais e de Inteligência — bem como em outros setores do governo — já custou vidas. As duas lições aprendidas em conflitos anteriores são que os Estados Unidos nunca têm suficiente capacidade em línguas estrangeiras e pagam por esse déficit com sangue.<sup>23</sup>

Durante os últimos dois anos, o Departamento de Defesa recebeu relatórios trimestrais sobre as

exigências relativas a línguas estrangeiras dos comandos combatentes, forças singulares e órgãos da Defesa. Os relatórios mostram um aumento significativo das necessidades de 80.000 para 141.000.<sup>24</sup> Curiosamente, mais da metade das exigências são por habilidades básicas de nível inferior, refletindo a demanda por elas na força de emprego geral.<sup>25</sup> O ensino prático de idiomas deve ser integrado no início do currículo dos graduados para atenuar os efeitos da deficiência. A meta nesse nível é o entendimento e comunicação básicos do idioma, não a fluência e o domínio. As línguas “táticas” necessárias, como árabe, dari, farsi, turco e pachto devem ser o foco. O objetivo de fato é o ensino básico de idiomas, com a expectativa adicional de que os estudantes sejam motivados a continuar a aprender a língua por vontade própria.<sup>26</sup>

Por exemplo, ao retornar da invasão inicial do Iraque como general comandante da 1ª Divisão de Fuzileiros Navais, o general John Mattis preparou a divisão para o próximo rodízio com o ensino de idiomas durante o pré-desdobramento. Forneceu quatro semanas de instrução básica em árabe e cultura para 200 fuzileiros navais, aproximadamente um por pelotão.<sup>27</sup> Mattis reconheceu que a capacidade linguística e cultural é um multiplicador da força.<sup>28</sup> A seu ver, “ter alguém que possa falar árabe é como ter outro batalhão de infantaria”.<sup>29</sup> O Comitê das Forças Armadas da Câmara de Deputados dos EUA questionou por que essas lições não haviam sido institucionalizadas, fornecendo modelos para o futuro.

A integração do ensino de idiomas nos quatro níveis da educação de graduados do Exército (Curso de Liderança de Guerreiros [*Warrior Leader Course*]; Curso Básico de Graduados [*Basic Noncommissioned Officer Course*]; Curso Avançado de Graduados [*Advanced Noncommissioned Officer Course*]; e Curso de Sargentos-Ajudantes do Exército dos EUA [*US Army Sergeants Major Course*]) resolveria essa deficiência. O acompanhamento, ao longo da carreira, da proficiência linguística dos soldados (e níveis correspondentes de instrução segundo sua capacidade e progressão) é uma forma para alcançar essa situação final, ao mesmo tempo em que se fornece ao graduado do Exército uma ferramenta essencial para administrar situações operacionais complexas.



Força Aérea dos EUA, Sg1 Shawn Weismiller

*O subtenente Matthew Mullens, do Exército dos EUA, designado na Equipe de Desenvolvimento de Agronegócios de Nangarhar, na base avançada de operações Finley-Sheilds, Afeganistão, inspeciona sementes de trigo, 28 de maio de 2009.*

## Conhecimento Cultural

Embora o idioma seja importante, não se deve subestimar a importância do entendimento cultural.<sup>30</sup> Como o eminente estrategista britânico Colin S. Gray observou, o estilo de guerra americano tem 12 características específicas — uma das quais é a ignorância cultural. Ele escreveu que os americanos não costumam “respeitar as crenças, hábitos e comportamentos de outras culturas... O estilo de guerra americano sofre os danos autoinfligidos causados por não entender o inimigo do dia”.<sup>31</sup> O general reformado israelense Arie Amit reforçou essa opinião quando disse a uma plateia em Washington, em março de 2002, que os Estados Unidos não prevaleceriam sobre os terroristas a menos que entendessem “seu idioma, sua literatura e sua poesia”; em suma, sua cultura.<sup>32</sup>

A interação com o povo iraquiano demonstra o problema. Por exemplo, durante patrulhas de manutenção da paz rotineiras, cidadãos iraquianos que estavam transtornados e zangados enfrentaram as forças dos EUA. Os soldados não

tinham meios para se comunicar em árabe — uma posição indefesa, volátil e extremamente perigosa. Eram incapazes de explicar sua intenção não hostil ou de entender as razões dos iraquianos para sua angústia, resultando em uma situação explosiva para as forças americanas. Felizmente, o comandante recorreu à comunicação pela língua de sinais ao oferecer um ato passivo de bondade e demonstrar que não havia a intenção de agressão; os iraquianos responderam na mesma moeda. Essa situação foi extremamente perigosa, intensificou-se rapidamente e poderia ter sido desastrosa. O oficial era muito habilidoso e tomou uma boa decisão, mas admitiu: “Ninguém o preparou para um multidão irada em um país muçulmano”.<sup>33</sup> Essa declaração também se aplica a todos os graduados no escalão de pequenas unidades nessas circunstâncias. A população local é o centro de gravidade no escalão dos graduados. Ter um conhecimento adequado sobre a cultura local é fundamental para a segurança pessoal dos soldados.<sup>34</sup>

O Corpo de Fuzileiros Navais fornece uma abordagem educacional de melhores práticas com sua definição clara da “situação final da aprendizagem cultural” que quer alcançar. Em simples palavras:

Não é a educação cultural pela cultura em si, mas uma quantidade razoável de treinamento e formação focados em operações, para assegurar que os fuzileiros navais e líderes tomem decisões esclarecidas e entendam os impactos culturais das decisões táticas e operacionais.<sup>35</sup>

Para fazer isso, o CFN estabeleceu o Centro de Aprendizagem de Cultura Operacional Avançada (*Center for Advanced Operational Culture Learning*) para inculcar o conhecimento cultural ao longo de todo o programa de adestramento e educação do CFN.<sup>36</sup>

Por exemplo, antes de se desdobrar, uma equipe de sargentos e soldados do CFN treinou por três dias no centro. Durante o primeiro dia, foram ministradas aulas sobre a história do Afeganistão. Outros cursos ensinaram conceitos básicos sobre o Afeganistão:

- Grupos étnicos.
- Idiomas.
- Geografia.
- Clima.
- Considerações táticas do treinamento do Exército Nacional Afegão.

Durante o segundo dia, os instrutores ministraram aulas sobre técnicas para se comunicar com funcionários nativos. Ensinaram como passar informações aos afegãos através das barreiras culturais e quais erros evitar ao falar com eles. As equipes também aprenderam sobre a cultura do Talibã e do Hezb-i-Islami Gulbuddin, os combatentes de Hekmatyar — um grupo terrorista atuante no Afeganistão.

Quando as unidades de fuzileiros navais se engajarem com os líderes tribais, a intenção é que os fuzileiros usem a cultura do inimigo em benefício próprio. O propósito é trabalhar eficazmente com o Exército Nacional Afegão e com civis e entender a mentalidade do inimigo. Em cada dia de treinamento, os fuzileiros navais recebem instrução em dari e pachto, as duas línguas que usarão.<sup>37</sup> O treinamento de línguas é um componente essencial e complementar da

formação cultural. Esse curso de três dias sobre a língua e a cultura pode servir como modelo para o módulo “inicial” do Curso de Liderança de Guerreiros do Exército, com duração de quatro semanas.

Ao pensar sobre os campos de conhecimento cultural e proficiência linguística, alguns

---

***...os futuros graduados subalternos do Exército talvez precisem possuir atributos tradicionalmente da alçada das Forças Especiais.***

especulam que os futuros graduados subalternos do Exército talvez precisem possuir atributos tradicionalmente da alçada das Forças Especiais. Contudo, um regime educativo aprimorado, planejado para produzir um “cabo estratégico”, não exige necessariamente que se utilize o treinamento de Forças Especiais de forma generalizada. Um programa sistemático para dominar uma gama de proficiências adicionais seria suficiente. A maioria das habilidades é ensinada atualmente dentro do Exército, mas de forma improvisada.<sup>38</sup> A institucionalização de uma melhor formação em conhecimento cultural para os graduados do Exército teria um resultado bastante compensador.

### **Como Trabalhar com as Agências**

Segundo um analista, as Forças Armadas dos EUA em grande parte evitam operações combinadas, interagências e de coalizão integradas, bem como ignoram o papel das organizações não-governamentais (ONGs). A maioria das operações carece de coesão, flexibilidade e rapidez de reação.<sup>39</sup> Para corrigir esse déficit, a “fertilização cruzada” educativa e empírica entre as forças militares e outros órgãos do governo melhoraria a eficácia do comando interagências e a unidade de esforço. As forças militares investiram grandes quantidades de recursos educativos para desenvolver uma cultura “combinada”. Uma verdadeira cultura

interagências, que vincule as forças militares dos EUA a agências civis congêneres, exigirá esforço semelhante.<sup>40</sup>

Tal esforço de conectar agências congêneres é especialmente relevante para os graduados do Exército, já que muitos órgãos governamentais civis não possuem uma função de liderança equivalente às graduações deles; portanto, esse papel não é bem entendido pela maioria dos funcionários civis. Isso se torna mais importante conforme os graduados mais antigos começam a trabalhar em igualdade de condições com membros do Departamento de Estado, governos estrangeiros e organizações não-governamentais.<sup>41</sup> Como o Comandante da Academia de Sargentos-Ajudantes disse:

Não é do treinamento de graduados que precisamos. É da educação, para que o Exército possa desenvolver sua capacidade intelectual para todo o espectro das operações... os graduados já falam com o Departamento de Estado e com as ONGs. São prefeitos de cidades.<sup>42</sup>

Por exemplo, os soldados e graduados da 3ª Brigada de Combate, da 101ª Divisão Aeroterrestre, foram designados para uma missão de avaliação abrangente sobre como revitalizar a indústria de aquicultura iraquiana — uma tarefa interagências bem além dos limites das responsabilidades tradicionais dos graduados.<sup>43</sup>

Dadas essas situações, os líderes militares devem incentivar a coordenação nos níveis operacionais e táticos. Formar líderes militares e das agências civis para trabalharem juntos seria um passo-chave, mas ninguém estabeleceu ainda um programa de ensino amplo.<sup>44</sup> Proporcionar aos graduados mais antigos um estágio de 6 a 12 meses em outra agência aumentaria os laços entre os órgãos governamentais, necessários para cumprir as missões que a Força enfrenta.

Os graduados não precisam de uma formação acadêmica profunda em História Militar, Diplomacia ou Relações Internacionais. Precisam, isso sim, de um conhecimento aplicado básico desses assuntos; uma abordagem de “lições aprendidas” que assista aos soldados em sua tomada de decisões e avaliações.<sup>45</sup> Os ajustes no plano de carreira precisam assegurar que a educação ou a experiência interagências adicionais forneçam benefícios em designações e promoções futuras.<sup>46</sup>

De igual importância para as operações de contrainsurgência ou de estabilidade é a capacidade de lidar com ONGs.<sup>47</sup> Há algumas milhares de ONGs de muitos tipos, cujos estatutos sociais regem suas atividades e a motivação dos membros.<sup>48</sup> As ONGs muitas vezes desempenham um papel importante no âmbito local das operações. Portanto, os graduados devem estar preparados para lidar com essas instituições ocasionalmente difíceis.

Muitas dessas agências resistem a se envolver abertamente com as forças militares porque precisam preservar a percepção de neutralidade; no entanto, o estabelecimento de algum tipo de ligação é necessário. A cooperação envolve uma análise compartilhada do problema e a formação de um consenso que permita a sincronização dos esforços militares e interagências. O papel das forças militares engloba as seguintes ações:

- Proporcionar proteção.
- Identificar as necessidades.
- Facilitar as operações cívico-militares.
- Usar melhorias nas condições sociais

como poder de influência para construir redes e mobilizar a população.<sup>49</sup>

Essas ligações asseguram que, tanto quanto possível, as forças militares e as agências civis compartilhem os objetivos e sincronizem as ações e mensagens. Obter essa sinergia é essencial.<sup>50</sup>

Há também um impasse em relação à interface entre as forças militares e as ONGs que afeta a equação de segurança. As ONGs precisam de

---

### ***...um estágio de 6 a 12 meses em uma ONG pode ser proveitoso depois do Curso Avançado de Graduados.***

um ambiente seguro, no qual possam cumprir sua função. Sem ele, não podem realizar seu trabalho. Se as ONGs não puderem efetuar seu trabalho, as forças militares dos EUA terão de executar mais projetos de ação civil para ganhar os corações e mentes. Uma quantidade menor de soldados para a segurança torna ainda mais difícil colocar as ONGs no terreno.<sup>51</sup>



Dada a posição do graduado nessa importante relação, um estágio de 6 a 12 meses em uma ONG pode ser proveitoso depois do Curso Avançado de Graduados. A experiência exporia o graduado em ascensão do Exército às organizações humanitárias e à sua cultura de trabalho e visão do mundo. Sua presença formaria uma ponte entre os mundos das forças militares e das ONGs. Também poderia aplacar ou corrigir noções pré-concebidas sobre os militares no mundo humanitário. Por sua vez, a ONG ganharia um indivíduo com forte capacidade de liderança, administração, organização e logística.

### **Recomendações e Melhores Práticas entre todas as Forças Singulares**

Para preparar os graduados para o desempenho de missões não-convencionais eficazmente, eles precisam receber instrução relevante e padronizada ao longo de todo o sistema de educação militar profissional. Dadas as mudanças em andamento do treinamento à educação, está na hora de acrescentar o ensino de idiomas, a formação cultural e programas de intercâmbio interagências à programação. O problema principal será implantar programas culturais e de línguas nas escolas de graduados, cuja duração de curso é curta demais para permitir que se acrescente mais instrução a um currículo

---

***...a meta é desenvolver um nível adequado de capacidade linguística e cultural básica entre os líderes da força de emprego geral.***

já cheio. Uma solução para a força de graduados envolveria oferecer mais oportunidades para a aprendizagem de línguas por meio do Instituto de Idiomas Estrangeiros do Departamento de Defesa ou de outras organizações.<sup>52</sup>

O esboço a seguir é uma proposta de como implantar essas mudanças dentro da estrutura educacional existente. Um importante pré-

requisito seria que o Exército dos EUA designasse as cinco ou seis línguas de maior importância estratégica para a Força:

- Curso de Liderança de Guerreiros (Warrior Leader Course). Acrescentar um módulo introdutório de idiomas e formação cultural, com duração de três dias, para identificar futuros graduados com habilidades linguísticas, começar a orientação linguística básica nos idiomas necessários e expor aos estudantes os conceitos culturais operacionais. Esse módulo inclui fazer o teste de aptidão linguística, assim como avaliar e identificar os graduados que estejam dispostos e sejam capazes de se tornar aprendizes de um idioma estrategicamente importante ao longo de sua carreira.<sup>53</sup>

- Curso Básico de Graduados (Basic Noncommissioned Officer Course). Proporcionar instrução básica e de reciclagem em idiomas e formação cultural a um núcleo comum ampliado (atualmente uma semana), que complemente o treinamento de liderança recebido no Curso de Liderança de Guerreiros.

- Curso Avançado de Graduados (Advanced Noncommissioned Officer Course). Oferecer instrução básica e de reciclagem em idiomas e formação cultural dentro do curso atual de oito semanas e dois dias. Acrescentar um módulo curto e prático de educação sobre os relacionamentos combinados e interagências ao currículo ensinado nesse nível.

- Bolsa Interagências ou Estágio em ONG. Oferecer um posto de 6 a 12 meses para graduados selecionados, com graduação de 1º sargento e superiores.

- Curso de Sargentos-Ajudantes do Exército dos EUA (US. Army Sergeants Major Course). Desenvolver maior conhecimento cultural, reciclar as habilidades linguísticas adquiridas e proporcionar mais exposição ao ambiente interagências por meio de opções adicionais no currículo.

Os suplementos educativos podem complementar a formação em conhecimento cultural por meio do ensino a distância durante os períodos entre os cursos formais. Além disso, os graduados podem ser incumbidos de uma língua específica durante o Curso de Liderança de Guerreiros; um idioma estrangeiro que manterão ao longo de toda a carreira.

Mais uma vez, a meta é desenvolver um nível adequado de capacidade linguística e cultural básica entre os líderes da força de emprego geral. Embora não sejam considerados profissionais de idiomas, os integrantes das forças especiais devem adquirir pelo menos certo nível de proficiência em alguma língua estrangeira. As forças especiais — cujos integrantes não incluem os soldados rasos — concentram seu aprendizado de línguas obtendo no mínimo habilidades rudimentares de conversação, que as capacitam a interagir com as populações locais.<sup>54</sup>

O Exército pode buscar outras organizações que estejam desenvolvendo opções educativas desse tipo para o desenvolvimento de liderança dos graduados e adaptá-las conforme as necessidades específicas do Exército. Na área de idiomas, por exemplo, o Corpo de Fuzileiros Navais reserva anualmente 40 lugares no Instituto de Idiomas Estrangeiros do Departamento de Defesa, como parte de um programa de incentivo de re-alistamento para línguas essenciais. O programa é oferecido a todas as praças do CFN, de qualquer especialidade, incluindo aquelas que normalmente não têm a exigência de proficiência em idiomas como parte de seus deveres.<sup>55</sup> O Centro de Aprendizagem Cultural Operacional Avançada do CFN tem um programa de assistência da instrução para que todos os fuzileiros navais que não estejam cumprindo seu primeiro alistamento adquiram instrução em idiomas, cultura e aspectos econômicos de uma região designada.<sup>56</sup>

Quanto à cultura, a Universidade da Força Aérea dos EUA está desenvolvendo suas iniciativas de conhecimento cultural para os aviadores com a inclusão do ensino de cultura e idiomas no currículo da Academia de Graduados da Força Aérea.<sup>57</sup> Em dezembro de 2007, a Força Aérea criou o Centro de Cultura e Idiomas da Força Aérea na Base Aérea Maxwell, no Alabama. Essa organização do âmbito da Força Aérea agora tem a responsabilidade de definir, coordenar e implantar programas de formação e treinamento culturais, regionais e de línguas estrangeiras para satisfazer as exigências da Força Aérea.<sup>58</sup> Mesmo antes, em fevereiro de 2006, a Universidade da Aeronáutica começou, na Academia de Graduados Superiores, a

instrução em quatro idiomas “estratégicos”: espanhol, francês, chinês mandarim e árabe.<sup>59</sup>

Por último, os exércitos estrangeiros também consideram desenvolver seu corpo de graduados por meio de uma melhor formação. O Exército australiano oferece treinamento linguístico aos graduados antes de seu desdobramento para

---

***As operações de  
contrainsurgência e de  
policimento exigem  
competência em idiomas  
estrangeiros, entendimento  
transcultural e conhecimento  
histórico.***

o Timor Leste.<sup>60</sup> O Exército francês integra a educação cultural operacional e antropológica nos escalões batalhão, pelotão e esquadra.<sup>61</sup>

### **Ideais do Século XXI**

Os graduados terão de se engajar na luta contra o terrorismo e outras ideologias que possam surgir no século XXI.<sup>62</sup> Terão de lidar com as populações locais, outros órgãos governamentais e organizações humanitárias. As operações de contrainsurgência e de policimento exigem competência em idiomas estrangeiros, entendimento transcultural e conhecimento histórico.<sup>63</sup>

Para atender a esses desafios, o Exército deve investir na educação de seus graduados subordinados e superiores ao adaptar o marco educativo atual para incorporar o ensino de idiomas, a formação cultural e oportunidades de intercâmbio interagências nos níveis apropriados do sistema educativo de graduados. Ao mesmo tempo, esse investimento estabelece o compromisso institucional com o desenvolvimento de liderança profissional permanente do graduado, formando, assim, os cabos para o desempenho de atividades estratégicas, necessários para as operações complexas atuais e futuras. **MR**

## REFERÊNCIAS

1. KRULAK, General Charles C. "The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War," *Marines Magazine*, (January 1999), disponível em: <[http://www.au.af.mil/au/awcgate/usmc/strategic\\_corporal.htm](http://www.au.af.mil/au/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm)>, acesso em: 2 de julho de 2009.
2. FODEL, Kelly. "Bringing an Academic Focus to Military Commitment," *Military Advanced Education*, Volume 4, Issue 1, (January/February 2009), disponível em: <<http://www.military-advanced-education.com/military-advanced-education/91-mae-2009-volume-4-issue-1/656-us-army-sergeants-major-academy.html>>, acesso em: 2 de julho de 2009.
3. Joint Operating Environment 2008 (Norfolk, VA: US Joint Forces Command, 2008), disponível em: <<http://www.jfcom.mil/newslink/storyarchive/2008/JOE2008.pdf>>, acesso em: 2 de julho de 2009.
4. *Ibid.*, p. 6.
5. BORÉ, Colonel Henri (Exército francês). "Complex Operations in Africa: Operational Culture Training in the French Military," *Military Review*, (March-April 2009), pp. 65-71.
6. Consulte *Counterinsurgency*, FM 3-24, Washington DC: Headquarters, Department of the Army, (December 2006), Foreword.
7. CARAFANO, James J. "On Teaching War: The Future of Professional Military Education," The Heritage Foundation, (31 July 2008), disponível em: <<http://www.heritage.org/press/commentary/ed080108d.cfm>>, acesso em: 18 de fevereiro de 2009.
8. LIDDY, Major Lynda (Exército australiano). "The Strategic Corporal: Some Requirements in Training and Education," *Australian Army Journal*, Vol. 11, No. 2, (Autumn 2005), pp. 139-148.
9. *Ibid.*, p. 141.
10. GARCIA, Chris Gray. "Army Transforming NCO Education System," Washington, DC, *Army News Service*, (24 November 2008), disponível em: <<http://www.military.com/news/article/army-news/army-transforming-nco-education-system.html>>, acesso em: 2 de julho de 2009.
11. FODEL, "Academic Focus", (January/February 2009).
12. LIDDY, p. 141.
13. FODEL, "Academic Focus", (January/February 2009).
14. GARCIA, "Transforming NCO", (24 de novembro de 2008).
15. ROSELLO, Victor M. "Soft Skills for 21st Century Land Dominance," *Landpower Essay No. 09-1*, AUSA Institute of Land Warfare, (January 2009), disponível em: <<http://www3.ausa.org/marketing/SoftSkillswebsite0209.pdf>>, acesso em: 2 de julho de 2009.
16. *Building Language Skills and Cultural Competencies in the Military: DOD's Challenge in Today's Educational Environment* (Washington, DC : U.S. House of Representatives Committee on Armed Services, Subcommittee on Oversight & Investigations, November 2008), p. 9.
17. *Ibid.*, p. 9.
18. ROSELLO, "Soft Skills", (January 2009).
19. CAREY, Major Kenneth E2 da 1ª Brigada de Combate da 1ª Div Cav, citado em WRIGHT, Dr. Donald P. e REESE, Cel Timothy R. *On Point II – Transition to the New Campaign: The United States Army in Operation IRAQI FREEDOM, May 2003-2005* (Ft. Leavenworth, KS: CSI, 2008).
20. PORTER, Clifford F. *Asymmetrical Warfare, Transformation, and Foreign Language Capability* (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, 2004), p. 1.
21. CANFIELD, Daniel. "The Russian Chechen Wars: Three Lessons for US Defense Planners," *Joint Force Quarterly* (JFQ) no. 51, (4th quarter 2008) pp. 102-104, disponível em: <<http://www.ndu.edu/inss/Press/jfqpages/edition/i51/24.pdf>>, acesso em: 30 de junho de 2009.
22. PORTER, p. 8.
23. *Ibid.*, pp. 15-16.
24. SAIC, *Defense Language Transformation, Final Report on Task 1*, (15 April 2004), pp. 36-38, 61; SAIC, *The Cutting Edge: Transforming Language Capability in Operational Units, Task 5, Defense Language Transformation Study*, (20 May 2004), p. 19.
25. "Building Language Skills and Cultural Competencies," pp. 32-33.
26. Para uma explicação dessa linha de raciocínio, consulte WARWICK, Jay J. "The Dilemmas of Providing Language Instruction for the US Air Force," *Air & Space Power Journal*, (Spring 2009), disponível em: <<http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apj/apj09/spr09/warwick.html>>, acesso em: 4 de março de 2009.
27. SAIC, *Defense Language Transformation, Final Report on Task 5*, pp. 11-12.
28. ROGERS, Rick. "Marines Learning Iraqi Customs, Language Before Deployment," *The San Diego Union*, (12 September 2007), disponível em: <[http://www.singonsandiego.com/uniontrib/20070912/news\\_1m12culture.html](http://www.singonsandiego.com/uniontrib/20070912/news_1m12culture.html)>, acesso em: 18 de fevereiro de 2008.
29. "Building Language Skills and Cultural Competencies," p. 52.
30. Consulte, por exemplo, BORÉ, Henri, Exército francês, "Cultural Awareness and Irregular Warfare: French Army Experience in Africa," *Military Review*, (July-August 2006), pp. 108-111.
31. Consulte GRAY, Colin S. "The American Way of War: Critique and Implications," em *Rethinking the Principles of War*, ed. Anthony D. McIvor, Annapolis, MD: Naval Institute Press, (2005), pp. 27-33.
32. PORTER, p. 4.
33. BAUM, Dan. "Battle Lessons," *The New Yorker*, (17 January 2005), p. 105.
34. BORÉ, "Complex Operations in Africa," pp. 65-71.
35. USMC Center for Advanced Operational Culture Learning & USMC Center for Irregular Warfare, apresentação de PowerPoint, Reunião do DLCC; (21 de março de 2007).
36. HOFFMAN, Frank. "How marines are preparing for hybrid wars," *Armed Forces Journal*, (March 2006).
37. Consulte KEIRN, Andrew S. "Marines Learn Lessons in Afghan Culture", *Quantico Sentry Online*, (12 May 2007).
38. LIDDY, p. 145. Embora ela escreva sobre o Exército australiano e seu corpo de graduados, o mesmo se aplica ao Exército dos EUA.
39. CARAFANO, disponível em: <<http://www.heritage.org/press/commentary/ed080108d.cfm>>, acesso em: 18 de fevereiro de 2009.
40. LORE, Mark. "War College Needs More Diplomas", *Government Executive*, vol. 30, no. 5, (May 1998), pp. 64-65.
41. FODEL, "Bringing an Academic Focus" (January/February 2009).
42. SPENCER, Subtenente Jimmie W. "NCO and Soldier Programs: Preparing NCOs for full spectrum operations," *AUSA News*, vol. 32, no. 1, (1 January 2009), disponível em: <<http://www.ausa.org/publications/ausanews/archives/2009/January2009/Pages/NCOandSoldierProgramsPreparingNCOsfor-fullspectrumoperations.aspx>>, acesso em: 19 de fevereiro de 2009.
43. Consulte REVERON, Derek S. e MAHONEY-NORRIS, Kathleen A. "Military-Political Relations: The Need for Officer Education," *Joint Force Quarterly* (JFQ), issue 52, (1st quarter 2009), pp. 61-66, e "Fish Farms Make Comeback in Iraq's Babil Province," *American Forces Press Service*, (23 April 2008), disponível em: <<http://www.defenselink.mil/news/newsarticle.aspx?id=49668>>, acesso em: 21 de fevereiro de 2009.
44. SCHNAUBELT, Christopher. "After the Fight: Interagency Operations," *Parameters*, Vol. 35, No. 4, Winter 2005-2006, pp. 47-61, especificamente, p. 57.
45. LIDDY, p. 142.
46. HUNTER, Robert E., et al. *Integrating Instruments of Power and Influence Lessons Learned and Best Practices* (Santa Monica, CA: RAND Corp, 2008), p. x.
47. Consulte Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms, JP 1-02 (Washington, DC: Department of Defense, 12 April 2001 corrigido até 17 de outubro de 2008), disponível em: <<http://www.dtic.mil/doctrine/jel/doddict/data/n/9466.html>>, acesso em: 2 de julho de 2009. A doutrina conjunta define uma organização não-governamental como: Uma organização privada e autônoma sem fins lucrativos, dedicada a aliviar o sofrimento humano; e/ou promover educação, atendimento médico, desenvolvimento econômico, proteção do meio-ambiente, direitos humanos e resolução de conflitos; e/ou incentivar o estabelecimento de instituições democráticas e sociedades civis.
48. Consulte *Counterinsurgency*, FM 3-24, p. 2-7.
49. Consulte *Counterinsurgency*, FM 3-24, p. A-7.
50. Consulte *Counterinsurgency*, FM 3-24, p. 1-22.
51. Oficial anônimo citado em HOFFMANN, Bruce. *Insurgency and Counterinsurgency in Iraq* (Santa Monica, CA: RAND, June 2004), p. 16, nota de rodapé 98.
52. WARWICK, acesso em 4 de março de 2009.
53. *Ibid.*
54. "Building Language Skills and Cultural Competencies," 24.
55. *Ibid.*, 50.
56. Consulte GRANGER, Jeffrey R. "Expanding Cultural Awareness Education: Language and Fact-Oriented Information Are Not Enough", tese de mestrado não publicada, Air Command and Staff College, Air University, (Maxwell Air Force Base, Alabama, abril de 2006).
57. *Ibid.*
58. HEADQUARTERS USAF/A1 e HEADQUARTERS AU, *Air Force Culture and Language Center Charter*, 26 de dezembro de 2007.
59. WARWICK, acesso em 4 de março de 2009.
60. LIDDY, p. 143.
61. BORÉ, "Complex Operations in Africa," pp. 65-71.
62. Adaptado de CARAFANO, "On Teaching War: The Future of Professional Military Education", The Heritage Foundation, (31 July 2008), disponível em: <<http://www.heritage.org/press/commentary/ed080108d.cfm>>, acesso em: 18 de fevereiro de 2009.
63. Consulte RECORD, Jeffrey. "The American Way of War: Cultural Barriers to Successful Counterinsurgency," *Policy Analysis Series, No. 577*, (1 de setembro de 2006), p. 17.