



Baixe um leitor de QR code em seu celular e fotografe o código para acessar nosso site.

MARÇO-ABRIL 2013

# Military Review

Revista Profissional do Exército dos EUA

MARÇO-ABRIL 2013

EDIÇÃO BRASILEIRA

<http://militaryreview.army.mil>



Exército dos EUA, Sgt Nicolas Morale

Militares norte-americanos e parceiros afegãos observam disparos de um obuseiro D-30 afegão na zona de impacto de um polígono de tiro no leste do Afeganistão, 25 Nov 12.

Military Review



**O Narcisismo e os Líderes Nocivos** p. 14  
Tenente-Coronel (Reserva) Joe Doty e Subtenente Jeff Fenlason, Exército dos EUA

**O Entendimento Público da Profissão das Armas** p. 32  
Brandon Robers

**Colocando o *Design* em Ação: O Planejamento e a Arte do Comando em Combate** p. 57  
General (BG) Edward C. Cardon e Tenente-Coronel Steve Leonard, Exército dos EUA

**Liderança Adaptável no Processo Decisório Militar** p. 70  
Tenente-Coronel (Reserva) William J. Cojocar, Exército dos EUA

EDIÇÃO BRASILEIRA



PB-100-13-03/04  
Headquarters, Department of the Army  
PIN: 103471-000  
Approved for public release; distribution is unlimited

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORTE LEAVENWORTH, KANSAS



# Military Review

Revista Profissional do Exército dos EUA

## General David G. Perkins

Comandante,  
Centro de Armas Combinadas (CAC)

## Cel John J. Smith

Editor-Chefe da Military Review

### Redação

#### Marlys Cook

Editora-Chefe das Edições em Inglês

#### Miguel Severo

Editor-Chefe,

Edições em Línguas Estrangeiras

#### Ten Cel James Lowe

Gerente de Produção

### 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

#### Ten Cel Claudio Antonio Mendoza Oyarce

Oficial de Ligação do Exército Chileno junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição Hispano-Americana

#### Cel Hertz Pires do Nascimento

Oficial de Ligação do Exército Brasileiro junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição Brasileira



## 2 Sete Considerações Sobre a Teoria de *Design*: Uma Abordagem para Problemas Mal Estruturados

Major Ben Zweibelson, Exército dos EUA

Apresento sete fenômenos inter-relacionados quanto à teoria de *design*, que parecem ocorrer com frequência quando se busca uni-la ao processo decisório militar em ambientes complexos.



## 14 O Narcisismo e os Líderes Nocivos

Tenente-Coronel (Reserva) Joe Doty e Subtenente Jeff Fenlason, Exército dos EUA

Considerando o fato de que o narcisismo constitui uma parcela considerável e central do paradigma de liderança nociva, o Exército deve contemplar analisá-lo e desenvolver métodos destinados a reforçar seus atributos positivos e a aumentar a conscientização sobre seus aspectos negativos.



## 21 Políticas Adotadas, Doutrina de Contrainsurgência e Legitimidade Política

Major Stanley J. Wiechnik, Exército dos EUA

Este artigo analisará a velha política e como ela afetou a doutrina; examinará também a política mais recente e tentará adivinhar quais serão as consequências dessa mudança nas operações de estabilização e de contrainsurgência, com respeito à percepção de como as Forças Armadas consideram a legitimidade política.



## 32 O Entendimento Público da Profissão das Armas

Brandon Robers

A existência e a importância de uma "lacuna civil-militar" tem sido debatida exaustivamente na literatura acadêmica e na mídia popular. Concordo que ela existe, mas é natural e inevitável. Nosso enfoque não deve ser o de "fechar a lacuna", mas o de mitigar seus efeitos negativos.



## 41 A Instrução para o Pensamento Crítico

Coronel Thomas M. Williams, Reserva do Exército dos EUA

O sistema da Instrução Militar Profissional do Exército dos EUA precisa ser aprimorado. Embora professemos ensinar "como pensar", e não "o que pensar", a quantidade de conteúdo que apresentamos aos nossos alunos contribui para impedir esse desenvolvimento.



JOYCE E. MORROW

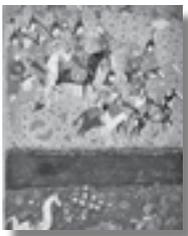
Administrative Assistant to the Secretary of the Army  
1310606



## 49 Espectro de Quê?

*Paul Scharre*

As operações militares variam segundo nível de esforço, duração, tipo de conflito, tipo de adversário ou muitas outras variáveis. Classificá-las ao longo de um espectro unidimensional é algo demasiadamente simplista e problemático em diversos aspectos.



## 57 Colocando o Design em Ação: O Planejamento e a Arte do Comando em Combate

*General (BG) Edward C. Cardon e Tenente-Coronel Steve Leonard, Exército dos EUA*

O design fornece as ferramentas de pensamento para melhor entendermos e minimizarmos os efeitos negativos da complexidade sobre operações no amplo espectro. Nos conflitos persistentes, em que as operações em meio à população são a norma, a complexidade é onipresente; a incerteza, o acaso e a fricção são comuns a todos os ambientes operacionais.



## 70 Liderança Adaptável no Processo Decisório Militar

*Tenente-Coronel (Reserva) William J. Cojocar, Exército dos EUA*

Para desenvolver e executar planos e operações flexíveis e exercer a liderança adaptável, os comandantes atuais precisam entender onde e como, no processo decisório militar, podem integrá-la, aplicá-la e dominá-la para enfrentar ameaças adaptáveis e situações mutáveis.



## 78 Rompendo Barreiras à Ascensão Profissional da Mulher Militar: Um Argumento de Segurança Nacional em Defesa da Plena Integração de Gênero no Exército dos EUA

*Major Jacqueline S. L. Escobar, Exército dos EUA*

O Exército obteve grandes avanços na incorporação do talento das mulheres, mas ainda há muito a fazer. As Forças Armadas dos EUA não poderão atingir seu máximo potencial até que seu sistema de pessoal integre plenamente as mulheres em todas as facetas do serviço militar e em todos os escalões de comando.

**Foto da capa:** Convidados cumprimentam os fuzileiros navais durante uma exposição de aeronaves realizada pela Seção de Relações Públicas do Corpo de Fuzileiros Navais, na Base Aérea Miramar, San Diego, Califórnia, 02 Out 10. CFN dos EUA, Cb Jamean Berry

# Sete Considerações Sobre a Teoria de *Design*: Uma Abordagem para Problemas Mal Estruturados

Major Ben Zweibelson, Exército dos EUA

**O**S LÍDERES MILITARES e governamentais nos níveis estratégico, operacional e tático muitas vezes encontram dificuldades para unir a teoria de *design* à doutrina e procedimentos de planejamento militares<sup>1</sup>.

Em campanha, no gabinete e na sala de aula, as instituições militares ocidentais utilizam um “planejamento conceitual” cuja integração em seu processo decisório tradicional, doutrina e instrução profissional frequentemente se mostra problemática<sup>2</sup>. Embora essa abordagem avançada de formação de sentido e planejamento conceitual receba designações variadas em diferentes países e suas respectivas forças de defesa, muitos incluem o termo *design* para distingui-la dos tradicionais processos de decisão e planejamento militares. Este artigo emprega, intencionalmente, a expressão mais genérica e autônoma “teoria de *design*”, no lugar de alguma outra expressão específica a uma instituição<sup>3</sup>.

A teoria de *design* é desafiadora por uma série de razões, sendo um de seus aspectos mais difíceis o de inspirar os profissionais militares a refletir sobre como sua organização pensa. Essa teoria também estimula a reflexão sobre como a organização não pensa e por que isso costuma acontecer.

Neste artigo, apresento sete fenômenos inter-relacionados quanto à teoria de *design*, que parecem ocorrer com frequência quando se busca uni-la ao processo decisório militar em ambientes

complexos. Os comandantes nos níveis tático, operacional e estratégico talvez achem alguns ou todos esses fenômenos úteis ao considerarem operações militares em ambientes complexos e incertos do futuro. As observações apresentadas refletem minhas próprias experiências com a aplicação da teoria de *design* com o planejamento militar no Afeganistão entre 2011 e 2012, em várias atividades conjuntas neste campo, quando designado para a Missão de Instrução da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) naquele país, no nível operacional<sup>4</sup>. Essas considerações não só se aplicam a organizações militares, como também a disciplinas relativas à gestão governamental e empresarial em que esforços de planejamento estejam voltados a ambientes complexos e incertos. A teoria de *design* busca evitar procedimentos e sequências predeterminados. Entretanto, é útil começar com o conceito de “problema” ao discutir as aplicações da teoria.

## **1. Para avaliar um jogo de xadrez, é preciso parar de pensar tanto nas peças individuais.**

Os comandantes que pretendam conjugar a teoria de *design* com as atividades de planejamento militar devem distinguir entre as lógicas que os diversos grupos e organizações preferem empregar e o vocabulário e conceitos a elas relacionados<sup>5</sup>. As organizações militares terão proveito se considerarem o que um “problema” significa ou não e por

---

O Major Ben Zweibelson é, atualmente, o oficial de operações do 1º/2º Regimento de Cavalaria, em Vilseck, na Alemanha. Serviu em missões no Iraque e no Afeganistão, tendo integrado, recentemente, a Missão de Instrução da OTAN no Afeganistão, onde liderou esforços de planejamento no nível operacional, que fundiram a

teoria de *design* com o planejamento detalhado. Possui o mestrado pela Louisiana State University, o mestrado em Artes e Ciências Militares pela U.S. Army School of Advanced Military Studies, e o mestrado em arte operacional militar pelo U.S. Air Force Command and Staff College Program.



Militar do Exército dos EUA, à direita, repassa técnicas de pontaria a um soldado afegão durante adestramento na Base de Shank, na Província de Logar, no Afeganistão, 13 Mar 12.

que é esse o caso. Todos os problemas militares são definíveis, explicáveis e solúveis? É preciso que um problema seja tangível para que possamos aplicar ferramentas militares para “atacá-lo”? E quando ele muda com o tempo: o que acontece com a solução planejada? Caso identifiquemos algo como sendo um problema e o enfrentemos, atingindo o objetivo apenas para descobrir que o problema passou a ser algo diferente, estamos concentrados nele ou apenas nos sintomas de algo maior?<sup>6</sup>

Quando enfocamos problemas táticos e descobrimos questões centrais mais amplas além deles, geralmente associamos a incerteza a esses conceitos. Os teóricos do *design* empregam o útil termo “metaproblema” para tratar de questões complexas, que vão além das problemáticas táticas e lineares. Ao adicionar o prefixo “meta” a conceitos como “problema”, “questão” e “narrativa”, alteramos o significado das palavras de algo específico para algo amplo, holístico e muitas vezes respondido com perguntas ainda mais profundas<sup>7</sup>. Notou como muitas das questões apresentadas sobre “problemas” no parágrafo anterior levaram a mais perguntas em vez de respostas? Na teoria de *design*, isso, na verdade, é algo bom!

Prefiro empregar a palavra “fenômeno” em vez de “problema”, a fim de diferenciar entre os elementos táticos e tangíveis, facilmente rotulados de problemas, e as metaquestões ou tensões centrais auto-organizadoras e mais difíceis de

entender, que perduram e evoluem com o tempo em um ambiente complexo. Contudo, independentemente dos termos empregados, contanto que haja uma lógica sólida na base da linguagem comum empregada por uma organização, ela pode comunicar efetivamente<sup>8</sup>. As palavras são importantes: revelam mais sobre como uma organização prefere buscar o entendimento e sobre o que ela se recusa a enxergar<sup>9</sup>. Isso se torna fundamental quando uma organização começa a planejar. Caso o metaproblema e as questões centrais não sejam identificados, pode-se acabar empregando verbas e efetivos em busca dos objetivos errados<sup>10</sup>.

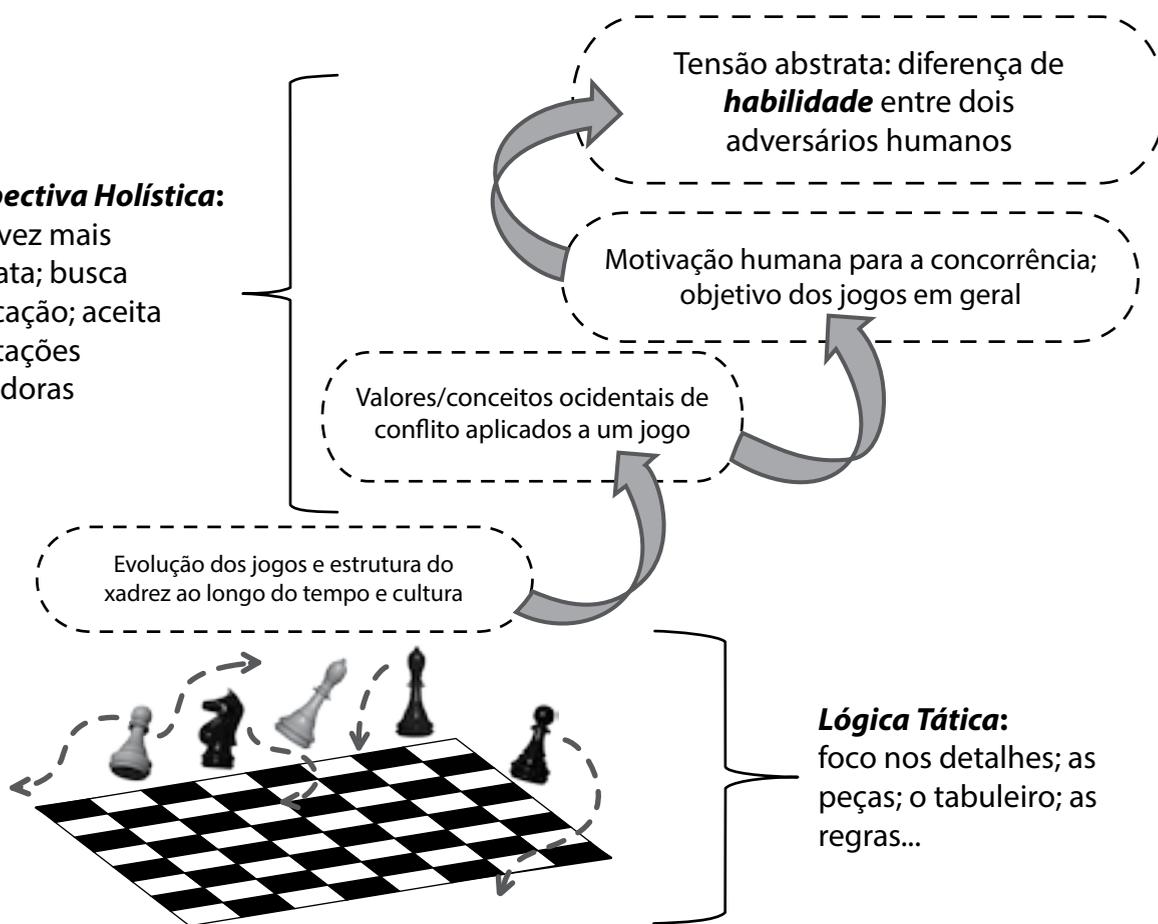
As organizações militares costumam gostar dos problemas táticos porque podem integrá-los facilmente com indicadores quantificáveis, curvas normais e análises matemáticas e reduzir a incerteza em um ambiente<sup>11</sup>. Entretanto, quanto mais complexo e adaptável for um ambiente, maior será a probabilidade de que essas abordagens de planejamento não expliquem nem reduzam a incerteza<sup>12</sup>. É nesse ponto que as instituições militares e governamentais preferem buscar êxitos de curto prazo e codificá-los em termos de procedimentos gerais, muitas vezes na forma de doutrina<sup>13</sup>. Assim, a resolução de problemas leva à “procedimentalização”. Forças poderosas dentro da instituição militar canonizam as lições aprendidas, convertendo-as em doutrina e conferindo-lhes aplicabilidade universal<sup>14</sup>.

Enquanto a resolução de problemas por meio do processo decisório militar tradicional frequentemente conduz a uma “procedimentalização”, a teoria de *design* reconhece que fenômenos mais profundos muitas vezes levam a processos emergentes em um sistema complexo adaptativo<sup>15</sup>. O processo emergente difere de um procedimento. A teoria de *design* resiste à metodologia rígida, ao estilo “receita de bolo”, imposta por uma lógica baseada em procedimentos. Consideremos dois adversários em um jogo de xadrez. O estado-maior de uma organização que prefira pensar com este último tipo de lógica tenderá a elaborar procedimentos totalmente centrados nas peças do jogo. Eles poderão assemelhar-se a manuais de estratégias de times esportivos, com lances complicados,

baseados em turnos, e detalhadas metodologias lineares para vencer. Talvez envolvam a seleção de alvos prioritários entre as peças do adversário. Essas abordagens são úteis no planejamento detalhado e execução posteriores, mas geralmente não apoiam muitas ações subsequentes. Considerar apenas o tabuleiro, as peças e as regras do jogo impede que a organização compreenda o que está além disso. Essa abordagem pode fazer com que um estado-maior acabe preso em um interminável ciclo de descrição e categorização, que nunca chega a reconhecer os verdadeiros fenômenos em ação<sup>16</sup>.

Para levar os integrantes de um estado-maior a considerar fenômenos mais profundos e processos emergentes, é preciso fazer com que parem de pensar no tabuleiro de xadrez. Os metaprocessos e fenômenos emergentes existem acima dele. Os movimentos das peças são indícios de forças

maiores em ação. O pensamento reducionista e tático se concentra em peças ou espaços particulares do adversário, ao passo que a teoria de *design* incentiva o estado-maior a contemplar o fenômeno da “habilidade” (figura 1). Exige que se considere que a habilidade do adversário no xadrez representa uma tensão emergente, que afeta todo o ambiente. Este segundo tipo de pensamento pode levar o estado-maior a improvisar e a adaptar-se, a fim de superar desvantagens em habilidade, com o intuito de influenciar a transformação do sistema em um futuro estado, que seja mais vantajoso para a organização<sup>17</sup>. No final das contas, o objetivo talvez nem seja vencer um jogo de xadrez em particular, mas algo além dele. Contudo, a resolução de problemas táticos e a procedimentalização restringirão a energia e os produtos do estado-maior a abordagens centradas



**Figura 1: O Design Incentiva o Pensamento “Acima do Tabuleiro de Xadrez”**

em “peças de xadrez”. Fazer com que ele desvie seu foco das peças de xadrez para a área acima do tabuleiro é, com frequência, essencial para transformar o pensamento de *design* em planejamento militar.

## 2. É preciso aprender a identificar o essencial antes de descartar o supérfluo.

Alguns temem que o *design* tenda a desconsiderar a doutrina e a descartar o essencial junto com o “supérfluo”. A meu ver, a doutrina, de modo geral, inibe o pensamento crítico e criativo, mas sua utilidade é inegável. Um dos maiores óbices para as organizações militares talvez seja o domínio que a doutrina exerce sobre seus profissionais<sup>18</sup> (cabe observar que várias empresas utilizam processos semelhantes de planejamento e tomada de decisão). As organizações militares se identificam como grupos capazes de produzir, confiavelmente, resultados universais em diferentes condições. Para tanto, as instituições militares ocidentais produzem narrativas que se tornam a base da doutrina, políticas, procedimentos e linguagem. Isso, porém, tem um custo.

Para aplicar a teoria de *design* de modo adequado, um comandante precisa entender que a doutrina influencia o modo pelo qual os militares norte-americanos preferem pensar. As principais fraquezas da doutrina são a inflexibilidade, a incapacidade de improviso e a resistência a qualquer mudança que ameace a relevância da organização envolvida em sua elaboração<sup>19</sup>.

Os comandantes devem compreender não apenas o conteúdo da doutrina, mas também seu *contexto*, a abordagem da instituição militar em ambientes de conflito. Isso inclui o pensamento crítico e divergente, que explora perspectivas contraditórias. Só então os comandantes poderão cooperar no emprego da teoria de *design* e desconsiderar com segurança a doutrina (quando necessário), substituindo-a com conhecimentos de vários outros campos, conceitos ou teorias.



Exército dos EUA, Cb Jason Nolte

Militar do Exército dos EUA (à direita) comunica-se, por meio de um intérprete, com integrante da Polícia Nacional Afegã de Ordem Civil, durante um patrulhamento no Distrito de Maiwand, na Província de Kandahar, Afeganistão, 24 Fev 12.

Os praticantes do *design* muitas vezes utilizam a palavra “bricolagem” para transmitir esse conceito<sup>20</sup>. Para executá-la em um esforço de planejamento híbrido, um comandante pode incorporar elementos da teoria de enxames ou inteligência coletiva, filosofia pós-moderna, planejamento conceitual inter-Forças e modelagem de cenários do meio empresarial em sessões de jogo de guerra, continuando a utilizar, ao mesmo tempo, muitos termos, conceitos e processos militares centrados na doutrina. Toda disciplina ou campo que agregue valor merece ser considerado, independentemente de sua origem. Para desconsiderar um conceito ou metodologia e manter a honestidade intelectual, é preciso entender o que ele contribui ou não para resolver o problema em pauta. No final, talvez um pouco de doutrina ajude e o resto deva ser deixado na prateleira para uma outra ocasião.

## 3. Em ambientes complexos, assistir do alto da arquibancada é, muitas vezes, melhor que do gramado.

A teoria de *design* busca uma compreensão holística de ambientes dinâmicos complexos por meio da abstração. Os comandantes enfrentam consideráveis desafios ao tentarem fazer com que o estado-maior passe de uma perspectiva que isola, reduz e categoriza para uma que adote

uma postura ampla e muitas vezes ambígua<sup>21</sup>. Não é fácil fazer com que ele mude bruscamente. Quantos processos de seleção de alvos e grupos de trabalho dentro de uma equipe de combate de brigada ocorrem semanalmente? O estado-maior está predisposto a isolar e reduzir ainda mais as informações com repetidas sessões de planejamento e seleção de alvos?<sup>22</sup> A propensão a compartimentar as informações está inegavelmente presente<sup>23</sup>.

Para os comandantes, uma abordagem útil para orientar o estado-maior em direção ao pensamento abstrato envolve a diferença entre perguntas iniciadas com “o que” e “por que”<sup>24</sup>. Quando um produto, narrativa ou saída parece buscar responder a questões centradas em “o que”, é provável que o estado-maior esteja empregando uma lógica reducionista, que continua a isolar e a categorizar as informações em porções menores e aparentemente mais controláveis. Fazemos isso rotineiramente com quase todos os aspectos do planejamento detalhado, desde alvos de alto valor das operações especiais até aspectos culturais pertinentes ao emprego de policiais do sexo feminino e canhotas afegãs na Província de Wardak, no Afeganistão. As perguntas centradas em “o que” levam a respostas reducionistas ou a análises adicionais, que isolam e fragmentam sistemas complexos.

Por outro lado, perguntas começadas com “por que” geram resultados diferentes. Frequentemente levam à abstração e à compreensão holística e produzem mais perguntas (e menos respostas), o que incomoda as organizações militares em função do aumento da incerteza. Costumam afastar o estado-maior de uma lógica reducionista, voltando-o para a avaliação dos atores e fenômenos dinâmicos de um sistema, o que leva a um entendimento profundo da complexidade, sem noções equivocadas sobre como ela é incontrolável.

Para integrar o *design* no planejamento militar, é preciso atuar como um “sintetista” e não como um analista. A seguinte analogia ilustra a forma pela qual a “sinergia” diverge da análise baseada em questões iniciadas por “o que”: enquanto um analista pode produzir um grande volume de dados sobre peças individuais, o “sintetista”

monta uma bicicleta com elas e indaga por que alguém pretende usá-la<sup>25</sup>. A sinergia ocorre quando o todo é maior que a soma das partes. Os “sintetistas” questionam “por que” em vez de “o que” e enxergam os sistemas complexos de forma holística, em vez de tentar isolá-los e reduzi-los a entidades mensuráveis para fins de categorização<sup>26</sup>. O analista coleciona pilhas organizadas de peças de bicicletas. O “sintetista” do *design* opera uma oficina de conserto de bicicletas.

#### **4. O fato de a organização querer “matá-lo” nem sempre é negativo.**

Empregamos o termo “pensamento crítico” com frequência nas Forças Armadas, mas sabemos, realmente, até onde levá-lo? O filósofo Michel Foucault forneceu uma explicação sobre como o pensamento crítico denota risco com o termo “problematização”<sup>27</sup>. Como metáfora para seu “problematizador”, Foucault utilizou o exemplo de um filósofo na Antiguidade sendo convocado por um imperador. O imperador convoca bobos da corte por sua sagacidade e humor, mas procura os filósofos por sua sabedoria, discernimento e pensamento crítico.

Enquanto o bobo da corte arrisca o futuro emprego e, por vezes, a vida, com base na sua capacidade de entreter, o filósofo corre o risco de falhar e oferecer conselhos equivocados ao imperador. Tanto o filósofo quanto o bobo da corte colhem benefícios ao oferecerem, respectivamente, entretenimento ou conselhos que beneficiem o imperador. O profissional militar se transforma em problematizador ao fornecer ao imperador (o comandante de escalão mais elevado) conselhos válidos e úteis, que desagradam a este último em virtude da natureza crítica deles. Às vezes, o alto-comando da organização pode não querer escutar a verdade, porque ela dói. O imperador pode ordenar a morte do filósofo mesmo quando ele oferece bons conselhos, caso estes ameacem os princípios ou valores centrais da instituição.

O problematizador enfrenta ainda outro risco, advindo não do imperador, mas da instituição em geral. Se o problematizador abordar de modo

crítico algo dentro da instituição, que ameace destruir ou marginalizar algo extremamente valorizado por ela, talvez não importe que seus conselhos a beneficiem no longo prazo. Coletivamente, a instituição pode censurar e silenciar ou destruir o problematizador como um ato de autopreservação. Essa foi a sina de muitos reformadores da história. O bobo da corte só precisa entreter e obter o aplauso para seu sustento, mas o problematizador arrisca a morte nas mãos das forças institucionais que moldam nossa lógica coletiva e dinâmica de grupo. Estar errado pode matá-lo, mas estar certo também!

Nos tempos modernos, uma instituição “mata” um profissional militar por meio da marginalização, do obstrucionismo ou até da demissão. Os comandantes que empregam a

teoria de *design* enfrentam riscos semelhantes, uma vez que a instituição prefere continuar a fazer as coisas de uma certa maneira e fracassar a adotar um formato mais bem-sucedido, mas menos conhecido.

### 5. Conceitos falhos no planejamento militar são como parentes que aparecem sem serem convidados.

A teoria de *design* beneficia os comandantes estratégicos, operacionais e táticos, ainda que eles nem sempre tenham a capacidade de influenciar ambientes complexos. Os comandantes no nível estratégico podem adquirir uma compreensão mais profunda de um problema mal estruturado, que os obrigue a avaliar fenômenos nacionais, políticos e até internacionais, os quais a organização militar não esteja apta a influenciar diretamente.

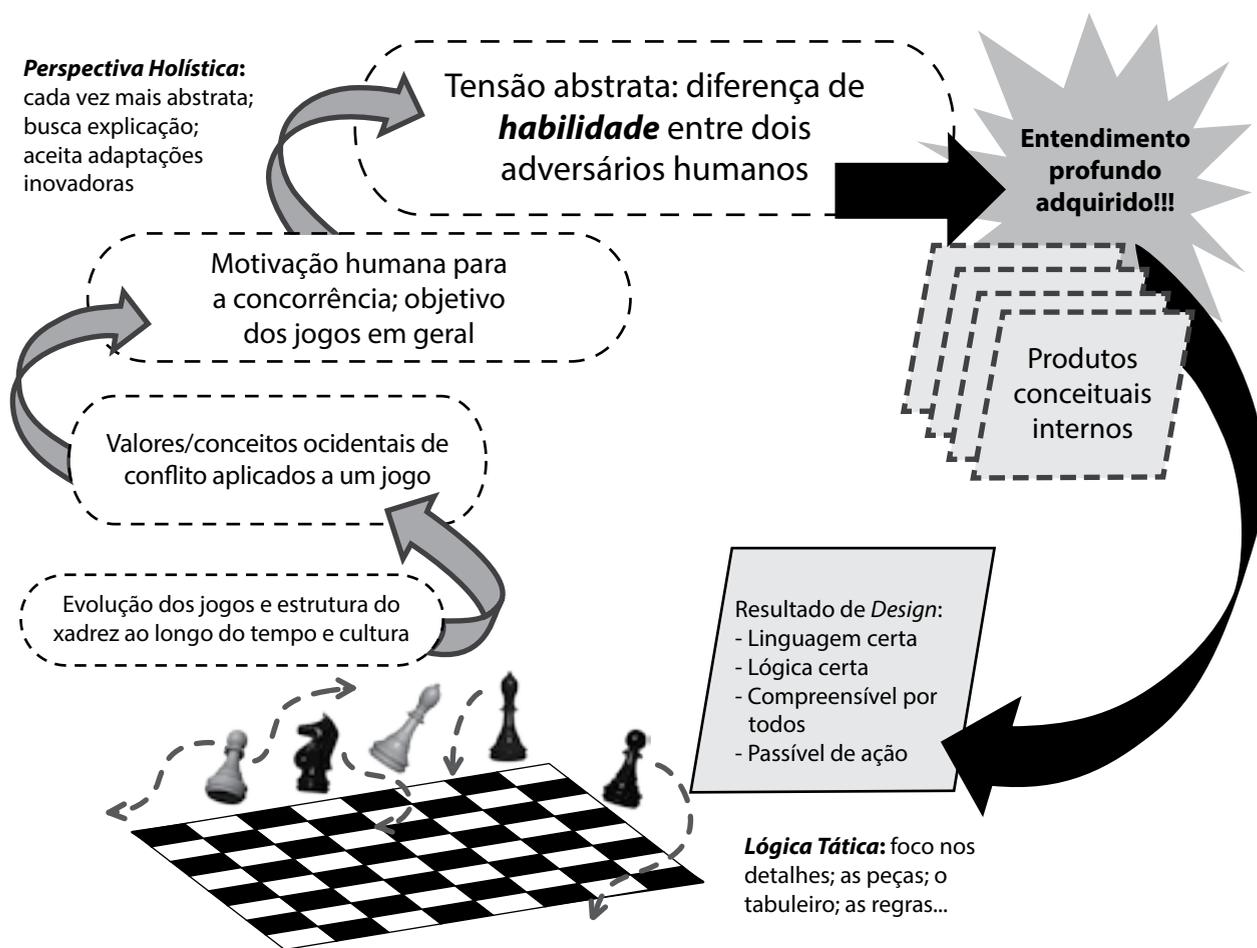


Figura 2: Desenvolvimento dos Resultados do *Design* Traz Entendimento Profundo de Volta ao Tabuleiro

Os comandantes no nível operacional e tático na mesma organização podem aprender a considerar os mesmos fenômenos, e outros podem chegar a uma conscientização semelhante. Nossos militares têm grande dificuldade com o que não podem entender plenamente e lutam para prever ações ou mudanças futuras. Há muitas coisas que um praticante do *design* não pode influenciar. Entretanto, ao simplesmente reconhecer os diversos fenômenos dentro de um sistema complexo, ele confere ao comandante a oportunidade de influenciar a organização de modo mais efetivo. “Pensar sobre como a organização pensa” é um processo de reflexão crítica que oferece grande potencial.

---

### **Às vezes, o alto-comando da organização pode não querer escutar a verdade...**

Por exemplo, a Operação *Enduring Freedom* envolve as Forças Armadas dos EUA há mais de uma década. Contudo, considerando os ciclos de desdobramento, pode-se dizer que, em vez de um único conflito de uma década, as Forças Armadas norte-americanas já combateram em onze conflitos separados, com duração de um ano cada, na mesma região. Quase toda organização que entra no ciclo herda o plano e respectivos conceitos elaborados antes pela unidade que está de saída e unidades anteriores. Um comandante tático ou operacional pode, em qualquer um dos ciclos anuais das forças que entram e saem do Afeganistão, vir a perceber que o conceito utilizado para proteger a população civil e estabelecer uma segurança coesa em âmbito nacional é falho. Mesmo que estivesse completamente certo, que sucesso teria um comandante de brigada ou divisão em qualquer tentativa de efetuar mudanças no planejamento de contrainsurgência de longo prazo da coalizão? A hierarquia militar geralmente não responde bem ao “reenquadramento” de toda a lógica operacional para uma campanha militar, por mais persuasiva que seja a lógica para fazê-lo<sup>28</sup>. Caso

a aplicação do *design* coloque, potencialmente, o comandante em uma situação como essa, que opções existem?

Como planejador, não fiquei nada impressionado com os centros de gravidade da disciplina de planejamento militar conjunto conhecida pelo nome de “*design* operacional”. Descobri que discordava de sua lógica. Mesmo assim, não podia deixar de considerá-la em nosso produto final de *design*. A sensação era a de ter recebido parentes que apareceram sem serem convidados. Às vezes, fica-se preso a falhas que o pensamento de *design* ajudou a identificar, mas das quais a organização não está disposta a livrar-se. Quando um tio excêntrico costuma aparecer para a ceia no período de festas, é preciso planejar o dia levando esse fator em consideração. Se sua organização exige conceitos de planejamento que não se encaixam com seu entendimento do problema ou tenta empregar procedimentos sem utilidade, é sempre melhor avaliar por que e como ela os utiliza, para poder criar formas de agir dentro do sistema, mesmo com a presença deles.

### **6. A partitura de orquestra é linear; o jazz improvisado é não linear.**

O debate sobre o planejamento não linear em contraste com o linear tem confundido a atual geração de profissionais militares e, ao mesmo tempo, explicado muito pouco sobre como o “não linear” funciona dentro do processo decisório militar. A doutrina do Exército dos EUA descreve os problemas mal estruturados como sendo “os mais interativos; são também os mais complexos, não lineares e dinâmicos — e, portanto, os mais difíceis de resolver”<sup>29</sup>. Entretanto, nem a doutrina do Exército dos EUA nem seu sistema de ensino profissional militar realmente explicam o que “não linear” significa em comparação ao planejamento linear tradicional. Poucos termos técnicos adquiriram, no léxico militar moderno, um *status* semelhante ao da expressão “não linear”, mas a instituição, de modo geral, continua a não entender ou descrever o que isso significa, especialmente nos níveis operacional e estratégico.

Os processos lineares são instintivos para os seres humanos. Correspondem a um tempo e espaço em que um evento leva a outro. O Manual de Campanha 5-0 — *O Processo de Operações (FM 5-0 — The Operations Process)*, do Exército dos EUA, adverte contra as armadilhas do pensamento linear com respeito a sistemas complexos adaptativos: “A primeira armadilha é tentar prever e ditar os acontecimentos em um futuro demasiadamente distante. Isso talvez decorra da crença de que um plano pode controlar o futuro. As pessoas costumam planejar com base no pressuposto de que o futuro será uma continuação linear do presente”<sup>30</sup>. Esse alerta é um bom conselho, mas a doutrina militar norte-americana nunca chega a efetivamente distinguir o planejamento linear do não linear, deixando os comandantes sem recursos.

---

***A instituição, de modo geral, continua a não entender ou descrever o que “não linear” significa, especialmente nos níveis operacional e estratégico.***

Imagine uma grande orquestra, com sua enorme variedade de instrumentos e músicos. O compositor seria análogo à equipe de planejamento, e o regente, ao comandante. Como a partitura da orquestra, os esforços de planejamento linear da organização militar geralmente seguem um padrão semelhante, no qual a equipe elabora com antecedência as complexas interações dos instrumentos ao longo do tempo, reduzindo-as a notas impressas, que são distribuídas entre os músicos. Depois de vários ensaios, a orquestra, sob a liderança do regente, aprende a trabalhar em conjunto para produzir música em vez de cacofonia. Isso funciona no caso de sistemas simples e fechados, como uma sala de concertos, onde objetivos claramente definidos são alcançáveis mediante o planejamento linear.

Contudo, a instituição militar costuma substituir o pensamento “não linear” por esse pensamento linear e tenta fazer isso ao enfrentar problemas

mal estruturados. Em vez de reconhecer o caráter adaptável e emergente da complexidade, utilizamos a lógica de causalidade linear e conceitos de planejamento da engenharia reversa para elaborar detalhados planos de campanha de trás para frente, a partir de estados finais predeterminados, consolidando-os com ações preconcebidas estabelecidas ao longo de linhas de esforço<sup>31</sup>. Uma orquestra não toca a música de trás para frente; contudo, nós normalmente planejamos dessa forma.

A teoria de *design* considera abordagens verdadeiramente não lineares como sendo livres dos grilhões do conceito de planejamento linear. “A” não leva a “B”, e uma organização não deve planejar a ocorrência de “C” quando alcançar “B”. Diferentemente de uma orquestra, que está presa a uma partitura predeterminada, os músicos de um grupo de jazz improvisam ao ritmo do baterista e se inspiram nas adaptações e frases musicais um do outro. Sua música surge de modo linear ao longo do tempo, mas não toma um rumo rígido, baseando-se, em vez disso, em decisões intuitivas e na formação de sentido conforme o ambiente complexo vai se transformando. A plateia de uma orquestra não influencia sua música, mas os espectadores de uma banda de jazz provavelmente afetam suas improvisações. A banda pode alterar o rumo, mas continuar sem seguir um roteiro predefinido, permitindo criatividade e exploração, para descobrir improvisações ainda melhores, que agradem ao público. A tentativa e o erro, assim como o pensamento divergente, orientam esse processo. Contudo, as operações militares não são concertos de jazz e, portanto, não solucionaremos problemas militares mal estruturados com ações que não sigam nenhum plano.

A teoria de *design* não deve adotar o planejamento linear, mas seus produtos precisam tornar-se conceitos lineares para ajudar a força no planejamento detalhado e execução. O que passa a ser imprescindível é alcançar o equilíbrio certo e obter uma abordagem feita sob medida para cada ambiente<sup>32</sup>.

Ao estabelecerem equipes de *design* e considerarem abordagens de planejamento, os comandantes

precisam lembrar-se de que os planejadores costumam pensar e explorar com conceitos lineares tradicionais, devendo ser incentivados a romper com esse hábito. Avaliar um sistema complexo requer que uma equipe de planejamento dedique muito mais tempo a explorar o sistema, no lugar de tentar “resolvê-lo”. Em vez de considerar o estado final desejado e tentar forçar o sistema complexo a submeter-se estruturando um plano de modo inverso, os praticantes de *design* precisam investigar por que o sistema se porta da maneira observada e como eles podem influenciá-lo conforme ele for se transformando ao longo do tempo.

Em vez de aplicar rigidamente um estado final a ser buscado por uma linha de esforço planejada, os planejadores podem explorar uma ampla gama de estados futuros, que reconheçam o elevado grau de incerteza inerente a problemas mal estruturados. Isso precisa ir além dos planos e sequências da organização e levar em conta ações militares que improvisem ao longo do tempo, à medida que o estado emergente do sistema for se tornando mais claro e que os fenômenos observados forem se transformando ao interagirem e se adaptarem às nossas ações. Embora as organizações militares não possam conduzir o planejamento detalhado sem um “roteiro”, podemos pensar de maneira crítica sobre como entendemos o tempo e o espaço e explorar formas de visualizar o planejamento conceitual que fujam à causalidade linear simplista associada ao tradicional planejamento de campanha. Quando chegar a hora de transformar os resultados do *design* em produtos para o planejamento detalhado linear, há um último obstáculo crítico.

### **7. Os desenhos e produtos emergentes da colaboração não são os resultados do *design*.**

Talvez uma das piores coisas que os praticantes de *design* podem fazer para prejudicar a teoria seja apresentar os produtos emergentes como sendo o resultado do esforço. Emprego a expressão “produtos emergentes” para descrever os vários desenhos, esquemas no quadro branco e slides de PowerPoint complicados gerados pelas equipes de planejamento ao buscarem entender e avaliar

um problema complexo. Esses produtos de *design* normalmente contêm uma linguagem, conceitos e ilustrações que fazem sentido para a equipe de planejamento, mas isso tem um preço. São, muitas vezes, impossíveis de serem entendidos pelo público mais amplo e pelo decisor, quando uma equipe de planejamento tem apenas entre 15 e 30 minutos para apresentar um *briefing*. É nesse ponto que confundimos o papel dos produtos emergentes com os resultados do *design*. Eles são inter-relacionados, mas não intercambiáveis.

Os resultados do *design* requerem um grau mais elevado de sofisticação, na medida em que devem tornar-se mais simplistas no final, e não mais complexos. Devem atingir um tênuo equilíbrio entre o entendimento profundo e a capacidade de explicá-lo na linguagem de preferência da organização. O resultado deve ser compatível com o planejamento detalhado e com a execução tática.

Os comandantes devem enxergar esses produtos como explorações no aprendizado, que não são destinados a nenhum público além da equipe de planejamento. Ao superarem barreiras para chegar a um entendimento mais profundo, as equipes de planejamento acabam se apegando aos produtos de sua criação, especialmente se houverem investido considerável tempo e esforço. O grande artista Michelangelo disse, certa feita: “Todo bloco de pedra tem uma estátua em seu interior; é a tarefa do escultor descobri-la”. As equipes de planejamento militar não devem tentar mostrar sua jornada intelectual de descoberta apresentando produtos conceituais internos. Devem, em vez disso, concentrar-se na estátua (resultado). Os resultados do *design* devem fazer sentido por si só para o público-alvo. Ademais, “a brevidade é bela”. É um desafio reduzir um resultado de *design* a um simples *slide* de PowerPoint com cinco itens, mas uma equipe que compreenda profundamente um problema pode aprender a fazer isso. Tentar deslumbrar uma organização com apresentações demasiadamente complexas e ilustrações extremamente detalhadas só demonstra que o apresentador nunca conseguiu ir além de admirar o problema nem adquiriu a sinergia cognitiva para explicá-lo para a Unidade.

## **Não há passos predefinidos — mesmo quando juramos que eles existem.**

A fusão do *design* com o planejamento militar confronta a homogeneidade com a heterogeneidade em diversos níveis, o que é difícil fazer quando se enfrentam problemas desconhecidos<sup>33</sup>. Portanto, os comandantes devem equilibrar duas disciplinas completamente diferentes, que muitas vezes apresentam lógicas de organização, linguagens e valores contraditórios, nas circunstâncias mais difíceis e incertas<sup>34</sup>. Não surpreende que os profissionais das Forças Armadas se sintam perplexos!<sup>35</sup> O planejamento militar valoriza a uniformidade, a repetição e a utilidade das estruturas hierárquicas: nossa doutrina implica que procedimentos que já tenham funcionado em um ambiente de conflito devem funcionar em outros, com pequenas alterações.

A abordagem do *design* é mais heterogênea. É uma avaliação holística de sistemas adaptativos, que descreve na repetição e considera o improvisado e a adaptação muito mais úteis para a resolução de problemas complexos. Uma lógica se deleita com o caos, enquanto a outra tenta, constantemente, preveni-lo ou controlá-lo<sup>36</sup>. Os comandantes precisam unir essas disciplinas quase opostas em um relacionamento continuamente instável, enquanto enfrentam problemas mal estruturados. Talvez este seja um dos motivos pelos quais os militares norte-americanos tenham dificuldade em aprender a “fazer isso” e o sistema de ensino profissional, em “ensiná-lo”<sup>37</sup>.

Parte de nosso aprendizado é entender como pensamos e como pensamos sobre nosso pensamento. Intitulei este artigo, inicialmente, de “Sete Considerações Sobre a Teoria de *Design* para o Planejamento Militar” porque muitos comandantes se sentem mais à vontade com indicadores e procedimentos tangíveis, que parecem reduzir a incerteza. Ao solicitarmos exemplos da fusão da teoria de *design* com o processo decisório militar, em geral queremos um “memento” passo a passo, que possamos consultar ao enfrentarmos um problema mal estruturado. Somos ilusoriamente atraídos por seqüências de passos para o desempenho de

qualquer tarefa difícil. Infelizmente, os sistemas complexos não se atêm a essas regras. Não há, realmente, passos no *design*, da mesma forma que não há sete considerações sobre a teoria que sejam mais úteis que milhares de outras existentes. Embora eu considere as sete discutidas neste artigo um tanto valiosas para a fusão do *design* com o processo decisório militar, elas representam a ponta de um *iceberg* que continua a mudar de tamanho e composição. No final, os comandantes só podem recorrer a sua capacidade mental, experiência e aptidão para o pensamento crítico para serem criativos.

---

## **A abordagem do design considera o improvisado e a adaptação muito mais úteis para a resolução de problemas complexos.**

De modo geral, a criatividade se refere a descobrir conceitos novos ou emergentes, que tenham valor para uma organização. Contudo, muitas vezes não percebemos se algo é valioso ou não até depois de realizarmos sua implantação. O elemento de tentativa e erro não desaparecerá com mais tecnologia ou aperfeiçoamentos na doutrina, e o próximo conflito provavelmente será algo para o qual nossas atuais Forças Armadas não estão preparadas nem cogitam<sup>38</sup>. Para oferecer a seus estados-maiores a orientação necessária para fundir o *design* com o planejamento militar, os comandantes precisam tomar riscos e mergulhar na incerteza de um problema mal estruturado, lembrando-se, ao mesmo tempo, de como sua organização reflete sobre os problemas.

O pensamento divergente e criativo cresce nos ambientes certos. Os comandantes devem estimular esse crescimento por meio de sua orientação na abordagem de planejamento. Nossa recusa em pensar de forma crítica sobre nós mesmos e nossas organizações muitas vezes nos impede até de reconhecer como devem ser essas orientações. Talvez seja por isso que gastamos

tanto tempo tentando resolver um problema e tempo insuficiente tentando entender o que ele é realmente<sup>39</sup>. As organizações militares anseiam por progresso e têm grande medo do fracasso, ou de “recomeçar do zero” em algo, incluindo

atividades de planejamento conceitual. Temos a certeza de que há sete dias na semana, assim como sete passos no processo decisório militar, mas será que podemos praticar o *design* sem saber quantos passos tomar?**MR**

## REFERÊNCIAS

1. Army Doctrine Publication (ADP) 3-0; *Unified Land Operations* (Washington, DC: Government Printing Office [GPO], October 2011), p. 11. A ADP (Publicação Doutrinária do Exército) 3-0 afirma que, quando o Exército dos EUA enfrenta problemas desconhecidos, encontrar “soluções exequíveis normalmente requer a integração da metodologia de *design* com o MDMP (processo decisório militar do Exército dos EUA)”.
2. Para obter mais informações sobre o referido processo decisório militar tradicional, consulte as seguintes publicações sobre doutrina de planejamento conjunta e do Exército dos EUA: Field Manual 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC:GPO, 2010); Department of Defense, Joint Publication 5-0, *Joint Operation Planning* (26 December 2006).
3. Recentemente, o Exército dos EUA mudou o termo de “*design*”, simplesmente, para “Metodologia de *Design* do Exército”, ao passo que a Força de Defesa de Israel fez experiências com o “*Design* Operacional Sistêmico” antes da Guerra contra o Hezbollah, em 2005. As Forças Armadas australianas cunharam a expressão “Adaptive Campaigning” (“Campanha Adaptativa”), ao passo que os britânicos preferem “Tomada de Decisão e Resolução de Problemas” em sua mais recente doutrina de planejamento conceitual. Outras organizações também empregam termos como “Planejamento Conceitual”, “Planejamento de Sistema Complexo” e “*Design* Militar” para identificar uma disciplina semelhante de modo geral.
4. Em vários eventos de planejamento, não só utilizamos a doutrina e metodologias conjuntas; nossas equipes de planejamento eram compostas de integrantes das Forças Armadas e da coalizão e profissionais de segurança pública.
5. KILDUFF, Martin; MEHRA, Ajay; DUNN, Mary. *From Blue Sky Research to Problem Solving: A Philosophy of Science Theory of New Knowledge Production* (Academy of Management Review, Vol. 36m No. 2, 2011), p. 297. Kilduff, Mehra e Dunn definem “lógicas de ação” como princípios organizadores que moldam formas de ver o mundo ao “proporcionarem aos atores sociais vocabulários sobre motivação, estruturas para o raciocínio e linhas gerais para a prática”.
6. LIANG, Qiao; XIANGSUI, Wang. *Unrestricted Warfare* (Beijing: PLA Literature and Arts Publishing House, February 1999), p. 120. “O que todos esses militares e políticos com grandes ambições de vitória precisam fazer é ampliar seu campo de visão, avaliar o momento e a situação, valer-se de adaptar o principal método de combate e livrar-se do miasma da visão tradicional da guerra: vá até a montanha e dê as boas vindas ao nascer do sol”.
7. WEINBERG, Gerald M. *Rethinking Systems Analysis and Design* (Boston: Little, Brown and Company, 1982), p. 65. “Uma das técnicas antropológicas mais úteis que observei é a *metaquestão*. Ela é uma questão que, direta ou indiretamente, produz uma questão para uma pergunta.
8. LAKOFF, George; JOHNSON, Mark. *Metaphors We Live By* (Chicago: The University of Chicago Press, 2003). Lakoff e Johnson exploram a importância de como a cultura e os valores humanos influenciam a linguagem e o processo de aprendizado com o conteúdo metafórico.
9. Quanto aos conceitos de narrativas, história e linguagem, consulte: RICOEUR, Paul (Translated by Kathleen Blamey and David Pellauer). *Time and Narrative*, vol. 3 (Chicago: University of Chicago Press, 1985); NOVICK, Peter. *That Noble Dream* (New York: Cambridge University Press, 1988); WHITE, Hayden. *The Content of the Form* (Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1987). A forma pela qual as sociedades humanas constroem a língua e consideram a história se torna fundamental para entender por que duas sociedades percebem o mesmo evento como sendo algo completamente diferente em termos de sentido e contexto.
10. IBRAHIM, Azeem. *Afghanistan’s Way Forward Must Include the Taliban* (Los Angeles Times Opinion Online, 9 December 2009), disponível em: <<http://articles.latimes.com/2009/dec/09/opinion/la-oe-ibrahim9-2009dec09>>, acesso em fev. 2011. Ibrahim cita a opinião do Gen McChrystal sobre como as Forças Armadas dos EUA passaram a última década combatendo no Afeganistão: “enxergar a guerra em termos maniqueístas simplistas — salvar o maior número possível dos ‘mocinhos’ e eliminar o maior número possível dos ‘vilões’ — foi um erro”.
11. CAPRA, Fritjof, *The Web of Life* (New York: Anchor Books, 1996) 29. “Na abordagem analítica, ou reducionista, as partes em si não podem ser analisadas mais a fundo, a menos que sejam reduzidas em partes ainda menores. Com efeito, a ciência ocidental tem evoluído dessa forma.”
12. KUHN, Thomas S. *The Structure of Scientific Revolutions*, 3rd ed. (Illinois: University of Chicago Press, 1996). A teoria de Kuhn sobre “mudanças de paradigma” ilustra os erros e falhas cada vez maiores que uma teoria pode gerar até acabar sendo substituída por uma teoria totalmente nova, tratando de maneira efetiva dessas falhas e erros.
13. NAVEH, Shimon; SCHNEIDER, Jim; CHALLANS, Timothy. *The Structure of Operational Revolution* (Washington, DC: Booz Allen Hamilton, 2009), p. 72. Os planejadores militares estão “presos aos ‘grilhões’ da inferioridade determinada pelo paradigma, doutrina e jargão institucionais... são cognitivamente impedidos pela própria conveniência da interioridade institucional... porque os ‘grilhões’ do ritual os imobilizam”.
14. CONKLIN, Jeff. *Wicked Problems and Social Complexity* (CogNexus Institute, 2008), disponível em: <<http://cognexus.org/wpf/wickedproblems.pdf>> (5 January 2011), p. 4-5. “Esse é o padrão de raciocínio que todos tentam seguir ao enfrentarem um problema... esse padrão linear sendo consagrado em manuais de política, livros didáticos e normas internas para a gestão de projetos e até as ferramentas e métodos mais avançados sendo utilizados e ensinados na organização.”
15. Para obter mais informações sobre sistemas complexos adaptativos, consulte: BERTALANFFY, Ludwig von. *General System Theory* (New York: George Braziller, 1968); BUCKLEY, Walter (edited by Open Systems Group). *Society as a Complex Adaptive System* (Systems Behavior, 3rd edition; London, Harper & Row Publishers, 1981).
16. LIANG e XIANGSUI, *Unrestricted Warfare*, p. 19. Liang e Xiangsui apresentam uma perspectiva oriental sobre o combate ocidental. “Ainda não podemos nos perder em fantasias românticas sobre a tecnologia, acreditando que a partir de agora a guerra se tornará um confronto semelhante a um jogo eletrônico.”
17. LASZLO, Ervin. *The Systems View of the World: A Holistic Vision for Our Time* (New Jersey, Hampton Press, 1996), p. 16. “O pensamento sistêmico nos proporciona uma perspectiva holística para considerarmos o mundo à nossa volta e para nos vermos nele.”
18. MARTIN, Grant. “On Counterinsurgency: Thoughts on the Re-write of Field Manual 3-24”, *Small Wars Journal* (March 2012), disponível em: <<http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/>

on-counterinsurgency-thoughts-on-the-re-write-of-field-manual-3-24>, acesso em: 20 mar. 2012. Martin defende o valor da doutrina, mas adverte contra os diversos erros de aplicação e interpretação que ela frequentemente causa em relação à teoria de contrainsurgência.

19. ALVESSON, Mats; SANDBERG, Jorgen. *Generating Research Questions Through Problematization* (Academy of Management Review, vol. 36, no. 2, 2011), p. 254. Alvesson e Sandberg empregam os termos “in-house assumption” (“premissa interna”), “root metaphor” (“metáfora raiz”) e “field assumption” (“premissa de campo”) para descrever a resistência organizacional à mudança.

20. BOXENBAUM, Eva; ROULEAU, Linda. *New Knowledge Products as Bricolage: Metaphors and Scripts in Organizational Theory*, *Academy of Management Review*, vol. 36, no. 2, 2011, p. 280-81.

21. LASZLO, *The Systems View of the World: A Holistic Vision for Our Time*, p. 2. Laszlo afirma que o conhecimento é normalmente “buscado em profundidade em isolamento [...] Em vez de obtermos uma visão contínua e coerente, obtemos fragmentos — padrões incrivelmente detalhados, mas isolados”. Consulte também JASON, Gary. *Critical Thinking: Developing an Effective System Logic* (San Diego State University: Wadsworth Thomson Learning 2001), p. 337. “As pessoas tendem a compartimentar: dividem aspectos de suas vidas em compartimentos e, então, tomam decisões sobre os elementos em um deles sem levar em consideração as implicações para o que estiver em outro compartimento.”

22. Uma equipe de brigada de combate típica varia entre 3 mil e 5 mil integrantes ou mais. Em diversas missões de combate e avaliações de mais de 12 brigadas no Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto, testemunhei, em vários escalões, uma frequência enorme de reuniões de seleção de alvos, grupos de trabalho e outros esforços de planejamento compartimentados, que geraram um tremendo volume de trabalho para o estado-maior, os quais muitas vezes pareceram isolar e fragmentar a coesão da Unidade.

23. O termo “stove-pipe” [literalmente, “chaminé”, utilizado no artigo original em inglês e traduzido por “compartimentar” — N. do T.] é um termo do jargão militar que se refere ao desenvolvimento de um plano sem a cooperação ou busca de contribuições do resto da organização ou daqueles diretamente afetados pelo resultado do planejamento. Uma metáfora útil, a fumaça sobe na chaminé em total isolamento e emerge no topo de forma parecida a uma organização que se surpreende com uma decisão do líder sobre um conceito ou plano do qual poucos tinham conhecimento.

24. AHL, Valerie; ALLEN, T.F.H. *Hierarchy Theory: A Vision, Vocabulary, and Epistemology* (New York: Columbia University Press, 1996), p. 18. “O significado, assim como a explicação do ‘porquê’ de um fenômeno, vem do contexto. A mecânica básica, o ‘como’ de um fenômeno, não tem nada a contribuir sobre o ‘porquê’”

25. WEINBERG, Gerald M. *Rethinking Systems Analysis and Design* (Boston: Little, Brown and Company, 1982), p. 12. “Se nossa experiência prévia com a análise de sistemas prova alguma coisa é que qualquer pessoa que tente utilizar todas as informações — até sobre sistemas simples em existência hoje — acabará se afundando em documentos e nunca conseguirá realizar nada. [...] O ‘sintetista’ é alguém que cria planos bastante específicos para a ação e, com frequência, não fica por perto durante sua execução, a fim de ajustá-los à realidade em evolução.”

26. TALEB, Nassim Nicholas. *The Black Swan* (New York: Random House, 2007), p. 16. “A categorização sempre produz uma redução da verdadeira complexidade.”

27. FOUCAULT, Michel. *Discourse and Truth: The Problematization of Parrhesia* (tema originalmente tratado em seis palestras proferidas por Michel Foucault na University of California em Berkeley, entre outubro e novembro de 1983), disponível em: <<http://foucault.info/documents/parrhesia/index.html>>, acesso em: 22 fev. 2012.

28. NAGL, John. *Learning to Eat Soup with a Knife: Counterinsurgency Lessons From Malaya and Vietnam* (Illinois: The University of Chicago Press, 2002), p. 9. “As organizações militares muitas vezes demonstram

notável resistência a mudanças doutrinárias, em consequência de suas culturas organizacionais. O aprendizado organizacional, quando ocorre, costuma acontecer apenas depois de um evento especialmente desagradável ou improdutivo.”

29. FM 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: GPO, 2010), 2-23. Das mais de 111 mil palavras nessa publicação doutrinária, a palavra “não linear” aparece três vezes, com contexto e explicação extremamente limitados.

30. FM 5-0, parágrafo 2-82. A doutrina do Exército busca mitigar essas preocupações recomendando planejamento linear adicional na forma de planos e seqüências da Unidade, associadas ao plano principal. Todos são conceitos lineares, privados de uma forma não linear.

31. A doutrina sobre planejamento militar no âmbito conjunto e das Força Singular contem o planejamento de campanha linear junto com linhas de esforço criadas com base na “engenharia reversa”. Consulte: FM 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: GPO, 2010); Department of Defense, Joint Publication 5-0, *Joint Operation Planning* (26 December 2006). Consulte, também, KEM, Jack. *Campaign Planning: Tools of the Trade* (Department of Joint, Interagency, and Multinational Operations, U.S. Army Combined Arms Center, Fort Leavenworth, KS, 2009); REILLY, Jeffrey. *Operational Design: Shaping Decision Analysis through Cognitive Vision* (Department of Joint Warfare Studies, Air Command and Staff College, Maxwell AFB, AL, 2009). Essas fontes contêm excelentes exemplos de planejamento linear, mas não explicam o *planejamento não linear*.

32. FULLAN, Michael. *Leading in a Culture of Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), p. 45. “Sistemas vivos [como empresas] não podem ser *direcionados* ao longo de um caminho linear.”

33. Army Doctrine Publication 3-0, p. 11.

34. U.S. Marine Corps, Department of the Navy, *Marine Corps Doctrinal Publication (MCDP) 5, Planning*, (Washington, DC: GPO, July 1997), p. 22-23. “A guerra é um fenômeno intrinsecamente caótico, que nega um controle preciso e definitivo sobre os acontecimentos [...] dentro do contexto do ambiente complexo da guerra, nós a reconhecemos plenamente como uma das atividades intelectuais mais desafiadoras de que podemos participar.”

35. NAVEH, Shimon. *Operational Art and the IDF: A Critical Study of a Command Culture* (Center for Strategic & Budgetary Assessment [CSBA], contract: DASW0102-D-0014-0084, 30 September 2007). Confira também: RYAN, Mick. “Measuring Success and Failure in an “Adaptive” Army”, *Australian Army Journal for the Profession of Arms*, vol. VI, no. 3 (Duntroon: Land Warfare Studies Centre, 2009).

36. LIANG e XIANGSUI, *Unrestricted Warfare*, p. 95. “A guerra não é tanto um circuito de corrida fixo de rivalidade em tecnologia e armas. Assemelha-se mais a um campo de jogo que muda continuamente de direção e muitos fatores irregulares.”

37. BANACH, Stefan J. “Educating by Design; Preparing Leaders for Complex World”, *Military Review* (March-April 2009), disponível em: <[http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview\\_20090430\\_art015.pdf](http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20090430_art015.pdf)>, acesso em 6 mar. 2012. “As situações complexas, por sua própria natureza, apresentam desafios especiais aos comandantes. Compreender a situação requer profundo estudo e reflexão sobre o sistema subjacente, antes de se dar início à ação.”

38. AHL e ALLEN, *Hierarchy Theory: A Vision, Vocabulary, and Epistemology*, p. 1. “A sociedade contemporânea ambiciona resolver problemas complexos por meio do entendimento técnico [...] a primeira estratégia é reduzir problemas complexos com a aquisição de rigoroso controle sobre o comportamento. É uma solução mecânica ao estilo de equações diferenciais e cálculo newtoniano.”

39. RICOEUR, Paul (trans. by Kathleen Blamey and David Pellauer). *Time and Narrative*, vol. 3 (Illinois: University of Chicago Press, 1985), p. 107. “Não seríamos capazes de compreender a ideia de um novo evento, que rompe com uma era anterior, inaugurando uma seqüência de acontecimentos completamente diferente da que o precedeu.”

# O Narcisismo e os Líderes Nocivos

Tenente-Coronel (Reserva) Joe Doty e Subtenente Jeff Fenlason, Exército dos EUA

**P**OR QUE UM líder no Exército ou em qualquer organização decidiria microgerenciar os subordinados, demonstrar falta de respeito por eles, não escutar ou valorizar suas contribuições, ou ser grosseiro, mesquinho e ameaçador? A maioria dos líderes não faria isso. A maioria das pessoas não opta por agir dessa forma. Entretanto, isso vem, claramente, acontecendo nas Forças Armadas e na sociedade como um todo.

O Exército dos Estados Unidos da América (EUA) publicou, recentemente, um estudo segundo o qual 80% dos oficiais e sargentos entrevistados haviam observado líderes nocivos em ação e 20% haviam trabalhado para um deles. Esse não é um problema novo. Nos últimos anos, o Exército destituiu dois comandantes de brigada e um general por comportamentos supostamente nocivos — e possivelmente narcisistas e abusivos. Um comandante de divisão que serviu em Bagdá durante a Operação *Iraqi Freedom* foi “convidado” a solicitar sua transferência para a Reserva Remunerada depois de uma investigação sobre seu estilo de liderança e ambiente de comando tóxico. Há anos que líderes nocivos existem, e eles continuarão a servir em todas as Forças<sup>1</sup>. A Marinha destituiu, recentemente, vários comandantes, em função de comportamentos nocivos e ambientes de comando prejudiciais<sup>2</sup>.

Pode-se afirmar que a maioria dos líderes nocivos, se não todos, sofre de narcisismo. Que são líderes narcisistas e nocivos? São indivíduos egoístas e interesseiros, que destroem o moral

dos subordinados e das Unidades. Na melhor das circunstâncias, um subordinado resiste e sobrevive a um líder nocivo — um dia, um dos dois segue para outra Unidade ou deixa as Forças Armadas. Entretanto, na pior das hipóteses, um líder nocivo destrói o espírito de equipe, a disciplina, a iniciativa, a motivação e a disposição de servir dos subordinados, assim como as Unidades que eles integram.

## Narcisismo

Considerando o fato de que o narcisismo constitui uma parcela considerável e central do paradigma de liderança nociva, o Exército deve contemplar analisá-lo — ponderando seus prós e contras — e desenvolver métodos destinados a reforçar seus atributos positivos e a aumentar a conscientização sobre seus aspectos negativos. Por definição, o líder narcisista tem “um senso exagerado de sua própria importância e uma preocupação extrema consigo mesmo”<sup>3</sup>. Todo o seu foco, conscientemente ou não, é voltado a si próprio, ao seu sucesso, à sua carreira e ao seu ego. Tudo diz respeito a *ele*. Ele é o centro de gravidade para todos à sua volta e para sua organização. Por outro lado, para os líderes, especialmente nas Forças Armadas, há aspectos do narcisismo que são apropriados (se controlados e autorregulados) e importantes para seu próprio sucesso e o da Unidade.

Um estudo os descreveu como “estrategistas talentosos e criativos, capazes de enxergar o quadro geral e de encontrar sentido no arriscado desafio de mudar o mundo e deixar um legado.

---

*Joe Doty trabalha como consultor de liderança e ética. Formou-se pela Academia Militar de West Point e comandou no escalão batalhão. Foi Vice-Diretor do Centro da Profissão e Ética do Exército.*

*O Subtenente Jeff Fenlason tem 23 anos de carreira e serve, atualmente, na 3ª Divisão de Infantaria. Redige e publica artigos sobre o desenvolvimento de líderes e a instrução ética em seu blog pessoal sobre liderança e no site Leader Net.*



O General Douglas MacArthur desembarca em Leyte, nas Filipinas, Out 1944.

Os narcisistas produtivos não só são indivíduos ousados, dispostos a gerar resultados; são, também, pessoas encantadoras, capazes de converter as massas com sua retórica”<sup>4</sup>.

É simplista demais sugerir que todos os comportamentos narcisistas são inevitavelmente nocivos. Entretanto, quando o narcisismo se torna um transtorno (como o alcoolismo, o vício em drogas e a depressão), os resultados prejudicam o moral e a efetividade do grupo, podendo levar ao desastre. Sinais de que o narcisismo de um líder está prejudicando uma Unidade incluem:

- Não saber escutar.
- Ser excessivamente sensível a críticas.
- Tirar vantagem dos outros para alcançar seus próprios objetivos.
- Não ter empatia ou desconsiderar os sentimentos dos outros.
- Possuir um senso exagerado da própria importância (arrogância).
- Exagerar as conquistas ou talentos.
- Precisar de atenção e admiração constantes.
- Reagir a críticas com raiva, vergonha ou humilhação.
- Ter toda sua atenção voltada para o sucesso ou poder<sup>5</sup>.

Conforme observado por Richard Wagner em “Smart People Doing Dumb Things: The Case of Managerial Incompetence” (“Pessoas Inteligentes Fazendo Coisas Burras: O Caso da Incompetência Gerencial”, em tradução livre):

Os indivíduos narcisistas também costumam ser egocêntricos, manipuladores, interesseiros e exploradores. Não aceitam sugestões dos outros. Isso talvez os faça parecer fracos, o que entra em choque com sua necessidade de autopromoção. Alguns narcisistas têm uma autoconfiança tão exagerada que não acreditam que outros tenham algo útil a dizer-lhes. Também levam mais mérito do que merecem, muitas vezes à custa de reconhecer as contribuições dos colegas e subordinados. Por outro lado, evitam assumir a responsabilidade por falhas e fracassos. Os indivíduos narcisistas muitas vezes são influentes no contexto de grupos, pois têm tanta convicção quanto ao valor de suas ideias que os outros tendem a acreditar neles e a segui-los<sup>6</sup>.

---

### ***Quando o narcisismo se torna um transtorno, os resultados prejudicam o moral e a efetividade do grupo.***

Muitos militares, tanto do Componente da Ativa quanto da Reserva, tiveram alguma experiência com um superior que se encaixa nessa descrição. Soldados que interagiram com líderes nocivos e narcisistas muitas vezes relatam como foram tratados ou como os viram tratar outras pessoas. Os exemplos a seguir se referem a casos reais:

- Um coronel (chefe do estado-maior de uma Divisão) se dirigiu da seguinte forma a um major, quando este lhe apresentou um relatório no lugar de seu supervisor imediato, um tenente-coronel, que não estava disponível naquele momento: “Saia imediatamente do meu gabinete! Não há nada que um major do Exército dos EUA possa me dizer que eu já não saiba!”

- Um comandante estava prestes a conduzir o primeiro exercício de inverno com sua Unidade, um desdobramento de 180 quilômetros, com um número reduzido de viaturas e equipamentos essenciais para manter a tropa aquecida. No último *briefing* antes do exercício, ele passou o tempo

todo falando de suas aventuras de caça e pesca enquanto muitos soldados esperavam de pé por transporte e instalações de aquecimento durante horas, sob uma temperatura abaixo de zero. O comandante transmitiu uma total desconsideração com o bem-estar dos soldados e uma falta de autoconsciência, exibindo um claro sinal de narcisismo.

- O subtenente de um batalhão repreendeu severamente e insultou os integrantes de um grupo de combate por estarem sujos e com a barba por fazer ao retornarem para uma base de operações avançada logo depois de uma extenuante missão de sete dias.

- Um comandante de brigada assumiu a autoria de um arrojado exercício de adestramento perante o general, embora houvesse dito, meses antes, ao verdadeiro autor, seu oficial de operações, que a ideia para o evento era a mais imbecil que ele já havia escutado.

Os exemplos acima se referem a oficiais e praças selecionados e considerados bem-sucedidos pelo Exército dos EUA, recompensados com a honra de

liderar os integrantes da Força, mas eles não são o tipo de líder que a instituição quer ou necessita.

Indivíduos como eles são um câncer, que vem se alastrando pela profissão das Armas, embora a cultura do Exército tenha, ao longo dos anos, apoiado esse padrão de comportamento de diversos modos e de uma forma sistêmica. A aceitação do comportamento do líder nocivo e narcisista faz parte da cultura das Forças Armadas dos EUA — se não fosse o caso, ele já estaria extinto. Certamente, esse tipo de cultura e comportamento é mais comum em algumas organizações que em outras e se transforma com o tempo, à medida que esses líderes abusivos são transferidos para outras Unidades.

Os líderes narcisistas apoiam e perpetuam o ambiente nocivo diariamente. Enquanto a imagem de um líder bem-sucedido (quer ela corresponda à realidade quer não) continue a ser a de um comandante egoísta repreendendo um soldado ou o estado-maior aos gritos, é improvável que consigamos remover esse aspecto cultural das



Exército dos EUA. Sgt Nicolas Morale

Militares norte-americanos e parceiros afegãos observam disparos de um obuseiro D-30 afegão na zona de impacto de um polígono de tiro no leste do Afeganistão, 25 Nov 12.

Forças Armadas. Como diz um velho ditado nos EUA: “Se o líder passa ao lado e nota algo errado, mas não efetua a correção, ele estabelece o novo padrão de comportamento”. Caso se recuse a tratar do narcisismo como parte da metodologia do líder nocivo, o Exército continuará a fazer vista grossa para o problema com esse tipo de liderança.

Isso nos leva a algumas questões instigantes:

- Os líderes narcisistas sabem que são narcisistas?
- Em caso afirmativo, eles se importam com isso?
- Querem ser líderes nocivos?
- Estamos continuamente incentivando modelos de liderança nociva e narcisista ao limitar os indicadores que utilizamos para avaliar líderes e comandos bem-sucedidos?

Talvez duas perguntas menos capciosas sejam mais adequadas:

- *Até que ponto os líderes estão cientes de seus comportamentos narcisistas?*
- *Como alguém pode reconhecer seu próprio narcisismo e os correspondentes resultados nocivos?*

### Explicação Prática

Em termos práticos e comportamentais, as ações (comportamentos) das pessoas são conscientes ou inconscientes. Isso significa que ou elas tomam uma decisão consciente de se portar de determinado modo ou simplesmente agem sem pensar (comportamento inconsciente)<sup>7</sup>. Por exemplo, um comandante de batalhão narcisista pode se portar conscientemente de modo nocivo (isto é, sabendo exatamente o que está fazendo, por se tratar de uma decisão consciente). Ele pode decidir *não* escutar com empatia ou até desconsiderar a opinião de um de seus comandantes de companhia. Pode, em seguida, repreendê-lo severamente por ter sido obtuso e não ter escutado a direttriz do comandante. Sabe exatamente o que está fazendo e se sente à vontade com esse comportamento. Em contrapartida, é possível que um comandante de batalhão nem esteja ciente de não estar escutando com empatia (talvez não saiba o que é isso ou não acredite na importância de ouvir os outros). Não é incomum que líderes não se deem conta



Exército dos EUA, 1º Ten Veronica Aguilera

Integrantes das Forças da coalizão proveem segurança na aldeia de Loy Kalay durante a Operação *Southern Strike IV*, Província de Kandahar, Afeganistão, 15 Nov 12.

de que não estão realmente escutando os outros, especialmente seus subordinados. Esse é um caso típico de falta de autoconsciência e talvez um indício de um transtorno de personalidade narcisista que não tenha sido reconhecido ou diagnosticado (algo a ser abordado na instrução de desenvolvimento de líderes).

Outro exemplo, a título de ilustração: um subtenente narcisista repreende um sargento de um pelotão subordinado na frente de outros soldados. As palavras específicas, o tom e o local são intencionais, e o subtenente está plenamente ciente dos três elementos. Contudo, caso não estivesse consciente de seu comportamento, ele nem refletiria nas palavras, tom ou local de sua interação com o subordinado. Estaria fazendo algo sem pensar. Agir sem *realmente* pensar é bem mais comum nas Forças Armadas e na sociedade do

que se crê. Essa “falta de reflexão” (*mindlessness*) é uma ausência de consciência ou a não utilização de todas as informações disponíveis para decidir como agir, e isso explica como o comportamento narcisista pode tornar-se um problema em nossas fileiras<sup>8</sup>. Um estudo sobre essa falta de reflexão propõe que alguns comportamentos se tornam tão rotineiros que acabam sendo exercidos de modo quase automático e inconsciente. Muitos líderes narcisistas e nocivos se enquadram nessa descrição. Além disso, quando agem mal ou fazem algo errado, as pessoas podem “desconectar” moralmente partes de seu pensamento, a fim de não prejudicarem sua autoimagem (como se sentem em relação a si mesmas), ou mentir para si próprias (autoengano) para justificar comportamentos inadequados<sup>9</sup>. Líderes conscientes podem escolher pensar, não pensar ou algo entre esses dois extremos. Entretanto, em cada caso, fazem uma escolha consciente, e não estão simplesmente alheios à situação. Nathaniel Braden observa que os seres humanos (ao contrário dos animais) possuem “o livre-arbítrio e a opção de aumentar ou diminuir a intensidade da consciência”.

Todos são livres para:

- Concentrar a mente, não dar-se ao trabalho ou ativamente evitar concentrá-la.
- Pensar, não dar-se ao trabalho ou ativamente evitar pensar.
- Buscar maior clareza com respeito a algumas questões à sua frente, não dar-se ao trabalho ou ativamente buscar a ignorância.
- Examinar fatos desagradáveis ou fugir deles<sup>10</sup>.

Todos, narcisistas ou não, têm a *capacidade* para a autoconsciência e o pensamento intencional. Todos possuem a habilidade de refletir sobre seus modelos e comportamentos de liderança e de escolhê-los. Em consequência, para enfrentar o desafio da atitude nociva e do narcisismo em nossas fileiras, nossas escolas e programas de desenvolvimento de líderes talvez precisem concentrar-se mais em habilidades que os ajudem a voltar o foco para si próprios e seus estilos de liderança.

Atualmente, o Exército utiliza medidas e técnicas como o indicador de tipo Myers-Briggs (MBTI, na sigla em inglês), a avaliação por múltiplas fontes,

os planos de desenvolvimento individual, o *feedback* do instrutor, o pensamento crítico e outras técnicas para ajudar o líder a entender quem ele é.

---

### **Nossas escolas e programas de desenvolvimento de líderes talvez precisem concentrar-se mais em habilidades que os ajudem a voltar o foco para si próprios e seus estilos de liderança.**

Entretanto, propomos que, embora essas ferramentas possam ter algum valor, este é presumido com base em seu mero emprego, e não em uma análise ou avaliação da utilidade de seus resultados. Por exemplo: que importa se o tipo Myers-Briggs de um superior é “extrovertido, sensorial, racional e julgador”? Se ele não usar essa informação para nada (isto é, se ela não tiver efeito algum em seu pensamento ou comportamento), então ela não tem a menor utilidade. Além disso, se a instituição não tiver acesso a essa informação ou se ela não for acompanhada ao longo do tempo para levar em conta mudanças, melhorias ou o impacto de um mentor, ela terá pouco ou nenhum valor em decisões sobre pessoal e comando posteriormente.

### **A Solução da Inteligência Emocional**

Os líderes narcisistas não possuem inteligência emocional porque concentram-se, primordialmente, neles próprios. Dispor de inteligência emocional significa ter o foco voltado para “o outro” (um colega, um subordinado, etc)<sup>11</sup>. A liderança diz respeito, fundamentalmente, a liderar e interagir com seres humanos, e não com máquinas e processos. Consiste em uma série de escolhas e decisões arbitrárias. Sendo assim, para exercer a liderança no “terreno humano”, a inteligência emocional é fundamental. Ao atingirem escalões superiores (nos níveis operacional e estratégico), os comandantes decerto precisam administrar e chefiar organizações maiores e lidar com maior complexidade e incerteza. Entretanto, essas diferentes complexidades e variáveis contextuais

não negam nem minimizam a dimensão humana da liderança. Com efeito, elas vêm a ressaltar sua extrema importância.

Segundo a nova publicação sobre liderança do Exército dos EUA, a Publicação Doutrinária do Exército 6-22 — *Liderança no Exército (ADP 6-22 — Army Leadership)*, os atributos e competências de um líder incluem possuir os valores da Força (como o respeito), a empatia (inteligência emocional), o tato interpessoal e a capacidade de criar um ambiente positivo. Os líderes narcisistas e nocivos no Exército não exibem alguns, ou nenhum, desses atributos e competências. Com efeito, na maioria dos casos, líderes desse tipo, em todas as Forças, demonstram justamente o oposto. Em seu nível mais básico e em termos dos valores do Exército, a inteligência emocional consiste em *respeito* pelos outros. Em virtude de seu intenso foco em si mesmo, o líder nocivo e narcisista exibe, diariamente, uma falta de respeito para com os outros, o que reforça o ambiente nocivo da Unidade.

Um líder não será capaz de praticar a inteligência emocional caso não tenha autoconsciência e não tenha o hábito de se autorregular. Daniel Goleman, estudioso da inteligência emocional, observou que “os líderes verdadeiramente efetivos se destacam pelo elevado grau de inteligência emocional, que inclui a autoconsciência, a autorregulação, a motivação, a empatia e a habilidade social”<sup>12</sup>.

Travis Bradberry e Jean Greaves descrevem, de modo sucinto e prático, o que configura a inteligência emocional no ambiente de trabalho:

- Um raro talento para ler as emoções dos outros.
- A capacidade de se adaptar a diferentes situações e a desenvolver relacionamentos com praticamente qualquer pessoa.
- A incomum aptidão para identificar e abordar o problema óbvio que todos evitam.
- A habilidade em reconhecer e validar o sentimento do outro ao comunicar notícias negativas.
- Um conhecimento pessoal dos outros, a fim de melhor compreender suas perspectivas e trabalhar com eles.

- A capacidade de absorver o lado não técnico e humano das reuniões e de se tornar um estudioso das pessoas e de seus sentimentos<sup>13</sup>.

Compare essa lista com a relação anterior de atributos de um líder narcisista. A inteligência emocional é um sinônimo, em vários aspectos, da empatia, isto é, a capacidade de *verdadeiramente* tentar entender algo do ponto de vista de outra pessoa (para obter mais informações sobre empatia como uma habilidade de liderança, confira o artigo de Harry Garner na edição em inglês de Novembro-Dezembro de 2009 da *Military Review* [publicado na edição brasileira de Março-Abril de 2010, com o título “Empatia: Habilidade de um Verdadeiro Líder” — N. do T.]).

Por último, as pessoas podem aprender “inteligência emocional” ou nascem com ela? A resposta é: ambos. As pesquisas sugerem que a inteligência emocional contém tanto um componente genético quanto um aspecto de desenvolvimento e socialização<sup>14</sup>. Em suma, a inteligência emocional pode ser ensinada e aprendida.

### Foco em Si Mesmo

Em cada um dos exemplos práticos discutidos anteriormente, os soldados que sofreram o pior do comportamento nocivo e narcisista de um superior vivenciaram uma forma de liderança que não motiva, não gera confiança e não aprimora a organização. Na verdade, ela produz justamente o efeito oposto. Sim, esses superiores eram, em sua maioria, extremamente bem-sucedidos na carreira, haviam cumprido a missão e, muitas vezes, haviam atendido à intenção do comandante. Contudo, uma liderança autêntica e transformadora consiste em mais que apenas cumprir a missão e obter uma promoção. Também inclui desenvolver e capacitar os subordinados, gerar confiança e deixar uma Unidade em melhor estado do que antes. Os líderes nocivos e narcisistas não fazem isso.

Bruce Avolio, renomado acadêmico no estudo da liderança, que trabalhou com o Exército dos EUA e com outras Forças Armadas em todo o mundo, observou, sucintamente, que o desenvolvimento do líder começa com ele

mesmo<sup>15</sup>. Colocar o foco em si mesmo pode parecer simples, mas pode ser algo muito difícil de executar. Poucos líderes dentro e fora das Forças Armadas dominam a fundo a prática, e muitos simplesmente não sabem o que significa voltar o foco para si mesmo. Contudo, esse é um ponto de partida para livrar o Exército dos líderes nocivos e narcisistas.

Embora tenhamos nos concentrado no narcisismo e nos líderes nocivos, a realidade é que o

Exército “totalmente voluntário” dos EUA espera e merece o melhor de seus líderes — narcisistas e nocivos ou não. Aqueles que ocupem funções de comando precisam atingir seu pleno potencial. Uma ênfase maior na atuação de mentores, na autoconsciência, na autorregulação e na inteligência emocional ajudará a fazer com que os líderes na Força atinjam seu pleno potencial e com que nossos soldados tenham o tipo de liderança que tanto merecem.**MR**

---

## REFERÊNCIAS

1. Uma discussão mais detalhada sobre em que consiste a liderança nociva consta de REED, George, “Toxic Leadership”, *Military Review* (July-August 2004); REED, George e OLSEN, Richard, “Toxic Leadership: Part Deux”, *Military Review* (November-December 2010) [publicados, respectivamente, nas edições brasileiras de Março-Abril de 2005 e de Janeiro-Fevereiro de 2011, com os títulos “Liderança Nociva” e “Liderança Nociva: Parte II” — N. do T.]; WILLIAMS, Denise, *Toxic Leaders in the U.S. Army*, U.S. Army War College Research Project, 2005.
2. DOTY, Joseph; DOTY, Chuck. “Command Responsibility and Accountability”, *Military Review* (January-February 2012). [publicado na edição brasileira de Março-Abril de 2012 com o título “A Responsabilidade do Comando” — N. do T.]
3. BLAIS, Mark; SMALLWOOD, Patrick; GROVES, James; RIVAS-VAZQUEZ, Rafael. “Personality and Personality Disorders”, in Theodore Stern, Jerrold Rosenbaum, Maurizio Fava, Joseph Biederman e Scott Rauch (eds.), *Massachusetts Hospital Clinical Psychiatry* (Philadelphia, PA: Mosby Elsevier, 2008).
4. MACCOBY, Michael. “Narcissistic Leaders—The Incredible Pros and Cons”, in *Harvard Business Review on The Mind of the Leader* (Harvard Business School Press, 2005).
5. BLAIS; SMALLWOOD; GROVES; RIVAS-VAZQUEZ.
6. WAGNER, Richard. “Smart People Doing Dumb Things—The Case of Managerial Incompetence” in Robert Sternberg (ed.), *Why Smart People Can Be So Stupid* (New Haven, CT: Yale University Press, 2002).
7. Exemplos de comportamentos inconscientes podem incluir: escovar os dentes, vestir-se ou até dirigir um carro (um indivíduo pode divagar sobre uma reunião com o chefe ou sobre uma briga com um amigo ao mesmo tempo que dirige).
8. BRAGH, John, “Automatic and Conscious Process of Social Information”, in Robert Wyer e Thomas Stull (eds.), *Handbook of Social Cognition*, vol. 3 (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1984), p. 1-44; LANGER, Ellen; BLANK, Arthur; CHANOWITZ, Benzion, “The Mindlessness of Ostensibly Thoughtful Action: The Role of ‘Placebic’ Information in Interpersonal Interaction”, *Journal of Personality and Social Psychology* 36, (1978): 635-42; BANDURA, Albert, “Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities”, *Personality and Social Psychology Review*, (3)3 (1999): 193-209; BANDURA, Albert, *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (New York: Freeman, 1997); BANDURA, Albert, *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognition Theory* (Englewood Cliffs, NH: Prentice Hall, 1986).
9. BANDURA, “Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities”, p. 193-209.
10. BRADEN, Nathaniel. *The Art of Living Consciously—The Power of Awareness to Transform Everyday Life* (New York: Simon-Schuster, 1997), p. 48.
11. BRADBERRY, Travis; GREAVES, Jean. *Emotional Intelligence 2.0* (San Francisco: Publishers Group West, 2009).
12. GOLEMAN, Daniel. “What makes a leader?” in *Harvard Business Review on The Mind of the Leader* (Harvard Business School Press, 2005).
13. BRADBERRY; GREAVES.
14. Ibid.
15. AVOLIO, Bruce. *Leadership Development in Balance: Made/Born* (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2005).

# Políticas Adotadas, Doutrina de Contrainsurgência e Legitimidade Política

Major Stanley J. Wiechnik, Exército dos EUA

**E**M RECENTE ENTREVISTA, perguntaram ao Dr. John Nagl o que ele mudaria na nova versão do Manual de Campanha 3-24 – *A Contrainsurgência (FM 3-24 – Counterinsurgency)*. Ele respondeu:

A grande pergunta que devemos considerar ao reescrever o FM é se seus princípios quanto à promoção da legitimidade do governo da nação anfitriã devem ser preservados. O manual foi escrito em uma época em que a promoção da democracia era um princípio-chave da política externa dos EUA. E as duas campanhas de contrainsurgência que enfrentamos no Iraque e no Afeganistão eram campanhas em que os recém-criados governos democráticos estavam enfrentando dificuldades. Não estou convencido que esse seja o modelo certo, que a única forma de realizar a legitimidade seja pela imediata promoção da democracia quando ainda está em curso uma campanha de contrainsurgência. Eu penso que essa é a primeira pergunta que temos que responder<sup>1</sup>.

Os comentários de Nagl ressaltam três pontos. Primeiro, a legitimidade política ainda é um grande problema nas operações de contrainsurgência e algo que nós não acertamos logo de início. Segundo, o manual foi escrito sob a sombra de um específico programa de ação política; a difusão da democracia liberal deve ser parte do objetivo das operações de estabilização e de contrainsurgência. Terceiro, impor a democracia cedo demais talvez

nem sempre seja viável ou até aconselhável.

Políticas recentemente adotadas talvez possam abrir as portas para uma análise de como devemos priorizar as operações de contrainsurgência no futuro. Este artigo analisará a velha política e como ela afetou a doutrina; examinará também a política mais recente e tentará adivinhar quais serão as consequências dessa mudança nas operações de estabilização e de contrainsurgência, com respeito à percepção de como as Forças Armadas consideram a legitimidade política. Farei uma abordagem mais abrangente sobre a legitimidade política de nossa atual doutrina e também algumas recomendações de como a futura doutrina deve interpretar a legitimidade.

## A Antiga Política dos EUA

Os governos estadunidenses anteriores tomaram como um objetivo da política externa a difusão da democracia e dos ideais liberais. A promoção da democracia fazia parte da política externa dos EUA desde o fim da Segunda Guerra Mundial, mas, com o término da Guerra Fria, essa orientação não precisava mais da participação extensiva do Departamento de Defesa. O Governo George W. Bush fez com que essa ideia se tornasse um componente central de sua campanha contra o terrorismo e de sua política de defesa, particularmente no Oriente Médio<sup>2</sup>. A política conta com o princípio de que terroristas não são capazes de prosperar onde os valores e as liberdades democráticos existem.

---

*O Major Stanley J. Wiechnik, Exército dos EUA, é professor assistente de Ciência Militar na Northeastern University em Boston, no Estado de Massachusetts. É Bacharel pela Indiana University e Doutor em Direito pela*

*Vermont Law School. Comandou uma companhia de engenheiros no Afeganistão e foi Oficial Administrativo de um batalhão de engenheiros no Iraque.*

O método escolhido para difundir a democracia era uma variação da teoria de democratização baseada na ideia de que uma vez instaladas as instituições democráticas, os valores da população iriam mudar para adotar o novo modelo<sup>3</sup>. Se sistemas democráticos forem criados, incluindo legislaturas e cargos executivos preenchidos com representantes eleitos, a população irá adotar a democracia. Além da estrutura governamental, uma sociedade civil aberta, instruída e economicamente forte precisa ser construída<sup>4</sup>. Isso exigiria escolas e outros sistemas socioeconômicos para dar suporte à democracia. Essa era a filosofia do filme *Campo dos Sonhos*: se construir, ele virá. Em locais como o Afeganistão, tal iniciativa significa um esforço imenso de reconstrução da nação junto com uma forte presença de segurança.

A política estabelecia que quando decidíssemos que era importante para nossa segurança nacional intervir em uma situação onde havia um Estado

fracassado, ou que deveríamos mudar seu regime, não importava qual forma de governo a população local considerava legítima. Quando partíamos, a única forma de governo que seria aceitável era uma que apoiasse as instituições democráticas, e não apenas qualquer instituição democrática, mas uma que promovesse a liberdade individual e assegurasse uma forma liberal de legitimidade política.

### A Doutrina Atual e a Legitimidade

Segundo o FM 3-24, a legitimidade é o “objetivo principal” em uma insurgência política<sup>5</sup>. Qualquer lado que a população considere legítimo, governo ou insurgente, tem uma vantagem distinta no conflito. Mesmo assim, o FM 3-24 contém menos de um parágrafo tratando dos tipos de legitimidade e em nenhum momento menciona sobre qual tipo a população aceita<sup>6</sup>. Em vez disso, o manual presume que a população aceitará a forma de legitimidade que a Força de contrainsurgência



Exército dos EUA. Cb Rhonda Roth-Cameron

O Cel Sagad, do Exército iraquiano (à esquerda), e o Ten Cel John A. Nagl, do Exército dos EUA, autor de *Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam* (“Lições de Contrainsurgência da Malaia e do Vietnã”, em tradução livre), posam para uma fotografia no Distrito de Ahsar, em Basra, no Iraque, 03 Ago 08.

oferecerá por meio de eleições e serviços básicos. O FM 3-24 não oferece orientação sobre como determinar os valores que a população adota ou qual forma de legitimidade ela provavelmente aceitará. O único método discutido para obter legitimidade é o fornecimento de benefícios à sociedade. A única forma de legitimidade oferecida é um governo constitucional por meio de eleições. Não são fornecidas alternativas. De fato, os tipos de legitimidade geralmente ensinados, como os três arquétipos do sociólogo Max Weber, são listados no manual como tipos de autoridade, não tipos de legitimidade<sup>7</sup>. Além da comparação entre teocracias e liberalismo ocidental, o manual de campanha não menciona qualquer forma de legitimidade normalmente associada com governos não liberais.

As operações de estabilização podem representar uma parte importante em uma missão de contrainsurgência (dependente da natureza da operação). O novo Manual de Campanha 3-07 – *Operações de Estabilização (FM 3-07 – Stability Operations)*, preenche uma lacuna na doutrina COIN: o que fazer quando se está lidando com um Estado fracassado ou em vias de fracassar e a intervenção militar é necessária para restaurar a ordem e apoiar ou até criar um governo que funcione<sup>8</sup>. A doutrina de estabilização é até mais proscritiva quanto à legitimidade. Encontra-se nela pouco ou nenhuma discussão sobre se a falta de legitimidade contribuiu para a condição atual do Estado. Pior, ela limita a legitimidade quanto à escolha do comandante. Uma seção sob o subtítulo “governança e participação” discute o fortalecimento da participação civil no momento de realizar uma mudança positiva duradoura ao estabelecer justiça e igualdade social, étnica, racial e de sexo e ao promover direitos civis individuais<sup>9</sup>. Os ideais associados com os sistemas de valores liberais são metas dignas, mas talvez eles não se encaixem perfeitamente nas normas e valores tradicionais da população da nação anfitriã.

### A Política Atual

Em janeiro deste ano [2012], a Casa Branca e o Departamento de Defesa divulgaram o documento

“Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense” (“Sustentando a Liderança Global dos EUA: Prioridades para a Defesa no Século XXI”, em tradução livre). O documento delineou a nova política de Defesa, refletindo as limitações da nossa realidade fiscal atual e futura. Orientações sobre operações de estabilização e de contrainsurgência futuras foram incluídas nas mudanças:

Depois das guerras no Iraque e no Afeganistão, os Estados Unidos irão enfatizar meios não militares e a cooperação mútua entre Forças Armadas para abordar a instabilidade, visando a reduzir a demanda por compromissos significativos de Forças estadunidenses com as operações de estabilização. Não obstante, as Forças dos EUA estarão prontas para executar operações de contrainsurgência e outras de estabilização se necessário, atuando ao lado das Forças da coalizão quando for possível. Consequentemente, também irão consolidar e continuar a refinar as lições colhidas nos últimos dez anos de operações de estabilização e de contrainsurgência no Iraque e no Afeganistão. *No entanto, as Forças norte-americanas já não estarão empenhadas em conduzir operações de estabilização prolongadas de grande escala [ênfase no original]*<sup>10</sup>.

---

***Os ideais associados com os sistemas de valores liberais são metas dignas, mas talvez eles não se encaixem perfeitamente nas normas e valores tradicionais da população da nação anfitriã.***

O parágrafo prevê claramente uma força militar menor, incapaz de empenhar-se em operações de estabilização de longo prazo, mas também inclui uma mensagem mais sutil; que nossos objetivos nas operações de estabilidade e de contrainsurgência precisarão ser muito mais limitados. Não seremos capazes de conduzir operações de longo

prazo para criar estruturas sociais à nossa própria imagem. Não ditaremos a forma de legitimidade política<sup>11</sup>. Será nosso dever determinar a forma de legitimidade aceitável pela população atual e trabalhar dentro dessa estrutura.

### **Efeito na Doutrina**

Tanto o FM 3-07 quanto o FM 3-24 são limitados pela velha política que restringe as opções de legitimidade política com a qual os comandantes militares podem trabalhar. O FM 3-24 defende, implicitamente, a democracia liberal como a fonte principal da legitimidade política. Quanto à “democracia liberal”, significa o que a maioria dos residentes do ocidente pensa quando usa o termo “democracia” — um governo construído nos ideais dos direitos humanos que tem direito universal de voto e possui eleições livres e justas entre candidatos de vários partidos não formados ao redor de afiliação étnica, religião ou uma ideologia nacionalista patrocinada pelo governo. Isso é contrário às democracias funcionais ou não liberais que têm eleições, mas limitam o direito de voto ou têm um sistema de um único partido.

---

***Contanto que a insurgência mantenha a legitimidade política com um segmento da população, ela possivelmente terá um estoque de combatentes prontos a pegar em armas.***

A doutrina usa a filosofia “se construir, ele virá” que depende de uma abordagem de duas partes. Uma parte é a formação de instituições políticas democráticas. Isso envolve a criação de um governo que inclua os poderes legislativo, executivo e judiciário, bem como as leis que os apoiem, junto com eleições regulares para preencher as várias posições. A segunda parte é construir uma infraestrutura moderna que apoie essas instituições. Essas partes acontecem sucessivamente com algum tipo de eleição realizada logo que for possível enquanto muito das estruturas físicas

e econômicas ainda estão sendo construídas. Essencialmente, a doutrina descreve como criar uma estrutura política na nação anfitriã que se assemelha aos conceitos ocidentais de democracia liberal moderna.

A legitimidade política tem vínculos ao sistema de valores de uma sociedade<sup>12</sup>. A velha doutrina declara que se alguém muda as estruturas sociais e instituições para serem democráticas, a população adota valores mais liberais<sup>13</sup>. Contudo, transformar o sistema de valores de uma sociedade, mesmo com um influxo massivo de projetos de desenvolvimento, provou ser mais difícil que muitos tinham pensado. Isso é demonstrado pela falta de mudança verdadeira nos direitos da mulher no Afeganistão devido a um sistema de valores tradicional que limita as liberdades das mulheres<sup>14</sup>. Se alguém não pode mudar facilmente os valores de uma sociedade, também será difícil fazê-lo simplesmente transformando as formas de legitimidade que a sociedade considera aceitáveis. Se programas de modernização extensivos já não são viáveis, então a determinação de formas alternativas aceitáveis da legitimidade política será um objetivo principal.

### **A Legitimidade Política pela Perspectiva Militar**

A legitimidade importa por duas razões. A primeira tem algo a ver com a quantidade de esforço exigido pelas autoridades políticas para impor sua vontade ao povo. Geralmente, os cidadãos obedecem voluntariamente às ordens e orientações de um governo considerado legítimo. Por outro lado, quando falta a um governo a legitimidade, ele precisa usar coerção para obter aquiescência. A coerção pode assumir a forma de subornos para aliciar o povo à obediência ou de violência ou ameaças de violência para forçar a aquiescência. A legitimidade pode ser vista como um motivador interno. As pessoas concordam porque acreditam que o que está sendo proposto é correto. A coerção, ou o poder como é referida às vezes, é um motivador externo. A coerção precisa ser suficientemente significativa para superar as tendências naturais do povo. Manter essa quantidade de coerção é caro, sendo esse o motivo pelo qual até ditadores tentam



Força Aérea dos EUA, Suboficial Robert R. Hargraves

Integrantes de uma equipe de resgate e soldados norte-americanos vasculham os escombros de um escritório da ONU em Bagdá, no Iraque, após um carro-bomba ter destruído o prédio durante a Operação *Iraqi Freedom*, 21 Ago 03.

descobrir alguma forma de legitimar seu governo. Pela perspectiva militar, manter um governo que o povo considera ilegítimo exige maior poderio bélico e financeiro do que manter um governo legítimo.

A segunda razão para Forças Armadas se importarem com a legitimidade tem a ver com quem o povo acredita ter autoridade para empregar a força. Quando um governo considerado legítimo faculta a um de seus agentes, como um policial, por exemplo, a empregar a força, até mesmo a força letal, os cidadãos aceitam essa medida como um direito moral. Um soldado não comete um crime quando, obedecendo ordens do Estado, mata um inimigo. Sua ligação à autoridade do Estado legitima suas ações. Da mesma forma, os cidadãos podem considerar agentes de um governo não legítimo que empregam a força como criminosos. De fato, a legitimidade faz mais do que simplesmente conceder autoridade para usar a força. A legitimidade pode fazer com que a força seja um ato moralmente louvável. O povo frequentemente vê soldados como heróis. Se um segmento

da população considera uma insurgência como politicamente legítima, ele concede aos integrantes da insurgência a autoridade para empregar a força. Isso significa que, embora o governo talvez veja as ações dos insurgentes como criminosas, os crentes da insurgência não compartilham essa opinião. O povo talvez veja algo moralmente louvável naquilo que o governo considera atividade sanguinária e criminosa. De fato, qualquer pessoa que identifique a insurgência como politicamente legítima está livre para tornar-se um soldado dessa causa. Eles se consideram combatentes legítimos. Contanto que a insurgência mantenha a legitimidade política com um segmento da população, ela tem um estoque possível de combatentes prontos a pegar em armas.

### Fontes da Legitimidade Política

Segundo Jean-Marc Coicaud e David Ames Curtis, a legitimidade política surge de três fontes: a lei, as normas da população e o consentimento do povo<sup>15</sup>. O governo obtém a legitimidade por meio de fidelidade à lei que a população aceita.

Isso pode ser mais complicado do que parece à primeira vista. Há um número de fontes diferentes da lei. A lei tem base nas crenças religiosas, no direito natural (considerado a base dos direitos humanos) e no direito positivo (leis fabricadas com base em princípios racionais). Essa variação de fontes pode fazer com que a determinação de qual tipo de lei o povo aceita seja difícil de identificar, mas fazer isso é essencial para isolar qual tipo de legitimidade um povo considerará aceitável.

As normas do povo são outra fonte da legitimidade. As normas são as regras sociais que a população adota. As normas são importantes por serem um reflexo dos valores do povo. O compartilhamento de um sistema de valores permite que indivíduos trabalhem juntos. Por exemplo, o Exército dos EUA possui valores centrais que o apoiam no esforço para criar uma Força coesa. Todo o mundo sabe o que esperar e pode planejar suas ações correspondentemente. As normas fornecem uma forma de administrar a incerteza ao estabelecer as regras a serem seguidas em uma situação social particular. Elas ajudam a criar previsibilidade em um mundo que seria, de outra forma, imprevisível. Um conjunto comum de normas permite que uma sociedade funcione como um grupo.

Uma terceira fonte de legitimidade é o consentimento do povo. De muitas formas, o consentimento do povo está no cerne da legitimidade. O consentimento do povo envolve um dever implícito de obedecer ao governo; reconhecer seu direito de governar. Direitos, por sua natureza, envolvem um acordo do que uma pessoa deve a outra. Uma única pessoa morando em uma ilha deserta não tem necessidade de direitos já que não pode impô-los a alguém. Os direitos distinguem o que é devido a cada pessoa com base em sua situação e posição na estrutura da sociedade. Em quase todos os sistemas, o governante tem o direito de usar a violência para impor as leis da comunidade. Na maioria dos sistemas, o povo tem o direito de exigir certos serviços, bens e proteções. Esse acordo tradicional forma a base do consentimento para governar.

Cada uma dessas três fontes da legitimidade política se baseia em uma fundação, os valores do povo. Um sistema de valores compartilhado é a base da lei. Para que o povo obedeça voluntariamente à lei, esta precisa conformar com os valores fundamentais da sociedade. Frequentemente, as leis que infringem os valores de uma pessoa serão desconsideradas. As normas equivalem às atividades que estão em harmonia com os valores da sociedade. Um governo precisa aderir aos valores e normas da sociedade se espera que o povo consinta em seu poder. Uma sociedade não vai consentir voluntariamente na autoridade de um governo caso ele adote um sistema diferente de valores.

A chave para entender qual tipo de governo uma população aceitará como legítimo está em entender os sistemas de valores dessa sociedade. Em linhas gerais, há dois tipos de sistemas de valores: individual e comunal.

**Individual.** Nas culturas individualistas há consciência do “eu”.

- A identidade é um assunto individual, frequentemente quanto mais individualista, melhor.
- A ênfase é dada às realizações individuais.
- Todos têm o direito à sua própria opinião e privacidade.
- As pessoas se sentem culpadas ao infringir uma norma e são vistas pelos outros como pessoalmente responsáveis por suas ações.
- Os amigos são escolhidos individualmente.
- Todas as pessoas são tratadas da mesma forma<sup>16</sup>.

Esses sistemas de valores podem ser associados com os sistemas democráticos liberais ou com sistemas políticos que são apenas funcionalmente democráticos ou parcialmente democráticos. As sociedades com sistemas de valores individualistas preferem o governo democrático liberal, embasado na ideia de que o governo obtém sua autoridade diretamente do povo.<sup>17</sup> Os direitos de cada pessoa são defendidos antes dos direitos coletivos. Ditados como “É melhor libertar dez homens culpados ao invés de aprisionar um homem inocente” manifestam a ideia de que o indivíduo é mais importante do que o grupo. A legitimidade nesses tipos de governo é baseada no



Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA. Fot. William Greason

O Gen Larry Nicholson (acima à esquerda), do Corpo de Fuzileiros Navais, Comandante da 2ª Brigada Expedicionária dos Fuzileiros Navais-Afganistão, realiza contato com autoridades governamentais da Província de Helmand, na Base de Patrulha Jaker, no Distrito de Nawa, Afganistão, 23 Jul 09.

liberalismo ou na primazia dos direitos humanos individuais.

**Comunal.** O inverso é verdadeiro nas sociedades com sistemas de valores comunais. No sistema de valores comunal, uma identidade comum é a mais importante.

- Os membros de uma sociedade que adota um sistema comunal possuem uma consciência do “nós”; a organização determina a vida particular.
- As ações individuais são consideradas louváveis quando aumentam o status ou honra do grupo.
- O status social determina os amigos de uma pessoa.
- As pessoas se sentem envergonhadas quando infringem as normas sociais e os demais membros da sociedade os julgam culpados por desonrar o grupo.
- As opiniões são predeterminadas pelo o que é melhor para o grupo.

- Há uma diferença clara entre como integrantes do grupo e não integrantes são tratados.

Essas sociedades tendem a ter governos funcionais ou não democráticos<sup>18</sup>. Os desejos do indivíduo são subordinados às necessidades da comunidade. O lema de *Os Três Mosqueteiros*, “Um por todos! Todos por um!” se referia à ideia de que o povo apoiava e protegia o rei, e o rei governava para o bem de todos. A identidade pessoal dentro do grupo define as obrigações do indivíduo e as do grupo. A identidade comum, baseada na afiliação étnica ou tribal, na religião ou ideologia nacionalista, é central para essas sociedades. A legitimidade nesses tipos de governos depende do ideal não liberal da honra e da sobrevivência do grupo antes dos direitos de qualquer indivíduo.

### Os Tipos de Legitimidade Política

Com base nos sistemas mencionados acima, há duas categorias amplas de legitimidade política:

legitimidade liberal e comunal ou comunitária. O liberalismo, ou alguma variação do mesmo, é a forma mais comum da legitimidade na Europa Ocidental e na América do Norte. O liberalismo é construído sobre a lei natural e os direitos individuais. Todas as pessoas possuem direitos intransferíveis que o governo não pode limitar. Esses direitos variam entre cada nação, mas a ideia básica é a mesma: o povo possui direitos que o governo não pode infringir. O sistema político que associamos mais comumente com o liberalismo é a democracia. A democracia e o liberalismo têm vínculos estreitos, mas não significam a mesma coisa. O liberalismo é a forma de legitimidade em que a democracia é um sistema de governo.

A alternativa é a legitimidade não democrática. A forma mais comum é a legitimidade comunal. Essa não é baseada exclusivamente nos direitos, mas em uma combinação de privilégios e deveres, que limitam os direitos. Os membros têm deveres para com outros indivíduos ou com a sociedade como um todo,

e eles concedem ao governo o poder de impor esses deveres. Por exemplo, sociedades como a Tailândia, que têm formas comunais de legitimidade, às vezes limitam voluntariamente a liberdade de expressão. A Tailândia possui leis que punem qualquer cidadão que difamar o nome do rei. Dependendo do tipo de legitimidade, os deveres podem ter sua origem em um grupo étnico ou tribal, uma religião ou uma ideologia como o comunismo. As sociedades com formas comunais de legitimidade podem possuir instituições funcionalmente democráticas, mas no Ocidente são consideradas menos democráticas devido à quantidade limitada de partidos políticos ou limitações na votação e posse de posições políticas<sup>19</sup>.

Parece que as sociedades tradicionais preferem a legitimidade política não liberal e comunal. Seus valores se originam da comunidade como um todo. Eles valorizam a honra, identidade e sobrevivência do grupo acima da identidade individual. Os três identificadores mais comuns são religião, afiliação étnica e ideologia<sup>20</sup>.



Força Aérea dos EUA, Sgt Don Dees

Um menino afegão de uma tribo pashtun posa para uma foto perto de sua casa em Cabul, Afeganistão, 16 Jul 02.

A religião é frequentemente uma base da legitimidade política nos Estados não democráticos. Como o Irã, muitos Estados usam a religião como a base da sua legitimidade. Outros usam a religião para reforçar sua legitimidade, geralmente na forma de uma ligação com uma figura religiosa como o Profeta Maomé. Por exemplo, os reis da Jordânia e do Marrocos se apresentam como os descendentes diretos do Profeta<sup>21</sup>.

A afiliação étnica também pode formar a base da legitimidade em um sistema comunal. Ser um membro do clã, tribo ou grupo étnico certo pode ser um pré-requisito para a liderança. Os curdos iraquianos essencialmente governam um país independente e não querem aceitar a legitimidade do domínio do governo central não curdo do Iraque. A legitimidade baseada na afiliação étnica é frequentemente construída sobre uma forma de gerontocracia, o domínio pelos membros mais antigos do grupo. Os anciões são reverenciados e seu conselho é solicitado na maior parte dos assuntos importantes.

Os governos não democráticos também podem usar *ideologias coletivistas* como uma base para a legitimidade. Essas ideologias geralmente assumem a forma de uma versão muito extrema de nacionalismo como o fascismo ou o comunismo. Às vezes eles podem ser regimes híbridos em que eleições de fachada apoiam a legitimidade do regime. Muitas vezes esses regimes são sustentados por uma identidade comum e uma personalidade carismática. Exemplos incluem a Alemanha nazista construída sobre o carisma de Hitler e a imaginária identidade ariana ou a presidência de Nasser no Egito, construída sobre a combinação de sua personalidade e do nacionalismo árabe<sup>22</sup>.

### Aplicação — Afeganistão

O Afeganistão é um exemplo de como a consideração das normas e valores culturais pode levar ao reconhecimento de outras formas de legitimidade como soluções viáveis. Primeiro tentamos determinar quais sistemas de valores são comuns entre a população. O liberalismo nunca se arraigou no Afeganistão, a não ser em um setor limitado da população urbana. Não

há uma ideologia nacional. Os russos tentaram estabelecer uma e fracassaram<sup>23</sup>. Parece haver uma quantidade suficiente de identidade nacional para evitar que o país se fragmente. Houve guerras civis no passado recente, mas não uma tentativa real de movimento separatista<sup>24</sup>.

Os dois sistemas de valores mais proeminentes são o sistema tribal ou étnico e o sistema religioso. Os sistemas de valores étnicos e tribais oferecem uma alternativa, mas o país não é homogêneo. Ele contém pelo menos sete principais grupos étnicos, dos quais o pashtun é o maior<sup>25</sup>. Os pashtuns possuem uma história de liderança política no Afeganistão desde pelo menos o ano de 1747<sup>26</sup>. Eles têm uma identidade comum e um sistema de valores compartilhado que proporciona uma base para a legitimidade política. No entanto, devido à existência de tantos grupos tribais, divisões étnicas causaram guerras civis no passado, a mais recente após a queda do governo apoiado pelos soviéticos<sup>27</sup>. Ainda assim, precisamos levar em consideração a legitimidade que os sistemas de valores étnicos fornecem como uma forma de construir uma coletividade de cidadãos e planejar um governo futuro; a dinâmica do sistema governamental precisa permitir a quantidade de autonomia local esperada pelos valores tribais.

A religião é a base para o segundo sistema de valores. Por exemplo, é a base da legitimidade reivindicada pelo Talibã. Como um sistema de valores e uma base de legitimidade, a religião tem uma base mais ampla que a identidade tribal e provou ser uma justificativa para a população geral pegar em armas. Ela é uma base que o governo atual não pode enfrentar diretamente, e sim, em vez disso, adaptá-la e incorporá-la em seu próprio sistema.

Gostaria de fazer algumas recomendações baseadas nessas observações. Se já não estivermos em posição para conduzir a reconstrução nacional de longo prazo para mudar o sistema de valores da população, então precisamos executar operações de estabilização baseadas nas fontes de legitimidade que encontramos. Construindo sobre as duas formas de legitimidade que existem e os pontos fortes e fracos inerentes de cada uma, uma solução seja, talvez, um sistema parlamentar

flexível baseado na representação local escolhida ou nomeada pelo povo local. Possivelmente, um sistema baseado em partidos, formado com base nas linhas étnicas, possa incentivar a formação de coalizões com metas comuns. Embora os partidos étnicos de minorias sejam um elemento divisor, na realidade eles apenas refletem as particularidades étnicas subjacentes e oferecem métodos para apresentar as preocupações do grupo sem a necessidade de violência<sup>28</sup>. O governo central, com um primeiro-ministro, depende de princípios islâmicos para angariar apoio universal. Finalmente, até onde for possível, devemos promover os direitos humanos na constituição até ao nível aceitável pela população, mas não ameaçador para o governo.

Isso talvez não seja a solução para muitas potências ocidentais, mas é provavelmente realista. Os planejadores para as operações de estabilização podem analisar os custos para opções mais aceitáveis. Também podem considerar o problema como uma série contínua que se estende do sistema descrito acima a uma democracia totalmente liberal. Quanto mais longe do sistema base essa série contínua for, mais difícil se tornará a missão. Há um preço em tempo e dinheiro para cada norma cultural e sistema de valores a mudar. Durante uma situação de contrainsurgência, a preservação de governos que buscam mudar o sistema de valores sociais irá exigir a manutenção de uma presença coercitiva para impor as mudanças culturais até que possam se arraigar por si só, se isso acontecer<sup>29</sup>. As discussões sobre o estado final desejado e os custos para realizar isso, junto com as probabilidades de êxito, precisam ocorrer antes do começo da operação. Os planejadores devem realizar essas discussões quando tiverem um melhor entendimento da relação entre normas culturais, valores e legitimidade política, não enquanto só puderem considerar uma forma de legitimidade política — onde apenas uma forma liberal da legitimidade equivale ao êxito.

### **Determinar a Legitimidade**

Qual forma de legitimidade o povo irá adotar é uma pergunta relevante nas operações de estabilização e de contrainsurgência. Era uma

pergunta que antigamente não éramos solicitados a fazer porque as políticas adotadas pelos EUA sempre decretavam a resposta. Se essa restrição já não está em vigor, temos uma oportunidade de fazer mudanças. Os planejadores precisam entender os vários tipos de legitimidade política. Eles devem aprender como identificar a forma de legitimidade preferida pelo povo. Se houver uma insurgência, precisamos determinar qual(is) forma(s) de legitimidade a insurgência usa. Setores diferentes da população talvez prefiram formas diferentes de legitimidade.

Durante uma operação de contrainsurgência, também precisamos determinar qual forma de legitimidade política é apoiada pelos insurgentes. Estão visando mudar a forma de legitimidade de modo geral (como de uma legitimidade tradicional formada sobre uma identidade étnica para uma construída sobre uma identidade religiosa) ou estão simplesmente tentando mudar o regime (trocando um grupo étnico por outro)? Os Estados Unidos devem desenvolver um entendimento profundo da cultura e dos sistemas de valores de uma sociedade para entender como visar a legitimidade insurgente ao cooptá-la por meio de concessões políticas ou outra política para a mudança enquanto as Forças Armadas se concentram na redução dos chefes principais e das fontes de apoio da insurgência.

Por que isso cabe às Forças Armadas? Principalmente porque são elas que vão entrar em contato com um Estado fracassado ou combater uma contrainsurgência. Contudo, de outro ponto de vista, isso é também nossa tarefa. Embora seja nossa missão promover as políticas adotadas, também é nosso trabalho deixar que os formuladores de políticas saibam quando estão pedindo demais das Forças Armadas. Nossa doutrina atual parece muito afastada dos problemas de se criar uma democracia liberal em uma sociedade tradicional já existente. Precisamos ser capazes de informar os formuladores de políticas quais são as expectativas reais do custo das operações, a extensão das operações e a probabilidade de sucesso. Isso irá requerer um melhor entendimento da legitimidade política. Na realidade, muito disso é sociologia,

psicologia e ciência política, mas isso não significa que devemos transferir tal responsabilidade para outra agência. O ambiente político e econômico já mudou. As Forças Armadas precisam estar

preparadas para lidar com essas mudanças, que exigem um melhor entendimento dos efeitos da legitimidade política nas operações de estabilização e de contrainsurgência. **MR**

## REFERÊNCIAS

1. MANEA, Octavian e NAGL, Dr. John (February 2012), "COIN is not Dead: An Interview with John Nagl" *The Small Wars Journal*, disponível em: <<http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/coin-is-not-dead>>.
2. EPSTEIN, Susan B.; SERAFINO, Nina M.; e MIKO, Francis T. *Democracy Promotion: Cornerstone of U.S. Foreign Policy?* (U.S. Congressional Research Service, RL34296, 26 December 2007); CAROTHERS, Thomas. *Democracy Promotion under Obama: Finding a Way Forward* (Carnegie Endowment for International Peace, Policy Brief No 77, February 2009).
3. EPSTEIN, SERAFINO e MIKO.
4. Por exemplo, literatura recente vinculou tais fatores como afiliação em redes de confiança interpessoais. LETKI, Natalia. "Socialization for Participation? Trust, Membership, and Democratization in East-Central Europe", *Political Research Quarterly* 57.4 (2004): p. 665-79; (education) PAPAIOANNOU, Elias e SIOUROUNIS, Gregorios. "Economic and Social Factors Driving the Third Wave of Democratization", *Journal of Comparative Economics* 36 (2008): p. 365-87 (também disponível na internet em JSTOR Arts & Sciences II, 27 Mar. 2012); (nível de renda individual) STOCKEMER, Daniel e BENJAMIN, Carbonetti. "Why Do Richer Democracies Survive? The Non-Effect of Unconventional Political Participation". *The Social Science Journal* 47 (2010): p. 237-51 (também disponível em ScienceDirect, 27 Mar. 2012).
5. Department of the Army and U.S. Marine Corps Combat Development Command, Field Manual (FM) 3-24/Mcwp 3-33.5, *Counterinsurgency* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2006).
6. *Ibid.*, p. 1-21. O manual proporciona um exemplo de uma comparação entre a legitimidade liberal ocidente e a legitimidade teocrática que ele associa com as monarquias medievais e a China antiga bem como o Irã moderno. Em vez de descrever os tipos de legitimidade ou discuti-los, ele dá seis possíveis indicadores de legitimidade.
7. Embora correta tecnicamente, o manual confunde dois conceitos, a autoridade e a legitimidade, em uma forma que permite que eles não levem em conta outras formas de legitimidade. Para Weber, a legitimidade era uma crença na autoridade de um governante ou governo. BEETHAM, David. *The Legitimation of Power* (Atlantic Highlands, NJ: Humanities Press International, 1991). Essa crença pode ser baseada em um dos "três tipos de autoridade legítima": racional, tradicional ou carismática; WEBER, Max. *The Theory of Social and Economic Organization* (New York: The Free Press, 1947).
8. CALDWELL, LTG William B. IV e LEONARD, LTC Steven M. "FM 3-07, Stability Operations: Upshifting the Engine of Change", *Military Review* (July-August 2008): p.6.
9. O manual diz que as atividades de desenvolvimento de capital social são fundadas nos pilares que incluem "direitos humanos ao promover e proteger os direitos humanos sociais, econômicos, culturais, políticos, civis e os outros básicos e a justiça e igualdade ao avançar a justiça e igualdade de oportunidade entre os cidadãos em termos de sexo, recursos sociais e econômicos, representação política, afiliação étnica e raça". FM 3-07, *Stability Operations* (Washington, DC: GPO, October 2008).
10. *Sustaining U.S. Global Leadership* [Electronic Resource]: Priorities for 21st Century Defense (Washington, DC: Department of Defense, 2012) (também disponível na internet em NUCAT, 15 fev. 2012).
11. Se isso é possível.
12. COICAUD, Jean-Marc e CURTIS, David Ames. *Legitimacy and Politics: A Contribution to the Study of Political Right and Political Responsibility* (Cambridge: Cambridge University Press, 2002).
13. EPSTEIN, SERAFINO e MIKO.
14. NEWHALL, A.M. "Women's Rights in Afghanistan: Tradition versus Modernity", *The Diplomatist*, publicado em 11 abr. 2011, disponível em: <<http://www.diplomatist.org/archives/713>>.
15. COICAUD e CURTIS.
16. HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan e MINKOV, Michael. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (New York: McGraw-Hill, 2010).
17. WIECHNIK, Stan. "Introduction to the Locus of Legitimacy and State Stability", *The Small Wars Journal* (2011).
18. ROKEACH, Milton. *The Nature of Human Values* (New York: Free Press, 1973).
19. Por exemplo, nas eleições parlamentares de 2006, o Hamas ganhou uma vitória inequívoca que muitas pessoas no Ocidente não podem entender porque não se encaixou em seu entendimento da democracia.
20. SCHLUMBERGER, Oliver. "Opening Old Bottles in Search of New Wine: On Nondemocratic Legitimacy in the Middle East", *Middle East Critique* 19(3) (2010): p. 233-50.
21. *Ibid.*
22. COOK, David. "The Arab Spring and Failed Political Legitimacy", *Hedgehog Review* 13(3) (2011): p. 37-46; SCHLUMBERGER, Oliver. "Opening Old Bottles in Search of New Wine: On Nondemocratic Legitimacy in the Middle East", *Middle East Critique* 19(3) (2010): p. 233-50.
23. GOODSON, Larry e JOHNSON, Thomas H. "Parallels With The Past—How The Soviets Lost In Afghanistan, How The Americans Are Losing", *Orbis* 55 (2011): p. 577-99 (também disponível na internet em ScienceDirect, 14 fev. 2012).
24. BARFIELD, Thomas. "Afghanistan's Ethnic Puzzle", *Foreign Affairs* 90.5 (2011): p. 54-65 (também disponível na internet em Business Source Complete, 14 fev. 2012).
25. *Ibid.*
26. SAIKAL, Amin. "Afghanistan and Pakistan: The Question of Pashtun Nationalism?" *Journal of Muslim Minority Affairs* 30.1 (2010): p. 5-17 (também disponível na internet em Academic Search Premier, 14 fev. 2012).
27. BARFIELD, p. 54-65.
28. ISHIYAMA, John. "Do Ethnic Parties Promote Minority Ethnic Conflict?" *Nationalism & Ethnic Politics* 15.1 (2009): p. 56-83 (também disponível na internet em Academic Search Premier, 14 fev. 2012).
29. Os soviéticos tentaram por gerações eliminar as normas e valores culturais que eram parte integrante da Igreja Católica com pouco sucesso. Eles podem suprimir a prática aberta de religião, mas não podiam mudar o sistema de valores subjacente que a apoiava.

# O Entendimento Público da Profissão das Armas

Brandon Robers

*“[Q]uaisquer que sejam seus sentimentos afetuosos para com os homens e mulheres fardados, para a maioria dos norte-americanos, as guerras permanecem uma abstração. Uma série de notícias distantes e desagradáveis, que não os afetam pessoalmente. Mesmo depois do 11 de Setembro, na ausência do serviço militar obrigatório, servir às Forças Armadas, para um crescente número de norte-americanos, por mais louvável que seja, tornou-se algo para os outros fazerem”.*

—Robert Gates, Secretário de Defesa<sup>1</sup>.

*“A comunicação é o verdadeiro trabalho da liderança”.*

—Nitin Nohria, Reitor da Harvard Business School<sup>2</sup>

**E**M SETEMBRO DE 2010, o então Secretário de Defesa, Robert Gates, fez um discurso aos estudantes e ao corpo docente da Duke University sobre a natureza das atuais Forças Armadas dos Estados Unidos da América (EUA), baseadas, exclusivamente, no serviço militar voluntário<sup>3</sup>. Na ocasião, ele mencionou, várias vezes, a crescente desvinculação entre os soldados profissionais atuais e a sociedade à qual servem. Nossas organizações militares não só têm se tornado mais profissionais; sua composição baseia-se em um segmento cada vez menor da sociedade norte-americana, afirmou o Secretário.

Um estudo citado pelo Secretário, de 2009, conduzido pela Diretoria de Políticas de Admissão (*Directorate of Accession Policy*), revelou que, em 1988, pelo menos um dos pais de aproximadamente 40% dos jovens de 18 anos

havia servido nas Forças Armadas. Já em 2000, essa porcentagem havia caído para 18% e, em 2018, prevê-se que apenas cerca de 8% dos jovens com a mesma idade terão um pai veterano, ou seja, haverá uma redução do contato e da familiaridade com a vida castrense no âmbito da família norte-americana<sup>4</sup>.

O Secretário Gates não foi a única autoridade governamental a manifestar preocupações sobre a questão. Em 2010, em seu discurso de despedida, o Presidente do Comitê das Forças Armadas da Câmara dos Deputados, o congressista Ike Skelton, advertiu sobre o que ele percebeu ser uma “lacuna civil-militar, uma crescente falta de entendimento entre civis e militares nesta era de serviço militar exclusivamente voluntário”<sup>5</sup>. Essa “lacuna civil-militar” é real e representa um substancial desafio para as nossas autoridades, tanto do poder executivo quanto do legislativo.

A existência e a importância de uma “lacuna civil-militar” tem sido debatida exaustivamente na literatura acadêmica e na mídia popular<sup>6</sup>. Concordo que ela existe, mas é natural e inevitável. Nosso enfoque não deve ser o de “fechar a lacuna”, mas o de mitigar seus efeitos negativos. Para isso, sugiro um programa amplo de “interação”. A formação de relações pessoais é a chave para o entendimento cultural, e isso leva às boas relações. O entendimento cultural é o objetivo, não a homogeneidade cultural.

O Exército de hoje possui uma variedade de programas e normas que poderia adaptar para promover a interação sem interromper significativamente suas finalidades propostas. Atualmente,

---

Brandon Robers, advogado, atua em causas em favor do Departamento de Justiça dos EUA. É bacharel pela George Washington University e doutor em Jurisprudência pela Georgetown University Law Center.

Sua experiência militar inclui a de especialista em material bélico e Polícia do Exército dos EUA. Atualmente, serve como oficial da Guarda Costeira dos EUA.

nenhuma estrutura unificadora ou coordenadora vincula esses programas e, na maioria dos casos, os regulamentos individuais contêm uma variedade de fraquezas essenciais, quando considerados pela perspectiva da promoção do envolvimento cultural.

Este artigo propõe um arcabouço para a análise de programas existentes segundo seu potencial para promover essa interação. Além disso, usando como exemplo o *Army Congressional Fellowship Program* (“Programa de Bolsistas no Congresso”, do Exército dos EUA), este artigo demonstra como o processo pode funcionar, propondo algumas mudanças que podem exercer um impacto imediato, significativo e duradouro nas relações entre o nosso profissional e moderno Exército, as autoridades públicas e o público a que serve<sup>7</sup>.

A tarefa principal é ampliar o envolvimento com a sociedade de modo direcionado. Como uma organização, o Exército precisa estabelecer novos pontos de interação cultural para substituir

aqueles perdidos durante a profissionalização da Força nas últimas décadas. Para tanto, a instituição precisa se empenhar em comunicar aos políticos e à população civil o que realmente significa ser um integrante da profissão das armas.

### A Separação Cultural

As organizações militares são diferentes de quaisquer outras instituições sociais na sociedade norte-americana contemporânea. Praticamente todos os sociólogos militares modernos vieram a enxergar as modernas forças militares como instituições sociais altamente profissionalizadas<sup>8</sup>. Em seu comentário, de 2000, sobre a cultura militar dos EUA, Edwin Dorn, Walter Ulmer e Thomas Jacobs observaram que “[d]ado o papel único das Forças Armadas em administrar a violência em nome da sociedade, uma cultura forte e incorruptível não é apenas importante, mas essencial”<sup>9</sup>. Há muito reconhecemos publicamente, não apenas em nossa cultura popular, mas também nas declarações de



CFN dos EUA, Cb. Jamean Berry

Convidados cumprimentam os fuzileiros navais durante uma exposição de aeronaves realizada pela Seção de Relações Públicas do Corpo de Fuzileiros Navais, na Base Aérea Miramar, San Diego, Califórnia, 02 Out 10.

nossas instituições políticas, que as necessidades da vida militar exigem dinâmicas sociais que são distintas das existentes no segmento civil da sociedade. Por exemplo, na seção 571 do Ato de Autorização de Defesa Nacional para o Ano Fiscal de 1994, o Congresso declarou: “A vida militar é fundamentalmente diferente da vida civil” e “a sociedade militar é caracterizada por suas próprias leis, normas, costumes e tradições, incluindo várias limitações sobre o comportamento pessoal que não seriam aceitáveis na sociedade civil”<sup>10</sup>.



Departamento de Defesa

O então Secretário de Defesa Robert M. Gates é acompanhado por cadetes do Programa de Formação de Oficiais durante visita à Duke University, Durham, Carolina do Norte, 29 Set 10.

Segundo o psicólogo organizacional Edgar Schein, “A cultura é o que um grupo aprende, ao longo de um período de tempo, à medida que ele resolve seus problemas de sobrevivência em um ambiente externo e seus problemas de integração interna”<sup>11</sup>. A cultura que se desenvolveu no Exército, e em nossas outras instituições militares, origina-se das exigências singulares da guerra e da sobrevivência em combate<sup>12</sup>. Tanto os desafios de sobrevivência quanto os de integração encarados por nossas organizações militares são fundamentalmente diferentes daqueles enfrentados na maioria dos diversos segmentos da sociedade civil. A menos que pretendamos alterar fundamentalmente o papel das Forças Armadas na sociedade norte-americana, faz pouco sentido compelir nossas organizações militares a alterarem um aspecto de sua identidade que advém de seu sucesso no campo de batalha e para ele contribui.

Mesmo que fosse desejável tentar aproximar as

normas culturais de nossas organizações militares às da sociedade civil norte-americana, ficaria a dúvida sobre *quais* normas deveríamos escolher. Os EUA são uma nação com grande diversidade cultural. Embora muitos sociólogos e antropólogos culturais modernos observem amplas tendências para a assimilação e o multiculturalismo, nossa sociedade é marcada, também, por muitas subculturas distintas e autossustentáveis<sup>13</sup>. O ponto-chave é que não há uma única “cultura civil” nos EUA. Na verdade, o aspecto unificador das várias culturas civis em comparação com nossas organizações militares é simplesmente o fato de elas não serem militares.

Qualquer que seja a cultura civil predominante, ela provém de um conjunto de necessidades muito diferentes das que moldaram a cultura do Exército. O fato de essas culturas serem diferentes não é o problema. Em vez disso, é a falta de consciência cultural e de entendimento social que deve ser a preocupação principal. Em resumo, a cultura militar se origina dos imperativos de sobrevivência em combate. Portanto, não deve ser modificada apenas para conformar-se mais estreitamente com a sociedade civil. A cultura civil dos EUA varia muito dependendo do local, e até seus elementos compartilhados universalmente não precisam de ajuste. Não é necessário que as culturas se conformem uma à outra; precisam apenas ser expostas uma à outra, para que uma relação de confiança e entendimento mútuos possa se desenvolver.

---

### ***O entendimento cultural é o objetivo, não a homogeneidade cultural.***

### **A Taxa da Participação Militar na Vida Pública e as Relações Cívico-Militares**

Frank Hoffman descreveu as relações cívico-militares como o conjunto de relacionamentos entre quatro setores da sociedade: a elite militar, as Forças Armadas em geral, a elite política e a sociedade civil dos EUA<sup>14</sup>. Esse é um paradigma útil. Ele nos permite conceituar as relações com base em seus participantes principais

e discutir opções de políticas para abordar desafios nas categorias de relacionamentos. Por exemplo, um relacionamento fraco entre a elite militar e a política pode originar-se de fatores significativamente diferentes dos envolvidos no contexto da relação entre os militares em geral e a sociedade civil norte-americana.

A opinião pública há muito é favorável às Forças Armadas dos EUA; elas superam outras instituições nacionais em pesquisas de percepção pública<sup>15</sup>. Sem maiores análises, essas pesquisas podem indicar uma relação saudável entre as Forças Armadas em geral e a sociedade civil norte-americana. No entanto, uma opinião favorável sobre uma organização não indica, necessariamente, entendimento sobre a cultura da instituição. As opiniões que não sejam baseadas em um entendimento pessoal de uma organização são muito mais suscetíveis aos “ventos políticos”.

No ano de 2009, apenas 7,55% da população dos EUA havia servido nas Forças Armadas<sup>16</sup>. Desses veteranos, 65,2% tinham 55 ou mais anos de idade. Cento e vinte membros do 111º Congresso haviam servido nas Forças Armadas<sup>17</sup>.

Embora seja maior que a encontrada entre a população em geral, essa proporção vem diminuindo (havia 126 no 110º Congresso). À medida que esses veteranos forem se aposentando, a porcentagem dos representantes do Congresso com experiência militar continuará diminuindo.

O nível de entendimento sobre a cultura militar moderna talvez não seja tão alto quanto possa parecer à primeira vista, mesmo no âmbito de nossa população veterana. A cultura militar que existe hoje não é a mesma que existia há 40 anos<sup>18</sup>. A percepção de como é a vida nas Forças Armadas para quem concluiu seu serviço há décadas talvez não esteja completamente alinhada com as realidades do serviço militar atual.

As taxas cada vez menores de participação dos militares nas esferas pública e política têm um efeito complementar entre si, nas atitudes dos congressistas e do público no tocante às questões e assuntos militares. Muitos fatores influenciam as decisões legislativas, entre os quais as exigências dos eleitores. A partir do momento em que

qualquer distrito eleitoral contenha uma quantidade cada vez menor de cidadãos com experiência militar direta, suas preferências com respeito a políticas talvez passem a ser desconectadas das realidades da vida militar. Assim sendo, conforme o número de representantes do Congresso com experiência militar diminuir, a tendência a promover e discutir assuntos militares com o eleitorado provavelmente irá baixar.

Enquanto isso, o ritmo operacional das nossas Forças Armadas, especialmente as Forças terrestres, tem aumentado significativamente. Desde a invasão do Iraque, em 2003, cerca de 2 milhões de soldados e fuzileiros navais foram desdobrados nas duas zonas de combate<sup>19</sup>. Desse total, mais de 790.000 serviram em dois ou mais contingentes de combate<sup>20</sup>.

A Guerra Contra o Terrorismo é atualmente o conflito mais longo da história dos EUA. Contudo, em dez anos de combate, menos de 1% da população do país serviu no Iraque ou no Afeganistão<sup>21</sup>. Esse intenso ritmo operacional contribuiu para consolidar as distinções culturais entre as sociedades civil e militar dentro de um pequeno segmento da população dos EUA.

### Interação

O problema principal é de interação. Quanto maior a interação de uma pessoa com indivíduos de uma outra cultura, melhores serão suas atitudes para com esse povo<sup>22</sup>. No entanto, o público em geral tem poucas oportunidades para estabelecer relações diretas com nossas organizações militares, o que gera, portanto, reduzidos momentos de interação com a cultura militar.

Para a maioria dos norte-americanos, apesar de sentimentos ternos para com nossos homens e mulheres das Armas, “a guerra permanece uma abstração, uma série de notícias distantes e desagradáveis, que não os afetam pessoalmente”<sup>23</sup>. O verdadeiro entendimento da cultura militar exige um ponto de interação com organizações militares. A interação entre o setor civil e o militar ocorre de duas formas: por meio do serviço militar ou pelo contato com integrantes das Forças Armadas da Ativa ou da Reserva. Dada a redução geral

das taxas de participação militar, as organizações militares precisam desenvolver ativamente pontos positivos de interação entre os atuais militares, a população e as lideranças civis. Para esse fim, as Forças Armadas precisam aplicar uma parte de seus substanciais recursos em esforços de sensibilização do público e promoção, além das atividades de recrutamento.

A formação de relacionamentos pessoais é especialmente importante para as organizações militares. Sob condições normais, membros do público civil não têm a oportunidade de acessar diretamente os trabalhos das organizações militares, de avaliar o valor de seus serviços ou de interagir com seus integrantes. A opinião favorável atual sobre as Forças Armadas advém, em grande parte, das percepções públicas dos militares como protetores do bem comum e como pessoas admiráveis e dignas de respeito. Boa parte da opinião pública a respeito das Forças Armadas talvez venha da noção de que elas são culturalmente singulares de tal forma que merecem respeito e admiração. No entanto, sem contato direto com as Forças Armadas (por meio do serviço militar ou contato com integrantes ativos ou da Reserva), a ideia popular da cultura militar é formada principalmente com base nas imagens fornecidas pela mídia e pelas organizações de entretenimento. Em anos recentes, o tratamento dado à carreira militar pela mídia foi muito positivo, embora isso, talvez, não seja sempre o caso e possa mudar facilmente com as inclinações políticas.

A visão favorável atual é instável e baseia-se em sentimentos de patriotismo e no tratamento positivo dispensado pela mídia, e não em um conhecimento verdadeiro das instituições. Ao estabelecer pontos de interação pessoal, uma organização militar oferece ao público em geral a oportunidade de formar opiniões em primeira mão, as quais tendem a ser mais duradouras. Compare o atual apoio popular às Forças Armadas com a percepção geralmente negativa que existia nos anos 60 e 70, durante a guerra do Vietnã. A opinião favorável atual sobre as organizações militares está vinculada à preferência contemporânea quanto a políticas, em vez de um sentido

de identificação com as próprias organizações.

A maioria das instituições do setor público tenta estabelecer e manter um nível de familiaridade com seus públicos por meio de atividades tradicionais de promoção, como a divulgação de relatórios anuais, a manutenção de *sites* interessantes e informativos, a publicação de boletins de notícias e a propaganda nas mídias impressa, televisiva, rádio e internet<sup>24</sup>. Nesse aspecto, o Exército é uma organização típica e já realiza um trabalho adequado na comunicação de suas capacidades principais<sup>25</sup>. No entanto, considerando que a Força não fornece um bem ou serviço tangível como faz a maioria das organizações do setor público, fica difícil estabelecer o tipo de relacionamento com interessados externos que os acadêmicos acreditam ser essencial para a promoção institucional<sup>26</sup>.

Sob condições normais, o público não é um consumidor das Forças Armadas no sentido tradicional. Não existe nenhum ponto de interação, em que um integrante do segmento civil entre em contato com o Exército à procura de bens ou serviços. Sendo assim, esse público não tem a oportunidade de desenvolver relações diretamente com a Força. Compare o papel das instituições militares com o das principais organizações de saúde pública e de segurança. A finalidade principal do serviço de saúde ou de uma órgão local de segurança pública talvez seja semelhante ao das Forças Armadas (o estabelecimento e manutenção da segurança pública), mas os papéis funcionais são muito diferentes. Um cidadão talvez contate um órgão de segurança pública ao denunciar um crime ou ao observar policiais patrulhando seu bairro. Nesse ponto de interação, eles têm a oportunidade de avaliar o valor e a qualidade do serviço prestado e de estabelecer um relacionamento com a organização e seu representante. Da mesma forma, os usuários dos serviços de saúde pública interagem diretamente com a organização (pelo uso dos serviços comunitários de saúde) e indiretamente (pela adoção de recomendações de saúde específicas em suas próprias vidas). Estabelecem um relacionamento e entendem a organização com base na própria experiência pessoal.

A falta de interação entre as comunidades militar e civil é o principal óbice para a formação de um entendimento intercultural entre os grupos. Deve ser uma prioridade de comando estabelecer pontos de interação positivos, tão rápida e eficientemente quanto possível, com as autoridades políticas civis e com o público em geral.

### **Usando o Arcabouço Existente no Exército para Melhorar as Relações Externas**

O Exército de hoje possui um significativo e habilitado grupo de profissionais de comunicação social, que pode ser engajado para planejar e administrar um programa de desenvolvimento de interação usando as ferramentas já existentes na instituição. Em vez de tentar fazer isso “partindo do zero”, o Exército deve empenhar-se em criar pontos positivos de interação entrelaçando essa meta com funções de programas já existentes. O pessoal de relações públicas deve coordenar e projetar o programa. O Chefe de Comunicação Social deve analisar os programas existentes para identificar aqueles que o Exército possa utilizar para o desenvolvimento da interação. A Força deve integrar objetivos de interação com as metas de programas já existentes sempre que não venham a prejudicar significativamente sua função principal.

O processo deve começar com a identificação de programas em que a interação já ocorra ou possa ser desenvolvida rapidamente. Por exemplo, o *Army Congressional Fellowship Program*, citado anteriormente, nomeia oficiais para cargos nos gabinetes do Congresso, onde trabalham junto à equipe civil em sua área de especialidade. Além da função principal de instruir oficiais selecionados sobre as atividades do Congresso, o programa fornece um ponto de interação entre os militares e as elites políticas.

Uma vez identificados esses programas, devemos caracterizar os possíveis pontos de interação segundo a natureza dos relacionamentos que eles possam desenvolver. Cada programa se encaixaria em uma das quatro categorias: elite militar/elite política, elite militar/sociedade civil, militares em geral/elite política e militares em geral/sociedade civil.

Após identificar programas que promovam a interação, a comunidade de comunicação social deve adotar duas ações — incorporar iniciativas de interação em cada programa como um objetivo secundário e, em seguida, analisá-lo, visando a identificar áreas a serem modificadas para promover a interação sem prejudicar significativamente seu objetivo principal. Até que ponto se deve permitir que os objetivos principais tornem-se subordinados à promoção de interação é uma decisão de política, a ser considerada pelo chefe de Comunicação Social e pelo comando responsável pelo programa.

---

***O público em geral tem poucas oportunidades para estabelecer relações diretas com nossas organizações militares, o que gera, portanto, reduzidos momentos de interação com a cultura militar.***

Por último, uma vez modificados os programas existentes para maximizar a interação de forma coerente com seus propósitos principais, a área de comunicação social precisa, também, identificar as categorias de relações que ainda apresentam significativas lacunas de interação. Nesse sentido, e de acordo com os recursos disponíveis, o Exército deve desenvolver novos programas para promover a interação entre tais grupos, o que significa um processo mais longo e certamente mais custoso do que modificar um programa já em curso.

### **Desenvolvimento de Relações com Autoridades Políticas**

Autoridades políticas, para os fins deste artigo, são definidas como os políticos eleitos fora da cadeia de comando militar. O grupo mais visível consiste nos 535 integrantes da legislatura federal dos EUA.

O Exército interage com membros do Congresso de duas formas principais: diretamente e por meio do eleitorado. As relações diretas ocorrem em

dois níveis: interação entre a liderança militar e membros do Congresso e seus quadros, e a interação entre militares em geral e os membros do Congresso e seus quadros.

Os fatores organizacionais e políticos limitam as relações diretas entre congressistas e comandantes militares a um conjunto restrito de interessados. As interações de estado-maior são mais importantes porque são mais gerais e menos formais. O *Army Congressional Fellowship Program* fornece uma oportunidade singular para que os militares em geral possam interagir estreitamente e estabelecer relacionamentos com membros do Congresso e seus quadros — uma oportunidade de interação de militares em geral com a elite política. O Regulamento do Exército AR 1-202 determina as políticas e procedimentos relacionados ao *Army Congressional Fellowship Program*. O programa instrui oficiais selecionados sobre a importância da relação estratégica entre o Exército e o Congresso. É um programa com duração de três anos, que inclui cursar o mestrado em Assuntos Legislativos, pela George Washington University; servir na Assessoria Parlamentar no Congresso; e ser designado para o Estado-Maior do Exército ou Conjunto, para ocupar uma função de ligação legislativa.

Pela perspectiva de desenvolvimento de interação, o tempo que os militares passam trabalhando com congressistas é o mais importante. Embora a nomeação do oficial para o referido programa seja de três anos, o tempo de serviço no Capitólio é, geralmente, menos de um ano.

Atualmente, o programa instrui principalmente oficiais do Exército. Isto é, visa a valorizar o mérito pessoal do oficial em vez de buscar ampliar as relações entre o Exército e o Congresso. No entanto, devido à interação pessoal de alto nível entre os oficiais envolvidos e a elite política, os benefícios dessa interação para a Força talvez superem os benefícios de desenvolvimento profissional pessoal. Ao integrarmos a interação no propósito do programa e promovermos várias mudanças em sua estrutura, podemos maximizar os benefícios da interação sem prejudicar sua

finalidade primária. Nesse sentido, recomendo as seguintes alterações:

- Além de identificar, no âmbito dos congressistas, padrinhos individuais para os oficiais, o Exército deve trabalhar com o Congresso para estabelecer cargos permanentes nos quadros profissionais do parlamento, cujo preenchimento ficaria a cargo da Força. Isso permitirá que uma quantidade maior de oficiais trabalhe com os parlamentares anualmente. Em 2011, apenas 24 oficiais receberam bolsas no Congresso. Devemos aumentar esse número.

- O programa deve ser ampliado, passando a incluir a opção de servir no Capitólio sem a necessidade de cursar o mestrado ou de tratar especificamente de assuntos legislativos. O corpo de oficiais do Exército possui uma grande quantidade de indivíduos altamente qualificada para auxiliar os assessores parlamentares civis do Congresso em outros temas, não havendo necessidade de se obter a graduação formal em assuntos da Casa. O Exército poderia ajustar o critério de elegibilidade para incluir outras capacidades de trabalho nessas posições designadas.

- Devemos abrir o programa a um grupo mais amplo de oficiais, propondo emendas à política de utilização. O Capítulo 5 5-1(d) do AR 1-202 exige que oficiais não sejam designados para uma posição no Congresso como última função antes de seu desligamento do serviço ativo. Essa política faz sentido apenas se a preocupação principal for a de proporcionar capacidades aos oficiais para beneficiar o Exército em suas designações futuras. Se modificarmos os objetivos do programa de modo a incluir o aprimoramento de relações e o compartilhamento de perícia, o desligamento de um oficial imediatamente depois de uma designação ao Capitólio seria de pouca importância.

- O Exército possui várias Unidades na área de Washington D.C. Rotineiramente, o Exército deveria convidar os congressistas e seus assessores para participarem de eventos promovidos nessas instalações militares. Isso deveria incluir não apenas visitas ou inspeções, mas também eventos sociais. Seria mais um esforço para ampliar as relações pessoais, buscando, por meio



Exército dos EUA

O Sr. Egon Hawrylak (em pé, no centro), representando o Quartel-General da Força Conjunta-Região da Capital, Forte Lesley J. McNair, Washington, D.C., posa com integrantes do *Army Congressional Fellowship Program*, 13 Ago 10.

da informalidade, a máxima interação face a face entre congressistas e militares.

### Programas do Exército

Seria importante a criação de um escritório no Gabinete do Chefe do Estado-Maior de Comunicação Social do Exército para analisar os programas existentes, no sentido de

identificar possibilidades de interação entre as duas categorias. Esse escritório iria caracterizar os pontos de interação existentes e sugerir recomendações para o seu aperfeiçoamento. Dessa forma, finalizando, sugiro que o *Army Congressional Fellowship Program* possa ser alterado para aumentar a interação sem afetar significativamente sua finalidade original.**MR**

### REFERÊNCIAS

1. Secretário de Defesa Robert Gates, discurso na Duke University, Durham, na Carolina do Norte, 29 Sep. 2010.
2. BLAGG, Deborah e YOUNG, Susan. "What Makes a Good Leader?" *Harvard Business School Bulletin*, 2 Abr. 2001.
3. GATES.
4. Consulte BICKSLER, Barbara A. e NOLAN, Lisa G. *Recruiting an All-Volunteer Force: The Need for Sustained Investment in Recruiting Resources—An Update, Strategic Analysis* (December 2009).
5. "Skelton's Farewell Warning: Mind the Civilian-Military Gap," *The Wall Street Journal*, 2 Dec. 2010.
6. Consulte, por exemplo, HILLEN, John. "Must U.S. Military Culture Reform?" *Orbis* (1999): p. 43-57; LEWIS, Charlie. "A New Sparta: America's Threatening Civil-Military Gap," *Harvard Kennedy School Review* (2011);

- FEAVER, Peter D. e KOHN, Richard H. "The Gap: Soldiers, Civilians, and Their Mutual Misunderstanding," *The National Interest* (Fall 2000): p. 29-37; BUMILLER, Elisabeth. "Gates fears wider gap between country and military," *New York Times*, 29 Sep. 2010 ([www.nytimes.com/2010/09/30/us/30military.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2010/09/30/us/30military.html?_r=1)).
7. AR 1-202, *Army Congressional Fellowship Program* (Washington, DC: Government Printing Office, 2000).
8. SIMON, Christopher A. e LOVRICH, Nicholas P. "Sources of Support for Mandatory Military Service in the Context of the War on Terrorism: Survey Evidence Pre- and Post-September 11, 2001," *Social Science Quarterly* 90 (2009): p. 368.
9. DORN, Edwin; ULMER, Walter e JACOBS, Thomas. "American Military Culture in the Twenty-First Century: A Report of the CSIS

International Security Program 7" (2000).

10. National Defense Authorization Act for Fiscal Year 1994, Pub. L. No. 103-160, § 571, 107 Stat. 1547, 1670 (1993) (codified at 10 U.S.C. § 654 [2000]).

11. Consulte SCHEIN, Edgar H. "Organizational Culture," *American Psychologist* 111 (February 1990).

12. HILLEN.

13. Consulte LEIDMAN, Mary Beth e WIGGINS, Bradley E. "Developing a Paradigm for Describing Diversity and Multiculturalism in Modern America," *Social Science* (October 2009).

14. HOFFMAN, Frank. "Bridging the Civil-Military Gap," *Armed Forces Journal* (December 2007).

15. LUBOLD, Gordon. "American's Views of Militant Service Improve," *Christian Science Monitor*, 10 Nov. 2008; BOWMAN, Karlyn. "Polls on Patriotism and Military Service," *AEI Studies in Public Opinion* 17 (2009) (As pesquisas de opinião popular da PSRA indicam a porcentagem da população com uma opinião "favorável" das Forças Armadas nos anos de 1985: 77%, 1990: 73%, 1996: 82%, 2002: 93%, 2005: 82%, 2008: 84%).

16. U.S. Census Bureau, 2005-2009 American Community Survey 5-Year Estimates.

17. MANNING, Jennifer E. *Membership of the 111th Congress: A Profile*, Congressional Research Service, 27 Dec. 2010.

18. Consulte MAZUR, Diane H. "Why Progressives Lost the War When They Lost the Draft," *Hofstra Law Review* 32 (2003): p. 553, 560.

19. TAN, Michelle. "2 Million Troops Have Deployed Since 9/11,"

*Marine Corps Times*, 18 Dec. 2009.

20. Ibid.

21. LEWIS, Charlie. "A New Sparta: America's Threatening Civil-Military Gap," *Harvard Kennedy School Review* (2011).

22. Consulte ZAJONC, R.B. "Attitudinal Effects of Mere Exposure," *Journal of Personality and Social Psychology* (June 1968).

23. Discurso do Secretário de Defesa Robert Gates na Duke University, 29 Sep. 2010.

24. Consulte LONGEST, Beaufort B. Jr. e ROHRER, Wesley M. "Communication Between Public Health Agencies and Their External Stakeholders," *Journal Health and Human Services Administration* 28, (2005): p. 189, 197.

25. Por exemplo, a DefenseLINK fornece acesso a uma grande quantidade de informações ao Congresso, a outros órgãos do Poder Executivo e ao público geral. Como delineado em The Principles of Information da DefenseLINK, "São as políticas adotadas pelo Departamento de Defesa de disponibilizar informações oportunas e precisas para que o público, o Congresso e a mídia possam avaliar e entender os fatos sobre a segurança nacional e a estratégia de defesa. Solicitações de informações de organizações e cidadãos particulares deverão ser atendidas rapidamente. (Enclosure (2) ao Department of Defense Directive 5122.5 de September 27, 2000.)

26. Consulte CLARKSON, Max B. E. *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, 20 *Academy of Management Review* 92 (1995).

# A Instrução para o Pensamento Crítico

Coronel Thomas M. Williams, Reserva do Exército dos EUA

**E**M SUA ANÁLISE sobre Desenvolvimento de Líderes e Liderança no Exército (*Army Leader Development and Leadership*), na edição de janeiro-fevereiro de 2012 da versão em inglês da *Military Review*, Ryan Hinds e John Steele dissertam sobre como muitos dos comandantes atuais do Exército estão insatisfeitos com sua Instrução Militar Profissional (IMP), especialmente nas áreas do pensamento crítico e da resolução de problemas militares. Essa revelação não é nova. Uma busca pelo termo “pensamento crítico” no banco de dados da biblioteca do Army War College (Escola de Guerra do Exército) resultará em centenas de artigos, variando de recomendações para a mudança cultural a sugestões para o desenvolvimento da liderança. Apesar de anos escrevendo sobre esse assunto, ensinando e muito recomendando a respeito, ainda permanecem dúvidas sobre o êxito dessa ciência.

Para entender a razão disso, tente fazer o seguinte exercício de pensamento crítico: escolha, aleatoriamente, dez oficiais, coloque-os em frente a uma lousa e desafie-os a propor uma boa definição para a palavra “corajoso”. Eles irão pensar que é fácil até começarem. A maioria descobre rapidamente que, apesar do dicionário Webster, as palavras têm um sentido distinto para cada pessoa (para um jovem comandante de pelotão de blindados, “corajoso” tem um significado muito diferente do entendido por um oficial superior da área financeira), e eles chegarão a um impasse. Poucos são capazes de apresentar uma defesa efetiva de suas ideias ou

de contestar as dos demais colegas com algo mais do que a simples opinião pessoal. Frequentemente eles desistem, rendendo-se ao tempo, à maioria ou a uma voz dominante. Admito que o que foi escrito acima é um experimento não científico, mas revela muito sobre como aplicamos as habilidades do pensamento crítico que desenvolvemos ao longo da nossa IMP. Nosso entendimento comum do que fazer falha, frequentemente, quando tentamos aplicar nosso conhecimento em um ambiente do mundo real.

No artigo citado, Hinds e Steele recomendam que examinemos o currículo da IMP do Exército, acrescentando, casualmente, que se descobrirmos que o conteúdo é relevante e atual, “o processo pelo qual o transmitimos aos oficiais-alunos será, então, o motivo mais provável pelo qual os comandantes não conseguem aprender as habilidades necessárias para serem efetivos”<sup>1</sup>.

## O Oposto ao Pensamento Crítico Honesto

Esses autores têm razão. O sistema da IMP do Exército precisa ser aprimorado. Embora professemos ensinar “como pensar”, e não “o que pensar”, a quantidade de conteúdo que apresentamos aos nossos alunos contribui para impedir esse desenvolvimento. Se quisermos melhores resultados, devemos considerar os pensamentos de Hinds e Steele e mudar a forma como ensinamos.

Uma estratégia melhor para a IMP do Exército seria adotar uma filosofia educativa que se concentre menos no conhecimento e no conteúdo e mais na capacidade de questionar e discutir.

---

O Coronel Thomas M. Williams comanda a 2ª Brigada orgânica da Divisão de Adestramento no Atlântico, Newport, Rhode Island. É integrante do corpo docente da Quinnipiac University em Hamden, Connecticut, e do Greenfield Community College em Greenfield, Massachusetts. Possui

o título de bacharel pela Boston University e o de mestrado em Estudos Estratégicos pelo Army War College. Designações anteriores incluem um comando de batalhão durante a Operação Iraqui Freedom 2004-2005 e instrutor de Nível Intermediário para oficiais da Reserva na Nova Inglaterra.



Dois oficiais da Guarda Nacional/Porto Rico trabalham em um estudo de caso sobre os países envolvidos na Crise de Suez, em 1956, usando a metodologia centrada em fins, métodos e meios durante uma Instrução de Nível Intermediário, Camp Bondsteel, Kosovo, 30 Set 10.

Pensamento crítico significa a capacidade de formar e defender um argumento usando a razão, aplicando padrões intelectuais de responsabilidade epistêmica e reconhecendo e defendendo-se contra falácias lógicas quando as identificamos nos outros e em nós mesmos.

O argumento não é um conflito, mas a capacidade de formar uma conclusão lógica com base em um conjunto de premissas; argumentar significa apoiar uma afirmação com a razão. Uma fonte para os padrões intelectuais que usamos para desenvolver argumentos é o famoso livro *Miniature Guide to Critical Thinking* (“Pequeno Guia para o Pensamento Crítico”, em tradução livre) de Linda Elder e Richard W. Paul, o “Livro Azul” que a maioria dos oficiais do Exército recebe em algum momento de sua formação profissional.

Pense em falácias como sendo os truques empregados por analistas em programas de entrevistas na televisão ou rádio quase todos os dias: apelos à autoridade ou ao medo, argumentos *ad*

*hominem* [ataques pessoais], pistas falsas, falácias do “espantalho” [distorção do argumento de um adversário], argumentos circulares e chantagens emocionais. A criação e prática de truques desse tipo (agindo de boa fé pedagógica) é uma forma efetiva de desenvolver pensadores críticos, pois conhecer as armadilhas da lógica pode aprimorar o entendimento de uma pessoa. Considerando que a lógica é importante para analisar a complexidade, tal entendimento pode preparar um soldado para os rigores do atual ambiente operacional e as necessidades percebidas do “Comando de Missão” (*Mission Command*).

Se prestarmos atenção à nossa doutrina, a mudança de pensamento sobre a nossa instrução profissional é um imperativo estratégico. Hoje aceitamos como conhecimento geral que operações militares resistem às regras, chamando-as, em vez disso, de “esforços humanos, caracterizados pela adaptação mútua e contínua do ‘toma lá, dá cá’, lances e contralances entre todos os

participantes”<sup>2</sup>. Todos nós concordamos que a guerra envolve a identificação e resolução de problemas mal definidos, em que especialistas podem discordar — e, com efeito, discordam — sobre a gama de soluções. Nesse ambiente operacional, os comandantes precisam preparar-se para fazer mais do que simplesmente aplicar a doutrina e seguir as regras<sup>3</sup>. A doutrina do Exército — Comando de Missão — acolhe essa possibilidade e nos proporciona a liberdade de sermos pouco ortodoxos se a situação justificar isso. A Publicação de Referência Doutrinária do Exército (*Army Doctrinal Reference Publication — ADRP*) 6-0 estabelece que a doutrina é “um guia para ação em vez de um conjunto de regras fixas”, acrescentando que efetivos comandantes sabem quando a doutrina, o treinamento e a experiência já não se aplicam, quando eles precisam adaptar-se<sup>4</sup>. Não se trata de uma declaração de isenção de responsabilidade legal; é um apelo ao pensamento crítico e honesto.

O problema é que temos um sistema de instrução que se apoia em uma abordagem educativa em que os instrutores são guias, para que cada nova turma redescubra as mesmas verdades banais que as anteriores. Embora seja, em certos aspectos, um programa útil, o currículo de Instrução de Nível Intermediário (*Intermediate Level Education — ILE*) para majores é um bom exemplo desse processo de fixação de padrões convencionais e rígidos. Usa a aprendizagem ativa, com um plano de estudos dominado por exercícios práticos, discussões em grupo, estudo de casos e tarefas escritas. Embora a maioria dos objetivos de aprendizagem se enquadre na parte superior da Taxonomia de Bloom (síntese, análise e avaliação), os oficiais-alunos recebem notas principalmente com base na forma como aplicam o conteúdo ensinado por seus chefes de grupo.<sup>5</sup> Essa fórmula é oposta ao pensamento crítico honesto<sup>6</sup>. Os alunos devem ser capazes de ir além de simplesmente identificar e avaliar informações existentes. Devem estar aptos a formular e defender hipóteses originais, mesmo quando tais premissas contrariem a doutrina em vigor. Se pensamento crítico é o objetivo de aprendizagem, essa flexibilidade mental não é apenas prudente, mas também essencial.

Pressupondo que ensinar empregando o método de Bloom, centrado em “conhecimento, compreensão e aplicação”, seja mais fácil que desenvolver o pensamento criativo e crítico e que os oficiais no escalão operacional sejam capazes de ler qualquer material necessário (como a doutrina) para substanciar seu conhecimento de processos e procedimentos, deve ser aceitável desenfaturar o papel da doutrina em nossos programas. Não se trata de um apelo para desconsiderar ou descartar a doutrina como princípio. A estrutura serve a um fim útil, pois evita a caça de “novidades intelectuais ou o incentivo ao comportamento desorientado”<sup>7</sup>. Contudo, as autoridades no Exército favoráveis ao desenvolvimento de uma cultura de Comando de Missão devem estar cientes de que o pensamento sistemático em demasia atrapalha o pensamento crítico e criativo. Em um ambiente caracterizado pela ambiguidade, nossa tendência a decompor o pensamento em hiper-racionalidade talvez nos faça perder o quadro geral e confundir a compilação de resultados com bom juízo<sup>8</sup>. Os comandantes devem ser capazes de reunir e sintetizar as partes, para completar seu entendimento<sup>9</sup>.

### Resposta à Objeção

Os proponentes do currículo repleto de conteúdo da IMP talvez possam razoavelmente argumentar que o objetivo do programa é ensinar o entendimento doutrinário a oficiais ligados às diversas especialidades do Exército e que minha proposta se desvia muito dessa finalidade. Contudo, a missão do próprio programa exprime um sentido mais amplo, declarando que a missão da Instrução de Nível Intermediário é “instruir e adestrar oficiais para serem comandantes adaptáveis, capazes de pensar criticamente”. Esse debate não é novo. Há 65 anos, ao discursar na Oxford University, a romancista Dorothy Sayers equiparou nosso método a aprender a tocar um instrumento musical por memorização. Talvez consigamos tocar muito bem determinadas canções e nos orgulhemos de nosso bom desempenho, mas isso não é o mesmo que dominar o instrumento e entender música. Quando solicitados a tocar uma nova canção, nosso conhecimento limitado nos forçará a decorar de novo. Ela

lamentava o fato de a sociedade haver simplesmente perdido as ferramentas para aprender, de que nos concentramos demais no conteúdo estabelecido e portanto deixamos de ensinar o discernimento<sup>10</sup>. Nossa IMP esforça-se para ensinar “como pensar”, mas artigos recentes, incluindo o de Hinds e Steele, parecem concordar com Sayers, afirmando, com efeito, que ainda estamos longe da cultura operacional que necessitamos<sup>11</sup>.

A defesa do conteúdo é representativa da cultura do Exército e típica da burocracia. Em 2010, o Dr. James Pierce estudou a cultura do Exército para buscar evidências de que ela era suficientemente receptiva a essa adaptabilidade. Descobriu que não, que estava dominada pela imobilidade e controle, regras e normas, coordenação para eficiência e competitividade ferrenha<sup>12</sup>. Não obstante, Pierce descobriu um forte desejo de construir uma cultura de Comando de Missão centrada na inovação e na criatividade, na aceitação do risco e na ênfase em flexibilidade e liberdade de ação.

Em muitas das grandes organizações, o ensino e a aprendizagem existem para reafirmar o papel da doutrina na instituição, não para aumentar o cabedal de conhecimentos. A proteção do que já existe gera uma parcialidade institucional contra mudanças e, quando confrontada com recomendações de reforma, a liderança de uma organização frequentemente as bloqueia discutindo velhas verdades de novas maneiras, aceitando e apreciando essas “pequenas heresias aceitáveis”<sup>13</sup>.

---

### ***A filosofia do Comando de Missão requer que façamos mais do que aceitar pequenas heresias; exige que desenvolvamos “hereges”...***

A filosofia do Comando de Missão requer que façamos mais do que aceitar pequenas heresias; exige que desenvolvamos “hereges”: comandantes capazes de desafiar ideias convencionais para criar soluções inventivas em qualquer ambiente operacional. Uma abordagem educativa baseada em perguntas é a melhor forma de desenvolver

esses “hereges”, porque utiliza o questionamento, e os bons questionadores se tornam, inequivocamente, os melhores pensadores<sup>14</sup>. Uma sala de instrução concentrada em perguntas permite que os oficiais-alunos sempre usem suas próprias ideias — não as de outras pessoas — e empreguem a evidência para apoiar suas afirmações ou indagações. O ato de perguntar e responder não fica apenas entre o aluno e o instrutor, mas é recíproco entre os demais presentes na sala. Eles buscam respostas à sua própria falta de entendimento, lacuna de conhecimento ou concepção errônea, e não às questões do instrutor<sup>15</sup>. Também não há respostas erradas, porque a meta não é julgar se uma resposta é correta ou incorreta. O objetivo é avaliar a qualidade do pensamento que levou o aluno até ela, o que exige que apliquemos padrões intelectuais, ou seja, que analisemos nosso pensamento, decompondo-o em elementos distintos para “aprimorá-lo e reformulá-lo conforme o necessário”<sup>16</sup>. Entender a necessidade de mudanças exige que vejamos o pensamento como uma atividade social, em que os alunos aprendem ativamente como compartilhar ideias e argumentar, visando a descobrir a melhor solução, e não a vencer um debate<sup>17</sup>.

Segundo a autora e psicóloga Deanna Kuhn, o bom pensamento se origina do diálogo em que as pessoas se engajam para promover suas metas individuais ou compartilhadas<sup>18</sup>. Ela explica que o bom pensamento decorre do valor percebido desse pensamento, e que as pessoas buscarão a conveniência antes da qualidade, se um grupo acreditar que o consenso é o mais importante. O Dr. Irving Janis chegou a conclusões semelhantes em 1971. Ele rotulou essa função como “pensamento de grupo”, mostrando como as normas de um grupo atrapalham o pensamento crítico, com resultados previsivelmente desastrosos<sup>19</sup>.

Com muita frequência, enxergamos o argumento como sendo algo desfavorável ao trabalho em equipe, mas argumentar não é o mesmo que brigar. Estamos acostumados ao argumento indisciplinado, que mais se parece a uma série de “monólogos egocêntricos”, em que os participantes

não se veem obrigados a modificar suas opiniões em resposta às dos outros<sup>20</sup>. Por isso, apenas toleramos o debate quando ele não atrasa o consenso do grupo<sup>21</sup>. O argumento habilidoso auxilia o líder a distinguir entre fato e opinião e a vincular conclusões às evidências enquanto evita conhecidas armadilhas cognitivas, como “causa falsa” ou um “apelo à autoridade não qualificada”<sup>22</sup>. O argumento ajuda o oficial a ampliar suas perspectivas e possibilita novas alternativas<sup>23</sup>.

O argumento é útil mesmo quando há concordância inicial, porque traz à tona perguntas, obrigando-nos a enfrentar premissas e parcialidades ocultas. Ele não deve concluir com a simples tolerância de opiniões divergentes — em que todos “concordam em discordar”. O argumento efetivo termina com uma síntese de todas as opiniões e com um entendimento coletivo maior das dimensões dos problemas, antes de avançar em direção à identificação de soluções.

### **Implicações para a Liderança do Exército**

Para a filosofia de Comando de Missão, essa mudança é essencial, porque os problemas mal definidos não possuem, por natureza, soluções evidentes. A capacidade de um estado-maior de lidar com as dimensões de um problema talvez se prove mais valiosa do que tentar encontrar uma solução<sup>24</sup>. A capacidade de argumentar com pertinência não ocorre naturalmente; portanto, é imprudente supor que os comandantes operacionais irão simplesmente adquiri-la ao longo de suas carreiras ou nos bancos escolares. A capacidade de pensar pertinentemente resulta de treinamento e prática<sup>25</sup>.

Se a Instrução de Nível Intermediário fosse organizada em torno do pensamento crítico e não do conteúdo, os oficiais-alunos necessitariam muito menos que 300 horas para aprender o exigido no plano de estudos (em que há sempre apenas tempo suficiente para debater algumas pequenas “heresias” antes que a discussão sucumba à pressão para passar para o próximo módulo). Em vez disso, eles aprenderiam mais sobre a criação e o compartilhamento do conhecimento desenvolvido por meio da resolução de problemas.

Atualmente, os alunos da Escola de Comando e Estado-Maior participam de um exercício no final do curso, com duração de 60 horas, no qual aplicam o que aprenderam nas primeiras 240 horas. Essa sequência está invertida. Eles deveriam iniciar o curso com um problema complexo e com poucas orientações sobre ele (um ambiente ambíguo), recebendo dias — se não semanas — para levantarem hipóteses, pesquisarem, aprenderem o conteúdo e escreverem seus raciocínios e conclusões. Seu orientador deveria guiá-los e cobrar-lhes rigor intelectual e bom raciocínio. Em particular, eles devem satisfazer os requisitos mínimos de documentação de fontes, evidentes nos bons trabalhos de pesquisa. Os orientadores nunca devem oferecer soluções. Estamos buscando um programa semelhante ao conduzido pela Escola de Guerra Naval (*Naval War College*) na década de 1930, quando comandantes como William Halsey não apenas trocavam ideias, mas também tinham a oportunidade de pôr à prova “teorias favoritas” em um ambiente sem restrições<sup>26</sup>.

---

***Estamos buscando um programa semelhante ao conduzido pela Escola de Guerra Naval na década de 1930, quando comandantes como William Halsey não apenas trocavam ideias, mas também tinham a oportunidade de pôr à prova “teorias favoritas” em um ambiente sem restrições.***

Tal programa atenderia a um conjunto mais diverso de estilos de aprendizagem e traços de personalidade. Defender ideias por meio da discussão facilitada incentiva o diálogo e a reflexão, não a aprovação ou a vitória, e os pensadores reflexivos usam o tempo para processar e formular respostas. Até a forma como o corpo docente exige que os alunos formulem perguntas para esclarecimento ou contestação deve fomentar e melhorar a aprendizagem e o pensamento crítico.



O Gen Bda Bill Gerety, Comandante do 80º Comando de Adestramento, Reserva do Exército dos EUA, conduz uma apresentação no Curso de Comando e Estado-Maior, em Camp Normandy, Grafenwoehr, 29 Jul 12.

Ajustar uma estratégia de ensino a esse ponto impõe riscos e concessões, e precisamos estar prontos para aceitá-los ou mitigar seus efeitos. Por exemplo, ao permitir-se o debate a respeito das grandes heresias entre os alunos, aceita-se a possibilidade de que eles, no decorrer dos trabalhos durante o curso, cheguem à conclusão de que a doutrina atual está mal formulada ou seja até desprezível do ponto de vista epistemológico. Um seminário talvez desconsidere completamente a convenção e a doutrina. Esses são riscos prudentes. O facilitador pode solicitar aos estudantes que recorram à doutrina para explicar suas razões específicas para a rejeição de partes dela. Quando solicitados a aplicar as lições (ao retornarem para suas funções designadas), eles terão um entendimento mais consistente dos pontos fortes e fracos da doutrina, e isso pode ser aperfeiçoado durante o uso em campanha. Estarão, também, mais bem capacitados a identificar circunstâncias

em que seja recomendável abandonar conceitos convencionais e criar suas próprias soluções.

### **É Perigoso Desconsiderar o Modelo de Aprendizagem Atual?**

Há, ainda, um outro risco associado à abordagem baseada no questionamento. Alguns alunos podem concluir um programa de instrução militar sem adquirir o conhecimento básico das operações encontrado no atual modelo de aprendizagem. Isso é improvável, considerando as quase 300 horas dedicadas ao estudo e à aprendizagem. Ainda há tempo suficiente para dominar os assuntos fundamentais, e as universidades que utilizam essa abordagem relatam que possuir uma plena compreensão do método de questionamento e reflexão tem mais valia para o sucesso do que simplesmente fundamentar-se em conhecimentos fixos e consagrados<sup>27</sup>. Os alunos se sentirão mais confiantes e estimulados

a buscar os conhecimentos necessários por meio da leitura e tenderão a avaliar a nova informação por conta própria. Ainda que se sacrifique algo, o saldo será positivo: isto é, formar alunos capazes de desenvolver o pensamento crítico e criativo, em vez daqueles especialistas em doutrina que se tornam o que o Professor Greg Foster chama de prisioneiros da “mente militar”<sup>28</sup>.

Apesar dos riscos, há oportunidades. Trabalhar com oficiais de todas as Forças Singulares é uma boa ocasião para padronizar o significado de pensamento crítico e reforçar a mensagem de que essa não é somente uma atividade desenvolvida em sala de aula. Independentemente de sua Arma, Quadro ou Serviço, os oficiais descobrirão que tal abordagem é um modelo para todas as interações de estado-maior. Esses militares também terão grande influência no futuro da profissão. Mesmo se entrarem em “conflito” com seus pares ou superiores mais interessados em respostas fáceis ou racionalização do problema em vez de decidir, eles ainda podem deixar que a imaginação, a inquirição e o juízo prosperem onde tenham controle.

Independentemente de como o curso está estruturado, o intento é maximizar o tempo em que os alunos possam trabalhar juntos, identificando questionamentos e argumentos, tornando-os mais confortáveis diante da ambiguidade, reduzindo

também o tempo disponível para lidar com processos familiares que ameacem nos levar de volta ao conforto das velhas *verdades*.

Há um pouco de ironia na questão do que fazer com o pensamento crítico porque o mesmo aplica-se diante de um problema mal definido, sem uma solução simples. Não obstante, o imperativo estratégico é claro, e ele exige pensamento disciplinado, porém “herético”.

A Instrução Militar Profissional de hoje tenta equilibrar o conhecimento com o pensamento crítico, mas não corresponde às expectativas e produz oficiais bem instruídos em conteúdo, contudo incapazes de ver além do “o que é isso”. Nossos oficiais merecem uma formação compatível com as exigências do ambiente operacional atual, uma experiência em que possam antever o que “deve ser”. Uma anedota originária do *Army War College* atribuída espiritualmente a um oficial-general descreve o sentimento dessa escolha: “Pare de enviar oficiais que entendam o sistema e comece a enviar aqueles que possam identificar soluções criativas para problemas não previstos”<sup>29</sup>. Ao adotar um modelo de aprendizado baseado em perguntas, podemos transformar as instituições de ensino em laboratórios de liderança concentrados no desenvolvimento de pensadores críticos para enviarmos ao general o tipo de comandante operacional necessitado por ele. **MR**

## REFERÊNCIAS

- HINDS, Ryan e STEEL, John. “Army Leader Development and Leadership: Views from the Field,” *Military Review* (January-February 2012): p. 43.
- Army Doctrinal Reference Publication (ADRP) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], May 2012), p. 1-1.
- KLEIN, Gary A. *Sources of Power: How People Make Decisions* (Cambridge: The MIT Press, 1999), p. 128.
- ADRP 6-0, p. vii.
- Intermediate Level Education (ILE) Common Core Syllabus, p. 14-15.
- STILLINGS, Neil e WENK, Laura. “Assessing Critical Thinking in a Student-Active Science Curriculum,” 1999, disponível em: <<http://helios.hampshire.edu/lspector/NSF-LIS/crit-think.pdf>>, p. 4, acesso em: 15 mar. 2010.
- GALBRAITH, John K. *The Affluent Society*, 40th anniversary ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1998), p. 16.
- KLEIN, p. 269.
- HARTER, Nathan. *Clearings in the Forest: On the Study of Leadership* (West Lafayette, IN: Purdue University Press, 2006), p. 55.
- SAYERS, Dorothy. *The Lost Tools of Learning* (1947), disponível em: <http://gutenberg.ca/ebooks/sayers-lost/sayers-lost-00-h.html>, acesso em: Feb. 2012.
- GERRAS, Steven J. “Thinking Critically about Critical Thinking: A Fundamental Guide for Strategic Leaders,” U.S. Army War College, 2008, disponível em: <[http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army-usawc/crit\\_thkg\\_gerras.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army-usawc/crit_thkg_gerras.pdf)>, p. 2, acesso em: Feb 2010.
- PIERCE, James G. “Is the Organizational Culture of the U.S. Army Congruent with the Professional Development of its Senior Level Officer Corps?” (2010), disponível em: <<http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil>>, p. iv (2010).
- GALBRAITH, p. 9.
- KING, Alison. “Inquiring minds really do want to know: Using questioning to teach critical thinking,” in BENJAMIN, Ludy T.; DANIEL, R.S.; BREWER, Charles L.; e HEBL, Michelle R. eds., *Handbook for Teaching Introductory Psychology*, volume 2, 2000, p. 122.
- KING, p. 122.
- ELDER, Linda e PAUL, Richard W. *Critical and Creative Thinking* (Dillon Beach, CA: Foundation for Critical Thinking, 2004), p. 22.
- RUGGIERO, Vincent Ryan. *Teaching Thinking Across the Curriculum* (New York: Harper & Row, 1988), p. 74.

18. KUHN, Deanna. *Education for Thinking* (Cambridge: Harvard University Press, 2005), p. 14.
19. JANIS, Irving L. "Groupthink," *Psychology Today*, 5(6) (1971): p. 43-46, 44.
20. KUHN, p. 125.
21. *Ibid.*, p. 114.
22. GERRAS, p. 20.
23. HARTER, p. 80.
24. "Building shared understanding of wicked problems," *Rotman Magazine*, Winter 2009, p. 16-20, disponível em: <[http://www.cognexus.org/Rotman-interview\\_SharedUnderstanding.pdf](http://www.cognexus.org/Rotman-interview_SharedUnderstanding.pdf)>, p. 18, acesso em: 15 mar. 2010.
25. KUHN, p. 116.
26. HATTENDORF, John B.; SIMPSON, B. Mitchell III; e WADLEIGH, John R. *Sailors and Scholars* (Newport, RI: Naval War College Press, 1984), p. 139.
27. Entrevista com Aaron Berman, 24 feb. 2010.
28. FOSTER, Gregory D. "True Transformation," *Armed Forces Journal*, 147(5) 24-39 (2009): p. 28.
29. REED, G. (Professor Assistente, University of San Diego e ex-integrante do corpo docente do USAWC e um coronel da Reserva), e-mail ao autor, 30 jan. 2010.

# Espectro de Quê?

Paul Scharre

*As opiniões expressas neste artigo são exclusivamente do autor.*

**U**MA DÉCADA DE conflito aprimorou e ampliou nosso entendimento da guerra. Nosso léxico também precisa mudar. As operações para estabilizar regiões

militares, investindo em tecnologias avançadas, destinadas a enfraquecer a projeção de poder pelos Estados Unidos da América (EUA) e eliminar suas tradicionais vantagens. Os mísseis balísticos de longo alcance, os mísseis de cruzeiro antinavio, os sistemas integrados de defesa antiaérea, as armas antissatélite e as armas cibernéticas



Fuzileiro Naval dispara um míssil *Javelin* de uma viatura, durante exercício no Centro de Combate Aeroterrestre do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA, Twentynine Palms, Estado da Califórnia, 29 Ago 11.

“subgovernadas” e administrar a instabilidade interna, antes consideradas “operações de não guerra” ou “conflito de baixa intensidade”, hoje são vistas como guerras que podem incluir o combate intenso. Ao mesmo tempo, adversários estatais sofisticados ampliaram o espectro das operações

têm o potencial de complicar os conceitos de operação norte-americanos contra adversários que possuam essas tecnologias. Enquanto isso, atores não estatais, não satisfeitos com apenas o terrorismo e a insurgência como métodos de combate, buscam armas mais sofisticadas, que os

---

*Paul Scharre serviu na Arma da Infantaria, no 75º Regimento de Rangers, no Iraque e no Afeganistão. Integra,*

*atualmente, o Gabinete do Secretário de Defesa. É bacharel e mestre pela Washington University em Saint Louis.*

permitam impor novos custos e riscos às Forças Armadas ocidentais e frustrar suas tentativas de conquistar terreno. Essas armas, tradicionalmente disponíveis somente a atores estatais, incluem mísseis anticarro guiados de precisão, veículos aéreos não tripulados, sofisticados sistemas portáteis de defesa antiaérea, mísseis de cruzeiro antinavio e foguetes, artilharia e morteiros guiados de precisão. Os planejadores da Defesa dos EUA se referem a essas novas ameaças e aos conceitos norte-americanos para enfrentá-las como contrainsurgência (COIN, na sigla em inglês), antiacesso/negação de área (A2/AD, na sigla em inglês) e guerra “híbrida”, respectivamente<sup>1</sup>.

É preciso revisar e ampliar o espectro ou gama de operações militares, de modo a incluir essas novas ameaças, enquadrando ações irregulares (como as operações de COIN, de contraterrorismo e de estabilização) no “extremo inferior” e os conceitos de operação contra-A2/AD no “extremo superior”. A guerra de mobilidade convencional, frequentemente denominada “operações de combate de grande porte”, ocupa, hoje, uma parcela relativamente pequena do espectro de operações. Além disso, a guerra convencional não está situada no extremo superior, e sim no

meio desse espectro dos conflitos. O extremo superior inclui ameaças sofisticadas de A2/AD, cujo enfrentamento requer novas capacidades e conceitos de operação norte-americanos (pode-se, plausivelmente, ampliar essa gama ainda mais, de modo a incluir o confronto nuclear). Esse espectro de operações novo e revisado varia não em nível de esforço ou intensidade da violência (as operações de COIN podem esgotar recursos enormes e ser extremamente violentas às vezes), e sim em escala e sofisticação das capacidades do inimigo.

### O Léxico Atual

O atual léxico conjunto do Departamento de Defesa dos EUA não abarca esse novo e ampliado espectro de operações de modo significativo e interessante. Segundo a Publicação Conjunta 3-0 — *Operações Conjuntas (JP 3-0 — Joint Operations)*, a gama de operações militares varia de “operações de resposta a crises e de contingência limitada” a “operações e campanhas de grande escala”<sup>2</sup>.

A JP 3-0 descreve a gama de operações militares ao longo da dimensão do nível de esforço, o que não é muito útil. A Operação *Enduring Freedom* no Afeganistão e a estabilização do Iraque são, ambas,



Figura 1. Gama de Operações Militares, Publicação Conjunta 3-0, *Operações Conjuntas*

"Extremo Inferior"	<i>Varia segundo a escala e a sofisticação das capacidades do adversário</i>		"Extremo Superior"
<b>Operações de COIN, de contraterrorismo e de estabilização</b>	<b>Operações contra ameaças "híbridas" (isto é, atores não estatais providos de armas sofisticadas)</b>	<b>Guerra de mobilidade tradicional contra forças militares convencionais</b>	<b>Operações contra-A2/AD</b>

**Figura 2. Espectro de Operações Revisado**

“operações de grande escala”. Essas campanhas consumiram, em certos momentos, os esforços de cem mil ou mais soldados em cada um dos dois países; duraram anos de conflito contínuo; custaram centenas de bilhões de dólares; e resultaram em milhares de mortes de militares norte-americanos e dezenas de milhares de feridos. Com base em qualquer parâmetro razoável, as guerras no Iraque e no Afeganistão são operações de grande escala. Na verdade, as fases de estabilização das guerras nesses dois países acabaram exigindo um nível de esforço e uma duração consideravelmente maiores que as invasões que derrubaram seus governos, ambas as quais levaram apenas algumas semanas, e não anos.

As operações de estabilização e o combate de encontro convencional diferem consideravelmente em termos de Forças necessárias, adestramento e equipamentos. Por exemplo, a Força que invadiu o Iraque em 2003 era extremamente bem adestrada e equipada para derrotar o Exército de Saddam, mas estava menos preparada (inicialmente) para os desafios da estabilização e da contrainsurgência que se seguiram. A gama de operações militares apresentada na JP 3-0 não faz essa distinção. Segundo a referida publicação, tanto a invasão inicial do Iraque quanto a campanha de estabilização, que foi mais longa, sangrenta e dispendiosa, enquadram-se no extremo direito desse espectro. Se avaliada com base no nível de esforço, é discutível se a invasão inicial do Afeganistão (realizada por um número reduzido de Forças Especiais e agentes da CIA no terreno, além do poder aéreo) chegou a ser uma operação “de grande escala”. Por estar centrada em nível de esforço, a gama de operações militares descrita na JP 3-0 não registra diferenças qualitativas fundamentais entre

COIN, conflitos “híbridos”, operações militares convencionais e operações contra ameaças de A2/AD. Todas essas operações exigem diferentes capacidades, métodos e conceitos de operação. Um espectro definido somente por nível de esforço não apreende essas importantes distinções entre as operações, sendo, em consequência, de mínima utilidade.

### **Extremos Superior e Inferior de Quê?**

As operações militares variam segundo nível de esforço, duração, tipo de conflito, tipo de adversário ou muitas outras variáveis. Classificá-las ao longo de um espectro unidimensional é algo demasiadamente simplista e problemático em diversos aspectos. Não obstante, “espectro de operações” continua a ser uma útil ferramenta heurística ou de síntese. Embora os termos “alta intensidade” e “baixa intensidade” não façam mais parte do léxico conjunto formal do Departamento de Defesa dos EUA, muitos militares e funcionários civis do setor continuam a empregar “alto” e “baixo” para referir-se aos extremos de um espectro teórico de operações militares. No “extremo inferior” (ou “baixo”) desse espectro, estão atividades como operações de COIN, de contraterrorismo e de estabilização. No “extremo superior” (ou “alto”), encontram-se as operações contra ameaças de A2/AD, que estão entre os desafios mais sofisticados que as Forças norte-americanas talvez venham a enfrentar.

Explícita ou implicitamente, “intensidade” é, com frequência, a variável com base na qual as operações supostamente variam ao longo do espectro dos conflitos. Dependendo de quem esteja falando, “intensidade” pode significar nível de esforço, conforme o descrito na JP

3-0, ou grau de violência. De qualquer forma, “intensidade” é uma designação inadequada. As operações irregulares, como operações de COIN, de contraterrorismo ou de estabilização, podem exigir níveis consideráveis de esforço — em alguns casos, níveis notadamente maiores que operações convencionais de combate de encontro contra um Estado na disputa por um mesmo território. As operações de COIN, de contraterrorismo e de estabilização podem ser extremamente violentas. Para o militar no terreno, que se veja diante de uma complexa emboscada com fogo de metralhadoras, dispositivos explosivos improvisados ou minas e lança-rojões, pouco importa que o inimigo esteja vestindo uma farda ou não. As ações a serem tomadas no terreno são as mesmas. No Iraque e no Afeganistão, as tropas norte-americanas participaram de confrontos sangrentos e intensos nos escalões grupo de combate, pelotão e companhia. Caracterizar esse tipo de combate como sendo de “baixa intensidade” vai contra a lógica.

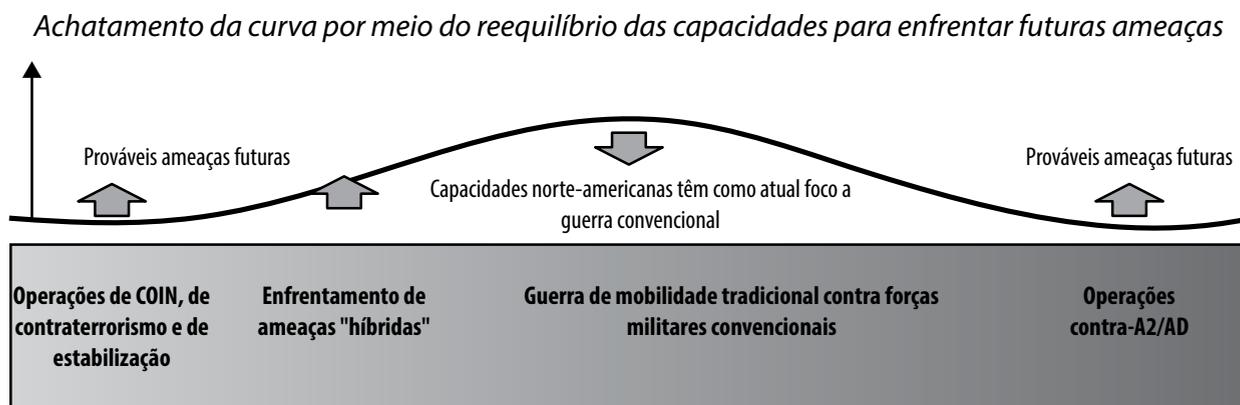
As operações militares se enquadram, realmente, ao longo de um espectro que varia segundo a escala e a sofisticação do adversário enfrentado. No “extremo inferior” desse espectro, estão as operações de COIN, de contraterrorismo e de estabilização. No “extremo superior”, encontram-se as operações contra-A2/AD. Conforme se passa do extremo “inferior” para o “superior”, as capacidades do adversário crescem em sofisticação tecnológica, adestramento

e poder de aumentar a escala das operações para formações de combate coesas organizadas e maiores.

Curiosamente, o que antes constituía o extremo superior hoje situa-se no meio do espectro. A guerra de mobilidade tradicional contra Forças Armadas convencionais não é o desafio mais sofisticado que as Forças norte-americanas possivelmente enfrentem. Os desafios mais sofisticados são as ameaças de adversários providos de capacidades de A2/AD.

Esse espectro é significativo e útil porque são necessários métodos, capacidades e conceitos de operação distintos para enfrentar adversários que se enquadrem em diferentes pontos ao longo do espectro. As capacidades e abordagens que sejam úteis contra adversários convencionais são, em geral, insuficientes em ambientes de A2/AD, onde novas abordagens inimigas visam a frustrar as modalidades norte-americanas tradicionais de projeção de poder. Embora os atuais carros de combate, helicópteros, viaturas de combate, caças, bombardeiros, navios, navios-aeródromos e satélites dos EUA sejam, de modo geral, qualitativamente proficientes para operações contra Forças convencionais, as operações contra-A2/AD exigem novas armas, como as de ataque a longa distância, e novos conceitos de operação, como bases dispersas e reforçadas, para aumentar a capacidade de resistência a ataques de mísseis.

As Forças inimigas convencionais podem ser consideradas “subordinadas” em relação a



**Figura 3. Reequilíbrio das Capacidades do Departamento de Defesa dos EUA**

Forças militares de Estados-nação avançados, com capacidades de A2/AD, mas esse não é o caso de inimigos que conduzam a guerra irregular. [O termo utilizado pelo autor, *lesser includeds*, ou “menores e inclusas”, referia-se, originalmente, a quaisquer operações, durante a Guerra Fria, que não o possível grande confronto com a União Soviética, segundo Thomas Barnett, e presumia que a capacidade para tal conflito de grande escala seria, necessariamente, suficiente para o enfrentamento de qualquer outra ameaça. — N. do T.] Quando passamos para o extremo inferior do espectro, em que os adversários não dispõem de armas tecnologicamente avançadas nem da instrução, adestramento e organização para conduzirem o combate aproximado contra Forças militares convencionais, eles respondem com o emprego das “armas dos fracos”: a insurgência e o terrorismo. No lugar de um confronto militar direto, eles se valem do apoio de populações civis e disfarçam sua movimentação em seu meio. O Departamento de Defesa dos EUA caracteriza essa modalidade de conflito como “guerra irregular”, definida da seguinte forma em sua Diretriz 3000.07:

Conflito violento entre atores estatais e não estatais por legitimidade e influência sobre as populações relevantes. A guerra irregular favorece abordagens indiretas e assimétricas, embora possa empregar a gama completa de capacidades militares e de outra natureza, a fim de enfraquecer o poder, influência e vontade de um adversário<sup>3</sup>.

A Diretriz 3000.07 compara a guerra irregular à “guerra tradicional”, sendo esta última definida da seguinte forma:

Forma de guerra entre as Forças militares convencionais de Estados, ou de alianças de Estados, em que o objetivo é derrotar as Forças Armadas de um adversário, destruir sua capacidade de combater ou conquistar ou reter território, visando a forçar uma mudança no governo ou políticas de um oponente<sup>4</sup>.

A guerra irregular e a guerra tradicional são, ambas, modalidades de guerra. A tradicional

envolve uma oposição direta às Forças militares de um inimigo em um combate de encontro. A guerra irregular apoia-se em influenciar populações para a conquista de objetivos políticos, incluindo estimular a insurgência, aterrorizar importantes grupos populacionais ou enfraquecer a vontade política de lutar do inimigo.

Como os tipos de operação apresentados anteriormente variam em escala e sofisticação tecnológica, as operações situadas no meio e à direita no espectro se enquadram, em geral, na definição de guerra tradicional, já que se opõem a adversários providos de Forças militares organizadas. As operações no extremo esquerdo do espectro são de caráter mais irregular, já que os adversários recorrem a abordagens centradas na população, a fim de compensar sua falta de sofisticação em meios militares tradicionais. Por sua vez, são necessárias abordagens centradas na população, como COIN, para derrotá-los.

Em algum ponto entre a insurgência e a guerra convencional está a “guerra híbrida”, que é uma combinação de abordagens irregulares e tradicionais. O termo “guerra híbrida” tem sido debatido em diversos foros<sup>5</sup>. Para fins do espectro revisado (Figura 2), “guerra híbrida” diz respeito a operações conduzidas por atores estatais ou não estatais que conjuguem abordagens irregulares e tradicionais. Um exemplo seria a posse, por atores não estatais, de armamentos sofisticados normalmente reservados às Forças Armadas de Estados-nação. Essas tecnologias podem incluir mísseis anticarro guiados de precisão, sofisticados sistemas portáteis de defesa antiáerea, veículos aéreos não tripulados, mísseis de cruzeiro antinavio e foguetes, artilharia e morteiros guiados de precisão. Essas capacidades podem permitir que atores híbridos resistam a Forças militares organizadas em combates de encontro. Ao mesmo tempo, as comunicações estratégicas destinadas a influenciar as populações relevantes constituem aspectos importantes da guerra híbrida. Derrotar as forças do inimigo no campo de batalha não é, por si só, suficiente para conquistar a vitória.

## **Impacto do Espectro Revisado**

Uma determinada operação pode passar por diversas fases e por várias ou mesmo todas as partes do espectro dos conflitos. A guerra no Iraque, por exemplo, começou como uma campanha militar tradicional contra Forças organizadas de um Estado-nação, evoluindo, em seguida, para uma contrainsurgência e, mais tarde, para uma operação de imposição da paz, que visava a suprimir uma crescente guerra civil entre sunitas e xiitas. Por fim, converteu-se em uma missão de assistência a Forças de segurança, objetivando a capacitação das Forças do governo iraquiano. Alguns adversários podem até empregar, simultaneamente, táticas e métodos de combate de diversos pontos no espectro.

As Forças dos EUA precisam estar preparadas para a possibilidade de que as operações passem, às vezes de maneira súbita e imprevista, de um ponto para outro no espectro, conforme os adversários busquem a modalidade de conflito mais vantajosa para a consecução de seus objetivos. Tanto atores estatais quanto não estatais buscam modernizar seus equipamentos e táticas militares e desenvolver capacidades mais à direita no espectro revisado. As vantagens históricas em superioridade tecnológica das Forças Armadas norte-americanas significam que seus adversários estatais e não estatais tentarão, também, empregar abordagens irregulares e centradas na população, para buscar resolver conflitos segundo lhes convier, levando populações a virar-se contra os EUA e enfraquecendo sua vontade de lutar.

Historicamente, os EUA têm sido fortes na parte intermediária do espectro dos conflitos, isto é, na guerra convencional. O extremo superior do espectro (operações contra-A2/AD) é novo, tendo evoluído conforme os adversários foram modernizando suas Forças militares e concebendo abordagens inteligentes para se oporem às forças norte-americanas. O extremo inferior do espectro existe há milênios, mas vem se tornando mais relevante para as Forças norte-americanas em tempos recentes, uma vez que a superioridade dos EUA na guerra convencional impele os adversários a empregar abordagens irregulares,

como a insurgência e o terrorismo. As capacidades norte-americanas, em sua maioria, ocupam o meio do espectro. O fato de não se converterem, necessariamente, em capacidades em um dos dois extremos, de A2/AD ou COIN, significa que a proficiência das Forças norte-americanas é insatisfatória em ambos.

As adaptações e investimentos recentes das Forças Armadas dos EUA, incluindo desde Unidades ribeirinhas e de Assuntos Cíveis até o novo bombardeiro de longo alcance, concentraram-se nos extremos do espectro. Buscando economia, o Departamento de Defesa se voltou, recentemente, às capacidades convencionais situadas no meio do espectro. Por exemplo, nos últimos anos, o Exército reduziu seus meios blindados e de artilharia a fim de abrir espaço para capacidades centradas em COIN, como equipes de assuntos cíveis ou de apoio de informação. Contudo, ainda há lacunas significativas tanto no extremo superior quanto no inferior. Conforme as pressões orçamentárias crescerem, o processo de reequilibrar capacidades por meio da distribuição de recursos para os dois extremos do espectro continuará não apenas no Exército, como também nas demais Forças Singulares.

### **Não é um Caso de “Ameaça Subordinada”**

Superar os desafios gerados por adversários situados em diferentes pontos do espectro requer capacidades distintas. Os desafios impostos por adversários que empregam capacidades menos sofisticadas e, portanto, abordagens irregulares, não são “subordinados” aos apresentados por adversários convencionais ou de A2/AD mais sofisticados. A modalidade de guerra muda em termos qualitativos, à medida que nos aproximamos do extremo inferior do espectro. As Forças Armadas dos EUA precisam estar aptas a lidar com todo o espectro, o qual afeta cada Força de forma diferente.

As abordagens de A2/AD desafiam os conceitos norte-americanos tradicionais de projeção de poder aéreo e marítimo. Por isso, a Marinha e a Força Aérea dos EUA precisam concentrar a maior parte de seus esforços em operações em ambientes de A2/AD. A guerra tradicional contra adversários convencionais menos sofisticados é, de modo

geral, “subordinada” a operações contra-A2/AD. Por exemplo, os caças de quinta geração podem desempenhar as mesmas missões que os de quarta geração. Sua operação é consideravelmente mais cara, porém, o que sugere que se adote uma combinação de ambos os tipos de aeronave, quando possível. O mesmo se aplica a navios. Empregar um contratorpedeiro em uma missão antipirataria ou de segurança marítima na qual um barco patrulha ou uma fragata fossem soluções aceitáveis seria uma abordagem excessivamente cara. Uma mistura de capacidades seria uma forma melhor de prover os meios de alta qualidade necessários para o pequeno número de missões extremamente desafiadoras situadas no extremo superior do espectro e a quantidade exigida para uma ampla gama de possíveis contingências.

Entretanto, algumas capacidades aéreas e marítimas situadas no “extremo inferior”, para a condução de operações de COIN, contraterro-rismo e estabilização e o fornecimento de apoio às Forças Terrestres nesses tipos de conflito, ainda são necessárias, não sendo, obrigatoriamente, “subordinadas” às operações enquadradas no extremo superior. Meios como Forças ribeirinhas, assuntos civis marítimos, VANT *Predator* e *Reaper* e aeronaves de ataque leve são qualitativamente diferentes de contratorpedeiros, caças de quinta geração e bombardeiros. Embora a Força Aérea e a Marinha dos EUA devam ter como foco principal as ameaças de A2/AD, alguns recursos devem permanecer dedicados a missões de guerra irregular.

O Exército e o Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA encaram desafios distintos. Diferentemente da Força Aérea e da Marinha, desafiadas por conceitos de A2/AD destinados a frustrar as modalidades norte-americanas tradicionais de projeção de poder, as Forças Terrestres dos EUA detêm vantagens significativas sobre qualquer exército terrestre inimigo. Seus principais desafios advêm de operações de guerra irregular situadas no extremo inferior do espectro, as quais não são “subordinadas” à guerra tradicional, como aprendemos no Iraque e no Afeganistão. Um Corpo de Fuzileiros Navais e um Exército voltados,

primordialmente, à guerra tradicional contra Forças militares de um Estado-nação não serão suficientemente competentes em operações de COIN e de estabilização para enfrentar adversários que empreguem táticas irregulares.

Tanto o Exército quanto o Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA devem estar aptos a conduzir operações centradas na população para estabilizar regiões “subgovernadas” e a desenvolver a capacidade de segurança de países parceiros, permanecendo, ao mesmo tempo, proficientes na manobra de armas combinadas, para destruir Forças militares organizadas em um combate de encontro. O fato de as operações de estabilização e de contrainsurgência poderem durar anos ou décadas representa um desafio ainda maior para as Forças Terrestres ao exigir uma base de forças em rodízio. A proficiência norte-americana em operações convencionais de conquista de terreno, por outro lado, permite que o país as conclua em uma questão de meses, se não semanas ou dias. Assim, para que as operações convencionais e as operações de COIN/estabilização possam ter o mesmo peso (porque campanhas convencionais podem rapidamente se converter em COIN), é preciso adestrar, equipar e planejar a maior parte das Forças Terrestres para estas últimas.

---

***Para o militar no terreno, que se veja diante de uma complexa emboscada com fogo de metralhadoras, dispositivos explosivos improvisados ou minas e lança-rojões, pouco importa que o inimigo esteja vestindo uma farda ou não.***

Ainda não sabemos se, para obtermos proficiência em ambos os tipos de operação, será melhor buscar um ponto ideal entre eles ou voltar segmentos da força em direção a cada tipo de conflito. Se existe um ponto intermediário entre a guerra convencional e a COIN, ele consiste na guerra “híbrida” contra atores

não estatais providos de armas sofisticadas, que operam em meio a populações civis e conduzem, simultaneamente, modalidades irregulares e tradicionais de guerra. Não basta adestrar e equipar tropas para o combate contra Forças convencionais apenas, pois as operações de estabilização e de COIN não lhes são “subordinadas”. Entretanto, como as ameaças híbridas empregam tanto meios tradicionais quanto irregulares, seu enfrentamento requer a condução simultânea de abordagens centradas na população e do combate de encontro direto. Uma Força Terrestre centrada em ameaças híbridas, que pudesse destruir Forças inimigas e influenciar populações, talvez fosse capaz de combater ao longo de todo o espectro dos conflitos, desempenhando tanto operações convencionais quanto operações de COIN.

### Esclarecimento do Léxico

Para que os profissionais de defesa militares e civis possam se comunicar efetivamente uns com os outros, será preciso dizer o que se quer dizer. Termos como “alta intensidade” são enganosos e confusos e devem ser abandonados. É simplesmente absurdo classificar como “baixa intensidade” as longas, sangrentas e custosas fases de contrainsurgência das guerras no Iraque e no Afeganistão, tanto em termos do nível de esforço quanto do grau de violência.

Um espectro de operações militares que varie apenas em nível de esforço não é útil, porque não destaca diferenças qualitativas fundamentais entre operações de COIN, guerra híbrida, guerra convencional e operações contra-A2/AD.

Um espectro que varie em escala e sofisticação das capacidades do inimigo é mais sensato e útil para descrever como os vários tipos de conflito (de COIN e guerra híbrida a ambientes de A2/AD) afetam as forças norte-americanas. Essas operações exigem capacidades, métodos e conceitos de operação distintos. As Forças Armadas dos EUA são, historicamente, fortes na guerra convencional, situada no meio do espectro, mas capacidades nessa área não são tão úteis em outros pontos dele. Sendo assim, o Departamento de Defesa está achatando a curva de capacidades. A pasta vem ampliando investimentos nos extremos superior (A2/AD) e inferior (COIN) do espectro e, na medida em que restrições orçamentárias exigem uma compensação, assumindo riscos na área intermediária.

As crescentes pressões orçamentárias vêm reduzindo os recursos. Enquanto isso, potenciais inimigos continuam a modernizar suas capacidades de A2/AD, e a instabilidade em regiões “subgovernadas” continua a ameaçar os interesses dos EUA. Diante dessas condições, o reequilíbrio da força deve continuar.**MR**

---

### REFERÊNCIAS

1. DEPARTMENT OF DEFENSE, *Quadrennial Defense Review* (Feb. 2010), p. 8-9, disponível em: <[http://www.defense.gov/qdr/images/QDR\\_as\\_of\\_12Feb10\\_1000.pdf](http://www.defense.gov/qdr/images/QDR_as_of_12Feb10_1000.pdf)>.

2. CHAIRMAN OF THE JOINT CHIEFS OF STAFF, *Joint Publication 3-0, Joint Operations* (22 Mar. 2010), 1-8, disponível em: <[http://www.fas.org/irp/doddir/dod/jp3\\_0.pdf](http://www.fas.org/irp/doddir/dod/jp3_0.pdf)>.

3. DEPARTMENT OF DEFENSE (DOD), *DOD Directive 3000.07, Irregular Warfare (IW)* (1 Dec. 2008), p. 11, disponível em: <<http://www.dtic.mil/whs/directives/corres/pdf/300007p.pdf>>.

4. *Ibid.*, p. 11.

5. Para uma breve visão geral, consultar HOFFMAN, Frank. “Hybrid Warfare and Challenges”. *Joint Force Quarterly* 52 (January 2009): p. 36.

# Colocando o *Design* em Ação: O Planejamento e a Arte do Comando em Combate

General (BG) Edward C. Cardon e Tenente-Coronel Steve Leonard, Exército dos EUA

*O design não é um processo nem uma lista de verificação. É uma metodologia de pensamento crítico e criativo, que visa a ajudar os comandantes a entender o ambiente, analisar problemas e considerar possíveis abordagens, de modo que possam explorar oportunidades, identificar vulnerabilidades e antever transições durante uma campanha.*

—FM 5-0, O Processo de Operações

*Publicado originalmente na edição de Mar-Abr de 2010 (em inglês) da Military Review.*

COM A PUBLICAÇÃO da mais recente edição do Manual de Campanha 5-0 — *O Processo de Operações (FM 5-0 — The Operations Process)*, a doutrina do Exército dos Estados Unidos da América (EUA) está na iminência da mudança mais significativa, possivelmente, em sua metodologia de planejamento em mais de uma geração. Embora seus métodos comprovados para a condução de um planejamento ponderado tenham mudado muito pouco desde sua introdução, o mundo à sua volta passou por transformações fundamentais de paradigma, que ameaçam invalidá-los. Embora continue a ser um modelo indispensável para

os problemas apresentados por um ambiente de segurança bipolar, o Processo Decisório Militar do Exército dos EUA (*Military Decision Making Process — MDMP*) não oferece as ferramentas cognitivas avançadas necessárias para solucionar os problemas complexos e mal estruturados comuns às operações contemporâneas. A introdução do *design* no FM 5-0 sana essa deficiência na doutrina, fornecendo, ao mesmo tempo, uma boa abordagem para lidar com os desafios inerentes aos conflitos do século XXI.

O FM 5-0 o define da seguinte forma: “metodologia para aplicar o pensamento crítico e criativo para entender, visualizar e descrever problemas complexos e mal estruturados e desenvolver abordagens para resolvê-los”<sup>1</sup>. Ao contrário do planejamento formal e detalhado, o *design* não é

---

*Quando da publicação do artigo original, o General Edward C. Cardon servia como Subcomandante do U.S. Army Command and General Staff College, no Centro de Armas Combinadas, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas. É bacharel pela Academia Militar de West Point e mestre pela Escola de Guerra Naval e Escola de Guerra Nacional, da National Defense University, dos EUA. Serviu como Comandante da 4ª Equipe de Combate de Brigada, 3ª Divisão de Infantaria, e como Subcomandante (apoio) da 3ª Divisão de Infantaria no Iraque (2004-2009). [É, atualmente, o Comandante da 2ª Divisão de Infantaria, na Coreia do Sul. Serviu, anteriormente, como Subcomandante de Suporte às Forças dos EUA no Iraque.]*

*O Tenente-Coronel Steve Leonard, um estrategista do Exército dos EUA, é diretor do Grupo de Iniciativas do Comandante para o Centro de Armas Combinadas no Forte Leavenworth, Estado do Kansas. Redigiu a doutrina sobre operações de estabilização do Exército dos EUA e foi um dos principais redatores da edição de 2008 do Manual de Campanha 3-0. Concluiu o bacharelado pela University of Idaho e o mestrado pela Murray State University e pela Escola de Estudos Militares Avançados (SAMS). Serviu em várias funções de comando e estado-maior no território continental dos EUA, na Europa e no Sudoeste Asiático.*

[BG-Brigadier General, primeiro posto de oficial-general no Exército dos EUA, cuja antiguidade está situada entre os postos de Coronel e de Major General (MG – posto equivalente a General de Brigada, no Brasil). — N. do T.]

um processo, e sim uma abordagem para organizar as atividades mais conceituais e abrangentes do comando em combate. É uma atividade iterativa, que ocorre ao longo do processo de operações “antes e durante o planejamento detalhado, na preparação e durante a execução e análise”<sup>2</sup>.

### Por que Conduzir o *Design*?

*O design não é uma função a ser cumprida, mas um processo vivo. Deve refletir a contínua aprendizagem e adaptação [...] É dinâmico, ao mesmo tempo que o ambiente e [...] o entendimento do ambiente são dinâmicos.*

—FM 3-24, Contrainsurgência

A doutrina do Exército dos EUA estabelece uma tênue distinção no planejamento, reconhecendo que ele consiste em dois componentes separados, mas intimamente ligados: o *design*, que representa a parte conceitual do planejamento; e o planejamento detalhado, conduzido com métodos formais, como o MDMP ou o Processo de Planejamento de Operações Conjuntas (*Joint Operations Planning Process — JOPP*)<sup>3</sup>. O *design* não é um substituto desses processos nem se destina a reproduzir alguma etapa do planejamento detalhado. Em vez disso, vem a complementar os processos de planejamento tradicionais (figura 1). Em uma era em que as operações são normalmente afetadas por um número bem maior de fatores que em qualquer outra época de nossa história, o *design* oferece as *ferramentas de pensamento* necessárias para o desenvolvimento de uma compreensão mais



Gravura: Exército mongol em área ao longo do Rio Indo (atual Paquistão), 1221 d.C. Os mongóis eram naturalmente hábeis no *design* operacional. Expulsaram os turcos de Khwarezmia da região de Amu Darya para a Índia e o Iraque, destruindo aquele império muçulmano.

profunda do contexto da situação, a identificação das causas subjacentes do conflito e a formulação de abordagens flexíveis para solucioná-las<sup>4</sup>.

Muitos dos conceitos que servem de base ao *design* não são novos. Há anos que comandantes superiores intuitivos utilizam seus princípios para aprimorar seu entendimento do ambiente operacional; formar equipes de indivíduos seletos,

Planejamento do Exército		
	<i>Design</i>	Processo Decisório Militar (MDMP)
<b>Papel do Comando em Combate</b>	Entender/Visualizar/Descrever	Dirigir
<b>Componente do Planejamento</b>	Conceitual	Detalhado
<b>Abordagem do Problema</b>	Enquadrar	Resolver
<b>Raciocínio Crítico</b>	Indutivo	Dedutivo
<b>Produto</b>	Conceito de <i>Design</i>	Plano ou Ordem

**Figura 1. O Conceito de Planejamento do Exército dos EUA**

que lhes auxiliem na análise e assessoramento; e explorar o diálogo e a avaliação de modo a desenvolver “organizações que aprendem”. A introdução de uma abordagem doutrinária no FM 5-0 marca a codificação de uma metodologia do *design*, que complementa e reforça uma formulação clara e eficaz do comando em combate.

Na última década, apareceram outros modelos, que prometiam otimizar a capacidade da Força em criar soluções para os problemas complexos e mal estruturados que vêm se tornando cada vez mais comuns. As operações baseadas em efeitos (*effects-based operations* — EBO) valeram-se da teoria da complexidade e da análise de sistemas fechados para oferecer uma visão holística do ambiente operacional com suas partes constituintes inter-relacionadas. Embora a Força Aérea dos EUA tenha implantado um modelo de EBO baseado na complexidade estrutural, ele não se mostrou adequado à natureza interativa das operações conduzidas em meio à população. O *design* operacional sistêmico (*systemic operational design* — SOD) tem muitas características em comum com o *design*, mas sua aplicação mostrou-se demasiadamente complicada e dependente de um estado-maior para a maioria dos comandantes operacionais. Embora tenham parecido bastante promissores, a princípio, tanto as EBO quanto o SOD acabaram sendo rejeitados. Aproveitando e desenvolvendo as lições extraídas desses modelos anteriores, o *design* oferece uma metodologia relativamente simples, que pode ser aplicada em qualquer escalão e em qualquer situação.

---

**O design operacional sistêmico tem muitas características em comum com o design, mas sua aplicação mostrou-se demasiadamente complicada.**

### Os Objetivos do Design

*O raciocínio, visão de futuro, instinto, experiência e visualização do comandante são particularmente importantes durante o esforço inicial do design, quando a identificação da verdadeira natureza*

*de um problema complexo e a formulação de uma abordagem para solucioná-lo orientarão o planejamento e execução posteriores*<sup>5</sup>.

—General James N. Mattis, Comando das Forças Conjuntas dos EUA

De modo geral, o *design* visa a alcançar quatro objetivos distintos, que são essenciais para transformar as condições do ambiente operacional. Esses objetivos sustentam a lógica cognitiva das atividades do comando em combate e se refletem no raciocínio que, mais tarde, orientará o planejamento detalhado. Individualmente, os objetivos do *design* são componentes vitais da aplicação eficaz da arte operacional. Coletivamente, são essenciais para minimizar os efeitos da complexidade — incerteza, acaso e fricção — sobre as operações em uma era de *conflitos persistentes*<sup>6</sup>.

**Entender problemas mal estruturados.** O conflito persistente está na base de nossa visão do ambiente operacional e apresenta uma ampla gama de problemas aos comandantes e seus estados-maiores nas operações do século XXI<sup>7</sup>. Entender esses problemas no contexto do ambiente operacional — sua natureza e suas características centrais — é fundamental ao *design* e essencial para o êxito em uma era de conflitos persistentes. Em termos gerais, esses problemas vão de simples e bem estruturados a complexos e mal estruturados<sup>8</sup>.

Compreender problemas complexos e mal estruturados é essencial para a minimização dos efeitos da complexidade sobre operações no amplo espectro. Esse entendimento, obtido por meio da cooperação no diálogo e na análise, facilita a aprendizagem e permite que os comandantes avaliem melhor os inúmeros fatores que influenciam e interagem com as operações. Analisar os complexos inter-relacionamentos entre esses fatores e sua influência nas operações é fundamental para o entendimento, capacitando o comandante a tomar decisões melhores em termos qualitativos.

**Antever mudanças.** Em vez de reagirem ao desenrolar dos acontecimentos, os comandantes e estados-maiores utilizam o *design* para antever mudanças no problema e no ambiente operacional

e administrar transições antes que ocorram. Por meio de sua aplicação, os comandantes e estados-maiores consideram potenciais decisões e ações, avaliando possíveis abordagens operacionais para determinar como elas contribuirão para a obtenção do estado final pretendido. O *design*, por si só, não garante sucesso na previsão de mudanças nem que alguma ação amistosa vá melhorar a situação. Contudo, ele fornece um valioso conjunto de ferramentas de pensamento, para ajudar os comandantes e estados-maiores a antever mudanças e a desenvolver, inovar e adaptar abordagens. O *design* iterativo, cooperativo e focalizado oferece o meio para efetivamente antever mudanças, aumentando a adaptabilidade e a agilidade da Força.

---

### **O exercício do design é inerentemente contínuo e proativo.**

**Criar oportunidades.** A metodologia do *design* ajuda os comandantes a pôr em movimento ações que permitam que Forças amigas atuem de forma decisiva e direcionada, moldando a situação conforme os acontecimentos se desenrolem. O exercício do *design* é inerentemente contínuo e proativo; cria oportunidades para o sucesso ao estabelecer as condições para isso antes do início das operações. Também facilita o Comando de Missão, garantindo que as Forças estejam prontas para apossar-se da iniciativa e, mediante o planejamento detalhado, estejam continuamente aptas a buscar oportunidades para explorá-la, ao mesmo tempo que protegem potenciais vulnerabilidades. Isso possibilita que os comandantes ajam prontamente, conforme surjam oportunidades, ou se valham do risco para criá-las, na falta de uma direção clara.

**Reconhecer e administrar transições.** Em uma era de conflitos persistentes, o Exército dos EUA requer comandantes versáteis, pensadores críticos e criativos que sejam capazes de reconhecer e administrar a infinidade de transições necessárias para alcançar o êxito. Em uma situação dinâmica e complexa, essas

transições não incluem apenas as de forças amigas, mas também as dos adversários e do ambiente operacional. Os comandantes e estados-maiores devem possuir a versatilidade para atuar em qualquer ponto ao longo do espectro dos conflitos e a visão para antever e adaptar-se a transições no decorrer de uma operação. O *design* fornece as ferramentas cognitivas para reconhecer e administrar transições, identificar e empregar soluções adaptáveis e inovadoras, criar e explorar oportunidades, proteger potenciais vulnerabilidades e converter o risco em vantagem durante essas transições.

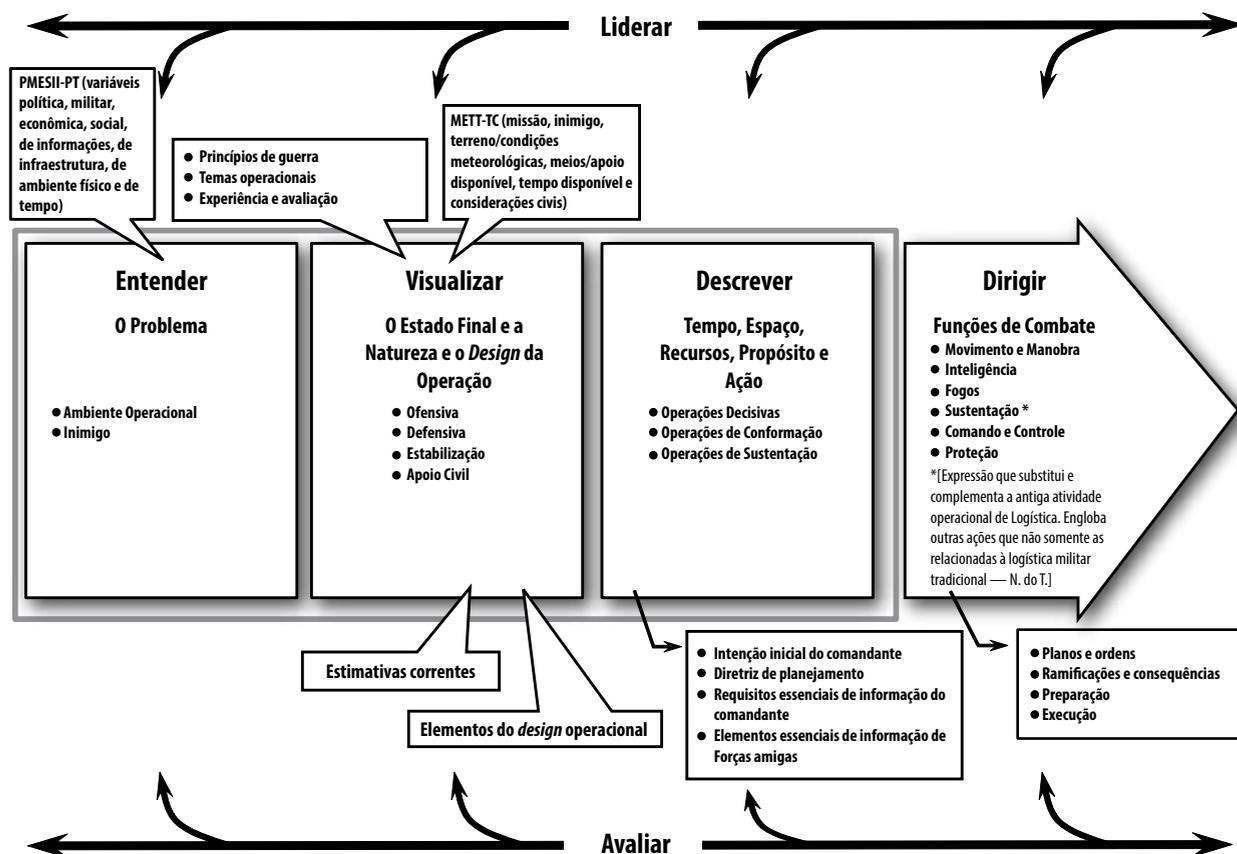
### **O Design e o Comando em Combate**

*Dada a natureza inerentemente incerta da guerra, o objeto do planejamento não é eliminar nem minimizar a incerteza, mas estimular ações decisivas e efetivas em meio a esta.*

—FM 3-07, Operações de Estabilização

O comandante é a figura central na condução do *design*. Com sua experiência e entendimento, sua presença faz-se essencial para contribuir com orientações sábias, uma avaliação sensata e a tomada de decisões por todo o processo de operações. Sua liderança e interação com o estado-maior são enriquecidas com sua experiência, conhecimentos, caráter e intuição. O *design* apoia sua execução do comando em combate, fornecendo uma metodologia que contribui para aumentar o entendimento em situações especialmente dinâmicas (figura 2). Dá base à expressão cognitiva do comando em combate, reforçando a capacidade do comandante para entender, visualizar e descrever<sup>9</sup>. Ajuda os comandantes e estados-maiores a desenvolver uma compreensão detalhada do ambiente operacional, a enquadrar o contexto da situação e a formular soluções efetivas para problemas complexos e mal estruturados. Proporciona as ferramentas de pensamento para gerar mudanças, moldando uma situação existente rumo a um objetivo ou condição desejada.

O êxito na condução do *design* depende de uma liderança efetiva e decisiva, que tenha como



**Figura 2. Design e Comando em Combate**

base a participação ativa e o contínuo diálogo e colaboração. Isso facilita o planejamento e análise paralelos e cooperativos e apoia o desenvolvimento de um entendimento e visualização compartilhados, essenciais para se tirar proveito do pleno potencial de uma organização que aprende. Com a metodologia do *design*, o comandante e o estado-maior convertem o poder intelectual em estado bruto em efetivo poder de combate.

A inovação e a adaptação são vitais para o comando em combate e estão entre os princípios centrais do *design*. O FM 5-0 afirma que a “inovação implica adotar uma nova abordagem em relação a uma situação cotidiana ou conhecida, enquanto a adaptação envolve adotar uma solução conhecida e adequá-la a uma situação específica, ou reagir efetivamente a mudanças no ambiente operacional”<sup>10</sup>. A formulação clara do comando em combate por meio do *design* ajuda

o comandante a liderar um trabalho inovador e adaptável e guia o processo de operações. O *design* estimula a aprendizagem contínua, facilitando, ao mesmo tempo, o diálogo ativo e a colaboração, imprescindíveis ao entendimento e à tomada de decisão ao longo do comando em combate.

### Fundamentos do Design

*O ambiente operacional da atualidade apresenta situações tão complexas que compreendê-las — quanto mais tentar modificá-las — está além da capacidade de um único indivíduo.*

—FM 5-0, O Processo de Operações

Em sua essência, o *design* fornece as ferramentas de pensamento para melhor entendermos e minimizarmos os efeitos negativos da complexidade sobre operações no amplo espectro. Segundo Gary A. Klein, pesquisador em psicologia, nos

conflitos persistentes, em que as operações em meio à população são a norma, a complexidade é onipresente; a incerteza, o acaso e a fricção são comuns a todos os ambientes operacionais<sup>11</sup>. A simplicidade é uma das chaves para a criação de um entendimento compartilhado da situação, do problema e da solução. Ela parte de um referencial em comum, obtido com o contínuo diálogo e colaboração — princípios centrais do *design*. Como no caso de qualquer atividade, esses princípios refletem os fundamentos dos quais depende o sucesso. No *design*, os fundamentos ajudam a fazer frente aos efeitos da complexidade, ao incentivarem os comandantes a exercer a iniciativa, aceitar o risco e aproveitar oportunidades.

---

### **O efetivo exercício do design está fortemente amparado nos fundamentos do pensamento crítico e criativo.**

**Aplicar o pensamento crítico.** O efetivo exercício do *design* está fortemente amparado nos fundamentos do pensamento crítico e criativo. O pensamento crítico, advindo da avaliação direcionada e refletida e do raciocínio, estimula a aprendizagem contínua, essencial à adaptação no *design*. O pensamento criativo estimula a inovação ao tirar proveito da imaginação, discernimento e novas ideias. Com a aplicação do pensamento crítico e criativo, o diálogo e colaboração contínuos contribuem para o desenvolvimento de um entendimento compartilhado da situação e do ambiente operacional, aprimorando, ao mesmo tempo, o caráter frequentemente falho do pensamento individual. O pensamento crítico envolve fazer perguntas adequadas, colher informações relevantes, extrair conclusões sensatas e efetivamente comunicar a essência destas aos outros.

Ajuda, ainda, a filtrar o enorme volume de informações e a identificar quais delas são as mais relevantes para a situação. Esse é um passo importante para minimizar o risco associado

com diretrizes que não consideram todas as complexidades do ambiente operacional. O pensamento crítico ajuda a esclarecer diretrizes e capacita os comandantes a alcançar um entendimento mútuo da situação corrente e do estado final pretendido.

**Entender o ambiente operacional.** O entendimento é fundamental para o *design*. Permite que os comandantes reconheçam o caráter dinâmico do ambiente operacional, para visualizar melhor os efeitos de suas decisões e ações sobre ele. Isso fomenta um processo decisório melhor e maior integração das operações militares com os demais instrumentos do poder nacional e internacional. Em um ambiente operacional caracterizado pela presença de parceiros conjuntos, interagências, intergovernamentais e multinacionais, tal entendimento é essencial para o sucesso.

Desenvolvê-lo é um processo contínuo, facilitado pelo diálogo, colaboração e circulação. O entendimento nunca será perfeito, mas reconhecer sua natureza incompleta contribuirá para a identificação das consequências pretendidas e imprevistas, que possam resultar de esforços bem intencionados, ou prejudicá-los. Esse reconhecimento revela o caráter dinâmico das interações humanas e a importância de analisar os fatores que contribuem para o entendimento. Os comandantes podem obtê-lo explorando fontes e perspectivas variadas e consultando diversas esferas de conhecimento. O entendimento permite que o comandante e o estado-maior busquem e lidem com a complexidade antes de tentarem impor a simplicidade.

**Solucionar o problema certo.** Nos últimos anos, os processos militares tradicionais de planejamento detalhado se mostraram especialmente efetivos na resolução de problemas, embora nem sempre do *problema certo*. A aplicação eficaz do *design* representa, muitas vezes, a diferença entre solucionar o problema corretamente e solucionar o problema certo. O *design* é essencial para a identificação e resolução do problema certo. Os comandantes e estados-maiores o empregam para examinar minuciosamente os sintomas, as tensões

subjacentes e as causas do conflito no ambiente operacional. A partir dessa perspectiva, podem identificar o problema básico com maior clareza e determinar como melhor solucioná-lo com planos e ordens viáveis.

**Adaptar-se a condições dinâmicas.** A inovação e a adaptação proporcionam a flexibilidade que permite que o comandante e o estado-maior se ajustem à natureza dinâmica do ambiente operacional. Com isso, aproveitam oportunidades efêmeras ao rapidamente reconhecerem e explorarem as decisões e ações que levarão a resultados favoráveis, descartando as demais. Os comandantes não contam em serem capazes de antever todos os desafios e oportunidades. Utilizam, em vez disso, a contínua avaliação, inovação e adaptação, para manobram cognitivamente em meio às condições complexas e dinâmicas do ambiente operacional. A avaliação incentiva a inovação e a adaptação, sendo essencial à metodologia do *design*.

A adaptação requer medidas de efetividade claramente expressas, as quais, por sua vez, proporcionam um meio para avaliar o sucesso e o fracasso, ao mesmo tempo que revelam oportunidades para a inovação. Normalmente, isso envolve reenquadrar a situação, de modo a alinhá-la com novas informações e experiências que refutem o entendimento existente. Por meio do enquadramento e reenquadramento, o *design* fornece uma base para a aprendizagem e contribui para a maior clareza de visão essencial para que um comandante seja bem-sucedido.

**Alcançar os objetivos designados.** Expressar claramente o comando em combate por meio do *design* é fundamental para o sucesso em todos os níveis da guerra. Como afirma Klein: “Se a conexão entre estratégia e tática estiver clara, a probabilidade de que as ações táticas se convertam em êxito estratégico aumentará consideravelmente”<sup>12</sup>. Muitas vezes, é difícil integrar e sincronizar sequências de ações táticas para alcançar um objetivo estratégico, ainda mais no caso de problemas complexos e mal estruturados. Por meio do *design*, os comandantes acionam as atividades cognitivas que consolidam a ligação

entre ações táticas e objetivos estratégicos. À medida que cresce o entendimento do ambiente operacional e do problema, a metodologia do *design* ajuda a fortalecer esse vínculo entre tática e estratégia, promovendo coerência operacional, unidade de esforço e sucesso estratégico.

### A Metodologia do *Design*

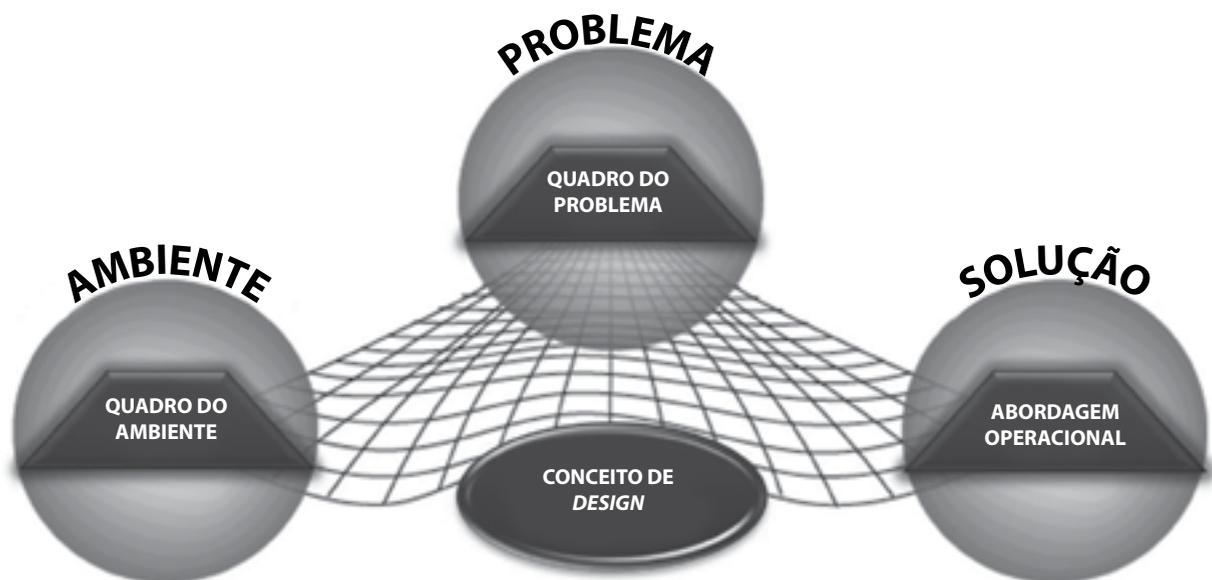
*O design tem como foco aprender sobre um problema desconhecido e explorar esse entendimento para criar uma abordagem ampla quanto à resolução de problemas [...] Os designers aprendem sobre o problema por meio do diálogo com o cliente, questionando continuamente suas próprias premissas e sondando os limites de seu conhecimento.*

—Panfleto do Centro de Instrução e Doutrina TP 525-5-500,  
*Apreciação do Comandante e Design de Campanha*

No que diz respeito à aplicação, o *design* compreende três atividades ou *espaços* distintos: enquadrar o ambiente operacional, que corresponde ao *espaço do ambiente*; enquadrar o problema, que considera o *espaço do problema*; e contemplar abordagens operacionais, o que determina o *espaço da solução* (figura 3). Esses espaços representam as atividades iterativas e contínuas que produzem, em conjunto, um conceito de *design* útil, que orientará o planejamento detalhado. Juntas, representam o paradigma de aprendizagem organizacional, que visa a responder três perguntas básicas:

- Em que contexto o *design* será implementado (o espaço do ambiente)?
- Que problemas devem ser tratados e em que se deve atuar (o espaço do problema)?
- Como o problema será solucionado ou administrado (o espaço da solução)?

Com o exercício do *design*, o comandante e o estado-maior consideram as condições, circunstâncias e fatores que afetam o emprego de capacidades e recursos, assim como as variáveis relevantes para a tomada de decisão. Quando os esforços iniciais não geram o entendimento necessário dos comportamentos ou acontecimentos, os comandantes reenquadram sua compreensão do ambiente operacional e do problema. Esse ciclo



**Figura 3. Atividades de *design***

de investigação lógica, análise contextual, aprendizagem transformadora e síntese ampara-se no contínuo diálogo e colaboração. Estes últimos são essenciais ao *design*, conferindo oportunidades para uma revisão do entendimento ou das abordagens, conforme o problema e as condições dinâmicas do ambiente operacional continuem a evoluir.

O *design* é uma metodologia não linear, que flui livremente entre o enquadramento do ambiente e o enquadramento do problema, considerando, ao mesmo tempo, abordagens operacionais. Não há linhas nítidas que separem as atividades individuais. Quando se levanta uma ideia ou questão, o comandante e o estado-maior podem abordá-la no espaço adequado, mesmo que ela esteja fora do foco do momento. Conforme forem adquirindo mais conhecimentos ou derem início a uma nova linha de questionamento, poderão transferir seu foco entre as atividades, ampliando o entendimento e aprimorando possíveis abordagens operacionais para solucionar o problema.

#### **Enquadramento do Ambiente Operacional.**

Enquadrar inclui selecionar, organizar, interpretar e definir uma realidade complexa, a fim de estabelecer limites para a análise, o entendimento e a ação. O enquadramento

facilita a geração de hipóteses ou de modelos que demarcam o aspecto do ambiente operacional ou problema em pauta, oferecendo uma perspectiva a partir da qual problemas complexos e mal estruturados possam ser mais bem compreendidos e tratados.

Para desenvolver uma compreensão mais detalhada do ambiente operacional, o comandante e o estado-maior se concentram em definir, analisar e sintetizar as características das variáveis operacionais<sup>13</sup>. Isso ajuda na visualização e descrição de agrupamentos, relacionamentos ou interações entre os atores relevantes e as variáveis operacionais. É uma importante atividade de aprendizagem, que normalmente inclui uma análise das variáveis operacionais e uma avaliação da interação dinâmica e dos relacionamentos entre os outros inúmeros fatores no ambiente operacional.

**Quadro do ambiente.** O comandante e o estado-maior desenvolvem um entendimento contextual da situação ao enquadrarem o ambiente operacional. O quadro do ambiente serve de base para o entendimento no comando em combate, registrando a história, a cultura, o estado atual e os futuros objetivos dos atores relevantes no ambiente operacional. Capacita os

comandantes a prever futuros acontecimentos e os efeitos de possíveis ações e decisões. Explica, ainda, os atores e os relacionamentos dentro do ambiente operacional, evoluindo por meio da aprendizagem contínua.

Dentro dos limites do quadro do ambiente, comandantes e estados-maiores analisam as orientações e diretrizes existentes, descrevem as condições presentes, definem o estado final pretendido e as condições que o apoiam e identificam relacionamentos e interações entre atores relevantes e variáveis operacionais. Analisam os atores que exercem uma influência significativa dentro do ambiente operacional, com o entendimento de que atores individuais raramente compartilham dos mesmos objetivos.

**Estado final e condições.** O estado final pretendido consiste nas condições que, se obtidas, representam o cumprimento da missão<sup>14</sup>. Como toda operação deve se concentrar em um estado final alcançável, decisivo e claramente definido, o êxito depende de uma descrição exata dessas condições, as quais podem ser tangíveis ou intangíveis, militares ou não militares. Podem centrar-se em fatores físicos ou psicológicos. Podem descrever ou relacionar-se a percepções, níveis de compreensão, coesão entre grupos ou relacionamentos entre organizações ou indivíduos. Formam, por fim, a base para decisões que garantam que as operações evoluam continuamente rumo ao estado final pretendido.

#### QUADRO DO AMBIENTE: QUAL É O CONTEXTO DA SITUAÇÃO?

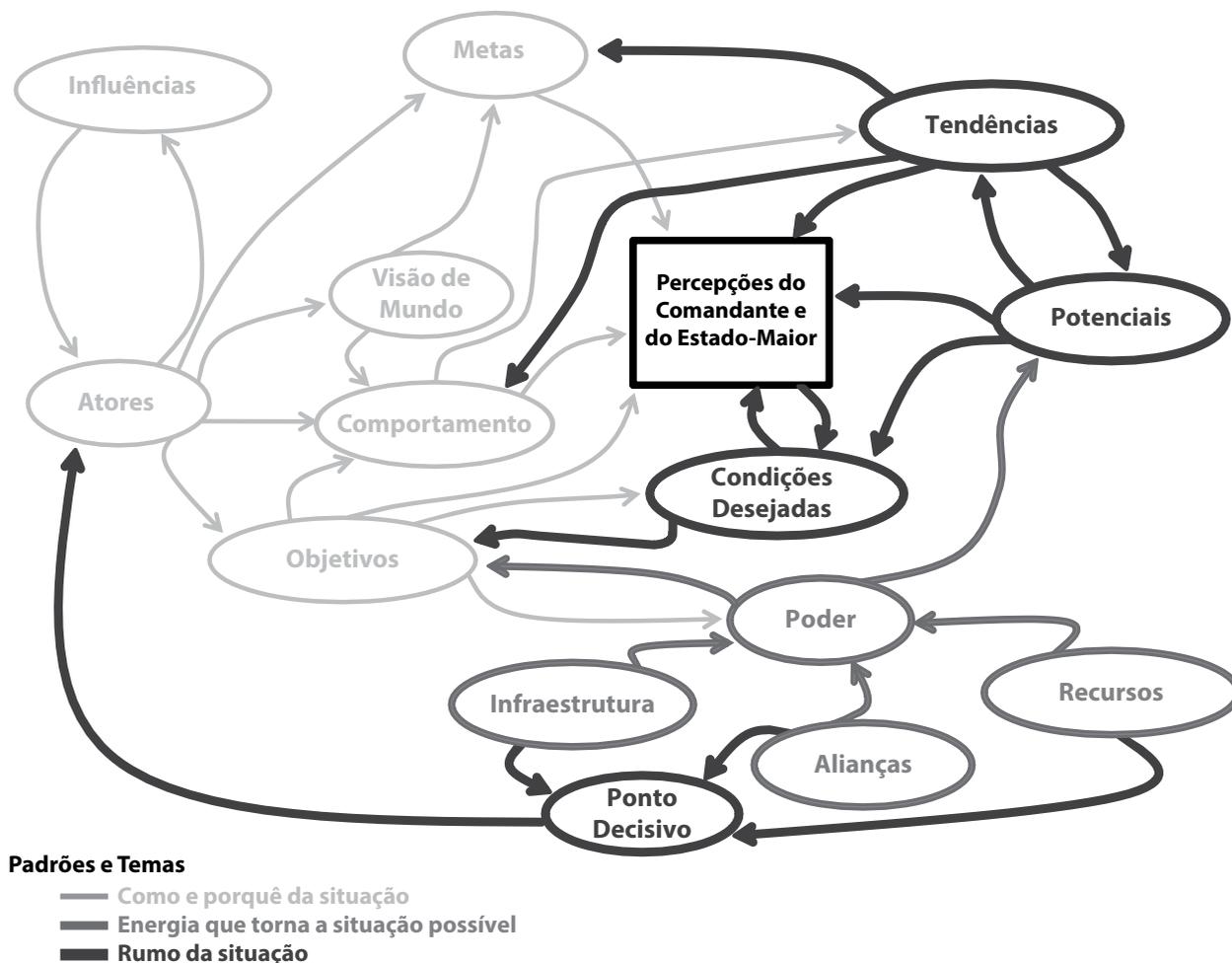


Figura 4. Exemplo de quadro do ambiente

**Atores relevantes.** Um ator é um indivíduo ou grupo em uma rede social que aja para promover seus próprios interesses. Atores relevantes dentro de tal rede podem incluir Estados e governos; atores multinacionais como coalizões, alianças e agrupamentos regionais; e redes terroristas, organizações criminosas e cartéis. Podem incluir, também, empresas multinacionais e internacionais, organizações não governamentais e outros atores capazes de influenciar a situação por intermédio de uma autoridade legítima civil, religiosa ou militar — ou apesar dela.

**Tendências e potenciais.** Ao desenvolverem seu entendimento das interações e relacionamentos entre atores relevantes, os comandantes e estados-maiores consideram tendências e potenciais em suas análises. As tendências refletem a propensão dos atores relevantes a pensar ou portar-se de certa maneira. O potencial representa a capacidade inerente para o crescimento dentro de um relacionamento específico. As tendências e os potenciais são importantes fatores a serem considerados, pois nem todas as interações e relacionamentos apoiam a consecução do estado final pretendido.

### **Enquadramento do Problema**

Enquadrar o problema envolve entender e identificar as causas básicas do conflito, localizando e definindo os problemas fundamentais a serem solucionados. A atividade começa com um aprimoramento da avaliação de tendências e potenciais e com a identificação das tensões entre as condições presentes e as condições futuras do ambiente operacional. O enquadramento do problema é utilizado para analisar o potencial que as variáveis operacionais têm para estimular a transformação (ou resistir-lhe) e como a inércia do ambiente pode ser explorada para a obtenção das condições desejadas.

**O quadro do problema.** O quadro do problema aprimora o quadro do ambiente, que expressa as ações que alcançarão o estado final pretendido. Identifica as áreas de tensão e competição — assim como as oportunidades e vulnerabilidades — que os comandantes precisam abordar para

alcançar o estado final desejado. A tensão reflete a resistência ou fricção entre atores individuais. O comandante e o estado-maior a identificam por meio da análise e avaliação de propensões, potenciais e tendências no contexto do ambiente operacional. Identificam motivações e interesses entre os atores, assim como os fatores sociais, culturais e ideológicos que possam influenciá-los.

Durante o enquadramento do problema, os comandantes e estados-maiores buscam identificar as implicações positivas, neutras e negativas das tensões naturais entre as condições existentes e as desejadas. Essas tensões podem ser exploradas para estimular a mudança, sendo, portanto, vitais para transformar as condições existentes. Outras tensões podem prejudicar a transformação e devem ser devidamente tratadas. Há, também, tensões decorrentes de diferenças em percepção, objetivos e capacidades entre os atores relevantes, que são intrinsecamente problemáticas, podendo estimular (ou impedir) a transformação. A análise dessas tensões, assim como a síntese dos conhecimentos com ela adquiridos, ajuda o comandante e o estado-maior a identificar o problema básico a ser solucionado.

---

***As tensões podem ser exploradas para estimular a mudança, sendo, portanto, vitais para transformar as condições existentes.***

**Identificar o Problema.** Uma descrição concisa delinea de forma clara e sucinta o problema ou problemática a serem resolvidos. Ilustra como a tensão e a competição afetam o ambiente operacional e explica como transformar as condições presentes no estado final pretendido. A descrição do problema define os requisitos para a transformação, prevendo mudanças no ambiente operacional e identificando transições importantes.

### **Consideração de Abordagens Operacionais**

As atividades dentro do espaço da solução conferem foco e estabelecem limites para a

identificação de possíveis ações, destinadas a transformar as condições do ambiente operacional. O estado-maior considera como essas ações apoiam a obtenção do estado final pretendido, criando um quadro ou abordagem conceitual, que liga as ações potenciais a condições. Contempla, também, como melhor coordenar tais ações para solucionar o problema no contexto do quadro do ambiente.

A abordagem operacional é uma conceitualização das ações que produzirão as condições que definem o estado final pretendido<sup>15</sup>. Ao desenvolverem a abordagem operacional, os comandantes e estados-maiores avaliam o caráter direto ou indireto das interações e relacionamentos entre os atores relevantes e as variáveis operacionais no ambiente operacional. A abordagem operacional ajuda os comandantes a visualizar e descrever combinações e sequências gerais de ações, para a consecução do estado final pretendido. Quando as linhas de ação forem desenvolvidas e aprimoradas durante o planejamento detalhado, a abordagem operacional fornecerá a lógica que servirá de base para as combinações únicas de tarefas, necessárias para transformar as condições do ambiente operacional.

**Iniciativa operacional.** O comandante e o estado-maior identificam, também, ações específicas que capacitam a Força a conquistar e manter a iniciativa. Buscam oportunidades para explorá-la e reconhecem a probabilidade de consequências ou ameaças imprevistas.

O estado-maior explora os riscos e as oportunidades de ação identificando tensões que possam ser aproveitadas, incluindo as capacidades e vulnerabilidades dos atores que se oponham ao estado final pretendido. Pode, então, formular métodos para neutralizar essas capacidades e fazer uso das vulnerabilidades, em essência tirando proveito da incerteza contra um adversário.

**Recursos e riscos.** Ao formularem abordagens operacionais, o comandante e o estado-maior também consideram recursos e riscos. O estado-maior fornece uma estimativa inicial dos recursos necessários para cada ação recomendada no conceito de *design*. Abordagens criativas e eficientes são

essenciais para conservar e maximizar os limitados recursos diretamente controlados pelo comandante. Os riscos são identificados e considerados ao longo da atividade de *design*. A diretriz de planejamento inicial trata do risco; explica qual é o nível aceitável, necessário para obter, reter ou explorar a iniciativa, descrevendo, em linhas gerais, medidas de mitigação.

### **Criação do Conceito de *Design***

O conceito de *design* é a conexão entre o *design* e o planejamento detalhado. Reflete o entendimento do ambiente operacional e do problema, descrevendo, ainda, a visualização do comandante quanto a uma abordagem geral para alcançar o estado final pretendido. O conceito de *design* é o produto próprio da atividade, incluindo:

- a descrição do problema;
- a intenção inicial do comandante;
- a diretriz de planejamento inicial do comandante (incluindo a abordagem operacional);
- a narrativa da missão;
- outros produtos criados durante o *design* (esquemas, narrativas, etc.).

Os produtos criados durante o *design* incluem o texto e os esquemas do ambiente operacional e do problema, assim como os diagramas que representam os relacionamentos entre os atores relevantes e transmitem o entendimento à seção de planejamento. A descrição gerada durante o enquadramento comunica o entendimento do comandante em relação ao problema fundamental, que o planejamento detalhado visa a resolver. A intenção e diretriz de planejamento iniciais do comandante exprimem o estado final pretendido. Descrevem, ainda, as ações potenciais em termos de tempo, espaço e propósito, que ligam o estado final desejado à condução de operações no amplo espectro.

A narrativa da missão consiste na expressão da abordagem operacional para uma missão específica. Delineia os efeitos pretendidos para a missão, incluindo as condições que definem o estado final pretendido<sup>16</sup>. Segundo o FM 5-0, a narrativa da missão “representa a explicação, ou descrição, da visualização do comandante

para uma missão específica e forma a base para o conceito da operação, desenvolvido durante o planejamento detalhado. Uma reflexão explícita da lógica do comandante, ela é utilizada para informar e instruir os diversos atores relevantes, cujas percepções, atitudes, crenças e comportamentos sejam pertinentes à operação<sup>17</sup>. A narrativa da missão também é um passo importante no desenvolvimento de temas e mensagens em apoio à operação. Sendo a explicação sobre como o comandante visualiza a missão, representa uma ferramenta vital para integrar as tarefas de engajamento de informações com outras atividades durante a execução.

### **Reenquadramento**

O reenquadramento reflete uma mudança de entendimento, que leva a uma nova perspectiva sobre os quadros do problema ou do ambiente. Normalmente envolve aperfeiçoar consideravelmente ou descartar a descrição do problema que tenha formado a base do conceito de *design*, podendo decorrer de mudanças significativas no entendimento da situação, das condições do ambiente operacional ou do estado final pretendido. Em geral, o reenquadramento é provocado por um dos três seguintes fatores: um acontecimento importante, que cause uma mudança significativa ou catastrófica no ambiente operacional; uma análise programada, que revele um problema crítico; ou uma avaliação que conteste o entendimento do problema existente e, assim, a relevância da abordagem operacional. O reenquadramento permite que o comandante e o estado-maior efetuem ajustes durante todo o processo de operações, assegurando que ações táticas permaneçam fundamentalmente ligadas ao estado final pretendido.

O ambiente operacional está em constante evolução. Portanto, o quadro do problema também precisa evoluir. Reconhecer quando uma operação — ou planejamento — não está avançando conforme o previsto proporciona o ímpeto para o reenquadramento. Durante a execução, os comandantes decidem efetuar-lo quando as condições desejadas se alteram, não são atingíveis ou não podem ser

obtidas com a abordagem operacional existente. As condições sempre mudarão no decorrer de uma operação. Isso é algo inevitável, em virtude da interação e relacionamentos entre os atores relevantes no ambiente operacional. Embora as organizações fiquem fortemente motivadas a refletir e a efetuar o reenquadramento depois de um fracasso, é igualmente importante conduzi-lo depois de um êxito. O sucesso transforma o ambiente operacional e cria oportunidades inesperadas para se explorar a iniciativa. Reconhecer e antever mudanças é algo fundamental ao *design* e essencial à aprendizagem contínua.

---

### ***O design representa a mudança mais significativa na metodologia de planejamento do Exército dos EUA em mais de uma geração.***

O *design* representa a mudança mais significativa na metodologia de planejamento do Exército dos EUA em mais de uma geração. Oferece as ferramentas de pensamento que apoiam a capacidade do comandante para entender, visualizar e descrever, servindo de base para o efetivo exercício do comando em combate. O *design* contribui para a clara expressão do comando em combate, ajudando os comandantes a desenvolver um entendimento detalhado de problemas complexos e mal estruturados e fornecendo um arcabouço lógico para modificar uma situação existente, de modo a alcançar um objetivo ou condição desejada. Obtém o sucesso a partir da inovação, da adaptação, do diálogo e da colaboração. Fornece a base intelectual que facilita o planejamento paralelo e cooperativo, apoiando um entendimento, visualização e aprendizagem compartilhados por todos os escalões de comando e diferentes organizações. Em uma era de conflitos persistentes, em que o ambiente operacional é tão fundamentalmente dinâmico quanto o elemento humano que o domina, o *design* representa uma mudança no paradigma intelectual, que posiciona os líderes para o sucesso no século XXI.**MR**

## REFERÊNCIAS

1. U.S. Army Field Manual (FM) 5-0, *The Operations Process* (Washington D.C.: Government Printing Office [GPO], 26 Marsh 2010), 3-1.
2. Ibid.
3. FM 3-07, *Stability Operations* (Washington, DC: Government Printing Office [GPO], October 2008), 4-1.
4. Observação: O *design* é intimamente relacionado, mas não é o mesmo que *design* operacional. Estabelece o modelo geral para a ação, a abordagem operacional; os elementos do *design* operacional são utilizados para conferir definição e especificidade ao modelo durante o planejamento detalhado. Embora o *design* não seja centrado em processo, a aplicação dos elementos do *design* operacional é um processo focalizado, que resulta em tarefas e missões práticas, destinadas a produzir as condições e objetivos do estado final pretendido.
5. MATTIS, GEN James N. "Vision for a Joint Approach to Operational Design". Memorandum to U.S. Joint Forces Command, 6 Oct. 2009.
6. O FM 5-0 descreve conflitos persistentes como "confrontos prolongados entre atores estatais, não estatais e individuais cada vez mais dispostos a empregar a violência para alcançar seus objetivos políticos e ideológicos". O conflito persistente é um tema central no Conceito Fundamental da Força do Futuro (*Future Force Capstone Concept*, Panfleto do Centro de Instrução e Doutrina [TP] 525-3-0, dez. 2009) e na doutrina operacional fundamental do Exército dos EUA, FM 3-0. Em seu relatório técnico, *The Army of the 21st Century* ("O Exército do Século XXI", em tradução livre), o ex-Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA, General George W. Casey Jr., baseou-se no conflito persistente para enquadrar o ambiente operacional do futuro.
7. Um problema representa a diferença entre um estado atual e um estado futuro. No planejamento, o problema se reflete na diferença entre as condições do ambiente operacional no início das operações e as condições presentes quando o estado final pretendido é alcançado. O *design* é essencial para determinar a abordagem ampla que moldará as condições de maneira adequada e, assim, cumprir a missão.
8. TP 525-5-500, *Commander's Appreciation and Campaign Design* (Fort Monroe, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command, 28 January 2008), p. 8-11. O TP 525-5500 inclui uma longa discussão sobre os três tipos de problema operacional (bem estruturado, semiestruturado e mal estruturado), com especial ênfase nos problemas complexos e mal estruturados centrais ao *design*.
9. A atividade de "descrever" no comando em combate está situada na convergência da cognição e da ação, refletindo a sobreposição do *design* com o planejamento ponderado e formal.
10. FM 5-0, 3-1.
11. Em seu livro, *Sources of Power: How People Make Decisions* ("Fontes de Poder: Como as Pessoas Tomam Decisões", em tradução livre), o pesquisador em psicologia Gary A. Klein observou que, ao mesmo tempo que desenvolvemos soluções tecnológicas avançadas para sanar as deficiências em informação que causam a incerteza, outras mudanças no ambiente farão com que esta continue a ser central em nossas experiências. Em consequência, as decisões nunca serão perfeitas e a experiência, o critério, o caráter e a intuição do comandante se tornam ainda mais importantes.
12. Ibid, p. 3-6.
13. As variáveis operacionais (PMESII-PT) são descritas em detalhe no FM 3-0, cap. 1.
14. FM 3-07, 4-6.
15. O FM 3-0 define *abordagem operacional* como sendo "a forma pela qual um comandante lida com um centro de gravidade". Esse foco único em um centro de gravidade restringe a aplicação da abordagem operacional de um modo condizente com operações em uma era de conflitos persistentes. O FM 5-0 aplica a abordagem operacional em um contexto mais amplo, mais adequado ao ambiente operacional do futuro, em que problemas complexos e mal estruturados serão a regra. Essa descrição da abordagem operacional garante que ela seja enquadrada pelo comandante e estado-maior durante o *design*, sem limitar-se à análise de centro de gravidade durante o planejamento ponderado.
16. FM 5-0, 3-13.
17. Ibid.

# Liderança Adaptável no Processo Decisório Militar

Tenente-Coronel (Reserva) William J. Cojocar, Exército dos EUA

*Os comandantes do Exército neste século precisam ser pentatletas, chefes com várias habilidades, que possam prosperar em ambientes operacionais incertos e complexos [...] comandantes inovadores e flexíveis, peritos na arte e ciência da Profissão das Armas. O Exército precisa de comandantes que sejam decisivos, inovadores, adaptáveis, conscientes culturalmente, comunicadores efetivos e dedicados ao aprendizado pelo resto de suas carreiras.*

—Francis J. Harvey, Secretário do Exército, discurso durante cerimônia de formatura da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA<sup>1</sup>.

Originalmente publicado na edição November-December de 2011 da versão em inglês da *Military Review*.

**O**S COMANDANTES ATUAIS do Exército dos Estados Unidos da América (EUA) aceitaram a liderança adaptável como uma prática e uma metodologia, integrando-a na forma pela qual instruímos e preparamos os militares para enfrentar os desafios do ambiente operacional contemporâneo. A liderança adaptável é uma prática aceita, que facilita o comando em um ambiente difícil e variável, à medida que enfrentamos ameaças que mudam e desenvolvem suas táticas, técnicas e procedimentos a uma taxa semanal ou mensal. Houve vários avanços nessa prática nos últimos oito anos, com destaque para a doutrina operacional e de liderança e o estabelecimento de novos centros de adestramento para instruir futuros comandantes. Este artigo examina a doutrina atual do Exército dos

EUA sobre a liderança adaptável, focando a teoria e a prática relativas ao tema, e recomenda formas de incorporar as práticas pertinentes no processo decisório militar.

O Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, General de Exército Martin Dempsey, comentou, recentemente, sobre a nova doutrina operacional e de liderança: “A divulgação recente do Manual de Campanha 5-0 — *O Processo de Operações (FM 5-0 — The Operations Process)* representa uma grande mudança no modo pelo qual desenvolvemos comandantes adaptáveis, com sua introdução do processo de *Design*. O objetivo aqui é desenvolver comandantes que não pensem de forma linear, mas que, em vez disso, busquem entender a complexidade dos problemas antes de tentar resolvê-los. O *Design* proporciona aos comandantes a ferramenta cognitiva para *compreender* problemas complexos como parte das responsabilidades do comandante de Visualizar, Entender, Decidir e Orientar”<sup>2</sup>.

O Gen Dempsey acrescentou ainda: “Estamos tentando decidir como integrar novos conjuntos de habilidades para nossos comandantes para enfrentar as ameaças híbridas que existem nesses tempos incertos. O ritmo de mudança contribui para a complexidade crescente. [...] Estamos buscando habilidades de pensamento crítico e tentando reproduzir essas complexidades em nossos cenários de treinamento. Queremos desenvolver a capacidade de adaptação. Os instruídos de 2015 serão capazes de facilmente criar e adaptar os ambientes de adestramento virtual para satisfazer suas necessidades de instrução individuais ou coletivas”<sup>3</sup>.

---

O Tenente-Coronel Bill Cojocar, Ph.D., da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, é integrante da equipe do Centro de Armas Combinadas para o Programa de Informações, Observação e Reconhecimento/Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (TRADOC).

É Professor Adjunto na Texas A&M University-San Antonio e na Wayland Baptist University. Serviu no Comando Central do Exército dos EUA no Afeganistão. É bacharel pela Kent State University, mestre pela Boston University e doutor pela Capella University.

Nossa doutrina atual aborda o significado de liderança adaptável e fornece algumas ferramentas para ser adaptável, mas deixa de considerar como implantá-la no processo decisório militar. Isso é importante porque este processo é a origem das operações. Para desenvolver e executar planos e operações flexíveis e exercer a liderança adaptável, os comandantes atuais precisam entender onde e como, no processo decisório militar, podem integrá-la, aplicá-la e dominá-la para enfrentar ameaças adaptáveis e situações mutáveis.

### Como se Adaptar ao Ambiente de Ameaças “Híbridas”

A Divisão de Ameaças do Centro de Armas Combinadas do Exército dos EUA define a ameaça híbrida como uma combinação diversa e dinâmica de Forças regulares e irregulares e elementos criminosos, unificados para promover ações com efeitos mutualmente benéficos<sup>4</sup>. O termo “híbrido” é usado para representar a essência da complexidade da guerra, a variedade de atores envolvidos e a indistinção entre categorias tradicionais de conflito. As ameaças híbridas são inovadoras, adaptáveis, interligadas globalmente e em redes e inseridas nas populações locais. Podem possuir uma ampla variedade de tecnologias ultrapassadas, adaptadas ou avançadas — possivelmente incluindo armas de destruição em massa. As Forças dos EUA precisam preparar-se para uma gama de conflitos. A nova doutrina sobre ameaças inclui um componente de *Design* operacional chamado *operações adaptáveis* ou ações para preservar o poder de um adversário com capacidades superiores e aplicá-lo de forma adaptável contra ele próprio<sup>5</sup>. A meta imediata da ameaça híbrida é a sobrevivência, mas seu objetivo de longo prazo é a expansão de sua influência. O objetivo operacional da ameaça híbrida é adaptar-se temporariamente, usando a paciência e adequando táticas, técnicas e procedimentos e até metas operacionais e estratégicas, para viver e lutar mais um dia.

No artigo “Beyond the ‘Hybrid’ Threat: Asserting the Essential Unity of Warfare,” (“Além da Ameaça Híbrida: Reafirmando a

Unidade Essencial da Guerra”, em tradução livre), seus autores reforçam a ideia de que a liderança adaptável é essencial para enfrentar adversários atuais e futuros: “Essas [ameaças] que não se adaptaram enfrentaram a extinção rápida na selva da ordem estratégica global. Aquelas que conseguem são *entidades ou movimentos que, com base na observação contínua de seu ambiente operacional, manobram com velocidade e agilidade por meio de capacidades materiais e cognitivas para afetar a determinação e a psique de outros, a fim de atingir seus objetivos políticos*”<sup>6</sup>.

A capacidade de mudar de abordagem com agilidade e velocidade constitui a essência da ameaça futura, bem como da visão do ex-Secretário de Defesa Robert M. Gates para as Forças Armadas dos EUA (de ser adaptável no *Design* organizacional e de campanha, no desenvolvimento de capacidades e na execução). As ameaças futuras irão adaptar combinações específicas de capacidades cognitivas e materiais baseadas em uma contínua avaliação e reavaliação dos pontos fortes e fracos de outros, exigindo adaptação, experimentação e aprendizado constantes. Essa adaptabilidade é um indicador da capacidade que um indivíduo possui para mudar, a fim de adequar-se a circunstâncias alteradas, e fornece aos comandantes um pouco mais de flexibilidade perante o desconhecido. Essa necessidade de adaptabilidade e liderança adaptável indica uma possível lacuna em nosso sistema de doutrina<sup>7</sup>.

### A Liderança Adaptável Revista

A doutrina atual de liderança do Exército, o Manual de Campanha (FM) 6-22, fornece uma boa definição para liderança adaptável, explorando a prática do pensamento criativo, que utiliza abordagens adaptáveis extraídas de circunstâncias prévias ou lições aprendidas, além de criar métodos inovadores<sup>8</sup>. O manual estabelece que, quando as tarefas são difíceis, os comandantes adaptáveis identificam e levam em conta as capacidades da equipe, observando que, embora algumas ações sejam rotineiras, algumas exigem



Soldados do 3º Regimento de Cavalaria Blindado identificam alvos para treinamento de artilharia de campanha do Exército iraquiano, 20 Out 10.

esclarecimentos do superior e outras representam novos desafios<sup>9</sup>. O FM 6-22 fornece algumas novas ferramentas para adaptabilidade e define o que é ser um comandante adaptável.

A adaptabilidade é a capacidade de reconhecer alterações no ambiente, identificar os elementos essenciais de uma nova situação e desencadear mudanças para satisfazer novas exigências. A adaptabilidade é uma mudança efetiva de comportamento em reação a uma situação alterada.

Os comandantes adaptáveis examinam o ambiente cuidadosamente, determinam as características-chave da situação e estão cientes do que necessitam para desempenhar no ambiente alterado. Os comandantes extremamente adaptáveis se sentem à vontade ao entrarem em ambientes desconhecidos, têm a devida atitude mental para atuar segundo as ordens de comando de missão em qualquer organização (FM 6-0) e buscam aplicar habilidades e competências novas ou modificadas.

A liderança adaptável inclui ser um agente de mudança. Isso significa ajudar outros integrantes da organização, especialmente comandantes, a reconhecer que um ambiente está mudando e obter consenso conforme a mudança esteja ocorrendo. À medida que o consenso se forma, os comandantes adaptáveis se empenham em influenciar o rumo da organização. Usam vários métodos diferentes para influenciá-la, dependendo da urgência do problema<sup>10</sup>.

Decidir quando adaptar é tão importante quanto determinar como fazê-lo. A decisão de não adaptar em um novo ambiente talvez resulte em um desempenho deficiente ou no fracasso completo. Por outro lado, a adaptação não garante que a mudança irá melhorar a situação.

Segundo descreve o Manual de Campanha 6-22, os comandantes adaptáveis sentem-se à vontade com a ambiguidade e são flexíveis e inovadores. Estão prontos para enfrentar os desafios que se apresentem com os recursos disponíveis. São

ávidos aprendizes, capazes de lidar com várias exigências, alterar prioridades e mudar de forma rápida e suave. Enxergam a mudança como uma oportunidade.

A adaptabilidade tem dois componentes principais:

- A capacidade de um comandante de identificar os elementos essenciais necessários para o desempenho em cada nova situação.
- A capacidade de um comandante de mudar suas práticas ou sua Unidade ao aproveitar rapidamente os pontos fortes e minimizar os pontos fracos<sup>11</sup>.

Os comandantes adaptáveis são imparciais. Não tiram conclusões precipitadas, estão dispostos a correr riscos e se recuperam de reveses. A nova doutrina de liderança do Exército dos EUA instrui os comandantes sobre como tornar-se mais adaptável. Eles precisam aprender a liderar em diferentes culturas, buscar desafios e explorar suas capacidades cognitivas para neutralizar os desafios do ambiente operacional por meio da resolução lógica de problemas<sup>12</sup>.

---

**...a liderança adaptável é o arcabouço necessário para fechar a lacuna e fazer das aspirações uma realidade.**

### **Pensamento Adaptável, Design e o FM 5-0**

O Manual de Campanha 5-0 – *O Processo de Operações (FM 5-0 – The Operations Process)* aborda a adaptação ao concentrar-se no pensamento criativo, um processo que envolve a criação de algo novo ou original quando diante de problemas velhos ou desconhecidos, que exijam novas soluções. O pensamento criativo produz novos discernimentos, abordagens originais, perspectivas diferentes e formas inéditas de conceber e entender as coisas. Os comandantes consideram as opções para resolver problemas usando abordagens adaptáveis (extraídas de circunstâncias semelhantes anteriores) ou inovadoras (ideias completamente novas)<sup>13</sup>. O amplo espectro de operações da atualidade

exige que o planejamento seja integrado e abordado no processo de *Design* operacional, no processo decisório militar e nos procedimentos de comando de tropa<sup>14</sup>.

A inovação, a adaptação e o aprendizado contínuo são princípios centrais de *Design*. A inovação envolve a utilização de um novo enfoque em relação a uma situação familiar ou conhecida. A adaptação envolve a utilização de uma solução conhecida, adequando-a a uma situação particular ou respondendo efetivamente a mudanças no ambiente operacional. O *Design* ajuda os comandantes a liderar; orienta o planejamento, preparação, execução e avaliação das operações; e exige comandantes ágeis e versáteis, que fomentem o aprendizado organizacional contínuo ao mesmo tempo que se engajam ativamente em repetida colaboração e diálogo, que melhorem o processo decisório em todos os escalões<sup>15</sup>. O *Design* fornece um modelo para o enquadramento de problemas e ferramentas cognitivas para entendê-los e apreciar suas complexidades antes de tentar resolvê-los. As ferramentas ajudam os comandantes a reconhecer e a gerir transições, instruindo-os e treinando-os para identificar soluções adaptáveis e inovadoras, criar e explorar oportunidades e tirar proveito de riscos em vantagem própria<sup>16</sup>. Os comandantes precisam liderar o aprendizado organizacional, desenvolver métodos para determinar se é necessário um reenquadramento no decorrer de uma operação e avaliar e refletir sobre o problema em questão<sup>17</sup>.

### **A Prática da Liderança Adaptável**

O pioneiro da teoria da liderança adaptável, Ronald Heifetz, da Harvard University, afirma que a liderança adaptável é a prática de mobilizar pessoas para enfrentar desafios difíceis e prosperar. Envolve mudanças que facilitam a capacidade de prosperar. Tais mudanças se desenvolvem a partir do passado, que não pode ser desconsiderado. A adaptação organizacional ocorre por meio da experimentação<sup>18</sup>.

Heifetz, Alexander Grashow e Marty Linsky afirmam que a liderança adaptável é um processo repetitivo que envolve três atividades-chave:

- A observação de eventos e tendências.
- A interpretação deles.
- O planejamento de intervenções baseadas nas observações<sup>19</sup>.

A liderança adaptável, portanto, tem três partes: observação, interpretação e intervenção. Os comandantes flexíveis precisam adotar a mentalidade experimental compromissada com a intervenção, sem que fique presa a ela. A liderança adaptável consiste em determinação e habilidade. “A habilidade mais importante, e mais subestimada, para o exercício da liderança adaptável é o diagnóstico”, que em termos militares equivale à “análise de missão” e à “análise de estimativa atualizada”.

Heifetz, Grashow e Linsky oferecem, ainda, as seguintes recomendações para a prática da liderança adaptável:

- Não a execute sozinho.
- Viva a vida como um laboratório de liderança.
- Resista à inclinação de agir rapidamente.
- Descubra o prazer de tomar decisões difíceis<sup>20</sup>.

Os desafios adaptáveis são difíceis porque suas soluções exigem que as pessoas mudem seus hábitos. O trabalho adaptável requer três tarefas humanas complexas:

- Identificar o que deve ser preservado de práticas passadas (lições aprendidas).
- Identificar o que descartar das práticas passadas.
- Criar novas soluções, partindo do que se tem de melhor das práticas passadas<sup>21</sup>.

Quando comandantes compreendem as aspirações de sua organização — as inovações e o progresso que querem atingir — e exigem respostas além das capacidades atuais, a liderança adaptável é o arcabouço necessário para fechar a lacuna e fazer das aspirações uma realidade<sup>22</sup>. Proporciona um método disciplinado para fazer mais sobre o que se considera mais importante<sup>23</sup>.

### **A Liderança Adaptável e o Processo Decisório Militar**

Entender a liderança adaptável é importante, mas integrá-la no processo decisório militar

é um desafio. Não há muitas fontes sobre o assunto. São apresentadas a seguir algumas recomendações a serem consideradas durante o processo decisório militar:

**Passo 1: Recebimento de missão.** Receber de um quartel-general a ordem para uma nova missão é o chamado recebimento de missão. Os comandantes são responsáveis pelo fornecimento de uma orientação inicial e do prazo alocado. Dependendo da complexidade da situação, eles podem iniciar as atividades de *Design* antes ou simultaneamente com o processo decisório militar. Como especificado pelo FM 5-0, os comandantes podem escolher conduzir o *Design* para ajudá-los a entender o ambiente operacional, enquadrar o problema e considerar abordagens operacionais para administrá-lo ou resolvê-lo.

Por que os comandantes relutam em conduzir o *Design*? É porque não entendem em que ele consiste? É porque é um processo demorado? Ou é porque confiam que têm um bom entendimento do verdadeiro problema e não precisam desperdiçar tempo tentando validá-lo?

Qualquer que seja o caso, o *Design* proporciona uma plataforma ideal para dar início ao pensamento adaptável, ao modelar o enquadramento inovador e adaptável de problemas. O *Design* fornece aos comandantes as ferramentas para entender os problemas e suas complexidades antes de tentar resolvê-los. Ao reservar um tempo necessário para esse valioso exercício, ajuda-se a formar habilidades de liderança adaptável, instruindo-os e treinando-os para identificar soluções adaptáveis e inovadoras, criar e explorar oportunidades e tirar proveito de riscos em vantagem própria. O tempo investido no processo de *Design* é um passo valioso para entender a ameaça, o ambiente e como encarar os dois com planos e operações adaptáveis.

**Passo 2: Análise de missão.** O comandante e o estado-maior conduzem a análise da missão para melhor entenderem a situação e o problema e identificar *o que* o comando precisa cumprir, *quando* e *onde* fazer isso e, o mais importante, *por que* — o propósito da operação. A análise da missão é o passo mais importante no processo

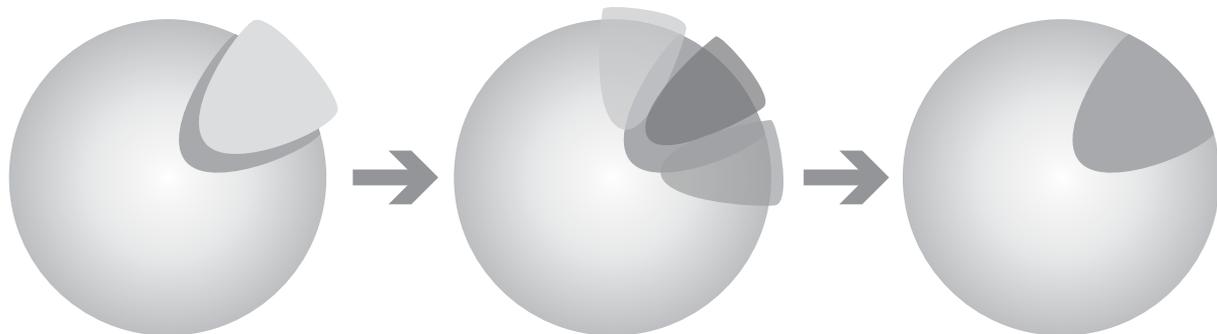
decisório militar, porque nenhum planejamento subsequente pode resolver um problema se o comandante e o estado-maior não o compreenderem antes. A análise da missão permite que os comandantes visualizem a operação e descrevam como ela se desenvolverá de acordo com a Intenção do Comandante e com suas orientações para o planejamento<sup>24</sup>. A análise de missão é um dos passos mais importantes para a integração da liderança adaptável. Até que ponto somos adaptáveis, flexíveis e ágeis? Somos inflexíveis em nossas táticas, técnicas e procedimentos, reagindo continuamente à ameaça, ou somos preventivos, proativos e ágeis? Embora não especificadas na doutrina do Exército, as duas ferramentas a seguir são valiosas para facilitar a adaptabilidade: a análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças; e a análise das Forças. Da mesma forma, o estado-maior deve observar, analisar, entender e interpretar tendências (análise de padrões).

**Passo 3: Desenvolvimento da Linha de Ação (L Aç).** Este passo gera opções para a análise e comparação subsequentes, para satisfazer a intenção e orientações de planejamento do comandante. Os planejadores usam a definição do problema, missão, intenção do comandante, as orientações para o planejamento e os resultados da análise da missão para desenvolver linhas de ação. Frequentemente, os estados-maiores desenvolvem uma ou duas linhas de ação que são diametralmente opostas em seus métodos para resolver o problema. Muitas vezes, os estados-maiores recebem instrução de desenvolver uma terceira linha de ação que, normalmente, serve como uma opção descartável. O planejamento deve contemplar uma linha de ação proativa e preventiva como uma forma de injetar adaptabilidade no processo decisório militar. O critério “adaptável” serve como fator a ser considerado para validar a linha de ação. Claro, precisamos treinar nossos



Exército dos EUA

O então Chefe de Estado-Maior do Exército, Gen Ex Martin E. Dempsey, dirige a palavra aos militares norte-americanos durante uma visita ao Camp Liberty, Iraque, 19 Abr 11.



**Determinar quais práticas são essenciais para o futuro e quais representam obstáculos**

**Conduzir experimentos inteligentes e testar novas práticas**

**Integrar novas práticas, alinhar pessoas por toda a organização para executá-las**

### Introdução à Adaptação Organizacional.

estados-maiores para entender qual é o critério de seleção e como aplicá-lo em termos quantificáveis.

**Passo 4: Análise da linha de ação (jogo da guerra).** Este passo permite que comandantes e seus estados-maiores identifiquem dificuldades e problemas de coordenação, bem como as prováveis consequências das ações planejadas ou consideradas<sup>25</sup>. As decisões centradas em ameaças, proativas ou reativas, e ações, reações e ações contrárias adaptáveis tendem a resultar em uma análise dinâmica da linha de ação. A avaliação de riscos deve também ser considerada. Estamos desafiando os limites do risco? Estamos dependendo de um nível de risco baixo a moderado, ou moderado a alto, durante o jogo da guerra? A análise da linha de ação (jogo da guerra) pode se tornar um exercício extremamente adaptável se o estado-maior desenvolver um linha de ação flexível, testá-la no jogo da guerra, integrar os resultados e avaliá-los. Esse passo do processo decisório militar é a etapa

experimental, durante a qual o estado-maior testa as intervenções.

**Passo 5: Comparação das linhas de ação.** Este é um processo objetivo destinado a avaliar as linhas de ação conforme critérios estabelecidos pelo comandante e seu estado-maior, servindo para identificar seus pontos fortes e fracos e permitir que o comandante selecione a L Aç com a maior probabilidade de sucesso, para desenvolvê-la em um plano ou ordem de operações<sup>26</sup>. O uso de critérios de avaliação e seleção voltados à adaptabilidade para comparar linhas de ação introduz essa característica no processo decisório militar.

### Conclusão

A liderança adaptável é uma prática aceita, que facilita o comando em um ambiente difícil e variável, em que enfrentamos ameaças adaptáveis e “híbridas”, que mudam e desenvolvem táticas, técnicas e procedimentos no amplo espectro dos conflitos.**MR**

### REFERÊNCIAS

1. Dr. Francis J. Harvey, Secretário do Exército, discurso para a formação da Escola de Comando e Estado Maior do Exército dos EUA, 2005.  
2. Consulte: <<http://www.military-training-technology.com/mt2-home/259-mt2-2010-volume-15-issue-4-july/3105-qaa-general-martin-e-dempsey.html>>.  
3. Consulte: <<http://www.army.mil/-news/2009/09/04/27024-tradoc-commanderdiscusses-leadership-training-at-forum>, <http://www.military-training-technology.com/>

[mt2-home/259-mt2-2010-volume-15-issue-4-july/3105-qaa-general-martine-dempsey.html](http://www.military-training-technology.com/mt2-home/259-mt2-2010-volume-15-issue-4-july/3105-qaa-general-martine-dempsey.html)>.

4. Training Circular 7-100, *Hybrid Threat* (Washington DC: Government Printing Office [GPO], 2011), p. iv.

5. *Ibid.*, p. 4-1.

6. SADOWSKI, David e BECKER, Jeff. “Beyond the ‘Hybrid’ Threat: Asserting the Essential Unity of Warfare,” *Small Wars Journal* (2010), Small Wars Foundation.

7. Ibid., p. 11.
8. Field Manual (FM) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: GPO, 2006), p. 6-2.
9. Ibid., p. 9-1.
10. Ibid., p. 10-8.
11. Ibid., p. 10-9.
12. Ibid.
13. FM 5.0, *The Operations Process* (Washington, DC: GPO, 2010), p. 1-6.
14. Ibid., p. 2-7.
15. Ibid., p. 3-1.
16. Ibid., p. 3-3.
17. Ibid., p. 3-7.
18. HEIFETZ, Ronald A.; GRASHOW, Alexander; e LINSKY, Marty. *The Practice of Adaptive Leadership* (Boston, MA, Harvard Business Press, 2009), p. 14-17.
19. Ibid., p. 32-32. Heifetz, Grashow e Linsky declaram que a liderança adaptável é um processo repetitivo que envolve três atividades principais.
20. Ibid., p. 37.
21. Ibid., p. 41-45.
22. Figure 1. CLA (2010), disponível em: <[http://www.cambridge-leadership.com/index.php/adaptive\\_leadership](http://www.cambridge-leadership.com/index.php/adaptive_leadership)>.
23. Ibid.
24. FM 5.0, p. B-5.
25. Ibid., p. B-21.
26. Ibid., p. B-33.

# Rompendo Barreiras à Ascensão Profissional da Mulher Militar: Um Argumento de Segurança Nacional em Defesa da Plena Integração de Gênero no Exército dos EUA

Major Jacqueline S. L. Escobar, Exército dos EUA

*Artigo Vencedor do Concurso DePuy 2012 de Artigos Militares*

*Em 24 de janeiro de 2013, o então Secretário de Defesa Leon Panetta revogou a proibição de que as mulheres sirvam em Unidades de combate nas Forças Armadas dos EUA.*

**E**M JUNHO DE 1975, um jovem cadete da Academia Militar de West Point, junto com seus colegas de turma, foi promovido ao posto de segundo-tenente no Exército dos Estados Unidos da América (EUA). Depois de passar quatro anos correndo na cadência das canções sobre os *Airborne Rangers* e tendo, como mentores, oficiais com distintivos dessa Unidade, o cadete optou pela Arma da Infantaria. Mais tarde, concluiu o Curso Básico para Oficiais de Infantaria e o Curso de Comandos (*Rangers*) e comandou, com sucesso, tropas nos níveis tático e operacional. Atuou, por alguns anos, como mentor de cadetes na Academia Militar, antes de assumir o comando de um Batalhão Aeroterrestre e de uma Brigada no Forte Bragg, no Estado da Carolina do Norte. Tornou-se, mais tarde, comandante de todas as Forças dos EUA no Iraque. Esse aluno da turma de 1975 é o General Lloyd Austin, ex-Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA<sup>1</sup>.

Apenas cinco anos depois de Austin, uma outra pessoa formou-se pela Academia Militar de West Point. Acompanhou as mesmas canções de corrida, teve muitos dos mesmos oficiais de Infantaria como mentores e desejou, também, ingressar naquela Arma. Durante seus estudos na Academia, empenhou-se em adquirir experiência e adestramento de Infantaria, concluindo o Curso de Operações na Selva, no Panamá, e o de Paraquedista, no Forte Benning. No entanto, a opção de ingressar na Arma de Infantaria não estava aberta a Lillian Pfluke. Impedida de integrar a Arma de sua preferência por ser mulher, decidiu-se pelo Quadro de Material Bélico. Embora manutenção não fosse sua primeira opção, enfrentou com grande sucesso o desafio de comandar soldados. Da mesma forma que o General Austin, a competência e a capacidade de liderança de Pfluke lhe permitiram avançar na carreira de oficial e destacar-se em todas as funções de comando que ocupou. Mesmo sendo oficial de manutenção, mantinha a meta pessoal de comandar tropas de combate. Entretanto, à medida que foi sendo promovida, ela foi se dando conta de que não seria possível realizar aquele sonho, por ser mulher. Refletindo sobre essa constatação, Pfluke disse: “O Exército se contentava em escolher homens menos qualificados no lugar de mulheres

---

*A Major Jacqueline S. L. Escobar é professora do Departamento de Ciências Sociais da Academia Militar dos EUA (USMA). Possui os títulos de bacharel em Política Norte-Americana pela USMA e de mestrado*

*em Administração Pública pela Columbia University. Serviu no 27º Batalhão de Apoio de Brigada, 4ª Equipe de Combate de Brigada, 1ª Divisão de Cavalaria, em Mosul, no Iraque, e no Forte Bliss, Estado do Texas.*

mais qualificadas para os principais cargos de comando, em função de fatores políticos e de uma postura profundamente arraigada e antiquada. Na verdade, a Força estava lutando desesperadamente para poder agir assim. [...] Eu queria jogar no time principal e contribuir como titular”<sup>2</sup>. Assim, a Major Pfluke tomou a angustiante decisão de solicitar sua transferência para a Reserva em 1995. A falta de mulheres nos escalões de comando mais elevados é mais uma questão de efetividade do que de injustiça. O Exército sai perdendo ao relegar mulheres como Lillian Pfluke ao papel de “gandula” quando poderiam ser “capitães do time” e coordenar as jogadas.

O estímulo para redigir este artigo surgiu de duas disciplinas sobre liderança que cursei, como aluna de pós-graduação na Universidade de Columbia, em Nova York. Em ambas, examinei como a diversidade em órgãos decisórios leva a melhores decisões e como as organizações com uma porcentagem maior de mulheres em seus

conselhos de administração apresentam, sistematicamente, um desempenho superior. Entre as leituras obrigatórias estava o relatório comparativo sobre liderança feminina, produzido pela organização White House Project. O documento analisa várias profissões nos EUA, avaliando cada uma com base na inclusão da liderança feminina. Nenhum setor analisado saiu-se particularmente bem, mas fiquei consternada (mas não surpresa) ao verificar que as Forças Armadas apresentavam o pior quadro entre todas as profissões constantes do estudo<sup>3</sup>. Essa constatação levantou uma questão importante: se a diversidade na liderança é algo tão bom para as organizações, como pode uma profissão tão importante quanto a militar dar-se ao luxo de apresentar o nível mais baixo com respeito a qualquer tipo de parâmetro nessa área?

Em 1948, o Congresso aprovou a “Lei de Integração das Mulheres nas Forças Armadas”, que lhes possibilitou servir como integrantes regulares. À época, o posto permanente mais alto que uma



Exército dos EUA, Sgt Russell Kilka

Militares recarregam seus fuzis M16 em exercício de tiro, durante o programa de Avaliação e Seleção de Apoio Cultural, realizado pelo John F. Kennedy Special Warfare Center and School, do Exército dos EUA, em Camp Mackall, Estado da Carolina do Norte, 08 Jun 11. O programa prepara equipes exclusivamente femininas para apoiarem Forças de Operações Especiais em zonas de combate.

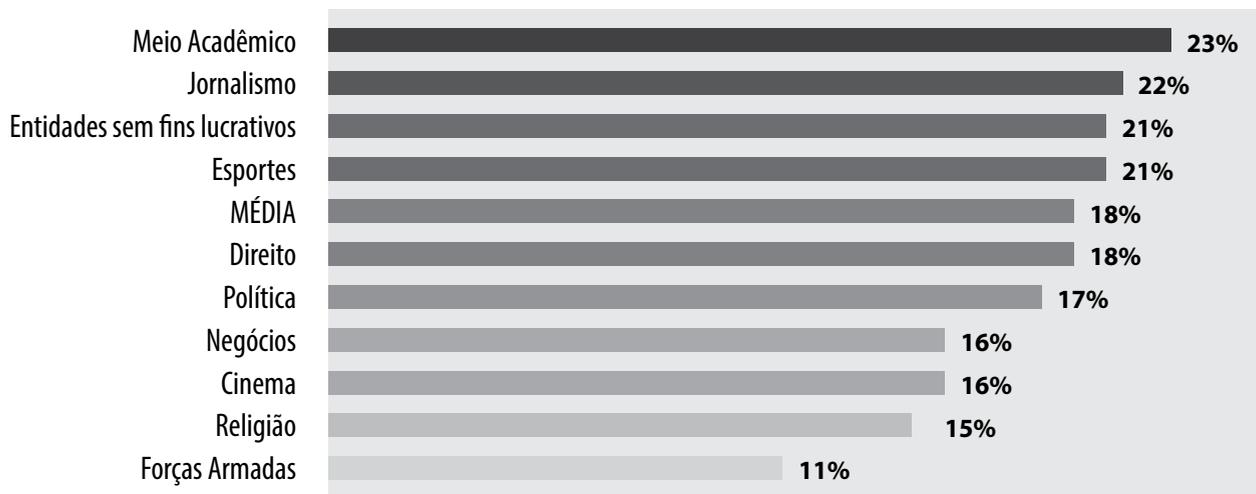
mulher podia atingir era o de tenente-coronel. Além disso, as mulheres não podiam constituir mais de 2% da Força. Passados cerca de 20 anos, o limite de 2% e as restrições relativas às promoções foram revogados. Aproximadamente duas décadas depois disso, em 1988, o Departamento de Defesa adotou a “regra de risco”, que isentava as mulheres de missões próximas a Unidades de combate, abandonando-a seis anos mais tarde<sup>4</sup>. Hoje, o Exército dos EUA conta com sua primeira general de quatro estrelas, e o total de mulheres corresponde a pouco mais de 13% do Componente da Ativa<sup>5</sup>.

O Exército obteve grandes avanços na incorporação do talento das mulheres, mas ainda há muito a fazer. As Forças Armadas dos EUA não poderão atingir seu máximo potencial até que seu sistema de pessoal integre plenamente as mulheres em todas as facetas do serviço militar e em todos os escalões de comando. Os decisores militares estratégicos, ou seja, os oficiais-generais, moldam o futuro das Forças Armadas dos EUA e dirigem o emprego do poder militar do país em prol da segurança nacional. A atual política que dita onde as pessoas podem servir e que funções podem ocupar com base no gênero cria uma barreira que impede que um número desproporcional de mulheres atinja o topo da hierarquia militar. Em consequência, o Exército e sua missão deixam de ter a valiosa

perspectiva e discernimento de oficiais com talento. Quando uma organização escolhe entre diferentes alternativas, o “custo de oportunidade” é o benefício perdido que teria resultado da opção renunciada. O fato de o Exército não incorporar efetivamente o talento das mulheres gera um custo de oportunidade inaceitavelmente alto em relação à segurança nacional. Ao limitar seu capital humano, o país não otimiza sua capacidade de tomada de decisão estratégica. Trata-se, portanto, de uma questão de segurança nacional, porque as Forças Armadas dos EUA deixam de atingir seu pleno potencial, quando a legislação federal exclui das funções de combate terrestre metade da reserva de talentos do país.

Este artigo não discute a questão de justiça nem se concentra em argumentos do nível tático, como padrões de desempenho físico ou esquema de alojamento. Esses níveis de análise desviam-se do principal objetivo das Forças Armadas, que é a aplicação estratégica do poder militar em apoio à segurança nacional. O nível tático de análise não pode ser completamente desconsiderado, porque as Forças Armadas precisam desenvolver seus comandantes estratégicos a partir dele. Entretanto, examinar a questão por um prisma analítico puramente tático leva a uma perspectiva míope. E, francamente, é algo que já foi repetido à exaustão<sup>6</sup>.

### Porcentagem de Mulheres em Cargos da Alta Liderança



**Figura 1 - Do relatório “Benchmarking Women’s Leadership”, da organização White House Project<sup>7</sup>**

Em vez disso, este artigo começa por apresentar um quadro atual da liderança feminina no Exército dos EUA e analisa seu futuro, empregando conceitos de comportamento organizacional, aliados a pesquisas acadêmicas, para proporcionar um entendimento claro sobre a necessidade de desenvolver mais mulheres como decisores estratégicos do futuro. A conclusão inclui uma discussão sobre as diferentes políticas que as Forças Armadas devem explorar para atender a essa necessidade.

### O Longo Caminho Percorrido: O Atual Status das Mulheres no Exército dos EUA

“Na minha experiência de 33 anos nas Forças Armadas, as portas têm continuado a abrir-se e as oportunidades têm continuado a ampliar-se”<sup>8</sup>.

—Gen Ex Ann E. Dunwoody

Segundo os mais recentes dados relativos a gênero disponibilizados pelo Departamento de Defesa dos EUA, as mulheres perfazem cerca de 17,5% do corpo de oficiais da Ativa, mas mal chegam a compor 6% dos oficiais-generais do Exército<sup>9</sup>. As Forças Armadas seguem a mesma tendência vista em grande parte da iniciativa privada: as mulheres estão relativamente bem representadas nos níveis mais baixos de gestão, mas extremamente sub-representadas nos mais elevados<sup>10</sup>.

Em 2011, as mulheres representavam quase 20% dos oficiais intermediários e subalternos, uma parcela consideravelmente maior que em relação à Força em geral, de cerca de 13,5%. Entretanto, a representação descritiva de mulheres mostra uma queda acentuada no âmbito dos oficiais superiores, a qual fica ainda mais pronunciada entre estes e os oficiais-generais, dos quais pouco mais de 6% são mulheres. São necessários estudos adicionais para determinar as causas dessas quedas, especialmente a lacuna entre oficiais intermediários e superiores.

Ao analisar dados sobre promoções, é importante levar em conta em quais Armas, Quadros ou Serviços os oficiais servem. Por exemplo, segundo um relatório de 2005 do Government Accountability Office (equivalente norte-americano ao tribunal de contas) sobre a composição demográfica das Forças Armadas, 37% das oficiais do sexo feminino

pertencem à área de saúde, em vez de operações táticas e outros campos. Apenas 11% das oficiais atuam em operações táticas<sup>11</sup>. Por outro lado, 43% dos homens atuam nestas, e apenas 12% deles trabalham no setor de saúde<sup>12</sup>. Os oficiais-generais



**Figura 2 - Proporção de oficiais do sexo feminino em cada nível de responsabilidade**

são, em sua grande maioria, oriundos das Armas que conduzem operações táticas, e, do total de 403 no Exército, apenas 16 pertencem ao quadro de saúde<sup>13</sup>. Portanto, mais de um terço das mulheres do Exército precisam competir por menos de 4% dos postos do alto-comando. Isso significa que o Exército deixa de aproveitar uma parcela significativa de capital humano em seus postos mais elevados.

Embora não sejam excluídas explicitamente das oportunidades de promoção para os graus hierárquicos mais altos, as mulheres estão em clara desvantagem, por causa da proibição de servirem em Unidades de combate, algo necessário para o acúmulo da experiência exigida para 80% dos postos de general de quatro estrelas. Embora se observe a predominância do sexo masculino nas Forças Armadas como um todo, para os fins deste artigo, “Armas exclusivamente masculinas” são aquelas que explicitamente excluem as mulheres: Infantaria, Blindados e Forças Especiais. As “Armas mistas, mas predominantemente masculinas” são aquelas que permitem mulheres, mas restringem as funções que podem exercer: Artilharia de Campanha, Artilharia Antiaérea e Engenharia. O termo “Armas mistas” diz respeito a todas as outras Armas, Quadros e Serviços no Exército dos EUA.

## O Serviço Militar Feminino ao Longo dos Anos

- **1948:** A “Lei de Integração das Mulheres nas Forças Armadas” possibilita que as mulheres sirvam nas Forças. Contudo, elas podem representar apenas 2% do total e não podem servir em embarcações navais ou missões de combate. Também não podem ter autoridade de comando sobre homens.

- **1967:** O limite de 2% de mulheres nas Forças Armadas e as restrições relativas a promoções são revogados.

- **1976:** São admitidas mulheres nas academias militares de West Point, Anápolis e Colorado Springs (Exército, Marinha e Força Aérea, respectivamente).

- **1988:** O Departamento de Defesa dos EUA adota a “regra de risco”, isentando as mulheres de missões que pudessem expô-las ao combate direto, fogo hostil ou captura.

- **1990:** Cerca de 41 mil mulheres são enviadas para a Operação *Desert Storm*, perfazendo 7% das tropas.

- **1991:** O Congresso dos EUA revoga a proibição ao serviço de mulheres em aeronaves de combate.

- **1994:** O Secretário de Defesa abandona a “regra de risco”, permitindo que as mulheres sirvam em quaisquer funções para as quais se qualifiquem, mas mantém a proibição à sua designação para Unidades de combate direto.

- **2001 - presente:** mais de 220 mil (cerca de 11%) dos militares que serviram no Afeganistão e no Iraque são mulheres.

- **2008:** O Exército promove a primeira mulher, Ann E. Dunwoody, ao posto de general de exército.

- **2012:** O Exército abre mais qualificações militares a mulheres e transfere 200 delas para batalhões de manobra. O Chefe do Estado-Maior encomenda um estudo sobre o possível envio de mulheres para o Curso de Comandos (*Rangers*).

- **2013:** O então Secretário de Defesa Leon Panetta revoga a proibição de que as mulheres sirvam em Unidades de combate.

Curiosamente, essa prevalência das Armas exclusivamente masculinas entre os oficiais-generais não ocorre até o posto de general de três estrelas. Os oficiais oriundos das Armas exclusivamente masculinas ocupam menos da metade dos postos de general de uma ou duas estrelas. No entanto, observa-se uma considerável redução de oficiais oriundos das Armas não combatentes entre os postos correspondentes a general de brigada e general de divisão. Considerando a missão do Exército de combater e vencer guerras, não surpreende que os indivíduos que sirvam nas Armas tradicionalmente envolvidas no combate terrestre direto sejam os promovidos ao posto de general de exército. Esse corte afeta tanto os homens quanto as mulheres das Armas, Quadros e Serviços não combatentes. Contudo, a discrepância aumenta quando se leva em consideração o fator “gênero”. Entre os 179 atuais oficiais-generais das Armas Combatentes, só há uma mulher: a General de Brigada Heidi Brown, da Artilharia Antiaérea<sup>14</sup>. As mulheres não têm a opção de servir na maioria das Armas Combatentes, e as que as admitem restringem fortemente as funções que elas podem desempenhar. Isso limita a capacidade das mulheres em adquirir a experiência valorizada pelo Exército dos EUA em seus comandantes estratégicos, os generais de divisão e de exército.

## Massa Crítica no Comportamento e Sucesso Organizacional

“Precisamos de uma massa crítica de mulheres — não apenas dentro das organizações, como também nos níveis mais altos de liderança e nos conselhos — para fazer a diferença.”<sup>15</sup>

—Relatório *Benchmarking Women's Leadership*, da organização White House Project.

Na física, o conceito de massa crítica diz respeito à quantidade de materiais físis necessária para desencadear uma irreversível reação em cadeia. Também se aplica à efetuação de mudanças permanentes em uma organização. Quando as mulheres (os “materiais físis” dessa metáfora) atingem uma massa crítica em uma organização, deixam de ser vistas como integrantes simbólicas ou como estando

ali só para constar. A obra *Men and Women of the Corporation* (“Homens e Mulheres da Empresa”, em tradução livre), de Rosabeth Moss Kanter, introduziu esse conceito nas ciências sociais. Kanter delineou quatro tipos de grupo em termos de representação proporcional: grupos uniformes, grupos desviados (para um gênero), grupos inclinados (para um gênero) e grupos equilibrados<sup>16</sup>. Um grupo uniforme é completamente homogêneo, sendo a uniformidade, provavelmente, uma boa descrição das Forças Armadas antes da “Lei de Integração das Mulheres”, de 1948. O atual Exército dos EUA se enquadra na categoria de grupos desviados (para um gênero), em que há uma “grande preponderância de um tipo sobre o outro, possivelmente chegando a uma proporção de 85:15”<sup>17</sup>. Os grupos inclinados (para um gênero) têm uma minoria maior, em uma proporção de aproximadamente 65:35. Quando um grupo passa de “desviado” para “inclinado”, os integrantes da minoria podem ter um impacto maior sobre a cultura organizacional, e seus pares pertencentes à maioria começam a vê-los como indivíduos diferenciados não apenas da maioria, mas também entre si<sup>18</sup>. Por fim, grupos equilibrados variam de uma proporção de 60:40 a 50:50, e é aqui que o status de maioria ou minoria parece não importar mais<sup>19</sup>.

Uma massa crítica de mulheres ajudaria o Exército dos EUA a passar da categoria de “grupo desviado” para a de “grupo inclinado”, o que significaria que, em vez de serem vistas como “militares do sexo feminino”, elas começariam a ser avaliadas apenas como “militares”. Kanter explica que as que eram as “poucas mulheres entre os muitos colegas do sexo masculino, sendo frequentemente as únicas entre eles, tornavam-se símbolos apenas: de como as mulheres são capazes, representantes de todas elas”<sup>20</sup>. A massa crítica importa quando se examina a composição demográfica geral, mas é especialmente crítica nas esferas mais elevadas de liderança. Um estudo da Universidade Harvard afirma que, caso não haja equilíbrio nos níveis mais altos das organizações, o gênero continua a ser “um indicador de status negativo para as mulheres, ainda que haja uma representação equilibrada em níveis mais baixos”<sup>21</sup>. Enquanto as mulheres não alcançarem

a massa crítica na alta liderança, os estereótipos continuarão a existir e a prejudicar o emprego efetivo do talento disponível na tomada de decisão. Segundo um estudo de 2006 da entidade Wellesley Centers for Women, a massa crítica ocorre em companhias em que três ou mais mulheres integram o conselho de administração. Essas companhias geram uma “mudança fundamental na sala da diretoria e fortalecem a governança corporativa”<sup>22</sup>. De acordo com esse estudo, a existência de uma massa crítica no âmbito dos altos executivos era algo benéfico para a governança corporativa de três modos concretos. Primeiro, as discussões do conselho incluíam as perspectivas de um grupo maior de partes interessadas, o que levava a melhores decisões. Segundo, as mulheres nos conselhos com massa crítica eram mais persistentes que seus colegas do sexo masculino com respeito a encontrar respostas para as questões mais difíceis. Por fim, elas costumavam ter um estilo de liderança mais voltado à cooperação, que resultava em melhor comunicação entre os conselheiros e entre eles e a gerência.

---

### ***As equipes com formações diversas tomam melhores decisões que as que contam com um único tipo de conhecimento especializado.***

Com um número cada vez maior de mulheres no universo de talentos do país, deixar de desenvolver e de utilizar mulheres extremamente qualificadas na alta liderança constitui uma perda de oportunidade extremamente lamentável para as Forças Armadas. Nos EUA, as mulheres obtêm 57% dos títulos de bacharel e 61% dos títulos de mestrado<sup>23</sup>. As Forças Armadas acabam se limitando gravemente ao restringir a oportunidade para que essas mulheres instruídas sirvam em suas funções de liderança estratégica mais importantes. Ademais, a experiência e a pesquisa demonstram que equipes com formações diversas tomam melhores decisões que aquelas que contam com apenas um tipo de conhecimento especializado<sup>24</sup>. Grupos excessivamente homogêneos são incapazes de enxergar além

de seu campo específico, para descobrir soluções alternativas melhores. Quando são introduzidas pessoas novas e diferentes, elas contribuem com conhecimentos que o grupo não possuía antes e, assim, todo ele se torna mais inteligente<sup>25</sup>. Oficiais do sexo feminino têm uma perspectiva e um conjunto de experiências diferentes. Por isso, incluir uma ou duas mulheres no grupo de principais decisores seria em uma poderosa injeção de conhecimentos novos para produzir decisões melhores.

Diferentes estudos confirmam a conexão entre diversidade de gênero e um melhor processo de tomada de decisão. Estudos independentes realizados pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade da Califórnia em Davis, pela organização Catalyst e pela publicação *Harvard Business Review* constataram que as empresas da lista *Fortune 500* com maior representação feminina na alta liderança apresentavam um desempenho significativamente melhor que companhias com as menores quantidades de mulheres executivas. Segundo o estudo da Universidade Harvard, as empresas com um número maior de líderes do sexo feminino mostrou um desempenho até 69% melhor que as concorrentes<sup>26</sup>. A diferença de desempenho entre empresas com mais mulheres na liderança e as com um número menor é grande demais para ser desconsiderada como um possível indicador de uma forma para maximizar o desempenho militar. O Exército não deve perder a oportunidade de tornar-se 69% melhor, especialmente quando os recursos humanos e financeiros do país estão em jogo.

### **O Comando Feminino é Fundamental para a Segurança Nacional**

“Não poderíamos, literalmente, ter conduzido essa guerra sem as mulheres”<sup>27</sup>.

—Dr. John Nagl, com respeito às Guerras no Iraque e no Afeganistão

O atual estado de conflito no mundo conferiu uma importante oportunidade para que as Forças Armadas tirassem proveito da experiência de combate das mulheres. As operações de contrainsurgência no Iraque e no Afeganistão exerceram uma influência surpreendentemente positiva sobre o papel das

mulheres como comandantes. Dos aproximadamente 2 milhões de militares que serviram no Iraque e no Afeganistão, mais de 220 mil (11%) são mulheres, em comparação a 7% na primeira Guerra do Golfo<sup>28</sup>. A natureza assimétrica do combate contrainsurgente apaga a tradicional distinção entre as “linhas de frente” e a “retaguarda”. Com a constante ameaça de um confronto com o inimigo, independentemente de os soldados integrarem uma patrulha de combate ou um comboio de suprimentos, as mulheres



Departamento de Defesa

Cabo do Exército dos EUA é condecorada pelo então Vice-Presidente Dick Cheney com a medalha “Silver Star” por suas ações em uma patrulha de combate, Aeródromo de Bagram, 21 Mar 08.

têm vivido mais experiências de combate do que nunca. No Iraque, 620 foram feridas<sup>29</sup>. Desde que as hostilidades tiveram início, 110 foram mortas<sup>30</sup>. Em junho de 2011, 28 militares norte-americanas haviam sido mortas em combate<sup>31</sup>. No Afeganistão, 1.788 mulheres receberam o distintivo de “Ação em Combate”<sup>32</sup>. Duas foram condecoradas com a medalha “Silver Star”, e muitas foram agraciadas com medalhas “Bronze Star”, “Purple Heart” e outras condecorações por bravura em combate.

Por uma questão de necessidade, abrem-se exceções à regra para que mulheres sirvam em combate e cumpram a missão. Está vetada sua participação em Unidades cuja missão principal seja o combate direto, mas lhes é permitido servir em Unidades de apoio. Quando são necessários mais soldados, os comandantes frequentemente “destacam” mulheres para Unidades de combate, embora elas permaneçam “designadas” para Unidades de apoio. Ao receberem

essa oportunidade, as mulheres têm provado sua coragem e conquistado o respeito de seus irmãos de armas no campo de batalha, operando metralhadoras e conduzindo caminhões em estradas cobertas de crateras provocadas por dispositivos explosivos improvisados. Alguns especialistas, incluindo John Nagl, acreditam que essa mudança na área de operações servirá como catalisador para que os formuladores de política adaptem os regulamentos, de modo que eles passem a refletir a realidade da participação da mulher no combate moderno<sup>33</sup>.

Sem essa mudança de política, o Exército frustra seu próprio potencial, ao limitar a capacidade de mulheres talentosas chegarem a oficial-general. Sim, elas podem tornar-se oficiais-generais, mas, com base nas normas atuais, jamais uma mulher assumirá a função de Chefe do Estado-Maior do Exército ou Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior. Esses cargos são tradicionalmente reservados (talvez acertadamente) para aqueles que tenham servido

nas Armas Combatentes, as quais estão vetadas às mulheres. Dos dez postos de general de quatro estrelas existentes no Exército dos EUA atualmente, apenas dois estão disponíveis a oficiais que tenham servido nas demais Armas, Quadros e Serviços<sup>34</sup>. Isso significa que, se as Armas Combatentes não forem abertas a militares do sexo feminino, o Exército nunca alcançará a massa crítica de mulheres em seu “conselho de administração”. O Exército se beneficiará muito de uma mudança de política que leve ao pleno reconhecimento e aproveitamento da experiência de combate das mulheres.

### Superação de Barreiras à Inclusão de Mulheres em Funções de Comando

“É impossível criar uma Força verdadeiramente coesa sem corrigir a desigualdade entre os gêneros, codificada no atual sistema.”<sup>35</sup>

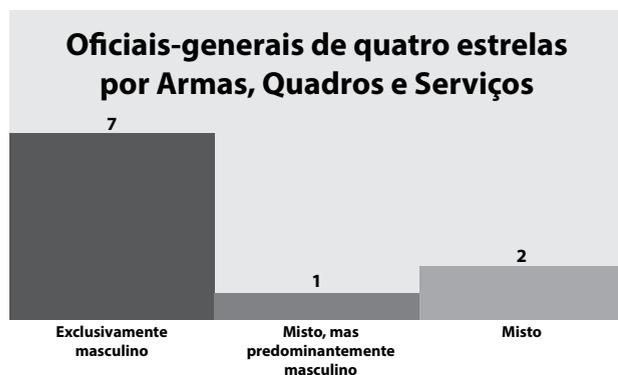
—Coronel Kim Field e Dr. John Nagl,  
*Combat Roles for Women: A Modest Proposal*



Departamento de Defesa, 3º Sgt Molly A. Burgess

A Gen Ann E. Dunwoody, primeira mulher a tornar-se oficial-general de quatro estrelas nos EUA, recebe a platina pelas mãos do então Chefe do Estado-Maior do Exército, Gen George W. Casey (à esquerda), e de seu marido, Craig Brotchie, na cerimônia de promoção realizada no Pentágono, 14 Nov 08.

Embora as mulheres continuem a ser insuficientemente representadas no alto-comando, os atuais números mostram uma melhora significativa em comparação a apenas dez anos atrás. Em 2002, mulheres representavam pouco mais de 4% dos oficiais-generais do Exército dos EUA; em 1994, totalizavam menos de 1%<sup>36</sup>. Claramente, há um



**Figura 3 - Número de oficiais-generais de quatro estrelas de diferentes Armas, Quadros e Serviços**

longo caminho a percorrer até que a Força alcance a massa crítica de mulheres na instituição como um todo, quanto mais no alto-comando, mas a tendência tem avançado na direção certa, ainda que a um ritmo bastante lento.

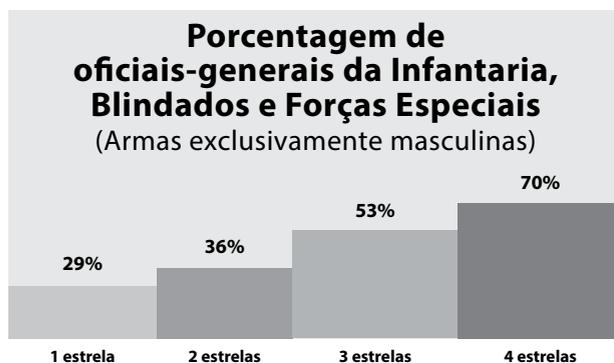
Um desafio em determinar a massa crítica é reconhecer qual é, exatamente, o ponto de virada na composição demográfica para que uma minoria passe a exercer um impacto positivo. Kanter afirma que as organizações com uma proporção de 65:35 passam da categoria de “grupo desviado” para “grupo inclinado” (para um gênero). Segundo a organização The White House Project, a massa crítica ocorre quando um terço de uma organização e de sua liderança é composto de mulheres, e o estudo conduzido pela entidade Wellesley Centers for Women constatou que os conselhos de administração precisavam de pelo menos três integrantes do sexo feminino<sup>37</sup>. Como isso pode ser aplicado ao Exército dos EUA? A instituição precisa de uma quantidade suficiente de mulheres em escalões mais baixos para que elas não sejam vistas como integrantes meramente simbólicas, que estejam ali só para constar. Entretanto, considerando a atual estrutura e composição demográfica da Força, a

meta de 35% de Kanter provavelmente não é uma opção realista. Com base no estudo da organização Wellesley Centers for Women, o Exército deveria ter pelo menos três mulheres em seu “conselho de administração”, composto de dez generais de quatro estrelas. Portanto, 30% é, provavelmente, a meta mais realista, que possibilitará, de fato, um impacto positivo e uma verdadeira mudança organizacional.

Supondo que a atual taxa de aumento prossiga de forma linear, serão necessários 42 anos para alcançar uma massa crítica de mulheres no corpo de oficiais do Exército dos EUA como um todo e 82 anos para obtê-la entre os oficiais-generais. A revogação da política de exclusão do combate terrestre é um passo na direção certa. Modificar tal política pode permitir que bem mais mulheres sejam preparadas de modo a completar a trajetória de segundo-tenente a oficial-general nos próximos 30 anos, supondo que sejam promovidas a taxas semelhantes às dos homens em suas Armas. Contudo, conforme evidenciado pela representação cada vez menor de mulheres entre oficiais superiores e oficiais-generais, essa é uma suposição demasiadamente otimista.

As Forças Armadas precisam examinar criteriosamente os fatores por trás da queda acentuada na representação proporcional de mulheres entre oficiais superiores. É provável que grande parte dessa perda não se deva ao fato de as mulheres estarem sendo preteridas nas promoções, e sim à decisão de profissionais extremamente capazes (como Lillian Pfluke) em deixar as Forças Armadas. O Exército faria bem em estudar a perda de oficiais do sexo feminino em meio de carreira, a fim de encontrar formas de estancar a saída de comandantes operacionais de talento. O Exército deve, também, reavaliar suas políticas relacionadas a famílias em que ambos os cônjuges são militares e famílias monoparentais. As famílias em que os dois cônjuges são militares constituem apenas 9% dos casamentos no Exército dos EUA. Entretanto, 40% das mulheres casadas da Força se enquadram nessa categoria<sup>38</sup>. A decisão de permanecer nas Forças Armadas ou de buscar oportunidades no meio civil é uma questão de família, especialmente

quando os dois cônjuges são militares. Assim, no caso de famílias deste último tipo cujas necessidades não estejam sendo satisfeitas, o Exército muitas vezes acaba perdendo não apenas um, mas dois oficiais talentosos, ou prejudicando a ambos de modo a impedir seu desenvolvimento, avanço e utilização da maneira ideal. Além disso, as mulheres no Exército costumam chefiar famílias sozinhas com muito mais frequência que seus colegas do sexo masculino. Por isso, seria benéfico para o Exército desenvolver políticas que evitem que militares tenham de escolher entre ser um bom pai ou mãe e ser um bom profissional<sup>39</sup>. Se o Exército quiser reter homens e mulheres talentosos em seus quadros de oficiais superiores, algumas boas opções a serem analisadas para possível implantação incluem políticas como expedientes de trabalho flexíveis (quando a missão assim o permitir), iguais períodos de licença de maternidade



**Figura 4 - Proporção de oficiais-generais na Infantaria, Blindados e Forças Especiais**

e paternidade e um sistema de babás, assim como uma reavaliação do rígido plano de carreira de um típico oficial de operações. É possível que algumas dessas políticas não sejam exequíveis em todos os ambientes, mas a Força estará sendo negligente, caso não verifique a viabilidade dessas e de outras opções criativas, que apoiem a retenção de oficiais talentosos e seu desenvolvimento de comandantes operacionais a comandantes estratégicos.

Na atual conjuntura, só se pode melhorar. Segundo o relatório *Benchmarking Women's Leadership*, da organização White House Project, nenhum dos setores analisados havia alcançado a

massa crítica, mas as Forças Armadas mostraram o pior desempenho, com apenas 11% de mulheres nos cinco postos de comando mais altos — muito abaixo da média de 18%<sup>40</sup>. Além disso, a profissão militar é a única nos EUA em que as mulheres estão explicitamente proibidas de desempenhar certas funções. É chocante que as melhores Forças Armadas do mundo não incluam a perspectiva de metade do universo de talentos do país em seu processo decisório estratégico. A mudança levará tempo e, mesmo com a alteração da política, a massa crítica não será alcançada por muitos anos. Essa é mais uma razão para que se tome uma ação imediata. As Forças Armadas deveriam estar na vanguarda com respeito à liderança organizacional, e não por último. O Exército só poderá começar a alcançar seu pleno potencial quando oficiais de talento como Lillian Pfluke puderem contribuir de modo sistemático e significativo para as decisões estratégicas.

Então, Lillian Pfluke foi transferida para a Reserva por ter alcançado o ápice de sua carreira e não ter mais nada a oferecer às Forças Armadas? Considerando suas conquistas desde seu desligamento do serviço ativo, isso parece improvável. Imediatamente após passar para a Reserva, começou a trabalhar com a Comissão de Monumentos de Batalha dos EUA na Europa e ajudou a desenvolver seminários sobre liderança para Unidades da Força naquele continente. Em 2008, fundou a organização American War Memorials Overseas, uma entidade sem fins lucrativos que documenta, promove e preserva monumentos de guerra e cemitérios em países fora da esfera de responsabilidade dos EUA<sup>41</sup>. Também se tornou uma ciclista competitiva de padrão internacional, obtendo quatro medalhas nos Campeonatos de Ciclismo World Masters, em Melbourne, na Austrália. Fez parte de uma equipe em uma corrida ciclística com revezamento nos EUA e, mais tarde, decidiu percorrer de novo os mais de 5 mil quilômetros, só para poder ver a rota em primeira mão. Competiu no equivalente feminino do Tour de France. Detém o recorde mundial de distância percorrida em uma hora por uma mulher com 35 anos ou mais. Além disso, realizou muitas dessas conquistas ao mesmo tempo que sofria de

câncer de mama. Atualmente, trabalha com outras sobreviventes da doença, em particular atletas, atuando como mentora e oferecendo inspiração a partir de sua experiência. A saída de Lillian parece ter sido uma perda para o Exército dos EUA, e ela não é um caso atípico. Todos os anos, mulheres talentosas

deixam a profissão para buscar oportunidades onde seu gênero não represente um óbice tão grande para o sucesso. O Exército dos EUA continuará a sofrer essa “fuga de cérebros” de mulheres talentosas, a menos que se modifiquem as políticas, para remover as barreiras invisíveis à sua ascensão profissional. **MR**

## REFERÊNCIAS

1. “General Lloyd Austin, III: Vice Chief of Staff of the U.S. Army”, Army.mil, biography, disponível em: <<http://www.army.mil/leaders/vcsa>>. Acesso em 27 jun. 2012.
2. MCALEER, Donna M. *Porcelain on Steel: Women of West Point's Long Gray Line* (Jacksonville, FL, Fortis Publishing, 2010), Kindle, l.n. #1008-1011.
3. *Benchmarking Women's Leadership*, report, Summary Findings, disponível em: <<http://thewhitehouseproject.org/documents/Report.pdf>>. Acesso em 9 mar. 2010.
4. “Limited Roles,” digital image, *NYTimes.com*, disponível em: <[http://www.nytimes.com/imagepages/2009/08/16/us/16women\\_graphic\\_ready.html](http://www.nytimes.com/imagepages/2009/08/16/us/16women_graphic_ready.html)>. Acesso em: 9 mar. 2010.
5. “Woman Reaches US Army's Top Rank”, *BBC News*, disponível em: <<http://news.bbc.co.uk/2/hi/americas/7730744.stm>>. Acesso em: 9 mar. 2010.
6. Consulte, por exemplo: KILCULLEN, Stephen. “Women Don't Belong in Ranger School”, editorial, *Wall Street Journal*, 13 Jun. 2012, U.S. ed., A13 sec., disponível em: <<http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303830204577448821376681662.html>>. Acesso em: 16 jun. 2012.
7. *Benchmarking Women's Leadership*.
8. “Woman Reaches US Army's top rank”, *BBC News*.
9. “Active Duty Military Personnel Statistics by Service by Rank/Grade”, DOD Personnel & Procurement Statistics Reports and Data Files, 30 Sept. 2011, September 2011 and September 2011 (Women Only), disponível em: <<http://siadapp.dmdc.osd.mil/personnel/MILITARY/miltop.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2012.
10. *Benchmarking Women's Leadership*.
11. United States, Government Accountability Office, *Military Personnel: Reporting Additional Servicemember Demographics Could Enhance Congressional Oversight*, Derek B. Stewart, 22 Sept. 2005, 1C. Gender—Active Component Occupational Areas and Gender, disponível em: <<http://www.gao.gov/products/GAO-05-952>>. Acesso em: 26 jun. 2012.
12. ALVAREZ, Lizette. “Women at Arms; G.I. Jane Stealthily Breaks the Combat Barrier”, *The New York Times*, 16 Aug. 2009, disponível em: <[http://www.nytimes.com/2009/08/16/us/16women.html?\\_r=2](http://www.nytimes.com/2009/08/16/us/16women.html?_r=2)>. Acesso em: 8 mar. 2010.
13. “Public Roster”, General Officers Management Office Rosters and Reports, 5 Jun. 2012, disponível em: <<https://www.gomo.army.mil/Ext/Portal/ReportsResources.aspx?Action=Reports>>. Acesso em: 20 jun. 2012.
14. “Public Roster”, General Officers Management Office Rosters and Reports, 5 Jun. 2012.
15. *Benchmarking Women's Leadership*, p. 13.
16. KANTER, Rosabeth Moss. *Men and Women of the Corporation* (New York: Basic Books, 1993), Kindle, l.n. 43014307.
17. *Ibid.*, l.n. 4301.
18. *Ibid.*, l.n. 4317.
19. *Ibid.*
20. *Ibid.*, l.n. 4272.
21. Ely, Robin J. “The Effects of Organizational Demographics and Social Identity on Relationships among Professional Women”, *Administrative Science Quarterly* 39, no. 2 (June 1994): p. 204-205, disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2393234>>.
22. KRAMER, Vicki W.; KONRAD, Alison M.; ERKUT, Sumru. *Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance*, Wellesley Centers for Women, Critical Mass Project, 2006, Executive Summary, disponível em: <[http://www.wcwonline.org/component/option,com\\_virtuemart/Itemid,217/category\\_id,399/ypage,shop.flypage/page,shop.product\\_details/product\\_id,1113/>](http://www.wcwonline.org/component/option,com_virtuemart/Itemid,217/category_id,399/ypage,shop.flypage/page,shop.product_details/product_id,1113/>)>.
23. *Benchmarking Women's Leadership*, p. 16.
24. HEWLETT, Sylvia Ann. “Chapter 4: The Business Case for Diversity”, in *Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007).
25. *Ibid.*
26. *Ibid.*
27. ALVAREZ.
28. *Ibid.*
29. *Ibid.*
30. SKAINE, Rosemarie. *Women in Combat: A Reference Handbook* (Santa Barbara, CA: ABC-CLIO, 2011), p. 191.
31. NORDLAND, Rod. “For Soldiers, Death Sees No Gender Lines”, *The New York Times*, 22 Jun. 2011, disponível em: <<http://www.nytimes.com/2011/06/22/world/asia/22afghanistan.html?pagewanted=all>>. Acesso em: 28 jun. 2012.
32. HARRELL, Margaret C. *Assessing the Assignment Policy for Army Women* (Santa Monica, CA: RAND National Defense Research Institute, 2007), p. 144, p. 146, p. 148.
33. ALVAREZ.
34. “Public Roster”, General Officers Management Office Rosters and Reports, 5 Jun. 2012.
35. FIELD, Kim; NAGL, John. “Combat Roles for Women: A Modest Proposal”, *Parameters* XXXI (Summer 2001), disponível em: <<http://www.carlisle.army.mil/usawc/parameters/Articles/01summer/eld.htm>>. Acesso em: 8 mar. 2010.
36. “Active Duty Military Personnel Statistics by Service by Rank/Grade”, DOD Personnel & Procurement Statistics Reports and Data Files, Total DOD and Women Only Reports from 30 September 1994 to September 2011, disponível em: <<http://siadapp.dmdc.osd.mil/personnel/MILITARY/miltop.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2012.
37. *Benchmarking Women's Leadership*, p. 5.
38. MAXFIELD, Betty D. *Army Demographics FY11 Army Profile*, Department of the Army, Deputy Chief of Staff of Personnel, G-1.
39. *Ibid.*
40. *Benchmarking Women's Leadership*, p.
41. MCALEER, l.n. #4777.

# Tenente-Coronel Claudio Antonio Mendoza Oyarce

**O**TENENTE - CORONEL CLAUDIO ANTONIO Mendoza Oyarce formou-se pela Escola Militar do Exército do Chile em 01 Jan 89, tendo sido promovido a Alferes do Quadro de Engenheiros na mesma data. Possui as especializações secundárias de Paraquedista Militar, Comandos, Mergulho Tático e Professor Militar de Academia, nas disciplinas de Organização e Pessoal. Possui a especialização primária de Oficial de Estado-Maior.

Como oficial subalterno, comandou diversas frações e subunidades de engenheiros valor seção e companhia. Foi, também, integrante da Companhia de Comandos de Ações Especiais Nº 12 e Instrutor Militar de desminagem humanitária no Centro Internacional de Desminagem Humanitária do Equador.

Como oficial de Estado-Maior, foi Comandante do Batalhão de Engenheiros “Azapa”; Chefe do Departamento de Planejamento da 1ª Brigada Blindada; Chefe do Departamento de Operações da Diretoria de Engenheiros do Exército; Comandante da 15ª Companhia Chileno-Equatoriana de Engenheiros de Construção Horizontal no Haiti; e Subdiretor da Escola de Engenheiros Militares, em Tejas Verdes, no Chile

É bacharel em Ciências Militares pela Academia de Guerra do Exército do Chile e diplomado em Controle de Gestão de Projetos de Defesa pela Academia Politécnica Militar do Exército do Chile.

Na qualidade de Oficial de Ligação do Exército do Chile junto ao Centro de Armas Combinadas do Exército dos Estados Unidos da América, integra um grupo constituído por oficiais estrangeiros dos Exércitos da Alemanha, Austrália, Brasil, Canadá,



Coreia do Sul, Espanha, França, Grã-Bretanha, Holanda, Itália, Japão e Turquia, para compartilhar experiências, pesquisar e promover iniciativas conjuntas de seus respectivos exércitos com o exército anfitrião.

Adicionalmente, o Oficial de Ligação chileno atua como assessor da edição hispano-americana da *Military Review*.

A equipe da *Military Review*, juntamente com os demais integrantes do Centro de Armas Combinadas e com a comunidade do Forte Leavenworth, formula os votos de boas-vindas ao Tenente-Coronel Mendoza e sua família.