

# O Cultivo do Profissionalismo Militar Através das Gerações

Major Edward Cox, Exército dos EUA,  
Major Kent W. Park, Exército dos EUA,  
Rachel M. Sondheimer e  
Coronel Isaiah Wilson III, Exército dos EUA

Este artigo foi redigido pelos autores com base em seu capítulo no livro *Civil Military Relations in Perspective: Strategy, Structure, and Policy*, editado por Stephen J. Cimbala e em via de ser publicado pela Editora Ashgate.

**O**S CONHECIMENTOS ESPECIALIZADOS do Exército podem ser classificados, de modo geral, em quatro capacidades: técnico-militar, ético-moral, político-cultural e de desenvolvimento humano. Das quatro, é a capacidade de desenvolvimento humano que distingue o Exército como profissão. Como integrantes de um grupo, os militares exercem um profundo impacto sobre sua instituição, do momento em que nela ingressam até sua passagem para a Reserva, incluindo as experiências vividas no autodesenvolvimento e no comando de frações e unidades. Esse impacto advém das influências específicas exercidas por cada geração sobre a organização e sua liderança. Este artigo analisa o modo pelo qual as diferenças entre as gerações favorecem ou prejudicam a capacitação para o desenvolvimento humano, da qual o Exército precisa dispor para socializar, instruir, ensinar e desenvolver seus oficiais, de

modo a torná-los bons gestores da profissão.

No Exército, há sempre três gerações de comandantes coexistindo, cada uma trazendo consigo diferentes visões e experiências formativas sobre o que é o profissionalismo. Esses três grupos de pessoas irão influir e moldar o *modus operandi* e o legado da instituição profundamente, mesmo muito tempo depois de sua permanência na Força. A forma pela qual cada grupo de comandantes influencia o Exército está intimamente ligada às suas próprias experiências formativas ao longo de suas trajetórias profissionais. Nos corredores do Pentágono, atualmente, essas gerações são chamadas de “Generais da Guerra do Golfo, Coronéis da Bósnia e Kosovo e Capitães e Majores do Iraque e Afeganistão”. Uma análise mais cuidadosa dos três grupos populacionais a que pertencem esses oficiais revela como as experiências formativas determinaram sua visão profissional:

**Baby Boomers.** Nascidos entre 1946 e 1964, os integrantes desse grupo de cerca de 77,3 milhões de indivíduos atingiram a maioria durante uma época de significativa transição social e política<sup>1</sup>. Essa geração se divide, ainda, em dois períodos distintos: os anos 50, em que a

---

*O Major Edward Cox, do Exército dos EUA, é professor assistente de Política, Políticas Públicas e Estratégia Estadunidenses, no Departamento de Ciências Sociais da Academia Militar dos EUA, em West Point, Estado de Nova York. É bacharel pela Academia Militar dos EUA e mestre pela Syracuse University.*

*O Major Kent W. Park, do Exército dos EUA, é instrutor de Política, Políticas Públicas e Estratégia Estadunidenses, no Departamento de Ciências Sociais da Academia Militar dos EUA. É bacharel pela Academia Militar dos EUA e mestre pela John F. Kennedy School of Government, Harvard University.*

*Rachel M. Sondheimer é professora assistente de Política, Políticas Públicas e Estratégia Estadunidenses, no Departamento de Ciências Sociais da Academia Militar dos EUA. Teve vários trabalhos publicados na revista American Journal of Political Science e em diversas coletâneas. É Ph.D. pela Yale University.*

*O Coronel Isaiah Wilson III, do Exército dos EUA, é professor adjunto e diretor do Programa de Política, Políticas Públicas e Estratégia Estadunidenses, no Departamento de Ciências Sociais da Academia Militar dos EUA. É bacharel pela Academia Militar dos EUA e doutor pela Cornell University. É autor do livro recém-publicado Thinking Beyond War: Civil-Military Relations and Why America Fails to Win the Peace.*



Exército dos EUA

Militares estadunidenses em patrulha de busca e destruição na Província de Phuoc Tuy, Vietnã do Sul, junho de 1966.

sociedade ainda estava profundamente arraigada aos valores tradicionais de estabilidade e responsabilidade, e os anos 60 e 70, uma época de considerável tumulto social e político em nossa sociedade. Do movimento pelos direitos civis à Guerra do Vietnã, essa geração testemunhou e viveu os efeitos da contracultura rebelde, que atacava a autoridade. Dentro da oficialidade, os *Baby Boomers* representam a maioria dos oficiais-generais mais antigos, estando os mais jovens entre eles prestes a completar 30 anos de serviço, em 2012. Embora os integrantes mais velhos do grupo tenham se tornado oficiais durante a época do Vietnã, a maioria iniciou a carreira nos anos 80, no princípio da nova ampliação militar do governo Reagan. Eles vivenciaram a profissionalização do Exército pós-Vietnã, com grandes investimentos em nova tecnologia e equipamentos. Na época em que ainda eram tenentes e capitães, eles foram treinados e preparados para a invasão soviética pelo Passo de Fulda, mas acabaram testemunhando o colapso do adversário, sem que um só disparo fosse efetuado. Em vez de colunas blindadas soviéticas, essa geração de oficiais combateu as Forças de Saddam Hussein no deserto, durante a Guerra do Golfo, como

capitães antigos e majores. Continuaram a carreira como tenentes-coronéis e coronéis, tendo alguns dos integrantes mais antigos sido promovidos a oficiais-generais durante as operações na Somália e no Kosovo e antes dos atentados de 11 de Setembro.

**Geração X.** Nascidos entre 1965 e 1980, os integrantes desse grupo, de 46 milhões de indivíduos, são também conhecidos como “Geração MTV”<sup>2</sup>. Enquanto os *Baby Boomers* atingiram a maioria em uma época de drástica transformação social, a Geração X cresceu durante um período de grandes

mudanças tecnológicas. Inovações como a máquina de fax, a copiadora e o computador transformaram completamente o modo como as pessoas viviam e trabalhavam. A maioria dos oficiais superiores de hoje pertence à Geração X, tendo alguns dos mais antigos desse grupo já chegado a oficial-general. Em sua maioria, tornaram-se oficiais depois da Guerra Fria, tendo a Guerra do Golfo sido o primeiro campo de prova para alguns dos mais antigos, ao passo que as “Operações Militares de Não Guerra” (MOOTW, na sigla em inglês) foram a regra para os mais jovens, com certa relutância de sua parte. Ao contrário dos *Baby Boomers* e de outras gerações, esses oficiais não tiveram uma experiência comum de guerra, no sentido tradicional de enfrentar um adversário único e bem definido. Ao mesmo tempo em que viveram um aumento no ritmo operacional, atuaram em várias missões humanitárias e de imposição e manutenção da paz. Isso mudou depois de 11 de Setembro, quando essa geração de oficiais veio a fornecer a maior parte dos comandantes táticos no Afeganistão e no Iraque. Quase todos estiveram em mais de uma missão de combate antes de atingirem os postos de oficial superior.

**Geração Y.** Também conhecida como “*Echo*

*Boomers*”, “Geração do Milênio” e “Geração *Next*”, é composta de indivíduos nascidos entre 1980 e 1994. A maioria está apenas começando a ingressar no mercado de trabalho. Somando cerca de 76 milhões, seus integrantes constituem uma das maiores gerações desde a “Grande Geração” da Segunda Guerra Mundial<sup>3</sup>. Enquanto as duas gerações anteriores são novatas no mundo digital e tiveram de aprender e adaptar-se à era da informação, os integrantes da Geração do Milênio são nativos digitais. Sequer se lembram de uma época sem computadores, internet, TV a cabo e telefones celulares. Para eles, desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo é a norma — sentem-se perfeitamente à vontade ao assistirem a um vídeo no *YouTube*, lerem um *e-mail*, baterem papo no *Messenger* e atualizarem o status no *Facebook*, tudo isso enquanto ouvem música no *iPod*, simultaneamente. A maioria não se lembra de como era o mundo antes dos ataques de 11 de Setembro, quando as pessoas não precisavam tirar o sapato antes de passar para a sala de embarque, no aeroporto. Ingressaram em um Exército em guerra e desconhecem o que é a instituição em tempo de paz. Quase todos os atuais tenentes e capitães pertencem à Geração do Milênio, aquela que arca com a maior parte do combate tático no Iraque e no Afeganistão. Não entendem quando os oficiais mais antigos falam sobre uma rotação “normal” pelos centros nacionais de adestramento. Para eles, a contrainsurgência e o contraterrorismo são a norma. Os oficiais da Geração Y são extremamente competentes no nível tático, experientes no combate e confiantes em sua capacidade de conduzir operações de modo independente do comando e controle dos escalões superiores. Por isso, são, compreensivelmente, “irreverentes” em relação ao comando e controle hierárquico. São talentosos no que tange à tática, mas frequentemente imaturos em seu entendimento dos níveis operacional e estratégico.

Percebe-se uma diferença substancial entre os *Baby Boomers* e a Geração Y: o grau de autonomia que cada geração considera aceitável. Os *Baby Boomers* cresceram em um Exército em que os pelotões e as companhias muitas vezes se movimentavam com as brigadas e divisões como um todo. Os integrantes da Geração Y se sentem à vontade ao trabalharem com autonomia, mesmo quando separados dos próprios batalhões. Para eles, isso é o normal. Em consequência, a Geração Y se sente ainda mais “distante” do alto comando do que as gerações anteriores.

**Transições.** A geração a que pertence o indivíduo influencia profundamente seu processo decisório e estilo de liderança. A promoção de oficial intermediário a superior é uma das transições mais difíceis na carreira de um oficial do Exército. Alguns nem conseguem realizá-la completamente e continuam a agir com sua perspectiva presa ao nível tático. O sistema de seleção para promoção e comando do Exército reforça esse comportamento ao basear-se (excessivamente) no desempenho tático como um dos principais indicadores para o potencial estratégico. Não surpreende, assim, que os oficiais superiores olhem para trás e utilizem suas experiências táticas, conscientemente ou não, para ajudá-los a analisar novas situações. Essa visão do mundo, formada no início da carreira, oferece uma perspectiva profissional sobre diferentes linhas



Militares inspecionam o que restou de um míssil Scud, abatido pelo sistema antiaéreo Patriot durante a Operação Desert Storm, 26 Mai 92.

Exército dos EUA

de ação. Por isso, embora seja difícil rotular oficiais segundo sua geração — e, em alguns casos, algo contraproducente —, compreender os marcos na formação dessas diferentes populações pode nos ajudar a entender melhor o comportamento coletivo e as interações entre os diversos níveis existentes na oficialidade.

Diante da coexistência dessas três gerações extremamente diferentes, sob a égide de “atual liderança do Exército”, como podemos transmitir e desenvolver um único etos profissional contemporâneo? Como organização, o Exército precisa maximizar a transmissão dos conhecimentos especializados de cada geração para as demais. Por exemplo, o alto comando possui anos de experiência que precisam ser transmitidos aos comandantes mais jovens, de cima para baixo, enquanto estes últimos contribuem com conhecimentos úteis aos superiores, sobre o combate atual. Qual é a melhor forma de transmitir esses conhecimentos para dar forma à Profissão do Exército, de hoje e de amanhã?

## A Importância do Ensino, do Aprendizado e do Mentor

O diálogo entre as gerações é a chave para definir um etos profissional coerente dentro do Exército. De modo geral, as instituições devem possibilitar que as diferentes gerações nelas contidas ensinem e aprendam umas com as outras, em contextos formais e informais. Além disso, é preciso que o ensino e o aprendizado ocorram de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente.

Esses relacionamentos e estilos de comunicação devem apoiar-se na atuação de mentores, e não no chamado *coaching*. O processo de *coaching* envolve a transmissão de conhecimentos entre gerações considerando um ambiente estagnado, no qual existe uma resposta conhecida e finita que possa ser transmitida. É normalmente realizado por aqueles que já deixaram a profissão. Em contrapartida, a orientação pelo mentor envolve formar uma abordagem para incorporar conhecimentos e cultivar uma forma de pensar, à medida que se vai adaptando a um ambiente em mutação.



Departamento de Defesa. Sgt Adam Mancini

*Um sargento conduz seu grupo de combate de volta para a base, depois de uma missão de patrulha a pé, nas proximidades da Base de Operações Avançada Baylough, na Província de Zabul, Afeganistão, 20 Mar 09.*



*O Sergeant Major do Corpo de Cadetes comenta sobre as responsabilidades dos graduados, Camp Buckner, Nova York, 01 Jul 09.*

Nesse caso, não há uma resposta conhecida ou finita, mas uma forma correta de pensar sobre o processo decisório e o cultivo da ética, para moldar o comportamento. É normalmente realizado por quem ainda está na ativa, entre os mais antigos na profissão.

### **Estudos de Caso de Períodos Entre Guerras**

Para enfatizar a importância da atuação de mentores e do diálogo entre e dentro das gerações que coexistem, apresentamos algumas breves análises sobre os principais avanços no cultivo do profissionalismo do Exército durante três períodos entre guerras. Os períodos entre guerras proporcionam tempo para a autorreflexão e para a identificação de lições aprendidas nos conflitos mais recentes. Curiosamente, os comandantes não conseguiram obter uma análise adequada dessas lições, a menos que haja comunicação entre as diferentes gerações de oficiais: as forças combatentes no campo de batalha, os comandantes intermediários no terreno e os superiores que concebem a estratégia a certa distância. Os casos descritos adiante ressaltam o que se pode aprender com cada um desses períodos formativos sobre a importância do ensino, do apoio de mentores e do diálogo no cultivo do etos profissional.

**Do Pós-Primeira Guerra Mundial à Segunda Guerra Mundial.** Cortes orçamentários transformaram o Exército em uma casca oca, no decorrer dos anos 20 e 30. A Lei de Defesa

Nacional de 1920 autorizava que o Exército dos EUA tivesse o efetivo de 280 mil praças e 18 mil oficiais, mas o efetivo real chegava a menos da metade disso. Era comum que uma companhia de fuzileiros contasse com apenas sete ou oito homens disponíveis para o serviço. Em 1932, o Chefe do Estado-Maior, General Douglas MacArthur, apontou para o fato de que tanto a Bélgica quanto Portugal possuíam exércitos maiores que o dos Estados Unidos<sup>4</sup>. Obrigada a “fazer mais com menos”, a oficialidade renovou seu foco no profissionalismo, reforçando as reformas efetuadas pelo Secretário Elihu Root depois da Guerra Hispano-Americana. A figura do “mentor mais antigo” passou a desempenhar um importante papel no desenvolvimento dos oficiais. Os oficiais subalternos e intermediários, muitos dos quais eram veteranos do recente conflito, foram incentivados a pesquisar e publicar artigos em revistas militares, que se expandiram nessa época. Dois exemplos de destaque: em 1920, George Patton e Dwight Eisenhower foram estimulados pelo General Fox Conner a publicar artigos na revista *Infantry Journal*<sup>5</sup>.

A Divisão de Planejamento do Estado-Maior conduziu uma análise do sistema de ensino de oficiais do Exército, a partir das observações de Newton Baker, então Secretário da Guerra. Com base em sua reflexão sobre a experiência estadunidense na Primeira Guerra Mundial, Baker queria oficiais de Estado-Maior que possuíssem “conhecimentos mais amplos, não só de suas tarefas puramente militares, mas também uma compreensão plena de todos os órgãos governamentais e industriais, necessariamente envolvidos em um país em guerra”<sup>6</sup>. Em todos os níveis, os oficiais eram incentivados a questionar premissas básicas e a desenvolver o pensamento crítico, nas instituições educacionais do Exército. Nessa época, os cadetes da Academia Militar dos EUA estudaram Relações Internacionais pela primeira vez, utilizando um método comparativo sob a iniciativa de Herman Beukema, professor de Economia, Governo e História<sup>7</sup>.

A Escola de Guerra do Exército foi separada da Escola de Estado-Maior, esta com dois cursos para oficiais subalternos restabelecidos, no Forte Leavenworth. Todos os três enfatizavam a necessidade de cooperação nos planejamentos de



O então Gen Div Douglas MacArthur, em cerimônia militar no Campo Murphy, Rizal, Filipinas. Atrás dele, da esquerda para a direita: Ten Cel Richard K. Sutherland, Cel Harold H. George, Ten Cel William F. Marquat e Maj LeGrande A. Diller, 15 Ago 41.

estado-maior para solucionar problemas militares hipotéticos com eficácia, que culminavam em um exercício de jogo de guerra. Nem todos os oficiais estavam preparados para um currículo como esse. Dos 78 oficiais da turma de 1920 da Escola de Guerra do Exército, 10 não concluíram o curso nem receberam crédito por presença. Outros três terminaram o curso, mas não receberam avaliações positivas para exercerem funções de comando ou de Estado-Maior<sup>8</sup>.

Durante esse período entre guerras, restrições orçamentárias e a organização das instituições do Exército criaram um espaço para que as diferentes gerações de oficiais pudessem ensinar e aprender umas com as outras, em contextos tanto formais quanto informais. A abordagem baseada na atuação de mentores — que é completamente diferente do estilo de comunicação do processo de *coaching* — facilitou e reforçou os laços de camaradagem e confiança, o que, à época em que irrompeu a Segunda Guerra Mundial, havia estabelecido um quadro de oficiais profissional.

**Do Pós-Vietnã à Guerra do Golfo.** O período imediatamente após a Guerra do Vietnã foi tumultuado não só para o Exército dos EUA, mas para todo o país. As tensões raciais, o uso difundido das drogas e a crescente decepção com o sistema político, depois dos assassinatos de figuras importantes e de escândalos políticos: tudo isso veio a abalar a base institucional da

sociedade estadunidense. Foi durante essa época turbulenta e caótica que o Exército passou a ser uma “Força Totalmente Voluntária”. Essa mudança deu início a uma série de reformas que alterou consideravelmente o futuro da Força, apoiada na educação e no emprego de mentores.

A utilização de mulheres para preencher os quadros da Força tornou-se uma tendência decorrente do final do serviço militar obrigatório, em 01 Jul 73<sup>9</sup>. Os primeiros recrutas desse período não foram capazes de atender às expectativas, tanto em quantidade quanto em

qualidade — com um número recorde de enquadrados na categoria IV (a mais baixa no Teste de Qualificação das Forças Armadas). A incorporação de mulheres proporcionou recrutas altamente qualificadas, tendo a maioria concluído o ensino médio. As mulheres compensaram a insuficiência em recrutas do sexo masculino com qualificação adequada<sup>10</sup>.

Apesar de todo o empenho do Exército, os anos 70 ficaram conhecidos como a “década perdida”. Um relatório elaborado para o Pentágono pela BDM Corporation, em 1973, afirmou que o Exército estava “prestes a perder seu orgulho, seu espírito e sua garra e, portanto, sua eficácia em combate”<sup>11</sup>. Em 1979, o General Shy Meyer, Chefe do Estado-Maior do Exército, comunicou ao Presidente Carter: “Senhor Presidente, o que temos, em essência, é um Exército oco” — uma vez que ele não dispunha nem das Divisões nem da capacidade de transporte para reforçar as tropas estadunidenses na Europa, caso houvesse um ataque soviético<sup>12</sup>. Apenas quatro das dez Divisões da ativa estavam prontas para serem enviadas para o exterior em uma emergência. Além disso, a Força se via assolada pelo abuso crônico de drogas e álcool, tendo o número de recrutas com diploma do ensino médio chegado ao seu ponto mais baixo, desde a eliminação do serviço militar obrigatório<sup>13</sup>.

O impacto desse estresse na Força, em pleno período de transição, abriu linhas de

comunicação entre os oficiais intermediários e seus superiores. Com as recentes experiências de combate ainda vívidas em suas mentes, oficiais em meio de carreira passaram a expressar, com franqueza cada vez maior, sua insatisfação com o alto comando do Exército e com a burocracia. Algumas dessas opiniões chegaram a oficiais mais antigos, que enxergaram a necessidade de amplas reformas e se mostraram dispostos a ouvir as sugestões dos subordinados. Um deles foi o General William DePuy, que encabeçou uma reorganização radical do Exército, sob a qual o Comando do Exército Continental foi dividido em Comando de Forças e Comando de Instrução e Doutrina (TRADOC, na sigla em inglês). A criação do TRADOC permitiu a evolução independente de um centro de aprendizado e desenvolvimento. Surgiu uma nova doutrina, assim como ideias inovadoras e radicais sobre a instrução, incluindo o desenvolvimento de Centros Nacionais de Adestramento, que incorporavam “jogos de guerra” realistas, com a utilização de ferramentas de alta tecnologia para o treinamento, como o Sistema de Engajamento Múltiplo Integrado a Laser (MILES, na sigla em inglês) — um verdadeiro rompimento com o modelo tradicional de instrução, que era baseado no polígono de tiro e na sala de aula, até então.

A liderança do Exército também reagiu às mudanças, com a criação de novos canais para

---

***Com as recentes experiências de combate ainda vívidas em suas mentes, oficiais em meio de carreira passaram a expressar, com franqueza cada vez maior, sua insatisfação com o alto comando do Exército e com a burocracia.***

o estudo e a reflexão e com uma tentativa de redefinir a identidade dos integrantes mais jovens da Força. O Chefe do Estado-Maior do

Exército conferiu a alguns comandantes-chave a autonomia para liderar o esforço de revigorar o estudo sobre a liderança e o profissionalismo. Um deles foi o General de Divisão Walter Ulmer, que arriscou a carreira ao fazer uma crítica mordaz ao Exército, no trabalho intitulado *Study on Military Professionalism* (“Estudo sobre o Profissionalismo Militar”, em tradução livre). Para atrair mais voluntários de boa qualidade para a Força, o General Max Thurman buscou alinhar a estratégia e as táticas de recrutamento com as motivações e interesses das gerações mais jovens, utilizando um novo *slogan*: “*Be All You Can Be*” (“Seja Tudo o que Você Pode Ser”, em tradução livre)<sup>14</sup>. Esses generais atuaram como defensores das ideias novas e progressistas que vinham surgindo entre os soldados. Investiram tempo e energia escutando e desenvolvendo os conselhos dos subordinados. Em alguns casos, arriscaram suas carreiras para transformar a cultura da Profissão do Exército. No final, conseguiram estabelecer um novo arcabouço, a partir do qual se poderia reorganizar o Exército, e abriram caminho para as gerações mais jovens.

**Do Pós-Guerra do Golfo ao 11 de Setembro.** Em 28 Fev 91, Forças da coalizão liderada pelos Estados Unidos derrotaram Saddam Hussein e o quinto maior exército do mundo, após cerca de cem horas, contadas a partir do início da invasão terrestre<sup>15</sup>. Isso validou, de várias maneiras, a mudança estratégica e os investimentos feitos ao longo das duas décadas anteriores. A doutrina, o treinamento, os equipamentos, os efetivos e a liderança: tudo isso convergiu para provocar o renascimento do Exército dos EUA das cinzas da Guerra do Vietnã. Esse êxito espetacular reforçou a visão tradicional da guerra — de que ela consistia em ameaças convencionais que exigiam tecnologias avançadas e o emprego maciço de força. O desenvolvimento de capacidades não convencionais para o enfrentamento de ameaças assimétricas, foi, de modo geral, marginalizado, apesar de o Exército estar sendo empregado em um número cada vez maior de Operações Militares de Não Guerra.

Ao término da primeira Guerra do Golfo, surgiu um novo desafio: a redução drástica da Força. O panorama político nacional refletia a típica reação estadunidense no pós-guerra, com a expectativa de que os dividendos da paz

pudessem ser empregados nas necessidades prementes do país, em um momento em que a economia estava saindo de uma recessão. De fato, o impressionante êxito militar levou a população e os dirigentes estadunidenses a considerar que as Forças Armadas dispunham de excessiva capacidade em relação ao que, na sua percepção, seria o ambiente de segurança futuro.

A inexistência de uma ameaça claramente identificável, à época, estimulou a percepção de que seria prudente reduzir as Forças Armadas. Assim, restrições orçamentárias forçaram os militares a buscar equilíbrio entre conservar a prontidão e investir em novas capacitações para lidar com uma crescente gama de futuras ameaças, hipotéticas. Essas condições obrigaram o Exército a mobilizar, equipar e treinar uma Força capaz de cumprir suas missões com “baixo custo”, ainda dentro de uma concepção tradicional, baseada em meios mecanizados.

Nesse período entre guerras, os *Baby Boomers* eram oficiais superiores e os integrantes da Geração X, comandantes de pelotão e de companhia. Havia sólidos programas de instrução, ensino e orientação por mentores, e sessões de instrução de quadros — para aperfeiçoamento profissional — eram realizadas com regularidade, nas diversas Unidades. Entretanto, quase todo esse treinamento se enquadrava no contexto do sucesso que o Exército havia obtido na Operação *Desert Storm*. Mesmo quando aumentou a participação em Operações Militares de Não Guerra, a mentalidade predominante as manteve como secundárias em relação ao evento principal: uma guerra regional de grandes proporções.

## O Caminho À Frente

Uma análise da introspecção do Exército durante esses três importantes períodos entre guerras ressalta a necessidade do ensino e da comunicação entre gerações, à medida que as Forças Armadas forem reagindo a um ambiente em constante mutação.

Além disso, os estudos de caso enfatizam a importância de concentrar o ensino, a instrução e a atuação de mentores na dinâmica interna da instituição, especialmente no que diz respeito à criação e à manutenção de uma organização profissional.

Com a aproximação do término das operações no Afeganistão, o Exército entrará em mais um transformador período entre guerras. Nele, a diferença entre as gerações será exacerbada pelas condições pós-atentados de 11 de Setembro: novos inimigos, novas áreas de operações e novos tipos de guerra. Ela também será afetada pelas reformulações da Força, ditadas pela “Transformação do Exército” e pela mudança do conceito “Exército de Excelência” para o de “Força modular” — o primeiro tinha a Divisão como Unidade básica de combate e uma concepção voltada ao combate ar-terra; o segundo tem o módulo brigada como a nova Unidade básica, uma espécie de “*plug-and-play*” em termos operacionais e organizacionais (se tivéssemos de empregar uma metáfora para defini-la). Os estudos de caso apresentados deixam claro que toda geração de oficiais intermediários e subalternos sente certa desconexão com a geração mais antiga, uma impressão de que os mais velhos não têm o entendimento necessário. A comunicação, o ensino e o emprego de mentores contribuirão muito para aliviar essa sensação de desconexão. Entretanto, a diferença entre gerações está mais

---

**Com a aproximação do término das operações no Afeganistão, o Exército entrará em mais um transformador período entre guerras.**

acentuada do que nunca. O Exército precisa criar um ambiente de comunicação entre as três gerações de comandantes, para desenvolver a oficialidade que irá comandar o “próximo Exército”, tirando proveito do conhecimento e das experiências de cada um desses grupos.

O conteúdo dos debates é tão importante quanto o método de diálogo entre e dentro de cada geração de oficiais que coexiste em dado período, no Exército. Sendo assim, concluímos este artigo com seis pontos principais e algumas questões subjacentes, que podem servir de base



Exército dos EUA

General Maxwell R. Thurman.

para considerações contemporâneas e futuras, no desenvolvimento do profissional do Exército:

- O Soldado e o Processo de Formulação de Políticas. O que significa ser um profissional militar no século XXI? Como podemos inculcar uma noção de profissionalismo nos quadros de hoje e de amanhã? Como um oficial pode utilizar seus conhecimentos especializados para oferecer assessoramento sobre as políticas de governo, mantendo a neutralidade partidária e evitando que ele se transforme em promoção de determinado partido político?

- O Soldado e a Relação Militares-Indústria-Congresso. A natureza do profissionalismo militar muda em tempo de guerra (quando comparada à existente em tempo de paz)? E como a guerra perpétua afeta essa dinâmica? Quais são as consequências da obsolescência do profissionalismo militar ou do declínio no controle objetivo para a política de segurança nacional?

- O Soldado e o Processo Decisório Estratégico. Qual é o impacto do mutável ambiente de ameaças sobre o processo decisório estratégico? Quando tratamos das “novas fronteiras” tecnológicas — como a segurança cibernética, por exemplo —, têm as Forças Armadas a necessária autoridade legal, a legitimidade e o conhecimento para cumprir com suas obrigações profissionais para com o país?

- O Soldado e a Campanha Política. Qual é o equilíbrio correto entre o profissional militar e o cidadão engajado, tal como personificado na figura do cidadão-soldado? Os profissionais militares devem abster-se do voto nas eleições presidenciais, que determinam quem será seu

Comandante em Chefe? Quais são os efeitos da coexistência contemporânea da campanha política perpétua com a guerra perpétua?

- O Soldado e a Relação Militares-Mídia. Qual é o papel da mídia na formação de percepções sobre o profissionalismo militar e sobre as Forças Armadas, no processo de formulação de políticas? Que desafios apresentam a guerra contemporânea e a cobertura das atividades militares pela imprensa para o relacionamento entre o Estado e os militares? Como podemos equilibrar a natural inclinação da mídia para a abertura com o frequentemente necessário desejo de sigilo e segurança das informações por parte das Forças Armadas?

- O Soldado e a Sociedade. Quais são os efeitos das mudanças de faixa demográfica entre os militares sobre o seu relacionamento com a sociedade estadunidense? E sobre o modo como os militares se integram a ela? Como os militares se adaptam a mudanças nos costumes sociais e como isso influencia seu papel no processo de formulação de políticas e na sociedade em geral?

O diálogo e o debate entre as três gerações de comandantes, quanto aos devidos papel e função do militar profissional nos seis pontos citados, possibilitarão que o Exército se adapte a um mundo em mutação, sem que perca sua missão principal e o lugar de respeito que tem junto à nação. **MR**

## REFERÊNCIAS

1. U.S. Census Bureau: *Baby Boom Population, USA and by State* (July 1, 2008), disponível em: <[http://www.boomerslife.org/baby\\_boom\\_population\\_us\\_census\\_bureau\\_by\\_state.htm](http://www.boomerslife.org/baby_boom_population_us_census_bureau_by_state.htm)>, acesso em 29 out. 2010.
2. U.S. Census Bureau: <<http://www.census.gov>>, acesso em 29 out. 2010.
3. Ibid.
4. COFFMAN, Edward M. *The Regulars: The American Army 1898-1941* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004), p. 233-34.
5. D'ESTE, Carlo. *Patton: A Genius for War* (New York: HarperPerennial, 1995), p. 297. [À época, Conner era *Brigadier General* — o primeiro posto de oficial-general no Exército dos EUA, cuja antiguidade está situada entre os postos de Coronel e de *Major General* (este último equivalente a General de Brigada, no Brasil) — N. do T.]
6. BALL, Harry P. *Of Responsible Command* (Carlisle Barracks, Pa: U.S. Army War College, 1983), p. 151.
7. CRACKEL, Theodore J. *West Point: A Bicentennial History* (Lawrence: University Press of Kansas, 2002), p. 202-203.
8. PAPPAS, George S. *Prudens Futuri: The U.S. Army War College 1901-1967* (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 1967), p. 104.
9. MORDEN, Bettie J. “Women’s Army Corps, 1945-1978” (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, First Edition, November 1990).
10. Ibid.
11. KITFIELD, James. *Prodigal Soldiers* (New York: Simon & Schuster, 1995), p. 146.
12. Ibid.
13. Ibid.
14. Ibid.
15. POWELL, Colin; PERSICO, Joseph E. *My American Journey* (New York: random House, 1995).