Força Aérea dos EUA, Sgt Brian E. Christiansen

Um comandante conversa com seus subordinados durante reunião de comandantes em Camp Shelby, Mississipi, 19 de abril de 2007.

MARÇO-ABRIL 2010

Military Review

EDIÇÃO BRASILEIRA

Military Review

EDIÇÃO BRASILEIRA

MARÇO-ABRIL 2010

http://militaryreview.army.mil

Travando Novamente a Última Guerra: o Afeganistão e o Modelo do Vietnã p. 2
Thomas H. Johnson e M. Chris Mason

Empatia: Habilidade de um Verdadeiro Líder p. 40
Tenente-Coronel Harry C. Garner, Exército dos EUA, Reformado

U.S. Army TRADOC: Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos Estados Unidos p. 64
Coronel Eduardo Antonio Fernandes, Exército Brasileiro

O Renascimento na Estratégia Americana e o Término da Grande Guerra Fria p. 77
Gordon S. Barrass, CMG

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORTE LEAVENWORTH, KANSAS

Military Review

General Robert L. Caslen, Jr.
Comandante,
Centro de Armas Combinadas

Cel John J. Smith
Editor-Chefe da Military Review

Ten Cel Gary Dangerfield
Sub-Diretor

REDAÇÃO

Marlys Cook
Editora-Chefe das Edições em Inglês

Maj Sharon Russ
Gerente de Produção

Miguel Severo
Editor-Chefe,
Edições em Línguas Estrangeiras

ADMINISTRAÇÃO

Linda Darnell
Secretária

EDIÇÕES IBERO-AMERICANAS

Paula Keller Severo
Assistente de Tradução

Michael Serravo
Diagramador/Webmaster

EDIÇÃO HISPANO-AMERICANA

Albis Thompson
Tradutora/Editora

Ronald Williford
Tradutor/Editor

EDIÇÃO BRASILEIRA

Shawn A. Spencer
Tradutor/Editor

Flavia da Rocha Spiegel Linck
Tradutora/Editora

ASSESSORES DAS EDIÇÕES IBERO-AMERICANAS

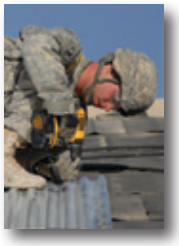
Cel Cristian E. Chateau,
Oficial de Ligação do Exército Chileno junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição Hispano-Americana

Cel Sergio Luiz Goulart Duarte,
Oficial de Ligação do Exército Brasileiro junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição Brasileira

2 Travando Novamente a Última Guerra: o Afeganistão e o Modelo do Vietnã

Thomas H. Johnson e M. Chris Mason

Uma máxima citada com frequência é que, em todos os conflitos do século passado, os Estados Unidos travaram de novo a guerra anterior. Diversos analistas e jornalistas mencionaram a Guerra do Vietnã recentemente em conexão com o Afeganistão.



18 A Transformação e a Lacuna do Conflito Irregular

Major Kenneth J. Burgess, Exército dos EUA

As dificuldades dos Estados Unidos no Iraque e no Afeganistão vêm sacudindo as discussões sobre a transformação das suas raízes tecnológicas. O Departamento de Defesa começa a compreender que modernizar o nosso Exército para os conflitos irregulares do século XXI exigirá mudanças profundas na força de trabalho.

30 Competência X Caráter? Ambos São Necessários!

Tenente-Coronel Joe Doty, Exército dos EUA, Ph.D., e Major Walter Sowden, Exército dos EUA

Visualize um Exército no qual os soldados nunca tenham de assistir a aulas e a slides de PowerPoint sobre ética e liderança. Imagine um Exército sem aulas que se concentrem exclusivamente nos sete valores do Exército. Considere um Exército no qual o desenvolvimento de caráter é intencionalmente parte de, literalmente, tudo o que fazemos. Parece fantasioso e absurdo? Não deveria.

40 Empatia: Habilidade de um Verdadeiro Líder

Tenente-Coronel Harry C. Garner, Exército dos EUA, Reformado

Em seu artigo clássico para a revista Harvard Business Review, *"Leadership in a Combat Zone" ("Liderança em uma Zona de Combate", em tradução livre), publicado em 1991, o general-de-divisão Gus Pagonis traça um caminho para a liderança eficaz enfocando o desenvolvimento de duas características fundamentais da liderança: a perícia e a empatia. Há pouca divergência entre os profissionais militares quanto ao fato de que os líderes devem ser proficientes na gestão de sistemas. E quanto à empatia?*

50 A Inteligência Emocional e o Modelo de Requisitos de Liderança do Exército

Tenente-Coronel Gerald F. Sewell, Exército dos EUA, Reformado

O elemento mais valioso em desenvolver e manter relacionamentos de sucesso, individuais ou de equipe, é a inteligência emocional.

Edição Brasileira
REVISTA PROFISSIONAL DO EXÉRCITO DOS EUA
Publicada pelo
CENTRO DE ARMAS COMBINADAS
Forte Leavenworth, Kansas 66027-1293
TOMO XC MARÇO-ABRIL 2010 NÚMERO 2
http://militaryreview.army.mil
email: leav-milrevweb@conus.army.mil

56 Capacitação de Nações Parceiras: Como Estabelecer as Condições para o Sucesso

Coronel Kenneth J. Crawford, Exército dos EUA

Muitos de nossos soldados e líderes estão em sua segunda, terceira ou quarta missão no Iraque ou no Afeganistão. Embora seja provável que estejam executando missões no escalão superior imediato, eles utilizam as experiências dos seus desdobramentos anteriores para fornecer o foco e a energia para superar desafios e adversidades.

64 U.S. Army TRADOC: Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos Estados Unidos

Coronel Eduardo Antonio Fernandes, Exército Brasileiro

O Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos Estados Unidos (U.S. Army Training and Doctrine Command ou, simplesmente, TRADOC) é uma grande e poderosa organização militar (OM) dentro do Departamento do Exército.

77 O Renascimento na Estratégia Americana e o Término da Grande Guerra Fria

Gordon S. Barrass, CMG (Companheiro da Ordem de St. Michael e St. George, Grã-Bretanha)

Quando a bandeira vermelha foi arriada no Kremlin em 25 de dezembro de 1991, poucos estavam cientes da dimensão da contribuição feita pela Otan para o término da Guerra Fria. O 60º aniversário da Otan é um momento especialmente oportuno para olhar para trás e tentar entender o que realmente aconteceu. Graças ao material disponibilizado desde o fim da Guerra Fria — arquivos, memórias e entrevistas anteriormente sigilosos — pode-se ver hoje com muito mais clareza o que a Otan e o Pacto de Varsóvia tentavam fazer.

Foto da capa: Patriarcas da aldeia concorrendo para o conselho municipal exibem números enquanto os moradores locais votam durante uma eleição na Província de Helmand, no Afeganistão. Essas eleições estabeleceram órgãos de governança paralelos extremamente contraproducentes e desestabilizadores, que corroem e enfraquecem ainda mais a autoridade e o poder dos patriarcas locais. O verdadeiro vencedor dessas eleições é o Talibã. (CFN dos EUA, Sgt Freddy G. Cantu)

ERRATA

Na contracapa da edição de Janeiro-Fevereiro, a legenda deveria ser: "Soldados do 3º Regimento de Infantaria, da Guarda dos Mais Antigos, formados durante uma parada dos Sargentos, no Forte Mayer, Virgínia, em 19 de maio de 2009."

George W. Casey, Jr.
General, United States Army
Chief of Staff

Official:

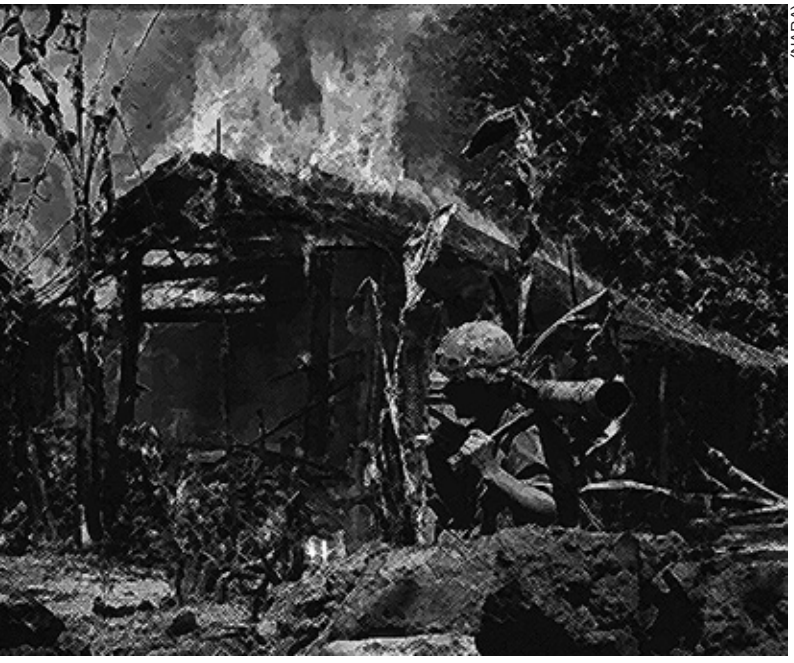
JOYCE E. MORROW
Administrative Assistant to the
Secretary of the Army 0633905

Military Review – Publicada pelo CAC/EUA, Forte Leavenworth, Kansas, bimestralmente em português, espanhol e inglês. Porte pago em Leavenworth Kansas, 66048-9998, e em outras agências do correio. A correspondência deverá ser endereçada à *Military Review*, CAC, Forte Leavenworth, Kansas, 66027-1293, EUA. Telefone (913) 684-9338, ou FAX (913) 684-9328; Correio Eletrônico (E-Mail) leav-milrevweb@conus.army.mil. A *Military Review* pode também ser lida através da Internet no Website: http://www.militaryreview.army.mil/. Todos os artigos desta revista constam do índice do Public Affairs Information Service Inc., 11 West 40th Street, New York, NY, 10018-2693. As opiniões aqui expressas pertencem a seus respectivos autores e não ao Ministério da Defesa ou seus elementos constituintes, a não ser que a observação específica defina a autoria da opinião. A *Military Review* se reserva o direito de editar todo e qualquer material devido às limitações de seu espaço.

Military Review Edição Brasileira (US ISSN 1067-0653) UPS 009-356)is published bimonthly by the U.S. Army, Combined Arms Center (CAC), Ft. Leavenworth, KS 66027-1293. Periodical paid at Leavenworth, KS 66048, and additional maling offices. Postmaster send corrections to *Military Review*, CAC, 290 Stimson Ave., Unit 2, Ft. Leavenworth, KS 66027-1293.

Travando Novamente a Última Guerra: o Afeganistão e o Modelo do Vietnã

Thomas H. Johnson e M. Chris Mason



(NARA)

My Tho, Vietnã, 5 de abril de 1968.

(Associated Press, David Goldman)

Soldado cobre um colega ferido enquanto um helicóptero aterrissa para evacuar os feridos depois que sua viatura blindada foi atingida por um dispositivo explosivo improvisado no Vale Tangi, Província de Wardak, no Afeganistão, 19 de agosto de 2009.

UMA MÁXIMA CITADA com frequência é que, em todos os conflitos do século passado, os Estados Unidos travaram de novo a guerra anterior. Diversos analistas e jornalistas mencionaram a Guerra do Vietnã recentemente em conexão com o Afeganistão.[1] Talvez receosos de levar essa analogia longe demais, a maioria deles se distanciou dela. Não deviam — a Guerra do Vietnã não é propriamente uma metáfora para o conflito no Afeganistão, e sim um modelo. Há oitos anos que os Estados Unidos se engajam em uma reencenação política e militar quase idêntica da Guerra do Vietnã, e a falta de consciência da repetição de eventos de 50 anos atrás é profundamente perturbadora.

O governo Obama assumiu a responsabilidade pela Guerra do Afeganistão de forma deliberada nos primeiros dias de mandato ao enviar mais soldados e ordenar várias análises estratégicas. Em outubro, durante a redação deste artigo, o governo Obama estava engajado em uma análise estratégica bastante pública, depois de uma avaliação severa do general Stanley McChrystal, comandante do Teatro de Operações, cuidadosamente selecionado pelo presidente, e de um fiasco eleitoral constrangedor no Afeganistão. O presidente Obama sem dúvida

---

*Thomas H. Johnson é professor pesquisador do Departamento de Assuntos de Segurança Nacional (*Department of National Security Affairs*) e diretor do Programa de Estudos de Cultura e Conflito (*Program for Culture and Conflict Studies*) na Naval Postgraduate School em Monterey, Califórnia.*

*M. Chris Mason é funcionário do serviço de relações exteriores aposentado, que atuou, em 2005, como oficial político da Equipe de Reconstrução Provincial em Paktika. Atualmente é pesquisador sênior no Program for Culture and Conflict Studies e no Centro de Estudos Avançados de Defesa (*Center for Advanced Defense Studies*) em Washington, DC.*

sabe, como sabiam os presidentes Johnson e Nixon em circunstâncias semelhantes, que a escolha de alternativas agora é entre ruim e pior. Há um consenso hoje em dia, como havia antes do golpe contra Diem, em 1963, que a guerra vai mal. O número de ataques de todos os tipos no Afeganistão aumentou a cada ano desde 2003, subindo drasticamente em 2009, o ano mais letal até agora para as forças americanas. O governo de Cabul é tão corrupto, deficiente e incompetente que até a fraude eleitoral é cômica. O emprego de soldados americanos aumentou de forma constante, um padrão conhecido da Guerra do Vietnã, e hoje o presidente precisa considerar um pedido de mais 40 mil soldados americanos ou, segundo o relatório sigiloso do general McChrystal revelado para o jornal *Washington Post*, encarar o "fracasso da missão".[2] Qualquer que seja a decisão do presidente ou o resultado da atual eleição no Afeganistão nas próximas duas semanas, porém, eles não afetarão a semelhança extraordinária entre os dois conflitos.

Os paralelos superficiais entre os conflitos no Afeganistão e no Vietnã já são espantosos o suficiente. Em ambos os conflitos, a insurgência foi e é de base rural. Em ambos os casos, 80% da população era e é rural, com o índice de alfabetização nacional girando em torno dos 10%. Em ambos os casos, a insurgência era e é caracterizada pela coesão e exclusividade étnica. Em ambos os casos, os insurgentes gozaram de refúgio seguro atrás de uma fronteira longa, acidentada, impossível de fechar e intransponível para as forças convencionais americanas, onde o inimigo tinha e tem poder político incontestado. Ambos os países foram devastados por décadas de agressão imperial europeia (França e União Soviética, respectivamente); ambos venceram, contra todas as expectativas, guerras de "Davi e Golias" contra os invasores; e ambos sofreram uma década de guerra civil entre o Norte e o Sul em seguida, tendo tudo isso produzido gerações de combatentes e comandantes de batalha experientes e extremamente habilidosos.

Ambos os países têm terrenos imensamente inóspitos e intransponíveis e poucas estradas, restringindo o valor da superioridade americana em veículos motorizados e tornando os carros de combate irrelevantes e a artilharia imóvel. Tal terreno força uma dependência em relação ao poder aéreo para o apoio de fogo e aos helicópteros para a movimentação de efetivo e reabastecimento. Ambas as guerras se deram no continente asiático, a milhares de quilômetros de distância dos Estados Unidos, o que requer linhas de logística sobrecarregadas, embora no Afeganistão, diferentemente do Vietnã, onde a Marinha dos EUA teve um excelente desempenho, não há, é claro, uma Baía de Cam Rahn, um Delta do Mekong ou um litoral, restringindo, em grande parte, a enorme vantagem do poder naval americano às tropas especiais da Marinha dos EUA (*SEALs*) e aos Batalhões Navais de Construção (*Seabees*).

Como na maioria das insurgências camponesas, em ambos os casos, guerrilheiros mal equipados viviam e se escondiam entre a população. Nem o Vietcongue nem o Talibã eram ou são populares. O índice de apoio para que qualquer um dos dois assumisse o governo da nação era e é inferior a 15%.[3] Em ambas as guerras, o inimigo se infiltrou de forma profunda em nossas bases, forçando os intérpretes a informá-lo sobre todos os nossos movimentos e palavras.[4] Em ambos os países, o comportamento agressivo e culturalmente ofensivo dos soldados americanos e o uso indiscriminado de apoio de fogo transformaram as aldeias rurais em centros de recrutamento do inimigo. O Vietnã do Norte recebeu dinheiro, armas e apoio da União Soviética; o Talibã os recebe do Exército

Exército dos EUA

Helicóptero CH-47 Chinook eleva uma carga de munição da base de apoio de fogo Myron, no Camboja, 24 de junho de 1970.

do Paquistão (ISI) e de sauditas ricos. Em junho de 2009, o Exército dos EUA até reinstituiu a "contagem de corpos" como um indicador do sucesso.[5] (O general McChrystal revogou isso ao assumir o comando, mas essa mentalidade persiste.)

Essas são apenas algumas das simetrias superficiais. Os verdadeiros paralelos são bem mais profundos. Há diferenças, sem dúvida, mas a maioria, quando analisada, é mais sutil do que estrutural. Infelizmente, a maioria consiste em *desvantagens* distintas para os Estados Unidos. O Afeganistão é uma colcha de retalhos de grupos étnicos, diferentemente do Vietnã, com praticamente nenhum sentido de identidade nacional ou nacionalismo. No Vietnã, os Estados Unidos tinham controle completo sobre a execução da guerra; no Afeganistão, a "guerra por coalizão" é prejudicada pela fragmentação das linhas internas de autoridade e por ressalvas nacionais e regras de engajamento que minam a unidade de comando. No Vietnã, o inimigo era monolítico; a insurgência no Afeganistão é uma complexa rede de redes, o que é péssimo.[6] O Afeganistão não tem uma única insurgência, mas várias insurgências interligadas, sendo as generalizações sobre os inimigos dos EUA naquele país enganosas e muitas vezes contraproducentes.

…a interseção de como as insurgências e como as jihads acabam é historicamente inexistente…

É nesse aspecto, na *natureza* do inimigo, que as semelhanças começam a ficar cada vez mais preocupantes, não em suas motivações, que são claramente diferentes, mas na nossa persistente *interpretação institucional equivocada* das suas motivações. No Vietnã, uma narrativa intensa e difundida de nacionalismo e reunificação motivava o inimigo, mas os Estados Unidos obtusamente insistiram em retratar a guerra como uma luta contra a disseminação do comunismo. Contudo, o Exército do Vietnã do Norte e o Vietcongue não estavam lutando pelo comunismo; estavam lutando pelo Vietnã. *Nós estávamos lutando contra o comunismo, mas o inimigo não estava lutando por ele.* Da mesma forma, no Afeganistão, o inimigo criou um discurso nacional penetrante, nesse caso, sobre a *jihad* religiosa. Funcionários de alto escalão dos EUA e da Otan, porém, continuam a interpretar erroneamente a narrativa fundamental do inimigo que estão combatendo, determinados, nesse caso, a conduzir uma campanha *secular* contra um inimigo que trava uma guerra religiosa. Os motivos de muitos combatentes individuais a pé são mais ignóbeis, é claro, indo desde a vingança e o crime até o puro mercenarismo, mas isso é irrelevante. O inimigo conseguiu estabelecer a jihad como sua narrativa generalizada e abrangente. De forma constante no tempo e no espaço, todas as suas operações de informações notavelmente sofisticadas enfatizam a mensagem religiosa da jihad. Praticamente todos os líderes talibãs, desde os líderes militares e políticos de alto escalão até os subcomandantes no âmbito do distrito, são *mulás*.[7] As implicações disso ainda não foram plenamente compreendidas. Travamos uma contrainsurgência; o inimigo conduz uma jihad. Contudo, a interseção de como as insurgências e como as jihads acabam é historicamente inexistente, e a discussão sobre "negociar com o Talibã" para encontrar uma solução política, como se o Talibã fosse uma organização política secular unificada, é profundamente ingênua. Não se pode negociar com a vontade de Deus, e, no Afeganistão, só se buscam negociações quando se está perdendo para obter termos melhores de rendição. Ao não compreender a natureza básica do inimigo, os Estados Unidos travam mais uma vez a guerra errada, exatamente como fizemos no Vietnã. É difícil derrotar um inimigo que você não entende.

Seria possível corrigir esse problema se o aparato político e militar dos EUA pudesse examinar o inimigo fora do discurso secular generalizado, criado pelas principais agências de Inteligência dos EUA, e sem medo de passar a impressão de que esteja travando uma "guerra contra o Islã". Essa mudança na forma de pensar é difícil, mas possível. Contudo, as duas semelhanças realmente profundas entre as duas

guerras são praticamente *irreparáveis*. A primeira delas é o problema político da *legitimidade*. De fato, o maior desafio apresentado pelo Vietnã do Norte na época e pelo Talibã hoje em dia não é o poder de combate, mas a legitimidade.[8]

A Condição *Sine Qua Non* da Contrainsurgência: Legitimidade

A "legitimidade" é uma palavra que vem sendo utilizada com frequência em Washington ultimamente. Depois de oito anos, os especialistas, os comentaristas e as autoridades governamentais descobriram, de repente, a "questão da legitimidade da governança". Infelizmente, nenhum deles parece entender a verdadeira questão. Ela não se refere ao colapso moral do presidente Hamid Karzai ao longo dos últimos seis meses, ao fato de ter presidido uma eleição absurdamente (e desnecessariamente) manipulada ou ao fato de ele ter passado a ser visto como ilegítimo pela maioria dos afegãos. A verdadeira questão é que o presidente Karzai era visto como ilegítimo *antes* da eleição. O desastre político de agosto, que o subchefe da Missão de Assistência da ONU no Afeganistão, Peter Galbraith, chamou de "acidente de trem", apenas mudou a percepção pública de Karzai do desdém para o escárnio. Os afegãos são conhecidamente educados; pesquisas de opinião pública ocidentais mostram apenas o que os afegãos pensam que o entrevistador quer ouvir, como exige a cultura deles, e não o que realmente pensam.

Por que isso importa para os militares? Porque os especialistas em geral concordam que um governo visto como legítimo por 85% a 90% da população é a condição *sine qua non* do sucesso contra uma insurgência. Como Kalev Sepp demonstrou estatisticamente, se você não a tem, você perde.[9] (Ela não deve ser confundida com a popularidade: ter legitimidade para governar é completamente diferente de ser popular.) Hamid Karzai está agora bem abaixo dos 50% e provavelmente mais próximo dos 30%.

As insurreições não são novos fenômenos no Afeganistão.[10] Líderes afegãos anteriores tiveram diferentes graus de sucesso em subjugar a insurreição religiosa rural. O grau de sucesso dependia de que parcela da população via o regime como *legítimo* e de até que ponto ele se mantinha fora do dia-a-dia das pessoas. A história do Afeganistão demonstra, de forma conclusiva, que a legitimidade da governança advém exclusivamente de duas fontes imutáveis: a *dinástica* (monarquias e patriarcados tribais) e a *religiosa* e, às vezes, ambas.[11] Elas equivalem às fontes tradicionais e religiosas citadas pelo renomado sociólogo Max Weber.[12]

Infelizmente, o governo Karzai deve sua única pretensão à legitimidade à terceira fonte de Weber, a jurídica (ex.: eleições no estilo ocidental e o Estado de Direito). Contudo, isso não tem um precedente histórico como base para legitimar o governo afegão, e a ideia de que o Ocidente pode aplicá-lo à sociedade afegã como uma mão de tinta é pura fantasia. Em essência, o governo Karzai é ilegítimo *porque* foi eleito.[13]

…o governo Karzai é ilegítimo* porque *foi eleito.

Um americano não pode declarar-se rei e esperar que seus conterrâneos o considerem legítimo: a monarquia não é uma fonte de legitimidade da governança nos EUA. Da mesma forma, um homem não pode ser eleito presidente no Afeganistão e esperar que os afegãos o considerem legítimo: a democracia não é uma fonte de legitimidade no Afeganistão. Qualquer ilusão que uma minoria de afegãos possa ter tido sobre o funcionamento da democracia desde 2001 foi completamente desfeita por um parlamento deficiente e pelo desastre eleitoral em agosto. As eleições não fazem as democracias; as democracias fazem as eleições.

Esse problema de ilegitimidade é especialmente agudo no âmbito das aldeias da sociedade rural pashtun, na qual a autoridade dinástica e religiosa é inconteste há mais de mil anos.[14] A percepção generalizada entre os afegãos de que o governo Karzai é ilegítimo — *porque* carece de qualquer legitimidade tradicional ou religiosa — precede, em cinco anos, a desgraça de Karzai em agosto.

O grupo revisionista dos historiadores da Guerra do Vietnã sustenta que, em 1972, as forças militares dos EUA em campanha no

Vietnã do Sul haviam conseguido impedir temporariamente o esforço norte-vietnamita de reunificar o país à força, apesar das enormes desvantagens impostas às forças militares pelos parâmetros políticos de uma guerra limitada.[15] Essa perspectiva é verdadeira em um sentido restrito. Contudo, como disse, historicamente, o coronel norte-vietnamita Tu ao coronel Harry Summers em Hanoi, em 1972, ela também é irrelevante. Todo o esforço militar foi tragicamente em vão porque, politicamente, em Saigon, o governo carecia de legitimidade. O governo nacional completamente ilegítimo nunca teve o apoio da população rural. (Também é decepcionante relembrar que esse impasse temporário foi atingido por até 535 mil soldados americanos — cerca de oito vezes a quantidade no Afeganistão ao final de 2009, em um país que caberia dentro deste último quatro vezes, com espaço de sobra para encaixar algumas cordilheiras, a um custo de 58.159 vidas americanas e cerca de quatro milhões de vidas vietnamitas.)[16]

Eric Bergerud, um dos melhores historiadores da Guerra do Vietnã, afirmou o que segue:

> O governo do Vietnã carecia de legitimidade perante os camponeses, o maior segmento da população... Os camponeses enxergavam o governo do Vietnã como sendo distante, corrupto e ineficiente... A elite urbana do Vietnã do Sul possuía as manifestações externas de uma cultura estrangeira... mais importante, esse pequeno grupo detinha a maior parte da riqueza e do poder em uma nação pobre, e a postura da elite governante em relação à população rural era, na melhor das hipóteses, paternalista e, na pior das hipóteses, predatória.[17]

Como observa ainda Jeffrey Record, "o obstáculo político fundamental para um sucesso duradouro dos EUA no Vietnã [foi] o regime fantoche politicamente ilegítimo, militarmente impotente e completamente corrupto do Vietnã do Sul".[18] É só substituir "Vietnã do Sul" por "Afeganistão" nessas citações que as descrições se aplicam precisamente ao governo atual em Cabul. Como o Afeganistão, o Vietnã do Sul no âmbito nacional consistia em um conjunto de chefes guerreiros egoístas extremamente corruptos, muitos dos quais estavam profundamente envolvidos no rentável comércio de ópio, com uma legitimidade quase inexistente fora da capital. Os ganhos puramente militares, obtidos a um preço terrível em termos de vidas e de recursos financeiros da nossa nação no Vietnã, nunca chegaram perto de esgotar a reserva de mão-de-obra do inimigo ou sua disposição de lutar, sendo simplesmente insustentável politicamente por um conjunto corrupto e incompetente de instituições estatais deficientes, nas quais o egoísmo era a palavra de ordem. Essa é a primeira de duas profundas reproduções da Guerra do Vietnã no Afeganistão, a qual as forças militares dos EUA devem considerar cuidadosamente antes de investir tudo em uma maior escalada.

Nem a "vietnamização" daquele conflito por Nixon nem a "afeganização" desta guerra eram opções viáveis. Como o Estado-Maior de Defesa alertou o secretário de Estado John Foster Dulles em 1954, "são necessários governos e sociedades fortes e estáveis para apoiar a criação de exércitos fortes".[19] O Vietnã, como o Afeganistão, carecia de ambos. Nos dois casos, um corpo de oficiais nomeados e promovidos com base em critérios políticos — mais motivados pelo lucro ou por lealdade a padrinhos do que pelo patriotismo — atrapalhou e atrapalha o Exército.[20] O Exército da República do Vietnã (*Army of the Republic of Vietnam — ARVN*), como o Exército Nacional Afegão (*Afghan National Army — ANA*), era afligido por uma elevada taxa de redução anual, o que o Exército dos EUA ocultou em ambas as guerras ao fornecer dados estatísticos enganosos,

Nem a "vietnamização" daquele conflito por Nixon nem a "afeganização" desta guerra eram opções viáveis.

referentes exclusivamente à quantidade de recrutas básicos treinados. O Pentágono continua a apresentar o número (verdadeiro, mas irrelevante) de 90 mil soldados do ANA "treinados e equipados" desde maio de 2002, sem

CFN dos EUA, Sgt Freddy G. Cantu

Patriarcas da aldeia concorrendo para o conselho municipal exibem números enquanto os moradores locais votam durante uma eleição na Província de Helmand, no Afeganistão. Essas eleições estabeleceram órgãos de governança paralelos extremamente contraproducentes e desestabilizadores, que corroem e enfraquecem ainda mais a autoridade e o poder dos patriarcas locais. O verdadeiro vencedor dessas eleições é o Talibã.

mencionar que talvez apenas 32 mil soldados continuem presentes no serviço atualmente.[21] Como no ARVN, a qualidade dos recrutas do ANA é ruim; quase todos são analfabetos; o grau de aprestamento é baixo, mesmo com base nos padrões tolerantes impostos pela pressão de mostrar progresso; e o uso de drogas é um problema grave e crescente. Por trás da ilusão, a taxa anual de deserção "oficial" caiu de um pico de 30%, em 2005, para "apenas" 10%, mas a definição de "ausente sem licença" oculta uma grande parcela dos casos de deserção. A taxa de realistamento é inferior a 50% e, assim, com os contratos de cinco anos, outros 12% deixam a força todo ano. Com as baixas, doenças, etc., 25% do ANA se evapora anualmente. O Exército sabe que o ANA nunca conseguirá ultrapassar os 100 mil homens, o dobro do seu tamanho atual, porque, antes que isso aconteça, os acréscimos corresponderão às perdas anuais.[22] As projeções de uma força de 134 mil homens até 2010 ou de um ANA com 240 mil homens no futuro são absurdas. Outro triste paralelo é o fato de que, em ambas as guerras, o esforço de assessoria das forças militares americanas era a prioridade mais baixa na designação de pessoal dentro do Exército dos EUA. Desde maio de 2002, a taxa de preenchimento de vagas para instrutores incorporados no ANA gira em torno de 50% dos postos identificados, sendo eles tirados, em sua maioria, de áreas fora da especialidade de combate (como a área médica ou logística), para passarem eles mesmos por treinamento em habilidades de combate no Forte Riley antes de serem enviados para ensiná-las ao ANA. Mais importante, tanto o ANA quanto o ARVN ficaram psicologicamente incapacitados por permanecerem em um plano secundário durante anos enquanto os americanos assumiam o controle da guerra, e nenhum dos dois Exércitos aprendeu a atuar por conta própria nem desenvolveu a capacidade de se abastecer ou de manter os ganhos conquistados pelos soldados americanos. O Exército dos EUA gosta

de alardear as operações em que o ANA "tomou a liderança", deixando de mencionar mais uma vez que praticamente todas elas ocorreram em áreas no norte, onde havia pouco combate, e que quase nenhuma delas foi realizada no sul, onde ele era intenso.

Em suma, a menos que o governo afegão inesperadamente se transforme em uma instituição competente, legítima e relativamente incorrupta em um espaço de tempo bem mais curto do que teve o governo do Vietnã do Sul para tentar realizar, sem sucesso, o mesmo feito, condições idênticas para o fracasso político e do Exército local continuarão a existir no Afeganistão, *independentemente* de qualquer êxito militar estrangeiro. A história também mostra, de forma decisiva, que os governos mantidos à ponta de baionetas estrangeiras em Cabul não sobrevivem à retirada delas por muito tempo.

A Diferença Fundamental

Há, porém, uma diferença positiva fundamental entre o Afeganistão e o Vietnã — diferença essa que pode salvar a situação na guerra se os tomadores de decisão a compreenderem. Como afirmado anteriormente, a tarefa central é estabelecer a legitimidade da governança para negar o controle político ao Talibã. No Afeganistão, como no Vietnã do Sul, em um âmbito nacional, isso é simplesmente impossível no espaço de tempo disponível. Está além do nosso poder mudar uma sociedade inteira. Contudo, no Afeganistão, essa legitimidade essencial não precisa ser nacional; pode ser local. A governança nas zonas rurais do Afeganistão é historicamente descentralizada e tribal, e a estabilidade vem de uma trama complexa e interligada de redes tribais.[23] Se os líderes ocidentais puderem pensar de forma inovadora, fora do marco estabelecido pelo Tratado de Westfália, e adotar formas não ocidentais de legitimidade, talvez possam inverter a trajetória descendente da guerra. Em vez de concentrarmos a energia e os recursos em construir um castelo de areia na beira da água, como fizemos repetidas vezes em Saigon depois de cada novo golpe, defendemos há anos que nosso foco deve ser em reconstruir a legitimidade local tradicional da governança nas redes existentes de líderes tribais.[24] Uma política culturalmente hábil buscaria restabelecer a estabilidade no Afeganistão rural colocando tudo de volta como era antes da invasão soviética de 1979. Isso significa refortalecer os patriarcas das aldeias, em contraste com a atual política de tentar marginalizá-los ainda mais com eleições locais (gerando, assim, mais ilegitimidade local). Pesquisas recentes demonstraram, de forma conclusiva, que os Conselhos de Desenvolvimento Comunitário estabelecidos pelas Nações Unidas e pela Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional, em paralelo com o sistema tribal, aumentam a instabilidade e o conflito em vez de reduzi-los.[25] Restabelecer a legitimidade *local* da governança é, de fato, a única chance que resta para extrair algo parecido com as nossas metas de segurança no Afeganistão do fatalmente falho Processo de Bonn e das mandíbulas da derrota. A tragédia do Vietnã foi o fato de que não havia soluções políticas. A tragédia do Afeganistão é que há uma solução política, mas continuamos a ignorá-la em favor de tentar forçar os afegãos a se tornarem iguais a nós.

A tragédia do Afeganistão é que há uma solução política, mas continuamos a ignorá-la…

O Eixo de Cruzamento: O Fracasso Militar Estratégico

Se os paralelos terminassem por aqui, a análise já seria suficientemente desanimadora. No Afeganistão, porém, exatamente como no Vietnã, o problema político da ilegitimidade gera uma conexão fatal com a cultura institucional militar do "Grande Exército", e o resultado é a incoerência. E esse é o segundo de dois paralelos estruturais profundamente inquietantes entre os dois conflitos.

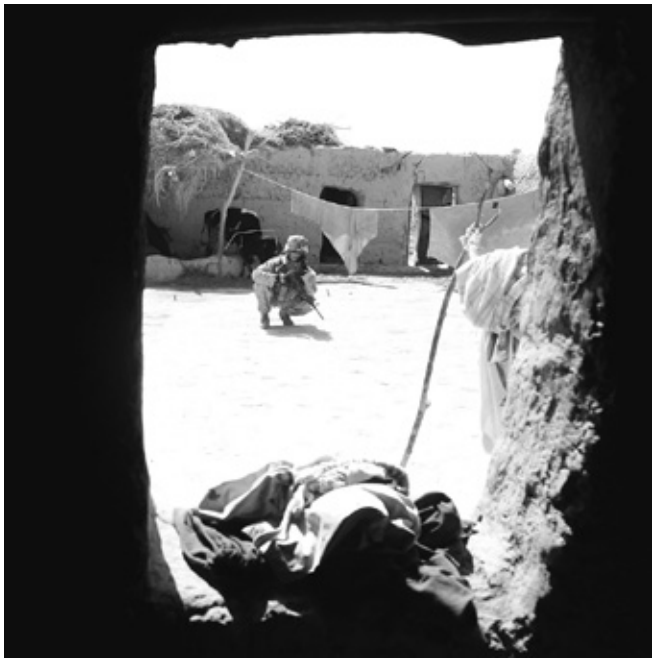
Desde 2002, a execução da guerra no Afeganistão — em todos os níveis — baseou-se em uma estratégia implícita de atrito por meio de operações de limpeza praticamente idênticas às realizadas no Vietnã. No Vietnã, elas eram

chamadas de "missões de busca e destruição"; no Afeganistão, elas são denominadas "operações de limpeza" e "vasculhamento de complexos", mas o objetivo é o mesmo: encontrar armas de fácil reposição ou limpar, durante um curto período, uma área mínima, escolhida de forma arbitrária, em um terreno inútil para, em seguida, transferi-la para as forças de segurança nativas, que são incapazes de mantê-la, e, então, fazer isso de novo em algum outro lugar. A maior parcela do nosso mais precioso recurso no Afeganistão, o "soldado-hora", é desperdiçada dessa forma desde janeiro de 2002. Não surpreende que, com uma densidade de soldados por milha quadrada que chegará a 1/32 da densidade na Guerra do Vietnã até o final do ano, isso também não esteja funcionando no Afeganistão. No Afeganistão, como no Vietnã, a reserva de mão-de-obra do inimigo para soldados e comandantes táticos *não* é o seu calcanhar de Aquiles porque o inimigo pode substituir as baixas a um ritmo bem mais acelerado do que o nosso em provocá-las. Há oito anos que lutamos no Afeganistão *exatamente* da forma esperada e desejada pelo inimigo. O Talibã também leu sobre a história da Guerra do Vietnã. (Em ambas as guerras, o Exército subestimou demais a inteligência do inimigo, outro paralelo trágico.)

Como brilhantemente documentado por Russell Weigley, a guerra de atrito é o estilo americano de guerra.[26] Como no Vietnã, a guerra de atrito no Afeganistão está fadada ao fracasso. O general McChrystal é o primeiro comandante americano, desde que a guerra começou, a entender que proteger o povo, e não correr atrás de adolescentes analfabetos no interior, é o princípio básico da contrainsurgência. Contudo, quatro meses depois de assumir o comando, parece que pouco mudou, com exceção de uma ordem, que já devia ter sido dada há oito anos, de parar de atender às preces do inimigo ao explodir complexos com ataques aéreos, transformando ainda mais adolescentes em mártires. (Ordem essa que os alemães em Kunduz ignoraram para explodir dois caminhões-tanques recentemente, matando de 40 a 50 civis.) A guerra de atrito continua sendo a nossa posição automática. Assistir ao desenrolar da guerra no Afeganistão continua sendo uma dolorosa recordação dos noticiários noturnos durante a Guerra do Vietnã, com seus lembretes diários sobre a mesma "estratégia de táticas". Poucos daqueles com idade suficiente para se lembrar da Guerra do Vietnã na TV conseguiriam assistir sem ter uma sensação de *déjà vu* aos vídeos da Operação *Kanjar*, que mostravam a barulhenta chegada

NARA

Fuzileiro naval do 1° Batalhão, 3ª Divisão de Fuzileiros Navais, desloca um suspeito vietcongue para a retaguarda durante uma operação de busca e limpeza, 25 km a oeste da Base Aérea de Da Nang, 1965.



CFN dos EUA, Cabo Phillip Elgie

Sargento do CFN dos EUA vasculha um complexo durante uma patrulha no distrito de Nawa, Província de Helmand, Afeganistão, 29 de agosto de 2009.

de helicópteros CH-47 da época do Vietnã na Província de Helmand, com 4 mil fuzileiros navais a bordo, em julho de 2009, para executar mais uma missão de limpeza. Sim, os fuzileiros navais dizem, desta vez, que ficarão para proteger as pessoas, mas por quantos anos? Cinco? Dez?

Hoje em dia, os oficiais de alto escalão muitas vezes repetem o catecismo de que "não há uma solução militar" e de que não podemos "matar ou capturar" para alcançar a vitória no Afeganistão. Alguns oficiais dizem que o Exército se aperfeiçoou em operações de contrainsurgência nos últimos cinco anos. Talvez seja verdade, mas há poucas evidências no Afeganistão para comprová-lo. O "Grande Exército" adota o discurso de contrainsurgência, mas continua a praticar a guerra de atrito. No ano passado, por exemplo, um oficial das Forças Especiais do Exército, que voltava de uma missão de um ano no sul do Afeganistão, contou-nos que, embora tivesse pacificado o seu distrito ao estabelecer um relacionamento de confiança com os patriarcas e tivesse tido o menor número de ataques de dispositivos explosivos improvisados e emboscadas em sua Província nos seis meses anteriores, foi classificado em último lugar para promoção entre os oficiais de sua unidade por ter causado o menor número de mortes durante sua missão. Se o próprio quadro de contrainsurgência do Exército dos EUA promove com base na guerra de atrito, é seguro dizer que a 82ª Divisão Aeroterrestre não utiliza a maior parte do seu treinamento pré-desdobramento aprendendo a falar pachto, a tomar chá da devida forma ou a entender o código *Pashtunwali*. Em uma cultura baseada na vingança, continuamos a arrombar portas, a violar os códigos de honra pashtuns ao revistar complexos e mulheres e a explodir civis da mesma forma desde 2002. Parafraseando John Paul Vann, não estamos no Afeganistão há oito anos, estamos no Afeganistão há um ano oito vezes.[27] O código de DNA embutido no Exército de "localizar, fixar e destruir o inimigo", o artigo de fé do general Westmoreland no Vietnã (que ficou conhecido como "o Conceito"), foi reforçado pela experiência nesse país. [28] Como no Vietnã, o Exército dos EUA no Afeganistão continua subconscientemente determinado a travar o tipo de guerra de manobra que gosta de travar, em vez de adaptar sua tática ao tipo de guerra na qual realmente se encontra.

Há oito anos que…lutamos* exatamente *da forma esperada e desejada pelo inimigo.

Menos de 5% das forças americanas no Afeganistão atualmente têm a reconstrução (chamada de "Pacificação" no Vietnã) como sua missão principal, outro dado estatístico copiado do Vietnã. A porcentagem do pessoal designado para as equipes de reconstrução provincial (*provincial reconstruction teams — PRTs*) ou para apoiá-las é quase exatamente a mesma que a designada para os esforços de pacificação de aldeias como a malfeita Operação *Sunrise* e o programa de Apoio às Operações Civis e ao Desenvolvimento Revolucionário (*Civil Operations and Revolutionary Development Support — CORDS*) no Vietnã. Além disso, como no Vietnã, as missões de assuntos civis são a prioridade mais baixa para meios como proteção da força e viaturas protegidas resistentes a minas (*Mine Resistant Ambush Protected — MRAP*). Como várias das PRTs americanas no sul foram desmembradas e integradas às forças de manobra em 2005, regras restritivas de engajamento de proteção da força significam que sempre há meios suficientes para vasculhar mais um complexo, mas raramente há meios suficientes para a inspeção de "baixa prioridade" da construção de uma escola em outro distrito. Isso sugere uma cultura militar rica em teoria, deficiente na execução prática e, em grande parte, esquecida da própria história.

Ironicamente, a nova estratégia do general McChrystal no Afeganistão de sair das zonas rurais para proteger os grandes centros populacionais é exatamente a que o inimigo escolheria para nós se pudesse. Os afegãos que moram nas cidades maiores são, na maioria, comerciantes e pequenos empresários, sendo os últimos, além dos hazaras, a querer que o Talibã volte ao poder. O Talibã sabe que as guarnições urbanas cairão uma a uma como maçãs maduras, uma vez que, depois de controlar as zonas

NARA

Fuzileiros Navais da Companhia H, 2° Batalhão, 7ª Divisão de Fuzileiros Navais, deslocam-se ao longo das represas dos arrozais no encalço de vietcongues, 1965.

Ralph Dayton

Membros de uma "companhia de apoio" da 6ª Divisão de Fuzileiros Navais cruzam um canal de irrigação durante uma patrulha na Província de Helmand, maio de 2008.

rurais, ele as cerque, como fez ao tomar o poder em 1996. É a população rural que mais é preciso proteger em uma insurgência rural, não a população urbana. Os soviéticos aprenderam isso da pior forma no Afeganistão entre 1979 e 1989, quando também controlaram os centros populacionais e nenhuma área no interior e foram completamente derrotados. Como observou o marechal Akhromeyev em 1986, "controlamos Cabul e os centros provinciais, mas… perdemos a batalha pelo povo afegão".[29]

Ainda mais ironicamente, essa mesma crítica foi essencialmente publicada no famoso (e infame) relatório do Exército sobre o Programa para a Pacificação e Desenvolvimento de Longo Prazo do Vietnã do Sul (*Program for the Pacification and Long Term Development of South Vietnam — PROVN*) em 1966, que, como documentado por Andrew Krepinevich, foi oculto por um Exército que não estava interessado.[30]

Déjà Vu Provincial

Outra réplica idêntica da Guerra do Vietnã no Afeganistão é o erro trágico de administrar o país e executar a guerra no âmbito provincial. Como escreveu Eric Bergerud sobre a Guerra do Vietnã:

> A maioria das iniciativas políticas e muitos dos esforços militares destinados a destruir a… insurgência no Vietnã do Sul foram planejados ou controlados no âmbito provincial. As divisões de combate americanas normalmente estabeleciam suas áreas táticas de responsabilidade e, assim, o curso de suas operações, com base nas fronteiras provinciais.[31]

Tanto no Vietnã quanto no Afeganistão, porém, essas fronteiras provinciais eram conceitos administrativos artificiais, que não correspondiam, *e não correspondem atualmente*, a qualquer realidade política no terreno. As fronteiras provinciais no Afeganistão não significam coisa alguma, não correspondendo a qualquer identidade ou estrutura de poder local. Contudo, elas se assemelham a familiares fronteiras estaduais, municipais, provinciais e de Länder nos Estados Unidos, Grã-Bretanha, França e Alemanha, respectivamente, e, por isso, tornaram-se a base estrutural fundamental do esforço militar e político no Afeganistão.

A identidade pashtun está arraigada em um nível de organização social mais básico, no *woleswali* (distrito) e no *alaqadari* (subdistrito). Poucos pashtuns além dos poucos membros

das elites urbanas instruídas com os quais os ocidentais interagem possuem algum senso de identidade acima desse nível, que é quase inteiramente baseado em clãs. Nenhum pashtun se identificaria com base na sua Província, onde estamos tentando impor a governança externa. Os pashtuns rurais não têm, assim, interesse político perceptível nesse alicerce do esforço militar e político internacional no Afeganistão.

Uma das banalidades mais comuns (e mais tolas) repetidas por uma leva de "analistas de segurança" pós-2001 sobre as áreas tribais pashtuns é que elas são "espaços sem governo". Isso não é verdade. As áreas tribais do Afeganistão são espaços *governados de uma forma alternativa*: são regidos hoje, como há um milênio, pela lei tribal. A lei tribal, implantada pelos patriarcas tribais de cada clã, resolve cerca de 95% de todas as disputas por meio dos mecanismos do *jirga*, ou conselho.[32] Quando atua da forma tradicional, o mulá da aldeia é parte integrante do jirga, um conselheiro espiritual que garante que o resultado esteja de acordo com os ditames do Islã, mas os patriarcas lideram o processo.

Quando está em equilíbrio, a sociedade rural afegã é um triângulo de poder formado pelos patriarcas tribais, pelos mulás e pelo governo.[33] Curiosamente, eles correspondem exatamente às três fontes de legitimidade da governança de Weber.[34] Em tempos de paz e estabilidade, o maior lado do triângulo é o dos patriarcas tribais, constituído pelo sistema de jirga. O segundo maior lado, mas bem mais curto, é o dos mulás. Tradicional e historicamente, o lado do governo é um segmento microscópico. Entretanto, depois de 30 anos de efeito bumerangue da islamização dos pashtuns iniciada pelo general Zia no Paquistão e acelerada pela guerra entre a União Soviética e o Afeganistão, o lado religioso do triângulo se tornou o maior lado.[35]

Conceitualmente, o que o Ocidente tenta realizar no Afeganistão desde 2001, consagrado no fatalmente falho Processo de Bonn, é fazer com que o lado do governo do triângulo se torne

Departamento de Defesa

Helicópteros UH-1D transportam membros do 2° Batalhão, 14° Regimento de Infantaria, da área de plantação de borracha de Filhol para uma nova área de concentração, durante a Operação Wahiawa, *uma missão de busca e destruição conduzida pela 25ª Divisão de Infantaria, no nordeste de Cu Chi, 1966.*

o mais longo por meio da política de "ampliar o alcance do governo central".[36] Entretanto, toda vez que um governo central secular tentou fazê-lo, como foi o caso do rei Amanullah nos anos 20 e dos comunistas nos anos 70, isso resultou em uma revolução rural violenta e conservadora, liderada pelos mulás e enquadrada em termos da jihad que derrubou o governo. Não é coincidência que a atual insurgência rural conservadora no Afeganistão, liderada pelos mulás e enquadrada em termos da jihad, tenha ficado mais forte e violenta a cada ano desde 2002, quando esse equivocado esforço de engenharia social revolucionária tornou-se a política dos EUA e da ONU.[37] "Ampliar o alcance do governo central" é precisamente a estratégia errada no Afeganistão porque é exatamente o que a população rural *não* quer. O grau de mudança social coercitiva que seria exigido para de fato implementar essa revolução social radical no Afeganistão está além dos nossos meios nacionais. Como observou Jeffrey Clark em sua análise final sobre o que deu errado no Vietnã, "estava simplesmente além da capacidade de uma potência reformar e redefinir a sociedade de outro país".[38] "Ampliar o alcance do governo central" não é a solução para a insurgência; é uma de suas causas principais.

"Ampliar o alcance do governo central" é precisamente a estratégia errada no Afeganistão…

Entendemos que restabelecer o sistema tribal de governança pelos patriarcas não será fácil. Depois de oito anos tendo feito tudo errado, não há mais soluções fáceis no Afeganistão. Essa é simplesmente a menos pior. O sistema tribal foi ferido em muitas áreas do país, mas não mortalmente na maioria dos casos. Centenas de patriarcas foram mortos; outros buscaram a segurança relativa das cidades maiores. Contudo, os pashtuns não têm chefes ou "líderes" tribais. Diferentemente do Iraque, não há *xeques* tribais. Os jirgas são círculos igualitários de patriarcas em que todos os homens são iguais. Assim, se a pressão deformadora for removida, o equilíbrio tradicional da sociedade se recuperará gradualmente na maioria dos lugares. As culturas são inerentemente capazes de se recuperar e resistentes à mudança. Além disso, o argumento de que talvez não seja possível restaurar o sistema tribal em todas as comunidades rurais é um argumento fraco para não fazê-lo em nenhuma delas.

Em vez de descartar esse "par de dez" de uma governança tribal legítima e tentar obter uma "sequência" incompleta para um governo nacional irremediavelmente corrupto, incompetente e ilegítimo, os Estados Unidos deviam se empenhar em tirar proveito dessa cartada potencialmente boa — antes que o risco chegue a um ponto em que oito anos de más escolhas tornem as opções de passar ou ficar no jogo igualmente desastrosas, exatamente como no Vietnã.

O Caminho Adiante Extraído do Passado

Quase todos os oficiais de infantaria americanos que entrevistamos no interior do Afeganistão ou recém-chegados de operações em zonas rurais concordam que, no nível tático da guerra, os Estados Unidos estão presos no tipo de situação do filme *Feitiço do Tempo* (estrelado por Bill Murray), exemplificada pela tragédia paradigmática da batalha de Hamburger Hill no Vietnã. Em vez de "limpar, manter e construir", o que os Estados Unidos estão fazendo pode ser caracterizado como "limpar, voltar para a base avançada de operações; limpar, voltar para a base avançada de operações; limpar, voltar para a base avançada de operações".

O esquema de "limpar, manter e construir" está fracassando no Afeganistão pelos mesmos motivos que fracassou no Vietnã: porque é *ordenado e linear*, isto é, *primeiro*, limpar; *em seguida*, manter; *em seguida*, construir. É evidente para todos que ele não está realmente funcionando porque não há uma manutenção subsequente e praticamente nenhuma construção real nas áreas pashtuns. (Na verdade, o Talibã incendeia escolas com mais rapidez do que conseguimos construí-las desde 2002 e, por causa da inexistência de mecanismos de controle

de qualidade no local, uma grande parcela do que construímos desde 2002 já desmoronou.) Como no Vietnã, as forças de segurança locais, com as quais os Estados Unidos contam para manter as áreas, são incapazes de fazê-lo e continuarão sendo por pelo menos uma década. No Vietnã, elas eram as forças regionais-forças populares (*Regional Forces/Popular Forces — RF-PF*), também chamadas de *Ruff-Puffs*. No Afeganistão, depositamos as nossas esperanças na Polícia Nacional Afegã, a organização mais odiada e corrupta do país, ou no novo conceito de "milícias tribais", outra ideia extraordinariamente ruim. Contudo, as forças internacionais são o único elemento que pode fornecer a garantia estável e confiável de segurança distrital necessária para pôr um fim à situação de "Feitiço do Tempo" e permitir que todas as três funções — limpar, manter e construir — ocorram *simultaneamente*.

O melhor veículo para isso, com base no sucesso do programa CORDS no Vietnã e no modelo das PRTs no Afeganistão, é transferir a estrutura das PRTs para os distritos, o âmbito de maior importância política no Afeganistão. O conceito de PRT mostrou que funcionava como um *elemento militar*, mas essas equipes são irrelevantes no nível estratégico da guerra. Estabelecidas pelo "Grande Exército" como um gesto simbólico de reconstrução, elas são escassas demais. Ter, em média, uma PRT no sul e no leste para cada 1,2 milhão de pashtuns na mais absoluta miséria, como é a taxa atual, pode constituir-se em uma valiosa experiência em operações cívico-militares, mas é obviamente algo absurdo como plataforma para um significativo desenvolvimento e segurança. A razão principal pela qual poucos soldados americanos estão engajados na missão mais importante no Afeganistão é que os oficiais são promovidos ao demonstrar habilidades de manobra, e não por realizar missões estáticas. É difícil mudar esse tipo de mentalidade institucional, conforme indicam acadêmicos militares, desde Andrew Krepinevich até John Nagl.

Contudo, o caminho para a vitória no Afeganistão, como o relatório do PROVN indicou sobre o Vietnã, é mudar a estratégia. A melhor forma de fazer isso, dado o número de forças que temos à disposição, é tirar partido da nossa superioridade em proteger os soldados com poder de fogo e em abastecê-los por meio de helicópteros para estabelecer cerca de 200 equipes de reconstrução distrital (*district reconstruction teams — DRTs*). Deveria haver uma em cada distrito no sul e no leste, formulada segundo a estrutura cívico-militar das PRTs — e não uma quantidade experimental de apenas seis ou oito dessas DRTs, que mal causarão algum dano ao inimigo, permitindo que ele crie contramedidas. Poderíamos tirar proveito da nossa tremenda supremacia nacional organizacional, logística e de engenharia para inundar o inimigo com centenas delas quase simultaneamente. A segurança local confiável assim fornecida, aliada a esforços para reforçar a primazia política dos patriarcas, poderia começar a permitir o ressurgimento da sua autoridade e liderança tradicional e legítima e a criar uma espiral de sucesso que se reforce continuamente.

…as equipes de reconstrução provincial são irrelevantes no nível estratégico da guerra…

Como, no final das contas, os afegãos precisam assumir a responsabilidade pela guerra deles, é preciso que haja uma mudança central na estrutura das PRTs. No âmbito do distrito, a missão deve ter um rosto obviamente afegão. O elemento internacional da segurança, uns 70 ou 80 homens e mulheres americanos, devem estar discretamente no centro de anéis concêntricos, com a "segurança" policial no anel externo fora da base avançada de operações e com o Exército Nacional Afegão no anel intermediário dentro da base avançada de operações, fornecendo a segurança visível. Os habitantes locais saberão que os americanos estão presentes, sendo capazes de solicitar apoio de fogo para o Exército afegão (e para a base local) se necessário, mas servindo como o "grande porrete" oculto das forças locais enquanto elas contam com a confiança para realizar operações de segurança em apoio aos líderes tribais locais.

De fato, com uma presença de 100 homens do ANA em cada uma, essas DRTs podem ter um número bem menor de integrantes americanos que as PRTs existentes. Duzentas DRTs com 80 soldados americanos cada exigiriam cerca de 16 mil homens e mulheres, aproximadamente um quarto da força dos EUA no país no final de 2009, mesmo sem os 40 mil soldados adicionais solicitados pelo general McChrystal. Uma guarnição de cem soldados do ANA em cada uma exigiria cerca da metade dos aproximadamente 32 mil soldados combatentes do ANA ainda presentes para serviço. Assim, os Estados Unidos não têm um problema de tamanho da Força e sim um problema de *distribuição* da Força. Os Estados Unidos não precisam de mais soldados no Afeganistão, mas sim de redistribuir uma parcela dos milhares de soldados na retaguarda para onde eles possam ser mais bem empregados.

Entretanto, as forças militares não podem desdobrar as DRTs sozinhas. A contrainsurgência é axiomaticamente "90% política e 10% militar". O êxito da implantação exigiria que o Departamento de Estado começasse a levar a guerra no Afeganistão a sério, um requisito difícil de cumprir. Há atualmente mais funcionários do serviço de relações exteriores trabalhando em Roma, por exemplo, que no sul e no leste do Afeganistão. No Vietnã, havia sempre centenas de funcionários do serviço de relações exteriores desdobrados no país a partir de 1968. Há menos de 20 no sul do Afeganistão atualmente. O emprego de seiscentos a oitocentos funcionários do serviço de relações exteriores do Departamento de Estado e da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional, capazes de falar pachto, distribuídos entre as duzentas equipes de reconstrução distrital, seria compatível com o grau de esforço exigido. Nos oito anos desde o início da Operação *Enduring Freedom*, apenas 13 funcionários do serviço de relações exteriores foram treinados para falar pachto e parece que apenas dois deles estão no Afeganistão atualmente, um esforço patético de contrainsurgência pelo Departamento de Estado com base em qualquer padrão razoável.

Não devemos ligar a estratégia de DRT à Estratégia de Desenvolvimento Nacional do Afeganistão ou à Diretoria Independente de Governança Local e Programa de Solidariedade Nacional, cuja tarefa é o "estabelecimento e fortalecimento das estruturas governantes locais", como os Conselhos de Desenvolvimento Comunitário. Esses conselhos aumentam o conflito e a instabilidade e devem ser dissolvidos.[39] As lições do Vietnã mais uma vez prenunciam a desgraça: os programas de pacificação, como a Operação *Sunrise* (o programa de "aldeias estratégicas") fracassaram, em grande parte, por causa da incompetência burocrática dirigida centralmente e da insensibilidade em relação às considerações locais. As DRTs devem estar ao volante do "ônibus local", não os burocratas fora de sintonia de Cabul. A estratégia precisa ser a segurança descentralizada e de baixo para cima e a construção nacional de longo prazo, com base na liderança e legitimidade tribal tradicional.

Conclusão

As guerras do Vietnã e do Afeganistão são incrivelmente semelhantes nos níveis estratégico, operacional e tático da guerra. A maioria dos historiadores hoje concorda que o conflito no Vietnã foi irremediavelmente perdido por causa do fracasso em dois fatais eixos cruzados:

- A incapacidade de estabelecer a legitimidade da governança, que a população rural preferisse como alternativa à Frente de Libertação Nacional o suficiente para arriscar a vida.
- O fato de os soldados americanos não protegerem e isolarem a população dos insurgentes realizando, em vez disso, uma guerra de atrito.

Os mesmos eixos fatais de fracasso surgem diante dos Estados Unidos agora no Afeganistão, e o tempo está acabando. Os Estados Unidos têm provavelmente como prazo o atual mandato presidencial até que a Otan se retire, que as populações afegã e americana se cansem do envolvimento dos EUA (um processo que já teve início) e que o Talibã consolide a sua jihad em uma massa crítica como em 1996. Não é possível criar um governo nacional legítimo dentro desse prazo. Uma monarquia cerimonial teria conferido a necessária legitimidade tradicional

a um governo eleito em Cabul, mas, como a monarquia afegã foi eliminada pelos EUA e pela ONU contra a vontade expressa de mais de três quartos dos representantes no Loya Jirga de Emergência em 2002 (o mais insensato de todos os atos da guerra e o equivalente afegão ao golpe contra Diem, em 1963), os Estados Unidos precisam agora adotar a *única alternativa secular que resta* à legitimidade religiosa do Talibã — a legitimidade tradicional da liderança tribal local.

Como observou Andrew Krepinevich em *The Army in Vietnam* ("O Exército no Vietnã", em tradução livre), o sucesso da contrainsurgência começa com proteger as pessoas, e não com realizar missões de busca e destruição.[40] É a população rural que é preciso proteger, porém. A inércia burocrática de manter o rumo político resultará no fracasso no Afeganistão, como aconteceu no Vietnã. Os Estados Unidos podem obter o êxito com mais rapidez e eficiência se resolverem o segundo eixo do fracasso, o de isolar os insurgentes da população rural, criando cerca de 200 equipes de reconstrução distrital com base na estrutura comprovada das PRTs, uma em cada distrito no sul e no leste, onde a guerra é intensa.

O âmbito do distrito é o *único* âmbito de identidade pessoal que importa no sul e no leste do Afeganistão. Ao fornecer, em todos os distritos, segurança constante e confiável, 24 horas por dia, sete dias por semana, liderada por um componente do Exército Nacional Afegão, e ao proteger as pessoas contra a devastação causada tanto pelo Talibã quanto pela Polícia afegã, com mentores e instrutores americanos no local, a importância social tradicional dos patriarcas tribais ressurgirá gradualmente e se restabelecerá na maioria das áreas. A estrutura tribal está ferida, mas não mortalmente ainda. As aldeias rurais continuam cheias de homens de 50 a 60 anos que participaram de jirgas e de *salah-mashwarahs* trinta anos atrás como homens de 20 a 30 anos, e eles sabem como as coisas devem funcionar. De fato, eles *querem* que elas funcionem, mas precisam de segurança para fazer com que isso aconteça.

À medida que o sistema voltar gradualmente a entrar em equilíbrio, os mulás radicais retornarão às suas posições de direito como conselheiros religiosos e guias espirituais de suas comunidades, em vez de continuarem sendo os líderes radicais que são hoje. É assim que terminam as jihads na fronteira entre o Afeganistão e o Paquistão. É preciso entender o inimigo antes de poder derrotá-lo.

Em 1983, Arnold Isaacs resumiu os motivos para o fracasso no Vietnã em sua história sobre os últimos anos da guerra conforme segue:

> Do início ao fim, os líderes americanos permaneceram desastrosamente ignorantes da história, cultura, valores, motivos e habilidades vietnamitas. Sem compreender nem seu inimigo nem seu aliado e aprisionada pela convicção míope de que a pura força militar poderia de alguma forma superar circunstâncias políticas adversas, Washington cambaleou de um fracasso para outro, com a ilusão contínua de que o êxito estava sempre logo adiante. Essa ignorância e falsa esperança eram aliadas, em governos sucessivos, a circunstâncias burocráticas que inibiam a admissão de erro e faziam com que sempre parecesse mais seguro continuar repetindo os mesmos erros, em vez de arriscar os perigos desconhecidos de uma política diferente.[41]

Mais uma vez, seria possível substituir a palavra "vietnamita" por "afegão" na avaliação de Isaac, aplicando-a com igual precisão ao esforço dos EUA no Afeganistão entre 2001 e 2009. A atual estratégia dupla de construção nacional a partir de um topo inexistente para baixo e de uma guerra de atrito automática nos leva pelo mesmo caminho trágico.***MR***

***Este artigo reflete apenas a opinião dos autores e não a opinião da Naval Postgraduate School, do Departamento de Defesa, do Center for Advanced Defense Studies ou da* Military Review.**

REFERÊNCIAS

1. BARRY, John; THOMAS, Evan. "Afghanistan: Obama's Vietnam", *Newsweek*, 9 de fevereiro de 2009.

2. *Washington Post*, 21 de setembro de 2009.

3. Consulte a entrevista com Daniel Ellsberg, especialista no Vietnã, na TRNN, 25 de outubro de 2009, disponível em: <http://www.askbutwhy.com/2009/10/daniel-ellsberg-comparing-afghanistan.html>.

4. Baseado em entrevistas de Thomas H. Johnson com diversos afegãos, jornalistas e analistas militares na Cidade de Kandahar, assim como no Campo de Aviação de Kandahar em maio e junho de 2009.

5. Consulte <http://online.wsj.com/article/SB124380078921270039.html#mod=rss_whats_news_us>.

6. Consulte, por exemplo: GIUSTOZZI, Antonio. *Koran, Kalashnikov, and Laptop: The Neo-Taliban Insurgency in Afghanistan* (New York: Columbia University Press, 2008); CREWS, Robert D.; TARZI, Amin (eds.), *The Taliban and the Crisis of Afghanistan* (Boston: Harvard University Press, 2008); DORRONSORO, Gilles. *Revolution Unending: Afghanistan, 1979 to the Present* (New York: Columbia University Press, 2005); JOHNSON, Thomas H. "On the Edge of the Big Muddy: The Taliban Resurgence in Afghanistan", *China and Eurasian Forum Quarterly 5*, no. 2 (2007), pp. 93-129.

7. Entrevista do autor com um analista sênior do Departamento de Estado, março de 2009, Washington DC.

8. BARFIELD, Thomas. "Political Legitimacy in the Land of the Hindu Kush: Ruling Afghanistan 1500-2010" (versão preliminar em curso, 2009).

9. SEPP, Kalev I. "Best Practices in Counterinsurgency", *Military Review* (Maio-Junho 2005), pp. 8-12.

10. Consulte, por exemplo, BARFIELD, Thomas. "Political Legitimacy in the Land of the Hindu Kush" ou EDWARDS, David. *Before the Taliban: Genealogies of the Afghan Jihad* (Berkeley: University of California Press, 2002).

11. A eliminação da monarquia segundo a nova Constituição afegã foi provavelmente o maior de todos os erros cometidos pelos Estados Unidos e pelas Nações Unidas depois de 2001—reconhecidamente um padrão alto em um campo cheio de concorrentes. Como erro estratégico irreparável, é o equivalente afegão do golpe inspirado pela CIA contra Diem no Vietnã em novembro de 1963. Em 2002, três quartos dos participantes no Loya Jirga de Emergência assinaram uma petição para tornar o falecido rei, Zahir Shah, o chefe de Estado interino, uma inconveniente demonstração de reverência pela monarquia, que exigiu uma extraordinária série de trapaças ocultas para subverter. Até uma monarquia cerimonial teria fornecido uma fonte extremamente necessária de legitimidade tradicional para estabilizar o novo governo e Constituição. A lição do Japão e seu imperador no final da Segunda Guerra Mundial foi tragicamente esquecida na pressa rumo à modernidade em Bonn; para uma excelente análise sobre a legitimidade política no Afeganistão, consulte BARFIELD, Thomas. "Problems of Establishing Legitimacy in Afghanistan", *Iranian Studies* 37, 2004, pp. 263-69.

12. WEBER, Max. *The Theory of Social and Economic Organisation*, traduzido por A.M. Henderson e Talcott Parsons (New York: Oxford University Press, 1947).

13. Para uma análise da eleição presidencial de 2004 no Afeganistão, consulte JOHNSON, Thomas H. "Afghanistan's Post-Taliban Transition: The State of State-Building after War", *Central Asian Survey* (March–June 2006) 25 (1–2), pp. 1–26.

14. Consulte de modo geral: DUPREE, Louis. *Afghanistan*, 2d ed. (New York: Oxford University Press, 1980).

15. Consulte MOYAR, Mark. *Triumph Forsaken: The Vietnam War, 1954-1965 1* (Cambridge: Cambridge University Press, 2006); SUMMERS, Harry. *On Strategy: A Critical Analysis of the Vietnam War* (San Francisco: Presidio Press, 1995); PALMER, Bruce. *The 25 Year War: America's Military Role in Vietnam* (Lexington: University Press of Kentucky, 1984).

16. O Vietnã do Sul possuía 67.108 milhas quadradas (173.800 km^2). (Fora um número limitado de operações secretas, as forças terrestres americanas não tornaram o Vietnã do Norte parte do espaço de batalha terrestre por causa de limitações políticas.) O Afeganistão hoje possui 251.772 milhas quadradas (652.100 km^2).

17. BERGERUD, Eric. *The Dynamics Of Defeat: The Vietnam War In Hau Nghia Province* (Boulder, Co: Westview Press, 1993), p. 3.

18. RECORD, Jeffrey. "How America's Own Military Performance in Vietnam Aided and Abetted the "North's" Victory, *Why the North Won the Vietnam War*, Marc Jason Gilbert, ed. (New York: Palgrave, 2002), p. 119.

19. SPECTOR, Ronald. *Advice and Support: The Early Years, 1941-1960* (University Press of the Pacific, 2005), p. 379.

20. O Exército inteligentemente ocultou o verdadeiro número de integrantes do ANA do público ao publicar apenas o número de soldados "treinados e equipados" — isto é, o número total que se formou pelo centro de treinamento ao longo da história do programa —, e ao omitir o número de homens "presentes para o serviço" ainda nas fileiras, especialmente o número de soldados combatentes disponíveis para o desdobramento.

21. Entrevista com um funcionário de Inteligência americano de alto escalão. Em um discurso ao Conselho de Relações Exteriores em 26 de outubro de 2009, o senador John Kerry (democrata, Massachusetts) observou que havia "menos de 50.000" homens no ANA. Segundo um relatório da RAND Corporation de 2009, 34% dos soldados do ANA servem em funções não combatentes; (*The Long March, Building an Afghan National Army*) 66% de 50.000 é 32.000, o que confirma a estimativa do funcionário.

22. O Centro de Lições Aprendidas do Exército dos EUA fez esse cálculo algum tempo atrás, informando oficiais de alto escalão do Exército dos EUA sobre ele. Só o custo dos salários anuais da atual força de 50.000 homens equivaleria a mais que o dobro do orçamento anual nacional do Afeganistão.

23. De modo geral, consulte DUPREE, Louis. *Afghanistan* (Oxford: Oxford University Press, 1980, 2d ed.); CAROE, Sir Olaf, *The Pathans* (Oxford: Oxford University, 1958); BANERJEE, Mukulika. *The Pathan Unarmed: Opposition and Memory in the Northwest Frontier* (New Delhi: Oxford University Press, 2001); HAROON, Sana. *Frontier of Faith: Islam in the Indo-Afghan Borderland* (New York: Columbia University Press, 2007); EDWARDS, David B. *Heroes of the Age: Moral Fault Lines on the Afghan Frontier* (Berkeley: University of California Press, 1996). Uma dinâmica semelhante no Paquistão é apresentada em SPAIN, James W. T*he People of the Khyber: The Pathans of Pakistan* (New York: Frederick A. Praeger, 1962).

24. Consulte, por exemplo: "All Counterinsurgency is Local", *The Atlantic Monthly*, October 2008, "No Sign until the Burst of Fire: Understanding the Pakistan—Afghanistan Frontier", *International Security*, Spring 2008, no. 4: pp. 41-77, "Terrorism, Insurgency, and Afghanistan", *Countering Terrorism and Insurgency in the 21st Century*. *International Perspectives*. Volume 2. *Combating the Sources & Facilitators*. Editado por: James J. Forest. PRAEGER SECURITY INTERNATIONAL, 2007, "Understanding the Taliban and Insurgency in Afghanistan", Orbis: *A Journal of World Affairs 51*, no. 1, 2006.

25. BRICK, Jennifer. "The Political Economy of Customary Village Organizations in Afghanistan", disponível em: <www-test.bu.edu/aias/brick.pdf>.

26. WEIGLEY, Russell F. *The American Way of War* (Bloomington: Indiana University Press, 1977).

27. Consulte: SHEEHAN, Neil. *Bright Shining Lie: John Paul Vann and America in Vietnam* (New York: Random House, 1988).

28. KREPINEVICH, Andrew. *The Army in Vietnam* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1986), p. 6.

29. DOBBS, Michael. "The Afghan Archive: Secret Memos Trace Kremlin's March to War", *The Washington Post*, 15 de novembro de 1992, p. A1

30. KREPINEVICH, p. 6.

31. BERGERUD, p. 1.

32. ROBICHAUD, Carl. "Afghanistan's Three Legal Systems", *Afghanistan Watch*, 9 de janeiro de 2007, disponível em: <www.afghanistanwatch.org/rule_of_law/index.html> (9 de junho de 2007); uma importante declaração acadêmica e análise do impacto da cultura na legislação afegã constam de BARFIELD, Thomas. "Culture and Custom in Nation-Building: Law in Afghanistan", *Maine Law Review 60*, no. 2, 2008, pp. 358-73.

33. BARFIELD, Thomas. "Culture and Custom in Nation-Building", pp. 354-59.

34. Entrevistas de Thomas H. Johnson com vários patriarcas de distritos e aldeias na Cidade de Kandahar, agosto e setembro de 2008.

35. JOHNSON, Thomas H.; MASON, M. Chris. "No Sign until the Burst of Fire: Understanding the Pakistan—Afghanistan Frontier", *International Security*, Spring 2008, no. 4: p. 70.

36. Para problemas ligados aos Acordos de Bonn, veja JOHNSON, Thomas H., "Afghanistan's Post-Taliban Transition: The State of State-Building after War", *Central Asian Survey* (March–June 2006) 25 (1–2), pp. 1-26.

37. Johnson and Mason, pp. 54-55.

38. CLARK, Jeffrey J., *Advice & Support: The Final Years 1965-1973* (Washington, DC: U.S. Army Center of Military History, 1988), p. 521.

39. BRICK.

40. KREPINEVICH.

41. ISAACS, Arnold. *Without Honor, Defeat in Vietnam and Cambodia* (Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1983), p. 489.

A Transformação e a Lacuna do Conflito Irregular

Major Kenneth J. Burgess, Exército dos EUA

Carros de Combate M1A1 Abrams e duas viaturas sobre rodas multitarefas de alta mobilidade M998 da 3ª Brigada, 1ª Divisão Blindada, 7º Corpo de Exército, deslocam-se através do deserto no norte do Kuwait durante a Operação Desert Storm*, 1991. (Exército dos EUA, Sgt Reeve)*

O autor é extremamente grato pelo incentivo e orientação de Nancy Roberts e Robert McNab. Sua assistência foi valiosa para o estudo que originou este artigo.

AS DIFICULDADES DOS Estados Unidos no Iraque e no Afeganistão vêm sacudindo as discussões sobre a transformação das suas raízes tecnológicas. O Departamento de Defesa (DOD) começa a compreender que modernizar o nosso Exército para os conflitos irregulares do século XXI exigirá mudanças profundas na força de trabalho. Contudo, continua a existir uma lacuna relativa ao conflito irregular na atual estrutura da Força do Exército.[1]

Em 1º de dezembro de 2008, a *Diretriz 3000.07* do DOD estabeleceu a supervisão de políticas para aumentar a proficiência do DOD na guerra irregular. A diretriz determina que o Departamento de Defesa seja "tão eficaz na guerra irregular quanto é na guerra tradicional". Entretanto, o Exército otimizou suas forças terrestres para a mobilidade estratégica e a manobra operacional fluida e decisiva contra os adversários do Estado. A transformação organizacional iniciada em 2003 permaneceu intacta apesar de mudanças profundas nos imperativos de Segurança Nacional, percepções de ameaça e doutrina militar atualizada.

As premissas iniciais da transformação, o atual esquema organizacional do Exército e as últimas mudanças de política estratégica são incompatíveis. A decisão do Exército de ampliar sua Força com mais seis brigadas de combate (*brigade combat teams — BCTs*) é, em essência, uma abordagem de "mesmice", em vez de tornar a estrutura da Força mais capaz, dadas as ameaças futuras consideradas. O secretário Gates incentivou, recentemente, os planejadores do Exército a serem inovadores ao explorar "como o Exército deve ser organizado".[2] Este artigo representa uma tentativa nesse sentido.

A Revolução em Questões Militares

As mudanças pós-Guerra Fria nas relações internacionais, um ambiente de ameaças em

---

Atualmente, o major Ken Burgess atua como oficial de operações do 1º Batalhão, 75º Regimento de Rangers, no Campo de Aviação do Exército Hunter, Estado da Geórgia. Foi desdobrado para várias missões no Iraque com a 82ª Divisão Aeroterrestre e, recentemente, para o Afeganistão, com uma Força-Tarefa de Operações Especiais. Sua experiência no Iraque inclui operações de combate de grande escala e transição para operações de estabilidade no sul do Iraque e em Bagdá durante a Operação Iraqi Freedom I*; a segurança das eleições em Mosul no início de 2005 e a estratégia de limpar, manter e construir em Tal Afar no final de 2005. Formou-se pela James Madison University e é mestre em Análise de Defesa (Guerra Irregular) pela Naval Postgraduate School, Monterey, Califórnia.*

transformação e uma explosão de inovações tecnológicas levam a frequentes debates desde os anos 90 quanto ao emprego de tecnologia e às estruturas organizacionais nas forças militares. As melhorias reais e potenciais em tecnologias da informação, armas de precisão, blindados e capacidade robótica deram início a um movimento teórico conhecido como a revolução em questões militares. Não só a comunidade de Defesa respondeu com concepções de guerra alteradas pela superioridade tecnológica, como também buscou explorar a tecnologia para manter a projeção de poder dos EUA relevante em uma era pós-soviética.

A Guerra do Golfo de 1991 demonstrou a letalidade de um campo de batalha cada vez mais digitalizado no vasto deserto do Kuwait e sul do Iraque. Comunicações avançadas, sistemas de posicionamento global e armas de precisão demonstraram o tremendo poder da coordenação ar-terra em uma luta caracterizada cada vez mais pelo uso de armas combinadas e forças conjuntas. Entretanto, a falta de forças pré-posicionadas disponíveis na região resultou em um desenvolvimento amplo e demorado de poder de combate antes do início do combate terrestre. Os preparativos para a Guerra do Golfo revelaram uma fraqueza na capacidade do Departamento de Defesa de projetar o poder militar terrestre no exterior.

Enquanto isso, os planos de batalha concebidos para o combate terrestre convencional móvel no Passo de Fulda ou na Península da Coreia deram lugar a uma infinidade de novas contingências potenciais. A nação se envolveu cada vez mais em conflitos do Terceiro Mundo, onde equipamentos pré-posicionados não estavam disponíveis e uma infraestrutura limitada restringia a movimentação de veículos pesados. Sem saber para onde as forças americanas iriam no futuro, os planejadores de Defesa buscaram formas de aumentar a mobilidade estratégica e reduzir as exigências logísticas de forças de pronta resposta. As iniciativas de transformação exploraram plataformas mais leves e melhorias na mobilidade terrestre e marítima, e os futurólogos identificaram as tecnologias da informação como um multiplicador de combate que poderia revolucionar as táticas do Exército.

Dos vários estudiosos que recomendavam grandes mudanças na estratégia militar e na estrutura da força durante os anos 90, talvez os mais influentes sejam Douglas McGregor e Arthur Cebrowski. O livro *Breaking the Phalanx* ("Rompendo a Falange", em tradução livre), de McGregor, propunha a reorganização do Exército em grupos de combate móveis pré-posicionados em todo o mundo, prontos para conduzir operações "rápidas e decisivas", contando com a "superioridade de conhecimento" e com o "domínio das informações".[3] O vice-almirante Arthur Cebrowski repetiu conceitos semelhantes de velocidade, precisão e superioridade de informações em um artigo na revista *Proceedings*, em 1998, que popularizou o termo "guerra centrada em redes".[4] Ambos os autores são importantes catalisadores de mudança dentro da comunidade de Defesa; contudo, nenhum dos dois prestrou grande atenção às possíveis dificuldades das operações de estabilidade e outros elementos da guerra irregular. McGregor, Cebrowski e outros teóricos propunham formas revolucionárias de combater os adversários militares *tradicionais*.

O Exército reteria suas tradicionais forças existentes pesadas e mecanizadas, modernizando-as continuamente...

Transformação

Em 12 de outubro de 1999, o chefe do Estado-Maior do Exército, general Eric K. Shinseki, anunciou o plano de transformação do Exército:

> Para ajustar a condição do Exército para melhor atender às exigências do próximo século, articulamos a seguinte visão: "Soldados adequados para a nação que transforma este Exército, o mais respeitado no mundo, em uma Força capaz de reagir estrategicamente e que seja dominante em todo o espectro de operações." Com essa meta abrangente para nos orientar, o Exército passará por uma grande transformação.[5]

O plano de transformação contava com três elementos: a Força existente, a Força objetiva e a Força interina.[6] A divisão de estrutura da força e

aquisições do Exército levou em consideração os riscos de um futuro ambiente estratégico incerto e a possibilidade de que as futuras tecnologias não atendessem às expectativas dos planejadores. Os primeiros planejadores idealizaram duas décadas de desenvolvimento, que resultariam em uma Força objetiva futurista por volta de 2020.

O Exército reteria suas tradicionais forças existentes pesadas e mecanizadas de Infantaria, modernizando-as continuamente com nova tecnologia. A manutenção da Força existente era uma proteção contra o surgimento de possíveis concorrentes comparáveis, e a Força continuaria a ser o poder da nação em operações de combate de grande escala que exigissem a mobilidade, a proteção e o poder de fogo dos blindados pesados.

A Força interina era o foco de curto prazo da transformação, projetada para se constituir de brigadas de combate interinas que preencheriam a lacuna entre forças leves e pesadas.[7] Ofereciam maior mobilidade, proteção e poder de fogo que as unidades leves, eram autossuficientes por períodos maiores e leves o suficiente para serem rapidamente transportadas por avião. O Exército anunciou que a sua Força era "capaz em todo o espectro de operações". As conversões em brigadas de combate interinas preencheram lacunas de mobilidade estratégica e de forças precursoras identificadas durante a Operação *Desert Shield* e eram adequadas a contingências de pequena escala, especialmente às ocorridas em terreno urbano.

A Força objetiva seria a porta para o futuro. "A Força objetiva aliará a capacidade de desdobramento das forças leves com a letalidade, mobilidade tática e proteção das forças pesadas."[8] Substituindo a Força XXI, seu foco era a família de veículos, armas e sensores do Sistema de Combate do Futuro: um Exército de soldados plenamente interconectado, com melhores capacidades, plataformas blindadas de construção mais leve e mais forte que as viaturas de hoje, veículos aéreos e terrestres não tripulados e uma rede de sensores com e sem operadores.

O secretário de Defesa, Donald Rumsfeld, acelerou ainda mais a transformação do Exército depois dos ataques de 11 de Setembro. Ele emitiu a *Diretriz de Planejamento de Transformação* do Departamento de Defesa em abril de 2003, afirmando o que segue:

> Alguns acham que, com os Estados Unidos no meio de uma perigosa guerra contra o Terrorismo, não é o momento de transformar as nossas Forças Armadas. Eu penso o oposto. Agora é exatamente a hora de efetuar mudanças. A Guerra contra o Terrorismo é um evento transformador, que exige que reconsideremos as nossas atividades e que coloquemos essas novas considerações em prática.[9]

O Exército ajustou o seu plano de transformação de curto prazo para acelerar a conversão de divisões com unidades de apoio de brigada

Exército dos EUA

A rede dos Sistemas de Combate do Futuro emprega a conectividade entre diferentes plataformas de armas e os soldados que as utilizam.

em brigadas modulares.[10] As capacidades expedicionárias e a interdependência conjunta entre as forças singulares se tornaram a marca da transformação. O Exército implantou esses conceitos ao reestruturar a Força de massa centrada na divisão, transformando-a em uma Força de manobra autônoma e de rápido desdobramento centrada na brigada. Em 2003, o presidente George W. Bush resumiu o novo conceito de transformação:

> Uma futura Força que seja definida menos pelo tamanho e mais pela mobilidade e rapidez, uma Força que seja fácil de desdobrar e manter, que dependa mais fortemente do sigilo, das armas de precisão e das tecnologias da informação.[11]

Enquanto os Estados Unidos iniciavam uma guerra prolongada contra guerrilheiros e terroristas, o Exército implantava uma estrutura da Força projetada e testada para derrotar rapidamente as forças militares convencionais.

A Lacuna do Conflito Irregular

Influenciada, em grande parte, pelas noções de guerra popularizadas por Cebrowski, a diretriz de Rumsfeld para a transformação consistia em "forças distribuídas fundamentalmente conjuntas, centradas em redes, capazes de superioridade de decisão rápida e efeitos em massa em toda a área de operações".[12] Rumsfeld publicou essa diretriz por escrito imediatamente depois da invasão do Iraque. Ao mesmo tempo em que proclama as necessidades da Guerra Contra o Terrorismo, a diretriz especifica: "Não podemos nos dar ao luxo de reagir a ameaças lentamente ou de ficar com grandes forças presas por longos períodos. Nossa estratégia requer forças transformadas que possam atuar a partir de uma posição avançada e, rapidamente reforçadas por outras áreas, derrotar adversários de forma ágil e decisiva."[13]

Da mesma forma, McGregor acreditava que as "últimas tendências em distúrbios civis" eram de "importância estratégica periférica para conquistar os ideais e hábitos da democracia". Reconhecia que dava menor atenção ao "conflito de baixa intensidade", mas escreveu que seria imprudente moldar as forças militares para desempenhar essas ações. McGregor afirmou: "As forças terrestres do Exército devem estar preparadas para administrar e controlar grandes áreas povoadas do território inimigo até que a administração local legítima possa ser restaurada." Contudo, o seu cenário de conflito no Iraque culminava com a "instalação de um governo amigo" um dia depois da chegada de forças americanas em Bagdá.[14] Para ser justo, McGregor reconhecia o caráter intensivo em número de soldados das ocupações pós-conflito, mas o tema geral de *Breaking the Phalanx* e dos conceitos de Cebrowski era a rápida manobra de armas combinadas contra ameaças convencionais futuras, utilizando inovações tecnológicas. Os adversários irregulares e as estratégias de estabilização não faziam parte de nenhuma das duas análises.

A premissa implícita era que os soldados treinados e as unidades especificamente organizadas para o combate aproximado convencional pudessem facilmente conduzir uma gama de outras missões.

A premissa implícita era que os soldados treinados e as unidades especificamente organizadas para o combate aproximado convencional pudessem facilmente conduzir uma gama de outras missões. Entretanto, os testes utilizados para validar as novas concepções de força se concentravam no combate tradicional e, em geral, ignoravam "as outras missões". H.R. McMaster oferece a seguinte perspectiva:

> Em exercícios construtivos de simulação computacional concebidos para "validar" a nova concepção, a Inteligência quase perfeita permitiu que se visassem, de forma centralizada, forças convencionais de grande escala de modo que a artilharia de foguetes de longo alcance, os helicópteros Apache e outros fogos compensassem a redução de poder de combate da divisão. A nova divisão era "menor", mas "mais letal" porque a premissa de domínio do conhecimento conferia à unidade o entendimento da situação.[15]

Os cenários eram uma regressão à Guerra do Golfo. Ignoravam ameaças irregulares e os efeitos do terreno urbano, inflando os méritos das tecnologias da informação.

Além das premissas e cenários de teste dos estrategistas, uma falta de ênfase em operações de estabilidade não deveria causar espanto, dada a sua descrição em documentos anteriores do Exército. A versão de 2001 do Manual de Campanha *FM 3-0* incorporava o léxico da doutrina de armas combinadas clássica, o conceito de "confrontar e destruir", que é, muitas vezes, contraproducente no conflito irregular.

> Nas operações de estabilidade, a superioridade no combate aproximado é o principal meio utilizado pelas forças do Exército para influenciar as ações do adversário. Em todos os casos, a capacidade das forças do Exército de engajar-se no combate aproximado, aliada à sua disposição em fazê-lo, é o fator decisivo em derrotar o inimigo ou controlar a situação.[16]

Essa afirmação é enganosa. Embora a capacidade para o combate aproximado violento e de pequenas unidades seja tão necessária em todas as formas de guerra irregular quanto o é em operações de combate convencionais, é raramente suficiente para alcançar um êxito sustentável no campo de batalha. Em resposta aos problemas enfrentados pelos soldados no Afeganistão e no Iraque, o Exército publicou um manual sobre contrainsurgência em dezembro de 2006.[17] Em vez de "derrotar o inimigo", proteger a população se tornou decisivo. O estímulo à governança local eficaz, a criação de soluções políticas, a coleta de informações ostensivas, a aplicação da lei e a facilitação do crescimento econômico se tornaram tão importantes quanto a "superioridade no combate aproximado".

Essas contradições apoiam o argumento de Thomas X. Hammes de que iniciativas do Departamento de Defesa, como as estabelecidas na *Diretriz de Planejamento de Transformação* (*Transformation Planning Guidance*) e *Visão Conjunta* (*Joint Vision*) *2020*, concentraram-se principalmente na guerra convencional de alta tecnologia e eram novas ferramentas para a mesma tarefa, promovidas sob a "rubrica de transformação".[18] Embora o Departamento de Defesa tenha ajustado as suas estratégias de treinamento e doutrina pós-11 de Setembro, sua estrutura organizacional básica no nível tático continua unida a estratégias de Defesa antiquadas. A transformação de hoje não está errada; é apenas insuficiente.

A transformação de hoje não está errada; é apenas insuficiente.

Mudanças de Política

Os ataques de 11 de Setembro e as dificuldades pós-invasão no Iraque e no Afeganistão acordaram o governo dos EUA para a realidade das ameaças do século XXI. Esse momento de iluminação resultou em várias mudanças de política e diretrizes de Segurança Nacional, que devem estimular outras modificações no Exército além do plano organizacional inicial da transformação.

A *Estratégia de Defesa Nacional* de 2005 incentivava os planejadores de Defesa a redefinir antigas concepções das forças de emprego geral, observando o que segue: "As experiências [dos EUA] na Guerra Contra o Terrorismo apontam para a necessidade de reorientar suas forças militares para lidar com desafios irregulares com mais eficácia."[19] A Revisão Quadrienal da Defesa (*Quadrennial Defense Review — QDR*) de 2006 levou essa orientação em consideração e buscou formas para mudar a ênfase das capacidades do Departamento de Defesa, para possibilitar que ele se prepare para uma infinidade de ameaças que vêm surgindo, observando que "as forças americanas são primordialmente organizadas, treinadas, formadas e equipadas para o combate tradicional" e reconhecendo a necessidade de manter tais funções em caso de uma guerra convencional de grande escala. Entretanto, a Revisão Quadrienal da Defesa também reconheceu que as forças militares não têm a mesma capacidade de conduzir a guerra irregular prolongada nos ambientes de ameaça atuais ou previstos, recomendando um "reequilíbrio das forças de emprego geral" para aumentar sua capacidade de atuar contra adversários que mobilizam suas populações contra nós.[20] Especificamente, a Revisão Quadrienal da

Defesa reconheceu a necessidade de que "forças de emprego múltiplo treinem, equipem e assessorem forças locais; sejam desdobradas e interajam com nações parceiras; conduzam a guerra irregular; e apoiem as operações de segurança, estabilidade, transição e reconstrução".[21]

A Revisão Quadrienal da Defesa de 2006 contrasta fortemente com a de 2001. A Revisão Quadrienal da Defesa de 2001 orientava o Departamento de Defesa a projetar a sua estrutura de Força para "derrotar rapidamente" os inimigos em duas campanhas militares, vencendo uma delas de "forma decisiva". Também reconhecia a necessidade de conduzir um "número limitado de contingências militares e humanitárias menores".[22] Naquele mesmo ano, Bush assumiu o poder, declarando que os EUA não se envolveriam na construção nacional.[23] Contudo, os ataques de 11 de Setembro redefiniram a política externa dos EUA e levaram à constatação de que as forças militares estavam despreparadas para o futuro.

A Revisão Quadrienal da Defesa de 2006 tratou dessa lacuna. Na edição de 2006, tipos "menores" de contingência se tornaram o foco, e uma ênfase em "operações distribuídas e de longa duração" substituiu as campanhas "decisivas". A necessidade desesperada de desenvolver capacidades em guerra não convencional, defesa interna estrangeira, contrainsurgência e operações de estabilização ofuscaram a capacidade de competir em campanhas convencionais.[24] Com o estabelecimento da nova diretriz, o Departamento de Defesa deveria ter aprimorado seu conceito de planejamento da Força. Curiosamente, porém, a Revisão Quadrienal da Defesa complementou a mudança em curso na estrutura da Força do Exército porque estava em conformidade com a ênfase de 2001 em campanhas convencionais decisivas. A concepção de Força de brigada modular ficou relativamente intacta, apesar das discussões em curso para tornar as forças de emprego geral mais adequadas aos ambientes irregulares.

A concepção de Força de brigada modular ficou relativamente intacta, apesar das discussões em curso para tornar as forças de emprego geral mais adequadas aos ambientes irregulares.

A *Diretriz 3000.05*, assinada em 28 de novembro de 2006, estabeleceu "a política e as responsabilidades do Departamento de Defesa de planejar, treinar e preparar para conduzir e apoiar as operações de estabilidade..."[25] O parágrafo 4.1 afirma o que segue:

> [As operações de estabilidade] receberão prioridade comparável às operações de combate e serão tratadas explicitamente e integradas em todas as atividades do Departamento de Defesa, incluindo doutrina, organizações, treinamento, educação, exercícios, materiais, liderança, pessoal, instalações e planejamento.[26]

A diretriz coloca forte ênfase, acertadamente, em parcerias cívico-militares e organizações interagências, integração de governo e força de segurança estrangeiros e cooperação com as organizações não-governamentais americanas e estrangeiras e com o setor privado. Entretanto, a diretriz atribui às forças militares dos EUA a responsabilidade de desempenhar "todas as tarefas necessárias para estabelecer ou manter a ordem quando os civis não forem capazes de fazê-lo".[27] Essa atribuição de tarefas resulta da constatação que a assistência civil será limitada enquanto as hostilidades continuarem — em essência, aqueles períodos em que o Departamento de Defesa estará mais envolvido. A presença de terroristas não-estatais, insurgentes intraestatais, milícias violentas e elementos criminosos continuarão a constituir o maior impedimento aos esforços de estabilização dos EUA. Esses esforços podem suceder-se a operações de combate de grande escala ou coincidir com intervenções dos EUA contra a violência interestatal e intraestatal que ameace a estabilidade regional, uma crise humanitária ou os interesses americanos no exterior. O parágrafo 1.3 afirma que a *Diretriz 3000.05* do Departamento de Defesa "substitui qualquer

parte conflitante emitida anteriormente pelo Departamento de Defesa". Isso deve incluir a atual concepção de brigada modular.

Uma Nova Direção?

A atual discrepância entre as ameaça previstas, as políticas e a estrutura da Força do Exército não passou despercebida. Shinseki utilizou o congresso de 1999 da Associação do Exército dos Estados Unidos para anunciar a transformação em direção a forças "expedicionárias". O secretário de Defesa, Robert M. Gates, utilizou o mesmo veículo em 10 de outubro de 2007 para distanciar o Exército do conceito de Rumsfeld. Gates observou a aversão das forças militares aos conflitos irregulares depois da Guerra do Vietnã, deixando o Exército "despreparado para lidar com as operações que se seguiram na Somália, no Haiti, nos Bálcãs e, mais recentemente, no Afeganistão e no Iraque — cujas consequências e custos continuamos a enfrentar atualmente". Ele prevê que a guerra assimétrica "continuará sendo o sustentáculo do campo de batalha contemporâneo por algum tempo" e, embora não tenha defendido nenhum plano específico, Gates desafiou o Exército a não tratar o Iraque e o Afeganistão como anomalias. Em vez disso, enfatizou que o Exército deve desenvolver uma maior capacidade de assessoria e proficiência em idiomas e aprimorar a capacidade de "combater forças menores de insurgentes". Além disso, ele ressuscitou um termo intencionalmente abandonado pelo seu antecessor: a "construção nacional":

> Os soldados do Exército podem contar com o fato de que serão designados para restaurar os serviços públicos, reconstruir a infraestrutura e promover a boa governança... todas essas chamadas capacidades "não tradicionais" passaram a fazer parte da corrente principal do pensamento, planejamento e estratégia militares, onde precisam permanecer.[28]

Em vez de mudar as combinações de forças disponíveis, o Exército parece estar dizendo para os comandantes no terreno: "Faça funcionar com o que tiver."

Um artigo de 2007 do jornal *Army Times* destaca ainda a desconexão entre o atual ambiente operacional e a combinação de força disponível para atender às suas exigências. Os comandantes no Iraque e no Afeganistão vêm solicitando cada vez mais "unidades customizadas", solicitações de força adaptadas para os seus atuais ambientes. Segundo o coronel Edge Gibbons, chefe da divisão de planejamento do Comando das Forças do Exército:

> Como [o] Teatro de Operações amadureceu, as capacidades adicionais necessárias muitas vezes não correspondem ao estoque existente do Exército para certas capacidades especializadas exigidas com base no ambiente operacional. Isso diminui o aprestamento do Exército porque fragmenta as unidades. Para cada unidade customizada formada, há uma ou mais unidades que fragmentamos para atender a essa exigência.[29]

O Exército apregoa a flexibilidade da atual concepção modular, mas ela é inadequada para atender às exigências dos atuais Teatros de Operações. Em vez de ajustar a estrutura da Força do Exército para adotar a adaptação da missão e a modularidade conforme anunciado, o Comando das Forças vem desencorajando o uso de "unidades customizadas". Em vez de mudar as combinações de forças disponíveis, o Exército parece estar dizendo para os comandantes no terreno: "Faça funcionar com o que tiver." Independentemente da escala do conflito de hoje, o Exército deve adaptar melhor a sua concepção da Força ao atual ambiente operacional, supondo (como o secretário Gates) que ele será mais indicativo do futuro conflito do que as premissas anteriores.

Outras Mudanças

A concepção da brigada modular, e atual reestruturação da força de trabalho do Exército (com base no modelo de 2003), foi um passo necessário, mas gradual, que corrigiu problemas

de mobilidade estratégica e institucionalizou os sucessos operacionais da Guerra do Golfo de 1991. Entretanto, a transformação de hoje não prepara o Exército de forma adequada para futuros conflitos irregulares.

Os batalhões de manobra e suas unidades subordinadas tiveram pouca ou nenhuma mudança na concepção organizacional segundo o novo conceito. O Exército alega que a modularidade fornece maior flexibilidade ao atrelar unidades especializadas a brigadas de combate, mas ainda existem inúmeros problemas. Um deles é a falta de capacidade em especialidades essenciais. O Exército não está colocando em campo quantidades suficientes de capacidades extremamente necessárias nos níveis táticos. Muitas dessas unidades se encontram na reserva, em que são difíceis de mobilizar, ou em brigadas funcionais compartimentadas, isoladas das brigadas de combate que elas geralmente apoiam. Ambos os casos apresentam problemas potenciais para as equipes de combate e seus especialistas funcionais atrelados. Uma falta de integração torna a coesão problemática, e a incapacidade de conduzir o treinamento coletivo combinado reduz o desempenho.

O Exército continua a promover a manutenção de uma força generalista de "todo o espectro", capaz de conduzir operações ofensivas, defensivas e de estabilidade. Isso anula qualquer conceito de forças de emprego geral "especializadas em guerra irregular", ignorando o fato de que o Exército já é especializado na medida em que possui Infantaria pesada, Stryker, leve e aeroterrestre e várias brigadas de apoio funcional.[30] Embora cada tipo de brigada seja capaz de conduzir todo o espectro de operações, elas são otimizadas para ambientes de ameaça, condições de terreno e tarefas coletivas particulares.

O Exército continua a adaptar brigadas de combate Stryker, aeroterrestres e de assalto aéreo específicas para requisitos estratégicos como os de desdobramento rápido e a conquista e manutenção de uma área estratégica em território inimigo. As brigadas de combate pesadas devem continuar a servir como dissuasor estratégico. Servem como a força dominante dos EUA em operações convencionais de grande escala e conflitos em terreno descoberto. Contudo, o Exército deve prover mais recursos à maioria das suas brigadas de combate, para conduzirem operações urbanas e voltadas à população. Uma quantidade limitada de brigadas funcionais e de apoio conservaria a capacidade de autonomia. Elas forneceriam apoio especializado e destacariam unidades valor batalhão para as brigadas de combate conforme o necessário.

Entretanto, a maioria das brigadas de combate deve ser mais bem otimizada para as operações em ambientes irregulares, concentradas em executar operações de segurança civil, derrotar guerrilheiros e conduzir o desenvolvimento da força de segurança, governança e capacidade econômica locais. As unidades continuariam a ser capazes de todo o espectro de operações (na verdade, estabelecer e manter um ambiente seguro por meio de operações ofensivas e defensivas é essencial), mas seriam concebidas tendo as operações de estabilidade como tarefa central.

Departamento de Defesa, Sgt Ernesto Hernandez Fonte

Cabo Michael Papp, do Exército dos EUA, designado para o 19º Batalhão de Engenharia, instala telhas de zinco durante obra no Campo de Aviação de Kandahar, Afeganistão, 14 de setembro de 2009.

Essas unidades não seriam mais "especializadas" do que é uma brigada pesada para a guerra ofensiva e defensiva convencional. Uma análise detalhada está fora do escopo deste artigo; contudo, são relacionadas a seguir algumas recomendações a serem consideradas.

Inteligência. A atual estrutura de Inteligência do Exército ainda é formulada para a coleta e análise de cima para baixo, apesar da frequentemente citada mudança para a coleta de informações de baixo para cima. A designação de pessoal deve apoiar essa mudança. O comando das companhias e os estados-maiores dos batalhões devem contar com seções de Inteligência orgânicas e fortes que incluam especialistas em Inteligência Humana, capacidade de Inteligência de Sinais e analistas de todas as fontes, que possam sintetizar, interpretar e inserir informações em bancos de dados disponíveis para toda a força. Os especialistas em Inteligência Humana precisam ser graduados experientes, transferidos para a Inteligência militar no meio da carreira, em vez de soldados jovens principiantes.

Assuntos Civis. Os soldados de assuntos civis se encontram principalmente na reserva, na qual eles, supostamente, podem utilizar as capacidades funcionais que empregam na força de trabalho civil. Infelizmente, são difíceis de mobilizar, e sua relevância civil raramente se alinha com a necessidade militar. O Exército precisa de um aumento significativo de especialistas em Assuntos Civis na ativa, cuidadosamente selecionados e bem formados na resolução de conflitos e no desenvolvimento econômico em ambientes austeros, com uma base em Ciência Política, Economia e Sociologia. O Exército pode utilizá-los para ajudar a promover o crescimento econômico e a melhorar as instituições de governança estrangeiras. Esses especialistas devem formar parcerias estreitas por meio de exercícios conjuntos e convênios com órgãos interagências, como o Gabinete do Coordenador de Reconstrução e Estabilização do Departamento de Estado e a Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional. Sua capacidade geral deve aumentar para capacitar especialistas civis a assessorar líderes táticos até o escalão subunidade.

Engenheiros. A maioria de engenheiros do Exército em unidades de combate é hábil em romper obstáculos táticos, como arame farpado, portas ou paredes. Os engenheiros de construção são escassos e costumam trabalhar em um número limitado de projetos de infraestrutura americanos, como o apoio a grandes bases militares e a construção de campos de aviação. O Exército deve criar batalhões de engenheiros de construção — semelhantes às unidades SEABEE da Marinha dos EUA —, treinados, organizados e equipados em ofícios que os ajudem a fornecer apoio de emergência às populações locais e aos governos estrangeiros durante as operações de estabilidade ou missões de apoio civil americanas. Os batalhões de manobra tática devem ter um pelotão de construção e de avaliação, liderado por um engenheiro civil e composto de especialistas em ofícios (encanadores, eletricistas, pedreiros, etc.), que possam oferecer apoio aos postos militares avançados e às comunidades locais. Além disso, os batalhões devem normalmente contar com pelotões móveis de especialistas altamente técnicos em demolição e remoção de materiais explosivos e com equipes de cães capazes de detectar explosivos e de realizar tarefas de segurança.

A tecnologia não pode substituir a mão-de-obra em operações voltadas para a população.

Unidades de Informação. O Exército deve aumentar o número de especialistas em operações psicológicas, comunicação social e operações de informações nas unidades táticas. Com a disseminação das tecnologias da informação, os conflitos são definidos, em grande parte, pelos cidadãos americanos, pela comunidade internacional e pelas percepções locais das ações dos EUA. O Exército dos EUA deve se aperfeiçoar em influenciar a mídia de informações ou, no mínimo, limitar os danos causados pelas campanhas calculadas de desinformação do inimigo.

Robótica e tecnologia. Os veículos aéreos não tripulados, a robótica de base terrestre, os sistemas complexos de software, os sistemas de armas avançadas e os veículos altamente automatizados exigem uma mão-de-obra cada vez mais especializada para operá-los e mantê-los. Embora o Exército venha tentando se movimentar em direção a unidades que sejam mais homogêneas e a uma força de trabalho mais generalizada, o ambiente e a natureza do trabalho no ambiente operacional contemporâneo exigem um grau elevado de treinamento e maior especialização.[31] O Exército deve preencher as suas unidades com os especialistas técnicos orgânicos necessários.

Blindados médios. As operações no Iraque e no Afeganistão identificaram deficiências óbvias de proteção e na mobilidade tática, resolvidas com soluções improvisadas de aquisição, mas inalteradas na tabela modificada de dotação de material da Brigada de Combate de Infantaria. As companhias devem ter um pelotão motorizado orgânico composto de viaturas blindadas de porte médio, destinadas ao transporte de tropa e ao emprego de armas coletivas. A companhia de mobilidade (de Engenharia) do batalhão e os grupos de viaturas blindadas dos escalões superiores devem ser capazes de comportar viaturas blindadas de combate adicionais.

Unidades de policiamento. Por fim, o Exército deve acrescentar mais pessoal de Infantaria e de Polícia do Exército às brigadas de Infantaria existentes para levar em conta a natureza intensiva em mão-de-obra das operações baseadas na população. As brigadas dispõem de quadros adequados para coordenar devidamente as ações de unidades subordinadas adicionais. No mínimo, o Exército deve acrescentar mais um batalhão à Brigada de Combate de Infantaria e ampliar os batalhões de Infantaria para serem constituídos de quatro companhias, um pelotão de reconhecimento e um pelotão blindado (com um sistema de canhão principal ou variante). Além disso, o Exército deve aumentar a capacidade do batalhão com um pelotão orgânico de Polícia do Exército, especializado em procedimentos de investigação, tratamento de detentos e tecnologias biométricas, com um grupo de mulheres dedicado a auxiliar em interações com mulheres em sociedades tradicionalistas. As recentes iniciativas de transformação do Exército criaram brigadas descritas como sendo menores, mas mais letais. A tecnologia não pode substituir a mão-de-obra em operações voltadas para a população.

Brigadas Mais Eficazes

A resposta do Exército às atuais insuficiências de brigadas nos meios em rodízio no Iraque e no Afeganistão está sendo aumentar o número de brigadas de combate disponíveis. Em vez disso, brigadas mais *eficazes* deviam ser a meta. Ao acrescentar um batalhão de Infantaria, uma companhia de Polícia do Exército (com as competências especializadas e as capacidades adicionais relacionadas anteriormente) prepararia melhor uma parcela da estrutura da força de emprego geral do Exército para conflitos irregulares, limitando, ao mesmo tempo, a redundância no número de unidades de comando, logística e de artilharia de campanha que mais seis brigadas exigiriam.[32]

Essas mudanças na estrutura da Força continuariam a permitir que brigadas modificadas conduzissem operações ofensivas e defensivas convencionais, em que sua proficiência de pequenas unidades pudesse derrotar um adversário em um combate aproximado, ou utilizassem armas aéreas, portáteis e indiretas conjuntas a longa-distância contra alvos distantes. Essas táticas são tão essenciais para as operações irregulares quanto o são para as operações convencionais. Entretanto, não são suficientes para proteger a população de forma adequada, derrotar ou marginalizar guerrilheiros, treinar forças de segurança locais ou promover o desenvolvimento e a estabilidade de uma área antes que conflitos ocorram.

Um número menor de brigadas ficaria disponível para os meios em rodízio, mas, nesse caso, um número menor seria necessário. Uma maior eficácia per capita compensaria o menor número de brigadas. O Exército deve utilizar o aumento esperado no efetivo total para mudar a sua composição de capacidades em favor do combate irregular, ao mesmo tempo em que mantém uma proteção necessária para improváveis, mas potencialmente catastróficas operações de combate de grande escala. Ele deve otimizar grande parte das BCTs para operações em ambiente urbano e entre populações nativas. Embora o foco da transformação seja

historicamente tecnológico, o Exército deve utilizar o aumento no efetivo total para dar início a uma transformação semelhante na força de trabalho.[33]

Contudo, uma maior capacidade não é o suficiente. A ampliação das capacidades da unidade deve ser organizada para ser eficaz. A estrutura organizacional do Exército deve ser achatada, capacitando ainda mais os comandantes de escalão inferior e incentivando as comunicações laterais. Simplesmente aumentar o número de batalhões e companhias subordinados seria um ponto de partida para forçar essas mudanças. Uma iniciativa ainda mais arrojada seria eliminar um nível hierárquico inteiro de uma estrutura de comando escalonada anterior à época de Napoleão. Essa mudança de paradigma seria verdadeiramente transformadora.

McGregor propôs a ideia de descentralizar a concepção de Força do Exército, tornando-a mais flexível por meio da criação de grupos de combate. Ele reduziu o comando de brigada e divisão para um só nível de comando. Grupos (que poderiam ser designados como regimentos) consistiriam de seis a oito batalhões de manobra (o dobro do tamanho das brigadas de hoje), subordinados às forças-tarefas conjuntas baseadas em corpos de exército. Além de contar com uma estrutura de comando otimizada em um ambiente cada vez mais dinâmico, os coronéis do Exército seriam capazes de ampliar a sua compreensão da Segurança Nacional servindo em cargos interagências ou com forças militares estrangeiras, ou de buscar maior experiência educacional antes de assumir o comando de um regimento. Além disso, eliminar um nível de comando poderia disponibilizar uma grande parte do pessoal para o restante da Força.

O Exército deve integrar as competências enumeradas anteriormente nos escalões de companhia e batalhão, possibilitando ações cuidadosamente adaptadas e administradas localmente. Os estados-maiores do escalão batalhão (que atualmente mantém a estrutura existente inalterada) devem contar com capacidades de Inteligência consideravelmente maiores, especialistas em operações de informações e comunicação social e as unidades de assuntos civis habituais. Os especialistas em capacidades não-combatentes pertenceriam a uma cadeia de comando funcional para o treinamento técnico na sede. Durante as operações de combate, essa cadeia de comando forneceria assessoria funcional e apoio de estado-maior aos escalões brigada e superiores.

Em suma, o Exército deve aumentar o seu efetivo total melhorando a capacidade de conduzir operações não tradicionais em um ambiente de conflito irregular. O Exército deve aumentar o número de especialistas de Inteligência, construção, assuntos civis e domínio da informação. Deve aumentar o número de batalhões de infantaria e unidades de Polícia do Exército dentro das brigadas de combate e o número de especialistas técnicos para maximizar o valor de equipamentos avançados. O Exército deve institucionalizar unidades modulares de meios de transporte de tropas sobre rodas e blindagem média no quadro modificado de dotação de material da Brigada de Combate de Infantaria. Não se devem reservar todas essas capacidades adicionais para as unidades funcionais ou quartel-general principal. Em vez disso, o Exército deve integrá-las totalmente em unidades de combate — especialmente as Brigadas de Combate de Infantaria — no menor escalão possível. Dessa forma, as Brigadas de Combate de Infantaria permanecerão capazes em todo o espectro de operações, mas ficarão mais otimizadas para os ambientes irregulares. As mudanças propostas neste artigo permitiriam que as Brigadas de Combate de Infantaria conservassem as suas capacidades letais ao mesmo tempo em que fossem ampliadas para se tornarem as unidades expedicionárias exigidas pela *Diretriz 3000.07* do Departamento de Defesa:

> …unidades organizadas, treinadas e equipadas que sejam, quando assim dirigidas, capazes de fornecer a segurança civil, restaurar a função de governo essencial, reparar a principal infraestrutura necessária à função de governo e de manutenção da vida humana e reformar ou reconstruir instituições de segurança locais até que funcionários civis locais, internacionais ou americanos sejam capazes de fazê-lo.

Apesar de declarações sobre "a transformação mais abrangente da Força desde a Segunda Guerra Mundial", acredito que as medidas graduais tomadas pelas recentes iniciativas de

modularidade não são arrojadas o suficiente para permitir que as forças terrestres do Exército se preparem devidamente e enfrentem os futuros desafios de conduzir operações nos ambientes irregulares do século XXI.[34] Propus várias mudanças a serem consideradas pelos planejadores de Defesa e pela comunidade do Exército, com a esperança de estimular uma maior discussão pública da futura concepção da Força e das capacidades do Exército.***MR***

REFERÊNCIAS

1. Este artigo deriva da monografia de mestrado do autor: "Organizing for Irregular Warfare: Implications for the Brigade Combat Team" (Naval Postgraduate School, December 2007), disponível em: <www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA475829&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf>. A monografia de 175 páginas explora debates sobre ameaças e propostas de concepção da Força em mais detalhes.

2. BARNES, Julian E. "Gates Urges Funds for a Smarter Army", *Los Angeles Times*, 11 de outubro de 2007.

3. MCGREGOR, Douglas A. *Breaking the Phalanx: A New Design for Landpower in the 21st Century* (Westport, Connecticut: Praeger, 1997).

4. CEBROWSKI, vice-almirante Arthur K.; GARSTKA, John J. "Network-Centric Warfare: Its Origin and Future", *Proceedings*, January (1998), disponível em: <www.comw.org/rma/fulltext/overview.html>. Seu artigo tem como foco as operações navais, mas os conceitos e a terminologia se tornaram característicos das iniciativas de transformação de cada força singular dentro do Departamento de Defesa (DOD). Não é a minha intenção criticar a visão de transformação da Defesa de Cebrowski, e sim o emprego distorcido de sua visão ao campo do conflito irregular. Cebrowski, que morreu em 12 de novembro de 2005, deve ser devidamente lembrado como um importante visionário, que ajudou a iniciar discussões perspicazes sobre o futuro do combate. Cebrowski atribuiu o termo "guerra centrada em redes" a um discurso proferido pelo chefe de Operações Navais, almirante Jay Johnson (U.S. Naval Institute Annapolis Seminar and 123d Annual Meeting, 23 de abril de 1997).

5. Dennis Steele, "The Army Magazine Hooah Guide to Army Transformation", *Army Magazine*, 2001, disponível em: <www.ausa.org/PDFdocs/Hooah_Guide_web.pdf>. "Todo o espectro" se refere, nesse ponto, a um espectro de conflito, desde as ameaças de baixa intensidade às de alta intensidade. Isso foi modificado mais tarde para se referir a um espectro de operações, incluindo ações ofensivas, defensivas e de estabilidade.

6. STEELE, "Guide to Army Transformation".

7. Nome modificado mais tarde para "Stryker Brigade Combat Teams" (brigadas de combate Stryker) em função do veículo com rodas utilizado como principal plataforma de mobilidade das unidades.

8. VICK, Alan; ORLETSKY, David; PIRNIE, Bruce; JONES, Seth. *The Stryker Brigade Combat Team, Rethinking Strategic Responsiveness and Assessing Deployment Options* (Santa Monica: RAND, 2002).

9. Prefácio de Donald H. Rumsfeld em *Transformation Planning Guidance* (Washington, DC: Department of Defense, April 2003), disponível em: <www.oft.osd.mil/library_files/document_129_Transformation_Planning_Guidance_April_2003_1.pdf>.

10. De 29 de outubro de 2001 a 31 de janeiro de 2005, o Gabinete de Transformação da Força do Departamento de Defesa era dirigido por Arthur K. Cebrowski (então reformado).

11. George Bush, conforme citação em DOD, *Transformation Planning Guidance*, p. 3.

12. Prefácio de Donald Rumsfeld em DOD, *Transformation Planning Guidance*, p. 1.

13. DOD, *Transformation Planning Guidance*, p. 4.

14. Publicado em 1997, McGregor demonstrou uma assustadora capacidade de previsão ao utilizar um conflito fictício com o Iraque no futuro ano de 2003. Descreveu o futuro cenário para demonstrar capacidades conceituais da sua proposta de concepção da Força e estratégia baseada em tecnologia. Embora reconheça as ameaças irregulares, o cenário de McGregor envolve combates aéreos a curta distância, ataques de mísseis de cruzeiro, bombardeios por sistema de lançamento múltiplo de foguetes e uma rápida invasão por uma força terrestre, que foi refletido de perto seis anos depois. Durante o cenário imaginário, McGregor descreve uma força terrestre que possa "desdobrar-se agilmente e avançar rapidamente com grande força no território do inimigo... neutralizar a capacidade militar do inimigo... garantir o rápido colapso do seu sistema de comando e concluir o conflito". McGregor, p. 145.

15. MCMASTER, H.R. "Crack in the Foundation", U.S. Army War College (trabalho universitário), p. 30.

16. Task Force Modularity, Army Comprehensive Guide to Modularity 1, ver. 1.0 (Fort Monroe, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command, October 2004), 6-3, disponível em: <www.forscom.army.mil/weathr/Army_Transformation/Mod_OO_v._1.0.pdf>.

17. U.S. Army Field Manual (FM) 3-24, Counterinsurgency (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, December 2006).

18. HAMMES, Thomas X. *Sling and the Stone: On War in the 21st Century* (Osceola, WI: Zenith Press, 2006), p. 225.

19. THE OFFICE OF THE SECRETARY OF DEFENSE, *The National Defense Strategy of the United States of America* (Washington, DC: Department of Defense (DOD), March 2005.

20. DOD, *Irregular Warfare Joint Operating Concept*, 11; DOD, *Quadrennial Defense Review* 2006.

21. DOD, *Quadrennial Defense Review* 2006, p. 23.

22. THE OFFICE OF THE SECRETARY OF DEFENSE, *Quadrennial Defense Review Report* (Washington, DC: DOD, 30 de setembro de 2001), disponível em: <www.defenselink.mil/pubs/pdfs/qdr2001.pdf> (ênfase do autor).

23. Durante um debate presidencial entre Bush e Gore em Winston-Salem, Carolina do Norte, em 11 de outubro de 2000, Bush criticou a política externa do presidente Bill Clinton na Somália e no Haiti, afirmando: "Não acho que nossos soldados devam ser utilizados para o que se chama de construção nacional", distinguindo as missões de imposição da paz do que devia ser, a seu ver, o objetivo central das forças militares: "lutar e vencer a guerra". Bush acrescentou: "Acho que os nossos soldados devem ser utilizados para ajudar a derrubar um ditador quando isso for em nosso melhor interesse", disponível em: <www.cbsnews.com/stories/2000/10/11/politics/main240442.shtml>.

24. DOD, *Quadrennial Defense Review*, 2006, p. 36.

25. ENGLAND, Gordon. "Military Support for Stability, Security, Transition, and Reconstruction Operations", DOD Directive 3000.05 (28 de novembro de 2005), 1.2, disponível em: <www.dtic.mil/whs/directives/corres/pdf/300005p.pdf>.

26. DOD Directive 3000.05, 4.1 (ênfase do autor).

27. DOD Directive 3000.05, 4.3.

28. Citações e comentários dessa apresentação constam de BARNES, Julian E.; SPIEGEL, Peter. "Rethinking the U.S. Army", *Los Angeles Times*, 10 de outubro de 2007; Barnes; BALDOR, Lolita C. "Gates Envisions an Army Remade to Fight Future Wars", *Seattle Post-Intelligencer*, 11 de outubro de 2007; e CLOUD, David S. "Gates Says Military Faces More Unconventional Wars", *New York Times*, 11 de outubro de 2007.

29. TAN, Michelle. "Deciding Who Goes, Where and When", *Army Times*, 14 de outubro de 2007.

30. CHIARELLI, Gen Peter W.; SMITH, Maj Stephen H., "Learning from Our Modern War", *Military Review*, September-October 2007, p. 2.

31. Por exemplo, o veículo aéreo não tripulado Raven e um maior número de outros equipamentos de robótica devem estimular o Exército a criar uma nova qualificação militar, como "especialista em robótica". Além disso, motoristas e operadores de armas para o novo veículo tático leve conjunto do Exército e futuros veículos de sistemas de combate futuros devem receber uma qualificação militar designada, permitindo que se tornem peritos na operação e manutenção desses sistemas cada vez mais complexos, enquanto os "passageiros" se concentram em suas tarefas de combate principais. Um maior número de equipamentos biométricos e bancos de dados é outro exemplo de uma área que requer treinamento focalizado.

32. Há inúmeros efeitos que um aumento no tamanho da unidade iria gerar, que estão além do escopo deste artigo. Por exemplo, alojamento na base, apoio de instalação e disponibilidade da área de treinamento teriam de ser avaliados e ampliados conforme necessário. Há um equilíbrio objetivo, embora difícil de medir, entre a eficácia da concepção da força e a eficiência fiscal.

33. BOOT, Max. "Military Strategies for Unconventional Warfare", comentários durante o Conselho sobre Relações Exteriores (*Council on Foreign Relations*), organizado por Thomas D. Shanker, 27 de outubro de 2006; disponível em: <www.cfr.org/publication/11834/military_strategies_for_unconventional_warfare_rush_transcript_federal_news_service.html>.

34. Army Transformation Office, 2004 *Army Transformation Roadmap*.

Competência X Caráter? Ambos São Necessários!

Tenente-Coronel Joe Doty, Exército dos EUA, Ph.D., e
Major Walter Sowden, Exército dos EUA

As opiniões expressas neste artigo são dos autores e não refletem as da Academia Militar dos EUA, do Departamento do Exército ou do Departamento de Defesa.

A competência sem o caráter é uma perversão e a nossa maior ameaça.

—Dr. James Toner[1]

VISUALIZE UM EXÉRCITO no qual os soldados nunca tenham de assistir a aulas e a slides de PowerPoint sobre ética e liderança. Imagine um Exército sem aulas que se concentrem exclusivamente nos sete valores do Exército. Considere um Exército no qual o desenvolvimento de caráter é intencionalmente parte de, literalmente, tudo o que fazemos. Parece fantasioso e absurdo? Não deveria.

Conforme nosso Exército olha para o futuro, precisamos examinar como formamos e desenvolvemos soldados e líderes para que possuam o caráter e a competência que compõem o contrato não negociável entre nossa nação e seus profissionais militares. Nossa proposta é que nos livremos de praticamente todo o treinamento e ensino isolados em desenvolvimento ético e de caráter em todo o Exército. Nada mais de aulas sobre assédio sexual. Nada mais de aulas sobre a "lei de guerra terrestre". Nada mais de orientações jurídicas sobre conflito de interesse e aceitação de suborno. Em vez disso, nossa proposta é incorporar o ensino de ética e caráter em *tudo o que fazemos*, em todos os canais de treinamento, todas as experiências educacionais, tudo. Essa significativa mudança cultural não só será mais produtiva e eficiente, como também acabará sendo mais eficaz e mais acertada pedagogicamente e exigirá menos recursos.

Entendemos que pedimos uma transformação enorme e revolucionária ao propor isso agora. Os líderes do Exército terão de mudar radicalmente sua mentalidade e abordagem em relação ao treinamento, ensino e desenvolvimento de caráter dos nossos soldados. Essa total mudança cultural na forma como o Exército treina, educa e desenvolve os soldados não será divertida ou fácil. Esse tipo de mudança em uma organização tão grande, diversificada e eficaz como o Exército terá de vir de cima para baixo *e* de baixo para cima.

Em que Pé Estamos?

Qual é o motivo dessa proposta? Por que agora? Nosso Exército continuará a operar em alguns dos ambientes mais moralmente ambíguos e complexos da história — sem um final à vista. Nosso chefe de Estado-Maior, general George Casey, chama, apropriadamente, a presente época de era de conflito persistente. Casey e outros líderes mais antigos reconhecem que a presente época terá um efeito no desenvolvimento e no ambiente moral e ético do nosso Exército.

O nosso é, sem dúvida, o Exército mais competente, experiente, bem treinado e equipado do mundo. Nossos modelos, sistemas e centros de treinamento são, de longe, os

O tenente-coronel Joe Doty, Ph.D., Exército dos EUA, é vice-diretor do Centro de Excelência de Ética Militar Profissional, na Academia Militar dos Estados Unidos. Comandou, anteriormente, o 1º Batalhão, 27º Regimento de Artilharia de Campanha (Sistema de Lançamento Múltiplo de Foguetes), V Corpo de Artilharia, Exército dos EUA na Europa.

O major Walter Sowden é o subchefe de logística do 807° Comando de Apoio de Desdobramento Médico, Posto de Comando Operacional, Seagoville, TX. Anteriormente, foi diretor de pesquisa e operações do Centro de Excelência de Ética Militar Profissional na Academia Militar dos Estados Unidos. É bacharel pela South Dakota State University e mestre pela Columbia University. Atuou como comandante de companhia na 1ª Divisão de Cavalaria durante a Operação Iraqi Freedom II.

(Departamento de Defesa, Sgt Teddy Wade)

Instruções de segurança com soldados e praças da Força Aérea da equipe de reconstrução provincial de Kapisa-Parwan, na base avançada de operações Morales-Frazier, na Província de Kapisa, Afeganistão, 13 de agosto de 2009, antes de uma missão.

melhores, mais avançados e mais eficazes do mundo, e nossa superioridade tecnológica é igualmente impressionante. O nosso é um Exército em que o "treinamento é rei". E com razão. Contudo, ao olharmos para o futuro e nos examinarmos de forma crítica (como devem fazer os profissionais), constatamos um descompasso entre competência e caráter.

Curiosamente, esse mesmo tema foi abordado há 12 anos pelo coronel Darryl Goldman, agora reformado, no artigo "The Wrong Road to Character Development", na edição em inglês de janeiro-fevereiro de 1998 da *Military Review*. Em seu artigo, Goldman também enfocou a necessidade de uma mudança cultural em função da natureza compartimentada do nosso treinamento de "caráter". Observou, de forma acertada, que, no Exército, "não proporcionamos aos jovens o treinamento e a educação necessários para o devido desenvolvimento e mudança cognitiva" — o que significa que os atuais métodos não estão produzindo os efeitos que desejamos.[2]

Sinais do Problema

Uma análise recente do currículo do Centro de Preparação dos Oficiais da Reserva (*Reserve Officer Training Corps — ROTC*) do Exército revelou que mais de 90% dele se concentra em desenvolver a competência, enquanto menos de 10% se refere ao ensino de caráter. Além disso, apenas cerca de 5% da instrução do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (*Training and Doctrine Command — TRADOC*) no sistema de ensino tanto de oficiais quanto de graduados se concentra na ética e na liderança. É essa proporção de 5% de caráter para 95% de competência que o Exército quer defender?

E quanto ao treinamento e ensino voltados ao caráter em nossas unidades? O descompasso entre competência e caráter existe em nossas unidades (em termos de tempo devotado a cada um), e as experiências o agravam. Por exemplo, examine o cronograma de treinamento de qualquer unidade e compare o tempo gasto em competência com o tempo despendido em caráter. Quantas vezes um grupo de combate

teve de repetir um exercício tático porque ele não correu conforme o planejado? Compare isso com o número de vezes que um instrutor teve de repetir uma aula sobre os valores do Exército. Está claro que há um descompasso. Além disso, o Exército começou, recentemente, a eliminar vagas para capelães nas escolas mediante um plano de transferir as aulas de ética para o ensino a distância. Por muitos anos, essas aulas foram de responsabilidade dos capelães. Todos esses são exemplos de uma incapacidade sistêmica de entender e implantar uma estratégia holística de ensino e desenvolvimento de liderança ética para o nosso Exército.

...90% do currículo do Centro de Preparação dos Oficiais da Reserva se concentra em desenvolver a competência, enquanto menos de 10% se refere ao ensino de caráter.

O Exército, inconscientemente, adotou um modelo empresarial ineficaz de *treinamento* de caráter. Contudo, as pessoas aprendem melhor a partir da experiência. Treinar para ensinar uma habilidade inclui tentar encaixar uma grande quantidade de experiências em um curto espaço de tempo. Isso se dá normalmente por meio de uma palestra ou aula. Essa abordagem só é eficaz se a intenção é munir o aluno de uma habilidade. Esse é um ótimo método se o resultado almejado é *ensinar* um soldado como carregar e limpar uma arma ou trocar o pneu de um caminhão. Contudo, essa não é a forma de *desenvolver* alguém, especialmente no campo moral ou ético. Não se pode ensinar como reconhecer um dilema moral, avaliar os efeitos potenciais de uma decisão e portar-se de forma moralmente correta por meio de uma apresentação de PowerPoint. A única forma de fazer isso é desenvolver — mudar — uma pessoa.[3]

Como em relação à maioria dos temas que ensinamos no Exército, atualmente transmitimos a ética e os valores de forma compartimentada. Isso fica evidente quando se examinam os cronogramas de treinamento das unidades. Designamos os cursos enquadrados na categoria de educação moral e ética (respeito, ética na guerra, assédio sexual, violência doméstica e no trabalho, etc.) como "treinamento obrigatório" ou "ensino em cadeia". Para executar esse treinamento, o Exército normalmente envia apresentações "enlatadas" de PowerPoint para os comandantes e instrutores, ordenando-lhes que treinem todos os integrantes da unidade sobre um tema específico antes de certa data. Essas aulas consistem em sessões de uma hora no cronograma de treinamento da unidade. Durante essa hora, o comandante ou algum outro líder da unidade apresenta o treinamento. Depois que o treinamento é concluído, coloca-se um "X" na lista de conferência e a unidade passa para a tarefa seguinte.

Esse método não é uma forma eficaz de desenvolver um indivíduo ou incutir um valor referente à cultura de uma organização.[4] Na verdade, pode ter o efeito contrário. Esse método de transferir conhecimentos sobre esses importantes assuntos não é exclusivo das unidades valor companhia. É como o treinamento moral e ético ocorre em todos os níveis do Exército. Infelizmente, não funciona e talvez seja até contraproducente:

> Essa tendência de criar iniciativas novas e isoladas para tratar vários tipos de má conduta em relações humanas constitui o fracasso fundamental na forma como as forças militares americanas abordam o desenvolvimento de caráter desde o governo Eisenhower. Presumimos continuamente que as iniciativas isoladas de abordar a ética, moralidade ou valores sejam importantes só porque elas dão a impressão de que "estamos fazendo algo". Na verdade, essa fé enganosa em projetos novos e desconectados é um sinal de que eles fazem mais mal que bem ao desviar a atenção da liderança, que tem a autoridade para provocar a verdadeira mudança.[5]

Em outubro de 2008, o Exército realizou uma Reunião de Cúpula de Treinamento em Prevenção do Assédio Sexual e Redução de Risco. Durante a reunião (cujos palestrantes convidados incluíam o

secretário e o chefe do Estado-Maior do Exército), foi anunciada a nova campanha "I A.M. Strong" para ajudar a prevenir a agressão sexual no Exército. Por que o Exército precisaria tratar de questões de respeito por membros da força singular em 2008? Um dos sete valores do nosso Exército é o "respeito". Temos certeza de que a maioria das pessoas no Exército sabe os sete valores de cor. Contudo, não basta decorá-los. Para que os valores do Exército tenham algum significado, é preciso internalizá-los, personificá-los e vivenciá-los. Podemos e devemos ser melhores que isso.

Um poderoso exemplo da mentalidade de "slogan" dos nossos valores do Exército ocorreu em 2005, durante a corte marcial de um soldado acusado de empurrar um iraquiano de uma ponte sobre o rio Tigre. Durante a fase de sentença da corte marcial do soldado, o tenente-coronel Nate Sassaman, o comandante do batalhão, depôs que todos os integrantes do batalhão portavam um cartão "baseado nos valores do Exército" e "sabiam os valores do Exército — de trás para frente — e os seguiam rigorosamente na verdade".[6] Contudo, carregar um cartão impresso com os valores do Exército ou ser capaz de recitá-los não é, nem de longe, compreender o que as palavras significam, acreditar nelas, internalizá-las e por fim, incorporar os valores nos próprios pensamentos, sentimentos, crenças e comportamentos.

...carregar um cartão impresso com os valores do Exército ou ser capaz de recitá-los não é, nem de longe, compreender o que as palavras significam...

Recentemente, durante entrevistas realizadas com 12 antigos comandantes de brigada que haviam comandado tropas no Iraque ou no Afeganistão, constatamos que havia frustração e insatisfação com a forma como o Exército atualmente conduz o treinamento e o ensino na área de desenvolvimento moral e ético. Os temas a seguir surgiram durante as entrevistas:

- O Exército não faz um bom trabalho em desenvolver os soldados moral e eticamente.
- A competência em caráter é tão importante quanto a competência tática para o futuro do nosso Exército.
- Se tivesse de fazer tudo de novo, gastaria mais tempo desenvolvendo a competência em caráter dos meus soldados.
- O treinamento de ética em sala de aula não é eficaz.

Cinco dos comandantes de brigada tiveram de substituir ou admoestar um chefe ou sargento de pelotão pelo abuso de detentos ou violação das regras de engajamento ou regras de escalada da Força. Um comandante de batalhão no Iraque, envolvido em uma investigação segundo o Artigo 15-6 do Código Uniforme de Justiça Militar dos EUA sobre as circunstâncias que levaram a um caso de sequestro e morte horrível, afirmou que seria preciso um "comandante especial" para impedir a ocorrência desse terrível incidente (por causa do clima depreciativo na unidade depois do amplamente divulgado estupro e assassinato de uma menina iraquiana). Quando lhe perguntaram se o Exército possuía esses "comandantes especiais", ele respondeu: "sim, mas muito poucos apenas".[7] Como cultivar e desenvolver esses soldados e líderes especiais para atuarem em um ambiente complexo e moralmente ambíguo que provavelmente persistirá por alguns anos ainda?

Treinamento – Ensino – Desenvolvimento

O problema principal é que o Exército não dispõe de um modelo para o desenvolvimento de caráter e liderança. Temos uma "lista de conferência" de treinamento fragmentada e improvisada, que busca *ensinar* caráter e ética aos soldados. Contamos com que os líderes ofereçam aos subordinados "treinamento no trabalho" em caráter sem um modelo explícito ou estratégia e sem muni-los de conhecimentos e ferramentas para realizar a tarefa. Nosso Exército precisa fazer melhor que isso.

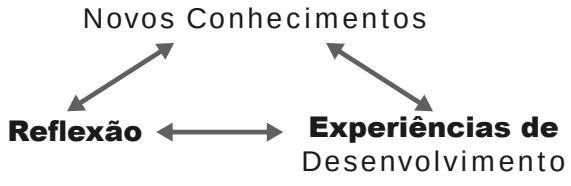
O caráter deve ser desenvolvido, não ensinado. O treinamento resulta em uma habilidade, o ensino resulta em mais ou novos conhecimentos e o desenvolvimento resulta em uma pessoa transformada. Portanto, nosso Exército precisa desenvolver o caráter e, para se

desenvolverem, as pessoas precisam sofrer uma transformação que altere fundamentalmente a forma como pensam, sentem e se comportam. Em suma, é preciso que haja uma mudança permanente. Por exemplo, podemos treinar (transferindo habilidades e competências) um líder em técnicas de acompanhamento (*mentorship*). Podemos ensinar (transferindo conhecimentos) a um líder o processo de desenvolvimento humano por trás dessas mesmas técnicas de acompanhamento. Por fim, podemos desenvolver (mudanças duradouras na identidade, perspectivas e sistema de criação de significado de uma pessoa) líderes ao criar uma identidade em que eles veem a si próprios como mentores e formadores de líderes.[8]

Os soldados revelam o seu caráter pelo seu comportamento — no contexto do seu dia-a-dia e enquanto exibem sua competência. Um bom teste do caráter dos soldados é como eles se comportam quando algo dá errado. O caráter não se revela em um vazio. O conceito de "caráter" está visível no que fazemos o tempo todo (embora muitas vezes não pensemos nesses termos). Assim, nosso Exército precisa desenvolver moralmente líderes éticos para as contingências complexas.

Como as pessoas desenvolvem o caráter? As pesquisas dessa área mostram resultados variados. Um poderoso método pedagógico, proposto por Lee Knefelkemp, da Universidade Columbia, em Nova York, é fazer com que as pessoas saiam da sua zona de conforto — fazer com que se sintam incomodadas mediante debates sobre assuntos que elas não queiram discutir. Esse processo provoca uma dissonância cognitiva na mente das pessoas, que desafia suas crenças e leva à mudança.

O Exército precisa adotar uma visão holística do desenvolvimento de caráter. Um modelo comum utilizado para o desenvolvimento é descrito a seguir:



Nossa meta precisa ser a de intencionalmente criar oportunidades e estabelecer as condições para que os soldados entendam e internalizem as quatro etapas de desenvolvimento moral de James Rest:[9]

- reconhecimento moral;
- discernimento moral;
- intenção moral;
- ação moral.

Precisamos desenvolver soldados que sejam mais complexos intelectual e moralmente e que tenham a coragem moral de agir segundo suas crenças e valores. Isso é mais fácil falar do que fazer. Os programas de sucesso "começam com um modelo que inclui a dimensão cognitiva, afetiva e comportamental... e uma programação tão variada quanto o esclarecimento de valores, a discussão de dilemas morais, a dramatização e a resolução de conflitos". Além disso, há indícios de que "o desenvolvimento moral possa continuar durante a idade adulta e que mudanças especialmente drásticas possam ocorrer em jovens adultos no contexto da educação profissional... O desenvolvimento moral e ético ocorre em vários contextos, tanto formais quanto informais".[10]

Um bom teste do caráter dos soldados é como eles se comportam quando algo dá errado. O caráter não se revela em um vazio.

Nosso Exército precisa criar esses contextos formais e informais e praticar (por meio da dramatização e do ensaio) a intenção moral e a ação moral. A maior lacuna no modelo de Rest é a etapa entre as intenções morais e as ações morais. Muitas vezes, nossos soldados sabem qual é o certo a fazer, mas (com frequência devido a um sentido distorcido de lealdade) não têm a coragem moral para de fato fazê-lo. Há muitos exemplos dos nossos conflitos atuais (os espancamentos na base aérea de Bagram, Abu Ghraib, Operação *Iron Triangle*); os soldados sabiam qual era o certo a fazer, mas não o fizeram. Toner observa que esse problema fundamental tem uma solução: "Um importante problema com

o ensino de ética é que ele não pode ser colocado em compartimentos perfeitos e convertido em resultados de aprendizagem sonoros e desejados... Não existe uma solução "mágica" — nenhuma bússola ética sempre segura. Devemos ensinar o raciocínio moral, e não apenas 'valores centrais' ou 'listas de conferência éticas'."[11]

Albert Bandura descreveu a escolha de não fazer nada (ou fazer vista grossa) como um ato de "desconexão moral":

> Em palavras simples, a "desconexão moral" é o que acontece com as pessoas quando elas recebem uma carga além da sua capacidade emocional e psicológica. Seus corpos, psiques, mentes e almas se desconectam dos eventos à sua volta e elas se tornam alheias, em um estado quase de dissociação. Se não for controlada, a pessoa "reinterpretará" ou utilizará uma lógica forçada para justificar comportamentos amorais.[12]

A presente era de conflito persistente sobrecarrega e continuará a sobrecarregar os soldados além de sua capacidade emocional e psicológica:

> Para desenvolver o bom caráter, os alunos precisam de várias oportunidades diferentes para aplicar valores como responsabilidade e justiça em interações e discussões diárias… Por meio de repetidas experiências morais, os alunos… desenvolvem e praticam as habilidades morais e os hábitos comportamentais que compõem o aspecto da ação do caráter… em uma comunidade moral e que aprende, na qual todos compartilham da responsabilidade pelo ensino de caráter e buscam aderir aos mesmos valores centrais.[13]

Como se criam as experiências de desenvolvimento e se introduzem os novos conhecimentos para desenvolver os soldados moral e eticamente? Não é difícil, mas leva tempo, raciocínio e acompanhamento. Um ponto de partida é oferecer aos soldados experiências simuladas do mundo real, semelhantes às pistas de exercício tático, e acrescentar contextos e situações realistas a serem enfrentados; desenvolver problemas do mundo real com os quais eles precisem lidar; criar oportunidades para que os soldados e líderes pratiquem a tomada de decisões éticas e analisem cenários por uma série de prismas éticos (voltados para o resultado, voltados para regras/processos, voltados para valores). Ao expô-los a operações táticas, multitarefas e complexas, devemos incorporar variáveis moralmente intensas à equação. Devemos buscar fazer com que os soldados saiam de suas zonas de conforto, gerar ansiedade e exigir que tomem decisões difíceis que não tenham uma resposta necessariamente certa, mas que tenham consequências.

A orientação (*coaching*) e o acompanhamento (reflexão orientada) de qualidade devem ser contínuos durante todo o processo. Um líder, orientador ou mentor deve ajudar os alunos a encontrar significado em suas experiências e examinar suas percepções e decisões. Os líderes e orientadores também devem transmitir suas experiências sem julgar. Escolhemos a palavra "*orientador*", e não *professor* ou *conselheiro*, porque a forma como se transmite a mensagem é importante. Para que alguém mude, é preciso que se desenvolva, e isso exige realismo, experiência e repetição. O ponto-chave é que o treinamento é ineficaz quando se tenta desenvolver as pessoas. "Só depois que o 'líder em treinamento' é obrigado a passar por um problema e resolvê-lo em primeira mão é que ele absorve a lição."[14]

Essa ideia não é nova. A integração do treinamento, ensino e desenvolvimento em um modelo holístico de desenvolvimento de competência começa a infiltrar-se na cultura do Exército. Nosso Exército se movimenta lentamente em direção a um modelo de treinamento e desenvolvimento de liderança adaptável. Por causa da complexidade cada vez maior do campo de batalha moderno, os soldados e os líderes devem tomar decisões extremamente importantes em uma fração

...soldados sabem qual é o certo a fazer, mas (com frequência devido a um sentido distorcido de lealdade) não têm a coragem moral para de fato fazê-lo.

de segundo, que têm efeitos de segunda e de terceira ordem e, às vezes, estratégicos. Não devem ser *treinados* em habilidades específicas, mas *desenvolvidos* para possuir certas características e traços — os soldados e líderes terão de ser ágeis física, mental, social e emocionalmente — e possuir força de caráter e de competência. Todos os soldados precisam ter a capacidade de pensar de forma crítica e agir com determinação.

Como mencionado, um aspecto importante do modelo de desenvolvimento é a reflexão. A reflexão é um conceito do qual muitas pessoas no Exército não gostam ou não têm conhecimento, mas é vital para o desenvolvimento do caráter. A reflexão implica que uma pessoa (ou grupo) pense, escreva e discuta em detalhe sobre uma experiência, ideia, valor ou novo conhecimento. Além disso, para que a reflexão resulte em desenvolvimento, alguém (um líder de grupo de combate, um sargento ou chefe de pelotão, um orientador ou um mentor) deve forçar os limites e facilitar uma experiência de reflexão que faça o indivíduo sair da sua zona de conforto.

Como se Apresenta em Ação

Analisemos dois componentes-chave do caráter: o respeito e a integridade. Temas como o respeito e a integridade não devem ser compartimentados nos cérebros dos soldados e líderes. O respeito e a integridade não são termos vagos e teóricos, sobre os quais devamos pensar e discutir ocasionalmente. Eles devem ser o que somos. Os soldados não podem compreender e demonstrar o respeito e a integridade em termos de estar "de serviço" ou "de folga". O recente escândalo sexual envolvendo sargentos instrutores e recrutas é um exemplo dessa mentalidade "de serviço" em contraste com "de folga".

...para que a reflexão resulte em desenvolvimento, alguém... deve forçar os limites e facilitar uma experiência de reflexão que faça o indivíduo sair da sua zona de conforto.

Por exemplo, um comandante de pelotão pode discutir a importância de um relatório preciso de contagem e aprestamento de recursos ao conduzir uma inspeção da seção de transportes. Um comandante de batalhão pode iniciar uma discussão de dez minutos sobre o respeito no final de uma reunião de treinamento. Um comandante de companhia pode discutir lealdades conflitantes com outros comandantes ou com soldados durante uma refeição. Durante um intervalo de "descanso" selecionado em um exercício de treinamento da missão, um sargento de pelotão pode inserir uma discussão de cinco minutos sobre a importância da precisão nos relatórios. Há inúmeras oportunidades como essas, e vale lembrar que, de uma perspectiva de desenvolvimento, "a omissão de discurso não é uma educação de valor neutro. Isso não existe. A omissão é um sinal poderoso, ainda que não intencional, de que essas questões não são importantes."[15] Em consequência, quando nosso Exército, em qualquer canal, deixa de abordar implicações morais e éticas, uma mensagem clara é transmitida para o público: "No presente momento, isso não é tão importante."

Um ponto de partida para implantar essa mudança pode ocorrer em nossas escolas se os instrutores simplesmente se perguntarem: "Quais são alguns dos desafios éticos que surgem em minha disciplina (gestão de manutenção, tática, primeiros socorros, comunicações, Inteligência, segurança de tiro, gestão de suprimento, operações de comboio, etc.)? O instrutor pode, então, inserir os desafios no currículo ou mediante técnicas pedagógicas. Por exemplo, uma aula sobre como realizar verificações e serviços de manutenção preventiva em um veículo pode incluir uma discussão sobre a importância de relatórios precisos sobre o aprestamento do material bélico. O instrutor talvez diga: "seus colegas soldados podem ser colocados em risco se você informar que uma viatura está plenamente habilitada para a missão quando, na verdade, não está". Na solução de longo prazo, especialistas no campo de desenvolvimento de caráter auxiliariam o TRADOC e nossas escolas a integrar lições de caráter e competência no currículo.

Exército dos EUA, Sgt James Selesnick

Soldados do Gabinete de Relações Públicas ouvem um graduado na Estação de Segurança Conjunta Zafaraniya, leste de Bagdá, Iraque, 18 de abril de 2009.

Os indivíduos mais aptos a modificar essa cultura no Exército são os selecionados para liderar os soldados nos escalões de companhia, batalhão e brigada — os comandantes e os sargentos-ajudantes. Esses líderes-chave têm a influência mais direta sobre os soldados e líderes subordinados e devem liderar o caminho na transformação da cultura (e ambiente) do Exército. Também estabelecem a cultura e o ambiente de suas unidades de modo que os soldados façam e *se sintam* parte da equipe. Os líderes-chave de uma organização têm mais êxito em mudar sua cultura.[16]

Portanto, os comandantes e subtenentes em todos os escalões devem desafiar uns aos outros e desafiar seus soldados a ajudar a mudar nossa cultura. Essa não é uma tarefa intensiva em recursos. Podemos e devemos tornar assuntos como honestidade e integridade parte comum da conversa nas seções de transporte, bases avançadas de operações, áreas de treinamento, postos de comando de comandantes de subunidades e praças de esporte. Devemos falar abertamente e à vontade sobre o que essas palavras significam. Devemos ter diálogos abertos e francos sobre o tema do respeito (*Em que consiste? Em que não consiste?*). Essas discussões não precisam ser aulas formais, constantes de um cronograma de treinamento. Desenvolver as pessoas para serem mais complexas moral e intelectualmente (em vez de treiná-las ou ensinar-lhes os assuntos) exige tirá-las de suas zonas de conforto e falar com elas, e não a elas.

Os comandantes e outros líderes devem deixar que jovens soldados liderem discussões nessas áreas. Um comandante de pelotão pode solicitar que um especialista dê um exemplo de um conflito entre lealdade e integridade. Dois sargentos de pelotão podem discutir o que *não* constitui o respeito na frente de seus pelotões. Um grupo de soldados pode atuar em uma dramatização de exemplos de honestidade. A interação entre colegas quanto a esses temas difíceis e incômodos é uma das técnicas de desenvolvimento mais eficazes. Somos limitados nessa área apenas pela nossa imaginação e não precisamos reservar um período de instrução de uma hora para iniciar essas discussões.

Garantir que os soldados de uma unidade verdadeiramente tenham caráter (e sejam competentes) é uma responsabilidade de liderança e comando em seu nível mais básico. Como a maioria dos "problemas" no Exército, esse é simplesmente um problema de liderança. Historicamente, "os comandantes são responsáveis por tudo que uma unidade faz ou deixa de fazer". Esse é um conceito simples, mas poderoso. Curiosamente, em termos de aceitar responsabilidade pelo ambiente e comportamento de "caráter" de uma unidade, podemos aprender algo dos nossos companheiros de armas da Marinha. Se nosso Exército adotasse o conceito da Marinha de que "se um navio encalha, o comandante é o responsável", criaria um paradigma diferente nas mentes dos comandantes. Os comandantes compreenderão que, se deixarem de desenvolver o caráter de seus soldados de forma adequada e plena, estabelecerão condições para o fracasso.

Podemos e devemos tornar assuntos como honestidade e integridade parte comum da conversa nas seções de transporte, bases avançadas de operações, áreas de treinamento, postos de comando de comandantes de subunidades e praças de esporte.

Como Mudar uma Cultura

A mudança que defendemos seria uma transformação revolucionária na cultura do Exército, não uma transformação gradual ou metódica. Para que ela seja eficaz, os líderes dos escalões mais elevados da organização teriam de exigi-la. Esses líderes precisam criar, direcionar e impulsionar essa mudança para assegurar que ela afete todas as facetas dos sistemas de desenvolvimento e ensino de liderança do Exército.[17] O atual status quo separa o desenvolvimento de competência do baseado em caráter. O novo paradigma sempre desenvolverá a competência e o caráter simultaneamente — aumentando, assim, o tempo gasto no desenvolvimento do caráter.

Depois da mudança cultural, a competência e o caráter passarão a fazer parte de tudo o que fizermos. Como um guia para impulsionar essa mudança, propomos que se utilizem os oito passos de John Kotter para mudar a cultura de uma organização:

1. estabelecer um sentido de urgência (de cima para baixo *e* de baixo para cima);
2. criar uma coalizão orientadora (para iniciar e continuar o processo);
3. desenvolver uma visão e estratégia para integrar o caráter e a competência;
4. comunicar a visão de mudança utilizando os líderes mais antigos;
5. possibilitar a ação de base ampla ao remover obstáculos à mudança;
6. gerar ganhos de curto prazo integrando o ensino de caráter em nossos currículos;
7. consolidar os ganhos e produzir mais mudança (integrando o ensino de caráter em nossos canais de treinamento);
8. fixar novas abordagens na cultura desafiando outros na organização a falar sobre a mudança.[18]

Haverá uma curva de aprendizado pronunciada para os instrutores e líderes sobre como criar e facilitar essas conversas incômodas. Entretanto, boa parte da estratégia para implantar essa mudança é "simplesmente fazê-lo". Precisamos estabelecer as condições e criar oportunidades para os soldados pensarem sobre a forma como entendem questões difíceis, como o assassinato, a tortura, o estupro, e como elas são relacionadas com detentos e estrangeiros. Os soldados precisam testar e desafiar seus pensamentos, crenças e valores. Esse simples primeiro passo será, na realidade, um enorme passo rumo a tratar da mudança cultural que propomos.

Se o Exército decidir realizar essa mudança cultural, economizará na verdade tempo e dinheiro. A economia líquida ocorrerá porque os soldados não terão mais de entrar em salas de aula ou auditórios para assistirem a treinamentos referentes a ética. Nosso Exército se transformará

em uma profissão em que o treinamento, ensino e desenvolvimento de caráter e competência ocorrerão simultaneamente — e o resultado será soldados que entendem e internalizam o que significa ser um soldado americano. Por fim, nosso Exército e nossa nação se beneficiarão de tal mudança. É a coisa certa a fazer e agora é a hora de fazê-lo.***MR***

REFERÊNCIAS

1. TONER, James. "Mistakes in Teaching Ethics", *Airpower Journal* (Summer 1998).

2. GOLDMAN, Cel (reformado) Darryl. "The Wrong Road to Character Development", *Military Review* (January-February 1998).

3. MOYER, Don. "Training Daze", *Harvard Business Review* (October 2008): p. 144.

4. BEBEAU, Muriel; REST, James; NARVAEZ, Darcia. "Beyond the Promise: A Perspective on Research in Moral Education", *Educational Researcher* (May 1999).

5. GOLDMAN.

6. SASSAMAN, Nathan; Layden, Joe. *Warrior King: The Triumph and Betrayal of an American Commander in Iraq* (New York: St. Martin's Press, 2008), p. 289.

7. Entrevista pessoal, outubro de 2008.

8. HANNAH, Cel Sean. *Leader and Leadership Development: Concepts and Processes*, apresentação (2008).

9. REST, James. *Development in Judging Moral Issues* (Minneapolis, Minnesota: University of California Press, 1979).

10. PIPER, Thomas; GENTILE, Mary; PARKS, Sharon Daloz. *Can Ethics Be Taught? Perspectives, Challenges and Approaches at the Harvard Business School* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School, 2007), p. 13.

11. TONER, p. 5.

12. BANDURA, Albert. "Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities", *Personality and Social Psychology Review 3*, no. 3, (1999), pp. 193–209; JAMES, Cel (reformado) Larry; FREEMAN, Gregory. *Fixing Hell: An Army Psychologist Confronts Abu Ghraib* (New York: Grand Central Publishing, 2008), p. 149.

13. HUNTER, James. *The Death of Character: Moral Education in an Age Without Good or Evil* (New York: Basic Books, 2000).

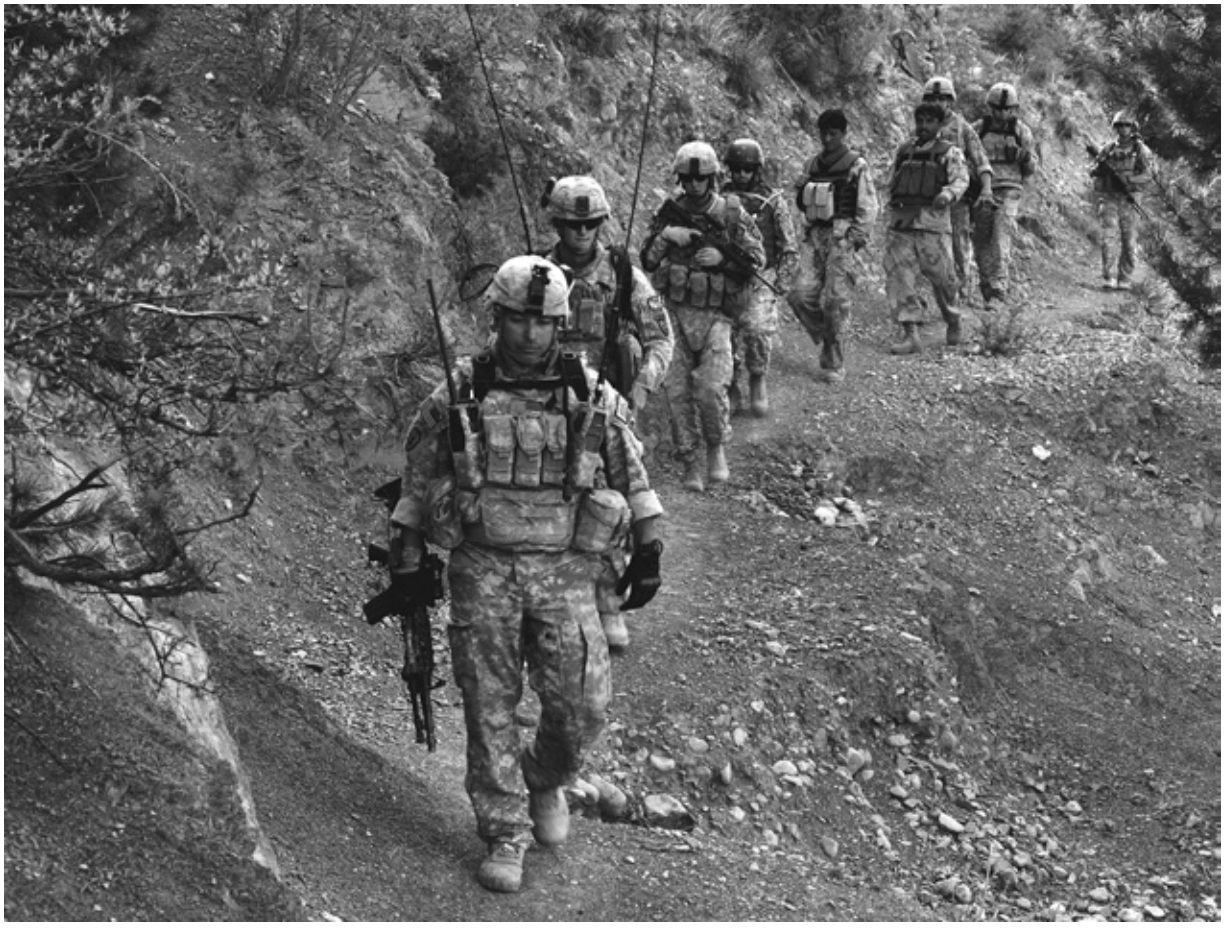
14. VANDERGRIFF, Don. *Raising the Bar, Creating and Nurturing Adaptability to Deal with the Changing Face of War* (Washington, DC: Center for Defense Information, December 2006).

15. PIPER; GENTILE; PARKS, p. 6.

16. SHEIN, Edgar. *Organization Culture, and Leadership*, 2d ed. (San Francisco, CA: Josey Bass, 1992).

17. BURKE, Warner. *Organizational Development: A Process of Learning and Changing*, 2d ed. (New York: Addison-Wesley Publishing Co., 1992).

18. KOTTER, John. *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* (New York: Free Press, 1990).



Exército dos EUA, Sgt Andrew Smith

Soldados americanos e policiais de fronteira afegãos caminham ao longo de uma trilha de montanha durante uma patrulha na Província de Paktiya , no Afeganistão, 13 de outubro de 2009.

Empatia: Habilidade de um Verdadeiro Líder

Tenente-Coronel Harry C. Garner, Exército dos EUA, Reformado

Para liderar com sucesso, uma pessoa deve demonstrar duas características ativas, essenciais e interligadas: a perícia e a empatia. Em minha experiência, essas duas características podem ser cultivadas de forma deliberada e sistemática; esse desenvolvimento pessoal é o primeiro componente básico importante da liderança.

——William G. Pagonis, *Leadership in a Combat Zone*

EM SEU ARTIGO clássico para a revista *Harvard Business Review*, "Leadership in a Combat Zone" ("Liderança em uma Zona de Combate", em tradução livre), publicado em 1991, o general-de-divisão Gus Pagonis traça um caminho para a liderança eficaz ao enfocar o desenvolvimento de duas características fundamentais da liderança: a perícia e a empatia. Há pouca divergência entre os profissionais militares quanto ao fato de que os líderes devem ser proficientes na gestão de sistemas. E quanto à empatia? Como é que a empatia, uma palavra que evoca ideias pré-concebidas de uma sensibilidade excessiva e conectividade emocional interpessoal, tornou-se um componente fundamental da liderança? O termo parece aplicar-se melhor ao campo dos médicos e terapeutas do que aos encarregados de travar guerras. Como professor na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, achei interessante que o Manual de Campanha *FM 6-22, Army Leadership* (Liderança do Exército), tenha elevado a empatia à categoria de atributo essencial da liderança do Exército. Comecei a refletir se os líderes de escalão intermediário do Exército entendem, de fato, sua definição e aplicabilidade a um ambiente de liderança. Para tentar satisfazer minha curiosidade, inseri propositadamente o conceito de empatia em várias discussões de sala de aula. Embora a maioria dos alunos entendesse a definição óbvia de "colocar-se no lugar de outra pessoa", poucos deles eram capazes de explicar sua aplicação específica em operações e desenvolvimento profissional. Examinei a doutrina e encontrei pouca coisa sobre a aplicação da empatia:

> Os líderes do Exército demonstram uma tendência a compartilhar experiências com os membros de suas organizações. Ao planejar e decidir, tentam imaginar o impacto sobre os soldados e outros subordinados. A capacidade de enxergar algo do ponto de vista de outra pessoa, de penetrar seus sentimentos e emoções e identificar-se com eles, capacita o líder do Exército a importar-se mais com o outro.[1]

Por que é tão importante enxergar algo do ponto de vista do soldado, de "penetrar os sentimentos e emoções de outra pessoa e identificar-se com eles"? O envolvimento dos EUA em operações profundas e seu foco na contrainsurgência resultaram em uma consciência renovada da dimensão humana da guerra. Os seres humanos querem relacionamentos de apoio, e a empatia é a base que gera relacionamentos de confiança. O líder que explora o poder da verdadeira empatia promove uma melhor comunicação, maior coesão, mais disciplina e um melhor moral em toda a sua organização.

Neste artigo, discuto a empatia, seus elementos e seu papel em fomentar a confiança mediante o desenvolvimento de relacionamentos dentro da organização. Uma análise cuidadosa do desenvolvimento pessoal e profissional demonstrará como a empatia é essencial para criar relacionamentos de confiança entre subordinados e líderes. Por fim, discutirei a consciência empática e como superar o "déficit de empatia". Muitos líderes não são empáticos por natureza

---

O tenente-coronel Harry C. Garner é professor adjunto do Departamento de Comando e Liderança, da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, no Campus de Educação de Nível Intermediário, Forte Belvoir, Virgínia. É bacharel pela University of Alabama e mestre em Administração Pública pela James Madison University. O tenente-coronel Garner serviu em várias funções de comando e estado-maior no território continental dos Estados Unidos, Alemanha e Bósnia.

(Força Aérea dos EUA, Sgt Cohen A. Young)

Dois soldados americanos vasculham os corredores e salas de aula da recém-reformada Escola Al Faw, no bairro de Cidade Sadr, em Bagdá, Iraque, 11 de agosto de 2008.

e, no caso deles, ela precisa ser uma habilidade aprendida. Com algumas técnicas simples e a vontade de desenvolver esse atributo básico, os líderes descobrirão melhores relações tanto na vida profissional quanto pessoal.

Empatia na Liderança

A empatia é uma ferramenta abstrata que leva a resultados concretos.[2] Em 2005, o Centro de Educação Executiva Mount Eliza, da Melbourne Business School, deu início ao Projeto do Índice de Liderança, para o qual foram entrevistados mais de 627 líderes de empresas e organizações. A pesquisa cobriu as questões e preocupações específicas dos gestores em organizações australianas. Também demonstrou as diferenças e semelhanças entre os desafios enfrentados por esses gestores e os enfrentados por seus homólogos, tanto no âmbito regional quanto no mundial. A pesquisa constatou que, de 20 qualidades de liderança, a empatia e a preocupação em relação aos funcionários ficavam em quarto lugar.[3]

Novas teorias sobre a liderança ilustram essa direção claramente. Uma característica predominante dessas novas abordagens é o termo "empatia". Normalmente, em discussões de sala de aula, conceitos como "compaixão", "pena" e "simpatia" surgem, muitas vezes, como componentes da definição. Embora sejam muitas vezes empregados como equivalentes, esses termos possuem significados bastante diferentes nas conexões emocionais entre os seres humanos. A simpatia é o termo mais geral. Vai desde um interesse amigável no gosto ou opinião do outro até uma identificação emocional, muitas vezes acompanhada de uma ternura profunda. A pena tem a conotação emocional mais forte. A pena pode, às vezes, sugerir um toque de desprezo por alguém considerado inferior por causa do sofrimento ou fraqueza inerente. Também há a frequente sugestão de que o efeito, se não a finalidade da pena, é manter o sujeito em um estado enfraquecido ou inferior. A compaixão, cujo significado original era o coleguismo entre iguais, passou a denotar o compartilhamento imaginativo ou emocional da dor ou infortúnio com outros que sejam considerados ou tratados como iguais. Implica a ternura e a compreensão, assim como um desejo urgente de ajudar ou poupar alguém. Implica mais dignidade do que a pena, mas também um distanciamento maior no sujeito. A empatia tem o menor conteúdo emocional; descreve um talento muitas vezes cultivado de se sentir no lugar do outro, mas esse sentimento não precisa ser de tristeza.[4] O Dr. Carl

A empatia é uma ferramenta abstrata que leva a resultados concretos.

Rogers, famoso psicoterapeuta e um pioneiro na psicologia humanista, definiu a empatia conforme segue:

> A empatia significa entrar no mundo perceptivo privado do outro e ficar completamente à vontade nele... Estar com o outro dessa forma significa que, por um momento, você deixa de lado as próprias opiniões e valores para entrar no mundo do outro sem preconceitos. De certa forma, significa que você se coloca de lado.[5]

Assim, embora seja uma conexão emocional com a outra pessoa, a empatia não se baseia na tristeza, culpa, sofrimento ou fraqueza, mas no desenvolvimento de um relacionamento mútuo. Para compreender as opiniões, sentimentos, reações, preocupações e motivos da outra pessoa, precisamos utilizar nossas habilidades cognitivas para parar e pensar sobre a perspectiva dela. Precisamos ter a capacidade emocional de nos importarmos com a preocupação daquela pessoa. Importar-se não significa que concordemos com suas posições, lógica ou opiniões ou que pretendamos mudar de posição, mas significa, isso sim, que estamos sintonizados com o que a pessoa está vivenciando. Precisamos reconhecer suas opiniões, sentimentos e preocupações.[6] A empatia é muitas vezes relacionada à capacidade de detectar os sentimentos do outro.[7] Muitas pessoas acreditam que ela é a qualidade mais importante para o desenvolvimento dos relacionamentos humanos, e muitos a consideram uma habilidade aprendida.[8]

A empatia firme significa dar às pessoas aquilo que necessitam, não o que querem.

No campo do desenvolvimento organizacional, a empatia implica risco por parte do líder. Requer que se aumente o grau da própria humildade e que se reduza a percepção da própria posição de poder. Ao demonstrar empatia, o líder revela seus sentimentos e valores para a organização.

A empatia é a capacidade de expressar as próprias emoções com maturidade e representa uma habilidade complexa, que varia entre os indivíduos. Pode desenvolver relacionamentos positivos e melhorar a capacidade de resolução de problemas e tomada de decisões e levar ao cumprimento de metas pessoais e a um maior desenvolvimento da organização.[9]

Desenvolvimento Organizacional

As estruturas organizacionais podem ser mecanicistas ou orgânicas. As estruturas mecanicistas são os esquemas hierárquicos tradicionais com papéis claramente definidos, controle e tomada de decisões centralizados, habilidades previsíveis e confiáveis, supervisão próxima e informações que fluem verticalmente de cima para baixo. Dentro de uma estrutura mecânica, a padronização por meio de procedimentos operacionais é a norma, da mesma forma que a liderança é voltada ao status e a promoção por desempenho é lenta e constante. Essa estrutura rígida é típica de ambientes estáveis e imutáveis.

No extremo oposto do espectro organizacional estão as estruturas orgânicas. As estruturas orgânicas promovem a flexibilidade para reagir a ambientes em rápida mutação. Elas descentralizam e relaxam os papéis e autoridade na tomada de decisões, incentivando o desenvolvimento de novos tipos de habilidade de trabalho, que possam responder a tarefas em constante mudança. Relaxam-se as regras, o que promove e recompensa o fluxo de ideias novas e criativas por toda a organização. O clima organizacional orgânico estimula os funcionários de diferentes áreas profissionais, setores e formação a trabalharem juntos na resolução de problemas mediante o compartilhamento de informações e a promoção do trabalho em equipe e da criatividade dentro da organização. Com o tempo, normas e valores específicos se desenvolvem, enfatizando a competência pessoal, a perícia e a capacidade de agir de forma inovadora. Aspectos típicos da estrutura orgânica são a confiança, a autonomia, a gestão de conhecimentos e a comunicação aberta via redes.[10]

As empresas em ambientes extremamente competitivos e em constante mutação, como as indústrias tecnológica e farmacêutica, refletem muitas características orgânicas. O caráter complexo e de constante mutação da

contrainsurgência e de todo o espectro de operações forçou o Exército dos EUA a transformar-se em direção a uma estrutura mais orgânica.

Empatia Firme

Robert Goffee e Gareth Jones oferecem uma sugestão simples, mas profunda, em seu artigo "Why Should Anyone Be Led By You?" ("Por que alguém deveria ser liderado por você?", em tradução livre). Sua resposta à pergunta do título é que os que nos inspiram devem nos liderar:

> (1) mostrando sua fraqueza de forma seletiva (revelando humildade e vulnerabilidade), (2) confiando na intuição (interpretando novos dados), (3) administrando com uma empatia firme (preocupando-se intensamente com os funcionários e com o trabalho que eles realizam) e (4) revelando suas diferenças (mostrando o que têm de especial).[11]

O conceito de "empatia firme" vem ganhando aceitação entre os líderes empresariais e cientistas comportamentais. Visa a separar a empatia real e aplicável das aplicações acadêmicas vagas constantes da teoria inicial sobre relações interpessoais. Chris Sattlerwaite, Diretor Geral (*Chief Executive Officer — CEO*) da companhia Bell Pottinger Communications, adere ao conceito de "empatia firme", rejeitando a definição suave constante de muitas obras sobre administração. Ele lida habilmente com os desafios de gerenciar pessoas criativas, ao mesmo tempo em que toma decisões difíceis. "Se necessário, posso ser implacável", diz ele. "Contudo, enquanto estiverem comigo, eu prometo que o meu pessoal aprenderá algo."[12]

A empatia firme significa dar às pessoas aquilo que necessitam, não o que querem. Para isso, é preciso equilibrar o respeito pelo indivíduo e a preocupação com as tarefas, o que não é fácil em um ambiente extremamente competitivo e em constante mutação. A característica central da empatia firme é a dedicação de um líder aos seus seguidores e o desejo de ajudá-los profissional e pessoalmente. Ao contrário dos líderes complacentes e afáveis, os que praticam a empatia firme exigem ações firmes, diretas e centradas em valor, que não sacrifiquem os padrões, mas continuem sensíveis à necessidade de fazer com que os seguidores cresçam e se desenvolvam durante o processo.

Departamento de Defesa, MCS1 Chad J. McNeeley

O tenente-coronel James A. Swords, comandante da Warrior Transition Unit, 10ª Divisão de Montanha, visita os soldados designados para o Forte Drum e seus familiares, Estado de Nova York, 9 de fevereiro de 2009.

A empatia firme demonstra uma compreensão total da visão ou situação do seguidor. Como apontam Daniel Goleman, Richard Boyatzis e Annie McKee, significa expressar emoções, e não abafá-las.[13] Um clima de liderança que promova a empatia firme beneficia os relacionamentos e a confiança, fortalecendo, assim, a organização.

Há poucos exemplos melhores de empatia "firme" que o demonstrado pelos líderes do sargento Alvin C. York. Ao ser recrutado, York, cristão devoto, informou aos seus comandantes, o capitão E.C.B. Danforth, comandante da Companhia G/ 328º Regimento de Infantaria, da 82ª Divisão; e o major George E. Buxton, comandante do 328º Batalhão de Infantaria da 82ª Divisão, que ele não acreditava em matar. Os exemplos do major Buxton e do capitão Danforth são relevantes ainda hoje. Reconhecendo um líder potencial e um soldado nato, esses homens cederam horas de seu precioso tempo para ajudar o soldado York a lidar com seu conflito espiritual. Até lhe concederam duas semanas de licença para ponderar sua decisão. Por causa de sua paciência e compreensão, foram capazes de se colocar claramente no lugar de York e entender seu dilema. Por sua vez, York foi capaz de se comprometer totalmente com suas responsabilidades e acabou salvando seu regimento da derrota.[14]

Qualquer que seja o fator que leve os jovens aos centros de recrutamento hoje em dia, eles normalmente têm três necessidades em comum com seus homólogos civis: a necessidade de afiliação, a necessidade de realização e a necessidade de poder.[15] Os líderes empáticos sintonizados não só entenderão esses três desejos, como também criarão um forte sentido de coesão de unidade e trabalho em equipe. Em ambientes de baixa confiança, o fator mais importante de todos em determinar a confiança e a credibilidade é a percepção de preocupação, empatia e comprometimento. Vincent T. Covello, diretor do Centro de Comunicação de Riscos (*Center for Risk Communication*) e um dos principais especialistas na comunicação de crise, sustenta que as pessoas muitas vezes decidem se o comunicador é atencioso, empático e comprometido nos primeiros dois minutos de uma comunicação e, com frequência, nos primeiros nove a trinta segundos. Uma vez feita, a avaliação é, muitas vezes, extremamente resistente à mudança.[16] Há cada vez mais indícios de que os indivíduos respondem ao líder se as demonstrações de empatia dele fazem com que se sintam compreendidos e valorizados. O comportamento empático do forte líder encoraja os seguidores, incutindo um maior grau de afiliação. O seguidor percebe, então, uma forte identidade coletiva e exibe um comportamento de cidadania organizacional em relação ao líder e aos colegas de trabalho. Os novos relacionamentos derivados da empatia costumam melhorar a percepção de integridade e credibilidade do líder e tendem a gerar a cooperação e a confiança.

O conhecimento e a compreensão adquiridos desse sentido de empatia capacitam os líderes a influenciar as emoções e atitudes dos seguidores, incluindo sentimentos de animação, entusiasmo e otimismo em apoio às metas e objetivos empresariais.[17] Os grupos serão, assim, extremamente coesos. Se os líderes atenderem à necessidade de afiliação, é provável que se obtenham graus elevados de realização, à medida que o desenvolvimento profissional e a confiança aumentarem.

A orientação profissional e pessoal é uma ferramenta de desenvolvimento organizacional fundamental para os oficiais militares. A orientação de desempenho é um conceito de desenvolvimento organizacional relativamente novo, derivado da pesquisa em psicanálise do Dr. Carl Rogers nos anos 40. O que o Dr. Rogers denominou "terapia centrada na pessoa" incluía uma mudança de soluções direcionadas para problemas individuais e relacionamentos mais pessoais com seus pacientes. Essa terapia os ajudava a perceber que eles podiam ajudar a si mesmos. Ele fazia isso impelindo a pessoa rumo ao crescimento e enfatizando o desempenho imediato e futuro em vez do passado. Ao retirar a responsabilidade pelo crescimento e desenvolvimento do terapeuta e transferi-la para o paciente, um maior sentido de autoestima e confiança se desenvolvia.[18]

Quando devidamente realizada, a orientação requer humildade e abertura.

Os métodos de orientação do Exército supostamente não são diferentes. Os regulamentos do Exército exigem que os líderes de todos os escalões realizem sessões periódicas de orientação de desempenho profissional, mas a maioria dos meus alunos informa que elas são, na melhor das hipóteses, esporádicas. Ironicamente, a orientação de desempenho é o principal método para atender à necessidade de afiliação dos seguidores, e não há melhor ferramenta para promover um clima de empatia. Quando devidamente realizada, a orientação requer humildade e abertura. O líder facilita o diálogo com o soldado ao discutirem o desempenho individual e criarem planos de desenvolvimento. O líder deve ser paciente, concentrar-se claramente no soldado e escutar suas respostas. O líder precisa demonstrar sua capacidade não só de influenciar o soldado, como também de ser influenciado por ele, e ser capaz de falar livremente sobre questões que considerar importante não só para o soldado, como também para a organização.

Um líder observador verifica cuidadosamente a linguagem corporal do soldado e tenta detectar a emoção. Isso permite que o soldado expresse opiniões pessoais, apresente ideias e se sinta como um integrante valorizado da equipe. O comportamento empático do líder resulta

em descobertas valiosas sobre os desejos, necessidades e percepções dentro da organização. Segundo a obra clássica de Stephen Covey, *Principle Centered Leadership* ("Liderança Baseada em Princípios"):

> A orientação é uma demonstração aberta de preocupação, que provavelmente contribuirá para o desenvolvimento de um vínculo ativo e identificação com o líder. Escutar as opiniões e preocupações deles com sinceridade, assim como ajudá-los em seu desenvolvimento profissional na solução de um problema pessoal, claramente ilustra o valor que o líder atribui ao soldado... Uma postura de empatia é extremamente atraente porque mantém o líder aberto, e os outros sentem que ele aprende e pode ser influenciado... A empatia significa estar aberto para o novo aprendizado e para a mudança. A chave para que os líderes os influenciem é a sua percepção de que eles têm influência sobre o líder.[19]

A confiança entre o líder e os liderados começa, muitas vezes, com a orientação. À medida que os soldados se tornam mais capacitados e profissionais, as oportunidades aumentam por meio da concorrência e da promoção. Uma vez que confie em um subordinado, o líder lhe confere mais responsabilidade e poder.

Idealmente, a orientação representa a fusão da humildade com a empatia; sem a humildade, não haverá uma verdadeira empatia. A análise empática de um funcionário ou organização pode determinar o estilo de liderança empregado. Como explicou o autor Stephen Covey, "a dinâmica humana é apenas mais uma variável em um ambiente organizacional complexo, e o estilo de liderança é adaptado para explorar o potencial total de cada funcionário".[20]

Aproveitando trechos de um estudo de caso elaborado por Matt Broaddus, um professor de liderança da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, intitulado "If I Could Do It All Over Again..." ("Se eu pudesse fazer tudo de novo", em tradução livre), segue um exemplo de orientação empática:

> O tenente-coronel Mitchell estava no comando havia um ano. O batalhão foi enviado para o Afeganistão em maio, apenas um mês depois que ele assumiu o comando. Seis meses depois de o batalhão ser desdobrado, os dias haviam se tornado indistinguíveis e passava-se de um desastre potencial para outro. A missão era excepcionalmente exigente, o batalhão estava sobrecarregado e os integrantes desempenhavam tarefas para as quais não haviam sido treinados. As condições nas bases avançadas de operações recém-estabelecidas eram difíceis, o tempo havia mudado de muito quente para extremamente frio, com ventos contínuos e súbitas tempestades de areia, o que fazia com que fosse difícil respirar e impossível permanecer limpo. As refeições (em bandejas e prontas para consumo) eram monótonas; as barracas de dormir estavam superlotadas; e chuveiradas com água quente eram raras. Ao longo do último mês, o capitão Pete Smith, comandante da Companhia Alfa, antes um líder de combate forte, motivado e extremamente competente, havia mudado. Tornara-se quieto e só se comunicava quando necessário. Estava sempre com uma expressão sofrida no rosto, e Mitchell sentia que ele o evitava. Além disso, o desempenho da Companhia Alfa estava se deteriorando. Ao ponderar o método para orientar o Cap Smith, o Ten Cel Mitchell primeiro considerou uma orientação de desempenho direta e unilateral, o velho método severo que ele empregara quando era um jovem comandante de companhia. Essa abordagem unilateral era fácil e colocaria Smith "de alerta", delineando claramente as medidas corretivas que ele precisava tomar para manter o emprego. Contudo, ao analisar o desempenho e o comportamento anteriores de Smith, percebeu que havia algo errado. O desempenho não simplesmente piora sem um motivo. Ele fez algumas anotações, pegou seu capacete e foi atrás do Cap Smith. Encontrou-o em sua viatura, auxiliando o motorista, que fazia a manutenção. Ao vê-lo aproximar-se, Smith tomou a posição de sentido, mas não demonstrou emoção alguma. Depois de receber uma breve atualização da situação, o Ten Cel Mitchell pediu que Smith o acompanhasse. Andaram até a viatura e, depois de liberar

a equipe, subiram na traseira do veículo. O Ten Cel Mitchell removeu seu capacete e solicitou que Smith fizesse o mesmo. Explicou as circunstâncias da reunião e fez, então, algumas perguntas cuidadosamente selecionadas sobre o desempenho da unidade. O Ten Cel Mitchell ouviu atentamente o Cap Smith, observando suas reações. Não interrompeu, apenas escutou e observou. O Ten Cel Mitchell confirmou as respostas cuidadosamente, fazendo perguntas mais detalhadas e sugestivas sobre a vida pessoal e acontecimentos em casa do Cap Smith. O Ten Cel Mitchell observou, com base na aparência exausta, respostas evasivas e atitude inquieta do Cap Smith, que havia algo mais nessa história. Esse era um dos melhores e mais respeitados comandantes de companhia, cujo desempenho em combate havia sido notável. Mitchell foi paciente, compreensivo e empático em relação a Smith. Finalmente, depois de alguns minutos, o Cap Smith admitiu que Jake, seu único filho, que tinha cinco anos de idade, havia sido diagnosticado recentemente com linfoma e começaria a quimioterapia em alguns dias. Seu prognóstico era incerto. Embora sua mulher fosse uma pessoa forte, ela começava a sucumbir à pressão e à ansiedade. O Cap Smith sentia que estava em um beco sem saída. Sentia-se dividido entre sua lealdade à família e sua lealdade aos seus homens. A culpa e o estresse tinham um grave impacto sobre ele. Mitchell compreendeu a posição de Smith, porque havia enfrentando um caso de câncer em sua própria família. O Cap Smith estava aturdido demais para liderar sua companhia com eficácia. Embora o Ten Cel Mitchell não quisesse "perder temporariamente" um de seus melhores comandantes, era melhor tanto para Smith quanto para a companhia permitir que ele voltasse para cuidar do filho extremamente doente e da esposa emocionalmente esgotada. Fazia sentido, moldava o Cap Smith como futuro líder e gerava um impacto positivo sobre todo o batalhão.[21]

Os resultados da orientação do Ten Cel Mitchell terão efeitos positivos duradouros na organização como um todo. À medida que o líder cultiva um clima de empatia, a organização se torna mais coesa e atenciosa. Os seguidores desejam imitar o líder, e um clima de empatia passa a permear a organização. Ele se manifesta por meio de um melhor desempenho da unidade; um menor número de medidas disciplinares, problemas e incidentes relacionados com o estresse; e maior lealdade para com a organização.

Técnicas para Desenvolver a Empatia

Martinuzzi observa que a "Empatia é o músculo emocional que se fortalece à medida que você o utiliza."[22] Goleman, Boyatzis e McKee também defendem essa ideia:

> As pessoas empáticas são excelentes em reconhecer e atender às necessidades de clientes e subordinados. Parecem ser acessíveis e querer escutar o que as pessoas têm a dizer. Escutam atentamente, notando o que de fato preocupa as pessoas, e respondem com precisão. Os líderes alienados e desanimados são um dos principais motivos pelos quais as pessoas talentosas deixam uma organização, levando consigo o conhecimento da empresa.[23]

Os líderes podem tornar-se mais empáticos? Como muitas áreas da teoria da liderança, elevar a empatia à categoria de atributo fundamental gera certo debate. As questões centrais parecem ser as seguintes:

- Os líderes podem ter sucesso sem desenvolver a empatia?
- A empatia é um atributo de liderança desenvolvido?

Empatia e sucesso. O produtor da Walt Disney Manly Kaplan afirma: "Conheci líderes que não tinham empatia alguma e eram líderes mesmo assim, mas os que a tinham me emocionaram e inspiraram mais."[24] Muitos dos melhores líderes são líderes empáticos. São capazes de avaliar o estado de ânimo de uma organização, tomando o seu pulso emocional. Quanto a esse assunto, Goleman, Boyatzis e McKee observaram o que segue:

> Se estiver sintonizado com que os outros sentem em um dado momento, um líder será capaz de dizer e fazer o que for apropriado, dissipando o medo, aplacando a raiva ou

> compartilhando a alegria... A chave é tomar decisões inteligentes, que transformem aqueles sentimentos em ações positivas, que alcancem as metas e os objetivos organizacionais.[25]

Os líderes do Exército que operam atualmente em ambientes afastados, perigosos e ambíguos podem, sem dúvida, identificar-se com a empatia demonstrada pelo tenente Rick Rescorla, um chefe de pelotão na Companhia Bravo, do 2º Batalhão/ 7º Regimento de Cavalaria, que combatia no Vietnã em novembro de 1965. Segundo o relato do general Moore sobre a Batalha da Zona de Pouso Raio-X (*Landing Zone X-Ray*), no Vale de Ia Drang, o Ten Rescorla, um veterano experiente do Exército britânico e suas operações em Chipre e Rodésia, demonstrou um gesto de empatia verdadeiramente inesquecível ao liderar seu pelotão em combate. Depois de fazer o reconhecimento do terreno do ponto de vista do inimigo, Rescorla reposicionou suas linhas, na expectativa do ataque dos norte-vietnamitas. Durante a primeira longa noite na Zona de Pouso Raio-X, detectando o estresse e o medo que permeavam o pelotão, ele incentivou a conversa entre as trincheiras para aliviar a tensão. "Quando nada mais funcionou", ele cantou "Wild Colonial Boy" e uma música conhecida da Cornualha, "Going Up Camborne Hill", que eram respondidas com gritos de "Hard Core!" e "Garry Owen!", o que lhe assegurou que seus homens continuavam firmes.[26]

Muitos dos melhores líderes... são capazes de avaliar o estado de ânimo de uma organização, tomando o seu pulso emocional.

Trinta e cinco anos depois, Rick Rescorla recorreu mais uma vez ao canto para aliviar os temores dos que estavam sob sua responsabilidade como vice-presidente de segurança da empresa Morgan Stanley, a firma de corretagem que ocupava 22 andares da torre sul do World Trade Center. À medida que milhares de funcionários apavorados da Morgan Stanley evacuavam a torre, Rescorla cantava para eles da mesma forma que havia cantado para os soldados naquela longa noite no Vietnã. "Cantou 'God Bless America'. Cantou músicas do Exército britânico nas Guerras Zulus. Cantou velhas canções de trabalhadores de minas do País de Gales."[27]

Todos os funcionários da Morgan Stanley escaparam do colapso, e esse velho soldado valente e determinado, mas empático, foi visto vivo pela última vez subindo as escadas com bombeiros de Nova York. Rick Rescorla é apenas um exemplo de muitos líderes empáticos de sucesso. Ícones da liderança como Washington, Grant, Lee, Bradley e Powell demonstraram graus de empatia. Assim, embora a maioria dos líderes tenha algum grau de empatia, os grandes líderes tornaram-se mestres nela.

Um atributo de liderança desenvolvido. Como a maioria das habilidades de liderança, uma vez que o líder se torne pessoalmente consciente da deficiência, há métodos para aprimorá-la. Segundo K.M. Lewis, da firma K.M Lewis Leadership Consulting:

> Começa com o desejo sincero de modificar seu comportamento; a admissão de que a empatia não é apenas uma importante habilidade de liderança, como também uma habilidade de vida essencial, aplicável a todos os relacionamentos pessoais. Há pouca divergência quanto ao fato de que os que são capazes de ler as emoções do outro são mais eficazes em relacionamentos interpessoais.[28]

Contudo, os líderes podem superar seu déficit de empatia? Sem dúvida, o processo começa com uma autoavaliação. Há inúmeras ferramentas de avaliação de liderança disponíveis, mas, independentemente da ferramenta utilizada, ela deve seguir-se de um plano de aperfeiçoamento. Para muitas pessoas, a empatia não é uma característica ou habilidade natural. A complexidade da empatia reside no fato de que ela requer o domínio da escuta empática. De todos os atributos e habilidades de liderança, saber escutar talvez seja o mais importante.[29]

A escuta empática é muitas vezes empregada como sinônimo de "escuta ativa" ou "escuta reflexiva", mas, na realidade, difere por causa do seu foco no controle. Na verdade, a escuta

ativa e a escuta reflexiva raramente digerem o significado físico ou emocional completo transmitido pelo comunicador e nunca atingem uma compreensão total do seu "ponto de vista".[30] Como diz Baldoni, a escuta empática "cria uma dinâmica poderosa de interação humana, que permite que as pessoas sintam que foram ouvidas, realmente ouvidas. Essa é uma das melhores formas de desenvolver confiança e relacionamentos duradouros com outro ser humano.[31] A escuta empática é, assim, um nível mais profundo de escuta — a disciplina de se esforçar pelos outros ao realmente tentar "ver como eles veem e sentir o que eles sentem".

Martinuzzi sugere várias outras medidas essenciais que os líderes podem tomar para melhorar sua empatia:

- Não interrompa. Não rejeite, não apresse, não desafie.
- Aumente sua capacidade de entender a comunicação não verbal do outro, porque as pessoas muitas vezes não comunicam abertamente o que sentem.
- Pratique a regra dos 93%. As palavras representam 7% da mensagem total comunicada. Os outros 93% são comunicados pela linguagem corporal. Franzir a testa, bocejar ou olhar para o relógio demonstram uma falta de interesse e compreensão.

A empatia não é pena, compaixão ou simpatia, mas uma habilidade desenvolvida, que gera a confiança...

- Esteja totalmente presente. Não faça outras coisas enquanto se comunica. Não mande e-mails, não atenda ligações, não trabalhe com documentação. Isso é desrespeitoso e demonstra que você tem outras prioridades.
- Sorria. Demonstre uma postura positiva — uma postura que demonstre que você quer estar ali.
- Encoraje as pessoas, especialmente as quietas. Confirme tudo o que disserem e faça perguntas sugestivas para buscar clareza.
- Mostre às pessoas que você se importa demonstrando interesse por elas. Demonstre uma curiosidade autêntica sobre suas vidas. Faça perguntas sobre seus hobbies, desafios, famílias e aspirações.
- Ao visitar um subordinado, não fique de pé ao falar. Sente-se e fique no mesmo nível.
- Tome o pulso de um departamento ou organização. Aprenda a ler o estado de ânimo.
- Treine seus funcionários para serem empáticos.[32]

Embora não seja exclusiva, essa lista oferece um bom ponto de partida para desenvolver um caráter empático.

Aplicação

Diferentemente de muitas definições de liderança, a caracterização do Exército constante do Manual de Campanha *FM 6-22*, *Army Leadership* (Liderança do Exército), impõe diretamente aos seus líderes a obrigação adicional de "melhorar a organização".[33] O general Creighton Abrams resumiu com eloquência a organização do Exército: "Os soldados não estão no Exército. Os soldados são o Exército."[34] A empatia não é pena, compaixão ou simpatia, mas uma habilidade desenvolvida, que gera a confiança, melhora a comunicação e promove relacionamentos dentro e fora das organizações. Nossos soldados são inteligentes, inovadores, adaptáveis e criativos. São hábeis em tecnologia e desejam fortemente cumprir a missão. O desenvolvimento pessoal e profissional empático promove um clima de liderança, que respeita os indivíduos e estabelece uma base para o aprendizado individual e organizacional.

Embora seja uma palavra mal compreendida, a empatia é uma habilidade de liderança, que é tão significativa que o Exército a incluiu entre os seus doze atributos da liderança. A liderança empática é uma habilidade interpessoal poderosa, a qual, quando cultivada e empregada, aprimorará os relacionamentos humanos e construirá uma organização melhor e mais bem-sucedida.***MR***

Agradecimentos especiais a Thomas C. Wingfield, Christian B. Keller e Joseph P. Doty pelas suas contribuições a este artigo.

Força Aérea dos EUA, Sgt Brian E. Christiansen

Um comandante conversa com seus subordinados durante reunião de comandantes em Camp Shelby, Mississipi, 19 de abril de 2007.

REFERÊNCIAS

1. U.S. Army Field Manual (FM) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO] October 2006), pp. 4-9.

2. MARTINUZZI, Bruna. *What's Empathy Got To Do With It?* (West Vancouver, British Columbia: Clarion Enterprises Ltd, 2006), disponível em: <http://www.increaseyourreq.com> (28 de maio de 2008).

3. MORLEY, Karen. "In-focus Leadership Challenges: Australian Survey Provides Insights", *Leadership in Action 25*, no. 5 (November/December 2005), pp. 14-17.

4. Merriam-Webster's Dictionary of Synonyms online, s.vv. "empathy", "sympathy", "compassion", "pity", disponível em: <http://www.merriam-webster.com> (22 de maio de 2008).

5. ROGERS, Carl R. (Boston: Houghton Mifflin, 1980), pp. 142-43, citação no ensaio de John Stewart e Milt Thomas, "Dialogic Listening: Sculpting Mutual Meanings", in STEWART (ed.), *Bridges Not Walls: A Book About Interpersonal Communications*, 6th ed. (New York: McGraw-Hill, Inc., 1995), p. 186.

6. MARTINUZZI, p. 2.

7. BRENNER, Rich. "The Use of Empathy", *Point Lookout 6*, no. 1, 4 de janeiro de 2006, disponível em: <http://www.chacocanyon.com/pointlookout/060104.shtml> (22 de maio de 2008).

8. ROWAN, John. "A Guide to Humanistic Psychology: The Person-Center Approach", *Association of Humanistic Psychology*, 2001, disponível em: <http://www.ahpweb.org/rowan_bibliography/chapter6.html> (24 de outubro de 2007).

9. KELLETT, Janet B.; HUMPHREY, Ronald H.; SLEETH, Randall G. "Empathy and the Emergence of Task and Relations Leaders", *Leadership Quarterly 17* (August 2006): pp. 146-62.

10. JONES, Gareth R. *Organizational Theory, Design, and Change*, 5th ed. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007), pp. 106-107.

11. GOFFEE, Robert; JONES, Gareth R. "Why Should Anyone Be Led By You?" *Harvard Business Review 78*, no 5 (September/October 2000), disponível em: <http://web.ebscohost.com.lumen.cgsccarl.com/ehost/detail?vid=6&hid=20705d> (20 de dezembro de 2007).

12. Ibid. p. 4.

13. GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School, 2002), p. 50.

14. FM 6-22, 8-4.

15. JAEPIL, Choi. "A Motivational Theory for Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment", *Journal of Leadership and Organizational Studies 13*, no. 1 (Fall 2006), disponível em: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1137036221&sid=1&Fmt=3&clientId=417&RQT> (1 de março de 2008).

16. COVELLO, Vincent T. "Principles of Good Risk Communication Practices and Crises: Tools and Techniques for Communicating Effectively and Radiation, Nuclear Energy, and Related Technologies". (Trabalho elaborado para a oficina sobre boas práticas de comunicação no Extremo Oriente, Tsuraga, Japão, pp. 15-17 novembro de 1999).

17. GEORGE, J.M. "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence", *Human Relations 53* (2000), pp. 1027-55.

18. ROGERS, Carl R. "Significant Aspects of Client-Centered Therapy". Publicado originalmente em *American Psychologist 1*, pp. 415-22, (1942), recurso de Internet desenvolvido por Christopher D. Green, York University, Toronto, Ontário, março de 2000, disponível em: <www.pyschclassics.yorku/ca/Rogers/therapy.hml> (20 de maio de 2008).

19. COVEY, Stephen R. *Principle Centered Leadership* (New York: Fireside, Simon Schuster, 1992), pp. 45-46.

20. GELLER, Scott E. "Empathic Leadership", *International Statement for Industrial Safety & Hygiene News Magazine*, 2000, disponível em: <www.safetyperformance.com/pdf/Articles/2000/EmpathicLeadership.pdf> (20 de maio de 2008).

21. BROADDUS, Matt. "If I Could Do It All Over Again...", in *US Army Command and General Staff College, 2008, L100: Developing Organizations and Leaders: Advance Sheets and Readings Student Issue*, agosto de 2008 (Washington, DC: GPO, 2008).

22. MARTINUZZI, p. 2.

23. GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE, p. 50.

24. BENNIS, Warren. *Managing People is Like Herding Cats* (Provo, Utah: Executive Excellence Publishing, 1997), p. 107.

25. GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE, p. 30.

26. MOORE, Harold G.; GALLOWAY, Joseph L. *We Were Soldiers Once… and Young: Ia Drang-the Battle that Changed the War In Vietnam* (New York: Random House Publishing Group, 1992), p. 201.

27. GALLOWAY, Joseph L. "From Vietnam to 9/11, Remembering A True Hero", *Salt Lake Tribune*, 7 de abril de 2006.

28. LEWIS, K.M. "When Leaders Display Emotion: How Followers Respond to Negative Emotional Expression of Male and Female Leaders". *Journal of Organizational Behavior 21* (2000): pp. 221-34, citação em LIVINGSTONE, Holly; NADJIWON-FOSTER, Maria; SMITHERS, Sonya. *Emotional Intelligence and Military Leadership* (Canadian Forces Leadership Institute, Ministry of Defence: 11 de março de 2005).

29. BALDONI, John. *180 Ways to Walk the Leadership Talk: The "How To" Handbook for Leaders at All Levels*, eds., HARVEY, Eric; BALDWIN, Juli; MASON, Jill (Dallas: The Graphics Group, 2006), p. 1.

30. COVEY, Stephen R. *The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic* (New York: Fireside, Simon Schuster, 1989), p. 24.

31. HUNTER, James C. *The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader* (New York: Crown Publishing Group, 2004), pp. 114-16.

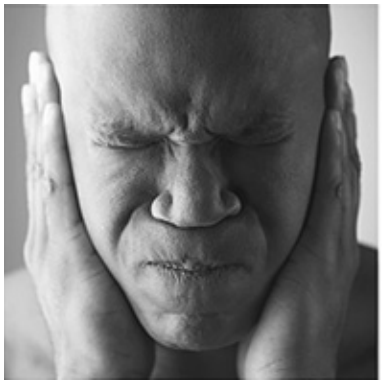
32. MARTINUZZI, pp. 2-4.

33. FM 6-22, pp. 1-2.

34. ABRAMS, Creighton. citação em SORLEY, Lewis. *A Better War* (New York: Harcourt, Inc., 1999), p. 370.

A Inteligência Emocional e o Modelo de Requisitos de Liderança do Exército

Tenente-Coronel Gerald F. Sewell, Exército dos EUA, Reformado



A inteligência emocional é a capacidade para reconhecer nossos próprios sentimentos e os dos outros, para motivar-nos e para administrar bem as emoções em nós mesmos e em nossos relacionamentos.

—Daniel Goleman em *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, 1995

De um modo geral, a inteligência emocional trata das dimensões emocional, pessoal, social e de sobrevivência da inteligência, que são, muitas vezes, mais importantes para o funcionamento diário do que os aspectos cognitivos mais tradicionais da inteligência. A inteligência emocional se refere a entender a si mesmo e aos outros, relacionar-se com as pessoas e enfrentar e adaptar-se ao ambiente imediato para ser mais bem-sucedido em lidar com exigências do ambiente.

—Reuven BarOn, Ph.D., em *BarOn EQ-I Technical Manual*, 2004.

EXISTE UMA FUNÇÃO para a inteligência emocional na liderança do Exército dos EUA? A liderança militar é incompatível com o conceito de inteligência emocional? A inteligência emocional é flexível demais? Os líderes do Exército são duros demais? A liderança no Exército é mecânica demais, com base no fato de ser desenvolvida por meio da instrução em estilos de liderança e processos de gestão e do estudo das técnicas dos grandes líderes militares? Existe a necessidade de os líderes militares possuírem inteligência emocional? A resposta à última dessas perguntas é um sonoro "sim"! O elemento mais valioso em desenvolver e manter relacionamentos de sucesso, individuais ou de equipe, é a inteligência emocional.

Definição de Liderança do Exército

A liderança do Exército é mais que diagramas de jogadas de ataque e defesa, que programas de desenvolvimento de liderança estruturados sem emoção, que o estudo e análise da liderança ou que a motivação coercitiva. Segundo o

---

Gerald F. Sewell é professor adjunto de Liderança Militar na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, no Forte Leavenworth, Kansas. Trabalha no Departamento de Comando e Liderança e está envolvido no esforço de integrar a autoconsciência no currículo de liderança. É bacharel pela Bowie State College e mestre pela George Washington University. Serviu em várias funções de comando e estado-maior no território continental dos Estados Unidos e no exterior.

manual doutrinário sobre liderança, o Manual de Campanha *FM 6-22*, a liderança do Exército é o "processo de influenciar as pessoas com o fornecimento de um propósito, direção e motivação, ao mesmo tempo em que se atua para cumprir a missão e melhorar a organização".[1] O que falta na definição e no manual é uma ênfase holística no lado emocional da liderança, não no sentido do líder ultra-agitado, que gosta de socar a mesa ou gritar com os novos recrutas, ou do líder sentimental, considerado tabu, mas sim de líderes conscientes das próprias emoções e como elas afetam os que estão à sua volta ao executarem as missões e tarefas diárias que lhes são atribuídas. Segundo o psicólogo e autor Daniel Goleman, para obter êxito, um líder deve exercitar e estar consciente de suas emoções e como sua competência emocional influencia a forma como ele lidera e afeta seus seguidores.[2]

O *FM 6-22* descreve os atributos e as competências exigidas dos líderes do Exército. Mas quem compõe o corpo de líderes do Exército? O *FM 6-22* afirma que um líder do Exército é alguém que, em virtude do papel assumido ou da responsabilidade que lhe foi atribuída, inspira e influencia as pessoas de modo que elas cumpram as metas organizacionais. Os líderes do Exército motivam as pessoas dentro e fora da cadeia de comando a executar ações, concentrar o pensamento e moldar as decisões para o bem maior da organização.[3] A ideia que o público em geral faz de um líder do Exército consiste ou no velho graduado ríspido, ou no oficial carismático que lidera as tropas na batalha, ou ainda no general condecorado que profere um discurso inspirador. Contudo, com base na definição do Exército, seus líderes são pessoas que cumprem as responsabilidades que dela constam, isto é, soldados, civis, graduados, oficiais especialistas e oficiais de carreira; de fato, todo o pessoal no sistema do Exército. O Exército reconhece que todos têm a capacidade e o potencial para ser um líder. Todos os líderes do Exército podem beneficiar-se de uma maior compreensão de suas emoções e das emoções dos outros.

...uma pessoa pode ter um treinamento de primeira categoria, uma mente incisiva e um suprimento inesgotável de boas ideias, mas, mesmo assim, não se tornar um bom líder.

Inteligência Emocional: Um Breve Histórico

A inteligência emocional está longe de ser um novo campo de estudo. Baseia-se em uma longa história de pesquisa e teoria nos campos da psicologia, inteligência humana e ciências sociais. Em seu livro *Frames of Mind* ("Estruturas da Mente"), publicado em 1983, o psicólogo Howard Gardner, da Universidade Harvard, indica que a origem do estudo do lado emocional da inteligência remonta ao início do século XIX, aos estudos de Franz Joseph Gall e seu assistente, Johann Spurzheim, que identificaram a presença de três faculdades afetivas no cérebro: a reverência, a autoestima e os poderes de reflexão.[4] O Dr. Reuven BarOn, autor e criador do Inventário do Quociente Emocional, identifica David Wechsler e seus estudos sobre "os aspectos não intelectivos da inteligência geral" conduzidos em 1940 como a base para o estudo da inteligência emocional.[5] Alguns dos trabalhos pioneiros mais notáveis na área foram realizados por Gardner. Em *Frames of Mind*, Gardner propunha que não havia apenas um tipo de quociente de inteligência (QI) que levava ao sucesso na vida, mas uma ampla gama de inteligências e pelo menos quatro variedades de inteligência interpessoal.[6] Gardner escreve sobre dois tipos de *inteligência pessoal* que lidam com as emoções. Fala da inteligência intrapessoal, que são os aspectos internos de uma pessoa, e da inteligência interpessoal, que se volta para fora em direção a outros indivíduos.[7] O trabalho pioneiro de Gardner foi aprofundado pelo psicólogo Peter Salovey, da Universidade Yale. Seu conceito de inteligência emocional incluía avaliar as emoções em si próprio e nos outros, ajustando-as e utilizando-as de modos adaptáveis.[8] Elas foram identificadas e descritas em seu estudo de 1990, conduzido com um colega,

Peter Mayer. O termo inteligência emocional também foi introduzido nesse estudo.[9]

O psicólogo Daniel Goleman popularizou a inteligência emocional com seu livro histórico de mesmo nome, que se tornou uma expressão corriqueira, assim como um campo de estudo digno de consideração nas comunidades empresarial, acadêmica e de ciências sociais. Goleman desenvolveu sua teoria sobre a inteligência emocional com base em pesquisas em mais de 200 organizações, explicando que, sem ela, uma pessoa pode ter um treinamento de primeira categoria, uma mente incisiva e um suprimento inesgotável de boas ideias, mas, mesmo assim, não se tornar um bom líder.[10] Respaldado por sua pesquisa, Goleman sustentava que, apesar de sua inteligência cognitiva e tino comercial, executivos e gerentes não poderiam ter conquistado um alto grau de sucesso se não possuíssem inteligência emocional.[11] Em seus estudos e teorias iniciais, baseados nas descobertas de Salovey e Mayer, Goleman adotou um modelo de cinco dimensões, que ele modificou posteriormente para quatro.[12]

A autoconsciência é relevante para as operações contemporâneas que exigem sensibilidade cultural...

Embora seja reconhecido como um dos principais expoentes da comunidade de inteligência emocional, o conceito de Goleman não é o único modelo ou visão definitiva sobre ela. O modelo de BarOn apresenta cinco dimensões da inteligência emocional, com 15 escalas. Ambos os conceitos se alinham com o Modelo de Requisitos de Liderança do Exército.

A Inteligência Emocional na Doutrina de Liderança do Exército dos EUA

O Exército dos EUA reconhece há muito que o seu êxito depende do seu pessoal. A velha máxima do Exército é "A missão em primeiro lugar. As pessoas sempre." Isso não é só retórica. O Exército gasta um tempo enorme enfatizando a importância dos relacionamentos entre líderes e seguidores, trabalho em equipe, espírito de profissionalismo e clima organizacional. Cada uma dessas questões requer a inclusão holística de componentes da inteligência emocional na doutrina e no treinamento e materiais sobre liderança.

O *FM 6-22* não restringe sua discussão dos aspectos emocionais da liderança ao Modelo de Requisitos de Liderança. Títulos de parágrafos que soam como competências da inteligência emocional aparecem por todo o manual. Os parágrafos tratam da autoconsciência do soldado e do líder, dos *fatores emocionais* [ênfase do autor] da liderança (autocontrole, estabilidade e equilíbrio), assim como do tato interpessoal, adaptabilidade e discernimento.[13]

A atual doutrina de liderança do Exército promove líderes autoconscientes, adaptáveis, flexíveis e ágeis. Cada um desses elementos é uma competência da inteligência emocional. A doutrina de liderança do Exército descreve seus líderes como sendo autoconscientes e inovadores e identifica a importância da autoconsciência: "A autoconsciência tem o potencial de ajudar todos os líderes a se tornarem mais bem adaptados e mais eficazes. A autoconsciência é relevante para as operações contemporâneas que exigem sensibilidade cultural e para a adaptabilidade do líder à inevitável mudança no ambiente."[14] Goleman identifica a autoconsciência como a base para a inteligência emocional.[15]

Faltam três elementos no *FM 6-22*:

- Não reconhece os atributos e as competências como elementos emocionais, sugerindo assim que são habilidades técnicas.
- Não discute a importância de compreender e aplicar os aspectos emocionais da liderança.
- Não discute como desenvolver as habilidades necessárias para empregar as diversas facetas das emoções com sucesso.

Tais medidas aperfeiçoarão os manuais de liderança e serão uma valiosa contribuição para que os líderes do Exército se tornem emocionalmente inteligentes e mais eficazes.

Em junho de 2008, o Exército publicou seu estudo sobre a Dimensão Humana em Todo o Espectro de Operações (*Human Dimension in Full Spectrum Operations, 2015-2024*). Apesar do título, o manual não discute os aspectos emocionais

dos soldados e líderes em tempos de paz ou em combate, quando as habilidades emocionais promovidas pela inteligência emocional são especialmente importantes para se entender como os soldados reagem e como desenvolvem resistência. O livrete identifica a dimensão humana como os componentes moral, cognitivo e físico para recrutar, preparar e empregar o Exército em todo o espectro de operações.[16] Contudo, o livrete aborda diversos aspectos da inteligência emocional. Identifica a necessidade de autoconsciência do líder e do reconhecimento dessa característica nos outros. O estudo também identifica o processo de socialização do soldado para com o líder e do líder para com o soldado, sendo ambos elementos da inteligência emocional e da necessidade individual de desenvolver um conceito amplo de consciência social.[17] Identificar esses elementos como sendo importantes para a dimensão humana é um importante primeiro passo.[18]

O próximo passo deve proporcionar uma aplicação holística desses elementos e de outros dentro da categoria da inteligência emocional. O estudo continua a abordagem mais geral do *FM 6-22* ao tratar dos aspectos emocionais dos soldados e líderes. O livrete de dez capítulos do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (*Training and Doctrine Command — TRADOC*) menciona de leve a autoconsciência e a empatia no capítulo 9, no qual discute os requisitos e responsabilidades da liderança. Infelizmente, a discussão do Exército sobre a dimensão humana não aborda nem se destina a abordar a pessoa como um todo; em vez disso, baseia-se em uma visão holística de como os seres humanos funcionam em um sistema. Entre esses sistemas estão o ambiente, a cultura, a comunidade, a política e a sociedade.[19] O livrete segue o *FM 6-22* no que diz respeito ao impacto da liderança na dimensão humana, afirmando: "A liderança se entrelaça com esse conceito tanto de forma explícita quanto implícita. O Manual de Campanha *FM 6-22* descreve a liderança em detalhe e a partir de várias perspectivas. Em vez de reformular essa informação, esse capítulo presume que a essência da liderança é imutável e que as características que o Exército quer desenvolver nos líderes de todos os escalões não mudará de forma significativa."[20] Identificadas no *FM 6-22* como atributos e competências, as características são os elementos que contêm a chave para utilizar a inteligência emocional na doutrina de liderança do Exército.

ATRIBUTOS

O que um líder é:

- **Um líder de caráter**
  - ***Valores do Exército***
  - ***Empatia***
  - ***Etos do guerreiro***
- **Um líder com presença**
  - ***Conduta militar***
  - ***Em boa forma física***
  - ***Calmo, confiante***
  - ***Resistente***
- **Um líder com capacidade intelectual**
  - ***Agilidade mental***
  - ***Bom discernimento***
  - ***Inovação***
  - ***Tato interpessoal***
  - ***Conhecimento do terreno***

COMPETÊNCIAS CENTRAIS DE LIDERANÇA

O que um líder faz:

- **Lidera**
  - ***Lidera outros***
  - ***Amplia a influência além da cadeia de comando***
  - ***Lidera pelo exemplo***
  - ***Comunica-se***
- **Desenvolve**
  - ***Cria um ambiente positivo***
  - ***Prepara-se***
  - ***Desenvolve os outros***
- **Realiza**
  - ***Obtém resultados***

Figura 1. Modelo de Requisitos de Liderança do Manual de Campanha *FM 6-22.*

Modelo de Requisitos de Liderança do Exército

No *FM 6-22*, o Exército define, delineia e descreve sua doutrina de liderança. A base dessa filosofia é destacada no Modelo de Requisitos de Liderança do Exército, que identifica os atributos e competências necessários para os líderes de sucesso. Os atributos e competências são paralelos aos conceitos de inteligência emocional de Goleman e BarOn.

Revisado e publicado em outubro de 2006, o *FM 6-22* dá uma guinada em relação à base histórica da liderança do Exército, as características que descrevem o que um líder do Exército precisa "ser, saber e fazer". Embora continue a definir implicitamente seus líderes com base em "ser" (características e atributos que um líder deve ter), "saber" (habilidades e conhecimentos que eles precisam possuir e desenvolver) e "fazer" (como eles, por sua vez, atuam com esses atributos, habilidades e conhecimentos), o Exército não enfatiza mais esses termos. Na versão de 2006, o Exército determinou que era mais importante colocar a ênfase doutrinária nos aspectos intangíveis do líder, no sentido dos atributos e das habilidades de liderança constantes das competências que um líder deve ter. Os especialistas da área no Exército desenvolveram um Modelo de Requisitos de Liderança concebido com base nos atributos de liderança, o novo "ser e saber" conjugado, e nas competências de liderança, o novo "fazer" (consulte a Figura 1).

O *FM 6-22* observa que os componentes básicos do modelo se concentram no que um líder é e no que um líder faz. O caráter, presença e intelecto do líder o capacitam a dominar as competências centrais de liderança por meio do aprendizado contínuo. A aplicação equilibrada dos requisitos essenciais de liderança capacita o líder

COMPETÊNCIA PESSOAL		COMPETÊNCIA SOCIAL	
Autoconsciência	**Autogestão**	**Consciência Social**	**Gestão de relacionamentos**
— **Autoconsciência emocional** Autoconsciência — **Autoavaliação** Prepara-se — **Autoconfiança** Calmo, confiante Etos do guerreiro Conhecimento do terreno Conduta militar	— **Autocontrole emocional** — **Transparência** — **Adaptabilidade** Resistente Agilidade mental — **Realização** — **Iniciativa** Inovação — **Otimismo** Cria um ambiente positivo Em boa forma física	— **Consciência Organizacional** Valores do Exército — **Serviço** — **Empatia** Empatia	— **Liderança inspiradora** Lidera pelo exemplo — **Influência** Amplia a influência Lidera outros Comunica — **Desenvolve os outros** Desenvolve líderes — **Catalisador da mudança** Cria um ambiente positivo — **Gestão de conflitos** Tato interpessoal Bom discernimento — **Colaboração/trabalho de equipe** Obtém resultados

Figura 2. Modelo de Requisitos de Liderança e Interseção com o Modelo de Goleman

do Exército a desenvolver organizações coesas e de alto desempenho, capazes de projetar e apoiar o poder terrestre com eficácia. Também cria um clima organizacional positivo, possibilitando o aprendizado individual e de equipe, e a empatia com todos os membros de equipe, soldados, civis e seus familiares.[21]

Se estudarem e aplicarem a inteligência emocional, os líderes do Exército serão mais eficazes e bem-sucedidos em construir organizações e equipes fortes.

Os elementos da inteligência emocional são inerentes a cada um dos atributos (o que um líder do Exército é) e das competências (o que um líder do Exército faz). Os atributos e as competências são compatíveis com o modelo de Goleman e se encaixam perfeitamente nas dimensões da inteligência emocional.

Interseção entre Modelos

Os doze atributos do líder do Exército se alinham com as dimensões de Goleman, passando pelas áreas de competência pessoal e social. Sete dos doze atributos se encaixam perfeitamente na área de competência pessoal, já que dizem respeito especificamente a características pessoais do líder individual e ao que um líder precisa ser (consulte a Figura 2). As oito competências de liderança se encaixam nos dois lados do gráfico, e cada uma delas se enquadra na dimensão de gestão de relacionamentos, já que incluem estabelecer relacionamentos e lidar com os outros. A comparação demonstra que os aspectos emocionais dos atributos e competências de liderança se correlacionam com as competências da inteligência emocional do modelo de Goleman.

A inteligência emocional diz respeito a entender as próprias emoções e as emoções dos outros para tornar-se uma pessoa mais bem-sucedida. Os atributos e competências de liderança ajudam o líder a aprimorar-se a partir da compreensão de si mesmo e dos outros, assim como de seus relacionamentos com outros ao liderar pessoas e organizações. Os programas de desenvolvimento de liderança do Exército beneficiarão muito seus líderes ao colocar mais ênfase nos aspectos de inteligência emocional da liderança.

Não é uma Contradição

O Exército, em seu atual marco de liderança, não aborda de forma holística a importância do lado emocional da liderança. Apesar disso, os atributos e competências de liderança demonstram a importância da inteligência emocional para os líderes do Exército. O relacionamento entre os elementos de inteligência emocional e o Modelo de Requisitos de Liderança do Exército é claro: há aspectos emocionais inerentes aos atributos e competências, que levam à liderança eficaz quando compreendidos e empregados. O próximo passo para o Exército é incorporar a inteligência emocional em seus programas de desenvolvimento de líderes e soldados. Se estudarem e aplicarem a inteligência emocional, os líderes do Exército serão mais eficazes e bem-sucedidos em construir organizações e equipes fortes.***MR***

REFERÊNCIAS

1. U.S. Army Field Manual (FM) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO] October 2006), pp. 1-2.
2. GOLEMAN, Daniel. "What Makes a Leader", *Harvard Business Review* (November-December 1998): pp. 93-102.
3. FM 6-22, 1-2.
4. GARDNER, Howard. *Frames of Mind* (New York: Basic Books Inc., 1983), p. 12.
5. BARON, Reuven. *BarOn Emotional Quotient Inventory, Technical Manual* (New York: Multi-Health Systems, 1997), p. 2.
6. GARDNER, p. 239.
7. Ibid.
8. SALOVEY, Peter; MAYER, John D. *Emotional Intelligence* (New York: Baywood Publishing Company, Inc., 1990), p. 189, p. 190.
9. SALOVEY e MAYER, p. 185.
10. GOLEMAN.
11. Ibid.
12. GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. *Primal Leadership* (Boston, MA: Harvard Business School, 2002), p. 38.
13. FM 6-22, 6-4.
14. Ibid, 8-8.
15. GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE, p. 30.
16. Ibid, iii.
17. U.S. ARMY TRAINING AND DOCTRINE (TRADOC) PAMPHLET 525-3-7-01, *Human Dimension in the Future 2015-2024* (Washington, DC: GPO, 2008), p. 9.
18. Ibid., p. 16.
19. Definição de dimensão humana da Associação do Exército dos Estados Unidos (*Association of the United States Army — AUSA*), disponível em: <http://www.army.mil/-news/2008/10/09/13197-human-dimension-defined-at-ausa/> (7 de março de 2009).
20. TRADOC Pam 525-3-7.
21. FM 6-22, 2-4.

Capacitação de Nações Parceiras: Como Estabelecer as Condições para o Sucesso

Coronel Kenneth J. Crawford, Exército dos EUA

Cortesia do autor

Cerimônia de abertura da Rua Haifa, em 2007, depois de cinco meses de esforços conjuntos de reforma pela 2ª Brigada de Combate, 1ª Divisão de Cavalaria; USAID; e Belladiyah do bairro Karkh, em Bagdá.

MUITOS DE NOSSOS soldados e líderes estão em sua segunda, terceira ou quarta missão no Iraque ou no Afeganistão. Embora seja provável que estejam executando missões no escalão superior imediato, eles utilizam as experiências dos seus desdobramentos *anteriores* para fornecer o foco e a energia para superar desafios e adversidades.

Nossa cultura profissional inclui identificar a missão, visualizar a situação final, desenvolver e implantar soluções para alcançá-la, cumprir a missão com sucesso e começar tudo outra vez como rotina. Ninguém começa com a intenção de fracassar.

Devemos estabelecer as condições para o futuro sucesso fornecendo uma base de habilidades, conhecimentos e recursos em nossos programas de treinamento e ensino por meio de uma metodologia abrangente desde o patamar do soldado individual até o de estado-maior e comandantes de corpo de exército.

Como Enquadrar o Problema

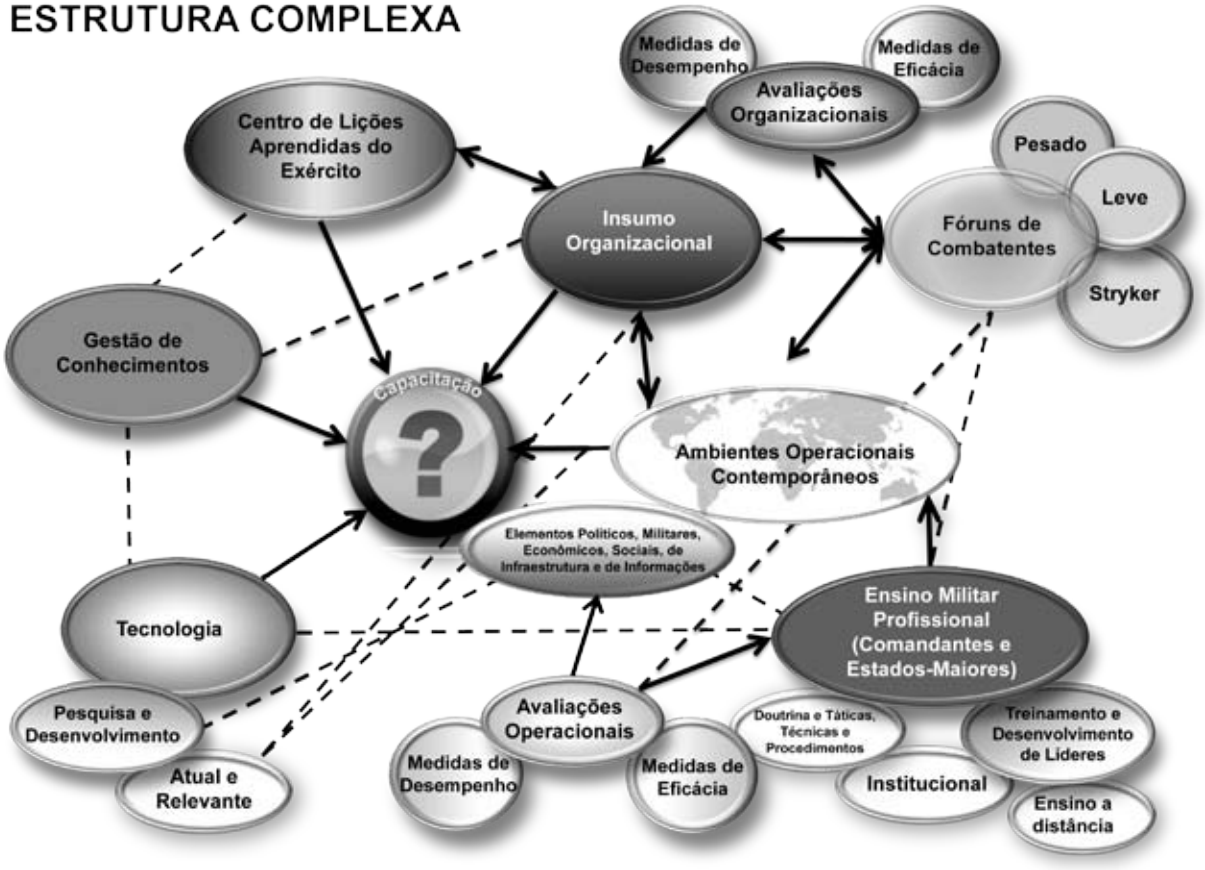
A capacitação é um "problema mal estruturado".[1] Podemos, sem dúvida, concordar que não existe uma estrutura, processo ou sistema *comum* para preparar, de forma abrangente, os soldados, comandantes e unidades para o êxito na infinidade de desafios que potencialmente enfrentarão em todo o espectro de operações nos níveis operacional e tático. Muitos terão sua própria visão de como estruturar o sistema de treinamento para estabelecer a condição para o futuro sucesso. A capacitação é mais arte do que ciência, e o sucesso é, muitas vezes, difícil de obter e baseado na tentativa e erro. É difícil mapear esse problema estruturalmente complexo, conforme demonstrado na figura adiante, mas é fácil entender as aplicações, recursos e metodologias que empregamos durante as operações de assistência humanitária e estabilidade no país e no exterior. Devemos fornecer melhor ensino e treinamento para habilitar os nossos soldados e comandantes a obter o sucesso em condições rigorosas agora e no futuro.

O coronel Kenneth J. Crawford é pesquisador sênior da U.S. Army War College no Instituto de Tecnologia Avançada da University of Texas. É bacharel em Arquitetura Paisagista pela Texas A&M University e mestre pela University of Missouri–Rolla. Recentemente, serviu como oficial de Assuntos Civis do III Corpo de Exército. Serviu 15 meses no Iraque com a 1ª Divisão de Cavalaria.

Diretrizes para Soluções Estratégicas/Conjuntas

A *Diretriz 3000.05* do Departamento de Defesa dos EUA, *Military Support for Stability, Security, Transition, and Reconstruction Operations* (Apoio Militar para Operações de Estabilidade, Segurança, Transição e Reconstrução), estabelece o requisito de "planejar, treinar e preparar para a execução e o apoio às operações de estabilidade". Afirma que "é uma missão militar central dos EUA que o Departamento de Defesa deve estar preparado para realizar e apoiar".[2] A partir de fevereiro de 2006, o Departamento de Defesa estabeleceu o Plano de Implementação da Transformação do Treinamento, que é "voltado para resultados em termos do treinamento necessário para apoiar exigências, missões e habilidades, ao mesmo tempo em que se conserva a capacidade das Forças Singulares e dos Órgãos de Apoio ao Combate de fornecer treinamento em suas competências centrais e nas Tarefas Individuais Essenciais da Missão".[3] O plano se concentra no âmbito conjunto de treinamento, e os afortunados indivíduos selecionados para participar dele agregam valor ao âmbito conjunto e combinado das operações. O plano determina que os "indivíduos e as unidades e estados-maiores dos quais fizerem parte devem ser treinados e ensinados a conduzir operações antes da chegada e durante o emprego na área de responsabilidade do comando unificado".[4] Entretanto, a diretriz ressalta a importância do treinamento estratégico no âmbito conjunto, em vez dos níveis tático e operacional, em que a maioria das forças trabalha em parceria com líderes da nação anfitriã durante o desdobramento.

Em maio de 2007, o tribunal de contas dos EUA (*General Accountability Office — GAO*) publicou um relatório que afirmava: "o Departamento de Defesa ainda precisa identificar e priorizar a gama completa de capacidades necessárias para as operações de estabilidade porque ainda não ofereceu uma orientação clara sobre como e quando realizar essa tarefa. Em consequência, as forças singulares envidam esforços para resolver deficiências, que podem não refletir o conjunto



total de capacidades de que os comandantes do comando unificado precisarão para realizar operações de estabilidade com eficácia no futuro".[5] A resposta do Departamento de Defesa ao GAO afirmava: "o Departamento de Defesa se incumbe de melhorar sua capacidade de conduzir essas operações".[6] Desde a publicação desse relatório, assistimos ao desenvolvimento e proliferação de elementos de treinamento individuais na Academia de Contrainsurgência (*Counterinsurgency Academy*), no Centro de Ensino (*Education Center*) e Instituto da Paz dos EUA (*U.S. Institute of Peace*), assim como cenários de capacitação durante rodízios no centro de adestramento para o combate. Contudo, ainda não existe uma abordagem abrangente e holística para os escalões corpo de exército e subordinados. Em 13 de janeiro de 2009, a *Diretriz 1322.18* do Departamento de Defesa, *Military Training* (Treinamento Militar), codificou o treinamento de âmbito conjunto ao determinar que "os secretários dos departamentos militares estabelecerão e conduzirão programas de treinamento individuais, coletivos e de estado-maior e, na medida do possível, alinharão os cronogramas, currículos e planos de estudo para apoiar o treinamento em operações conjuntas e integradas".[7] Dados esses conceitos, planos e diretrizes para o treinamento em operações de estabilidade conjuntas e lições aprendidas de comandantes de comando unificado e para o treinamento direto dos estados-maiores da força-tarefa conjunta, existe uma lacuna na padronização e síntese do treinamento para unidades de escalões corpo de exército e subordinados, que precisam intercalar suas tarefas essenciais da missão do desdobramento e treinar de forma correspondente.

Com frequência, as unidades do escalão corpo de exército e subordinados executam missões que seus antecessores conduziram, das quais aprenderam valiosas lições. Em essência, aplicam ferramentas adquiridas do que percebem *por meio do treinamento* para sua missão (com base em Pesquisas em Locais de Pré-desdobramento, desdobramentos anteriores e experiências no centro de adestramento para o combate) e se concentram em tarefas essenciais da missão para o desdobramento específico. Durante o desdobramento, retomam as experiências e reaprendem as lições de seus antecessores. Todo comandante de unidade se empenha em "acertar" no treinamento e no ensino pré-desdobramento e aplica suas experiências de treinamento durante o desdobramento. Entretanto, essas soluções cultivadas "internamente" são uma compilação de experiências valiosas que, muitas vezes,

Definição de Capacitação

***FM* 3-07 (Out 2008), Operações de Estabilidade:** "A capacitação é o processo de criar um ambiente que promova o desenvolvimento institucional, a participação comunitária e o desenvolvimento de recursos humanos da nação anfitriã e de fortalecer os sistemas de gestão."

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento — PNUD (por volta de 1991): "a criação de um ambiente de capacitação com um marco jurídico e de políticas adequado; desenvolvimento institucional, incluindo a participação comunitária; desenvolvimento de recursos humanos; e fortalecimento de sistemas de gestão. O PNUD reconhece que a capacitação é um processo contínuo de longo prazo, do qual participam todas as partes interessadas (ministérios, autoridades locais, organizações não-governamentais e grupos de usuários de água, associações profissionais, acadêmicos e outros)."

Fundação Ford (por volta de 1996): define a "capacitação" como o "processo de desenvolver e reforçar as habilidades, instintos, competências, processos e recursos dos quais as organizações e comunidades precisam para sobreviver, adaptar-se e prosperar em um mundo em rápida mutação".

Treinamento de Limite de Lacunas de Capacidade para as Operações de Capacitação

Em 2 de dezembro de 2008, participei de um congresso de treinamento, jogos e simulações realizado em Orlando, na Flórida. Durante minha visita, desafiei abertamente o fórum, tanto os militares quanto nossos parceiros empresariais civis, a dedicar seus esforços de desenvolvimento de programas, engenharia e produtos à criação de uma habilidade escalonada de capacitação, que possamos utilizar para treinar nossas forças. Esse é só um aspecto na preparação de nossos soldados, comandantes e unidades para conduzirem operações de estabilidade com sucesso no exterior, mas a História nos ensina que essa capacidade é essencial, especialmente nos escalões brigada e subordinados, durante operações de contrainsurgência. Este artigo apresenta "uma forma" de abordar o ensino, o treinamento e o desenvolvimento de habilidades em uma metodologia sequenciada de estratégia de treinamento. Além disso, destaca a necessidade de ferramentas oportunas e confiáveis dentro do ambiente de treinamento presencial, virtual e construtivo — especialmente ferramentas que apreendam as lições, experiências e sutilezas vivenciadas depois de mais de sete anos de comprometimento na Guerra Contra o Terrorismo. Há muitas capacidades, mas seu desenvolvimento é muito lento; seu foco, amplo demais, insensível às necessidades do combatente e onerado com um considerável custo administrativo para a implantação e gestão — três elementos com os quais não poderemos arcar conforme nossas operações continuarem a evoluir rapidamente de um ano para o outro. Precisamos de soluções agora!

—General-de-Divisão Rick Lynch, General Comandante do Comando de Gestão de Instalações do Exército dos EUA.

permanecem na sede da unidade ou vão com os comandantes para suas funções seguintes. Nossos centros de adestramento para o combate fazem um trabalho confiável ao reproduzirem muitos dos desafios que as unidades e os comandantes enfrentarão na zona de combate, mas esperamos que eles cheguem com habilidades confiáveis e um elevado grau de conhecimento para possibilitar o seu sucesso nas operações de estabilidade.

O Que Falta?

O Exército e o Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA carecem da estratégia de treinamento holística, de uma base de conhecimentos e do conceito de treinamento necessários para executar operações de estabilidade, especificamente a capacitação, para habilitar e efetuar a transição para a autoridade civil.[8] Existem dois desafios paralelos: concentrar e estruturar o treinamento em capacitação para o desdobramento e prover recursos para o treinamento nos níveis certos para atender às exigências da missão com sucesso.

Como parte do treinamento, precisamos ensinar soldados, comandantes e estados-maiores a facilitar a forte governança local e efetuar a transição para a autoridade civil. Em futuros esforços no exterior, nossos soldados, comandantes e unidades de todos os escalões executarão a capacitação de nações parceiras durante e depois de operações pós-conflito. Para manter o ímpeto, aumentar a eficiência e estabelecer as condições para futuras transições para a autoridade civil, é preciso unificar esse treinamento em nosso ensino militar profissional e atender e prover recursos às exigências táticas, operacionais e estratégicas.

Uma Abordagem Abrangente do Treinamento

Para preparar unidades e soldados de forma adequada para todo o espectro de operações em ambientes severos, precisamos inserir a metodologia e os recursos de treinamento nos programas de desenvolvimento de liderança por meio dos três ciclos de geração da força (de recuperação, de treinamento/adestramento e de aprestamento). Durante a fase de recuperação, precisamos captar e incorporar lições aprendidas em nossos produtos de treinamento. Ao chegarem, os indivíduos podem compartilhar

suas experiências anteriores e aprender com as experiências de sua nova unidade. Os indivíduos e unidades na fase de treinamento/adestramento podem beneficiar-se dos produtos e aportes de unidades e líderes na fase de recuperação e de experiências operacionais anteriores relevantes aos seus objetivos. As unidades na fase de aprestamento sustentam os conhecimentos e as habilidades à medida que os comandantes e estados-maiores mudam ou realizam o rodízio.

Os integrantes do Exército e as iniciativas centrais de aprestamento (*readiness core enterprises*) devem maximizar suas capacidades e recursos para possibilitar a estratégia. Esse conceito se concentra em públicos de treinamento específicos e incorpora recursos múltiplos para alcançar as situações finais de treinamento. Em palavras simples, o treinamento deve começar em centros institucionais de excelência e ter continuidade na geração de força por meio de uma estratégia de treinamento sequenciado. Precisamos nos concentrar em tarefas individuais, coletivas e específicas do comandante e em tarefas especializadas organizacionais e de estado-maior que normalmente desempenhamos para influenciar a população.

Do indivíduo ao grupo de combate. Os indivíduos, equipes e grupos de combate devem entender a ligação ou ponte entre ações "no terreno" ao fornecer segurança, realizar patrulhas ou reconhecimento e avaliar a infraestrutura para determinar os efeitos imediatos em obras públicas, assim como os efeitos de segunda ordem no apoio da população local.

Comandantes de pelotão, companhia e batalhão. Esses líderes devem ser capazes de reconhecer e avaliar problemas e desenvolver soluções em colaboração com autoridades da nação anfitriã para realizarem a missão à medida que efetuarmos a transição para capacitar a autoridade civil. Desenvolver relacionamentos profissionais e de apoio é essencial para conquistar a confiança do povo e seu apoio ao governo local durante engajamentos táticos.

Outros. As equipes de reconstrução provincial, as organizações governamentais e não-governamentais e os comandantes de brigada, divisão e corpo de exército devem ser capazes de adquirir ou fornecer os recursos necessários para capacitar o governo (distrital, provincial, municipal, estadual ou nacional) da nação anfitriã a resolver problemas e treinar órgãos econômicos, governamentais, de obras públicas e de segurança. As unidades podem se ver operando ou trabalhando estreitamente com outras organizações dinâmicas baseadas em capacidades. É essencial desenvolver relacionamentos duradouros com essas organizações nos níveis operacional e estratégico. Muitas vezes, esses relacionamentos se tornam parcerias formais para assegurar que as operações sejam lideradas pela nação anfitriã, em vez de serem dirigidas pelos EUA.

Cortesia do autor

Engajamento não letal com cidadãos locais ajuda os soldados a entender seus desafios e os problemas de infraestrutura essencial.

Estados-Maiores. Os estados-maiores devem entender a complexidade da capacitação para desenvolver, planejar e sincronizar recursos a fim de cumprir a missão com sucesso. A estrutura, as limitações, as capacidades e a dinâmica dos órgãos da nação anfitriã e da tecnologia de apoio a distância são fundamentais para a função do estado-maior na capacitação. Em essência, o estado-maior utiliza efeitos não letais para integrá-las em todo o estado-maior funcional.

A estratégia de treinamento proposta é composta de três partes:

- ensino;
- simulações e jogos;
- incorporação com o governo.

Ensino

"Engatinhar-caminhar-correr" é um processo de treinamento "vivo" e contínuo para aumentar os conhecimentos e a perícia nos âmbitos individual e coletivo. Cada etapa aprofunda a anterior. Os comandantes de indivíduos e unidades selecionam o currículo a ser incluído no treinamento e permanecem flexíveis para adaptar-se, atendendo às exigências de seu desdobramento e à disponibilidade de todo o pessoal e estados-maiores. Concentram o cronograma na validação durante os exercícios de aprestamento para a missão. O aprimoramento contínuo ocorrerá depois do período de licença coletiva da unidade na forma de listas de leitura recomendada, instrução formal em sala de aula, visitas de campo, cursos on-line e de correspondência ou participação como ouvinte de cursos universitários. Durante o desdobramento, as unidades podem continuar o processo educacional on-line e explorar a capacidade de apoio a distância como parte de uma rede abrangente de fornecimento de recursos de gestão de informações ou conhecimentos do Departamento de Defesa.

Simulações e Jogos

Com um foco em "caminhar-correr", o processo de simulação aborda o resultado de uma decisão de efeitos não letais escolhida por um indivíduo. Os algoritmos desenvolvidos a partir da aplicação prática em ambientes operacionais e de exigências reais oferecem uma experiência realista ao usuário. Os indivíduos (comandantes e estados-maiores) aplicam princípios básicos aprendidos nos trabalhos do curso. O programa pode incluir vários jogadores, que se empenham em alcançar uma situação final comum. As simulações ou jogos devem permanecer relevantes e atuais para ter algum valor de treinamento. Para que as unidades possam adaptar a simulação aos seus objetivos de treinamento, ela permite que os usuários desenvolvam seus próprios cenários. Já existem soluções de desenvolvimento e aplicação (*Low Overhead Driver*, *Peace Support Operations Module*, *SIM City* e *S.E.N.S.E.*).[9]

...soluções cultivadas "internamente" são... experiências valiosas que, muitas vezes, permanecem na sede da unidade...

Simulações de escalão companhia e subordinados. O Comando de Instrução e Doutrina deve começar a desenvolver uma solução de jogos imediatamente, utilizando programas de software existentes. Conforme mencionado, os algoritmos e as situações incluem o realismo, alternativas de decisão, efeitos de segunda ordem e ramificações de experiências semelhantes encontradas em conflitos persistentes. São uma ferramenta extremamente motivadora e dinâmica para o aprendizado. Programas comerciais (ex.: *SIM City*) podem ser facilmente modificados (por meio do desenvolvimento em espiral) e transformados em um jogo e ferramenta de treinamento e colocados no site de recrutamento e engajamento do Exército, da mesma forma que o programa *America's Army*.[10] Isso pode ajudar a desenvolver soldados e líderes mesmo antes que entrem para a força singular. Também pode ser um veículo de mídia para o recrutamento.

Brigada e batalhão. Devemos desenvolver uma simulação abrangente de treinamento em capacitação que cultive a capacidade do estado-maior de desenvolver planos, fazer recomendações e exercer o comando em combate. Tanto o *Peace Support Operations Module* quanto o *Full Spectrum Low Overhead Driver* oferecem um meio de executar jogos de guerra baseados em computador para a gama completa de operações de apoio à paz, estabilidade e contrainsurgência e efeitos não letais. O *Peace Support Operations Module* está disponível atualmente com uma estrutura de um único cenário, e o Centro de Simulação Nacional dos EUA está desenvolvendo o *Full Spectrum Low Overhead Driver*. Em graus diferentes, ambos os programas abordam as cinco tarefas essenciais de estabilidade: estabelecer a segurança civil e o controle civil; restaurar os serviços básicos; apoiar a governança; e apoiar o desenvolvimento econômico e de infraestrutura. Se disponibilizado

Cortesia do autor

O autor entrega presentes e uma moeda de comandante "Spartan" ao vice-primeiro-ministro iraquiano, Salam al-Zaubai.

no terreno agora, o desenvolvimento em espiral pode incorporar lições aprendidas em um ambiente de colaboração com as unidades e líderes.

Unidades escalão divisão e superiores. O Comando de Instrução e Doutrina e o Comando das Forças Conjuntas devem alinhar ferramentas e simulações de treinamento de estado-maior e incorporá-las em seus exercícios de validação. O Exercício de Simulações de Necessidades Econômicas Estratégicas e Segurança (*Strategic Economic Needs and Security Simulations Exercise*), desenvolvido pelo Instituto de Análise de Defesa (*Institute for Defense Analysis*), é um ambiente operacional fictício virtual, que oferece oportunidades para a resolução criativa de problemas, desenvolvimento de compreensão estratégica e análise de benefício da tomada de decisões. Utilizando o desenvolvimento em espiral, o Exército pode adquirir esse programa imediatamente e desenvolvê-lo para fornecer um marco multidisciplinar para a tomada de decisões em tempo limitado, com "pacotes de expansão" que incorporem ambientes operacionais específicos para o treinamento focalizado.

Incorporação no Governo

Para obter a perícia no processo de "engatinhar-caminhar-correr", precisamos enfocar três grupos-alvo:

Líderes-chave de brigada, divisão e corpo de exército. Os generais comandantes, seus adjuntos e os demais comandantes devem trabalhar estreitamente com os líderes municipais, estaduais, regionais e nacionais com os quais provavelmente formarão parcerias durante o desdobramento. As unidades devem explorar oportunidades de incorporar-se em organizações e órgãos, como as equipes de reconstrução provincial, para aproveitar a experiência e a perícia. A incorporação deve incluir a colocação de líderes-chave com um prefeito de uma cidade grande, administrador municipal ou governador estadual por um prazo específico, para que desenvolvam relacionamentos e aprendam processos e táticas, técnicas e procedimentos eficazes. Uma segunda — mas menos eficaz — abordagem seria estabelecer e padronizar um programa de treinamento presencial em um local centralizado e levar "especialistas" para fornecerem o ensino e a experiência. A desvantagem desse método é a impossibilidade de ver como o processo ocorre em primeira mão. Qualquer um dos métodos capacitará os líderes-chave a compreender melhor as complexidades de construir e manter capacidades. Esse programa deve ser diretamente ligado ao processo de treinamento das equipes de reconstrução provincial. Em um ambiente de contrainsurgência, os objetivos de treinamento devem apoiar os objetivos políticos nacionais e as responsabilidades de construção nacional. Aprendemos isso com base em nossas experiências no Vietnã e nos Bálcãs.

Estados-Maiores. Os estados-maiores funcionais e integradores devem celebrar memorandos de entendimento com órgãos do governo local, estadual ou federal e empresas que queiram ter um impacto positivo no aprestamento de soldados e unidades. Proponentes individuais do estado-maior (oficiais operacionais) trabalham em escritórios do governo como estagiários, aprendendo programas e sistemas em primeira mão para adquirir um conhecimento prático de planos e soluções. Como parte do programa de desenvolvimento de liderança da unidade,

melhores práticas e procedimentos são produzidos e compartilhados em todas as formações, publicados em artigos e potencialmente codificados como procedimentos operacionais padronizados.

Soldados. Ensinar e treinar soldados, líderes e unidades na capacitação é um processo contínuo, multifacetado e escalonado, que inclui organizações e órgãos governamentais e não-governamentais. Os exercícios de treinamento pré-desdobramento para divisões e corpos de exército, assim como os exercícios de aprestamento para escalões brigada e subordinados nos centros de adestramento para o combate, validam as capacidades. Durante as operações de desdobramento, a estrutura e a continuidade estabelecidas para a conectividade de apoio a distância; melhores práticas; táticas, técnicas e procedimentos; e tendências são mantidas em fóruns de combatentes e incorporadas no desenvolvimento em espiral.

O Próximo Passo

Recomenda-se uma estratégica holística de treinamento em capacitação do Exército para desenvolver conhecimentos e habilidades individuais e coletivos, para engajamentos não letais de sucesso em todo o espectro de operações, utilizando uma metodologia sincronizada, estruturada e direcionada.

A exigência de desenvolver um programa de treinamento baseado em jogos e simulações é parte integrante do ambiente de treinamento integrado vivo, virtual e construtivo. Precisamos agir agora. Precisamos implantar um programa utilizando uma abordagem de desenvolvimento em espiral que desenvolva e adquira, coloque em campo e implemente, treine e teste, forneça retorno, atualize e aprimore e comece todo o processo de novo conforme segue:

- identificar e explicitar necessidades e especificações de treinamento por meio de uma Declaração de Necessidades Operacionais;
- utilizar fóruns de combatentes nos quais os comandantes participantes adquiram entendimento, identifiquem o que falta e determinem como maximizar os conhecimentos especializados para o desenvolvimento em espiral de simulações;
- efetuar a implantação oferecendo um programa de provas para desenvolver todos os elementos dessa estratégia e soluções encaixadas no cronograma de geração da força de uma unidade;
- disseminar a capacidade demonstrando conceitos — principalmente o que podemos fazer agora — durante conferências de líderes-chave e comandantes;
- publicar artigos para aumentar o diálogo profissional e compartilhar ideias que aprimorem as competências individuais e do Exército.
- Desenvolver/adquirir, colocar em campo/implantar, treinar/testar, fornecer retorno, atualizar/aprimorar... e começar todo o processo de desenvolvimento em espiral de novo.

Os comandantes e as unidades têm sucesso em operações no exterior por causa de seu treinamento e intelecto e dos recursos colocados à sua disposição antes e durante o desdobramento. Uma estratégia de treinamento de capacitação abrangente e provida de recursos, que seja flexível o suficiente para permanecer relevante no ambiente operacional de hoje, pode aumentar eficiências e proporcionar a unidade de esforço que líderes em todo o Exército buscam. Este artigo propõe formas de estruturar essa estratégia tão necessária. Agora, cabe a nós implementá-la.***MR***

REFERÊNCIAS

1. U.S. ARMY TRAINING AND DOCTRINE COMMAND PAMPHLET 525-5-500, *The U.S. Army Commander's Appreciation and Campaign Design*, ver. 1.0 (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO]), 28 de janeiro de 2008.

2. Department of Defense Directive Number 3000.05, *Military Support for Stability, Security, Transition, and Reconstruction Operations* (Washington, DC: GPO, 28 de novembro de 2005).

3. OFFICE OF THE UNDER SECRETARY OF DEFENSE FOR PERSONNEL AND READINESS DIRECTOR, *Readiness and Training Policy and Programs, Department of Defense Training Transformation Implementation Plan*, FY2006-FY2011 (Washington, DC: GPO, 23 de fevereiro de 2006).

4. OFFICE OF THE UNDER SECRETARY OF DEFENSE FOR PERSONNEL AND READINESS DIRECTOR, *Readiness and Training Policy and Programs, Strategic Plan for Transforming DOD Training* (Washington, DC: GPO, 8 de maio de 2006).

5. U.S. GOVERNMENT ACCOUNTABILITY OFFICE (GAO) REPORT, GAO-07-549 (Washington, DC: GPO) *Military Operations: Actions Needed to Improve DOD's Stability Operations Approach and Enhance Interagency Planning*, May 2007, p. 2.

6. Ibid., p. 51.

7. Department of Defense Directive Number 1322.18, *Military Training*, 13 de janeiro de 2009, p. 7.

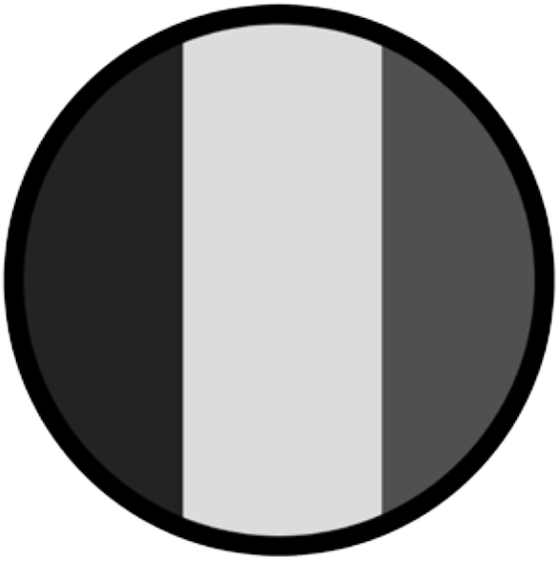
8. A necessidade dessa estratégia pressupõe que as forças militares dos EUA tenham um papel formal de construção nacional, conforme expresso no Manual de Campanha *FM 3-07, Stability Operations* (Washington, DC: GPO), parágrafos 2-6 e 2-7.

9. O *Peace Support Operations Module* é um programa baseado em computador, desenvolvido pelo British Defense Support Technologies Laboratory, que está sendo utilizado com base em um Memorando de Entendimento pela Naval Postgraduate School, Monterey, Califórnia.

10. Consulte <www.usarmy.com/americas-army/>.

U.S. Army TRADOC: Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos Estados Unidos[1]

Coronel Eduardo Antonio Fernandes, Exército Brasileiro



Victory Starts Here! [2]

O COMANDO DE INSTRUÇÃO[3] e Doutrina do Exército dos Estados Unidos *(U.S. Army Training and Doctrine Command* ou, simplesmente, *TRADOC)* é uma grande e poderosa organização militar (OM) dentro do Departamento do Exército (*Department of the Army — DA*).

Grandiosa pela quantidade de instalações e de pessoal sob sua administração. Poderosa pela diversidade de áreas em que atua, pela capacidade determinante de influenciar o Exército, pelas inúmeras responsabilidades que lhe são atribuídas e, principalmente, por estar tudo isso sob o comando único de um oficial-general do mais alto posto.

Por isso, ser oficial de ligação (Of Lig) junto ao TRADOC é uma função gratificante e privilegiada. Trabalhar junto à OM que conduz os passos atuais e determina o futuro do Exército americano é uma satisfação carregada de responsabilidade.

As oportunidades de enriquecimento profissional que se apresentam ao Of Lig TRADOC são inúmeras e variadas. Na sua rotina diária, depara-se com diversas fontes de consulta em papel e digitalizadas, o que instiga o desafio constante da leitura, da análise, da reflexão e da inevitável comparação.

O Of Lig realiza viagens de instrução e visitas a diversas OM subordinadas ou não ao TRADOC, inclusive das Forças coirmãs. Citam-se, como exemplos: escolas, centros de excelência, comandos operacionais e administrativos e centros de treinamento.

Tem oportunidade, ainda, de se reunir com os Of Lig dos outros países acreditados junto ao quartel-general (QG) do TRADOC. Nessas reuniões há troca de ideias por intermédio de discussões enriquecedoras, recheadas de exemplos não só norte-americanos como de quase duas dezenas de outras nações.

É também convidado a participar de simpósios, conferências e palestras com temas relacionados à doutrina, à instrução, ao ensino e ao exército do futuro. Junta-se a essas atividades o *Unified Quest*, que pode ser traduzido como o jogo de guerra do Departamento do Exército americano, conduzido pelo TRADOC, com duração em torno de um ano.

Assim, apresenta-se neste artigo uma visão geral e resumida do que é esse Grande Comando (G Cmdo), seu posicionamento dentro da Força, sua origem, sua missão, sua estrutura organizacional

---

O coronel de cavalaria Eduardo Antonio Fernandes é oficial de ligação do Exército Brasileiro junto ao TRADOC. É graduado pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) e pós-graduado pelas Escolas de Comando e Estado-Maior do Exército Brasileiro (ECEME) e do Exército dos EUA (USACGSC). Foi instrutor da AMAN, da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) e da ECEME. Serviu como oficial de estado-maior na seção de operações do quartel-general da United Nations Angola Verification Mission III (UNAVEM III), foi chefe da seção de operações do QG do Comando da, então, 4ªRM e 4ªDE e oficial do Gabinete do Comandante do Exército. Comandou o 16º Batalhão Logístico, em Brasília-DF.

e o ambiente futuro e seus desafios, inserindo, também, rápidas considerações sobre algumas de suas OM subordinadas e sobre os organogramas da Defesa e do Exército americanos. Faz-se, ainda, uma sumária comparação do TRADOC com organizações do Exército Brasileiro (EB).

Conclui tecendo observações gerais sobre a função do Of Lig, a grandiosidade da missão dessa organização e a importância de sua existência.

O Exército Americano[4]

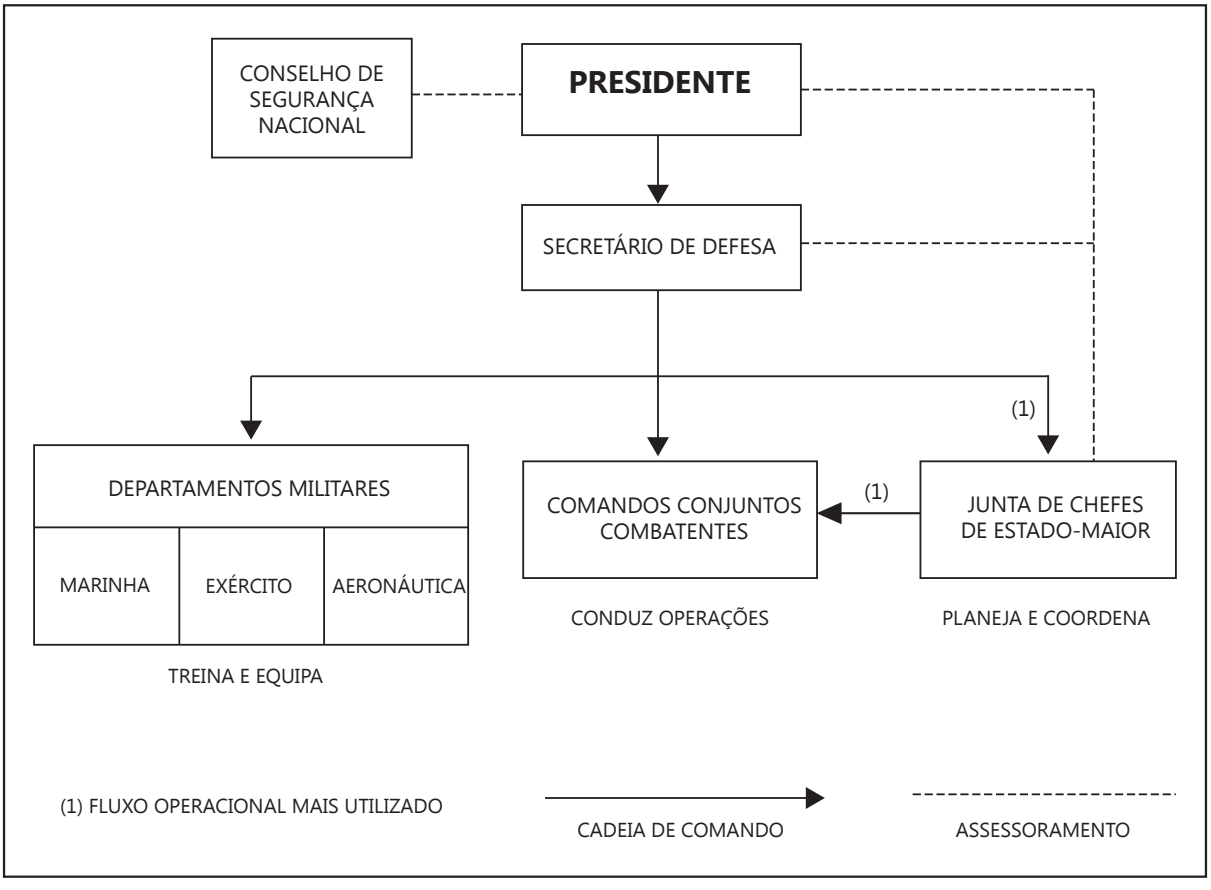
A estrutura militar de defesa dos EUA possui duas vertentes: uma operacional — de emprego — que parte do Presidente da República, ou do Secretário de Defesa, para os comandos conjuntos combatentes, normalmente por intermédio da Junta de Chefes de Estado-Maior *(Joint Chiefs of Staff — JCS)*, e outra administrativa — de preparo e de apoio — que parte do Secretário de Defesa para os departamentos militares.

A *JCS* é coordenada por um oficial-general de quatro estrelas e é composta pelas autoridades militares de mais alto posto dos departamentos militares[5] (ou seja, o chefe de Operações Navais e os chefes dos estados-maiores do Exército e da Aeronáutica), pelo comandante do Corpo de Fuzileiros Navais[6] (*Marine Corps*) e pelo vice-chefe da *JCS*. É órgão de assessoramento do Presidente e do Secretário de Defesa.

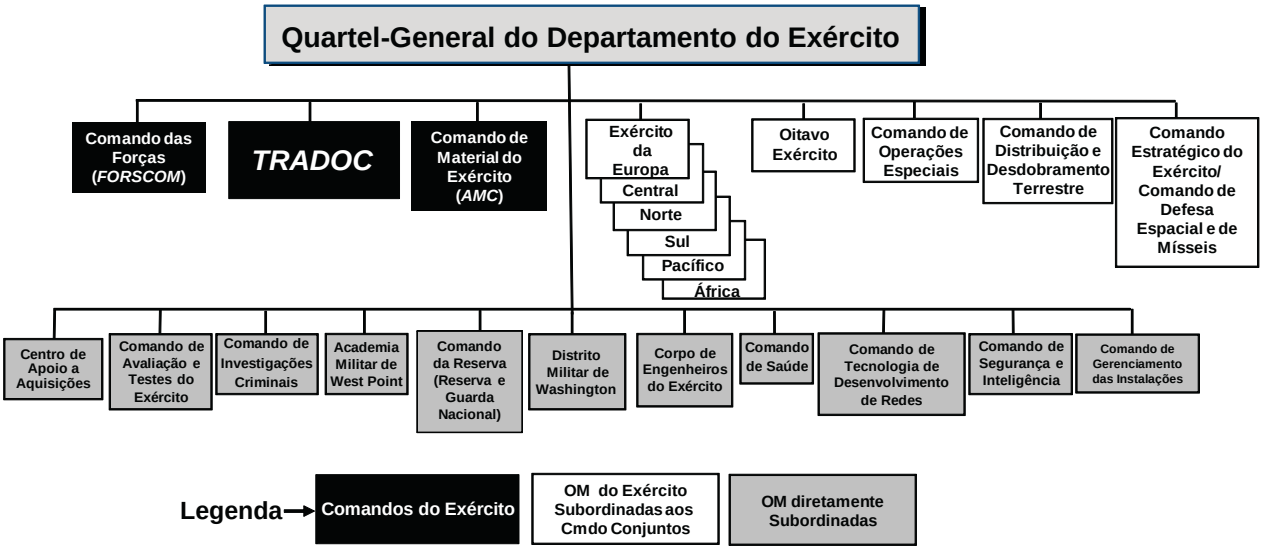
Os departamentos militares operam sob a autoridade, direção e controle do Secretário de Defesa. Eles são organizados separadamente sob a chefia de secretários civis, que são responsáveis e têm o poder de conduzir as atividades de seus departamentos.

No DA, a maior autoridade civil é o Secretário do Exército *(Secretary of the Army)* e a militar é o Chefe do Estado-Maior do Exército *(Army Chief of Staff)*, que está, logicamente, subordinado ao Secretário do Exército.

O TRADOC pertence à estrutura do Departamento do Exército, sendo, portanto, OM integrante do sistema administrativo de preparo e de apoio aos comandos conjuntos combatentes.



Estrutura de Defesa (extrato)



Organograma do Exército americano (extrato)

O que é o TRADOC?

O TRADOC é um G Cmdo subordinado diretamente ao Comandante da Força Terrestre. Juntamente com o Comando das Forças (*Forces Command — FORSCOM*) e com o Comando de Material (*Army Materiel Command — AMC*) completa os três G Cmdo sob ordens diretas do QG do Exército.

Seu QG está localizado no Forte Monroe, na Virgínia[7], e suas OM subordinadas estão situadas em diversos estados do território continental norte-americano. Possui em seus quadros mais de 10.000 civis e cerca de 30.000 militares. Treina, atualmente, mais de 500.000 militares por ano e tem sob sua subordinação mais 30 escolas/centros.

Seu orçamento no Ano Fiscal de 2009 foi pouco acima de US$ 4 bilhões.

Histórico

"Em 1973, oficiais e praças eram treinados de acordo com o Programa de Instrução do Exército (Army Training Program — ATP[8]) *que estava sendo usado desde a Primeira Guerra Mundial"*

—*"Victory Starts Here". A 35-year History of the US Army Training and Doctrine Command*. Combat Studies Institute Press/CAC. Fort Leavenworth, Kansas, p. 37.

O TRADOC foi criado em 1º Jul 73, curiosamente, na mesma data em que terminou o serviço militar obrigatório nos Estados Unidos[9]. Esse novo comando, juntamente com o FORSCOM, nasceu da fusão do *Continental Army Command (CONARC)* e do *U.S. Army Combat Developments Command (CDC)*.

Sua criação foi a maior inovação no Exército dos EUA durante sua reorganização após a Guerra do Vietnã e objetivou melhorar a eficiência existente na preparação da Força. Pode-se dizer que não foi somente uma evolução e sim uma iniciativa revolucionária.

Pois, como observou — de modo crítico — seu idealizador, o Gen DePuy: "Não importa se a tropa aprendeu ou não alguma coisa" ("*Never mind whether or not the troops learned anything.*")[10], referindo-se à mentalidade existente à época relacionada à efetividade da instrução militar e do ATP, em especial quanto à quantidade versus qualidade de horas ministradas. Ou seja, o importante era que a instrução fosse ministrada, independentemente do seu resultado.

Naquela ocasião, o TRADOC incorporou a missão de desenvolvimento das ações para o combate do CDC — ou seja, relacionadas à doutrina, ao equipamento, ao armamento e à organização — e a responsabilidade pela instrução individual e pelo comando das principais instalações de instrução e escolas do Exército americano do CONARC. Já o FORSCOM assumiu a responsabilidade pelo comando, prontidão e instalações das tropas operacionais em território americano.

Pela primeira vez na história do *U.S. Army*, a instrução individual (básica e de qualificação), as escolas das armas/quadros/serviços, as universidades do Exército, órgãos de formação de oficiais, o desenvolvimento e análise da doutrina e as atividades relacionadas ao material e à organização para o combate foram reunidos sob um único comando diretor e executor.[11]

Essa estrutura deu nova funcionalidade aos G Cmdo do território continental americano. O *CONARC* e o CDC foram desativados. O TRADOC e o FORSCOM assumiram suas missões de maneira mais bem definidas e distribuídas.

Seu primeiro comandante, de 1º Jul 1973 a 30 Jun 1977, foi o general William E. DePuy.

Missão

O TRADOC prepara civis e militares do Exército; estabelece, desenvolve e integra capacidades e define a doutrina, padrões e conceitos necessários para se ter um Exército versátil, expedicionário e operacional capaz de suprir com poder terrestre os comandos conjuntos combatentes. Tudo isso por intermédio de um processo de geração e preparação de forças terrestres para a guerra denominado ARFORGEN *(Army Force Generation)* que envolve também o FORSCOM e o AMC.

Apoia, também, o Departamento do Exército no programa de acompanhamento e atendimento aos militares e civis desde seu ingresso na Força até seu desligamento — com o objetivo de se manter uma Força voluntária e vitoriosa — denominado *Army's Human Capital Core Enterprise (HCE)*, que, de modo geral, pode ser traduzido como gerenciamento de seus recursos humanos, em especial quanto ao seu bem-estar, tanto profissional como pessoalmente, além do apoio à família.

Para cumprir sua missão, o TRADOC deve:

- recrutar e instruir os militares, transformando-os em soldados capazes de enfrentar os adversários atuais e futuros;
- preparar líderes para enfrentar as incertezas do combate. Criativos, flexíveis e profissionalmente preparados, capazes de se adaptarem rapidamente às necessidades exigidas pela amplitude de todo o espectro de Operações (*Full Spectrum Operations — FSO*);
- preparar o Exército para, dentro de um ambiente multinacional, intergovernamental, interagências e de operações conjuntas, dominar o combate nas FSO;
- estruturar a força modular do Exército para as operações correntes e arquitetar a força combatente do amanhã, identificando e integrando as necessidades atuais e futuras, inclusive relacionadas à modernização tecnológica; e
- maximizar o processo de aprendizagem e de adaptação às novas necessidades.

Organização[12]

A estrutura organizacional do TRADOC está vivendo um momento de mudanças. Algumas já concretizadas e outras em sua fase final.

Destacam-se do seu organograma as seguintes OM: o CAC, o ARCIC, o IMT, o CASCOM/ Centro de Excelência (*Center of Excellence — CoE*) de Apoio Logístico, *o* USAAC e os outros CoE.

O TRADOC possui, ainda, 9 (nove) organizações especiais: a Escola de Guerra (*U.S. Army War College — USAWC*); o Centro de Análises do TRADOC (TRADOC *Analysis Center — TRAC*); o Instituto de Desenvolvimento Profissional para Praças (*Institute for NCOs Professional Development — INCOPD*); a Academia de *Sergeants Major* (*U.S. Army Sergeants Major Academy — USASMA*); a Agência de Serviços Aeronáuticos (*U.S. Army Aeronautical Services Agency — USAASA*); o Centro de Línguas Estrangeiras do Instituto de Línguas do Departamento de Defesa (*Defense Language Institute Foreign Language Center — DLIFLC*); o Instituto do Hemisfério Ocidental para Cooperação em Segurança (*Western Hemisphere Institute for Security Cooperation — WHINSEC*); a Escola de Carreira do *Warrant Officer* do Exército (*U.S. Army Warrant Officer Career College — USAWOCC*); e a Universidade Civil do Exército (*U.S. Army Civilian University*).

Essas quatro últimas organizações estão diretamente subordinadas a um dos G Cmdo do TRADOC, não constando do seu organograma.

Observa-se, também, na sua estrutura organizacional a existência da Guarda Nacional e da Reserva do Exército.

Há de se ressaltar que o Exército dos EUA tem dois componentes distintos e igualmente importantes: o Componente Ativa, ou Exército

Regular (*Regular Army*), e o Componente Reserva. O Componente Reserva, por sua vez, é composto da Reserva propriamente dita e da Guarda Nacional.

O Componente Ativa é o braço operacional. É o Exército 24/7, ou seja, tempo integral. É o Exército que alimenta os comandos conjuntos estratégicos americanos desdobrados pelo mundo. Já o Componente Reserva trabalha esporadicamente, incluindo os períodos de instrução militar, e, por vezes, é convocado para o Componente Ativa. Ambos os componentes frequentemente são instruídos, treinam e se adestram em conjunto.

Cabe uma observação sobre a Guarda Nacional. Ela é, primeiramente, estadual, ou seja, cada estado, território e o Distrito de Columbia (*DC*) possui sua própria Guarda Nacional. Ela pode ser acionada pelo governador para atuar no seu estado, território ou DC em quaisquer emergências. O Presidente dos EUA, no entanto, pode ativá-la para missões federais, quando suas unidades ficarão sob as ordens do comando conjunto combatente onde estiverem atuando.

Cabe salientar que a relação da Reserva e da Guarda Nacional com o TRADOC se dá para efeito de coordenação, instrução, treinamento e acompanhamento.

Combined Arms Center (CAC)

O Centro de Armas Combinadas está localizado no Forte Leavenworth, no Kansas. O *CAC* tem como missão: desenvolver a liderança; estabelecer a doutrina e promover a integração doutrinária; e coordenar e apoiar a instrução e o ensino na Força.

Para cumprir sua missão, dentre outras atividades, propõe diretrizes para o ensino militar (oficiais, praças e civis) e para a instrução individual, e divulga as lições aprendidas.

O comandante do CAC é responsável em supervisionar os centros de excelência/escolas das armas/quadros/serviços e assegurar que o ensino e a instrução militar estejam sendo executados de acordo com as normas de segurança, sejam eficientes, próximos à realidade e estejam dentro dos padrões definidos.

É importante destacar algumas organizações subordinadas ao CAC: os CoE de Inteligência, de Comunicações e de Aviação; o CAC Treinamento (CAC-*Training*); o CAC Conhecimento (CAC-*Knowledge*); o CAC Integração e Desenvolvimento de Capacidades (CAC-*Capabilities Development Integration Directorate*); o CAC Ensino e Formação de Líderes (CAC-*Leader Development and Education*); e a Universidade Civil do Exército (*Army Civilian University*).

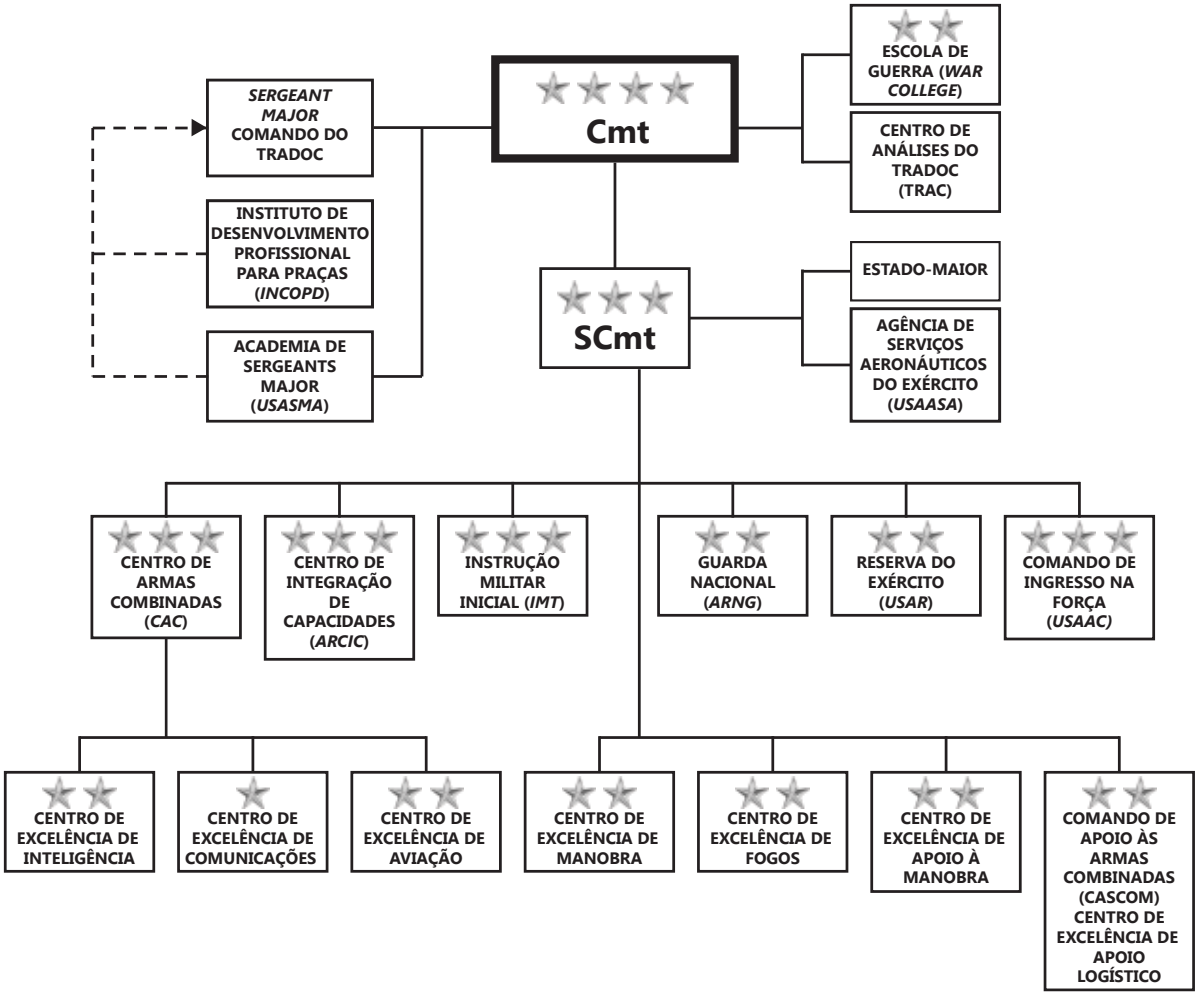
Lori Egan

General-de-Exército Dempsey, Comandante do TRADOC, durante discurso de ativação do Centro de Excelência de Manobra, Forte Benning, na Geórgia, 22 Out 2009.

Army Capabilities Integration Center (ARCIC)

O Centro de Integração de Capacidades do Exército está localizado junto ao QG do TRADOC. Tem como missão: desenvolver e integrar — dentro de uma ambiente operacional combinado — da concepção à capacitação, todos os aspectos da futura Força. Para isso, desenvolve conceitos, define padrões e integra capacidades.

Para cumprir seu objetivo o ARCIC desenvolve e integra conceitos das operações conjuntas e terrestres; molda e capacita a Força nos campos da doutrina, da organização, da instrução, do material, da liderança, do pessoal e das instalações *(doctrine, organization, training,*



Organograma do TRADOC (extrato)

materiel, leadership, personnel and facilities — DOTMLPF); conduz os experimentos futuros e aprova as prioridades relacionadas à ciência e tecnologia.

O ARCIC busca a sincronização e a integração das capacidades da Força Terrestre com as das forças conjuntas e de outros órgãos governamentais e multinacionais.

Initial Military Training (IMT)

O comando de Instrução Militar Inicial está localizado junto ao QG do TRADOC e tem como missão: coordenar a execução da instrução militar individual para oficiais e praças ao ingressarem na Força.

O IMT padroniza, mantém atualizada e desenvolve a instrução militar individual, buscando ser eficiente e efetivo na preparação de forças terrestres, ao mesmo tempo em que deixa esses militares e líderes prontos para se incorporarem às suas primeiras OM operacionais.

Planeja-se denominar o IMT como Centro de Excelência de Instrução Militar Inicial (*IMT CoE*), transferindo seu QG para o Forte Jackson, na Carolina do Sul. Uma das suas unidades subordinadas é o Centro de Excelência de Instrução Básica de Combate.

Army National Guard (ARNG)

O escritório da Guarda Nacional junto ao TRADOC assessora seu comandante nos assuntos relacionados ao DOTMLPF que tenham consequências na instrução e na prontidão das tropas da ARNG, servindo como um agente de integração e de unidade de esforços entre o Departamento do Exército, a Direção da Guarda

Exército dos EUA

A instrução de combate a baioneta deverá ser retirada do Treinamento Básico de Combate, disse o General-de-Divisão Hertling, Comandante da Instrução Militar Inicial, durante a sua visita ao Forte Jackson, na Carolina do Sul, em 04 Fev 10.

Nacional (*Director Army National Guard — DARNG*) e o TRADOC.

Tem como missão: coordenar com o TRADOC as atividades e os assuntos que envolvam a Guarda Nacional.

U.S. Army Reserve (USAR)

O escritório da Reserva do Exército junto ao TRADOC assessora seu comandante na execução das atribuições que exijam a participação de seus militares.

Tem como missão: assegurar que a Reserva seja um participante ativo nas áreas do Departamento de Defesa (*Department of Defense — DoD)* relacionadas ao DOTMLPF e reforçar as forças terrestres. Para isso deve, junto ao TRADOC, coordenar as atividades que envolvam a Reserva do Exército e monitorar a instrução militar das forças da Reserva.

U.S. Army Accessions Command (USAAC)

O QG do Comando de Ingresso no Exército dos Estados Unidos, localizado no Forte Monroe, na Virgínia, está com mudança prevista para o Forte Knox, no Kentucky. O Comando da Força já manifestou o interesse em concretizar a subordinação direta do *USAAC* ao seu QG, ficando, no entanto, sob controle operacional do TRADOC.

Tem como missão: recrutar voluntários qualificados e iniciar o ensino dos valores da Força; transformar esses civis em militares com condições de participar da instrução militar individual inicial em apoio à geração e à preparação da Força Terrestre; e gerenciar os recursos humanos, por intermédio de atividades como: recrutamento, distribuição, apoio ao pessoal, suporte nas transferências e desenvolvimento profissional.

Planeja-se transformar o USAAC em um Centro de Excelência de Recursos Humanos (*Human Resources CoE*), reunindo Unidades como o Comando de Recrutamento (*U.S. Army Recruitment Command — USAREC*) e o Comando de Formação de Oficiais (*U.S. Army Cadet Command*).

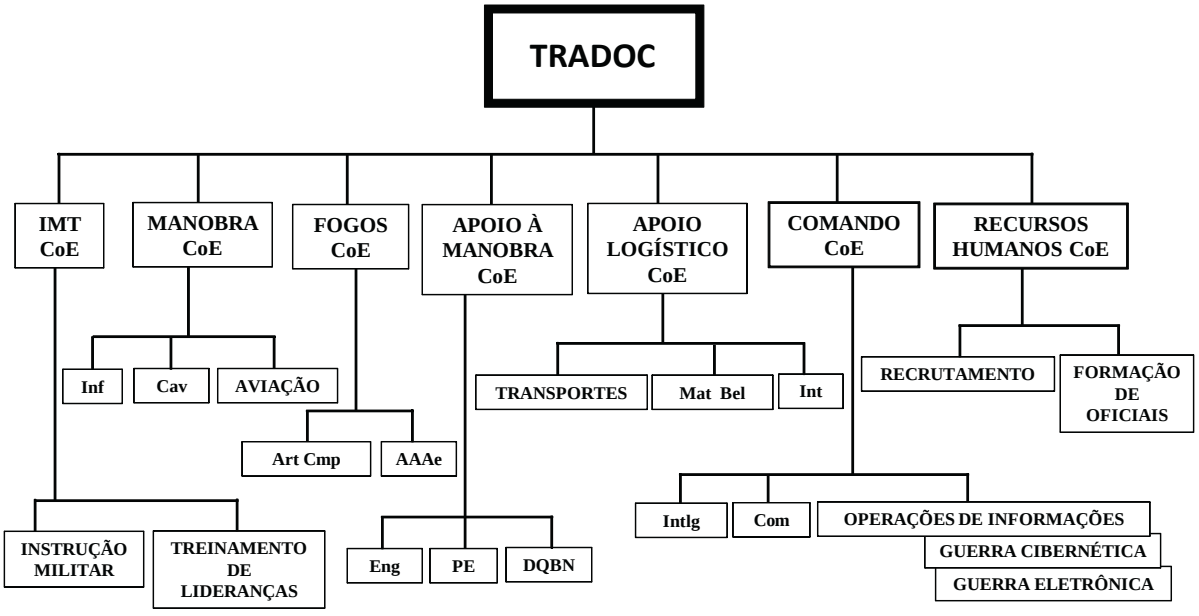
Cabe ressaltar que a Academia Militar de West Point *(U.S. Military Academy at West Point — USMA)* não está subordinada ao TRADOC para fins de matrícula, e sim, diretamente ao QG do Departamento do Exército. O ingresso na USMA não se dá pelo USAAC. Segue processo semelhante ao das universidades civis americanas.

Combined Arms Support Command (CASCOM)/ Sustainment CoE

O QG do Comando de Apoio às Armas Combinadas/ *CoE* Apoio Logístico está localizado no Forte Lee, na Virgínia. Tem como missão:

Exército dos EUA

General-de-Divisão Hertling, Comandante da Instrução Militar Inicial, observa uma instrução de qualificação no simulador de controle de tráfego aéreo, em 18 Fev 10, no Forte Rucker, no Alabama.



Uma visão futura dos centros de excelência (CoE) (extrato)

instruir e treinar militares; formar lideranças, desenvolver conceitos, doutrina e organização relacionados à logística; prover aprendizado constante; e fornecer soluções materiais de apoio logístico. Tudo para que o Exército possa atuar com capacidade e qualidade em operações conjuntas e expedicionárias.

Para cumprir sua missão, o *CASCOM* tem como organizações subordinadas: as escolas de Intendência, de Material Bélico e de Transportes; o Instituto de Apoio ao Militar (Escola de Ajudantes-Gerais, Escola de Finanças, Escola de Recrutamento e Escola de Música do Exército); e a Universidade Logística do Exército.

Centers Of Excellence (CoE[13])

Como parte de sua reorganização[14] as escolas/OM do TRADOC estão sendo reunidas, de acordo com as suas especialidades e destinação, em Centros de Excelência (CoE). São eles:

- de Manobra (escolas de Infantaria e de Cavalaria);
- de Apoio de Fogo (escolas de Artilharia de Campanha e de Artilharia Antiaérea);
- de Apoio à Manobra (escolas de Engenharia, de Polícia do Exército e de Defesa Química Biológica e Nuclear);
- de Apoio Logístico (escolas de Material Bélico, de Intendência e de Transportes);
- de Aviação (escola de Aviação);
- de Inteligência (escola de Inteligência); e
- de Comunicações (escola de Comunicações).

Em uma segunda etapa, esses dois últimos centros se reunirão formando o Centro de Excelência de Comando — que englobará, também, a guerra eletrônica, a guerra cibernética e as operações de informações — e o CoE de Aviação juntar-se-á ao CoE de Manobra.

Há previsão, ainda, de se reunir determinadas organizações para a criação de um CoE de Recursos Humanos e de um CoE de Instrução Militar Inicial.

O Ambiente Futuro e os Desafios do TRADOC

"Na interseção da globalização, dos desastres ambientais, da escassez de recursos, da explosão demográfica e da competição político-militar repousa um futuro complexo e interconectado que será preenchido com instabilidade e persistente conflito."

—*Emerging Global Trends and Potential Implications for National Security*, por David J. Kay, National Security Watch 29 May 2009-Institute for Land Warfare — AUSA, p. 1.

No passado, o inimigo era conhecido, sabia-se de sua origem e da nação que se enfrentava, as

armas estavam definidas e a Guerra possuía um pouco de certeza dentro de seu ambiente, invariavelmente, incerto.

Hoje, aproximando-se de quase uma década de guerra no Afeganistão, constata-se que o ambiente operacional futuro será cada vez mais incerto, complexo, dinâmico e competitivo. Nada mais atual, portanto, do que Clausewitz quando escreveu que a Guerra é o domínio da incerteza.

Diante desse cenário, o adversário que se apresentar — inspirado por uma crença ideológica — seja ele regular seja irregular, oriundo de um estado-nação ou não, será altamente adaptável e paciente; terá acesso a avançadas tecnologias pela facilidade de disseminação das informações; estará bem treinado, equipado e armado; e se valerá da descentralização de suas operações.

Assim, para se contrapor a esse tipo de adversário, o militar deve acelerar sua velocidade de aprendizado, compreender melhor o ambiente operacional, ser flexível e criativo para ter uma capacidade maior de se adaptar às novas situações impostas.

Atualmente, já se vive um ambiente mais dinâmico-evolutivo das ideias, com rápida mudança dos procedimentos táticos e técnicos e da doutrina, que provoca reflexos diretos nas missões e na velocidade de resposta do TRADOC, o que leva essa OM a preocupar-se com o equilíbrio nos ensinamentos e a presteza na preparação da tropa para todo o espectro de operações.

Essa é uma importante questão: o equilíbrio entre o que ensinar e o quanto ensinar.

A Força Terrestre americana tem cumprido missões e vive em um ambiente de conflito, onde o emprego de meios como blindados e artilharia pesados não são mais tão necessários, e até desaconselháveis, diante de possíveis baixas de civis. Isso pode conduzir ao lento e sistemático "abandono" da preparação da tropa

Sgt Daniel Bishop, Exército dos Estados Unidos

A soldado de saúde Serena Norman, da Companhia C, do 589º Batalhão de Apoio à Brigada, da 41ª Brigada de Fogos[15], atende crianças iraquianas durante missão em Al-Kut. Set 2008.

para enfrentar operações de grande intensidade, com consequências danosas, pois há ameaça latente de erupção de conflitos dessa proporção.

Achar, portanto, o ponto de equilíbrio (*"aim point")* na instrução militar permanece um desafio. O *FM 7-0, Treinamento em Todo o Espectro de Operações (Training For Full Spectrum Operations),* delimita a região onde este ponto se encontra. No entanto, no caderno de informação do TRADOC sobre esse manual, há a observação do Comando de que é o comandante da OM operacional quem determinará sua mais aproximada localização para instruir e treinar sua unidade.

Outro aspecto que dificulta a obtenção desse equilíbrio é a decisão da manutenção ou não de determinadas memórias relativas a instruções elementares. O uso e a dependência exclusiva da tecnologia podem vir a ser os algozes desses arquivos.

Nesse enfoque, embora o país seja uma potência tecnológica, as Forças Armadas dos EUA instruem militares a encilhar jumentos. Pois é o melhor e, em alguns casos, o único meio de transporte de carga e de evacuação de feridos na montanhosa área de operações do Afeganistão, além de ser barato. Um bom jumento naquela área de operações pode ser adquirido por apenas US$ 5.[17] Luta-se, portanto, uma guerra entremeada de extremos tecnológicos.

Desde 1973, as vitórias terrestres americanas alcançadas nas áreas de conflito têm suas origens nas mentes e nas instalações do Comando de Instrução e Doutrina do Exército. Várias foram as inovações que proporcionaram alcançar essa premissa.

Nos primeiros anos de sua criação, por exemplo, o Gen DePuy apresentou a doutrina da Defesa Ativa (*Active Defense*)[18], base do antigo manual de operações *FM 100-5, Operações (Operations)*, edição 1976, e, desde então, muitos outros projetos e programas foram implementados para se atingir os objetivos propostos, de acordo com a época vivida e com a visualização futura.

Até hoje, não tem sido diferente.

Em termos de doutrina por exemplo, o TRADOC foi o responsável por mais três edições (1982, 1986 e 1993) do antigo *FM 100-5* Operações e duas edições (2001 e 2008) de seu substituto, o *FM 3-0* Operações, que trata das *FSO*.

Sgt Matthew Moeller, Exército dos Estados Unidos

Militar do 1º Batalhão, do 32º Regimento[16] de Infantaria, da 10ª Divisão de Montanha, observa a vila de Sarhani, durante uma patrulha em 30 Jun 2009. Sua unidade tem patrulhado a província de Kunar, no Afeganistão, desde que chegou à área em Jan 09.

Como curiosidade, ressalta-se que, para enfatizar a quebra de ligação com o passado — pois o Exército iniciava, à época, um processo chamado "Transformação" — e reforçar a irreversível caminhada em direção às operações combinadas, estas duas últimas edições do manual adotaram a numeração das forças conjuntas.

Já relacionado à instrução militar, devido à velocidade de mudança no comportamento de atuação do inimigo e ao uso cada vez maior de explosivos improvisados (*Improvised Explosive Device — IED*) nas áreas de conflito, uma das recentes inovações do TRADOC voltadas para a preparação do combatente é o Centro de Integração de Operações e de Instrução Conjunta Antiexplosivos Improvisados *(Joint Training Counter-IED Operations Integration Center — JTCOIC*), criado em 2009.

Esse Centro, incrementando o uso de meios digitais, reúne dados recebidos das áreas de combate, processa-os e, em quatro dias, disponibiliza-os em visualizações em 3-D ou em "*games*" para serem "*baixados*" pela internet. Essas ferramentas permitem o acesso às mais recentes táticas, técnicas e procedimentos implementados pelo inimigo e são utilizadas pelos próprios militares ou comandantes para a instrução, o treinamento e a preparação individual ou coletiva.

"Nos próximos anos, os Estados Unidos irão confrontar desafios imprevisíveis, dinâmicos e complexos que ameaçarão sua segurança nacional e das nações amigas e aliadas. Esses desafios ocorrerão de várias formas e serão conduzidos

na vastidão do conflito — se estendendo da competição pacífica à guerra generalizada e em todos os pontos deste espectro."

—*The Army of the 21st Century* - Gen Casey, Army Chief of Staff. *ARMY Magazine "Green Book"* (October 2009, p. 25)

Nesta era de conflito persistente, são vários os objetivos norteadores e duradouros que, aliados ao ambiente operacional convulsionado do futuro, servirão de catalisadores a instigarem a manutenção da eficiência e da agilidade dessa poderosa OM que é o TRADOC.

Dentre esses objetivos, observam-se: formular e manter uma doutrina militar terrestre atualizada, eficiente e efetiva; definir os rumos do Exército; estabelecer e treinar os requisitos operacionais atuais e visualizar as capacidades futuras; formar o líder militar; prover a instrução militar inicial; cooperar na evolução tecnológica dos materiais de emprego militar (MEM); gerar tropas terrestres aptas para serem incorporadas aos comandos conjuntos; e apoiar, acompanhar e desenvolver profissionalmente o militar, desde seu ingresso até seu desligamento da Força.

Aliado a essas metas está um dos permanentes e maiores desafios do TRADOC: recrutar o civil e manter o militar nas fileiras da Força. Ou seja, realizar medidas atrativas que permitam a manutenção de um fluxo satisfatório de civis voluntários para o ingresso no Exército e de suas permanências como militares no serviço ativo, para atender à demanda de tropas terrestres.

Até o presente, os esforços do TRADOC têm sido suficientes para cumprir essa missão. No entanto, o que se visualiza é uma prolongada prontidão de tropas, exigindo constante criatividade e flexibilidade da Força, como um todo, no sentido de recrutá-las e mantê-las.

Há exemplos de medidas nesse sentido, relacionadas à religião e à sexualidade, como: retorno da autorização para que os *sikhs* possam usar turbante, cabelo comprido e barba, e a possível flexibilização da política do "Não Pergunte, Não Conte" *(Don't Ask, Don't Tell)* relacionada à preferência sexual.

Existem, porém, mecanismos legais que podem ser utilizados para se exigir a conscrição e facilitar o atendimento no caso de maior necessidade de recursos humanos e de dificuldades no voluntariado. Por isso, é mantido um arquivo com dados de cidadãos com idade entre 18 e 25 anos, como plano de contingência, no caso de qualquer emergência. Esse processo é chamado de Sistema de Serviço Militar Seletivo (*Selective Service System*). Utilizá-lo pode trazer desgastes políticos.

Assim, após o 11 de Setembro — quando a demanda por tropas parece ininterrupta, particularmente para suprir as necessidades de substituição e de proporcionar a tempestiva e equilibrada rotação de unidades nas áreas de conflito — atrair o civil voluntário e mantê-lo como militar (*All Volunteer Force*) são desafios.

A intensidade desses desafios oscila de acordo com a economia do país e provoca consequências diretas no comportamento dos departamentos de Defesa e do Exército, com reflexos na missão atribuída ao TRADOC.

O gerenciamento de recursos humanos continuará sendo o centro das atenções deste G Cmdo, não só quanto à quantidade e qualificação profissional desses militares, como também na atração de cidadãos em condições de serem incorporados e mantidos na Força.

Neste sentido, a preocupação do Comando da Força é evidente, ao demonstrar seu interesse em ter o USAAC como OM diretamente subordinada.

Desta maneira, verifica-se que o TRADOC reúne, dirige, coordena, supervisiona e executa essa abrangente gama de funções relacionadas à formação profissional e desenvolvimento pessoal de seus recursos humanos, ratificando seu lema: "A Vitória Começa Aqui".

Steve Elliot, Exército dos Estados Unidos

Capitão Rattan com seus companheiros de turma durante a cerimônia de graduação do Curso Básico de Liderança. 22 Mar 2010, Forte Sam Houston, no Texas.

Assim, de modo geral, e em uma sumária correlação com o Exército Brasileiro, pode-se dizer que o TRADOC reúne porções do Estado-Maior do Exército (doutrina militar terrestre, Exército do futuro e definição de padrões), do Departamento de Ensino e Cultura do Exército (ensino, instrução militar e ingresso nos estabelecimentos de ensino — Estb Ens), do Comando de Operações Terrestres (preparo e instrução militar na tropa), do Departamento de Ciência e Tecnologia (coopera na pesquisa e desenvolvimento de MEM) e do Departamento-Geral do Pessoal (gerência de recursos humanos/recrutamento).

Sgt Giancarlo Casem, da Seção de Relações Públicas do 11º Regimento de Cavalaria Blindado.

Um IED simulado explode durante um exercício em Medina Wasl, uma vila artifical montada para treinamento no Centro Nacional de Treinamento, Forte Irwin, na Califórnia.

Portanto, é válido refletir, como comparação inevitável, onde começa a vitória das forças terrestres brasileiras. No órgão responsável pela doutrina e direção geral? No departamento responsável pelos Estb Ens, onde é feita a seleção e a formação das principais lideranças da Força, que são seus vetores de disseminação da instrução militar no EB? No comando responsável pela instrução militar na tropa? No departamento responsável pelo recrutamento de civis capazes e habilitados ao serviço militar? Na sinergia desses órgãos? Onde?

Conclusão

…*"Mas em uma era aparentemente interminável de reorganização, o* TRADOC *tem provado ser uma anomalia. Manteve sua missão original, praticamente inalterada, e sua denominação por 30 anos."*…

—Transforming the Army. TRADOC's First Thirty Years (1973-2003). Commander's Foreword.

Ao explanar de um modo geral o TRADOC, com uma rápida passagem pelas suas principais organizações subordinadas, pode-se observar a enorme abrangência e influência dessa fantástica OM do Exército dos Estados Unidos. Fica claro, portanto, o orgulho e a satisfação de se ter junto a ela um oficial de ligação do Exército Brasileiro.

Sua abreviatura significa muito mais do que simplesmente: instrução e doutrina. Vai além. Abrange também as áreas de pessoal, de ensino, de treinamento, de recrutamento, de tecnologia e de preparo da Força.

Dessa forma, a responsabilidade em estabelecer a doutrina; ensinar; instruir; formar o líder; gerar e preparar a Força e arquitetar o Exército do futuro, tudo sob um comando único, permite ao seu comandante dimensionar, mais facilmente, o que se quer e aonde se pretende chegar. Além do que, a divisão clara, definida e descentralizada das missões atribuídas às suas unidades subordinadas proporciona maior agilidade na pronta resposta aos anseios da Força.

Desonerar o TRADOC, no entanto, da responsabilidade em atrair o civil e em manter o militar no Exército, facilitaria sua missão em preparar a Força Terrestre.

Quanto a esse aspecto — por ser o recurso humano a peça central do Sistema Exército e encargo de enorme importância — a preocupação com o afluxo, a manutenção e os cuidados com seu pessoal pode ser ratificada pelo interesse do Comando da Força em ter o *USAAC* como OM diretamente subordinada e pelo HCE recentemente implantado. Possivelmente, um passo em direção à criação de um novo G Cmdo de 4 estrelas, encarregado exclusivamente do pessoal.

Do exposto, a vantagem que se sobressai em se ter uma estrutura como a do TRADOC é a reunião, a maior facilidade de sincronização, de coordenação, de supervisão e de padronização de suas atividades sob diretrizes únicas de um general de quatro estrelas voltado exclusivamente para o consecução daqueles objetivos.

O TRADOC, portanto, está envolvido em todas as fases iniciais da formação profissional do militar até torná-lo apto a integrar uma OM operacional. Está comprometido, desta maneira, com a competência do Exército que combate hoje e do Exército que combaterá no amanhã.

Enfatizar neste ensaio seus atuais projetos, alguns bastante dinâmicos, seria encurtar a vida útil deste artigo. Coube, sim, apresentar o porquê do TRADOC, que, com quase 40 anos de existência — fruto de inovação revolucionária sem precedentes — tem se mostrado fundamental para o sucesso no cumprimento das missões da Força Terrestre americana.

Citar sua missão, a razão de sua criação e mostrar sua estrutura organizacional, flexível e moldada à medida que as necessidades se apresentem, foi a opção deste trabalho.

Páginas eletrônicas na internet, muito bem elaboradas, embora possuam diferentes níveis de acesso, permitem ao leitor buscar atualizações e mais informações sobre as OM citadas neste documento, além de oferecer oportunidade para aprofundar o conhecimento sobre este assunto.

Em 2011, seu QG estará se mudando. Porém, seja no Forte Monroe ou no Forte Eustis, ou, ainda, onde quer que esteja o seu quartel-general, a vitória das forças terrestres americanas começará aqui, no TRADOC.***MR***

"Ao General William E. DePuy (1919-1992) e aos militares e civis do Exército cuja dedicação ao serviço possibilitou ao TRADOC transformar um exército e servir à Nação."

—Prepare the Army for War: A Historical Overview of the Army Training and Doctrine Command (1973 -1993) by John L. Romjue, Susan Canedy and Anne W. Chapman, p. IV.

REFERÊNCIAS

1. O distintivo do TRADOC foi usado anteriormente pelo Comando de Escolas e Substituições, existente durante a Segunda Guerra Mundial, que era responsável pela instrução militar do pessoal do Exército. As três cores se referem às armas de Infantaria (azul), Cavalaria (amarela) e Artilharia de Campanha (vermelha). Também fazem referência ao conceito do Exército Único ("One Army"), composto da Ativa, da Reserva e da Guarda Nacional.

2. O lema "Victory Starts Here" tem sua origem em 1983 quando o comandante do TRADOC, general William R. Richardson, introduziu: *"Excellence Starts Here"*. Foi modificado em 2005 pelo então comandante do TRADOC, general William S. Wallace.

3. *Training*, no entendimento norte-americano, pode significar o período de instrução individual (básica e de qualificação), o período de adestramento, treinamentos (atividades específicas) e o ensino. Traduzí-lo como "treinamento" ou como "adestramento" restringiria as áreas de atuação do TRADOC ou compreenderia uma área onde a responsabilidade principal é de outra organização militar, respectivamente, podendo gerar um incorreto entendimento. Optou-se pela palavra "instrução", pois tem significado militar mais apropriado para expressar as atividades desenvolvidas pelo TRADOC.

4. *U.S. CODE: Title 10 – Armed Forces*.

5. Equivale aos comandantes da Marinha, do Exército e da Aeronáutica.

6. O Corpo de Fuzileiros Navais está na estrutura organizacional do Departamento da Marinha.

7. Dentro do plano de reestruturação das organizações militares do Departamento de Defesa, determinado pela Comissão de Reestruturação das Instalações de Defesa 2005 *(Defense Base Closure Realignment Commission – BRAC 2005)*, o QG do TRADOC estará se transferindo para o Forte Eustis, na Virgínia, em 2011. O Forte Monroe, na Virgínia, será, então, desativado como instalação militar do Exército.

8. O ATP é um processo de distribuição de carga horária que prescreve quantas horas devem ser destinadas para cada assunto e tarefa.

9. *U.S. CODE: Title 50 – War and National Defense, §467, (c), e Public Law 92-129*, de 28 Set 1971.

10. *Prepare the Army for War: A Historical Overview of the Army Training and Doctrine Command (1973 -1993)* por John L. Romjue, Susan Canedy e Anne W. Chapman, p. 21.

11. *"Victory Starts Here". A 35-year History of the US Army Training and Doctrine Command*. Combat Studies Institute Press/CAC. Fort Leavenworth, Kansas, p. 2.

12. *TRADOC Regulation 10-5. U.S. ARMY TRAINING AND DOCTRINE COMMAND. Organization and Functions*, e palestra ministrada em 25 Mar 10, no TRADOC, com atualizações.

13. Centro de Excelência é a principal organização que estabelece os mais altos padrões de instrução em uma determinada especialidade, pela sinergia da eficiente e efetiva combinação e integração de missões, ao mesmo tempo em que aprimora requisitos básicos e capacidades. *Army Regulation 5-22 (AR 5-22) – THE ARMY PROPONENT SYSTEM*.

14. Em atenção à Comissão de Reestruturação das Instalações de Defesa 2005 *(Defense Base Closure Realignment Commission – BRAC 2005)*.

15. Brigada Modular de Artilharia. Sua estrutura varia com a missão. Pode ter obuseiros, foguetes, mísseis de longo alcance, aeronaves de asa fixa e móvel, veículos aéreos não-tripulados etc. Fonte: *Field Artillery Magazine*, November-December 2005, por Ten Cel Samuel R. White, Jr.

16. O Regimento americano equivale a uma Brigada no EB.

17. "Marines' beasts of burden are again leading the pack", por Tony Perry, *Los Angeles Times*, 7 de julho de 2009.

18. Doutrina do Exército americano que vigorou de 1976 a 1982 e estava voltada, principalmente, para uma possível ameaça soviética na Europa.

O Renascimento na Estratégia Americana e o Término da Grande Guerra Fria

Gordon S. Barrass, CMG (Companheiro da Ordem de St. Michael e St. George, Grã-Bretanha)

Departamento de Defesa, Sgt F. Lee Corkran

Alemães orientais e ocidentais conversam junto à abertura recém-criada no Muro de Berlim, depois que um guindaste removeu uma seção da estrutura ao lado do Portão de Brandenburgo, 21 de dezembro de 1989.

QUANDO A BANDEIRA vermelha foi arriada no Kremlin, em 25 de dezembro de 1991, poucos estavam cientes da dimensão da contribuição feita pela Otan para o término da Guerra Fria. O 60º aniversário da Otan é um momento especialmente oportuno para olhar para trás e tentar entender o que realmente aconteceu. Graças ao material disponibilizado desde o fim da Guerra Fria — arquivos, memórias e entrevistas anteriormente sigilosos — pode-se ver hoje com muito mais clareza o que a Otan e o Pacto de Varsóvia tentavam realizar.

Depois da Crise dos Mísseis de Cuba, em 1962, o espectro de uma guerra nuclear pairava sobre os adversários da Guerra Fria. Durante as duas últimas décadas do período, fizeram um enorme esforço para tentar assegurar que, caso uma guerra fosse deflagrada na Europa por qualquer motivo, ela não se tornasse nuclear. Essa nobre intenção desencadeou o maior renascimento do

---

Gordon Barrass, Companheiro da Ordem de São Miguel e São Jorge da Grã-Bretanha, integrou o Comitê Conjunto de Inteligência durante os últimos anos da Guerra Fria e foi chefe da equipe de análise de Inteligência (Assessments Staff) *no Gabinete do Primeiro-Ministro em Londres. Trabalhou para o serviço diplomático britânico na área de relações Leste-Oeste, viajando para a União Soviética e por todo o Leste-Europeu. Atualmente, é professor convidado na London School of Economics, onde trabalha com estratégia e as questões relacionadas de análise e Inteligência. Seu livro* The Great Cold War: A Journey through the Hall of Mirrors *acaba de ser publicado pela Stanford University Press.*

pensamento militar no século XX. A inteligência de boa qualidade, nos dois sentidos da palavra, moldou a ação dos dois lados, e cada um deles, em geral, logo adotava as inovações do outro.

A rivalidade entre a Otan e o Pacto de Varsóvia não era apenas intensa e dramática, como também absorvia uma enorme quantidade de energia de seus comandantes militares e líderes políticos. Como comentou Diego Ruiz-Palmer, um dos observadores mais astutos dessa era: "Nenhuma outra guerra foi tão meticulosamente planejada e bem preparada e, no entanto, nunca travada."[1] Essa, porém, não era simplesmente uma questão militar. Ambos os lados estavam envolvidos no que era, com efeito, uma luta psicológica pelo "domínio da Europa". Não surpreende que as relações fossem, às vezes, extremamente tensas e que o risco fosse excepcionalmente alto.

Prevenindo uma Guerra Nuclear

Em diversos aspectos, a história começa em 1967, quando a Otan deixou claro que não só queria ver uma *détente* (relaxamento das tensões) na Europa, mas que também mudava de estratégia. Caso sofresse um ataque soviético convencional, ela não desencadearia imediatamente uma "retaliação maciça", com armas nucleares táticas, mas executaria uma política de "resposta flexível".[2] Isso acalmou os medos mais profundos de Moscou: que o início de qualquer conflito na Europa resultaria automaticamente no emprego de armas nucleares pela Otan, o que, por sua vez, era quase certo de desencadear uma guerra nuclear mundial.

Moscou indicou rapidamente que estava levando a nova estratégia da Otan a sério. Em seu exercício militar no Dnieper, em fevereiro de 1968, as forças soviéticas lutaram por uma semana antes de recorrer ao uso de armas nucleares — isso nunca tinha acontecido antes. Impedir que a Otan utilizasse seu arsenal de aproximadamente 7 mil armas nucleares apresentava um grande desafio para o Pacto de Varsóvia. Segundo a nova estratégia de "resposta flexível" da Otan, seus exércitos tentariam manter a linha de frente perto da fronteira interna alemã, enquanto seus aviões, que representavam metade do seu poder de fogo convencional, dispararíam impiedosamente contra os agressores.

Durante os anos seguintes, enquanto os Estados Unidos se afundavam no Vietnã e a Otan se encontrava em um estado lamentável, a União Soviética rapidamente aumentou o poder de fogo e mobilidade das forças do Pacto de Varsóvia na Europa Central. Ao mesmo tempo, as forças aéreas soviéticas nas áreas avançadas começaram a adquirir uma grande quantidade de aviões novos, sendo alguns projetados para fornecer apoio aproximado às tropas terrestres e outros para imobilizar os aviões da Otan em suas bases e destruir suas instalações de armazenamento nuclear e outras instalações militares. Em 1974, o marechal Viktor Kulikov, chefe do Estado-Maior, anunciou, satisfeito, que as forças soviéticas agora estavam "em dia com as exigências contemporâneas".[3]

Naquele mesmo ano, depois do término da Guerra do Vietnã, teve início o renascimento no pensamento americano sobre a estratégia na Europa. James Schlesinger, o então recém-nomeado secretário de Defesa, resolveu revitalizar a aliança. Schlesinger trabalhou estreitamente com o general Alexander Haig, o novo comandante supremo aliado na Europa, e com Andrew Marshall, um dos pensadores mais sábios e criativos da empresa RAND, que ele havia levado para o Pentágono como chefe do novo Gabinete de Avaliação Precisa (*Office of Net Assessment*).

Marshall foi incumbido de propor sugestões criativas sobre como fortalecer a Otan e colocar os soviéticos na defensiva. Investiu fortemente na pesquisa por consultores e acadêmicos e pelos próprios militares. Em pouco tempo, Marshall ajudava a converter novas ideias em uma ofensiva intelectual, que se concentrava em como a Otan poderia vencer com armas convencionais.

"Nenhuma outra guerra foi tão meticulosamente planejada e bem preparada e, no entanto, nunca travada"

—Diego Ruiz-Palmer

Dada a escala provável da ofensiva soviética, a Otan precisava vencer a primeira batalha. "Desde o início", disse Marshall, "sabíamos que isso

exigiria novas armas, mas eu também acreditava firmemente que elas só poderiam ser eficazes se aliadas a uma nova doutrina, com base em um estudo cuidadoso sobre como as forças soviéticas lutariam".[4]

"Começamos a examinar mais atentamente do que outros haviam feito anteriormente a forma como as forças soviéticas faziam as coisas e por que as faziam daquela forma" explicou Marshall. "Não só monitoramos os exercícios, como também estudamos os manuais de treinamento e os modelos ou matrizes que o Estado-Maior utilizava para avaliar o equilíbrio de forças. Estava claro que os comandantes soviéticos receavam que, se os subordinados não fossem pressionados, haveria inércia. Os planos de batalha, portanto, tinham de ser desenvolvidos em torno da criação de massa e impulsão. Para facilitar isso, eles se basearam fortemente em procedimentos padronizados."[5] A Otan teria de explorar as fraquezas inerentes a essa abordagem controlada da guerra para vencer a batalha inicial.

"...sabíamos que isso exigiria novas armas, mas... elas só poderiam ser eficazes se aliadas a uma nova doutrina..."

—Andrew Marshall

O general David Jones, comandante da Força Aérea americana na Europa, logo percebeu que, naquele momento, precisaria concentrar-se em fragmentar as forças soviéticas perto da linha de frente, e não só os reforços que vinham da retaguarda. Para tanto, a Força Aérea precisaria trabalhar mais estreitamente com o Exército.

Em 1975, a Força Aérea abriu sua escola de treinamento "Red Flag" em Nevada. Com a ajuda de um piloto soviético que havia desertado com o interceptador soviético mais moderno e de israelenses que haviam lutado contra soviéticos e pilotos treinados por estes no Oriente Médio, uma mini-Força Aérea soviética foi estabelecida com aviões soviéticos capturados pelos israelenses.[6]

Poucos anos depois, o Exército contava com uma instituição semelhante no deserto da Califórnia, onde uma "Divisão Vermelha", equipada com réplicas e carros de combate soviéticos capturados, combatia como os russos. As unidades americanas que treinavam contra ela sempre perdiam. Ficavam aliviadas em saber que os Vermelhos venciam, em grande parte, porque haviam travado mais batalhas juntos do que qualquer outra equipe que os havia enfrentado. Da prática à perfeição.

O general William DePuy, que chefiava o Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA, aprofundou esse trabalho ao revolucionar ainda mais a tática e o treinamento em 1976, o que efetuou a maior mudança na doutrina do Exército dos EUA desde a Segunda Guerra Mundial. Em vez de enfrentar as forças soviéticas na Europa com uma defesa estática bem preparada, o Exército, dali em diante, executaria uma "defesa ativa", o que significava que ele poderia contra-atacar com tropas terrestres bem além da sua própria linha de frente.[7]

Nessa época, alguns antigos oficiais alemães explicaram primeiro aos britânicos e, em seguida, aos americanos, que, durante a Segunda Guerra Mundial, eles haviam tratado toda a Frente Leste como um único teatro de operações militares.[8] Essa foi a única região onde o seu Exército e a sua Força Aérea trabalharam juntos de forma estreita. Os britânicos e os americanos começaram a ponderar se a Otan poderia explorar essa ideia.

Uma Revolução em Questões Militares

Paralelamente a esse novo pensamento sobre como combater os russos, também ocorria uma revolução tecnológica em questões militares.

Um dos primeiros estudos pioneiros encomendados por Marshall foi *The Comparison of Soviet and U.S. Weapons* ("A Comparação entre Armas Soviéticas e Americanas", em tradução livre). O estudo demonstrou que os novos equipamentos soviéticos eram tão bons ou melhores que aqueles que os americanos estavam produzindo, com exceção — e era uma grande exceção — do campo da eletrônica.[9] A mensagem era clara: A Otan só poderia recuperar a vantagem se explorasse a tecnologia avançada.

Nessa época, em 1974, a Agência Nuclear de Defesa (*Defense Nuclear Agency — DNA*) e a Agência de Projetos de Pesquisa Avançada de

LEGITYMACJA ŻOŁNIERZA ZAWODOWEGO
Seria AF 0007266
KUKLIŃSKI
nazwisko
Ryszard, Jerzy
imie (imiona)
Stanisław
imie ojca
13 czerwiec 1930 r
data urodzenia
Warszawa
miejsce urodzenia
Warszawa
województwo
pełni zawodową służbę wojskową
Legitymację wydano dnia 31-07 19 81 r.
Jednostka Wojskowa 3134
jedn. wojsk. wydająca legitymację
podpis posiadacza legitymacji
podpis dowódcy
Legitymacja ważna do 31 grudnia 19 81 r.

Última identidade do Exército do coronel Ryszard Kuklinski.

Defesa (*Defense Advanced Research Projects Agency — DARPA*) patrocinaram um estudo que demonstrou que a revolução que ocorria na precisão de armas logo possibilitaria a utilização de substitutos convencionais no lugar de armas nucleares. Dentro de um ano, deu-se início ao trabalho em uma gama completamente nova de armas de busca de alvo pelo calor e de guiamento terminal, que, juntas, eram chamadas de "assault-breaker" ("quebra-ataques"). Instada por Marshall, a Agência de Inteligência de Defesa (*Defense Intelligence Agency — DIA*) começou a estudar como essas armas poderiam ser utilizadas para produzir o melhor efeito.[10]

Uma "revolução em questões militares" estava em curso, e Moscou sabia disso. Em 14 de dezembro de 1975, Yuri Andropov, chefe da KGB, alertou o Politburo soviético que essas novas armas poderiam aumentar drasticamente a capacidade da Otan de impedir qualquer ataque convencional pela União Soviética.[11]

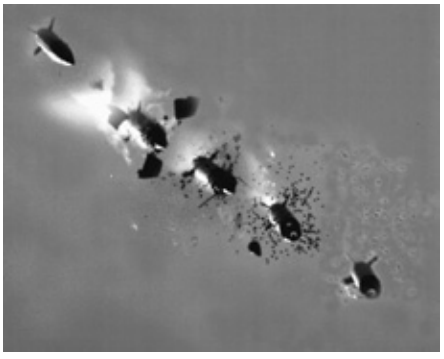
Isso criou um grave problema porque, no início dos anos 70, os líderes soviéticos haviam perdido a fé na utilidade das armas nucleares. Segundo Vitaly Tsygichko, um analista científico que trabalhava para o Ministério da Defesa, os principais generais soviéticos "entendiam e acreditavam que o uso de armas nucleares [táticas] por qualquer um dos lados seria desastroso".[12] Em 1975, e provavelmente antes, o Estado-Maior soviético já havia recebido uma "instrução" da liderança que determinava que as forças soviéticas nunca deveriam ser as primeiras a utilizar armas nucleares. Havia agora uma pressão ainda maior sobre as forças militares soviéticas para que fossem capazes de sobrepujar a Otan com forças convencionais antes que ela pudesse empregar armas nucleares.[13]

Resposta de Ogarkov

Moscou tinha uma surpresa guardada para a Otan. Em 1975, a União Soviética começou a testar seu novo míssil SS-20, que contava com três ogivas de reentrada múltipla independentemente direcionadas (*multiple independently targetable reentry vehicle — MIRV*). Segundo o general Andrian Danilevich, esse "era um grande avanço, diferente de tudo o que os americanos tinham. Nós nos tornamos imediatamente capazes de fazer toda a Europa refém".[14] Isso não era um exagero: o SS-20 podia atacar alvos em qualquer lugar da Europa a partir do interior do território soviético; cerca de 400 deles seriam distribuídos durante os anos seguintes.

Cortesia de Phillip A. Petersen

Como as forças na Alemanha Oriental e Checoslováquia planejavam cercar as forças da Otan.



Uma das novas armas do tipo "assault-breaker" deixa sua marca.

Enquanto essa nova "cobertura" nuclear era implementada, o marechal Nikolai Ogarkov, o novo chefe do Estado-Maior, foi incumbido de desenvolver uma estratégia confiável para derrotar a Otan com forças convencionais apenas, o que poderia transformar o equilíbrio psicológico do poder na Europa, ao fazer os europeus ocidentais duvidarem que os Estados Unidos pudessem protegê-los.

O general Danilevich, provavelmente o estrategista soviético mais talentoso da era da Guerra Fria, realizou a maior parte do trabalho. Os resultados foram registrados mais tarde em uma "diretriz" ultrassecreta de três volumes sobre *A Estratégia de Operações Profundas* (*Mundial e de Teatro de Operações*), que orientaria as operações militares soviéticas em tempos de guerra. A principal inovação era o conceito de travar uma batalha ar-terra integrada em uma área bem maior do que antes.

Alguns em Washington logo tomaram conhecimento dessa nova estratégia graças principalmente ao coronel Ryszard Kuklinski, um oficial polonês que trabalhava nos planos de guerra do Pacto de Varsóvia e agente da CIA. A escala da visão de Ogarkov espantou os que viram as informações de Kuklinski. Fez com que sentissem choque e pavor muito antes de o termo tornar-se corriqueiro.

O conceito central era uma ofensiva de alta velocidade lançada sob o disfarce de exercícios militares na Alemanha Oriental e Checoslováquia. Simultaneamente, 2 mil aviões atacariam todas as instalações de armas nucleares da Otan e buscariam imobilizar seus aviões durante 48 horas. Esta última tarefa vinha adquirindo importância porque se previa que os aviões da Otan em breve estariam transportando munição do programa "assault breaker", que seria muito mais eficaz que bombas convencionais contra as forças blindadas soviéticas. Enquanto isso, uma ofensiva maciça, envolvendo 2 milhões de soldados, teria início ao longo de uma frente que abrangia desde o norte da Noruega até o leste da Turquia.

Para suprimir a defesa da Otan, fortalecida com quase 50 mil mísseis dirigidos anticarro modernos, as forças soviéticas os sujeitariam a um bombardeio aéreo e de artilharia sem precedentes. O termo para ele em russo sugeria que seria de uma intensidade nuclear.

"Essa nova estratégia destinava-se a conferir à União Soviética mais alternativas do que a Otan", observou mais tarde Phillip Petersen, um dos principais especialistas em estratégia soviética na Agência de Inteligência de Defesa. "Ogarkov", disse ele, "sabia que muitos na Otan duvidavam que seus líderes políticos concordassem rapidamente com o uso de armas nucleares. Um objetivo principal, portanto, era travar a guerra de modo que detivesse a Otan de tomar a decisão de empregar armas nucleares até que fosse tarde demais para que elas fossem capazes de influenciar o resultado da guerra."[15]

Testando a Estratégia de Ogarkov

Em setembro de 1981, nas planícies no oeste da União Soviética, o general Ogarkov deu à Otan uma mostra de sua nova estratégia no Zapad-81, provavelmente o maior exercício blindado soviético desde 1945. "Monitoramos esse exercício atentamente", recordou Diego Ruiz-Palmer, que trabalhava com Andy Marshall na época. "Ogarkov", observou, "mostrou que, durante os três anos anteriores, havia estudado cuidadosamente as formas como o programa

"assault breaker" dos americanos funcionaria e que medidas poderiam ser tomadas para minimizar seu impacto."[16]

Um elemento importante na estratégia de Ogarkov eram os novos "grupos de manobra operacional" blindados ou OMGs (Operational Maneuver Groups), que se deslocavam com rapidez.[17] A artilharia móvel e engenheiros com equipamentos de travessia de rio os acompanhavam para facilitar seu avanço, e caças-bombardeiros e helicópteros de ataque forneciam poder de fogo adicional. Para reduzir sua vulnerabilidade, podiam espalhar-se até que estivessem prestes a atacar, sendo acompanhados ao mesmo tempo por uma grande quantidade de mísseis superfície-ar para protegê-los contra os ataques aéreos da Otan.

A tarefa principal desses OMGs era penetrar no interior da Alemanha Ocidental para abalar o comando e controle das forças da Otan e apossar-se dos estoques nucleares restantes, campos de aviação e principais pontos logísticos. Forças Especiais transportadas por via aérea além das linhas de frente da Otan os ajudariam com essas tarefas. Outros OMGs cercariam as principais unidades da Otan, mas o fariam bem mais rápido que as forças soviéticas teriam sido capazes de fazer nos anos 70. A intenção era que as forças soviéticas alcançassem o Canal em menos de 20 dias — e sem utilizar armas nucleares.

"Pela primeira vez em minha carreira, sinto realmente que estou conseguindo entrar na cabeça do meu adversário."

—General Bernard Rogers, 1981

Em comparação com a Otan, as forças convencionais soviéticas nunca haviam parecido estar tão bem, especialmente nos filmes de propaganda cuidadosamente editados que se seguiram. Publicamente, os líderes soviéticos começaram a proclamar que haviam aperfeiçoado a estrutura e os métodos das suas forças a ponto de poderem vencer uma guerra na Europa com armas convencionais apenas.

Havia muito a ser feito, porém, antes que as forças soviéticas pudessem concretizar o conceito de Ogarkov plenamente. "Os observadores experientes sabiam", indica Ruiz-Palmer, "que cada parte dessas manobras havia sido cuidadosamente ensaiada e coreografada. Quase todos os participantes eram oficiais e graduados, não soldados comuns. Não seria dessa forma em uma operação militar; era propaganda militar em sua melhor forma."[18]

A Reação Americana Inicial

Contudo, a Otan não estava disposta a deixar o assunto de lado. No final de 1981, apenas três meses depois do Zapad-81, o general Bernard Rogers, comandante supremo aliado na Europa na época, assistiu a uma apresentação pessoal e ultrassecreta em seu quartel-general em Mons, na Bélgica. Os apresentadores eram os dois analistas da Agência de Inteligência de Defesa que mais conheciam os planos de Ogarkov. Ao terminarem de fazer a exposição, Rogers aparentemente lhes disse: "Pela primeira vez em minha carreira, sinto realmente que estou conseguindo entrar na cabeça do meu adversário."[19] O general Rogers logo se deu conta de que a Otan tinha muito a aprender com Ogarkov.

Enquanto a Otan se organizava, Ogarkov enfrentava problemas. Quase ao mesmo tempo em que o general Rogers recebia as informações, o marechal Dmitri Ustinov, o ministro da Defesa soviético, dizia aos colegas do Pacto de Varsóvia que o equilíbrio de poder entre ele e a Otan "não estava em nosso favor naquele momento".[20] Sua declaração refletia um declínio súbito e acentuado na confiança soviética.

Um importante fator era, sem dúvida, a ascensão do Movimento Solidariedade, liderado por Lech Walesa, na Polônia. Mesmo depois da imposição da lei marcial em 13 de dezembro de 1981, a Polônia não podia ser considerada uma aliada confiável. Para piorar a situação, quando Moscou soube que Kuklinski havia desertado para os Estados Unidos, Ogarkov teve de encarar o fato desagradável de que seus novos planos de guerra não eram mais secretos.

Transformando a Batalha

A mudança de perspectiva do marechal Ustinov provavelmente resultou também de

uma avaliação completa da nova "revolução em questões militares" — uma revolução na qual os americanos colocavam a concorrência além do alcance dos soviéticos — desde a eletrônica até o campo da microeletrônica.[21]

A Inteligência militar soviética não teria tido grande dificuldade em obter cópias dos folhetos que as empresas contratadas de Defesa americanas estavam utilizando para convencer as forças militares que as armas "assault breaker" de segunda geração eram bem mais eficazes que as da primeira.

Esses folhetos, que continham muita propaganda, baseavam-se, em grande parte, em um filme produzido em 1979, que mostrava aviões lançando "sub-bombas", cujos sensores de busca de alvo pelo calor permitiam que mirassem carros de combate com um efeito devastador. O filme, porém, era uma versão habilmente editada do primeiro teste das novas armas, realizado um ano antes. Cada uma das "sub-bombas" era feita à mão e custara uma fortuna. Foram suspensas em cabos sobre um desfiladeiro diretamente sobre fileiras de carros de combate que não se moviam. Contudo, elas, de fato, funcionavam. A Inteligência militar soviética provavelmente também sabia que os americanos estavam testando helicópteros que podiam identificar objetos em movimento a uma distância de até 40 quilômetros atrás da linha de frente.[22]

Além disso, previa que, dentro de dois anos, os americanos colocariam em serviço mísseis de cruzeiro com um alcance de 2.500 km, que poderiam destruir alvos fortificados anteriormente vulneráveis apenas a um ataque nuclear. Isso exporia todo o território do Pacto de Varsóvia a um rápido ataque convencional a partir do início das hostilidades.

Embora a Inteligência militar soviética pareça ter superestimado totalmente o ritmo com que a Otan lançaria a nova munição "assault breaker", não era um erro ruim — a mensagem principal era que a União Soviética encarava um desafio ao qual não podia adequar-se.

No final de 1982, o marechal Ustinov se referia de forma um tanto reticente a "problemas e dificuldades não resolvidos" no desenvolvimento da economia soviética.[23] Era mínima agora a possibilidade de que Ogarkov adquirisse as armas extremamente caras de que precisava para vencer: os mísseis precisos com ogivas convencionais, que poderiam fechar campos de aviação da Otan e destruir suas instalações nucleares; e os aviões de alto desempenho, que confeririam a superioridade aérea aos soviéticos desde o início da guerra.

Três meses depois, o presidente Reagan atingiu um ponto nevrálgico dos soviéticos. Em 23 de março de 1983, lançou sua Iniciativa de Defesa Estratégica (mais conhecida popularmente como "Star Wars" ou "Guerra nas Estrelas"). Instou os cientistas a tornarem os mísseis nucleares "impotentes e obsoletos" com o desenvolvimento de uma rede impenetrável de sistemas terrestres e espaciais que pudessem destruir mísseis em voo.[24] Muitos nos Estados Unidos eram céticos quanto à viabilidade dessa iniciativa, mas os líderes soviéticos temiam que ela pudesse ter êxito. Ficaram realmente abalados com as implicações estratégicas de uma transferência da corrida armamentista para o espaço.

Logo depois da declaração de Reagan, uma grande revelação sobre a fraqueza da União Soviética surgiu durante uma conversa que o marechal Ogarkov teve com um antigo controlador de armas americano. Ogarkov disse a ele: "Nos Estados Unidos, até crianças pequenas brincam com computadores... Por motivos que você conhece bem, não podemos fazer que os

Foto da Casa Branca

O presidente Ronald Reagan discursa à nação sobre a Segurança Nacional (discurso sobre a Iniciativa de Defesa Estratégica), a partir do Salão Oval na Casa Branca, 23 de março de 1983.

computadores se tornem amplamente disponíveis em nossa sociedade. Nunca alcançaremos vocês em armas modernas até que tenhamos uma revolução econômica. A questão é se podemos ter uma revolução econômica sem uma revolução política."[25]

O pior ainda estava por vir. Em setembro de 1983, as forças de defesa aérea soviéticas derrubaram um avião de passageiros da Coreia do Sul que havia penetrado o espaço aéreo soviético. A defesa estridente dessa ação por Moscou reduziu a considerável oposição na Europa ao lançamento de mísseis Pershing II e de cruzeiro pela Otan para compensar os SS-20s da União Soviética. Isso era péssimo para Moscou, já que os soviéticos temiam que os Pershing IIs pudessem alcançar a cidade em menos de dez minutos, o que não daria à liderança soviética tempo para retaliar. Da mesma forma, os radares soviéticos teriam considerável dificuldade em detectar os mísseis de cruzeiro que acompanham o terreno. Os primeiros mísseis chegaram à Europa Ocidental em novembro de 1983.[26]

No nível operacional, a Otan começava a virar a mesa em relação aos soviéticos. No início dos anos 80, o Exército dos EUA na Europa havia passado da doutrina de "defesa ativa" para a de "batalha ar-terra", que envolvia a coordenação estreita de forças terrestres e aéreas. Enquanto isso, o general Nigel Bagnall, ilustre historiador militar, voltou para a Alemanha para comandar o Corpo de Exército britânico. Bagnall acreditava firmemente que os fracos poderiam derrotar os fortes, dedicando bastante tempo para mostrar aos que estavam sob o seu comando como isso podia ser feito.[27]

...a dor de ver seus comandantes humilhados por um afegão nas planícies da Alemanha foi mais do que compensada pelo novo entendimento que adquirira em relação ao pensamento soviético.

Em seu esforço para achar uma forma de impedir a ofensiva soviética, Bagnall recebeu valiosa ajuda de uma fonte inesperada. O coronel Ghulam Dastagir Wardak havia estudado na Academia de Estado-Maior Voroshilov, em Moscou, em meados dos anos 70, onde havia feito, secretamente, anotações de curso detalhadas em uma escrita afegã desconhecida. Depois da invasão de seu país pelos soviéticos, o coronel Wardak entrou em contato com os americanos no Paquistão. Suas anotações foram de grande valia para a Otan, mas o mais importante é que Wardak havia sido treinado como oficial soviético e pensava e lutava como tal.

Em 1983, o general Bagnall convidou Wardak a comandar um Exército soviético completo em um jogo de guerra que realizava em seu quartel-general.[28] Para o espanto dos britânicos, Wardak imediatamente lançou uma divisão inteira em um ataque quase suicida contra sua linha de frente fortemente defendida. Os britânicos reagiram com o emprego de suas reservas. Enquanto estavam imobilizadas, outras divisões sob o comando de Wardak passaram facilmente pelas forças belgas mais fracas ao sul e pelas holandesas ao norte, não só cercando toda a força britânica, como também a alemã.

Para Bagnall, a dor de ver seus comandantes humilhados por um afegão nas planícies da Alemanha foi mais do que compensada pelo novo entendimento que adquirira em relação ao pensamento soviético. De fato, essa experiência reforçou a convicção de Bagnall que, para derrotar uma ofensiva soviética extremamente coordenada, a Otan não só precisaria de uma defesa bem coordenada, como também da capacidade de lançar poderosas contraofensivas.[29] Ao assumir o comando do Grupo de Exércitos do Norte em 1983, Bagnall trabalhou estreitamente com os oficiais mais antigos alemães e franceses, que pensavam de forma parecida, para desenvolver uma abordagem extremamente inovadora e flexível para impedir uma ofensiva soviética.

A autoconfiança da Otan continuou a crescer à medida que os americanos demonstraram que, em apenas dez dias, seriam capazes de enviar cinco divisões adicionais por via aérea para unir-se aos

seus equipamentos, que estariam prontos e à sua disposição na Europa,[30] o que representava um acréscimo impressionante à capacidade da Otan.

O Ponto da Virada — 1985

Ao tornar-se o líder soviético em março de 1985, Mikhail Gorbachev levou adiante a abordagem inovadora quanto às relações Leste-Oeste que ele já havia indicado durante suas famosas conversas com a primeira-ministra Margaret Thatcher em Londres, em dezembro de 1984. Queria, disse ele, ver os arsenais nucleares e convencionais de ambos os lados serem radicalmente reduzidos.

O general Rogers decidiu, no outono de 1987, minar a confiança soviética organizando os maiores e mais inovadores exercícios jamais realizados pela Otan.

Dentro do Politburo, havia uma consciência cada vez maior dos problemas econômicos do país. Como expresso mais tarde pelo marechal Akhromeyev, "A União Soviética não podia continuar o confronto com os Estados Unidos e com a Otan depois de 1985. Os recursos econômicos para tal política haviam sido praticamente esgotados."[31]

Esse era um dos motivos pelos quais Gorbachev ficara tão satisfeito. Em dezembro de 1984, pouco antes de sua morte, o marechal Ustinov, ministro da Defesa, havia rebaixado de função o marechal Ogarkov. Gorbachev detestava o marechal Ogarkov, principalmente por que este último queria investir ainda mais dinheiro na renovação das forças convencionais soviéticas em preparação para uma guerra que o primeiro estava determinado a evitar.[32]

Nas capitais ocidentais, porém, havia considerável suspeita sobre as verdadeiras intenções de Gorbachev. A Otan prosseguiu com seus planos para fortalecer a aliança. Uma das grandes melhorias ocorreu em 1985, quando a Otan adotou a doutrina de ataque de forças sequenciado (*follow-on forces*).[33] Pela primeira vez, o comandante supremo aliado na Europa podia coordenar ataques convencionais em toda a Alemanha Oriental e dentro da Polônia.

A transformação ocorrida no Grupo de Exércitos do Norte da Otan havia aumentado consideravelmente a capacidade de organizar tais ataques. Desde que Bagnall assumira o comando, em 1983, as forças britânicas, holandesas, belgas, alemãs e americanas no grupo haviam sido treinadas para combater como um só Exército, que pudesse explorar sua maior flexibilidade, concentração de forças e capacidade de surpreender. Bagnall continuou dizendo aos seus comandantes que não seguissem suas ordens, mas que tomassem sua própria iniciativa.[34]

O ataque de forças sequenciado e a abordagem de Bagnall em combater os soviéticos estavam intimamente ligados à força que a "revolução em questões militares" da Otan vinha ganhando. Isso oferecia um marco intelectual para adaptar a tecnologia americana mais moderna às realidades do campo de batalha europeu. A principal tarefa era interromper a ofensiva das forças blindadas soviéticas e fechar os campos de aviação de onde se originava o apoio aéreo.

Um avião da Otan podia destruir até cem alvos a mais com os novos tipos de arma "assault breaker" do que com os tipos anteriores de munição convencional. Mesmo assim, a seleção de alvos eficiente continuava sendo essencial, já que um ataque inicial por membros do Pacto de Varsóvia, por si só, poderia incluir até 40 mil carros de combate, viaturas blindadas de transporte de pessoal e sistemas de artilharia.

Ted Warner, um especialista em Defesa que mais tarde assumiu o cargo de subsecretário de Defesa para estratégia, enfatizou: "Uma das maiores inovações era o que se podia chamar de 'ataque de reconhecimento'."[35] A Otan estava desenvolvendo um avião de reconhecimento, o J-STAR, que podia identificar alvos no terreno a uma distância de até 250 km. Uma vez que o J-STAR ou outra aeronave identificasse um alvo, computadores de alta potência podiam, então, localizar aviões já em voo, que tivessem a munição certa e estivessem por perto, e passar-lhes as coordenadas para o ataque.

Pela primeira vez, os americanos começavam a obter a vantagem — não na defesa, mas no ataque.

Mantendo a Pressão

Na reunião de cúpula em Reykjavik em novembro de 1986, os presidentes Reagan e Gorbachev tinham perspectivas parecidas quanto à necessidade de profundos cortes em mísseis nucleares. Houve um impasse, porém, quando Reagan não concordou em vincular os cortes a firmes restrições ao desenvolvimento de armas para a Iniciativa de Defesa Estratégica ou "Star Wars", como era mais conhecida.

Apesar desse contratempo, Gorbachev continuava a sentir a necessidade de achar uma forma de prosseguir.[36] No início de 1987, ele decidiu quebrar o gelo e concordou com a negociação de um tratado separado sobre forças nucleares de alcance intermediário, sem qualquer pré-condição relativa a restrições à Iniciativa de Defesa Estratégica.

A disposição de Gorbachev de eliminar os mísseis SS-20 simbolizava sua rejeição à estratégia de Ogarkov. Afinal, os mísseis SS-20 haviam tornado possível a estratégia de Ogarkov em primeiro lugar e, em seguida, ameaçado a segurança soviética ao provocar a Otan, levando-a a lançar mísseis Pershing II e de cruzeiro.

O ministro da Defesa soviético... lamentou que o Ocidente houvesse desenvolvido capacidades de guerra eletrônica às quais a União Soviética simplesmente não podia se equiparar.

Em 28 de maio de 1987, Mathias Rust, um alemão ocidental de 19 anos, percorreu mil quilômetros dentro do espaço aéreo da União Soviética em um avião leve Cessna e aterrissou bem na Praça Vermelha, perto do escritório de Gorbachev no Kremlin — sem que ninguém tentasse impedi-lo. Naquele mesmo dia, em uma reunião em Berlim Oriental, os líderes do Pacto de Varsóvia pediram por reduções em forças armadas convencionais e em armamentos até um nível que impedisse ataques de surpresa e "operações ofensivas em geral".[37] Gorbachev logo tirou partido do incidente com Rust para demitir o ministro da Defesa e vários oficiais de alto escalão, fazendo, assim, com que ficasse mais fácil para ele levar adiante a reforma da estratégia soviética na Europa.

Apesar desses sinais de flexibilidade de Moscou, o general Rogers decidiu, no outono de 1987, minar a confiança soviética organizando os maiores e mais inovadores exercícios jamais realizados pela Otan. No norte da Alemanha, o conceito do general Bagnall de utilizar grandes reservas blindadas para lançar um contra-ataque contra um avanço soviético foi testado no exercício *Certain Strike*, que envolveu quase 80 mil homens, sendo 35 mil deles trazidos de avião dos Estados Unidos.[38] Pela primeira vez, todas essas forças, de cinco países diferentes, estavam sob o comando do Grupo de Exércitos do Norte da Otan, e não sob seus respectivos comandantes nacionais.

A França contribuiu com 20 mil soldados para um exercício semelhante no sul da Alemanha, chamado *Bold Sparrow*. Esse foi o maior contingente francês de todos os tempos a ser enviado para a Alemanha em apoio à Otan — e foi a primeira vez que a nova *Force d'Action Rapide* da França atravessou o rio Reno.

Depois da assinatura do Tratado de Forças Nucleares de Alcance Intermediário na Reunião de Cúpula em Washington, em dezembro de 1987, houve considerável euforia no Ocidente. Não só muitas pessoas afirmavam que a Guerra Fria tinha praticamente acabado, mas um número cada vez maior de políticos exigia um "dividendo de paz" baseado em cortes imediatos e unilaterais nos gastos em Defesa do Ocidente, sendo a economia obtida redirecionada para lidar com questões econômicas e sociais urgentes.[39]

Essa possibilidade alarmou vários líderes ocidentais e seus assessores militares, que apontavam que a escalada do Pacto de Varsóvia continuava e que ele tinha uma enorme preponderância de forças convencionais na Europa. Cessar a própria escalada há muito planejada da Otan, na qual a organização havia investido enormes quantias e capital político, deixaria a aliança em séria desvantagem se a União Soviética rejeitasse a abordagem de

Gorbachev e as relações se tornassem hostis mais uma vez. A Otan também estava ansiosa em ver cortes profundos de forças soviéticas no Leste Europeu, para que aqueles países tivessem uma melhor chance de reconquistar sua liberdade.

Xeque-Mate

Com os gastos militares ainda em ascensão, Gorbachev disse aos colegas, em fevereiro de 1988: "Está claro agora que, sem cortar os gastos militares de forma significativa, não poderemos resolver os problemas da perestroika."[40] A questão fundamental que Gorbachev tentava resolver com urgência dizia respeito ao tamanho dos cortes que ele queria — e se ele achava que os militares os aceitariam.

Alguns meses depois de *Bold Sparrow*, revistas militares soviéticas secretas publicaram artigos que alertavam que a nova tecnologia ameaçava tornar os carros de combate obsoletos. O ministro da Defesa soviético, o marechal Dmitri Yazov, contribuiu para aumentar a depressão dos colegas ao lamentar que o Ocidente houvesse desenvolvido capacidades de guerra eletrônica às quais a União Soviética simplesmente não podia se equiparar. Essa era provavelmente uma referência a informações de um agente americano, que trabalhava tanto para os alemães orientais quanto para os soviéticos, que os Estados Unidos poderiam agora inserir mensagens falsas nas redes de comunicação do Pacto de Varsóvia — o que poderia ter consequências desastrosas em tempo de guerra.

Na primavera de 1988, os membros do Pacto de Varsóvia organizaram seu primeiro exercício de larga escala puramente defensivo, seguido de uma contraofensiva limitada de três semanas, que cessava depois que as forças da Otan eram expulsas do Leste Europeu. "Esse período", disse o marechal Akhromeyev, "teria proporcionado aos líderes de ambos os lados tempo suficiente para terminar a guerra".[41]

Pouco depois de assumir o comando de todas as forças da Otan na frente central, o general Hans-Henning Von Sandrart emitiu a primeira "Orientação Operacional para a Região Central".[42] Esse documento reunia os principais elementos da nova e dinâmica estratégia. A Otan mais uma vez enfatizou a mensagem de sua crescente superioridade em habilidades de combate. Naquele outono, a Otan realizou o *Reforger 88*, o maior exercício que já havia conduzido, envolvendo mais de 120 mil homens. Nele, a Otan testou tanto as suas novas ideias quanto os novos equipamentos.

Os líderes da Otan sentiram que finalmente estavam com a vantagem. Haviam admirado Ogarkov por pensar grande e coordenar suas operações em um enorme teatro de operações militares. Agora, haviam mostrado que não só podiam responder de forma semelhante, como também tinham a capacidade de derrotar forças muitos maiores que as suas próprias. Como disse Diego Ruiz-Palmer de maneira vívida, "Em termos militares, essa era uma execução pública do marechal Ogarkov fora do quartel-general da Otan."[43]

Desejo de um Progresso Rápido

Embora o trabalho avançasse bem no Tratado de Redução de Armas Estratégicas, estava claro que o Senado não estaria disposto a ratificá-lo até que concordassem com grandes cortes nas forças convencionais na Europa, sendo as negociações sobre eles programadas para serem retomadas em Viena, em março de 1989. Gorbachev não se opôs a isso porque, como parte dos seus esforços de construir um novo relacionamento com a Europa Ocidental, ele também queria tal acordo. Igualmente importante, os cortes profundos nas forças convencionais liberariam mais recursos para a economia soviética que os cortes em mísseis nucleares estratégicos.[44]

Em seu discurso histórico em Westminster College, em Fulton, Missouri, em 1946, Winston Churchill falou da Cortina de Ferro que havia cortado a Europa no meio. Ao proferir seu primeiro discurso às Nações Unidas, em dezembro de 1988, Gorbachev queria mostrar que ele agora estava levantando aquela cortina.

Em seu discurso, Gorbachev primeiro enfatizou a importância dos interesses mundiais da humanidade. Em seguida, fez a declaração dramática de que, ao longo dos dois anos seguintes, as forças soviéticas sofreriam um corte de 500 mil homens e seis de suas divisões blindadas no Leste Europeu seriam dissolvidas.[45] Moscou, ele assegurou aos espectadores, não empregaria a força contra o Leste Europeu ou qualquer outro lugar. Gorbachev foi aplaudido de pé.

Como Anatoly Chernayev, seu assessor de Relações Exteriores, falou-me mais tarde: "Gorbachev queria causar uma sensação — e conseguiu." Também pegou a sociedade americana de surpresa, embora o secretário de Estado Shultz recordasse mais tarde que achava que "se alguém declarou o fim da Guerra Fria, foi [Gorbachev] naquele discurso: acabou".[46]

Poucos líderes ocidentais foram tão longe quanto Shultz, em público ou em particular, mas a maioria aceitou que Gorbachev agisse rapidamente para tratar de algumas questões contenciosas que restavam da Guerra Fria. Os grandes cortes unilaterais nas forças convencionais soviéticas que ele havia anunciado colocariam a Otan e o Pacto de Varsóvia em pé de igualdade.

O ganho imediato era que, quando as negociações sobre a redução das forças convencionais na Europa fossem retomadas em Viena, em março de 1989, haveria agora a esperança de um verdadeiro avanço. Pela primeira vez, era provável que a União Soviética apresentasse dados confiáveis sobre a quantidade de soldados e equipamentos que teria na Europa depois que os cortes unilaterais anunciados fossem implementados. Isso proporcionaria um quadro realista, com base no qual os dois lados poderiam discutir cortes profundos e rápidos.

Em um ano, o Muro de Berlim caiu, e a tão sonhada unificação da Alemanha logo se tornou realidade. Quando o tratado sobre forças convencionais foi celebrado em Paris, em 19 de novembro de 1990, o ministro da Defesa soviético, o marechal Yazov, não pôde conter sua fúria. Reclamou aos colegas: "Esse tratado significa que perdemos a Terceira Guerra Mundial sem que um tiro fosse disparado."[47] Os críticos de Gorbachev vinham conquistando o apoio popular e, em pouco mais de um ano, ele sairia do poder.

Embora eu não tenha dúvida alguma de que Gorbachev quisesse reduzir as forças nucleares e convencionais, não acredito que os cortes teriam sido tão profundos ou acontecido tão rápido se a Otan não tivesse executado a estratégia bem pensada que acabo de descrever. Além disso, proponho que a estratégia da Otan contribuiu fundamentalmente para a unificação da Alemanha, liberando o Leste Europeu e terminando a Guerra Fria.

Ao refletir sobre a Guerra Fria depois que ela terminou, um oficial de alto escalão da Inteligência militar soviética afirmou: "Os americanos nos derrotaram não só porque tinham mais carros de combate, mas porque tinham mais 'laboratórios de ideias'."[48] A questão não era tão simples assim, mas ele estava certo ao ressaltar o poder do pensamento cuidadoso, especialmente em questões de estratégia.***MR***

REFERÊNCIAS

1. BARASS, Gordon S. *The Great Cold War: A Journey Through the Hall of Mirrors* (Palo Alto, CA: Stanford University Press, 2009), p. 193.
2. NATO Ministerial Communique, 14 de dezembro de 1967.
3. Barass, p. 429.
4. Ibid., p. 198.
5. Ibid.
6. Ibid., p. 268.
7. Ibid., p. 198; U.S. Army Field Manual 100-5, *Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1976).
8. Ibid, pp. 267-268.
9. Ibid, pp. 198-199.
10. Ibid., p. 199.
11. Ibid., p. 195.
12. Ibid., p. 208.
13. Ibid, pp. 212-213.
14. Ibid, pp. 213-214.
15. Ibid., p. 216.
16. Ibid., p. 215.
17. Ibid., p. 216.
18. Ibid., p. 267.
19. Ibid, pp. 273-274.
20. Ibid., p. 274.
21. Ibid, pp. 274-275.
22. Ibid., p. 276.
23. Ibid, pp. 292-293.
24. Ibid., p. 293.
25. Ibid., p. 302.
26. Ibid., p. 270.
27. Ibid, pp. 270-2.
28. Ibid., p. 272.
29. Ibid., p. 339.
30. Ibid.
31. Ibid.
32. Ibid.
33. Ibid., p. 273.
34. Ibid., p. 338.
35. Ibid., p. 339.
36. Ibid., p. 328.
37. Ibid., p. 342.
38. Ibid., p. 339.
39. Ibid., p. 342.
40. Ibid., p. 343.
41. Ibid.
42. Ibid., p. 341.
43. Ibid.
44. Ibid., p. 342.
45. Ibid., p. 347.
46. Ibid.
47. Ibid., p. 365.
48. Ibid., p. 410.

Coronel Cristian Chateau Magalhaes

O CORONEL CRISTIAN CHATEAU SE formou pela Escola Militar do Exército do Chile como Oficial de Cavalaria em 1981. No início de sua carreira, serviu no Regimento de Cavalaria Nº 5 "Lanceros", em Puerto Natales, e, em 1985, foi designado para a Escola de Cavalaria Blindada, onde assumiu o cargo de Chefe do Curso de Sargentos, ensinando Tática e Metodologia da Instrução. No ano de 1987, foi designado para o Regimento de Cavalaria Blindado Nº 2 "Cazadores", onde comandou o Esquadrão do Estado-Maior da Unidade.

Em 1990, concluiu o Curso Avançado para Oficiais de Cavalaria Blindada, obtendo o primeiro lugar, e foi novamente designado para a Escola de Cavalaria Blindada, assumindo o comando do Curso Básico de Oficiais Subalternos durante dois anos.

Em 1993, foi selecionado para o Curso Avançado para Oficiais de Blindados, na Escola de Blindados do Exército dos EUA, no Forte Knox, Kentucky. Ao retornar, foi designado para a Escola Militar, onde assumiu o comando do Esquadrão de Cavalaria Blindado desse instituto.

Em 1999, formou-se pela Academia de Guerra como Oficial de Estado-Maior e foi designado para o comando de Operações e, em 2002, foi nomeado Subsecretário da XXV Conferência dos Exércitos Americanos, com sede em Kingston, Canadá. Ao retornar ao Chile, no ano de 2004, voltou a assumir a Diretoria de Operações e, em 2006, foi designado para a Academia de Guerra como Chefe do Departamento de Pós-Graduação e Professor de História Militar e Estratégia e Tática e Operações.

No final de 2007, foi selecionado para assumir o comando do Batalhão Logístico Divisionário Nº 1 "Tocopilla", em Antofagasta. Em janeiro de 2010, foi designado como Oficial de Ligação do Exército do Chile no Centro de Armas Combinadas do Exército dos EUA.

As equipes da *Military Review*, em conjunto com os demais integrantes do Centro de Armas Combinadas e a comunidade do Forte Leavenworth, formulam os votos de boas-vindas ao Coronel Chateau, sua esposa Maria José Costa Iraguen e seus filhos, Amaya, Juan Cristóbal e Sofía.