

Perdas na Transmissão: Como o Exército Distorceu a Mensagem sobre a Natureza da Profissão

Primeiro-Tenente Anthony M. Formica, Exército dos EUA

O LIVRO *WAR* (“GUERRA”), do jornalista Sebastian Junger, publicado em 2010, consiste em um relato sobre o período no qual ele conviveu com uma companhia da 173ª Brigada Paraquedista, no leste do Afeganistão, entre 2007 e 2008, e representa o que ele descreveu como uma tentativa de “transmitir o que os soldados experimentam” em combate. Apesar do objetivo aparentemente simples de Junger, ele inadvertidamente desencadeou um debate sobre o conceito de profissionalismo do Exército. Tanto oficiais quanto praças encontraram algo em sua obra que gostariam de discutir: ou os soldados retratados definitivamente não eram profissionais, ou só o eram quando e onde importava ser. O livro tanto pode estar demonstrando que o profissionalismo da Força é uma arte em desuso quanto tornando claras as consequências decorrentes de permitir que ela atrofie¹. Há, também, um documentário de duas horas intitulado *Restrepo*, que trata do mesmo assunto e, em linhas gerais, dos mesmos temas do livro.

Em geral, o debate em torno do assunto é marcado por um vocabulário e argumentos intempestivos e confusos. O profissionalismo parece significar, amiúde, nada além do que um corte de cabelo correto, um rosto barbeado, o ajuste perfeito da calça sobre o coturno e o “senhor” dito no final de cada frase dirigida aos superiores hierárquicos. A palavra “profissionalismo” é geralmente sinônima de “irrelevante”... Pelo menos, é essa a dialética apresentada no livro de Junger, no qual os “soldados traçam uma distinção entre as picuinhas

da vida na caserna e as verdadeiras provações impostas pelo combate... os pobres soldados nos quartéis preferem acreditar que é impossível ser bom nas duas coisas”². Tanto no livro *War* quanto no filme *Restrepo*, pouca consideração é dada ao fato de que a Profissão das Armas abrange mais do que o combate terrestre. A dicotomia entre soldados que estão nas sedes nos quartéis e aqueles que estão empregados em campanha nos diz algo sobre como o Exército passou a enxergar seu próprio profissionalismo. O livro de Junger pôs em evidência uma questão nebulosa. Como o Exército tem administrado mal a mensagem sobre o que significa ser um integrante da Profissão das Armas, seu cliente — a sociedade estadunidense — passou a interpretá-la erroneamente. Como consequência, a identidade da instituição, como profissão, acabou prejudicada.

Soldados versus Guerreiros

Fazer parte da Profissão das Armas implica muito mais do que apenas conduzir as atividades de combate terrestre. Sendo assim, faz-se necessária uma definição adequada da palavra “profissão”, a qual devemos aplicar ao Exército, como instituição, para compreendermos como ele se enquadra no arcabouço cognitivo daquilo que o termo denota.

A teoria sobre o profissional do Exército dos Estados Unidos da América (EUA) originou-se na obra *The Soldier and the State* (publicado no Brasil com o título *O Soldado e o Estado: teoria e política das relações entre civis e militares*), de Samuel Huntington. Huntington

O Primeiro-Tenente Anthony M. Formica é o atual Oficial de Comunicação Social do 1º/5º Batalhão de Infantaria, da 1ª Equipe de Combate de Brigada Stryker. Serviu como

encarregado de treinamento da Polícia Nacional Afegã no Distrito de Dand, Província de Kandahar, no Afeganistão. É bacharel pela Academia Militar de West Point.

ofereceu uma definição inicial e produtiva do termo “profissão”, descrevendo-o como “um tipo particular de grupo funcional, com características extremamente especializadas”³. As profissões se distinguem de outras vocações em virtude de suas características intrínsecas de especialização, responsabilidade e corporatividade⁴. Observe-se que Huntington ressalta a formação como sendo essencial para promover a especialização: “os conhecimentos profissionais têm uma história, e saber algo sobre esse histórico é essencial para a competência profissional”. O fato de ter a sociedade como seu principal cliente e sua maior responsabilidade implica que toda profissão coloque a obrigação e o dever acima da recompensa monetária, quando se trata das motivações profissionais. Implica, ainda, a importância de um “sentido de unidade orgânica e consciência [entre os membros de uma profissão] como sendo um grupo distinto dos leigos”⁵.

Dentre as observações de Huntington sobre a Profissão do Exército, três são relevantes para este artigo:

- A primeira é que o militar atende ao requisito profissional de especialização ao possuir habilidade na “administração da violência”⁶. Huntington ressalta que a administração da violência não é “nem um ofício (que é, predominantemente, mecânico) nem uma arte (que requer um talento especial, não transferível)”, mas uma “habilidade intelectual extremamente complexa, que requer estudos e treinamentos abrangentes”⁷. Ademais, a habilidade do profissional militar gira em torno da “administração da violência, e não do ato violento em si”⁸. Os verdadeiros profissionais militares são mais que guerreiros. Distinguem-se menos por sua habilidade em “empunhar espadas” e mais por sua habilidade em equipar, treinar e liderar os que “empunham espadas” em combate.

- Segundo, a motivação do profissional consiste em “um amor técnico por [seu] ofício e o sentimento de que é sua obrigação social utilizá-lo em benefício da sociedade”⁹. O profissional militar “não é um mercenário que oferece seus serviços onde for mais bem recompensado; tampouco é um cidadão-soldado temporário, motivado por um intenso senso momentâneo de



Exército dos EUA, Sgt. Tyffani L. Davis

Soldado estadunidense durante um “alto guardado” na Província de Kunar, no Afeganistão, 20 Mar 08.

patriotismo e dever, sem dispor de um desejo permanente e estabilizador de se aperfeiçoar na administração da violência”¹⁰. Para o profissional militar, os benefícios não materiais são mais importantes do que os reduzidos valores que recebe, no contracheque.

Os verdadeiros profissionais militares são mais que guerreiros.

- Terceiro, os profissionais militares compõem uma entidade corporativa exclusiva e relativamente bem policiada, à qual só se permite o ingresso depois da “formação e treinamento necessários e, ainda assim, apenas no nível mais básico de competência profissional”¹¹. Os profissionais militares estão “autorizados a desempenhar certos tipos de tarefa e funções em virtude do... grau hierárquico; [eles] não adquirem um grau hierárquico por [terem sido] nomeados para um cargo”¹². Em essência, os profissionais conquistam seu *status* dentro das Forças Armadas e só conseguem mantê-lo ou aumentá-lo por meio da contínua experiência profissional e da demonstração de competência.

Huntington considerava que apenas os oficiais eram verdadeiros profissionais militares. Do seu ponto de vista particular, as praças se distinguiam dos oficiais porque só recebiam treinamento técnico, e não intelectual, e só precisavam obedecer aos superiores, enquanto estes tinham uma responsabilidade para com a sociedade. Por mais que isso possa ter sido verdade em relação ao Exército dos EUA pré-Vietnã — sobre o qual Huntington escreveu e com qual era familiarizado — tais distinções já não são mais adequadas, pois o Exército investe enorme tempo e recursos no desenvolvimento de sargentos “estratégicos”. No decorrer deste artigo, o termo “profissional” será empregado para nos referirmos a qualquer militar que possua o conjunto definido por Huntington de especialização, responsabilidade e corporatividade, seja ele oficial ou praça.

Outra obra fundamental para se entender a natureza da Profissão das Armas é o livro *The*

System of Professions (“O Sistema das Profissões”, em tradução livre), de Andrew Abbott, que examina como as várias profissões se relacionam e competem entre si. Abbott afirma que a “ligação entre uma profissão e seu trabalho” constitui sua “jurisdição”. Como todas as profissões servem, em essência, ao mesmo cliente — a sociedade — suas jurisdições se cruzam, gerando pontos de atrito¹³. Embora elas busquem estabelecer supremacia jurisdicional relativa ao “domínio de trabalho sobre o qual [têm] total controle legal”, isso, na prática, é impossível. Em consequência, esquemas de compartilhamento de poder e de responsabilidade surgem por meio de negociações entre aqueles que ocupam os altos escalões das profissões concorrentes¹⁴. Considerando que, em última instância, são as autoridades civis que determinam as fronteiras jurisdicionais para a Profissão do Exército, é imprescindível que o alto-comando da Força a represente com habilidade e lealdade nas negociações que determinam tais limites¹⁵.

Em negociações como essas, o Exército contribui significativamente para o processo que determina se a manutenção de uma viatura *Stryker* será de responsabilidade primária da Força ou terceirizada para civis estrangeiros; se a instrução de futuros oficiais será conduzida exclusivamente por oficiais do Componente da Ativa ou contará também com a contratação de ex-militares; ou, ainda, se o Exército irá assumir a responsabilidade principal pelo adestramento das Forças de Segurança do Afeganistão ou se irá deixar essa tarefa nas mãos de organizações civis.

Todos os exemplos citados tratam de questões relativas à jurisdição profissional. Os acordos negociados pelos comandantes estratégicos ao responderem a elas, no curto prazo, afetam a identidade de longo prazo da profissão, transmitindo sinais aos militares, sobre qual é o papel que lhes cabe, e à sociedade estadunidense, sobre como o Exército enxerga a si próprio e sobre a relação que tem com ela. O processo de negociação torna-se, assim, um veículo para transmitir a visão do Exército sobre sua razão de ser. Na última década, essa *raison d'être* foi exaustivamente descrita com ênfase no combate terrestre e no papel do combatente — à custa da identidade profissional da Força. Embora tenha conservado a autonomia no combate

terrestre em suas negociações sobre jurisdição com outras profissões, o Exército permitiu que sua especialização, responsabilidade e corporatividade se atrofiassem. Em essência, a instituição “Exército” vem transmitindo a mensagem de que valoriza mais os guerreiros do que os soldados, e que, se pudesse, livrar-se-ia da carga associada à figura do militar profissional — na busca do ideal do samurai —, abandonando assim um terreno crítico de sua jurisdição profissional.

A Debilitada Especialização dos Especialistas

O Exército vem indicando que não considera a geração e a aplicação de conhecimentos abstratos como sendo de sua responsabilidade. Embora a Força tenha, de modo geral, conseguido manter o monopólio jurisdicional sobre o combate terrestre, este, em si, não constitui especialização profissional, mas uma competência técnica. Conforme ressalta Lloyd J. Matthews, a maioria dos especialistas em defesa mais respeitados pela sociedade estadunidense não pertence ao Componente da Ativa das Forças Armadas, mas a um grupo constituído por um misto de militares da Reserva, jornalistas, pesquisadores e outros afiliados com a comunidade de defesa em geral¹⁶. A gama de responsabilidades e atividades cobertas por esses grupos, hoje — e que poderia, com razão, ser considerada parte da jurisdição intelectual do Exército —, abarca uma variedade impressionante, de atividades rotineiras, como a preparação e a realização de pesquisas e análises,

a áreas preocupantes, como a redação de doutrina e a concepção de jogos de guerra¹⁷. Um número cada vez maior de acadêmicos do meio civil vem recebendo credenciamento em estudos relacionados à defesa nacional e, por normalmente serem “melhores escritores que os oficiais, mais motivados a escrever, mais instruídos e mais bem providos de acesso a institutos de pesquisa e de tempo para se dedicarem a investigações intelectuais”, eles dominam tanto a direção quanto o escopo dos debates nacionais sobre a política de defesa — apesar de, em geral, não possuírem nenhuma experiência no serviço militar¹⁸.

Na prática, essas manifestações de conhecimentos abstratos são as atividades intelectuais que deveriam ser predominantemente — se não exclusivamente — de responsabilidade do Exército. Por meio delas, a Força exerce adaptabilidade, regenera-se e conserva a memória institucional. Alguns indicadores mostram que o Exército está ciente e preocupado com esses desafios — em particular, as consideráveis melhorias em oportunidades e incentivos para que os sargentos busquem dar continuidade à sua formação e a opção conferida aos oficiais, no sentido de frequentarem cursos de pós-graduação em troca de mais anos de serviço. Além disso, a conclusão de cursos de pós-graduação e a proficiência comprovada em um idioma estrangeiro são hoje exigências *de facto* para concorrer a certas promoções.

Contudo, quando comparado com a previsibilidade que havia na promoção de oficiais e sargentos mais antigos, o resultado de todas essas oportunidades e incentivos não tem sido o de promover a “capacidade de realizar estudos sérios em uma área” ou uma tendência contínua de adaptar e aplicar disciplinas específicas à Profissão das Armas. Ao contrário, tem sido o de estimular a coleção de diplomas e uma mentalidade que considera que o “campo de diplomação [é] irrelevante — o que importa é obtê-la”¹⁹. A conclusão de um mestrado — seja em Relações Internacionais, Fisiologia, Engenharia Civil ou Idioma Árabe — tornou-se análoga à obtenção de um distintivo de *Ranger* para um oficial de infantaria: algo esperado e necessário para a ascensão na carreira, e não um sinal de uma propensão ao pensamento reflexivo sobre a profissão militar.



Exército dos EUA, Sgr Angelica G. Gollindano

O Gen Div Robert Caslen Jr., ex-Comandante do Centro de Armas Combinadas, foi o principal palestrante na mesa-redonda sobre o Exército como Profissão das Armas, durante a Convenção de 2010 da Associação do Exército dos EUA, em Washington, D.C., 26 Out 10.

Parte da razão para essa mentalidade de “marcar quadrinhos” quanto à necessária formação superior talvez esteja no fato de que o Exército separou, intencionalmente, os homens de ação dos intelectuais, com uma visível preferência objetiva e subjetiva pelos primeiros²⁰. Ainda que isso possa ser parcialmente verdadeiro, a premissa é, de certo modo, negada pelas celebridades de indivíduos como o General de Exército David H. Petraeus e o General (BG) H.R. McMaster, que decorrem, em grande medida, de seus reconhecidos intelectos.

Em vez de atribuir a incapacidade da profissão em manter o domínio sobre sua jurisdição a um sistema de promoções tendencioso, que discriminaria o intelectualismo (um lema apregoado mais por intelectuais profissionais do que por profissionais inteligentes), seria mais plausível atribuí-la ao fato de que o Exército esteve combatendo em duas frentes por uma década, com uma Força cada vez mais jovem. Os que possuem as credenciais intelectuais necessárias para servirem como guardiães da nossa base de conhecimentos abstratos já passaram para a Reserva, e os que os substituíram não contaram com as mesmas oportunidades de desenvolvimento intelectual, devido a múltiplos

desdobramentos, à necessidade de cuidar de suas famílias e à busca em satisfazer todos os quesitos para a promoção.

Assim, se a mensagem que o Exército vem transmitindo atualmente equivale a dizer que “não valorizamos os conhecimentos profissionais nem temos exclusivo domínio sobre eles”, isso não ocorre porque ele não valoriza intelectuais, mas porque, no atual ambiente operacional, a experiência no combate tem mais valor que os conhecimentos abstratos — ao menos, no curto prazo. Essa explicação talvez seja razoável, dado o desafio que se apresenta ao Exército, mas essa forma míope de pensar deteriorou sua identidade profissional de longo prazo e obscureceu o entendimento dos homólogos civis quanto a ela. Quando tiverem cessado as atividades de combate significativas, o Exército precisará, mais uma vez, começar a produzir mestres da base de conhecimentos abstratos da profissão, para recuperar sua jurisdição sobre esse campo intelectual.

O Combate por Remuneração: a Ascensão dos Mercenários

Ao mesmo tempo em que a jurisdição do Exército quando à *expertise* intelectual está sendo



Exército dos EUA. Sglt. Taresha D. Nealtt

Um subtenente do Exército dos EUA registra as respostas de um grupo de militares para a Campanha da Profissão das Armas, no Forte Bragg, Carolina do Norte, 08 Abr 11.

tomada por um “aparato pensador” dominado por civis, o apelo de responsabilidade e de obrigação da profissão para com a sociedade estadunidense vem perdendo significado para seus integrantes. No passado, logo depois que a Força passou a ser composta apenas por voluntários, servir no Exército significava contribuir pessoalmente para a segurança nacional e para a primazia do modo de vida estadunidense. Essa percepção foi reforçada com o *slogan* oficial “Seja Tudo o que Você Pode Ser” e com o “Credo do Soldado”, que enfatiza a subordinação do indivíduo à sua nação, à missão do Exército e aos seus irmãos de armas. Ninguém discute que os soldados combatiam mais pelo companheiro ao lado, ou simplesmente para poder voltar para casa, do que por uma identidade profissional ou pelos ideais de serviço do Exército. Mas, ainda assim, tinham grande orgulho de sua condição como profissionais, na qualidade de integrantes de uma instituição exclusiva, com uma responsabilidade crucial para com a nação²¹. Esse é o ideal profissional defendido por Huntington, de responsabilidade para com o cliente: o serviço pelo bem do serviço, e não pela remuneração financeira.

A Guerra Global contra o Terrorismo ocasionou a entrada de uma geração completamente diferente de jovens estadunidenses nas Forças Armadas, alterando essa identidade profissional básica. Em um artigo que analisa o efeito da crescente privatização e terceirização da defesa sobre o Exército, Deborah Avant observa: “O serviço militar passou a ser visto por muitos como apenas um emprego ou um meio de obter benefícios adicionais”²². Um fator central está na proliferação de contratados de defesa, na última década, e na mensagem decorrente, que o Exército acaba transmitindo ao próprio efetivo, ao apoiar-se tão fortemente em serviços privatizados.

As responsabilidades dos contratados abrangem uma ampla gama de funções que, no passado, eram de responsabilidade exclusiva das forças militares. Esse fator, por si só, solapa o direito jurisdicional do Exército sobre sua especialização. Ainda assim, tal deterioração não acontece de forma isolada, mas diante dos olhos dos militares da Ativa, que observam funcionários civis cumprindo funções semelhantes às suas e recebendo benefícios visivelmente melhores, maiores liberdades e melhor remuneração²³.

Os militares “orgulham-se de conduzir missões que só eles têm a capacidade de conduzir”, mas essa distinção vem se aplicando a uma faixa de atividades cada vez menor, quando comparada com a gama de potenciais responsabilidades do Exército²⁴. Em consequência, não é raro ouvir militares afirmarem que mal podem esperar pelo término de seu período de serviço obrigatório para

Distinguem-se menos por sua habilidade em “empunhar espadas” e mais por sua habilidade em equipar, treinar e liderar os que “empunham espadas” em combate.

que possam obter um cargo como contratados, em que a remuneração é consideravelmente maior; o estilo de vida, mais agradável; e o trabalho, quase tão gratificante²⁵. Essa é a antítese da noção de responsabilidade profissional para com o cliente, defendida por Huntington: é a definição típica de um indivíduo que “oferece seus serviços onde for mais bem recompensado”, e não a de alguém que demonstra um “desejo constante e duradouro de se aperfeiçoar na administração da violência”²⁶.

Como no caso da deterioração do domínio do Exército sobre a base de conhecimentos de sua especialidade, o fato de estar em combate contínuo por dez anos pode explicar essa tendência em parte, mas não completamente. A terceirização de tarefas que cabem ao Exército é uma decisão consciente, feita durante negociações sobre jurisdição, em Washington, e o resultado claro desse processo tem sido a disposição, por parte do comando do Exército, em abrir mão de muitas funções não diretamente relacionadas com o combate terrestre.

Quando cessarem as atuais pressões sobre o efetivo da Força, a profissão deverá reconsiderar a mensagem que está transmitindo aos jovens oficiais e sargentos por meio de “programas [básicos] de instrução conduzidos por oficiais da Reserva, contratados por empresas com fins

lucrativos” e por civis contratados²⁷. Em uma profissão que alega viver pelo lema de “Dever, Honra e País”, até que ponto o etos profissional está sendo prejudicado pela exposição de seus integrantes mais jovens aos benefícios concorrentes do setor privado, logo nos estágios iniciais de seu desenvolvimento? Quando o Exército decide “ampliar a adoção de incentivos típicos do mercado civil para atrair e reter oficiais [e sargentos]”, até que ponto estará minando a ética profissional de serviço abnegado à nação?²⁸

A “McDonaldização” dos Oficiais Subalternos e dos Sargentos

A tese de “mcdonaldização”, proposta por George Ritzer, deu nome a um fenômeno há muito observado em sociedades pós-industriais no mundo inteiro²⁹. A mcdonaldização é o “processo pelo qual os princípios do restaurante de *fast food* vêm predominando em um número cada vez maior de setores da sociedade estadunidense e do resto do mundo”. Ela leva instituições burocráticas a tratar como virtudes cardeais os princípios de eficiência, calculabilidade, previsibilidade e controle, e exclui valores menos racionais — mas provavelmente mais importantes e profissionais³⁰. Em um artigo que examina o efeito da mcdonaldização no Exército, Remi Hajar e Morten G. Ender observam que ela “dilui a essência e o âmago de uma profissão (isto é, os conhecimentos especializados praticados em contextos relativamente autônomos por especialistas) ao criar sistemas e procedimentos de gestão burocráticos e de excessivo rigor e controle”³¹.

A tendência à mcdonaldização e seus efeitos nocivos ficam evidentes no desenvolvimento profissional de líderes, no Exército. A necessidade de distribuir talentos de modo eficiente no universo de oficiais subalternos e sargentos mais modernos impõe-lhes obrigatoriedade de alternar entre comandos de fração de curta duração e diversos cargos mandatórios. Isso prejudicaria seu desenvolvimento pessoal, fazendo com que se sintam “menosprezados... em função do número reduzido e da curta duração das funções que permitem o desenvolvimento” e do receio de que “sejam líderes menos capazes”³². Da mesma forma, o rigor que leva à movimentação constante de oficiais e sargentos mais antigos para funções previstas no plano de carreira, consequência

da incansável busca de eficiência na gestão de pessoal no Exército, costuma gerar uma “falta de diversidade de experiências [que] prejudica o desempenho profissional [dos]... diversos líderes estratégicos do Exército”³³.

A mesma tendência de realocar talentos por toda a instituição, que prejudica o desenvolvimento pessoal de militares mais modernos em funções de liderança, também afeta os comandantes mais antigos, uma vez que estes ficam praticamente impossibilitados de obter perspectivas ou capacidades diferenciadas sobre a profissão e, ao mesmo tempo, permanecerem competitivos na linha de promoções da carreira. Como observa Matthews, o fato de que a maioria dos oficiais e sargentos mais antigos “não cumpriu cada quesito de um curso geral de qualificação de oficiais, que só pode ter sido concebido pelo oficial de operações do Genghis Khan” torna extremamente difícil que aqueles com as habilidades necessárias para o êxito no nível estratégico cheguem a participar da mesa de negociação sobre jurisdição profissional³⁴. A aquisição dessas habilidades requer tempo para que os intelectuais militares vivenciem, reflitam e escrevam sobre a própria profissão. Mas, infelizmente, o tempo é escasso, em função da pressão gerada pela Guerra Contra o Terrorismo e pelo caráter extremamente burocrático do sistema de administração de pessoal do Exército.

Minha experiência pessoal e a de colegas meus, também tenentes de infantaria, demonstra que a mcdonaldização já chegou aos escalões mais baixos do sistema de pessoal do Exército. Em quase todos os casos, os tenentes sabem que, depois de concluírem o curso básico para oficiais de infantaria, irão para o Curso de Comandos (*Ranger*), pois sabem que, para ter alguma chance de comandar um pelotão, é preciso conquistar esse brevê. Sabem que, em seguida, irão para o curso de Paraquedismo, independentemente da unidade em que venham a servir. Mesmo recebendo um pelotão, um tenente sabe que, além de comandar entre 32 e 43 soldados, precisará — caso queira progredir na carreira — causar uma boa impressão junto aos superiores, que justifique sua seleção para o pelotão de esclarecedores, o pelotão de morteiros ou para ser subcomandante de companhia ou, ainda, para ser o adjunto da seção de operações de seu batalhão.

O cargo exercido dá ao tenente de infantaria uma boa noção de como o Exército o classifica, segundo sua competência, porque os comentários das Fichas de Avaliação de Desempenho — utilizados para determinar futuras missões — são extremamente previsíveis. Como observam Hajjar e Ender, “os *sites* dos órgãos de pessoal do Exército estão repletos de comentários literais a serem empregados pelos avaliadores, caso

...militares afirmam que mal podem esperar pelo término de seu período de serviço obrigatório para que possam obter um cargo como contratados, em que a remuneração é consideravelmente maior...

queiram que seus oficiais subordinados sejam promovidos”³⁵. Esse sistema também determinará quem estará na primeira leva de seleção para participar do Curso de Carreira para Capitães, que habilita os oficiais ao comando de companhias. Por outro lado, oficiais mais interessados no lado não convencional do Exército começam a trabalhar para serem classificados nos batalhões de Comandos ou de Forças Especiais, antes mesmo de serem classificados na sua primeira Unidade — não porque não queiram comandar um pelotão, mas porque o plano de carreira ignora experiências diversificadas e é intransigente quanto ao alcance.

O Exército deve começar a prestar atenção ao dilema da *mcDonaldização* quando começam a predominar certos tipos de personalidade, em função do sistema de pessoal. Em um Exército “*mcDonaldizado*”, a linha de progressão da carreira enfatiza quatro tipos genéricos de líderes: os carreiristas, que se concentram, primordialmente, em cumprir todas as etapas e “marcar os quadrinhos” necessários para atingir o generalato; os insatisfeitos, que tipicamente são,

muito inteligentes, muito competentes ou as duas coisas; os dedicados, que se entregam de corpo e alma à tarefa de serem perfeitos nas suas áreas de atuação no combate terrestre; e os ambivalentes, que cumprem as tarefas que lhe são atribuídas pelo Exército, mas não tão bem quanto os outros três.

Uma combinação de politicagem cáustica, casos esporádicos de incompetência e ego ferido — que busca reconhecimento imediato e glória até para as conquistas mais medíocres —, leva os carreiristas a prejudicar a si próprios, fazendo com que sejam descartados logo no início.

Os insatisfeitos às vezes compartilham do mesmo complexo de ego ferido que os colegas carreiristas, mas creem, com mais frequência, que o Exército “detesta indivíduos inteligentes” e não os recompensa tão bem quanto faria o meio civil, pelo que consideram ser um pensamento inovador e sensato. Em consequência, deixam o serviço ativo tão logo termine o período de serviço a que são obrigados.

Isso faz com que os dedicados e os ambivalentes componham a população predominante no Exército. Mesmo com todo seu empenho, é comum que os dedicados não tenham tempo suficiente para conciliar seu conhecimento com o domínio das complexidades das operações de armas combinadas e do poder de fogo conjunto no espectro completo, para se transformarem em pensadores verdadeiramente estratégicos, capazes de interagir com os colegas civis nos níveis mais elevados da comunidade de segurança nacional.

Por sua vez, os ambivalentes normalmente carecem de motivação para adquirir a diversidade de experiências que é essencial ao Exército, que os habilitaria a defender a jurisdição intelectual da Força, conservando seu etos profissional.

A *mcDonaldização* está afastada, assim, do ideal de corporatividade proposto por Huntington, no qual a condição de profissional no meio militar é conquistada por meio da experiência profissional e da competência comprovada. Um sistema que pretenda ser capaz de prever, com precisão, a situação profissional de cada indivíduo com cinco anos de antecedência passa, inevitavelmente, a ser menos profissional e mais burocrático, e seus integrantes passam a ver a si próprios menos como guardiães de um conjunto de conhecimentos abstratos e mais como especialistas de aluguel para o patrão que ofereça a melhor recompensa. Caso

queira manter um cerne de militares altamente qualificados e especializados, o Exército precisará identificar um modo de reter talentos, ao mesmo tempo permitindo que seus integrantes em funções de liderança concretizem sua ambição profissional sem arriscar a carreira.

Onde Estão os “Washingtons”?

Ao considerar a natureza da Profissão das Armas e o que significa fazer parte dela, o Exército dos EUA deve reexaminar suas memórias da Guerra da Independência. Esse foi um período de combate custoso e prolongado, em que o Congresso atrasou o pagamento dos soldos e em que pressões sobre o efetivo e sobre os sistemas de suprimento do Exército geraram inúmeras tensões entre os oficiais próximos ao General George Washington, obrigando-o a reuni-los para discutir a questão da remuneração. Tirando do bolso um documento do Congresso sobre o assunto, Washington colocou os óculos e se desculpou: “Perdão, cavalheiros, porque meus olhos se enfraqueceram no serviço ao meu país”³⁶.

Esse é um interessante contexto para debater o profissionalismo no Exército dos EUA. Os comandantes precisam colocar seus óculos. Em suas negociações estratégicas com outros atores em sua jurisdição, eles têm demonstrado

uma preferência clara em serem vistos como especialistas no combate terrestre, título que sugere uma vocação, antes que um domínio profissional. Abriram mão de considerável terreno no que diz respeito à sua jurisdição. Em consequência, os meios de comunicação e a liderança política parecem ser incapazes de compreender o serviço militar como uma profissão. Se o Exército deixar de transmitir sua devoção à especialização, dedicação ao serviço e valorização do mérito, acabará parecendo nada mais que um ofício, em que detalhes como um corte de cabelo e o rosto barbeado passarão a representar o profissionalismo.

O Exército perdeu sua identidade profissional. É imprescindível que ele descubra como recuperar o espírito perdido, em nome da segurança nacional e do caráter histórico da instituição. Fazer menos que isso seria arriscar que o Exército seja posto em um segundo plano de importância. E se isso acontecer, ele deixará de atrair os melhores talentos disponíveis e se tornará apenas o último recurso como uma possibilidade de emprego. O povo estadunidense provavelmente continuará a apoiar e a respeitar suas Forças Armadas — mas, findas as atuais operações de combate, o Exército precisará trabalhar para converter esse apoio em um serviço motivado, dedicado e profissional à nação. **MR**

REFERÊNCIAS

1. JUNGER, Sebastian. *War* (New York: Hachette Book Group, 2010), p. xi-xii.
2. *Ibid.*, p. 14.
3. HUNTINGTON, Samuel P. *The Soldier and the State* (Cambridge: Harvard University Press, 1957), p. 7.
4. *Ibid.*, p. 8.
5. *Ibid.*, p. 10.
6. *Ibid.*, p. 11.
7. *Ibid.*, p. 13.
8. *Ibid.*
9. *Ibid.*, p. 15.
10. *Ibid.*
11. *Ibid.*, p. 16.
12. *Ibid.*, p. 17.
13. ABBOTT, Andrew. *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor* (Chicago: University of Chicago Press, 1988), p. 20.
14. *Ibid.*, p. 20.
15. LACQUEMENT, Richard. “Mapping Army Professional Expertise and Clarifying Jurisdictions of Practice”, in *The Future of the Army Profession*, 2nd ed., ed. Lloyd J. Matthews (New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2005), p. 216.
16. MATTHEWS, Lloyd J. “Anti-Intellectualism and the Army Profession”, in *The Future of the Army Profession*, 2nd ed., ed. Lloyd J. Matthews (New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2005), p. 68-69.
17. *Ibid.*, p. 69.
18. *Ibid.*
19. *Ibid.*, p. 71.
20. *Ibid.*, p. 61.
21. STOFFER, Samuel A. et al., *The American Soldier: Combat and its Aftermath*, vol. 2 (Princeton: Princeton University Press, 1949), p. 107.
22. AVANT, Deborah, “Losing Control of the Profession through Outsourcing?” in *The Future of the Army Profession*, 2nd ed., ed. Lloyd J. Matthews (New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2005), p. 276.
23. *Ibid.*, p. 285.
24. *Ibid.*
25. *Ibid.*, p. 284.
26. HUNTINGTON, p. 15.
27. AVANT, p. 276.
28. HOOKER JR., R.D. “The Impact of Transformation on the Army Professional Ethic”, in *The Future of the Army Profession*, 2nd ed., ed. Lloyd J. Matthews (New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2005), p. 431.
29. HAJJAR, Remi; ENDER, Morten G. “McDonaldization in the U.S. Army: A Threat to the Profession”, in *The Future of the Army Profession*, p. 515.
30. RITZER, George. *The McDonaldization of Society*, New Century Edition (Thousand Oaks: Pine Forge Press, 2000).
31. HAJJAR; ENDER, p. 519.
32. *Ibid.*, p. 523.
33. *Ibid.*
34. MATTHEWS, p. 82.
35. HAJJAR; ENDER, p. 525.
36. HEINRICH, Jay. *Thank You for Arguing: What Aristotle, Lincoln, and Homer Simpson Can Teach Us About the Art of Persuasion* (New York: Three Rivers Press, 2007), p. 63.