



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

NOVEMBRO-DEZEMBRO 2013

Military Review

Revista Profissional do Exército dos EUA

NOVEMBRO-DEZEMBRO 2013

EDIÇÃO BRASILEIRA

<http://militaryreview.army.mil>

Military Review

Cenários, Operações no Amplo Espectro e Brigadas de Cavalaria Mecanizadas p.2

General de Brigada Valério Stumpf Trindade, Exército Brasileiro

Adotando o Comando de Missão p. 47

Major Demetrios A. Ghikas, Exército dos EUA

A Intenção do Comandante e o Conceito da Operação p. 57

Major Richard Dempsey e Major Jonathan M. Chavous, Exército dos EUA

EDIÇÃO BRASILEIRA

PB-100-13-11/12
Headquarters, Department of the Army
PIN: 103918-000
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)

Coronel Anna R. Friederich-Maggard

Editor-Chefe da Military Review

Redação

Marlys Cook

Editora-Chefe das Edições em Inglês

Miguel Severo

Editor-Chefe,

Edições em Línguas Estrangeiras

Major Efreem Gibson

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

Cel Hertz Pires do Nascimento

Oficial de Ligação do Exército Brasileiro

junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição

Brasileira

Ten Cel Claudio Antonio Mendoza

Oyarce

Oficial de Ligação do Exército Chileno

junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição

Hispano-Americana



2 Cenários, Operações no Amplo Espectro e Brigadas de Cavalaria Mecanizadas

General de Brigada Valério Stumpf Trindade, Exército Brasileiro

A adequação da Bda C Mec às Operações no Amplo Espectro decorre particularmente de sua mobilidade tática e estratégica, da potência de fogo, da proteção blindada, da flexibilidade e do sistema de comunicações, que lhe confere a adaptabilidade necessária para atuar nesse complexo cenário.



13 Pensando as Brigadas de Cavalaria Mecanizadas no Exército Brasileiro em seu Salto para o Futuro

General de Brigada Joarez Alves Pereira Junior, Exército Brasileiro

A Brigada de Cavalaria Mecanizada mantém a mesma constituição e quase que o mesmo material por décadas. É oportuno, na medida em que o Exército Brasileiro passa por um período de transformação, que se pense na viabilidade da manutenção da estrutura existente ou em possíveis mudanças e, neste caso, em que dimensão, de maneira que a Brigada de Cavalaria Mecanizada possa melhor cumprir as missões que lhe serão atribuídas na Guerra do Futuro.



25 O "Problema" do Planejamento Estratégico

General de Brigada Gordon B. Davis Jr.; General (BG) Thomas C. Graves; e Coronel Christopher N. Prigge, Exército dos EUA

Como preparar oficiais que disponham dos devidos conhecimentos, habilidades e experiência para criar planos estratégicos destinados a tratar de problemas complexos, para os quais não existem soluções facilmente identificáveis?



34 Como Lidar com o Irã / O Debate Nuclear Iraniano: Mais Mitos que Fatos

Christopher J. Bolan

As discussões sobre as implicações de um Irã dotado de armas nucleares apoiam-se, muitas vezes, em mitos e premissas duvidosas, que requerem uma análise mais detalhada. Este artigo desfaz esses mitos, questiona essas premissas e extrai importantes implicações para os formuladores de políticas norte-americanas nesse importante debate estratégico.



47 Adotando o Comando de Missão

Major Demetrios A. Ghikas, Exército dos EUA

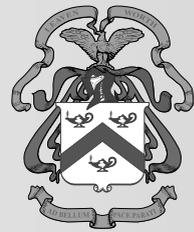
É importante que nosso pensamento, ações, atividades e processos possibilitem a prática da filosofia de Comando de Missão. Ao praticá-lo, hoje, em todos os escalões do Exército, minimizamos os riscos em sua implantação e sintetizamos os conhecimentos necessários para enfrentarmos os desafios do futuro.

Official:



GERALD B. O'KEEFE

Administrative Assistant to the Secretary of the Army
1334702



57 A Intenção do Comandante e o Conceito da Operação

Major Richard Dempsey e Major Jonathan M. Chavous, Exército dos EUA

Este artigo define o que a doutrina atual do Exército dos EUA requer para a elaboração de planos e ordens, buscando focar os argumentos levantados com relação aos dois pontos principais de uma Ordem de Operações: a Intenção do Comandante e o Conceito da Operação.



68 Desenvolvimento do Atributo Caráter no Exército dos EUA: A Abordagem

Laissez-Faire

Coronel Brian M. Michelson, Exército dos EUA

Embora o Exército dos EUA descreva o que deseja em termos de caráter e comportamento de seus integrantes, sua metodologia em vigor empregada para avaliar e desenvolver o caráter do seu pessoal é mais bem descrita, na prática, como *laissez-faire*.



79 Índice 2013

Foto da capa: Militares da 3ª Equipe de Combate de Brigada Pesada, 3ª Divisão de Infantaria, recebem instruções de segurança antes de iniciar Exercício no Campo de Tiro Galloway, Forte Benning, Estado da Geórgia, 26 Jan 09.

Military Review – Publicada pelo CAC/EUA, Forte Leavenworth, Kansas, bimestralmente em português, espanhol e inglês. Porte pago em Leavenworth Kansas, 66048-9998, e em outras agências do correio. A correspondência deverá ser endereçada à *Military Review*, CAC, Forte Leavenworth, Kansas, 66027-1293, EUA. Telefone (913) 684-9338, ou FAX (913) 684-9328; Correio Eletrônico (E-Mail) usarmy.leavenworth.tradoc.mbx.military-review-public-em@mail.mil. A *Military Review* pode também ser lida

através da internet no Website: <http://www.militaryreview.army.mil/>. Todos os artigos desta revista constam do índice do Public Affairs Information Service Inc., 11 West 40th Street, New York, NY, 10018-2693. As opiniões aqui expressas pertencem a seus respectivos autores e não ao Ministério da Defesa ou seus elementos constituintes, a não ser que a observação específica defina a autoria da opinião. A *Military Review* se reserva o direito de editar todo e qualquer material devido às limitações de seu espaço.

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

Cenários, Operações no Amplo Espectro e Brigadas de Cavalaria Mecanizadas

General de Brigada Valério Stumpf Trindade, Exército Brasileiro

Este artigo foi originalmente publicado em *Doutrina Militar Terrestre em Revista*, Edição 003, Julho a Setembro/2013.

“O pensamento estratégico nada significa se não for pragmático.”

—Bernard Brodie¹

A 1ª EDIÇÃO DA *Revista Doutrina Militar Terrestre* publicou excelente matéria sobre as Operações no Amplo Espectro do Conflito. Pretende-se neste breve artigo ampliar a discussão do tema, fazendo ainda considerações sobre a Bda C Mec nesse contexto operacional.

Cenários

O mundo em que vivemos é complexo e as mudanças ocorrem em ritmo célere. Somos frequentemente surpreendidos por fatos que pareciam improváveis. A História tem demonstrado que os cenários prospectivos não se constituem em projeção linear de tendências correntes. O mundo contemporâneo não está, necessariamente, mais perigoso; mas está, certamente, mais instável e imprevisível, como recentes acontecimentos bem demonstram.

O término da Guerra Fria tornou obsoletas generalizações simplificadoras decorrentes da bipolaridade ideológica e militar até então vigentes. A conjuntura atual é caracterizada por

um ambiente estratégico multipolar, conturbado, incerto e volátil. Nenhum país está livre de ameaças, ainda que, muitas vezes, se manifestem de forma difusa. Diante das incertezas, o “custo do não engajamento do Brasil na nova ordem internacional pode ser muito maior que o ônus imediato, que é o investimento na capacitação, no preparo e no desenvolvimento de meios necessários ao exercício da soberania”².

A globalização reduziu a capacidade de os países exercerem controle sobre sua cadeia de suprimento, tornando-os mais interdependentes, reduzindo a possibilidade de conflitos entre Estados, particularmente os relacionados às conquistas territoriais, que trazem problemas insolúveis à potência ocupante. O cenário marcado pela conquista de colônias, mercados e territórios, característico do século XIX e primeira metade do século XX, não mais se repetirá. A democratização também contribui para a paz: Kant afirmava no século XVIII que governos democráticos fariam menos guerra, pois enfrentariam resistência da população para arcar com seu ônus³.

Mais realista que a “paz democrática”, sintetizada nas palavras de Kant, é o conceito da transição de poder. A conjuntura mundial, nessa visão, evoluiu do sistema bipolar da Guerra Fria para uma tentativa de sistema unipolar. Vivencia-se hoje um sistema unipolar no campo militar e multipolar nos demais campos, com continuada transferência de poder e recursos a países emergentes. Os

O General de Brigada Valério Stumpf Trindade é o atual comandante da 1ª Brigada de Cavalaria Mecanizada do Exército Brasileiro – Brigada Menna Barreto. Foi instrutor da AMAN e das Escolas de Aperfeiçoamento de Oficiais - EsAO e de Comando e Estado-Maior do Exército - ECEME. Serviu como Observador Militar das Nações Unidas

em Angola e na ex-Iugoslávia. Realizou o curso de Gerenciamento de Defesa na Naval Post Graduate School, Califórnia-EUA. Foi Adido Militar no Reino Unido. Ao ser nomeado para o cargo atual, exercia a função de Chefe do Centro de Operações do Comando Militar do Oeste.

Estados que perdem recursos e influência tendem, todavia, a se reorganizar para evitar essa transição de poder, elevando a tensão e a possibilidade da ocorrência de conflitos entre Estados, por motivos reais ou fabricados. De acordo com S. Gray, em seu livro *Future Warfare: Another Bloody Century*, o contexto político das guerras do século XXI terá como tema principal o esforço dos EUA para manter sua hegemonia em face das ações de seus rivais visando apressar o declínio relativo⁴ norte-americano.

Não obstante, outros fatores de instabilidade se projetam, como, por exemplo, os decorrentes da disputa por escassos recursos naturais. As denominadas novas ameaças — terrorismo, narcotráfico, crime organizado, proliferação nuclear, ataques cibernéticos e questões ambientais — são condicionantes comuns que irão afetar a conjuntura da segurança e da defesa das nações no futuro próximo. Ainda questões relativas a etnias, movimentos sociais ou de cunho revolucionário e ideológico constituir-se-ão em vetores de instabilidade. O contexto das guerras do futuro certamente estará imbricado a esses fatores de risco.

Verifica-se que a incidência de conflitos entre Estados, embora menos provável, permanece uma realidade. Os exércitos não podem descuidar de seu preparo: a capacidade de dissuasão, inerente

a forças bem equipadas e adestradas, é imprescindível à prevenção de conflitos.

Por outro lado, a desigualdade — seja econômica, política ou social ou entre nações, grupos ou indivíduos — alimenta a percepção de injustiça dentre aqueles cujas expectativas não são atingidas, induzindo tensões e conflitos. Essa situação afeta a paz social, favorecendo a proliferação do crime organizado que, se associado ao extremismo religioso ou ideológico, resulta em ambiente permissivo ao terrorismo. Como durante a Guerra Fria, as “guerras por delegação” (do inglês, *proxy war*) continuarão presentes. Essa forma de conflito hoje pode ser caracterizada na guerra civil síria, onde se observa a interveniência externa junto às facções em conflito, oriunda de países com interesses na área e de milícias. Não se pode afastar a possibilidade do retorno desse tipo conflito às áreas de interesse do Brasil.

A História mostra... que a arte da guerra evolui de forma irregular, com grandes discontinuidades.

O subcontinente sul-americano, parte do entorno estratégico brasileiro, é área com vocação histórica de paz. A “integração sul-americana permanece

como objetivo estratégico da política externa brasileira”⁵; isso, todavia, não a isenta de conflitos. O subcontinente é região de recursos naturais abundantes, que despertam interesse internacional. A crescente demanda por esses escassos recursos pode traduzir-se em divergência de interesses e conflitos. Há ainda potenciais fatores de instabilidade regional como os



1º Sgt Rodrigo, 11ª Cia Com Mec

Tropa da 1ª Bda C Mec e da Bda Monte XII do Exército Argentino – Op GUARANI – JUN 2012.

delitos transfronteiriços, aí incluído o narcotráfico, demandas sociais reprimidas, disputas pela posse da terra, assimetrias socioeconômicas, dentre outros.

Projeta-se, portanto, um cenário caracterizado por um ambiente estratégico multipolar e volátil, com ameaças difusas e incertas; o teatro de operações (TO) provável, no entanto, pode ser visualizado com mais precisão. Em tese, o Exército Brasileiro poderia priorizar sua preparação para operar em área operacional continental (AOC) ou em teatro extra-continental, no caso de operações expedicionárias.

O Exército Britânico, por exemplo, reestruturou-se para realizar operações expedicionárias, como no Iraque e no Afeganistão, adquirindo significativo número de viaturas blindadas sobre rodas, próprias para aquela área operacional e tipo de operação. Iniciou ainda processo de reorganização de suas brigadas, padronizando-as, facilitando assim a substituição no TO, no caso de operações prolongadas. Em 2012, para enfrentar as ameaças de um futuro incerto pós-Afeganistão, reorientou esse processo: o Exército Britânico 2020, uma força de 82 mil homens, estará organizado tendo como base uma força de reação (uma divisão a três brigadas blindadas e uma brigada de assalto aéreo)⁶.

No caso brasileiro, o Exército precisa, para cumprir sua missão constitucional de Defesa da Pátria, organizar-se, equipar-se e preparar-se para operar em AOC, terreno de natureza bastante diversa do TO enfrentado pelos britânicos no Afeganistão. Cabe destacar a diretriz primeira da Estratégia de Defesa Nacional: “dissuadir a concentração de forças hostis nas fronteiras terrestres”⁷. A constituição de uma força expedicionária no contexto de operações de paz deve ser, ao menos por enquanto, uma missão subsidiária.

Operações no Amplo Espectro

O processo de mudança na forma como as guerras são conduzidas é permanente. A História mostra, todavia, que a arte da guerra evolui de forma irregular, com grandes descontinuidades⁸. Pode-se afirmar, desse processo evolutivo, que alguns consensos foram produzidos. O conflito permanecerá com foco na influência sobre as



VBTP URUTU em operações.

1º Sgt. Rodrigo, 11ª Cia Com Mec

pessoas; a população, cada vez mais, passa a ser o centro de gravidade. A batalha pela notícia é chave para a conquista da opinião pública e, também, para o sucesso das operações. Os conflitos futuros serão, majoritariamente, decididos em teatros de operações assimétricos, onde há significativa diminuição das vantagens comparativas dos exércitos modernos em relação a seus potenciais adversários. O campo de batalha será inerentemente multidimensional e não linear, envolvendo elementos aéreos, terrestres e marítimos, bem como o espectro eletromagnético e o ciberespaço.

Muito se escreveu, nos últimos anos, sobre a evolução da arte da guerra, com prolífica produção de doutrina e de conceitos operacionais: Revolução em Assuntos Militares, Guerra Híbrida, Guerra Assimétrica, Guerra de Quarta Geração, Operações no Amplo Espectro, dentre outros tantos.

A Revolução em Assuntos Militares (RAM) é caracterizada por mudanças radicais na condução da guerra, decorrentes de incorporação de novas tecnologias, modernização doutrinária e de conceitos operacionais e organizacionais⁹. Segundo Krepinevich, teriam ocorrido quatorze RAM desde o século XIV¹⁰. A mais recente RAM, também chamada Doutrina Rumsfeld¹¹, defendia, marcadamente a partir do final dos anos 90, uma transformação com base na tecnologia da informação (*Network-centric warfare*) aliada a mudanças organizacionais e redução dos efetivos militares. A experiência decorrente das operações de estabilização após a invasão do Iraque, em 2003,

no entanto, demonstrou a imperiosa necessidade de “*boots on the ground*” e praticamente enterrou esse pensamento.

Em 1989, William S. Lind desenvolvia o conceito da Guerra de 4ª Geração (G4G), o qual não despertou atenção senão após o 11 de Setembro. A G4G foi concebida como uma forma de conflito complexa, de longo prazo, que inclui, além das operações convencionais, ações de guerrilha, adversários não estatais, guerra psicológica etc.¹² A G4G derrotou os EUA no Vietnã, no Líbano e na Somália; a França na Indochina; e a União Soviética no Afeganistão. Segundo Lind, a G4G sucedia a Guerra de 3ª Geração, evidenciada pela *Blitzkrieg*. A Guerra de 1ª Geração foi caracterizada como a guerra de “linha e coluna”, das batalhas formais e campos de batalha ordenados dos séculos XVI a XIX, e a Guerra de 2ª Geração marcada pelas batalhas da 1ª Guerra Mundial, onde a “artilharia conquistava” e a “infantaria ocupava”.

Segundo alguns estudiosos, os conflitos no Iraque e Afeganistão marcaram o surgimento de um “novo contexto estratégico” (talvez não tão novo, se lembrarmos do Vietnã...). Nesse cenário, múltiplas formas de combater eram empregadas simultaneamente com o intuito de alcançar um objetivo: estava caracterizada a guerra híbrida. As ameaças híbridas incorporam amplo espectro de formas de combate: a guerra convencional, as táticas irregulares e de guerrilha. Os Estados, nesse contexto, conduziram guerra irregular em paralelo com a convencional. A Estratégia da Resistência do Exército Brasileiro certamente ratifica esse entendimento.

No caso norte-americano, as Operações no Amplo Espectro ficaram bem caracterizadas [em] um contexto de força expedicionária, atuando em ambiente hostil.

Na visão norte-americana, o termo “híbrido” descreve a complexidade crescente dos conflitos, que requer das forças adaptabilidade e resiliência;

descreve também a natureza do inimigo a ser enfrentado; não se configurando uma nova forma de guerra. Destarte, a expressão guerra híbrida não foi incorporada à doutrina do Exército norte-americano¹³; o conceito adotado foi *Full Spectrum Operations*.

O estudo das Operações no Amplo Espectro do Conflito ganhou maior evidência a partir da edição do manual de campanha 3-0 — *Operações (FM 3-0 — Operations)* do Exército dos Estados Unidos, em fevereiro de 2008, que representou importante redirecionamento na abordagem das ameaças e desafios a serem enfrentados. A formulação do FM 3-0, de 2008, consolidou ensinamentos da chamada “Guerra ao Terror”, particularmente nos conflitos no Afeganistão e no Iraque, estabelecendo a doutrina para esse tipo de operação¹⁴. A doutrina operacional *Full Spectrum Operations* tem sido considerada tão influente como a *Active Defense*, de 1976, e a *AirLand Battle*, de 1982. O conceito operacional *Active Defense* foi adotado no FM 100-5 — *Operations*, de 1976, no contexto da Guerra Fria, inspirado nas lições da Guerra do Yom Kippur, de 1973, em que se buscava a decisão na batalha defensiva na Europa Central contra forças numericamente superiores da União Soviética, com o emprego de agressivos contra-ataques de destruição. A doutrina *AirLand Battle*, adotada no FM 100-5 — *Operations*, de 1982, enfatizava cerrada coordenação entre as forças, em uma agressiva manobra terrestre associada a ataques aéreos na retaguarda das forças inimigas. Ficou bem caracterizada na Guerra do Golfo de 1990-91.

De acordo com o FM 3-0, de 2008, nas Operações no Amplo Espectro aplica-se poder de combate em contínua e simultânea combinação de quatro atitudes: ofensiva, defensiva, operações de estabilidade e de apoio à população civil. No caso norte-americano, as Operações no Amplo Espectro ficaram bem caracterizadas nos conflitos no Iraque e no Afeganistão: um contexto de força expedicionária atuando em ambiente hostil.

É interessante agregar uma perspectiva britânica do assunto. Tinley, por exemplo, considera

que as Operações no Amplo Espectro exigem um adestramento tão complexo que seria questionável a capacidade de um exército se preparar adequadamente para todas as eventualidades¹⁵. Tal dificuldade certamente é maior em exércitos com conscrição. Nessas operações, portanto, comandantes de todos os níveis enfrentam desafios no adestramento: “preparar sua tropa para a missão mais provável e desenvolver capacidades que permitam uma rápida e fácil adaptação a operações em qualquer parte do espectro do conflito”¹⁶.

É importante observar que, com a edição da Publicação Doutrinária do Exército 3-0 — *Operações Terrestres Unificadas* (ADP — Army Doctrine Publication 3-0 — *Unified Land Operations*), de 2011, o Exército dos EUA começou a substituir a doutrina Operações no Amplo Espectro, que “capturou as lições mais críticas de quase dez anos de continuado combate terrestre [no Afeganistão e Iraque]”¹⁷. Ao observarmos marcos doutrinários recentes do Exército dos EUA — *Active Defense* (1976), *AirLand Battle* (1982), *Network-centric Warfare* (1998), *Full Spectrum Operations* (2008) e *Unified Land Operations* (2011) — verifica-se que a doutrina Operações no Amplo Espectro foi, relativamente, de curta duração.

A publicação ADP 3-0 — *Unified Land Operations* afirma que:

[A] *Unified Land Operations* não reflete apenas o passado, mas olha para o futuro incerto [...], é a evolução natural de doutrinas anteriores. O conceito operacional *AirLand Battle* reconhecia a natureza tridimensional da guerra moderna, enquanto a *Full Spectrum Operations* reconhecia a necessidade de conduzir, simultaneamente, uma fluida combinação de operações ofensivas, defensivas e de estabilidade. [...] A ideia central da *Unified Land Operations* é que o Exército deve conquistar, manter e explorar a iniciativa para obter uma posição de vantagem relativa em operações terrestres continuadas, criando condições favoráveis à resolução do conflito¹⁸.

Esse novo conceito operacional é “baseado na doutrina *AirLand Battle*, embora mantenha muitas das características fundamentais da *Full Spectrum Operations*, enfatizando que a letalidade é fundamental para o sucesso das operações”¹⁹. A nova doutrina *Unified Land Operations* “reorienta os líderes para organizarem suas forças e ações de forma a buscarem posição de vantagem relativa sobre o inimigo, conquistando, explorando e mantendo a iniciativa — uma significativa diferença da busca do equilíbrio entre operações de combate e as tarefas de estabilidade”²⁰, linguagem das Operações no Amplo Espectro.

...as Bda C Mec, em face de seu pré-posicionamento, possuem larga experiência e adestramento em operações na faixa de fronteira...

A doutrina do Exército Brasileiro começa a incorporar o conceito das Operações no Amplo Espectro. Por oportuno, cabe destacar observações do Coronel Hertz Pires do Nascimento em seu artigo “A Abrangente Concepção de Emprego da Força Terrestre”:

É interessante considerar que a maioria dos argumentos utilizados para justificar alterações na estrutura de uma Força ou em sua doutrina normalmente se ampara nas previsões sobre as ameaças futuras, em evoluções na natureza da guerra ou em consumado hiato tecnológico que ameace, pela obsolescência, seus equipamentos militares. Em nosso caso, tal iniciativa ocorre em meio à consolidação de termos militares utilizados por exércitos com larga experiência expedicionária [...]²¹

Há sempre que se considerar a adequabilidade de conceitos oriundos de exércitos que realizam seus planejamentos com base em cenários distintos dos brasileiros. Nesse caso, entende-se que as Operações no Amplo Espectro apresentam novos desafios que exigirão a incorporação de novas capacidades à

Força Terrestre, tornando-a mais eficaz para enfrentar as ameaças que o futuro apresentará.

No artigo “Operações no Amplo Espectro: Novo Paradigma do Espaço de Batalha”, o autor afirma:

O que se busca, nesse novo ambiente, são duas ideias-forças que visam a ampliar a possibilidade de: 1º) condução de operações ofensivas, defensivas, de pacificação e apoio a órgãos governamentais ou autoridades civis, no mesmo espaço físico, de forma simultânea ou sucessiva; e 2º) os escalões menores que Força Terrestre Componente combinarem atitudes, isto é, capacitar os Grandes Comandos Operacionais e as Grandes Unidades da Força Terrestre ao emprego de seus elementos de manobra na condução de operações ofensivas, defensivas, simultaneamente às de Pacificação, de GLO, no ambiente interno, de ajuda humanitária etc.²²

O autor destaca dois conceitos: flexibilidade e adaptabilidade. A flexibilidade deve ser entendida como a capacidade de uma força dispor de estruturas com mínima rigidez, permitindo a adequação às especificidades de cada situação de emprego e facultando ao comandante a possibilidade de reorganizar os elementos de combate em estruturas temporárias; e a adaptabilidade como sendo a capacidade de se ajustar à constante evolução da situação e às condicionantes que determinam a forma como os meios serão empregados em todo o espectro do conflito. O autor afirma ainda que na realidade brasileira



1º Sgt. Lino, 4º RCB.

VBC Leopard 1 A1 no Campo de Instrução do 4º RCB.

as Operações no Amplo Espectro contemplam, como concepção doutrinária, o propósito maior da existência das Forças Armadas brasileiras: a Defesa da Pátria.

Como se viu, nas Operações no Amplo Espectro, as Grandes Unidades (GU) devem ser capazes de empregar seus elementos de manobra na condução de operações ofensivas e defensivas simultaneamente às de Pacificação, de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) e de ajuda humanitária. E as Bda C Mec, como se inserem nesse contexto?

Brigadas de Cavalaria Mecanizadas

As Bda C Mec foram criadas nos anos 70, em cenário de conflito convencional, como uma força tática e logisticamente autônoma, capaz de operar isoladamente como uma força blindada leve. O Manual de Campanha C 2-30 — *Brigada de Cavalaria Mecanizada*, de 2000, estabelece suas possibilidades, dentre as quais destacamos:

- Conduzir operações de reconhecimento em largas frentes e grandes profundidades, durante a execução das operações de segurança.
- Realizar operações ofensivas e defensivas, como elemento de economia de forças ou no cumprimento das missões de segurança.
- Realizar ações ofensivas altamente móveis, particularmente, as manobras de flanco, o aproveitamento do êxito e a perseguição.
- Na defensiva, realizar movimentos retrógrados ou atuar como força de fixação na defesa móvel.
- Realizar operações de Defesa Interna e ações de Defesa Territorial.²³

Verifica-se que a Bda C Mec foi concebida com capacidade de cumprir missões em um largo espectro das operações, da Defesa Territorial a ações ofensivas altamente móveis. Para tanto, foi organizada com dois Regimentos de Cavalaria Mecanizados (RC Mec) e um Regimento de Cavalaria Blindado (RCB), combinando meios sobre lagartas e sobre rodas, maximizando assim sua flexibilidade e adaptabilidade a cenários diversos. Sua doutrina, organização e material de

emprego militar de dotação lhe conferem características como a mobilidade tática e estratégica; a potência de fogo; a proteção blindada; a ação de choque; a flexibilidade e um sistema de comunicações amplo e flexível. Deve-se destacar ainda a flexibilidade resultante da capacidade do RC Mec de se reorganizar em pelotões ou esquadrões provisórios (de exploradores, de viaturas blindadas de reconhecimento, de fuzileiros e de morteiros) e a condição do RCB, única na Força Terrestre (F Ter), de constituir Força-Tarefa já no escalão OM, proporcionando assim maior sinergia entre seus fuzileiros e carros de combate e facilidade no adestramento. Importante mencionar que o RCB, desde sua criação, é uma unidade de armas combinadas, conceito “moderno” recentemente introduzido pelo Exército dos EUA²⁴, cuja adoção é considerada na F Ter. O RC Mec também incorpora esse conceito.

A Cavalaria mecanizada, embora criada no contexto do combate convencional, em função

de suas características, organização e material de emprego militar, possui efetiva capacidade de conduzir Operações no Ample Espectro, possivelmente melhor do que qualquer outra GU da Força Terrestre. Pode-se contextualizar essa capacidade ao se visualizar uma Bda C Mec operando no Ample Espectro, combinando atitudes, empregando de forma simultânea um RCB em ação ofensiva, um RC Mec em atitude defensiva, em economia de meios, e o outro regimento em missão de apoio a órgãos governamentais, com uma reserva hipotecada.

A adequação da Bda C Mec às Operações no Ample Espectro decorre particularmente de sua mobilidade tática e estratégica, da potência de fogo, da proteção blindada, da flexibilidade e do sistema de comunicações, que lhe confere a adaptabilidade necessária para atuar nesse complexo cenário. Essas mesmas características, proporcionam excelentes condições para a Bda C Mec atuar em Operações de Paz.



1º Sgt Rodrigo, 11ª Cia Com Mec

G Exp do Pel C Mec em reconhecimento.

Deve-se observar que as Bda C Mec, em face de seu pré-posicionamento, possuem larga experiência e adestramento em operações na faixa de fronteira no enfrentamento aos ilícitos transfronteiriços e ambientais — operações interagências com cerrado contato com a população civil. Ações semelhantes a essas certamente repetir-se-ão em um ambiente operacional de amplo espectro. Importante destacar ainda características que distinguem o soldado de Cavalaria — em particular a liderança, a iniciativa e a flexibilidade — forjadas no adestramento em operações de movimento e amplamente descentralizadas. O Manual C 2-1 — *Emprego da Cavalaria* já afirmava que a vitória estará com aqueles que “souberem conquistar e manter a iniciativa, possuírem capacidade para conceber e executar com rapidez as operações e tiverem a necessária flexibilidade para alterar atitudes, missões e a constituição de suas forças [...]”²⁵.

A Bda C Mec, para cumprir uma missão de Força de Cobertura, precisa mais do que simplesmente reconhecer o terreno e localizar o inimigo, é necessário que destrua as tropas de reconhecimento e de segurança do inimigo, de forma a garantir espaço de manobra à tropa coberta e manter a iniciativa. A brigada deve, portanto, ter capacidade de durar na ação e de engajar-se no combate. Dentre as missões defensivas, a mais frequente é a Ação Retardadora, na qual normalmente a Brigada se desdobra em larga frente, procurando infligir ao inimigo o máximo de retardamento e desgaste, sem se engajar decisivamente. Precisa para isso ter capacidade de realizar contra-ataques de desaferamento. Na Defesa Móvel a Bda C Mec deve, em princípio, atuar como Força de Fixação, retardando e canalizando o inimigo. Para realizar ações ofensivas móveis, manobras de flanco, aproveitar o êxito e perseguir o inimigo desorganizado, a Bda C Mec requer mobilidade tática, flexibilidade, ação de choque e proteção blindada. Verifica-se, portanto, que para a Bda C Mec cumprir suas missões clássicas necessita das capacidades decorrentes da combinação de meios sobre lagartas e sobre rodas. O mesmo pode-se dizer em relação às operações urbanas, bastante

prováveis em cenário de Amplo Espectro, como bem se observou em operações no Complexo do Alemão, no Haiti e na Faixa de Gaza. No Haiti, a abertura de fossos impediu o deslocamento de viaturas sobre rodas; no Complexo do Alemão foram obstáculos de concreto.

A missão precípua do Exército é a Defesa da Pátria. O preparo para essa missão se dá em AOC, terreno, como se sabe, com restrição ao movimento de viaturas sobre rodas através campo. Deve-se mencionar, como paralelo, que o aumento da quantidade de blindados sobre rodas nos exércitos da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), na última década, decorreu, particularmente, em face da mudança de TO, da Europa Central para as regiões desérticas do Afeganistão e Iraque.

Para conduzir operações no Amplo Espectro um comandante precisa dispor de meios com mobilidade tática e estratégica, capacidade de reconhecer, retardar, atacar e contra-atacar, atuar em ambiente urbano, conduzir operações de GLO e de ajuda humanitária, dentre outras. Certamente essas ações serão realizadas com maior eficácia se o comandante da brigada dispuser de meios com balanceada composição de viaturas sobre lagartas e sobre rodas, como é caso da Bda C Mec.

Claro está que essa combinação de meios não se traduz só em aspectos positivos, há também desvantagens: (1) a atividade logística manutenção é mais complexa: há que se manter viaturas sobre rodas e sobre lagartas; (2) a mobilidade estratégica, importante capacidade da Bda C Mec, é prejudicada já que os meios sobre lagartas, em grandes distâncias, precisam ser transportados sobre pranchas.

Essas desvantagens, contudo, devem ser contextualizadas. No que se refere à logística, em que pesa a maior dificuldade para um Batalhão Logístico (B Log) manter viaturas sobre rodas e lagartas, essa é atividade já consolidada na Bda C Mec. Como referência, o índice de disponibilidade das viaturas blindadas M-113 da 1ª Bda C Mec é de 62%²⁶, não inferior ao das brigadas blindadas. Deve-se considerar ainda a possibilidade, já adotada por grande parte dos exércitos modernos,

de terceirizar a manutenção de escalão mais elevado dos blindados, o que aliviaria as demandas logísticas dos B Log. As restrições, no que se refere à mobilidade estratégica, são amplamente compensadas pela mobilidade tática.

Eventuais dificuldades logísticas e na mobilidade estratégica são eclipsadas por fatores que decorrem, particularmente, dos conceitos ligados às Operações no Amplo Espectro: a combinação de meios sobre lagarta e sobre rodas proporciona grande flexibilidade e adaptabilidade à Bda C Mec, permitindo que a GU combine atitudes e conduza operações urbanas, de pacificação e de apoio a órgãos governamentais em melhores condições, além de lhe proporcionar poder de combate adequado para cumprir suas missões clássicas.

Não se quer afirmar, no entanto, que a Bda C Mec não necessite ser atualizada. Para cumprir com eficácia suas missões clássicas e as novas, decorrentes das Operações no Amplo Espectro, a Bda C Mec precisa ser modernizada/transformada, incorporando novos meios e tecnologias. Nesse processo, deve-se evitar reduzir seu poder relativo de combate e subtrair meios que lhe proporcionam a flexibilidade e a adaptabilidade necessárias para operar no amplo espectro.

Cabe mencionar Materiais de Emprego Militar (MEM), já adotados em Quadros de Dotação de Material (QDM) e ainda não incorporados, que proporcionariam importante ganho tecnológico e aumento do poder de combate, dentre os quais se destacam:

- Radares de Vigilância Terrestre;
- Viaturas blindadas leves para os Grupos de Exploradores (G Exp), Pelotões (Pel) de Comando e Pel Exp;
- Lançadores de Granadas para os G Exp;
- Armas Anticarro (AC) descartáveis para os G Exp e Grupos de Combate;
- Câmera de imagem térmica e telêmetro laser;
- Míssil AC de médio alcance;
- Canhão AC para os Pel de Apoio dos Esquadrões de Fuzileiros Blindados (Esqd Fuz Bld).

A Bda C Mec, para cumprir suas missões no cenário das Operações no Amplo Espectro, precisa

ampliar sua capacidade de Reconhecimento e Vigilância, para isso é necessário dotá-la de sistemas de aeronaves remotamente pilotadas (SARP). Inicialmente, uma fração com aeronaves das categorias 2 ou 3 operaria diretamente em proveito da brigada ou reforçando os regimentos de 1º escalão. Em uma segunda fase, buscar-se-ia mobilizar os regimentos com SARP táticos orgânicos (categoria 1).

A Bda C Mec possui unidades de organização moderna que incorporam o conceito de unidades de armas combinadas, recentemente adotado no Exército dos EUA.

Quanto aos veículos Cascavel e Urutu é inegável que precisam ser substituídos, são blindados dos anos 70. Como se sabe, o substituto do Urutu já está na linha de produção. A viatura blindada de reconhecimento (VBR) que substituirá o Cascavel anda será desenvolvida e sua configuração está sujeita a discussões.

No que tange ao apoio de fogo, sugere-se dotar o GAC orgânico da Bda C Mec de equipamento autopropulsado sobre rodas, que garantiria maior rapidez na entrada em posição e continuidade do apoio. Hoje, por exemplo, a 2ª Bda C Mec é dotada de Artilharia 105 Autopropulsada (AP) sobre lagartas; a 1ª Bda C Mec é dotada de Artilharia 105 Autorrebocada (AR), sobre rodas. Quanto ao apoio de fogo orgânico dos regimentos, sugere-se embarcar seus meios, de forma a que os morteiros (Mrt) operem do interior de viaturas blindadas (Mrt 81 mm e Mrt 120 mm). Deve-se considerar a possibilidade de aligeirar o RCB, substituindo um Esquadrão de Carros de Combate por um Esquadrão de Exploradores, mobiliado com blindados leves equipados com mísseis, metralhadoras ou sensores, conforme a natureza da missão. Essa alteração na organização do RCB tornaria a unidade mais flexível, adaptável e ágil para emprego em Operações no Amplo Espectro, com pequena redução de seu



Computador tático e consciência situacional na 1ª Bda C Mec.

poder de combate. Cabe recordar que o RCB já conta em sua organização com um Pel Exp.

A Bda C Mec precisa desenvolver sua elasticidade, entendida como sendo a capacidade de, dispondo de adequadas estruturas de Comando e Controle e de Logística, aumentar seu poder de combate pelo acréscimo de estruturas. Assim, uma Bda C Mec deve ter condições de receber módulos de combate, como, por exemplo, um Batalhão de Infantaria, uma Companhia de Polícia do Exército ou um Regimento de Carros de Combate, ampliando suas capacidades para operar no amplo espectro.

Considerações finais

Pretendeu-se com essas breves considerações contribuir para a discussão da transformação da Bda C Mec no contexto da doutrina que passa a ser adotada pelo Exército: as Operações no Amplo Espectro. Verificou-se que, embora os cenários e ameaças a serem enfrentados sejam difusos e incertos, o teatro de operações, caso o Exército continue a priorizar sua missão constitucional — a Defesa da Pátria — é mais concreto: a área operacional continental. Essas áreas, sabe-se, restringem significativamente o movimento de viaturas sobre rodas fora dos

eixos. Procurou-se contextualizar as Operações no Amplo Espectro na evolução da arte da guerra pós-Guerra Fria e pinçar aspectos mais relevantes da nova doutrina. Destacou-se, dentre eles, a capacidade para empregar elementos de manobra na condução de operações ofensivas e defensivas, simultaneamente às de Pacificação, de GLO, e de ajuda humanitária, bem como a combinação de atitudes em escalões menores.

Considerou-se que as características da Bda C Mec — particularmente sua mobilidade

tática e estratégica, potência de fogo, proteção blindada, flexibilidade e comunicações amplas e flexíveis —, sua organização e meios lhe conferem a adaptabilidade e flexibilidade indispensáveis para atuar no Amplo Espectro, possivelmente em melhores condições que qualquer outra GU da F Ter. A Bda C Mec possui unidades de organização moderna que incorporam o conceito de unidades de armas combinadas, recentemente adotado no Exército dos EUA.

Tratou-se da modernização/transformação das Bda C Mec, sem pretender esgotar o assunto. Elencaram-se ações que trariam maior capacidade operacional à GU. Para tanto, as Bda C Mec precisariam de prioridade compatível com suas possibilidades de atuar no Amplo Espectro.

O adestramento para Operações no Amplo Espectro é complexo, a tropa precisa estar preparada para as missões mais prováveis e dispor de flexibilidade e adaptabilidade que permitam eficaz adequação a cenários alternativos. A História é pródiga em exemplos de forças empregadas em missões para as quais não haviam sido originalmente designadas. Flexibilidade e adaptabilidade são, portanto, capacidades essenciais para uma força atuar no Amplo Espectro. As Bda C Mec as têm. **MR**

NOTAS

1. Estrategista militar dos EUA, citado em *Future Warfare: Another Bloody Century*, p. 49.
2. Livro Branco de Defesa. Brasília 2012. p. 26. Disponível em: http://www.camara.gov.br/internet/agencia/pdf/LIVRO_BRANCO.pdf.
3. KABATS, Kurt Taylor. *Kant, Democracy and History*. Disponível em <http://kktg.net/kurt/publications/pubs/Kant,%20Democracy,%20and%20History%20I.pdf>
4. GRAY, Colin S. *Future Warfare: Another Bloody Century*. Londres. Kindle edition. 2011, p. 68.
5. Livro Branco de Defesa, p. 34.
6. *Modernising to face an unpredictable future: Transforming the British Army – Army 2020*. London. 2012, p. 2. Disponível em: http://www.army.mod.uk/documents/general/Army2020_brochure.pdf.
7. Decreto nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008, que aprova a Estratégia Nacional de Defesa, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm.
8. GRAY, Colin S. *Future Warfare: Another Bloody Century*, p. 45.
9. SLOAN, Elinor C. *The Revolution in Military Affairs*. McGill Queen's University Press. 2002, p. 3.
10. *Ibidem*. p. 21.
11. Neologismo criado pela imprensa dos EUA com alusão às transformações implementadas por Donald Rumsfeld, Secretário de Defesa dos EUA (2001-06).
12. LIND, William S. *Understanding Fourth Generation War*. Disponível em: <http://www.antiwar.com/lind/index.php?articleid=1702>
13. COMMITTEE ON ARMED SERVICES, HOUSE OF REPRESENTATIVES. *Hybrid Warfare: Briefing to the Subcommittee on Terrorism, Unconventional Threats and Capabilities*. p. 2. Disponível em: <http://www.gao.gov/new.items/d101036r.pdf>
14. DEPARTMENT OF THE US ARMY. FM 3-0 – Operations. 2008, p. ix. Disponível em: <http://www.fas.org/irp/doddir/army/fm3-0.pdf>.
15. TILNEY, Angus M. A. *Preparing the British Army for Future Warfare*. Fort Leavenworth, Kansas. 2011-12. Disponível em: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA556554>.
16. DEPARTMENT OF THE US ARMY. FM 7-0 - *Training for Full Spectrum Operations*. Dez 2008, p. 1-7. Disponível em: <http://usacac.army.mil/cac2/Repository/FM70/FM7-0.pdf>.
17. DEPARTMENT OF THE US ARMY. ADP 3-0 *Unified Land Operations*. Out 2011. Foreword. Disponível em: http://usarmy.vo.llnwd.net/e2/rv5_downloads/info/references/ADP_3-0_ULO_Oct_2011_APD.pdf.
18. Retirado de DEPARTMENT OF THE US ARMY. ADP 3-0 *Unified Land Operations*. Out 2011 – Foreword (Considerações Iniciais). Disponível em: http://usarmy.vo.llnwd.net/e2/rv5_downloads/info/references/ADP_3-0_ULO_Oct_2011_APD.pdf, em tradução livre.
19. BENSON, Colonel Bill, U.S. Army. "Unified Land Operations, the Evolution of Army Doctrine for Success in the 21st Century", *Military Review - Mission Command*, p. 47. Disponível em: http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20120630MC_art010.pdf.
20. *Ibidem*, p. 54.
21. NASCIMENTO, Coronel HERTZ Pires do. "A Abrangente Concepção de Emprego da Força Terrestre", *Military Review*, edição brasileira. Maio-Junho 2013, p. 9.
22. ARAUJO, Gen Div Mario Lucio Alves de. "Operações no Amplo Espaço: Novo Paradigma do Espaço de Batalha", Brasília. 2013. *Doutrina Militar Terrestre em Revista*, 1ª edição, p. 23.
23. Manual de Campanha C 2-30 Brigada de Cavalaria Mecanizada, 2ª Edição, 2000, p. 1-3.
24. DEPARTMENT OF THE US ARMY. TC 3-90.5 *Combined Arms Battalion Collective Task Publication*. Fev 2012. Disponível em: http://armypubs.army.mil/doctrine/71_Series_Collection_1.html.
25. Manual de Campanha C 2-1 - Emprego da Cavalaria, 2ª Edição, 1999, p. 1, 2.
26. Dados de maio de 2013. Cabe mencionar que a principal causa de indisponibilidade é o trem de rolamento, em face da inexistência do suprimento.

Pensando as Brigadas de Cavalaria Mecanizadas no Exército Brasileiro em seu Salto para o Futuro

General de Brigada Joarez Alves Pereira Junior, Exército Brasileiro

A BRIGADA DE CAVALARIA Mecanizada (Bda C Mec) mantém a mesma constituição e quase que o mesmo material por décadas. Apesar de ser uma Grande Unidade (GU) muito bem organizada para o cumprimento de suas missões prioritárias, é oportuno, na medida em que o Exército Brasileiro passa por um período de transformação, que se pense na viabilidade da manutenção da estrutura existente ou em possíveis mudanças e, neste caso, em que dimensão, de maneira que a Brigada de Cavalaria Mecanizada possa melhor cumprir as missões que lhe serão atribuídas na Guerra do Futuro.

A Lógica da Existência das Forças Armadas

Para que se chegue à Bda C Mec, é preciso recordar a ideia básica que orienta a existência das Forças Armadas e, por consequência, as suas peças de manobra.

Todo país precisa de ferramentas para a execução dos serviços necessários à sua população e para defesa de ameaças que possam atingir a sociedade. Via de regra, essas “ferramentas” são organizadas em caixas próprias, de acordo com a aptidão e a possibilidade de emprego face ao serviço a ser prestado e/ou ameaça a ser debelada.

No caso brasileiro, essas simbólicas “caixas de ferramentas” são distribuídas em Ministérios, como o da Saúde, da Educação, da Justiça, das Relações Exteriores, da Defesa, e tantos outros.

De acordo com o serviço a ser executado ou a ameaça a ser enfrentada, o governo deve fazer uso da caixa que possua as melhores ferramentas para a execução da tarefa. Assim sendo, na iminência de uma epidemia que assolasse o país, a “caixa de ferramentas” Saúde deverá ser a mais utilizada. Se é o crime transnacional que nos aflige, a possível “caixa” a ser empregada é da Justiça. No caso de acordos internacionais, que ferem nossos interesses, estarem sendo formatados, de imediato devemos fazer bom uso das ferramentas dispostas no Ministério das Relações Exteriores, a “caixa” que possui as ferramentas mais apropriadas para proteger a Nação nessa situação.

A existência das ferramentas colocadas à disposição no Ministério da Defesa se justifica face às ameaças à soberania nacional e à defesa dos interesses do Brasil no exterior, particularmente quando do uso da força, contra Forças Armadas estabelecidas e/ou grupos de diferenciado poder bélico ofensivo. A simples existência dessa “caixa de ferramentas” pode ser o fator inibidor da ameaça (poder dissuasório).

As ferramentas devem ser úteis, pois é lícito pensar que, por exemplo, se não houvesse a possibilidade da existência de doenças, as “ferramentas” da saúde seriam desnecessárias. Como é fácil concluir que o mundo atual, e em previsível futuro, não estará livre de ameaças à saúde, nem tampouco estará livre da agressão e da ameaça do emprego de força contra a soberania e os interesses

O General de Brigada Joarez Alves Pereira Junior é o atual Comandante da 3ª Brigada de Cavalaria Mecanizada, em Bagé-RS. É oriundo da Arma de Cavalaria, tendo servido nos três tipos de Unidades de Cavalaria existentes no Exército Brasileiro. Comandou a Escola de Administração

do Exército e foi assessor, por 5 anos, do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República. É mestre em Estudos Estratégicos pelo U.S. Army War College e foi auxiliar do adido do Exército nos EUA.



A Viatura Blindada de Reconhecimento CASCAVEL é um dos meios que garante a potência de fogo da 3ª Bda C Mec, Bagé/RS – 2013.

nacionais, as “caixas de ferramentas” Saúde e Defesa deverão ser preservadas para o bem da sociedade e da sobrevivência soberana do Estado.

Em boa parte das situações a serem trabalhadas por um governo, o uso de uma “caixa de ferramentas” não é exclusivo. O Exército, em particular, pelas próprias exigências do combate, possui uma diversidade enorme de “ferramentas” em sua “caixa”, similares às existentes na “caixa” da Saúde, da Educação, da Justiça, etc., que podem ser úteis à administração federal na condução de suas ações. No entanto, as “ferramentas” que nos fazem exclusivos são aquelas destinadas à Guerra e ao uso da Força na defesa dos interesses nacionais, da nossa soberania e na proteção da sociedade brasileira, seja pelo emprego, seja pela dissuasão.

O Emprego das Forças Armadas

Com justa razão, as Forças Armadas dos Estados Unidos da América (EUA) e, em consequência, o Exército norte-americano, têm sido referência na evolução das Forças Armadas de outros países para o enfrentamento das ameaças do novo século. No entanto, no caso específico do Brasil, é preciso ter atenção para as características da nossa realidade, que difere

da realidade norte-americana, embora parte da experiência de transformação daquele país possa ser aproveitada.

Os EUA também possuem a “caixa de ferramentas” Defesa e a empregam com bastante frequência. A maneira de prepará-la para emprego é exclusiva, pois é o único país com capacidade expedicionária significativa, prontos a empregar suas Forças Armadas para extinguir a ameaça em seu país de origem. Dessa maneira, seus Comandos Militares são direcionados para as diferentes regiões do mundo e não para o seu próprio território. Assim, devem possuir meios adaptados ou adaptáveis para a condução das operações em diversos ambientes operacionais. Sendo um país rico, e com vultosos recursos disponibilizados às Forças Armadas, têm capacidade de rápida aquisição de meios e desenvolvimento de tecnologias direcionadas às necessidades de um momento específico. Caso se faça necessário, rapidamente mudam sua composição para se adequar à nova faceta do mundo onde serão empregados.

Os EUA, quando do emprego de suas Forças Armadas, ainda que nos países de origem da ameaça, costumam dividir suas ações em três etapas estratégicas:

1ª - focada na destruição das Forças Armadas inimigas, quando as ações desenvolvidas baseiam-se, fortemente, no combate convencional, sem significativas evoluções doutrinárias de emprego. Assim procedeu na união com as forças da “North Alliance” no Afeganistão e também por ocasião da invasão do Iraque. Haja vista a tamanha disparidade de Poder Relativo de Combate, essa etapa foi muito breve, em ambos os casos;

2ª - sem a existência de oposição de Forças Armadas aptas a oferecer resistência de algum significado, as operações tendem a se concentrar nas ações de contrainsurgência com características mais evidentes das chamadas “operações no amplo espectro”. Focos de resistência são combatidos; os remanescentes de resistência, em ações “tipo guerrilha”, misturam-se à população e as ações se voltam para os centros urbanos; as agências governamentais, livres da ameaça da primeira etapa, são empregadas com mais intensidade; a imprensa tem mais liberdade de locomoção e se torna mais atuante, etc. Nesta fase, a tropa a ser empregada deverá dispor de menor número de

meios pesados de guerra (blindados, artilharia, mísseis, etc.) e ser capaz de enfrentar resistências com poucos meios bélicos, porém com maior dificuldade de serem atingidos sem agredir a população civil;

3ª - em uma fase em que a ameaça já se encontra bastante enfraquecida, inicia-se a preparação de forças locais, capazes de dar continuidade às ações, sem que as forças oponentes voltem a apresentar ameaça ao território e ao povo norte-americano.

No caso brasileiro, a nossa capacidade de constituir força expedicionária capaz de conduzir uma operação de guerra no exterior é, e continuará sendo em futuro previsível, bastante limitada. Portanto, a perspectiva de condução da primeira etapa estratégica, ao enfrentarmos uma ameaça, deverá ocorrer em território nacional ou no entorno próximo. Esse fato, associado às limitações orçamentárias atuais e, possivelmente, de médio e longo prazos, impõe termos meios apropriados para conduzir o combate em nosso ambiente operacional, com



Grupo de Combate desembarca de uma Viatura Blindada de Reconhecimento URUTU durante um exercício de adestramento fase pelotão do 3º RC Mec, Bagé/RS – 2013.

equipamento compatível com o nosso terreno e com as imposições de Área Operacional do Continente, que exigem tropas aptas às missões caracterizadas pela economia de meios.

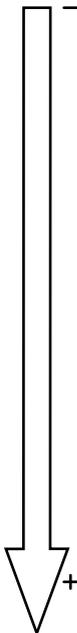
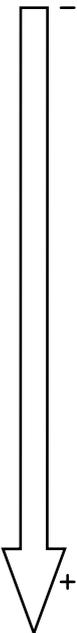
O mais provável é que, no caso de um conflito armado de razoáveis proporções (ou uma guerra) no exterior, estejamos agindo em uma aliança, sob a égide de um Organismo Internacional. Nessa perspectiva, parece coerente que estejamos envolvidos na 2ª etapa estratégica, onde ações no “amplo espectro” se imporiam no cenário do conflito e em uma 3ª etapa, na preparação de forças locais, momento em que as forças oponentes já estariam enfraquecidas. Nessas duas etapas, é possível que tivéssemos de adaptar a constituição de nossas tropas para atuar em ambiente operacional diverso do nosso, seja em regiões

desérticas ou nas estepes africanas, apenas para citar duas diferentes regiões do globo terrestre.

A preparação da nossa Força, a meu ver, deve priorizar a capacitação para que essa “caixa de ferramentas” Defesa justifique a razão de sua existência, ou seja, estar preparada para a defesa de nossa soberania em território nacional e entorno. Capazes de cumprir essa destinação, parece mais simples nos adaptarmos às necessidades de participação externa, como citado anteriormente, de improvável atuação solitária. Diferentemente, em nosso território, temos de ser capazes de atuar com ou sem ajuda externa.

A Obtenção de Capacidades para o Emprego

Uma Força Armada (FA) deverá estar capacitada a atuar em todo o espectro do conflito,

categorias de emprego	Complexibilidade na preparação	Complexidade aquisição/ desenvolvimento de material	Forças empregadas	Preparação	Obs
Interagências			Emprego mínimo de FA	Compartimentada	Cada agência é especialista na sua área
Tipo Polícia			Emprego preponderante F Policiais	Compartilhada	
Defesa Etta Estrt			Emprego forte das FA	Específica	É o que verdadeiramente justifica a existência das FA
Guerra Convencional			Emprego prioritário (quase exclusivo) das FA	Exclusiva	

Quadro 1

desde os de pequena intensidade até a guerra total. Para percorrer esse espectro, coerente com a realidade brasileira, e a fim de tornar didática a explanação, este autor divide a intensidade do conflito em quatro categorias de emprego, utilizando-se de nomes-fantasia coerentes com o observado em atuações ocorridas e de previsível ocorrência futura: interagências, tipo polícia, defesa de estruturas estratégicas e guerra convencional.

O quadro 1, acima, sintetiza as ideias a serem explanadas.

Nas operações tipo “interagências” o emprego das Forças Armadas se dará de forma reduzida, podendo se ater a atividades de apoio logístico. A preparação é mínima, pois cada agência é especializada na sua área de atuação e, por não possuírem preparação para o conflito, devem ser chamadas a atuar em situações bastante pacíficas, com baixo grau de risco para os agentes.

As operações tipo “polícia” envolvem grau maior de agressividade, pessoal especializado a lidar com armamento e risco elevado. O material a ser empregado é bastante simples quando comparado àquele destinado às Forças Armadas, limitando-se, basicamente, a equipamentos de proteção (escudo, capacete, colete, etc.), armamento não letal, armamento leve e viaturas pouco especializadas. A prática tem demonstrado que é o clássico caso de “quem pode mais, pode menos”, pois nossas Forças Armadas têm estado preparadas e atuantes nesse tipo de operação após um pequeno treinamento específico. No entanto, seria impensável querer preparar nossas forças policiais para a condução dos complexos sistemas militares (blindados, artilharia, aeronaves, navios, submarinos, guerra eletrônica e muitos outros), além de saber aplicar uma doutrina de emprego complexa e ampla.

As operações tipo “defesa de estruturas estratégicas” começam a exigir participação mais expressiva das Forças Armadas. Sistemas de mísseis e de artilharia antiaérea, força blindada, meios DQBRN, associados a vários outros, podem ser empregados para a defesa de estruturas grandiosas e essenciais para a Nação. A força policial complementa com ações e meios menos sofisticados e as agências

têm pequena participação de defesa, limitando-se ao assessoramento técnico de funcionamento da instalação a ser protegida. Esse tipo de ação exige preparação focada na estrutura específica a ser protegida e emprega complexos materiais preparados para a guerra.

Apesar de todos esses tipos de operações possíveis de serem conduzidas pelas Forças Armadas, nada é mais complexo do que a preparação para a Guerra. Nesse mister, não existe improvisação, nem tampouco possibilidade de capacitação em pessoal e material a curto prazo. É o tipo de operação cujo material a ser empregado é de difícil aquisição e manutenção (custo muito elevado), complexo de ser desenvolvido (tecnologia avançada) e, por conseguinte, de elevado grau de dificuldade para ser operado, o que exige diferenciada capacitação de pessoal. No entanto, estar apto a conduzir operações de guerra é o que justifica a existência de Forças Armadas, seja agindo para impedir, seja dissuadindo qualquer possibilidade de violação de nossa soberania. Assim sendo, este deve ser o foco de atenção quando se pensa em reestruturação de qualquer Força Armada. Forças Armadas sem capacidade de conduzir uma guerra sujeitam-se a transformarem-se em “ferramentas” dimensionadas para outra “caixa” da administração governamental, assemelhando-se a Guardas Nacionais, Forças Policiais e outras do gênero.

Apesar de todos esses tipos de operações possíveis de serem conduzidas pelas Forças Armadas, nada é mais complexo do que a preparação para a Guerra.

A Remodelação das Brigadas

A tendência é que as brigadas sejam organizadas com variadas unidades de manobra, de acordo com a missão a ser cumprida, ou seja, devem ter o tamanho “exato” para a operação na qual estiverem envolvidas. Para tanto, deve-se buscar atender aos princípios da modularidade, flexibilidade, adaptabilidade, elasticidade e sustentabilidade.

Tipo	Existente	Missão	Ambi Op	Preparação	Material	Tendência
Blindada	Infantaria	Mesma	Mesmo	Mesma	Mesmo	Brigada Única: Brigada Blindada
	Cavalaria					

Quadro 2

Essa ideia, muito coerente, apesar de não tão nova (as brigadas sempre puderam receber ou perder meios para o cumprimento de suas missões), precisa ser vista com cautela. A brigada continua focada no emprego tático e deve possuir um “módulo básico” definido para o cumprimento de suas principais missões de combate, haja vista que, conforme anteriormente explanado, esse é o foco de preparação das Forças Armadas, a razão de suas existências. Uma força preparada para a guerra cumprirá bem missões de menor intensidade, mas o oposto não é verdadeiro.

As brigadas podem ser divididas quanto ao grau de mecanização da maioria de seus meios em três tipos: blindada, mecanizada e leve. Hoje, o Exército Brasileiro possui as brigadas de infantaria e de cavalaria blindadas. Possui, de igual modo, as brigadas de infantaria e de cavalaria mecanizadas. Na categorização de brigadas leves possui uma variedade de brigadas de infantaria (montanha, selva, paraquedista, aeromóvel) e o Comando de Operações Especiais.

A fim de pensar se os “módulos básicos” de brigadas blindadas, mecanizadas e leves podem ser os mesmos para cada tipo, alguns fatores importantes precisam ser considerados. Para tanto,

neste trabalho, levou-se em consideração quatro fatores: missão, ambiente operacional, preparação e material.

Brigadas Blindadas

As brigadas blindadas (quadro 2), seja de infantaria ou de cavalaria, são as forças de choque empregadas para ações decisivas, com grande aptidão para o aproveitamento do êxito e a perseguição. Cumprem, portanto, a mesma missão.

As brigadas atuam no mesmo ambiente operacional (Ambi Op). Como se preparam para o cumprimento da mesma missão, em ambiente operacional semelhante, as brigadas blindadas de infantaria e cavalaria desenvolvem a mesma preparação e possuem o mesmo material.

Portanto, pode-se concluir que o “módulo básico” brigada blindada possa ser único e as denominações de infantaria e cavalaria sejam dispensáveis, podendo ser mantidas por outros fatores, como os históricos, por exemplo.

Brigadas Leves

As brigadas leves (quadro 3), por sua vez, possuem bastante diversidade quanto aos fatores considerados para análise. A missão da Brigada Paraquedista difere da Brigada de Selva, cujas missões também diferem daquelas da Brigada

Tipo	Existente	Missão	Ambi Op	Preparação	Material	Tendência
Leve	Montanha	Difere	Difere	Difere	Difere	Montanha
	Selva					Selva
	Aeromóvel					Aeromóvel
	Paraquedista					Paraquedista
	Cmdo Op Especiais					Cmdo Op Especiais

Quadro 3

Aeromóvel. O ambiente operacional é bastante diverso, chegando aos extremos de selva e montanha. Consequência das diversidades de missões e ambientes operacionais, a exigência de material e a preparação do pessoal diferem bastante.

Portanto, diferentemente do que ocorre com as brigadas blindadas, fica difícil perceber “módulos básicos” idênticos para as brigadas leves e, conseqüentemente, as denominações existentes tendem a ser mantidas.

Brigadas Mecanizadas

Já no que se refere às brigadas mecanizadas (quadro 4), o assunto pode tornar-se mais polêmico. Primeiramente porque o Exército Brasileiro até pouco tempo somente possuía um tipo de brigada caracterizada como mecanizada: a Brigada de Cavalaria Mecanizada. A recém-criada Brigada de Infantaria Mecanizada (Bda Inf Mec) ainda estuda sua doutrina de emprego. No entanto, pode-se supor que as novas brigadas terão de cumprir as importantes missões de combate características da Infantaria Motorizada, ainda de fundamental importância para a condução da guerra.

Atualmente, as Bda C Mec são organizadas para bem cumprir as missões que exigem maior mobilidade e poder de choque, como as de Força de Cobertura (F Cob), Reconhecimento (Rec), Vigilância (Vig), Ação Retardadora (Aç Rtrd) e Defesa Móvel (Def Mv). Não atua com a mesma eficiência nas operações de Ataque Coordenado (Atq Coor) e Defesa em Posição (Def Pos), cuja tropa melhor constituída para esse tipo de missão é a Infantaria Motorizada.

As brigadas mecanizadas, portanto, deverão ser constituídas por um “módulo básico” que permita cumprir (e se preparar para cumprir) um leque variado de importantes missões de combate: ataque coordenado, defesa em posição, defesa móvel, força de cobertura, ação retardadora, reconhecimento e vigilância, para citar as mais expressivas.

Dessa maneira, pode-se visualizar ao menos três possibilidades básicas:

1ª - as Bda Inf Mec cumprirão a mesma missão das atuais Bda C Mec. Nesse caso, as brigadas

poderiam ser idênticas em organização e preparo; na verdade, estaríamos somente aumentando o número de Bda C Mec. Mas alguma GU deveria ser estabelecida para bem cumprir as missões de Atq Coor e Def Pos. Não me parece uma possibilidade atraente transformar a Bda Inf Mtz em Bda C Mec;

2ª - a Bda C Mec e a nova Bda Inf Mec seriam organizadas para cumprir todo um amplo leque de missões, desde a F Cob até a Def Pos. Nesta segunda possibilidade também poderiam ter organização e preparo idênticos, mas corre-se o risco de se criar uma brigada pouco eficiente. Utilizando-se de uma caricatura jocosa nacional, mas que deixa clara a ideia a ser transmitida, afirma-se que poderia ser criada a brigada “pato” que “anda um pouco, nada um pouco e



Adestramento de um Pelotão de Carros de Combate dotado das viaturas LEOPARD 1A5BR, durante a Operação Sentinela Avançada/3ª Bda C Mec, no Campo de Instrução Barão de São Borja-Rosário do Sul/RS – Out 2013.

voa um pouco”, mas não é previamente equipada e adestrada para bem cumprir um determinado rol de missões. Não me parece, tampouco, uma possibilidade eficiente;

3ª - na constituição de seus “módulos básicos”, as Bda C Mec e de Inf Mec estariam organizadas, equipadas e adestradas para serem mais eficientes em um rol distinto de missões. As Bda C Mec continuariam focadas nas missões que exigem maior mobilidade, poder de choque e atuação independente e as Bda Inf Mec se voltariam, prioritariamente, para missões que

Tipo	Existente	Missão	Ambi Op	Preparação	Material	Tendência
Mecanizada	Inf	Atq Coor Def Pos Def Mv	Mesmo	Difere	Difere	Inf
	Cav	[Difere] F Cob Rec/Vig Aç Rtrd Def Mv	atua em frentes mais amplas			Cav

Quadro 4

Características da Bda C Mec e seu Material Motomecanizado

exigem maior número de fuzileiros e menor flexibilidade de emprego, pela inexistência de uma fração mecanizada leve, como o Grupo de Exploradores. Esses diferentes róis de missões seriam a vocação de cada Brigada, embora a possibilidade de atuação nas operações no amplo espectro possa impor que uma Bda C Mec receba um B I Mec ou que a Bda Inf Mec venha a receber um R C Mec, de acordo com uma missão específica recebida. Entretanto, no seu dia-a-dia de trabalho, as brigadas seriam vocacionadas para distintas missões de combate e seriam bem mais eficientes que a Brigada “pato”.

Vejo como mais propícia esta terceira possibilidade e, desse modo, interpreto que a Bda C Mec e a Bda Inf Mec cumprirão, com prioridade, diferentes missões de combate.

Poderão atuar no mesmo ambiente operacional, no entanto, como as frentes da Bda C Mec, pelo tipo de ação que executam, serão mais amplas, deverão possuir maior flexibilidade e meios capazes de se deslocarem em qualquer terreno.

Adotando a perspectiva de diferentes missões, a preparação será diferente, bem como o tipo de material que dotará as organizações militares desses dois tipos de brigadas mecanizadas.

É possível, portanto, concluir que deverão continuar existindo dois tipos de brigadas mecanizadas, diferentemente do que ocorre com as brigadas blindadas.

Os fatores mais importantes para que uma Bda C Mec possa cumprir as suas missões podem ser resumidos nos seguintes:

- mobilidade;
- flexibilidade;
- proteção blindada;
- potência de fogo;
- ação de choque;
- meios tecnológicos avançados.

A mobilidade pode ser dividida em tática e estratégica. A mobilidade tática caracteriza-se pela existência de viaturas sobre rodas e sobre lagartas. Já a mobilidade estratégica é acentuada pela existência exclusiva das viaturas sobre rodas, que dão maior agilidade ao deslocamento para emprego da Brigada. A flexibilidade é obtida pela variedade de viaturas, capazes de executar um amplo rol de missões em diferentes ambientes operacionais. A proteção blindada é adquirida por meio de viaturas blindadas. A potência de fogo assume papel diferenciado não somente pela existência de obuses e morteiros, mas também pelas viaturas dotadas de armamento pesado. A ação de choque é marcada pelas viaturas blindadas com capacidade de deslocamento em qualquer terreno e os meios tecnológicos avançados são aqueles que permitem conduzir o combate com os recursos a serem disponibilizados para a Guerra de Quarta Geração (quadro 5).

À exceção dos meios tecnológicos avançados, que são praticamente inexistentes (e precisarão compor os meios das Bda C Mec do futuro), os demais meios necessários para que a Bda C Mec cumpra sua missão já existem. No entanto, esses meios deverão sofrer uma evolução, que será gradual e possivelmente lenta, haja vista a realidade orçamentária nacional. Coerente com a missão da Bda C Mec, é preciso pensar quais seriam os meios a serem incorporados no futuro para substituir aqueles atualmente existentes. Cabe salientar que, devido ao possível passo lento de substituição, além da existência atual e futura faz-se necessário raciocinar com um período de transição.

Assim, vejamos algumas ideias, por tipo de viaturas existentes, sobre quais poderiam ser as perspectivas de futuro e sobre o atendimento no período de transição.

a. Viaturas leves

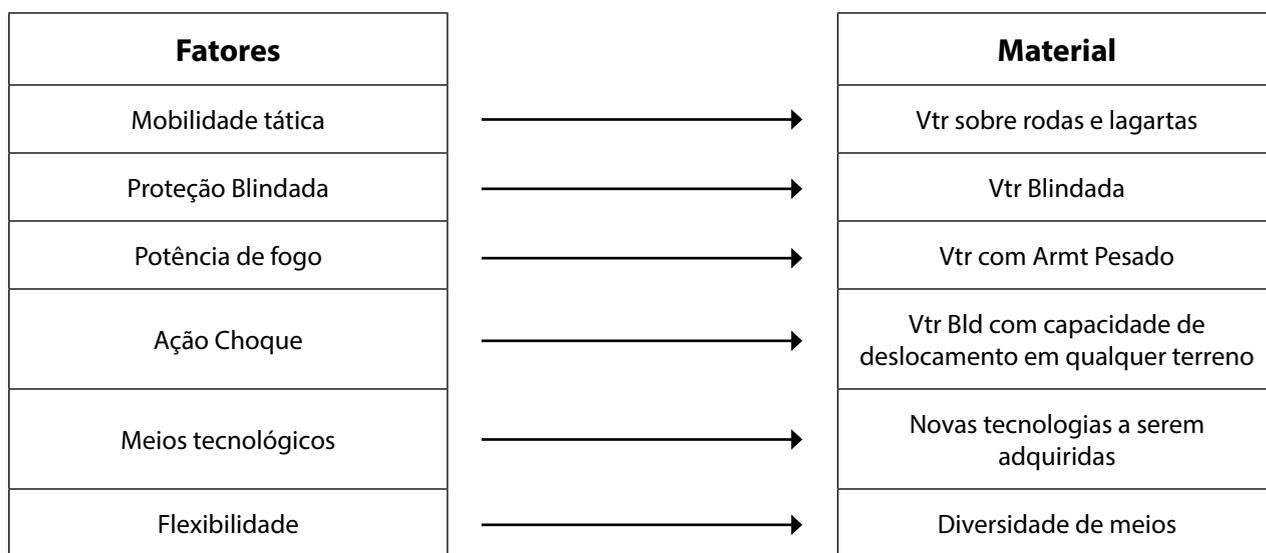
Boa parte das unidades mecanizadas possui o *Jeep Willys*, totalmente ultrapassado, e o processo de substituição pela Viatura Tática Leve (VTL) Marruá já se iniciou. No futuro, essas viaturas, que atendem basicamente ao Grupo de Exploradores, deveriam ser substituídas por Viaturas Blindadas Leves (VBL); no entanto, a VTL atende perfeitamente para o período de transição.

b. Viaturas Blindadas sobre rodas

Hoje as OM das Bda C Mec são dotadas das Viaturas Blindadas de Transporte de Pessoal (VBTP) Urutu e das Viaturas Blindadas de Reconhecimento (VBR) Cascavel. O Exército Brasileiro desenvolveu a VBTP Guarani que irá substituir o Urutu e, portanto, essa futura viatura já está definida. Para o período de transição parece perspicaz manter o Urutu repotencializado como opção. As VBR Cascavel deverão ser substituídas por uma viatura da linha Guarani, 8x8, com canhão 105 mm, mas ainda inexistente. Para o período de transição, à semelhança do Urutu, pode-se pensar no Cascavel repotencializado.

c. Viaturas Blindadas sobre lagartas

Atualmente, o Regimento de Cavalaria Blindado (RCB), orgânico de uma Bda C Mec, é dotado de VBTP M113 e Viatura Blindada de Combate (VBC) Leopard. A existência de uma tropa blindada, capaz de realizar ações de choque, aptas a se deslocarem em qualquer terreno é de fundamental importância para que a Bda C Mec possa cumprir suas principais missões como Força de Cobertura, ações de Reconhecimento em Força, condução de Ação Retardadora, bem como a Defesa Móvel. Embora a existência de uma Força Blindada nas Bda C Mec seja o diferencial que as torna



Quadro 5

capazes de bem cumprir suas missões, discutir qual o tipo de viatura que poderá mobilizar os RCB pode se tornar polêmico.

A ideia central é que sejam viaturas blindadas capazes de se deslocarem em qualquer terreno, com prioridade absoluta para as condições de terreno existentes no Brasil, onde se pensa empregar tais Unidades em caso de defesa da Pátria. Caso sejamos capazes de desenvolver ou adquirir viaturas 8x8 sobre rodas com essa capacidade de deslocamento, diferentemente do que acontece com os Urutu e Cascavel, parece que seria a proposta ideal. Nessa hipótese, as Bda C Mec, no futuro, seriam mecanizadas e contando com o seu material blindado todo sobre rodas.

No entanto, à semelhança do que ocorre com as demais viaturas, é preciso pensar em um período de transição, até que essa possível 8x8 chegue às Organizações Militares, em futuro certamente não tão próximo. Nessa transição, a proposta volta-se para as VBTP M113 repotencializadas e para as VBC Leopard A5.

A ideia central é que sejam viaturas blindadas capazes de se deslocarem em qualquer terreno, com prioridade absoluta para as condições de terreno existentes no Brasil, onde se pensa empregar tais Unidades em caso de defesa da Pátria.

As principais vantagens da adoção dessa linha de ação são:

- a manutenção da doutrina de emprego, doutrina essa amplamente testada e aprovada nos temas doutrinários escolares, nos exercícios de simulação e em diversos exercícios no terreno;
- a continuidade da preparação e do adiestramento da tropa, pois não haveria solução de continuidade caso, no futuro, fossem adotadas viaturas blindadas sobre rodas capazes de se deslocarem em qualquer terreno;
- a permanência da mentalidade de Força Tarefa (FT) Blindada, pois o emprego dessa tropa

é de fundamental importância nas missões de combate da Bda C Mec;

- a manutenção da capacidade do Exército Brasileiro no que concerne ao número de unidades blindadas. Hoje possuímos somente 12 Unidades Blindadas, quantidade pequena quando comparada à dimensão do país — e sem os RCB reduziríamos nossa capacidade em 33%. Sem considerarmos países como os EUA, a China e a Rússia, a Turquia possui 5.200 VBC e o Egito 4.487, enquanto mantemos cerca de 309 VBC. Redução nesse número não parece boa opção.

As principais desvantagens da manutenção dos RCB sobre lagartas prendem-se a dois fatores:

- dificuldades logísticas para a manutenção das viaturas sobre rodas e sobre lagartas na mesma brigada;
- diminuição da mobilidade estratégica da Bda C Mec devido à maior dificuldade de transporte/deslocamento em estradas das viaturas sobre lagartas.

Quanto às dificuldades logísticas, é preciso lembrar que essa diversidade de viaturas não é novidade para a Bda C Mec, que há décadas pratica esse tipo de apoio. Verdade que novas práticas poderiam ser implementadas, particularmente em tempo de paz. Por exemplo, o apoio de manutenção dos Batalhões Logísticos (B Log) poderia se dar por aptidão para o serviço e os B Log que apoiam as Bda Bld apoiariam os RCB das Bda C Mec. Com isso, os militares e as seções hoje existentes nos B Log das Bda C Mec poderiam ser repassados para os B Log das Bda Bld e, em caso de guerra ou operações, essas seções reforçariam os B Log das Bda C Mec. O assunto pode e merece ser estudado, mas não apresenta grande trauma pois, como disse, essa rotina e preparo de pessoal para a diversificada manutenção nas OM das Bda C Mec já é praticada.

Quanto à mobilidade estratégica, de acordo com o Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEX) em vigor, as Bda C Mec já se encontram pré-posicionadas para sua área prioritária de atuação. Em caso de emprego em outro ambiente operacional, coerente com a missão a ser cumprida, e dentro da perspectiva de

Fatores	O que caracteriza	Meios		
		Hoje	Transição	Futuro
Mobilidade tática	Vtr sobre rodas	Vtr Leve (Jeep em várias OM)	VTL Marruá	VBL
Proteção Blindada	Vtr Blindada	VBTP Urutu	VBTP Urutu repotencializado	VBTP Guarani
Potência de Fogo	Vtr com Armt Pesado	VBR Cascavel	VBR Cascavel repotencializado	8x8 família Guarani
Ação choque	Vtr Bld com capacidade de deslocamento em qualquer terreno	M113 VBC Leopard 1A1	M113 repotencializado Leopard 1A5	8x8 (conforme evolução tecnológica)

Quadro 6

modularidade das brigadas, ou a Bda C Mec não iria precisar do RCB para o cumprimento da missão e perderia essa peça de manobra ou realizaria o deslocamento das viaturas para um TO distante sobre pranchas. Ressalta-se que as duas desvantagens apontadas dizem respeito ao período de transição, pois se formos capazes de dotar os RCB com viaturas sobre rodas 8x8 eficientes para o deslocamento em qualquer terreno, esse deverá ser o futuro dos nossos Regimentos de Cavalaria Blindados.

Dessa maneira, poderíamos compor o quadro 6, de viaturas que permitem a manutenção das importantes características da Bda C Mec para o cumprimento de suas missões.

Novas tecnologias para a Bda C Mec

O que se pretende não é apresentar a lista de materiais já existentes, ou previstos mas não existentes, que necessitam evolução tecnológica. Nesse pacote estariam inseridos os sistemas de artilharia, os equipamentos de visão noturna, equipamentos rádio e tantos outros. Este tópico se limita a apresentar dois tipos de material, de tecnologia moderna, que precisam ser inseridos em algumas unidades da Bda C Mec: os Sistemas Aéreos Remotamente Pilotados (SARP) e os sistemas de radares terrestres. Eles serão de

fundamental importância para as missões de reconhecimento e vigilância.

Existem diversificadas maneiras de esses sistemas se integrarem à organização da Bda C Mec. A inserção de um Esquadrão de Reconhecimento e Vigilância, dotado de SARP e radares nos Regimentos de Cavalaria Mecanizados (R C Mec), em substituição ou não a um Esquadrão de Cavalaria Mecanizado, poderia ser uma opção, que exige estudo mais aprofundado.

Conclusão

O presente trabalho procurou levantar algumas ideias sobre a possível reestruturação das Bda C Mec, no conjunto da transformação do Exército Brasileiro e no contexto da remodelação do módulo Brigada.

Para tanto, levantou-se em que contexto a Bda C Mec atuará, qual seja, na priorização das Forças Armadas e do Exército Brasileiro para emprego em combate. Caracterizou-se que o foco de pensamento é o combate convencional, embora um leque variado de operações de menor intensidade possa ser atribuído às Forças Armadas. O uso do Exército Brasileiro em diferentes missões tem tornado incontestável o dito popular que, nesse caso, “quem pode mais, pode menos”.

A Bda C Mec, tão bem estruturada para o cumprimento de sua missão, precisa ser analisada com cuidado, e as mudanças devem ser cautelosas, de maneira a não piorar ao invés de melhorar uma brigada tão bem concebida. A conclusão a que se chega é que apenas pequenas mudanças são necessárias, e o recomendado, na visão do autor, é que haja uma diferenciação entre a Bda C Mec e a Bda Inf Mec, que não estarão vocacionadas para o cumprimento das mesmas missões de combate.

Este estudo indica, ainda, que é preciso manter uma Unidade Blindada, com poder de choque, na brigada, ainda que o avanço tecnológico permita que essa Unidade seja dotada de veículos blindados de combate (VBC) sobre rodas, capazes de se deslocarem em qualquer terreno com eficiência próxima àquela dos veículos sobre lagartas. Na inexistência atual, e em futuro próximo, desse tipo de viatura sobre rodas, o ideal é a manutenção das atuais viaturas sobre lagartas, o que permitirá a manutenção da consolidada doutrina de emprego da Bda C Mec.

Meios tecnológicos avançados precisam ser incorporados, constituindo-se novas frações de reconhecimento e vigilância, dotados de Sistemas Aéreos Remotamente Pilotados e de Sistemas Radares. Tais frações poderiam compor a nova estrutura dos R C Mec orgânicos da brigada.

O assunto é bastante amplo e não se esgotaria neste pequeno trabalho, que serve de motivação para estudos mais aprofundados.

A inserção das Bda C Mec nas Operações no Amplo Espectro, normalmente conduzidas com mais intensidade em uma 2ª fase, depois da condução da guerra convencional, pode ser feita com total naturalidade. Devido a sua diversidade de meios, flexibilidade de emprego e mobilidade, talvez seja a brigada mais preparada para esse tipo de operação. O Exército Brasileiro poderia, inclusive, face à posição ocupada pelo Brasil no cenário internacional, pensar em ter uma Bda C Mec inserida no contexto das Forças Estratégicas e prontas para emprego imediato. Mas isso é assunto para mais um trabalho dissertativo. **MR**



Flagrante do apoio de fogo prestado pelo 25º GAC durante a manobra de adiestramento da 3ª Bda C Mec. Rosário do Sul/RS – 2013.

O "Problema" do Planejamento Estratégico

General de Brigada Gordon B. Davis Jr., General (BG) Thomas C. Graves e Coronel Christopher N. Prigge, Exército dos EUA

A O LONGO DA última década, o Exército dos Estados Unidos da América (EUA) enfrentou uma infinidade de problemas complexos ao perseguir seus objetivos militares estratégicos no Afeganistão e no Iraque. Problemas como a política étnica e tribal, a falta de governabilidade em várias esferas, o colapso do Estado de Direito, normas culturais e religiosas diversas, a radicalização e os grupos extremistas, os desafios econômicos, o comércio de drogas ilícitas, a interferência de Estados estrangeiros e as áreas seguras transfronteiriças se colocaram diante dos planejadores em ambos os teatros de operações. Pode-se prever que esses problemas e outros farão parte da dinâmica contextual de futuras campanhas. Sendo assim, surgiu uma questão significativa para o Exército dos EUA: como preparar oficiais que disponham dos devidos conhecimentos, habilidades e experiência para criar planos estratégicos destinados a tratar de problemas complexos, para os quais não existem soluções facilmente identificáveis?

A resposta do Exército a essa pergunta se concentrou, inicialmente, nos procedimentos e processos que os planejadores utilizam para entender e formular soluções para problemas. O Exército se apoia,

fortemente, no Processo Decisório Militar (*Military Decision Making Process — MDMP*), que é extremamente útil para solucionar problemas operacionais e táticos complicados, mas *conhecidos*. O processo é ideal quando se precisa gerar, rapidamente, linhas de ação efetivas para problemas que possam ser enquadrados utilizando-se a doutrina existente. Contudo, apesar de seu enorme valor, o MDMP não força os comandantes e seus estados-maiores a fazer as perguntas apropriadas, necessárias para lidar com problemas complexos, mas *desconhecidos*. Como ficou evidente no Iraque e no Afeganistão, as estratégias de campanha e muitos dos desafios operacionais exigiam maior entendimento do ambiente, a compreensão da interação entre elementos não militares, a capacidade de cooperar com uma ampla gama de parceiros intergovernamentais e multinacionais e, em muitos casos, um novo léxico para descrever o ambiente. Conforme explicou o Gen Martin Dempsey, em 2010: “No Iraque e no Afeganistão, constatamos que os processos de planejamento tradicionais eram inadequados para a complexidade do ambiente operacional”¹.

Para lidar com essa deficiência, o Exército dos EUA recorreu ao *Design* como um elemento complementar ao MDMP, destinado a ajudar os

O General de Brigada Gordon B. Davis Jr. é subchefe de estado-maior para Operações e Inteligência, Quartel-General Supremo das Potências Aliadas na Europa (SHAPE). Possui o mestrado em Estudos Estratégicos pelo U.S. Army War College, assim como o mestrado em Administração e Relações Exteriores pela Université de Montpellier (França), que cursou como bolsista acadêmico “Olmsted”.

O General (BG) Thomas C. Graves é oficial adjunto ao Comandante Supremo Aliado na Europa. Sua mais recente missão antes de assumir a função na OTAN foi como Diretor da Escola de Estudos Militares Avançados (SAMS), Leavenworth, Estado do Kansas. Formou-se

pela Academia Militar dos EUA e possui o mestrado em Tecnologia Educacional pela McNeese State University.

O Coronel Christopher N. Prigge é Diretor do Programa Avançado de Planejamento Estratégico e Políticas da Escola de Estudos Militares Avançados. Formou-se pela Academia Militar dos EUA. Possui o mestrado pela Escola de Combate Avançado e Escola de Estudos Militares Avançados e o doutorado pela Harvard University.

[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.]

planejadores a tratar de questões relacionadas a problemas complexos e desconhecidos. Extraído, originalmente, da teoria israelense de *Design Operacional Sistêmico*, o *Design* exigia que seus praticantes dedicassem um tempo considerável à definição do ambiente e ao enquadramento do problema, antes de começarem a identificar uma solução². Enfatizava a necessidade do pensamento crítico e criativo e de processos iterativos de resolução, para possibilitar um entendimento claro da profundidade do problema com o qual os planejadores operacionais se deparassem no terreno. O canal para introduzir o *Design* e habilidades semelhantes de pensamento crítico no Exército dos EUA foi o estabelecimento de ensino conhecido por seu foco em processos de planejamento e planejadores operacionais: a Escola de Estudos Militares Avançados (*School of Advanced Military Studies — SAMS*), no Forte Leavenworth, Estado do Kansas. A SAMS acolheu plenamente essa mudança, reformulando seu

currículo para incluir a utilização do *Design* e do MDMP como peças complementares de um processo de planejamento coeso. Reconheceu que ambos podem desempenhar um importante papel na elaboração de planos operacionais e táticos, dependendo da situação³. O *Design* hoje é um componente-padrão do currículo para majores no Curso de Comando e Estado-Maior e para os oficiais selecionados para o comando de batalhões e brigadas no Programa de Desenvolvimento de Comandantes Táticos da Escola de Preparação para o Comando, ambos realizados no *U.S. Army CGSC* (Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA).

O Argumento de Yingling

Contudo, a introdução da Metodologia de *Design* do Exército e a inclusão do *Design* no ensino profissional militar e em outros canais de desenvolvimento de líderes não solucionaram um problema mais fundamental: a necessidade



Foto AP/Jerome Delay, Arquivo

Multidão observa estátua de Saddam Hussein sendo derrubada na Praça Firdaus, no centro de Bagdá, 09 Abr 03.

de comandantes que possam pensar e operar no campo da estratégia. Portanto, simultaneamente ao debate sobre a importância de um melhor processo de planejamento, surgiu uma outra discussão, relativa à necessidade de formação adicional para a oficialidade, com o objetivo de aprimorar a colaboração, a comunicação e a capacidade de influenciar no nível estratégico e o pensamento crítico e criativo em geral. A dimensão pública desse debate foi dada pelo Tenente-Coronel Paul Yingling, que propôs, em um artigo publicado na revista *Armed Forces Journal*, que o Exército dos EUA não valorizava a criatividade intelectual em seus comandantes mais antigos. Em seu artigo, Yingling atacou a trajetória de desenvolvimento profissional dos oficiais como sendo um "sistema que [...] pouco faz para recompensar a criatividade e a coragem moral" de seus comandantes mais antigos⁴.

Embora possa estar exagerando o problema, essa assertiva é digna de uma investigação mais aprofundada. Segundo uma análise dos currículos profissionais de todos os oficiais-generais da Ativa, conduzida em 2007 (mesmo ano em que Yingling publicou seu artigo), cerca de 70% haviam concluído cursos de pós-graduação em estabelecimentos de ensino civis, e quase a metade destes possuía o diploma de mestrado tanto de instituições civis quanto de instituições militares (National War College, Army War College, SAMS, etc.)⁵. À primeira vista, esse dado parece refutar a assertiva de Yingling.

Contudo, a partir de uma análise mais minuciosa, talvez haja um fundo de verdade no que afirma Yingling. Cabe observar que muitos dos oficiais-generais que obtiveram graus de mestrado ou doutorado o fizeram por conta própria, e não em virtude de um esforço concentrado por parte do Exército no sentido de desenvolver sua capacidade intelectual. Muitos deles cursaram esses programas à noite ou nos fins de semana, ao mesmo tempo que cumpriam outras atribuições — como concluir o curso da Escola de Comando e Estado-Maior. Também digno de nota é que, apesar da grande quantidade de diplomas de mestrado, apenas seis dos 300 oficiais-generais da Ativa haviam obtido

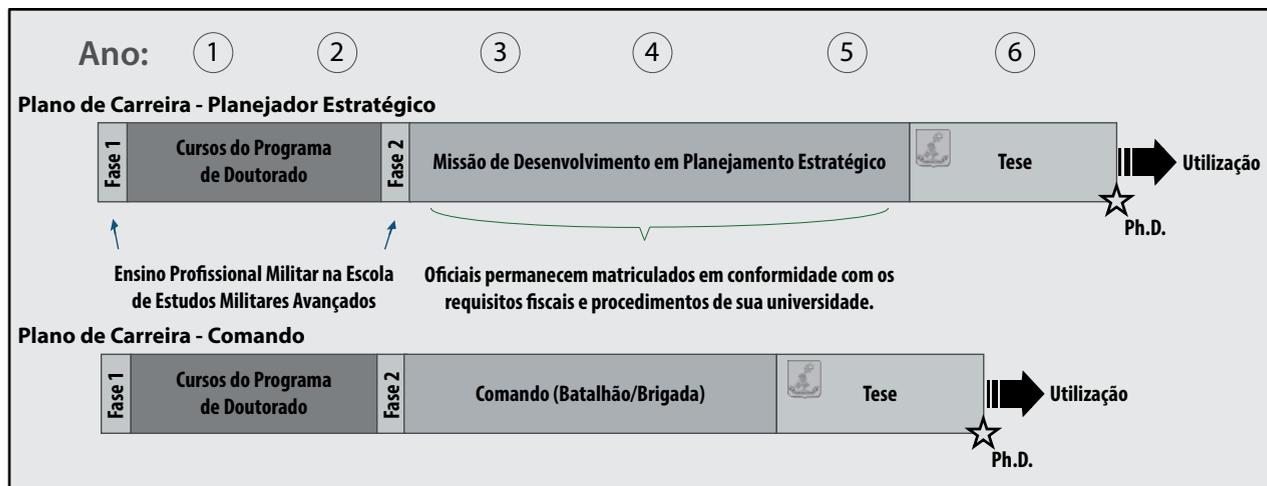


Exército dos EUA

Divisão de Planos de Guerra, Mar 1942. Da esquerda para a direita: Cel St. Clair Streett; Gen Eisenhower, Chefe; Cel A. S. Nevins; Gen R. W. Crawford; Cel C. A. Russell; e Cel H. A. Barber Jr.

titulação no nível de doutorado. Quatro dos seis oficiais-generais haviam cursado o doutorado durante sua designação como instrutores da Academia Militar dos EUA (*United States Military Academy — USMA*).

Essa inexistência de uma formação focalizada se deve mais a planos e requisitos de carreira do que a uma falta de interesse institucional no desenvolvimento intelectual. Considerando as exigências da Lei Goldwater-Nichols (de reorganização do Departamento de Defesa) e das missões conjuntas, as principais funções para o desenvolvimento profissional, os cargos institucionais e as cronologias de promoção correspondentes a 30 anos de carreira, há pouco tempo para cursos de pós-graduação no segmento civil. Muitas das oportunidades, como cursos de pós-graduação para oficiais da área de serviço exterior ou outras áreas funcionais, exigem que um oficial abra mão de chances de promoção em sua Arma operacional. Para oficiais seguindo carreira nas áreas operacionais, existem oportunidades para cursos de pós-graduação, mas elas são, tradicionalmente, ligadas a uma missão de utilização como instrutor na USMA ou em algum outro cargo institucional. Esse tipo de missão pode durar até três anos, possivelmente sacrificando importantes experiências operacionais, as quais os oficiais necessitam para obter êxito no comando de batalhão, um passo fundamental para servir, futuramente,



Cronologia do ASP3

em escalões mais elevados. Em muitos casos, os que buscam uma trajetória mais tradicional, com missões voltadas ao desenvolvimento de conhecimentos operacionais, têm uma vantagem em relação aos companheiros que optaram por outras especializações. Cursar um programa no nível de doutorado, dedicando o tempo necessário para elaborar e redigir uma tese é, em geral, prejudicial à carreira de um oficial no Exército operacional. No caso dos seis oficiais-generais citados anteriormente, todos redigiram suas teses em seus períodos de folga — uma conquista impressionante, considerando o tempo necessário para completá-las de modo satisfatório⁶.

À Busca de uma Solução

Em dezembro de 2011, durante sua primeira viagem ao Forte Leavenworth como 37º Chefe do Estado-Maior do Exército, o Gen Raymond T. Odierno solicitou que o Gen Div David Perkins, Comandante do Centro de Armas Combinadas, desenvolvesse um conceito para preencher uma lacuna crítica de capacidade — a qual o Gen Odierno havia observado por vários anos, ao comandar as Forças Multinacionais no Iraque. Odierno explicou que, embora houvesse contado com muitos oficiais e assessores talentosos em suas missões, faltavam-lhes, em geral, a profundidade acadêmica e a experiência em planejamento estratégico que os capacitassem a formular planos estratégicos viáveis junto a autoridades civis e

militares dos EUA e de países parceiros. Queria que fosse criado um conceito para uma forma sistemática de preparar planejadores capazes de conduzir planejamentos de grande estratégia e para o teatro de operações e de dar forma ao debate estratégico com pensadores influentes externos às Forças Armadas.

O Programa Avançado de Planejamento Estratégico e Políticas

Com o objetivo de tratar dessas questões, a Escola de Estudos Militares Avançados desenvolveu o Programa Avançado de Planejamento Estratégico e Políticas (*Advanced Strategic Planning and Policy Program — ASP3*). Esse programa envia oficiais superiores nos postos de major a tenente-coronel mais antigos a programas de doutorado renomados em todo o país, com o intuito de utilizar as novas habilidades e conhecimentos durante missões operacionais. Durante o programa, os oficiais realizam seus estudos de doutorado, acrescidos da formação profissional, que lhes confere as habilidades que os planejadores estratégicos e comandantes requerem para atuar nos escalões mais altos. O sucesso do ASP3 envolve três componentes principais:

- Selecionar o oficial certo.
- Oferecer a formação certa.
- Fornecer a experiência certa por meio de um processo controlado de designações no nível estratégico.

Em cada um desses componentes, a experiência e o ensino fornecem uma abordagem equilibrada para a criação do produto final: um oficial que "possa pensar de modo criativo, planejar estrategicamente e comunicar-se com a alta liderança em todos os setores do governo e do meio acadêmico"⁷. Algo intrínseco a essa definição é a capacidade dessa alta liderança para atuar em um ambiente conjunto, interagências, intergovernamental e multinacional, assim como colaborar com outros atores importantes, incluindo autoridades civis e militares estrangeiras, organizações intergovernamentais e não governamentais e a infinidade de elementos que compõem o campo de batalha moderno.

O primeiro componente, "selecionar o oficial certo", requer uma abordagem holística, que inclua avaliar sua capacidade para concluir um programa de doutorado; verificar se ele possui a experiência e o preparo para servir no nível estratégico; e coordenar a seleção junto a gestores de carreira e comandantes de mais alto escalão. Cursar um doutorado exige grande esforço e estudo individual, e o oficial deve ter grande motivação para cumprir os requisitos. Um indicador da capacidade de um oficial para cursar o doutorado é o fato de ele ter concluído um rigoroso programa de pós-graduação, que tenha incluído o requisito de elaboração de uma dissertação ou monografia. O compromisso demonstrado por um oficial para com um longo projeto de pesquisa representa um forte indício de que ele será capaz de concluir uma tese de doutorado no futuro. Da mesma forma, a inclusão de artigos de sua autoria em publicações acadêmicas também serve para identificar aqueles que dispõem dos recursos para concluir um doutorado. Os oficiais com um forte desempenho em funções operacionais e de planejamento têm o potencial para o sucesso como planejadores estratégicos, e uma ampla variedade de missões contribui para seu futuro êxito. Além disso, o apoio de comandantes mais antigos por meio de cartas de recomendação ajuda a identificar os oficiais certos para cursar um programa exigente como esse. Em uma situação ideal, o indivíduo deve ter servido um total de 12 a 20 anos no Exército e possuir experiência em Unidades táticas

e operacionais e como planejador operacional, além de forte formação acadêmica. A experiência como planejador operacional é fundamental para fornecer contexto ao currículo a ser cumprido e à experiência educacional.

Depois que os melhores oficiais forem selecionados, é essencial fornecer-lhes a formação civil e profissional adequada. No caso da formação civil, isso envolve identificar a universidade e o programa que possam satisfazer os interesses profissionais e acadêmicos de um oficial e contribuir para sua capacidade de planejar, colaborar e comunicar-se no nível estratégico. A formação em um campo das Artes Liberais é extremamente relevante para o estabelecimento de uma ampla base de conhecimentos e o desenvolvimento da capacidade de pensamento crítico e criativo que os planejadores estratégicos efetivos necessitam. Programas em Economia, Relações Internacionais, Ciência Política, História, Estudos Estratégicos, Estudos sobre Segurança e outras áreas que ofereçam perspectivas sobre um mundo complexo e diverso são ideais para o planejamento estratégico.

É importante complementar a formação universitária com cursos profissionais que tratem de problemas militares no nível estratégico, de modo que o desenvolvimento não se torne um mero exercício acadêmico. A maioria dos programas de doutorado em tempo integral envolve dois anos de cursos, divididos em semestres, com um período de férias que confere ao aluno tempo para outras oportunidades acadêmicas e de desenvolvimento. Para garantir que o programa de pós-graduação civil sirva a uma finalidade militar prática, o ASP3 utilizará o período de férias acadêmicas para oferecer cursos e exercícios práticos voltados à História, Teoria, Sistemas, Problemas e Planejamento Estratégicos.

Por último, o terceiro componente, a gestão holística da carreira de um oficial-aluno do ASP3, permitirá que o Exército e o país maximizem o benefício do programa. No contexto de uma carreira de 20 a 30 anos, existem condições que precisam ser satisfeitas para que os oficiais mantenham sua competitividade no que diz respeito à promoção. Afastar um oficial de missões

operacionais por mais de dois anos seguidos o coloca em risco, em comparação com aqueles que permaneçam nessa área. Considerando, ainda, o fato de que a maioria dos candidatos ao Ph.D. em Artes Liberais passa entre quatro a dez anos em programas de pós-graduação, existe uma tensão fundamental entre as restrições do sistema de gestão de pessoal e os requisitos acadêmicos de um programa de doutorado típico. Isso requer uma gestão criativa para possibilitar que os oficiais cumpram os requisitos acadêmicos e, ao mesmo tempo, permaneçam competitivos para o avanço na carreira.

Diferentemente de outros programas de doutorado patrocinados pelo Exército, essa formação civil se destina a ser aplicada de modo prático em um ambiente operacional⁸. O passo essencial é completar os cursos do programa de doutorado no prazo de dois anos. Os oficiais aplicarão, então, o conteúdo desses cursos como planejadores estratégicos ou comandantes em uma "missão de desenvolvimento" subsequente, para adquirirem experiência. Para candidatos do programa, essa missão envolve funções em um Comando Combatente ou outro comando estratégico, mas não exclui o comando de batalhão e brigada para os indivíduos selecionados. Com esse paradigma, é possível que oficiais no ASP3 concluam os cursos do programa de doutorado, mas conservem sua competitividade para a promoção. Depois que a "missão de desenvolvimento" for concluída, os alunos terão mais um ano para se concentrarem em finalizar a tese e obter o grau de doutor. Se administrada corretamente, a designação como planejador estratégico deve oferecer oportunidades de aprofundar o raciocínio, a pesquisa e a lógica para desenvolver o argumento da tese. Depois de obter o diploma de doutorado, o oficial estará bem preparado para lidar com problemas de grande estratégia em missões de utilização adicionais, como um comandante de alto escalão e líder para o nosso Exército e nação. Embora concebido para oficiais do Exército, o ASP3, na verdade, servirá, também, à Força Conjunta. As funções de planejamento estratégico para os oficiais que concluírem o ASP3 serão, em sua maioria, em comandos

conjuntos (ex.: Comandos Combatentes, Estado-Maior Conjunto e Departamento de Defesa), e não no Quartel-General do Departamento do Exército.

O Papel de uma Agência de Coordenação

Para assegurar que a formação não deixe de atingir os objetivos de produzir planejadores estratégicos para as Forças Armadas, é imprescindível incumbir uma agência de coordenação da tarefa de administrar o processo educativo e auxiliar na gestão de carreira do oficial. Essa agência tem um papel fundamental quanto a selecionar o oficial certo, proporcionar a formação necessária e ajudar a administrar as designações de carreira. Ela guiará a seleção de programas de doutorado e ajudará os oficiais durante o processo de inscrição. Também será responsável por desenvolver e oferecer a instrução profissional destinada a complementar a formação civil. A instrução não apenas se voltará aos aspectos práticos do planejamento estratégico, como também permitirá que os oficiais interajam com outros participantes do programa e compartilhem ideias úteis advindas de diferentes áreas acadêmicas e estabelecimentos de ensino.

Depois da designação inicial, a mesma agência de coordenação ajudará os oficiais na pesquisa e elaboração da tese de doutorado. O local onde ela será redigida não tem tanta importância quanto fornecer o tempo, orientação e recursos necessários para cumprir o requisito. Durante o processo de redação da tese, a agência de coordenação pode reunir oficiais ocasionalmente, possibilitando-lhes, assim, ouvir as opiniões de companheiros e instrutores que já possuem o doutorado. O ambiente de colaboração, aliado ao essencial *feedback*, terá um efeito catalisador, algo que a maioria dos programas civis de doutorado não oferece.

Por fim, tendo uma pequena quantidade de alunos a cada ano, a agência ajudará gerir a carreira do oficial mediante a interação com o Comando de Recursos Humanos, comandantes superiores e oficiais de pessoal. Esse esforço continuará a desenvolver as habilidades necessárias para os planejadores estratégicos, permitindo, ao mesmo tempo, que o oficial mantenha a competitividade no Exército operacional. Por exemplo, o aluno

que quiser se concentrar no tema de segurança interna em sua tese seria ideal para uma missão de desenvolvimento no Comando Norte dos EUA. Por ter acesso a esses dados e requisitos sutis, a agência de coordenação pode informar o oficial de pessoal, garantindo, assim, que o Exército e a Força Conjunta obtenham máximo benefício da formação de um oficial.

A agência de coordenação deve inserir-se nos estabelecimentos de ensino tradicionais do Exército dos EUA. Atualmente, essa agência de coordenação faz parte da SAMS. Contando, atualmente, com uma pequena quantidade de alunos, a SAMS é adequada para administrar as tarefas descritas. À medida que o programa crescer e amadurecer, talvez seja prudente reexaminar essa relação. Outras opções incluem criar uma nova escola ou transferir a responsabilidade de coordenação para outra instituição. Contudo, conforme a coordenação do programa evoluir no futuro, o requisito de gerenciar e orientar os alunos continuará a ser importante para seu sucesso — do momento que eles iniciam sua formação até o fim da carreira.

Por que um Ph.D.?

Desenvolver planejadores estratégicos hábeis não resulta apenas da obtenção de graus de pós-graduação ou formação profissional, mas inclui um plano de carreira holístico, que conjugue a experiência com a formação. Para os planejadores operacionais, o requisito educacional é geralmente satisfeito mediante a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, a SAMS e uma missão de desenvolvimento como planejador de divisão ou corpo de exército. Contudo, uma formação bem mais ampla, que inclua a interação com elementos externos às Forças Armadas, é necessária para o bom planejamento estratégico. Um planejador estratégico deve entender os diferentes aspectos e perspectivas sobre defesa e relações exteriores e sua evolução histórica além do que um programa de mestrado, em geral, pode oferecer. Por exemplo, para que tenham sucesso, os planejadores estratégicos na sede da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) não só

precisam entender as capacidades militares, como também possuir amplo conhecimento de economia, das estruturas governamentais, do contexto histórico das questões políticas e territoriais tradicionais europeias e outros fatores estratégicos pertinentes. Em palavras simples, um planejador da OTAN que não levar em consideração as atuais pressões econômicas e políticas na Grécia, Itália, Irlanda, Espanha e eurozona será incapaz de formular opções estratégicas viáveis para seu comandante. Não é possível obter formação suficiente nessas áreas com o atual conteúdo e estrutura dos programas de mestrado no sistema de ensino profissional militar, o que requer envolver estabelecimentos acadêmicos civis que tenham os conhecimentos especializados necessários e criar tempo na carreira de um oficial para que ele possa cursar essas escolas e adquirir essas habilidades mais amplas. No entanto, a formação requer o Ph.D.?

Desenvolver planejadores estratégicos hábeis não resulta apenas da obtenção de graus de pós-graduação ou formação profissional, mas inclui um plano de carreira holístico, que conjugue a experiência com a formação.

A razão fundamental para cursar um doutorado é adquirir as habilidades, a experiência e a formação necessárias para "gerar novos conhecimentos"⁹. No meio acadêmico, é regra apresentar esses conhecimentos na forma de um artigo publicado, um livro ou uma tese de doutorado. Embora o currículo de um programa de doutorado busque estabelecer uma ampla base de conhecimentos em uma área como Relações Internacionais, a tese se concentra em um tópico específico, no qual o aluno se torna um especialista reconhecido. Ao obterem o grau de doutor, esses indivíduos ingressam no meio acadêmico e dão seguimento à pesquisa em sua área de especialização, transmitindo seus conhecimentos à geração seguinte de



Gen Jack Keane, da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, à direita, caminha nas ruas do Distrito de Al Jubaylah, em Basra, no Iraque, acompanhado de Frederick Kagan, Ph.D., e Kimberly Kagan, Ph.D., 10 Jul 08. Os três integram o Grupo de Planejamento do Iraque, do American Enterprise Institute, que lançou “Escolhendo a Vitória: um Plano para o Êxito no Iraque” em Jan 2007.

acadêmicos e incentivando pesquisas adicionais. No nível mais básico, um programa tradicional de doutorado tem como foco produzir um futuro professor ou pesquisador, e não alguém que vá aplicar a formação de modo prático.

Entretanto, apesar do foco de uma universidade no meio acadêmico, há uma função prática para os oficiais com um Ph.D. Ao encontrarem dificuldades para identificar respostas no caso do Iraque e do Afeganistão, as Forças Armadas contataram especialistas renomados em busca de assistência, a maioria dos quais possuía o doutorado. Da mesma forma, muitos dos civis em cargos de chefia no Gabinete do Secretário de Defesa possuem o doutorado. Em ambos os casos, ter um doutorado é útil porque o planejamento estratégico e o trabalho com a formulação de políticas requerem a geração de novos conhecimentos. Os atributos e habilidades necessários para conduzir a pesquisa avançada e identificar fenômenos novos e desconhecidos

são pré-requisitos para a resolução de problemas complexos e não familiares no nível estratégico. O currículo de um programa de doutorado expõe o aluno a uma ampla variedade de óticas e métodos. A vasta experiência em pesquisa e redação gera um ceticismo natural em relação à lógica falha e a argumentos fracos. Um indivíduo que tenha um Ph.D. sabe como conduzir uma pesquisa detalhada, desenvolver uma narrativa coerente e criar um novo léxico e linguagem que sejam compreendidos por outras pessoas, para iniciar o processo de resolução de um problema. No nível estratégico, todos os problemas são únicos, ainda que haja aspectos que possam ser familiares (ex.: as insurgências no Iraque e no Vietnã). Os planejadores devem descrever novos fenômenos e identificar novas abordagens com precisão e clareza de modo que outras agências, parceiros multinacionais e inter-governamentais e estados-maiores subordinados possam tratar desses problemas. Para ser efetivo,

um planejador estratégico militar deve ser capaz de contribuir para o debate estratégico por meio de uma análise coerente e do diálogo com pensadores influentes dentro e fora do governo.

Conclusão

Em 2005, o Departamento do Exército conduziu um estudo detalhado sobre o desenvolvimento de líderes, em resposta a uma exigência da Equipe de Transição do Secretário do Exército. A análise, devidamente intitulada "The Review of Education, Training, and Assignments for Leaders Task Force" ("Força-Tarefa de Análise da Formação, Instrução e Missões para Comandantes", em tradução livre), enfocou diversos aspectos do desenvolvimento profissional de oficiais. Uma das principais constatações refere-se à necessidade de "enviar os oficiais com a maior probabilidade de êxito no campo operacional a programas de pós-graduação civis, com uma missão de utilização que não remova o oficial do plano de carreira de comando". O documento afirmou, ainda, que "o objetivo dessa iniciativa não é colher uma utilização dos conhecimentos do oficial, e sim exercitar sua mente. Portanto, qualquer programa rigoroso que desenvolva a agilidade mental é aceitável. O [Comando de Recursos Humanos] poderia ajudar o oficial a ser admitido no melhor estabelecimento

possível, reconhecendo, ao mesmo tempo, que não há nada de errado com o fato de o oficial tirar proveito do ritmo e localização do curso de pós-graduação"¹⁰. O Programa Avançado de Planejamento Estratégico e Políticas tem obtidos grandes avanços na operacionalização dessa constatação fundamental.

O Exército dos EUA aproveitou a oportunidade de lidar com a necessidade de uma combinação de designações voltadas ao planejamento estratégico e políticas, possibilitadas por uma extensa formação civil e instrução profissional — uma união de experiência e formação que falta, atualmente, no desenvolvimento de planejadores estratégicos e comandantes. Trabalhando dentro dos limites existentes no sistema de gestão de pessoal do Exército dos EUA, o ASP3 proporciona aos oficiais selecionados um conjunto de habilidades que são de extrema importância para o país e para as Forças Armadas. No final, o êxito do ASP3 demandará que o alto-comando, os mentores e demais integrantes da comunidade de gestão de carreira e desenvolvimento de líderes reconheçam o valor intrínseco de um programa abrangente, que conjugue a formação civil e profissional com a experiência estratégica. Essa combinação fornecerá uma base sólida para o futuro planejamento e liderança estratégicos. **MR**

REFERÊNCIAS

1. DEMPSEY, Martin. "A Campaign of Learning: Avoiding the Failure of Imagination", *RUSI Journal* 155 (June-July 2010): p. 7.
2. Um relatório sobre o primeiro experimento do Exército dos EUA com o *Design Operacional Sistêmico* consta de: SORRELLS, William T. et al. "Systemic Operational Design: An Introduction", (M.S. thesis, School of Advanced Military Studies, Fort Leavenworth, KS, 2005).
3. GRAVES, Thomas C.; STANLEY, Dr. Bruce. "Design and Operational Art: A Practical Approach to Teaching the Army Design Methodology", *Military Review* (July-August 2013). Esse artigo apresenta uma discussão bem mais detalhada sobre a história do currículo da SAMS com respeito à integração do *Design* e do pensamento a ele relacionado.
4. YINGLING, Paul. "A Failure in Generalship", *Armed Forces Journal* (May 2007), conforme citado em <<http://www.armedforcesjournal.com/2007/05/2635198>>, 8 Feb. 2013. Quando de sua publicação, Yingling era tenente-coronel no Exército dos EUA e exercia a função de subcomandante do 3º Regimento de Cavalaria Blindado. Seu artigo atraiu bastante atenção e gerou debate por todo o Exército e demais Forças.
5. GRAVES, Thomas C. "Strategic Leadership and Education: A Study on Officer Education and Development". Trabalho de pesquisa para cumprir os requisitos do mestrado em Estratégia de Segurança Nacional, U.S. Army War College, Carlisle, PA, 15 Oct. 2007.
6. Ibid.
7. *Briefing* do Centro de Armas Combinadas ao Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA, 27 jan. 2012. Trecho extraído diretamente do enunciado do problema da apresentação, conforme aprovado pelo Gen Raymond Odierno.
8. Exemplos de programas de doutorado patrocinados pelo Exército são: Professor, Escola de Guerra do Exército dos EUA; e Professor, Academia Militar dos EUA. O foco de ambos é produzir instrutores acadêmicos.
9. Vários Ph.D. utilizaram a expressão "gerar novos conhecimentos" em diferentes conversas com o autor, como um argumento contra cursar o programa de doutorado para planejadores estratégicos. A expressão foi empregada por professores com Ph.D. na Escola de Estudos Militares Avançados, na Academia Militar dos EUA, em Harvard e em outras instituições, durante entrevistas com acadêmicos. É mencionada neste artigo por ter sido tão amplamente utilizada por diferentes públicos.
10. DEPARTMENT OF THE ARMY DEPUTY CHIEF OF STAFF G3/5/7, *Army's Review of Education, Training and Assignments for Leaders (RE-TAL)*, "Advanced Civil Schooling" (Washington, DC, 22 November 2006), PowerPoint slide #4.

Como Lidar com o Irã

O Debate Nuclear Iraniano: Mais Mitos que Fatos

Christopher J. Bolan

Este artigo foi originalmente publicado na revista *Parameters* 43/2 (Summer 2013).

AS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS com o Irã sobre seu programa nuclear estão mais uma vez no limbo. Ao término das negociações conduzidas em fevereiro de 2013 em Almaty, no Cazaquistão, o Ministro das Relações Exteriores do Irã, Ali Akbar Salehi, caracterizou-as como sendo um importante “marco”, que havia atingido um “ponto decisivo”, deixando-o “muito otimista e esperançoso”¹. Enquanto isso, as reações de representantes do grupo de países conhecido como P5+1 (Estados Unidos da América, Grã-Bretanha, França, Rússia, China e Alemanha) foram, notadamente, mais reservadas, mas deixaram entrever uma avaliação otimista, e o então recém-confirmado Secretário de Estado dos EUA, John Kerry, caracterizou as sessões de fevereiro como tendo sido “úteis”².

Como ocorreu várias vezes no passado, porém, as negociações subsequentes, em abril, colidiram com a realidade de que há diferenças significativas entre as posições da equipe do P5+1 e da equipe iraniana. A representante da União Europeia nessas negociações, Catherine Ashton, fez uma avaliação decididamente pessimista sobre as sessões de abril, observando que “as posições [do P5+1] e do Irã continuam distantes na essência. [...] Concordamos, assim, que todas as partes retornarão às suas capitais para avaliar em que posição estamos no processo”³.

Essa pausa nas negociações confere aos

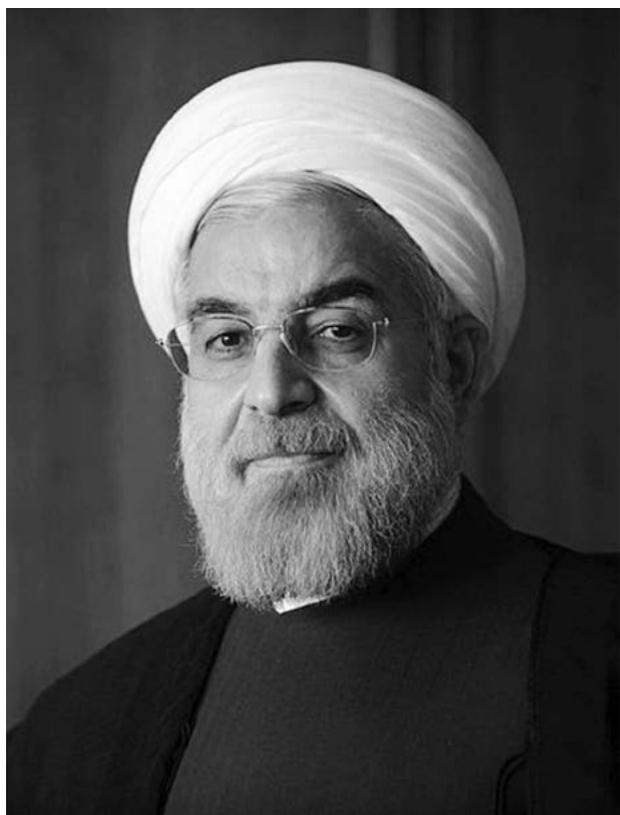


Foto oficial de Hassan Rouhani, 7º Presidente do Irã.

formuladores de políticas norte-americanos a oportunidade de reavaliar as opções estratégicas relativas ao programa nuclear do Irã. A recente eleição de Hasan Rouhani à Presidência do Irã oferece ao governo Obama mais um motivo para reconsiderar a atual abordagem dos EUA. Uma estratégia coerente requer a definição de objetivos claros e de um plano para empregar

Chris Bolan, Ph.D., leciona sobre Políticas de Segurança Nacional, Formulação de Estratégia, Processos Decisórios Interagências e Estudos sobre o Oriente Médio na Escola de Guerra do Exército dos EUA. Serviu como Oficial de

Inteligência Estratégica e Oficial Especialista no Oriente Médio na Tunísia, Egito e Jordânia e como Assessor dos Vice-Presidentes Al Gore e Dick Cheney. Concluiu o mestrado e o doutorado pela Georgetown University.

os instrumentos de poder do país com vistas a atingi-los. No caso do Irã, o objetivo estratégico principal da atual política externa dos EUA foi elucidado em detalhes pelo Presidente Barack Obama e pelo Vice-Presidente Joe Biden. Em seu discurso ao Comitê Norte-Americano de Assuntos Públicos de Israel (*American Israel Public Affairs Committee — AIPAC*) um ano atrás, o Presidente Obama declarou que o objetivo da política norte-americana era “impedir que o Irã obtivesse uma arma nuclear”⁴. O Vice-Presidente Biden reiterou essa posição com praticamente as mesmas palavras perante o mesmo público, em 04 Mar 13, afirmando que o objetivo da política dos EUA é “impedir que o Irã adquira uma arma nuclear”⁵. Embora outros, fora da Casa Branca, tenham sugerido objetivos alternativos para a política norte-americana, que vão desde impedir o Irã de adquirir a *capacidade* para armas nucleares até derrubar o atual regime em Teerã, as afirmações feitas pelo Presidente Obama e pelo Vice-Presidente Biden puseram fim, efetivamente, a essa parte do debate estratégico. As políticas norte-americanas no governo Obama serão guiadas pelo objetivo primordial de *impedir que o Irã adquira uma arma nuclear*.

Não obstante, os debates público e interno sobre qual seria a *melhor forma* para os EUA mobilizarem seus instrumentos de poder diplomáticos, econômicos, informacionais e militares para cumprir esse objetivo expresso de política continuarão por algum tempo. Na falta de alternativas, a opção automática seria manter a atual abordagem dupla dos EUA, de oferecer uma negociação e, ao mesmo tempo, impor sanções econômicas e financeiras cada vez mais severas, na esperança de obrigar o Irã a fazer concessões quanto a seu programa nuclear. Outros defendem ataques militares antecipatórios (*preemptive*), destinados a destruir as instalações nucleares existentes ou a facilitar a mudança de regime no Irã⁶. Outros, ainda, vêm propondo uma estratégia que enfatize uma abordagem diplomática, em que os EUA e a comunidade internacional reconheçam o direito do Irã de enriquecer urânio em troca de um compromisso por parte de seu governo no sentido de

limitar atividades de enriquecimento e sujeitá-las a um esquema de inspeção internacional, que garanta que materiais nucleares não estejam sendo desviados para fins militares⁷.

Proponho que a qualidade dos debates público e interno aumentará consideravelmente se desfizermos alguns dos mitos mais equivocados quanto ao Irã e elucidarmos o atual estado de seu programa nuclear. Este artigo examina, também, algumas das premissas mais duvidosas sobre um Irã dotado de armas nucleares e apresenta algumas implicações preliminares para os formuladores de políticas dos EUA, conforme eles se empenham em implantar uma abordagem estratégica coerente em relação àquele país.

Desfazendo Mitos

Mito nº 1: O Irã é um ator irracional.

Esse mito é especialmente popular entre os que defendem um ataque militar imediato contra a infraestrutura nuclear do Irã. Seu argumento é que os dirigentes iranianos são atores insanos, coléricos e messiânicos, que não respondem à lógica ou à razão. Assim, não se pode negociar nem confiar neles em relação a armas de destruição em massa (ADM). Essas alegações baseiam-se na ignorância e preconceitos culturais, que seriam imediatamente desconsiderados como impróprios em praticamente todos os contextos que não os debates sobre a política norte-americana em relação ao Irã. Felizmente, algumas autoridades de alto escalão dos EUA e Israel têm descartado esse mito publicamente, rejeitando-o como falso. O Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior dos EUA, General Dempsey, afirmou, em uma entrevista na televisão com o jornalista Fareed Zakaria, que “somos da opinião de que o regime [iraniano] é um ator racional”⁸. Meir Dagan, antigo diretor do Mossad, serviço secreto de Israel, também opinou que “o regime no Irã é bastante racional”⁹. Em uma reunião com funcionários de alto escalão do governo Obama, o Ministro da Defesa de Israel, Ehud Barak, explicou em detalhe esse ponto básico, afirmando: “Não creio que os iranianos, mesmo que tenham a bomba, [venham a] lançá-la na região à volta. [...] São radicais, mas

não completamente loucos. [...] Têm um processo decisório bastante sofisticado, e entendem a realidade”¹⁰. Ademais, o Diretor de Inteligência Nacional dos EUA confirmou, recentemente, o caráter racional do regime em Teerã, avaliando que o “processo decisório nuclear iraniano é guiado por um enfoque de custo-benefício”¹¹.

Evidentemente, até atores racionais podem cometer graves erros de cálculo, com consequências terríveis (por exemplo, a imprudente invasão do Kuwait por Saddam Hussein em 1990). Esse problema é exacerbado pela falta de transparência do processo decisório em Teerã. No entanto, reconhecer que os líderes iranianos são atores racionais tem importantes implicações para a política externa: que é pelo menos teoricamente possível negociar um acordo, pressupondo um grau mínimo de interesses em comum; e que a contenção e a dissuasão são estratégias viáveis caso o Irã decida, um dia, adquirir uma arma nuclear. Enquanto isso, é imprescindível que as autoridades de alto escalão norte-americanas continuem a comunicar a esses atores racionais em Teerã limites claros para ações inaceitáveis. Um passo positivo nessa direção é o objetivo observável e mensurável da política externa do Presidente Obama, de impedir que o Irã adquira uma arma nuclear, evitando, ao mesmo tempo, reivindicações por uma mudança de regime mais ampla naquele país ou pela adoção do objetivo bem mais indeterminado de impedi-lo de obter a *capacidade* para armas nucleares.

Reconhecer que os líderes iranianos são atores racionais tem importantes implicações para a política externa...

Mito nº 2: O Irã constitui uma ameaça existencial para Israel.

Essa é uma alegação frequentemente aceita sem maior análise em muitos círculos norte-americanos, mas que é fortemente debatida em Israel. Acredita-se que Israel possua várias centenas de bombas nucleares e a capacidade de lançá-las em qualquer parte da região. Além disso,

esse país é, comprovadamente, a potência militar mais forte e capaz da área. Reconhecendo essa realidade básica, Ephraim Halevy, antigo Diretor do Mossad, observou: “Acredito que Israel seja forte o suficiente para se proteger, para cuidar de si. Creio que, em última análise, o Irã não tenha o poder de destruir o Estado de Israel”¹². Da mesma forma, Dan Halutz, antigo Chefe do Estado-Maior das Forças de Defesa de Israel, concluiu que o “Irã representa uma ameaça grave, mas não uma ameaça existencial”¹³.

Desfazer ambos os mitos citados permitirá que os formuladores de políticas e os analistas de Inteligência formulem uma avaliação mais correta da escala e da urgência de qualquer ameaça potencial do Irã aos interesses norte-americanos ou israelenses. Atualmente, o Irã é uma potência militar regional mediana, com uma capacidade limitada para ameaçar os países vizinhos. Além disso, qualquer ataque iraniano contra os interesses norte-americanos ou israelenses poderia ser enfrentado rapidamente com um golpe devastador pelo superior poderio militar convencional e não convencional dos EUA ou de Israel. A posse de armas nucleares pelo Irã mudaria esses cálculos até certo ponto, principalmente por proporcionar-lhe um importante elemento dissuasório contra uma intervenção militar maciça, destinada a derrubar seu governo — para a qual nem o público norte-americano nem a administração Obama provavelmente estariam dispostos.

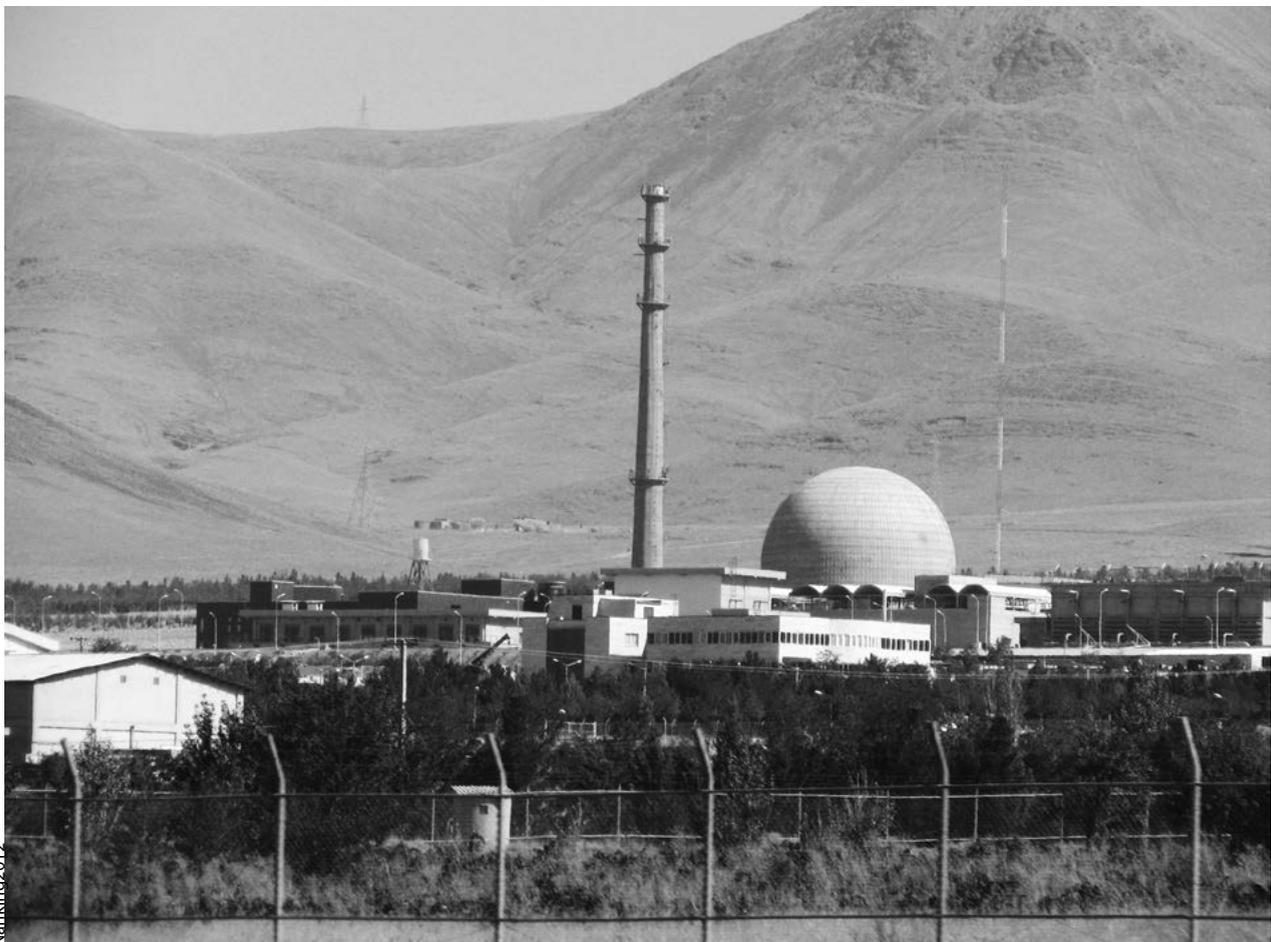
Ao mesmo tempo, rejeitar esses mitos não significa que o Irã não tenha disputado ou não vá disputar, acirradamente, a influência regional com os EUA ou com Israel. As operações militares norte-americanas no Iraque e no Afeganistão eliminaram dois dos maiores concorrentes regionais do Irã, conferindo-lhe, assim, uma relativa vantagem. A “Primavera Árabe” — incorretamente designada — removeu importantes aliados dos EUA e gerou instabilidade regional, algo que o Irã decerto buscará explorar em proveito próprio. O Irã continuará a promover seu relacionamento com o Hezbollah no sul do Líbano e Síria; com os líderes políticos e milícias locais xiitas no Iraque; com as comunidades xiitas em Bahrein e

em outras áreas do Golfo Pérsico; e com o Hamas em Gaza, como meio de expandir sua própria influência à custa dos interesses norte-americanos e israelenses. Contudo, essas jogadas estratégicas não são algo exclusivo do Irã, e praticamente todos os participantes no jogo da política internacional buscam aumentar sua influência sobre as demais partes. Vale lembrar que o Irã moderno não tem um histórico de invadir países vizinhos. Até agora, o Irã explorou suas vantagens principalmente pelo aproveitamento de suas relações de “poder persuasivo (ou brando)” (*soft power*) com grupos xiitas regionais e pela busca de primazia assimétrica por meio do financiamento, adestramento e aparelhamento de atores não estatais, como o Hezbollah (e, mais recentemente, o regime de Assad na Síria), como modo de enfrentar as superiores forças militares convencionais dos EUA e de Israel.

Mito nº 3: As atividades nucleares civis iranianas

são um disfarce para o programa de armas nucleares.

Essa acusação foi refutada repetidas vezes pelas melhores análises disponíveis de dados de Inteligência dos EUA. Segundo o Estudo de Situação de Informações dos EUA de 2007, o Irã suspendeu seu programa de armas nucleares em 2003. Em fevereiro de 2013, o então Secretário de Defesa Leon Panetta confirmou que essa análise continuava sendo válida, afirmando: “segundo as informações de que dispomos, [os líderes iranianos] não tomaram a decisão de prosseguir com o desenvolvimento de uma arma nuclear”¹⁴. Em vez disso, o objetivo primordial do programa nuclear civil do Irã, segundo o Diretor de Inteligência Nacional dos EUA, James Clapper, pode ser o de desenvolver “várias capacidades nucleares que o posicionem melhor para produzir tais armas, caso assim decida”¹⁵. Entretanto, ele enfatizou que “não sabemos [...] se o Irã acabará optando por fabricar



Nanking2012

Reator de água pesada IR-40 em Arak, no Irã.

armas nucleares”¹⁶. Em outras palavras, o Irã (como vários outros países) pode estar buscando adquirir uma capacidade nuclear latente ou o que é comumente denominado a “opção do Japão”: a habilidade de produzir uma arma nuclear em um período relativamente curto, caso a situação de segurança justifique a obtenção de um instrumento dissuasório nuclear. É nesse sentido que as repetidas ameaças norte-americanas e israelenses de atacar as atuais instalações nucleares civis do Irã talvez sejam contraproducentes, por apontarem justamente a possível necessidade de tal elemento dissuasório. De fato, Jack Straw, antigo Secretário das Relações Exteriores da Grã-Bretanha, explicou, recentemente, que a ameaça militar velada de manter todas as opções em consideração “dificulta as negociações, em vez de ajudar”¹⁷.

Por último, o Líder Supremo do Irã, Aiatolá Ali Khamenei, renunciou as armas nucleares de modo público e formal em um decreto religioso, ou *fatwa*, que “considera a posse de armas nucleares um pecado grave”. Evidentemente, não é impossível que ele volte atrás na sua palavra. Contudo, todas as evidências disponíveis confirmam que Khamenei, até agora, cumpriu sua promessa de

“nunca buscar armas nucleares”.

Mito nº 4: O Irã tem combustível nuclear suficiente para fabricar uma bomba.

Essa alegação foi feita por analistas sem rigor e por outros, interessados em exagerar a urgência da ameaça nuclear iraniana. Contudo, não há evidências de que o Irã tenha produzido materiais físséis de qualidade militar. Todas as evidências disponíveis ao público sugerem que o Irã esteja produzindo urânio de baixo enriquecimento (ou fracamente enriquecido, *low-enriched uranium* — *LEU*) aproximadamente às taxas de 5% e 20% (para a produção de energia e tratamentos médicos), mas não à taxa de 90% necessária para os materiais físséis adequados para fins militares. Além disso, embora o Irã venha ampliando, abertamente, sua capacidade para produzir mais urânio de baixo enriquecimento com centrífugas adicionais, a Agência Internacional de Energia Atômica (AIEA) verificou, em fevereiro e maio, que ele está, simultaneamente, convertendo parte do urânio enriquecido em estoques de combustível, reduzindo assim a quantidade de materiais fissionáveis potencialmente disponíveis para uma bomba nuclear¹⁸. O Irã está, portanto,



Departamento de Estado / Domínio Público

O Secretário de Estado dos EUA John Kerry em reunião com ministros de relações exteriores dos demais países do P5+1; Catherine Ashton, Alta Representante da União Europeia; e Javad Zarif, Ministro de Relações Exteriores do Irã (à direita), na sede da ONU em Genebra, após o grupo ter concluído negociações sobre as capacidades nucleares iranianas, 24 Nov 13.

restringindo, deliberadamente, seus estoques de urânio enriquecido a um nível abaixo do necessário para uma bomba nuclear.

Mito nº 5: O Irã está na iminência de produzir uma arma nuclear.

Agências de Inteligência dos EUA, de Israel e de outros países ocidentais vêm prevendo a iminência de uma bomba nuclear iraniana desde 1979. Um artigo da publicação *Christian Science Monitor* resume a longa história de declarações desse tipo:

As previsões aflitas de que a República Islâmica em breve estará na iminência de adquirir a capacidade nuclear ou, pior ainda, uma bomba nuclear não são algo novo. Há mais de 25 anos que as autoridades ocidentais vêm alegando, repetidas vezes, que o Irã está prestes a entrar para o “clube” dos países com capacidade nuclear. Tal possibilidade é sempre declarada como “inaceitável” e como um possível motivo para a ação militar, com todas “as opções sob consideração” para evitar afetar o equilíbrio estratégico dominado pelos EUA e Israel no Oriente Médio. Contudo, tais previsões surgiram e se foram repetidas vezes¹⁹.

É improvável que esse longo e inconveniente histórico de previsões incorretas venha a persuadir aqueles que estejam totalmente convencidos de que o Irã está decidido a adquirir armas nucleares. Afinal, na fábula de Esopo, em que o menino gritava “lobo”, o lobo era real e, com efeito, acabou atacando o rebanho do jovem pastor. Contudo, há explicações igualmente plausíveis para o fato de que o Irã não tenha, até agora, adquirido a capacidade para armas nucleares: (a) o Irã não tem a intenção de adquiri-las; ou (b) as políticas e sanções existentes e outras atividades, incluindo supostas operações secretas (assassinato de cientistas iranianos e a introdução de vírus nos computadores das instalações nucleares iranianas) efetivamente dissuadiram, retardaram ou impediram que aquele país produzisse uma arma nuclear.

Mito nº 6: As atividades de enriquecimento do Irã são uma violação do Tratado de Não Proliferação Nuclear (TNP).

Seria fácil encontrar advogados talentosos, capazes de defender de modo persuasivo qualquer

um dos lados desse argumento. A ex-Secretária de Estado dos EUA, Hillary Clinton, alegou, publicamente, que o Irã violou os termos do TNP. Entretanto, a agência internacional responsável pelo monitoramento de avanços nucleares não chega a descrever as ações iranianas como uma violação formal de suas obrigações relativas ao Tratado.

... a agência internacional responsável pelo monitoramento de avanços nucleares não chega a descrever as ações iranianas como uma violação formal de suas obrigações relativas ao Tratado.

A confusão nesse sentido resulta diretamente da ambiguidade do acordo firmado no TNP e merece uma análise aprofundada neste artigo, já que as diferentes interpretações explicam a essência das atuais divergências entre o Irã e o P5+1.

O Artigo IV do TNP afirma, de modo explícito: “Nenhuma disposição do presente Tratado será interpretada no sentido de afetar o direito inalienável de todas as Partes no Tratado a desenvolver a investigação, a produção e a utilização da energia nuclear para fins pacíficos, sem discriminação, e de conformidade com os Artigos I e II deste Tratado”. Esse Artigo fornece a base regulamentar para a insistência do Irã de que qualquer acordo negociado deve, no mínimo, reconhecer seu inquestionável direito de enriquecer urânio para fins civis. Segundo uma pesquisa de opinião recente, o público iraniano continua a apoiar essa perspectiva, apesar dos dolorosos efeitos das atuais sanções²⁰.

Entretanto, o Artigo III do TNP requer, simultaneamente, que os Estados desprovidos de armas nucleares também aceitem as salvaguardas negociadas pela AIEA para verificar e prevenir o desvio de energia nuclear de fins pacíficos para armamentos. Os negociadores norte-americanos podem citar esse Artigo e o fato de o Irã não estar em plena conformidade com as demandas da

AIEA como base para alegar violação do TNP. Ademais, a AIEA, de fato, critica expressamente o Irã por não ter implantado o Protocolo Adicional. Esse acordo bilateral foi negociado entre a AIEA e o Irã em 2003 e estabeleceu salvaguardas mais rigorosas, incluindo maior acesso às instalações nucleares para os inspetores da agência, indo além dos termos originais do TNP. O Irã suspendeu sua implantação em 2005, para protestar a continuação das sanções, apesar de sua cooperação com o Protocolo Adicional.

Então, quem tem o melhor lado nesse argumento? No cômputo geral, as atividades nucleares iranianas parecem estar em conformidade com as obrigações relativas ao TNP, embora seu governo possa se empenhar mais em remover as dúvidas existentes sobre atividades anteriores e em aumentar a transparência junto aos inspetores da AIEA. O relatório formal mais recente da agência nunca emprega a palavra “violar” ao analisar se o Irã está em conformidade com o TNP. Com efeito, repetidos relatórios da AIEA afirmam, especificamente, que ela “continua a confirmar o não desvio do material declarado”²¹. Além disso, a AIEA continua a monitorar e inspecionar ativamente as instalações nucleares declaradas do Irã com um sistema de câmeras e por meio de equipes de inspeção no local. O relatório da AIEA de 22 Mai 13 confirma, expressamente, que “todas essas [atividades relacionadas ao enriquecimento de urânio] estão em conformidade com as salvaguardas da Agência, e todos os materiais nucleares, cascatas instaladas [de centrífugas] e estações de alimentação e retirada nas instalações estão sujeitas à contenção e fiscalização da Agência”. *Em outras palavras, depois de milhares de horas de inspeções internacionais, não há evidência alguma de que o Irã esteja desviando urânio enriquecido para um programa de armas.*

Mais recentemente, disputas sobre o acesso da AIEA a uma base militar iraniana em Parchin agravaram a preocupação internacional quanto à falta de transparência. Essas condições, assim como a suspensão, por parte do Irã, dos Protocolos Adicionais, acabaram fazendo com que a AIEA ficasse incapaz de oferecer garantias confiáveis

quanto à inexistência de materiais nucleares não declarados. Essas incertezas fornecem a base imediata para as recentes resoluções do Conselho de Segurança da ONU, que impõem sanções ao Irã.

Essa situação evoca, de maneira assustadora, a que se colocou diante dos inspetores internacionais e do Iraque após a Operação *Desert Storm*, ao longo dos anos 90. Ao término daquela guerra, a Organização das Nações Unidas (ONU) exigiu que o Iraque abrisse mão de suas ADM e criou um esquema de inspeções internacionais (a Comissão Especial das Nações Unidas e sua sucessora, a Comissão de Monitoramento, Verificação e Inspeção) para garantir a destruição das armas químicas e biológicas daquele país e para coordenar, junto à AIEA, a eliminação das instalações de armas nucleares iraquianas. Embora houvesse ocorrido um visível avanço quanto à desativação dos estoques e instalações de ADM do Iraque, houve divergências entre as autoridades iraquianas e os inspetores internacionais quanto à extensão e grau de acesso necessários. Esses atritos se multiplicaram com o tempo, resultando em eventuais situações de impasse, em que os inspetores enfrentaram atrasos ou simplesmente não foram autorizados a entrar em certas instalações secretas. Esses atrasos e obstáculos foram utilizados como justificativa para a imposição de sanções cada vez mais severas e para a condução de bombardeios limitados por parte dos EUA e da Grã-Bretanha em 1998 (Operação *Desert Fox*). Foram essa falta de transparência e algo que veio a ser caracterizado como um jogo cínico de “gato e rato” entre Saddam e os inspetores que acabaram fornecendo a justificativa para a invasão norte-americana do Iraque em 2003. As autoridades norte-americanas e funcionários do setor de Inteligência presumiram que o fato de o Iraque não estar cooperando diante de sanções severas só podia significar que Saddam dispunha de estoques de ADM, que acabariam sendo utilizadas contra os interesses norte-americanos. Em retrospecto, sabemos, é claro, que a combinação de inspeções e sanções internacionais havia, efetivamente, contido Saddam, impedindo-o de recuperar seus programas de ADM.



O Secretário de Estado dos EUA John Kerry; os ministros de relações exteriores dos demais países do P5+1; e Javad Zarif, Ministro de Relações Exteriores do Irã (centro), escutam Catherine Ashton, Alta Representante da União Europeia, na sede da ONU, em Genebra, após o grupo ter concluído negociações sobre as capacidades nucleares iranianas, 24 Nov 13.

O presente impasse da AIEA com o Irã quanto ao acesso às instalações em Parchin assemelha-se muito à situação do Iraque nos anos 90. Os inspetores internacionais exigem que o governo iraniano renove seu acesso a uma instalação localizada dentro do complexo militar em Parchin, com base em informações de fontes não reveladas, que alegam que o Irã conduziu, em determinado momento, testes nucleares com possíveis dimensões militares. O Irã negou acesso à Agência, observando que, em 2005, seus inspetores haviam conduzido uma visita com êxito àquela instalação, sem incidentes. O Irã afirma, ainda, que esse complexo não tem conexão alguma com programas nucleares e é utilizado apenas para fins militares convencionais. Contudo, a AIEA alega que, caso não obtenha acesso à instalação, ela não poderá concluir, com segurança, que o Irã não esteja conduzindo atividades nucleares ilícitas. Em essência, isso coloca o Irã na posição

extremamente difícil de ter de provar uma negativa. Em outras palavras, não é suficiente que a AIEA não encontre nenhuma evidência concreta de atividades ligadas a armas nucleares ilícitas. Em vez disso, o Irã terá de conceder à AIEA acesso irrestrito e imediato a todas e quaisquer instalações por tempo indeterminado, antes que a Agência se disponha a fornecer àquele país qualquer tipo de “atestado” de conformidade. Evidentemente, é justamente o grau de cooperação exigido do Irã que tem sido e continuará a ser o foco das negociações em curso com a AIEA e o P5+1. Os formuladores de políticas norte-americanos precisam decidir que grau de incerteza estão dispostos a tolerar em relação às atividades nucleares do Irã. É simplesmente improvável que o Irã dê carta branca aos inspetores internacionais e os autorize a inspecionar todos os locais, a qualquer momento.

Por fim, os dirigentes iranianos utilizam essas divergências em relação às obrigações estipuladas

no TNP para atacar as políticas norte-americanas como sendo tendenciosas e injustas para com o Irã. A liderança iraniana ressalta, com frequência, que, embora os EUA estejam à frente da iniciativa de punir o Irã por suas atividades nucleares [civis e pacíficas], frequentemente oferecem considerável apoio militar, econômico e político a Estados dotados de armas nucleares, como Israel, Índia e Paquistão, que não são signatários do TNP e não permitem inspeções internacionais de suas instalações nucleares. O fato de que parecem estar sendo utilizados “dois pesos e duas medidas” reforça a preocupação dos políticos iranianos quanto à possibilidade de que o verdadeiro objetivo dos EUA seja coibir o poder do Irã e fomentar a discórdia interna, que acabará levando à derrocada do atual regime em Teerã. Esses líderes também observam que vários outros países com programas nucleares civis avançados, incluindo Argentina, Brasil, Egito, Israel, Paquistão, Síria e Venezuela, recusaram-se a assinar os Protocolos Adicionais. No entanto, esses países não estão sendo submetidos a uma fiscalização tão rigorosa quanto o Irã.

Premissas Duvidosas Sobre as Consequências de um Irã Dotado de Armas Nucleares

Além desses mitos enganosos sobre o Irã e o atual estado de suas atividades nucleares, os formuladores de políticas norte-americanas deveriam examinar, integralmente, todas as assertivas sobre as possíveis consequências da aquisição de armas nucleares por aquele país. O resultado dessas duvidosas premissas é uma análise do pior cenário possível que exagera as prováveis consequências de um Irã dotado de armas nucleares e, assim, aumenta a possibilidade de que os EUA reajam de modo excessivo, levando a um confronto militar.

Premissa nº 1: Um Irã dotado de armas nucleares levará à proliferação regional.

Ainda que seja possível que um Irã dotado de armas nucleares possa estimular outros países da região a adquiri-las, os formuladores de políticas não devem simplesmente pressupor que isso vá acontecer. Uma análise recente pelo instituto Center for New American Security contesta o “consenso de que a ‘nuclearização’ iraniana vá estimular a proliferação em toda a região”, observa que casos históricos de proliferação reativa são “extremamente raros” e conclui, por fim, que “nem



O Secretário de Estado dos EUA John Kerry em coletiva de imprensa em Genebra, 24 Nov 13, após os países do grupo P5+1 terem concluído negociações com o Irã sobre suas capacidades nucleares.

o Egito nem a Turquia [nem a Arábia Saudita] provavelmente responderão [...] com a busca de obter a bomba”²². Um estudo recente conduzido pelo Departamento de Estudos de Guerra, do King’s College London, chega a conclusões semelhantes, observando que a Turquia, o Egito e a Arábia Saudita “têm pouco a ganhar e muito a perder caso tomem esse rumo”²³. Além disso, há muitas evidências históricas dentro e fora do Oriente Médio de que a posse de armas nucleares por um país não leva, necessariamente, a maior proliferação entre seus supostos concorrentes. Por exemplo, a China conduziu seus primeiros testes com armas nucleares em 1964 e nem o Japão nem a Coreia do Sul optaram, até agora, por adquiri-las, embora ambos os países decerto tenham, há muito, a capacidade técnica para isso. Ironicamente, o incentivo mais poderoso para a proliferação nuclear entre os países árabes tem sido a capacidade não declarada de Israel desde o final dos anos 60. Entretanto, apesar de várias guerras árabe-israelenses, nem o Irã nem nenhum Estado árabe desenvolveram armas nucleares nos 50 anos subsequentes. Finalmente, há uma série de ações deliberadas que os formuladores de políticas dos EUA poderiam tomar para minimizar a probabilidade de maior proliferação regional, como fornecer sistemas de mísseis defensivos a Forças militares amigas e talvez até estender a proteção nuclear norte-americana a aliados ameaçados.

Premissa nº 2: Um Irã dotado de armas nucleares desestabilizará a região.

Como no caso da premissa anterior, não se pode descartar a possibilidade de maior desestabilização da região na esteira do desenvolvimento de uma arma nuclear por parte do Irã. Contudo, em um artigo recente intitulado “Why Iran Should Get the Bomb” (“Por Que o Irã Deve Obter a Bomba”, em tradução livre), publicado na revista *Foreign Affairs*, Kenneth Waltz, ilustre acadêmico norte-americano na área de relações exteriores, apresenta justamente o argumento oposto²⁴. Waltz defende que existe uma enorme preponderância de evidências históricas que indicam que as armas nucleares exercem uma influência estabilizadora sobre a política internacional, impondo um

elevado grau de racionalidade e cautela por parte das potências nucleares. O exemplo mais óbvio: os arsenais nucleares dos EUA e da União Soviética contribuíram para o que o historiador diplomático John Lewis Gaddis denominou, apropriadamente, de “Longa Paz” — um período da história especialmente caracterizado pela *falta* de conflitos violentos entre as grandes potências. Com efeito, desde o advento das armas nucleares não houve um único confronto armado de grande escala entre as potências nucleares. A mesma lógica provavelmente se aplicaria a Israel e ao Irã.

Premissa nº 3: Um Irã dotado de armas nucleares destruirá o regime de não proliferação mundial.

Há pouca dúvida de que o impacto imediato da inclusão do Irã entre os países possuidores de armas nucleares representará um revés para os esforços globais de não proliferação. Entretanto, seria uma enorme distorção sugerir que esse acontecimento vá, por si só, provocar o colapso de toda a iniciativa de não proliferação. Com base em qualquer indicador histórico razoável, os esforços internacionais pela não proliferação têm tido êxito. Em seu terceiro debate presidencial com Nixon, em 1960, John F. Kennedy previu que “10, 15 ou 20 países terão capacidade nuclear [...] até o final do mandato presidencial em 1964”. Apesar dessa previsão alarmante, apenas nove países possuem um arsenal de armas nucleares atualmente (Grã-Bretanha, China, França, Rússia, EUA, Israel, Paquistão, Índia e Coreia do Norte). Não chega a ser um histórico perfeito para o período de mais de 50 anos, mas é, ainda sim, um significativo histórico de sucesso. O acréscimo do Irã não prejudicaria esse impressionante histórico.

Implicações

Considerada como um todo, a análise acima sugere, fortemente, que há espaço para uma resolução diplomática para a questão dos programas nucleares iranianos. Segundo estimativas oficiais de Inteligência dos EUA, o Irã suspendeu seu programa de pesquisa de armas nucleares em 2003. Funcionários de alto escalão dos EUA enfatizaram, publicamente, sua análise de que os líderes iranianos ainda não tomaram a decisão

de desenvolver armas nucleares. Além disso, o Líder Supremo do Irã pronunciou uma *fatwa* que declara que a posse de armas nucleares é um pecado grave contra o Islã. Enquanto isso, os inspetores internacionais permanecem ativos em todas as instalações nucleares declaradas do Irã e continuam a verificar se o urânio enriquecido não está sendo desviado para fins militares. Todos esses indícios sugerem que há uma “janela de oportunidade” para convencer o governo iraniano a aceitar restrições efetivas às suas ambições nucleares em troca de uma considerável suavização e (futura revogação) das sanções.

Quanto tempo ela irá durar é discutível. Entretanto, o longo histórico de avaliações equivocadas por parte dos serviços de Inteligência ocidentais desde 1979, que afirmavam que o Irã estava prestes a possuir uma arma nuclear, deve fazer com que os formuladores de políticas abordem as advertências alarmistas da atualidade com bastante ceticismo. De qualquer forma, há mais detalhes necessários ao desenvolvimento e lançamento de uma arma nuclear que montar um número suficiente de centrífugas para produzir uma grande quantidade de urânio altamente enriquecido. Segundo uma análise recente, conduzida por alguns ex-funcionários de alto escalão e profissionais de segurança nacional norte-americanos, o Irã necessitaria de vários meses para produzir uma quantidade suficiente de urânio de qualidade militar até para uma única bomba e “seriam necessários até dois anos, segundo estimativas conservadoras, para que [aquele país] construísse uma ogiva nuclear que pudesse, confiavelmente, ser lançada por um míssil”²⁵. O relatório observa, ainda, que essas atividades provavelmente seriam detectadas pelo setor de Inteligência dos EUA, concedendo aos formuladores de políticas um mês ou mais para reagir. O Diretor de Inteligência Nacional dos EUA confirmou, recentemente, a capacidade do setor para alertar os formuladores de políticas com antecedência, observando: “em nossa avaliação, o Irã não conseguiria desviar materiais protegidos e produzir urânio de qualidade militar em quantidade suficiente para a fabricação de uma arma antes que tal atividade fosse descoberta”²⁶.

Claramente, há tempo — anos talvez — para criar e negociar uma solução que sirva aos interesses norte-americanos e iranianos. As linhas essenciais para a negociação de um acordo são bem conhecidas. Os EUA precisarão reconhecer, formalmente, o direito do Irã de enriquecer urânio, ao passo que este último terá de limitar suas atividades de enriquecimento e aceitar um esquema de inspeções internacionais (algo dentro dos moldes estipulados no Protocolo Adicional previamente acordado pelo Irã e pela AIEA em 2003), em troca de uma revogação gradativa das sanções.

Como no caso de qualquer negociação, o problema está nos detalhes. Para os EUA, porém, o êxito na obtenção de um acordo no curto prazo oferece a melhor chance de que o Irã continue disposto a não adquirir armas nucleares. Negociações sérias, no presente momento, tirariam pleno proveito do atual consenso internacional em favor das sanções — o qual, sugere a história, provavelmente se desgastará com o tempo. Uma solução diplomática também evitaria os riscos apresentados por ataques militares contra as amplamente dispersas e, em muitos casos, bem protegidas instalações nucleares iranianas. Muitos analistas militares estão convencidos de que, na melhor das hipóteses, esses ataques apenas adiariam em cerca de dois anos os programas nucleares do Irã, ao mesmo tempo que fortaleceriam a posição dos elementos radicais naquele país e sua convicção de que ele precisa, desesperadamente, de um instrumento dissuasório nuclear contra futuros ataques militares²⁷. Para o Irã, uma resolução negociada atenuaria o peso das sanções e ofereceria certo grau de validação pela comunidade internacional das nações.

Os formuladores de políticas norte-americanos também devem analisar, minuciosamente, muitas das premissas de piores cenários possíveis sobre um Irã dotado de armas nucleares. Resultados desastrosos não são predeterminados. Em todo caso, o mais significativo deles poderia ser mitigado por meio dos instrumentos diplomáticos, informacionais, econômicos e militares existentes.

As alegações de que outros Estados da região responderão a um Irã dotado de armas nucleares com sua própria busca por tal capacidade foram refutadas por análises recentes. Os Estados têm várias razões para evitar as armas nucleares (é por esse motivo que apenas nove optaram por adquiri-las), e boas políticas norte-americanas poderiam aumentar esses custos (sanções) e oferecer incentivos políticos e militares adicionais para tranquilizar os aliados ameaçados, de modo que eles não sintam a necessidade de obter uma capacidade independente nessa área. Os formuladores de políticas também devem sentir certa segurança em saber que a história da Guerra Fria demonstra que, em função de seu enorme poder de destruição e da terrível escala da provável retribuição, há uma chance bem maior de que as armas nucleares imponham um sentido mais

forte de racionalidade e cautela aos Estados, e não de que estimulem ações militares agressivas e imprudentes.

Por fim, ainda que os formuladores de políticas continuem totalmente comprometidos com uma política de prevenção, será bom que reconheçam que a contenção e a dissuasão continuam sendo opções estratégicas viáveis, caso ela venha a falhar. Os líderes iranianos mostraram ser atores racionais, preocupados, principalmente, em garantir sua própria sobrevivência física e política. A dissuasão e a contenção foram capazes de atender aos interesses dos EUA diante de líderes terríveis, violentos e ditatoriais em Moscou e em Pequim (Beijing). Há poucos motivos para suspeitar que uma estratégia norte-americana bem elaborada não possa obter resultados semelhantes em face de um Irã dotado de armas nucleares. **MR**

REFERÊNCIAS

1. "Milestone Reached in Iran Nuclear Talks", *Reuters*, 28 Feb. 2013. Disponível em: <http://www.reuters.com/article/2013/02/28/us-iran-nuclear-minister-idUSBRE91R1JY20130228>.
2. *Ibid.*
3. "E3+3 Statement by EU HR Ashton Following Talks with Iran", European Union @ United Nations, 6 Apr. 2013. Disponível em: http://www.eu-un.europa.eu/articles/en/article_13363_en.htm.
4. OBAMA, Barack. "Remarks by the President at AIPAC Policy Conference", The White House, Office of the Press Secretary, Washington Convention Center, Washington, DC, 4 Mar. 2012. Disponível em: <http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2012/03/04/remarks-president-aljac-policy-conference>.
5. BIDEN, Joe. "Remarks by the Vice President to the AIPAC Policy Conference", The White House, Office of the Press Secretary, Washington Convention Center, Washington, D.C., 4 Mar. 2013. Disponível em: <http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2013/03/04/remarks-vice-president-alpac-policy-conference>.
6. Veja, por exemplo: KROENIG, Matthew. "Time to Attack Iran: Why a Strike is the Least Bad Option", *Foreign Affairs* 91, no. 1 (Jan/Feb 2012): p. 76-86.
7. Veja, por exemplo: MOUSAVIAN, Dr. Seyed Hossein. "Iran, the US and Weapons of Mass Destruction", *Survival: Global Politics and Strategy* 54, no. 5 (Oct. 2012): p. 183-202; e LUERS, William H.; PICKERING, Thomas R. "Nixon Option' for Iran Could Break Stalemate", *The Japan Times*, 5 Jun. 2012. Disponível em: <http://www.japantimes.co.jp/opinion/2012/06/05/commentary/nixon-option-for-iran-could-break-stalemate-allow-u-s-to-strengthen-security-without-war/>.
8. DEMPSEY, General Martin. "Martin Dempsey on Syria, Iran and China", entrevista com Fared Zakaria, Fared Zakaria GPS, 17 Feb. 2012. Disponível em: <http://globalpublicsquare.blogs.cnn.com/2012/02/17/watch-gps-martin-dempsey-on-syria-iran-and-china>.
9. DAGAN, Meir. "Ex-Mossad Chief: Iran rational; Don't attack now", *CBS News*, entrevista com Lesley Stahl, 9 Mar. 2012. Disponível em: http://www.cbsnews.com/8301-18560_162-57393715/ex-mossad-chief-iran-rational-dont-attack-now.
10. "Israeli Official Doubts Iran Would Nuke His Country", *USA Today*, 26 Feb. 2010. Disponível em: http://usatoday30.usatoday.com/news/world/2010-02-26-israel-iran-nuclear_N.htm.
11. CLAPPER, James R. *Worldwide Threat Assessment of the US Intelligence Community*, Testimony before the Senate Select Committee on Intelligence (Washington, DC: Office of the Director of National Intelligence), 12 Mar. 2013, p. 7. Disponível em: <http://www.dni.gov/files/documents/Intelligence%20Reports/2013%20ATA%20SFR%20for%20SSCI%2012%20Mar%20213.pdf>.
12. "Iran Poses No 'Existential Threat' to Israel", *RT News*, 6 Feb. 2012. Disponível em: <http://rt.com>.
13. RONEN, Gil. "Former IDF Head Halutz: Iran Threat 'Not Existential'", *Arutz Sheva*, 2 Feb. 2012. Disponível em: <http://www.israelnationalnews.com/News/News.aspx/152382>.
14. PANETTA, Leon. Meet the Press, interview of 3 Feb. 2013. Disponível em: http://www.nbcnews.com/id/50666168/ns/meet_the_press-transcripts/t/february-leon-panetta-martin-dempsey-robert-gibbs-ralph-redd-ana-navarro-david-brooks.
15. CLAPPER, James R. *Worldwide Threat Assessment of the US Intelligence Community*, Testimony before the Senate Select Committee on Intelligence (Washington, DC: Office of the Director of National Intelligence, 31 Jan. 2012), p. 5. Disponível em: <http://intelligence.senate.gov/120131/clapper.pdf>.
16. *Ibid.* Esse trecho é reproduzido textualmente no "Worldwide Threat Assessment" de 2013. Disponível em: <http://www.intelligence.senate.gov/130312/clapper.pdf>, p. 3.
17. STRAW, Jack. "Even if Iran Gets the Bomb, It Won't be Worth Going to War", *The Telegraph*, 25 Feb. 2013. Disponível em: <http://www.telegraph.co.uk/news/politics/9892742/Even-if-iran-gets-theBomb-it-wont-be-worth-going-to-war.html>.
18. DAHL, Fredrik. "U.N. Report May Show Slower Growth in Iran Nuclear Stockpile", *Reuters*, 20 Feb. 2013. Disponível em: <http://www.reuters.com/article/2013/02/20/us-nuclear-iran-iaea-idUSBRE91J1AH>

20130220;FrederikDahl; "Iran acts to Expand Sensitive Nuclear Capacity", Reuters, 21 May 2013/ Disponível em: <http://www.reuters.com/article/2013/05/21/us-iran-nuclear-iaea-idUSBRE94KOLJ20130521>.

19. PETERSON, Scott. "Imminent Iran Nuclear Threat? A Timeline of Warnings Since 1979", *The Christian Science Monitor*, 8 Nov. 2001. Disponível em: <http://www.csmonitor.com>.

20. YOUNIS, Mohamed. "Iranians Feel Bite of Sanctions, Blame U.S., Not Own Leaders: Most Support Nuclear Program Despite Sanction", *Gallup World*, 7 Feb. 2013. Disponível em: <http://www.gallup.com>.

21. International Atomic Energy Agency, Director General, *Implementation of the NPT Safeguards Agreement and relevant provisions of Security Council resolutions in the Islamic Republic of Iran* (Vienna, Austria: International Atomic Energy Agency, February 21, 2013), p. 12. Disponível em: <http://www.iaea.org>; <http://www.iaea.org/Publications/Documents/Board/2013/gov2013-6.pdf>. Essa análise foi confirmada no relatório de 22 maio 2013 da IAEA. Disponível em: <http://www.iaea.org/Publications/Documents/Board/gov2013-27.pdf>.

22. KAHL, Colin; DALTON, Melissa G.; IRVINE, Matthew, *Atomic*

Kingdom: If Iran Builds the Bomb, Will Saudi Arabia Be Next? (Washington, DC: Center for a New American Security, February 2013), p. 7. Disponível em: http://www.cnas.org/files/documents/publications/CNAS_Atomic-Kingdom_Kahl.pdf.

23. STRAW, "Even if Iran Gets the Bomb, It Won't be Worth Going to War".

24. WALTZ, Kenneth N. "Why Iran Should Get the Bomb: Nuclear Balancing Would Mean Stability", *Foreign Affairs* 91, no. 4 (July/August 2012): p. 2-5.

25. LONG, Austin; LUERS, William. *Weighing Benefits and Costs of Military Action Against Iran* (New York: The Iran Project, 2012), p. 9. Disponível em: http://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/Iran-Report_091112_FINAL.pdf.

26. CLAPPER, *Worldwide Threat Assessment of the US Intelligence Community* (2013), p. 7.

27. Um exemplo dessa análise consta de *Weighing Benefits and Costs of Military Action Against Iran*.

Adotando o Comando de Missão

Major Demetrios A. Ghikas, Exército dos EUA

1º Colocado no Concurso de Artigos Militares "General William E. DePuy" 2013, do Centro de Armas Combinadas.

O EXÉRCITO DOS EUA entende os campos complementares do desenvolvimento de líderes: as esferas institucional, operacional e de autodesenvolvimento produzem comandantes confiantes e competentes. Conforme nossos conflitos recentes chegam ao término e efetuamos a transição para uma nova situação, o Exército busca desenvolver comandantes que apliquem o Comando de Missão com o aprimoramento dos efeitos combinados de adestramento, ensino e experiência. No final, a experiência adquirida em cada esfera de treinamento reforça as lições aprendidas nas outras, em um processo contínuo e gradativo. Portanto, é importante que nosso pensamento, ações, atividades e processos possibilitem a prática da filosofia de Comando de Missão. Ao praticá-lo, hoje, em todos os escalões do Exército, minimizamos os riscos em sua implantação e sintetizamos os conhecimentos necessários para enfrentarmos os desafios do futuro.

O Que é o Comando de Missão?

O Comando de Missão é a resposta do Exército dos EUA à incerteza, ambiguidade e névoa da guerra e dos conflitos. É tanto a filosofia de comando quanto uma função de combate do Exército dos EUA. A Publicação Doutrinária do Exército 6-0 — *Comando de*

Missão (ADP 6-0 – Mission Command) o define como "o exercício da autoridade e direção pelo comandante, valendo-se das ordens de missão, de modo a permitir que a iniciativa disciplinada ocorra dentro da intenção do comandante, habilitando comandantes flexíveis e adaptáveis para a condução de operações terrestres unificadas"¹.

Como função de combate, o Comando de Missão consiste em pessoas, organizações, tarefas, processos e sistemas. Inteiramente necessários, esses componentes não são diferentes dos de nenhuma outra função de combate. Fora o fato especial de que essa função de combate integra e sincroniza as demais, o que é, então, importante quanto ao Comando de Missão?²

Considere a definição doutrinária de Comando de Missão apresentada acima. Caso se desconsiderem, por um momento, os vários adjetivos nela incluídos, o que a definição realmente diz é que os comandantes devem fornecer aos subordinados ordens de missão; ordens claras e concisas que transmitam a *missão* e a *intenção*. Os subalternos, por sua vez, devem usar de sua *iniciativa* para executar a missão do modo que melhor atenda à intenção de seu comandante. Pode parecer simples, mas sua prática no combate em condições de crescente incerteza e complexidade demandará o máximo em termos de iniciativa, agilidade e adaptação por parte daqueles que precisam executar a missão.

A complexidade exige um raciocínio claro e, para esse fim, a doutrina fornece orientação aos nossos comandantes na forma de princípios, que

O Major Demetrios A. Ghikas, do Exército dos EUA, é oficial-aluno da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas. Desempenhou, recentemente, a função de Oficial de Projeto de Conceitos Conjuntos/do Exército,

na Diretoria de Desenvolvimento e Integração de Capacidades, Centro de Excelência de Comando de Missão, Forte Leavenworth. Concluiu o mestrado em Estudos sobre Liderança pela University of Texas, El Paso.



Militares da 3ª Equipe de Combate de Brigada Pesada, 3ª Divisão de Infantaria, recebem instruções de segurança antes de iniciar Exercício no Campo de Tiro Galloway, Forte Benning, Estado da Geórgia, 26 Jan 09.

apoiam a filosofia de Comando de Missão (veja a figura 1). Estes não só constam da doutrina, como também foram reimpressos em diversas publicações e fóruns neste último ano. Vale notar que cada um desses princípios é iniciado com um verbo, compelindo à ação, portanto, nossos comandantes, efetivos, organizações e sistemas.

Na Profissão Militar, toda ação tem um propósito, e o propósito final desses princípios é aplicar o Comando de Missão à execução de nossa missão. Podemos concordar, então, que o Comando de Missão é uma função de combate cujos sistemas e processos possibilitam e servem ao exercício de sua filosofia e seus princípios, e não uma coleção de organizações e sistemas custosos, que servem apenas a si próprios.

Até agora, discutimos apenas uma filosofia orientadora — um sistema de valores e uma teoria subjacente. Antes de tratar de sua implementação e prática, será útil refletir sobre as mudanças pelas

quais o Exército dos EUA passou na última década; o ambiente em evolução, que requer a adaptação; e o processo pelo qual nossos efetivos — nosso mais valioso recurso — se adaptarão em face desse mundo em constante transformação.

O Ambiente Mutável

Os últimos 12 anos de conflito, focalizados, de modo geral, em operações de contrainsurgência e de estabilização de grande porte, nos incentivaram a valorizar comandantes adaptáveis e resilientes, taticamente proficientes, possuidores de competência cultural e aptos a lidar com uma ampla gama de fatores militares, políticos, sociais e outros fatores operacionais que apresentem desafios ao cumprimento da missão. Isso se deve, em grande parte, à ampla variedade de tarefas que comandantes de todos os escalões têm precisado executar. Conduzindo ações que vão desde "limpar, manter e construir" em operações de contrainsurgência

até iniciativas mais sutis, como engajamentos com líderes locais, conselhos tribais (*shuras*), desenvolvimento agrícola e de infraestrutura, assistência a Forças de segurança, ações de combate às drogas, etc., nossos comandantes de fração não só têm de lidar com problemas complexos, como já se acostumaram a isso.

À medida que a última década e os ensinamentos dela extraídos vão ficando mais remotos, enfrentamos, simultaneamente, o dilema imposto por um ambiente estratégico incerto. A saída dos EUA do Vietnã em meados do anos 70 significou, primordialmente, o retorno ao adestramento para conflitos "convencionais" de larga escala na Europa Central. O ambiente de hoje requer que o Exército possua uma gama mais ampla de competências³. Esse ambiente é caracterizado pela instabilidade econômica e política, por uma convergência de pessoas e tecnologias que aumenta a velocidade da mudança em todo o mundo e pela proliferação de

tecnologias destrutivas, disponíveis a um menor custo para uma variedade mais ampla de atores⁴.

Os desafios mais profundos aos interesses norte-americanos resultarão de tentativas, por parte de potências em ascensão, de mudar as condições na situação de segurança internacional. Um fator que agrava esses desafios é a maior desordem, decorrente da perda de governabilidade ou território, da perda de controle sobre populações e recursos e de acontecimentos caóticos, como desastres naturais e pandemias⁵. Nesse ambiente em constante mutação, constatamos que, para proteger nossos interesses vitais, é preciso estarmos preparados para um número maior, e não menor, de contingências. Dissuadir e derrotar atores nocivos representa apenas uma missão entre muitas — as ameaças assimétricas e híbridas, os desafios de antiacesso e de negação de área, o ciberespaço e as armas de destruição em massa irão figurar de forma destacada no conjunto de

Filosofia de Comando de Missão

Exercício da autoridade e direção pelo comandante, valendo-se das ordens de missão, de modo a permitir que a iniciativa disciplinada ocorra dentro da intenção do comandante, habilitando comandantes flexíveis e adaptáveis para a condução de operações terrestres unificadas.

Guiada pelos seguintes princípios:

- Formar equipes coesas com base na confiança mútua.
- Criar um entendimento compartilhado.
- Fornecer uma intenção do comandante clara.
- Exercer a iniciativa disciplinada.
- Utilizar ordens de missão.
- Aceitar riscos prudentes.

*Os princípios de comando de missão ajudam os comandantes e seus estados-maiores a equilibrar a **arte do comando** com a **ciência do controle**.*

Figura 1 – A Filosofia de Comando de Missão (ADP 6-0).

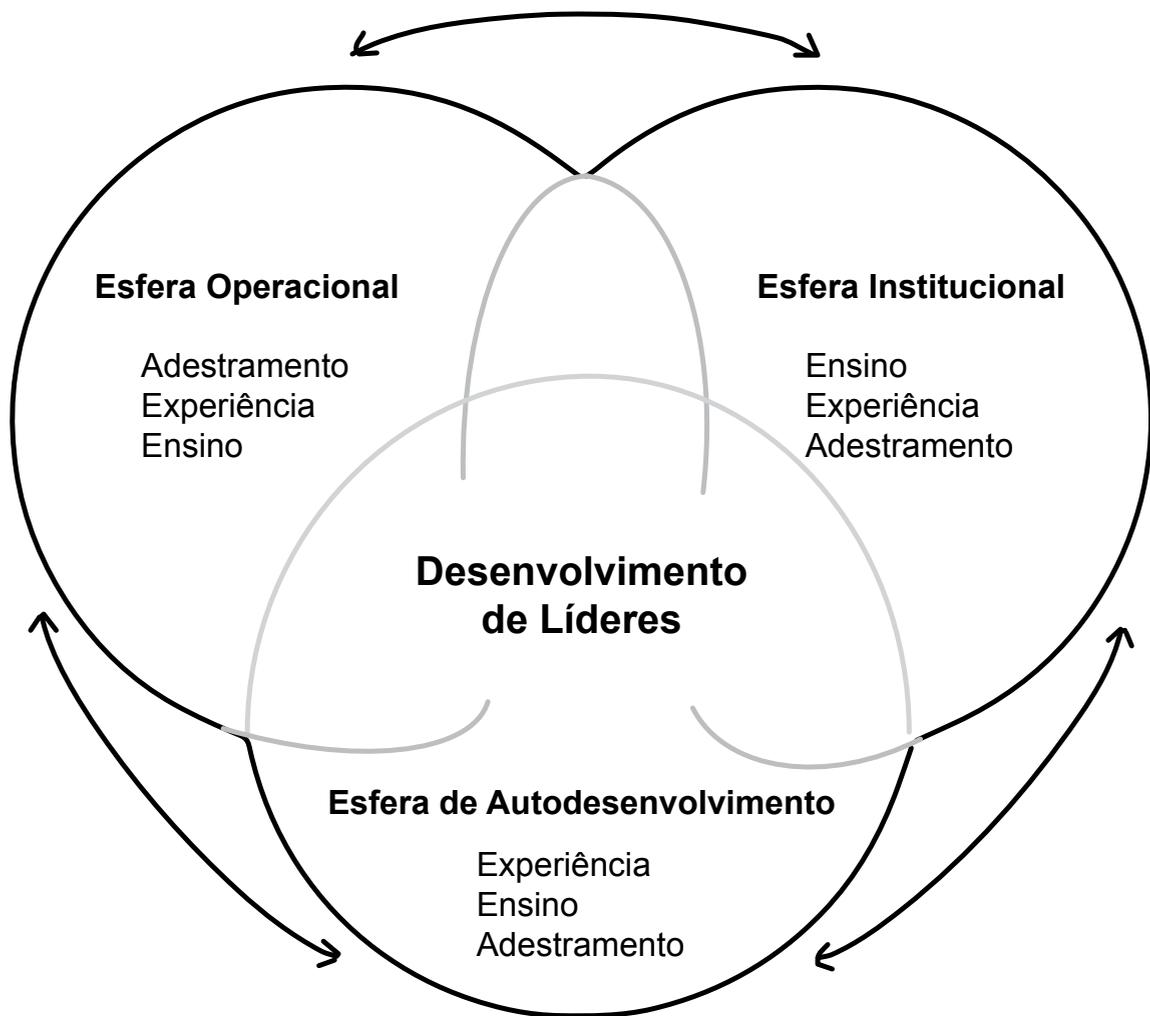


Figura 2 – O Modelo de Desenvolvimento de Líderes do Exército dos EUA

forças que teremos de enfrentar. Em consequência, não podemos mais nos dar ao luxo de mantermos uma mentalidade presa a hábitos já consagrados. As tendências atuais apontam um futuro em que as Forças terrestres precisarão estar preparadas para fornecer, rapidamente, "capacidades adequadas, flexíveis e de pronta resposta"⁶.

A implicação desse ambiente estratégico é que, ao seguirmos adiante, exigiremos que nossos soldados, sargentos e oficiais subalternos não façam menos, e sim muito mais. A demanda por militares que saibam aplicar o Comando de Missão a essas problemáticas se torna cada vez mais evidente. Com efeito, em seu Livro Branco sobre Comando de Missão, de 03 Abr 12, o General Martin Dempsey, Chefe da Junta de Chefes de

Estado-Maior, reitera a diretriz fornecida previamente no conceito fundamental (*capstone*) para operações conjuntas: "O Comando de Missão deve ser institucionalizado e operacionalizado em todos os aspectos da Força conjunta: nossa doutrina, nosso ensino, nosso adestramento e nossos processos de pessoal"⁷. A diretriz resultante para o Exército determina o mesmo. O Gen Raymond T. Odierno, Chefe do Estado-Maior do Exército, reiterou-a em seu discurso à Turma de 2013 da Academia Militar dos EUA: "Em nossa nova doutrina, o Exército adota o Comando de Missão [...] É de extrema importância que vocês entendam e liderem utilizando a filosofia de Comando de Missão. Delegaremos poderes aos soldados, grupos de combate e comandantes em

todos os escalões, de modo que possam responder rapidamente às exigências desse ambiente incrivelmente complexo em que são chamados a atuar"⁸. A demanda pelo Comando de Missão está sendo feita de modo bastante claro.

Riscos na Implementação

Ao prosseguir com o estabelecimento do Comando de Missão como filosofia e função de combate, o Exército dos EUA reconhece, na recém-publicada "Estratégia de Comando de Missão do Exército", que a implementação não está completa. Isso se atribui à má compreensão da doutrina e, conseqüentemente, a uma falta de sincronização entre a Força operacional e a institucional. Assim, com base nessa estratégia, a unidade de esforço em toda a Força é imprescindível para a implantação da função de combate, e a primeira condição a ser estabelecida é que todos os militares em funções de comando no Exército entendam e pratiquem a filosofia⁹.

De fato, o alto-comando, os comandantes, os formuladores de doutrina e os instrutores estão se empenhando, presentemente, em prol desse resultado. Uma amostragem de opiniões de recém-formados do Curso de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA (*Army's Command and General Staff Officer's Course — CGSOC*) confirma que a instituição vem se empenhando em inculcar a filosofia de Comando de Missão em nossa atual safra de oficiais superiores mais modernos. Sem dúvida, isso ocorre com a expectativa de que, com o tempo, a cultura do Exército mudará, conforme seus futuros comandantes de batalhão e brigada praticarem a nova filosofia de comando. Contudo, a menos que sejam tomadas medidas planejadas para aplicar a filosofia a todos os aspectos das atividades diárias, até a estratégia afirma que haverá riscos na implementação, e os comandantes que queiram ver a filosofia de Comando de Missão tornar-se uma realidade devem tomar cuidado com um excesso de otimismo.

O risco principal ao tentar estabelecer o Comando de Missão é que os militares em função de comando em vários escalões simplesmente não o implementem. Os que descartam esse risco

talvez não compreendam plenamente o efeito que pode ter uma implantação incompleta ou incorreta. Talvez não entendam, simplesmente, que não seguir os princípios do Comando de Missão representa uma decisão consciente de retomar práticas que lhe são contrárias, como o microgerenciamento, a aversão a riscos e a mentalidade de "zero defeito". Se desejamos ter comandantes ágeis e adaptáveis, que possam executar tarefas complexas em ambientes incertos, as práticas citadas nos proporcionarão justamente o oposto. Devemos nos preocupar com esse risco?

Críticos recentes no âmbito público manifestaram sua preocupação com a possibilidade de que o sistema do Comando de Missão (os aspectos tecnológicos e organizacionais da função de combate) acabe minando a filosofia, ao dotar comandantes com uma capacidade inédita para o microgerenciamento. Dada a opção entre a arte do comando e a ciência do controle, diz o argumento, os comandantes que, tradicionalmente, costumamos produzir tenderão a querer reter maior controle. Por exemplo, Gregory Fontenot e Kevin Benson afirmam, em *The Conundrum of Mission Command* ("O Enigma do Comando de Missão", em tradução livre), que uma filosofia de comando que o trate como uma arte não é realista: "Verdade? O comando é uma arte? Se [...] a analogia de comando com arte for válida, então precisaremos avaliar nossos sistemas de recursos humanos e de ensino, porque eles produzem muito mais cientistas que artistas"¹⁰. Da mesma forma, Donald Vandergriff indica que o sistema de pessoal do Exército dos EUA pode não ser o mais bem adequado à filosofia de Comando de Missão¹¹.

Afirmações como essas podem causar espanto a alguns, mesmo que só pelo fato de sugerirem que o Exército seja incapaz de mudar. Existem céticos de farda, ecoando as críticas vistas na mídia impressa e demais meios de comunicação, que duvidam que o Exército dos EUA possa inculcar totalmente a filosofia de Comando de Missão em sua cultura?¹² Os que conhecem bem a cultura do Exército dos EUA poderão concluir que esses céticos existem; provavelmente muitos

realmente duvidam que os dias do microgerenciamento e da aversão a riscos tenham acabado. Contudo, a Estratégia de Comando de Missão reconhece esse ponto. Essa é a estratégia do Exército dos EUA e, portanto, cabe àqueles que ocupem funções de comando em todos os escalões esclarecer a intenção do Comando de Missão, verificar se há entendimento e proporcionar aos subordinados a oportunidade de exercer a iniciativa disciplinada.

A Estratégia de Comando de Missão do Exército reconhece que é preciso haver uma mudança cultural e que há riscos envolvidos e deve, agora, tranquilizar os céticos e os "do contra". A mensagem da liderança é que iremos além de apenas afirmar: "Está na doutrina, converse com os subordinados sobre o assunto e todos irão aderir". Isso seria simplista, por não considerar plenamente a natureza humana e a forma pela qual as pessoas aprendem e se desenvolvem. A experiência é o catalisador essencial para a aprendizagem e o desenvolvimento, que não se pode reproduzir ou substituir.

Ligando Duas Estratégias

Segundo a doutrina, o desenvolvimento de líderes ocorre em três esferas de treinamento: a operacional, a institucional e a de autodesenvolvimento¹³. A recém-publicada Estratégia de Desenvolvimento de Líderes do Exército dos EUA não diverge desse modelo (veja a figura 2). Ademais, a estratégia ajuda a esclarecer o modelo ao descrever o que o autor acredita ser o eixo que conecta essas esferas complementares. "O desenvolvimento de líderes é obtido por meio da *síntese*, ao longo da carreira, do adestramento, ensino e experiência, adquiridos por meio de oportunidades nas esferas institucional, operacional e de autodesenvolvimento, apoiados pelos relacionamentos com os companheiros e de desenvolvimento [ênfase do autor]"¹⁴. Vale ressaltar o emprego da palavra "síntese" nesse caso. O termo tem várias definições, mas, no inglês comum, geralmente significa *combinar objetos ou ideias em um todo complexo*¹⁵.

Entretanto, o efetivo desenvolvimento de líderes não é um *aditivo*, ou meramente a *soma* de

adestramento, ensino e experiência. É, na verdade, um processo centrado no aluno e orientado a objetivos. Mais uma vez, a doutrina concorda e reitera que o desenvolvimento de líderes é progressivo e contínuo e que o autodesenvolvimento complementa a aprendizagem institucional e operacional¹⁶.

O efetivo desenvolvimento de líderes... é um processo centrado no aluno e orientado a objetivos.

Na esfera institucional, o CGSOC talvez represente um bom exemplo dessa ideia na prática, já que um de seus princípios de ensino centrais é o emprego dos métodos socrático e de aprendizagem de adultos¹⁷. Esses métodos de ensino são, em grande parte, vivenciais (ou "experienciais"), na medida em que se pretende que os alunos desenvolvam ou gerem conhecimentos a partir de experiências concretas, da reflexão, da análise crítica e da síntese (a síntese, em um contexto educacional, é um objetivo de aprendizagem dentro do campo cognitivo¹⁸). Diversos modelos de aprendizagem vivencial foram descritos ao longo dos anos, sendo o método de Kolb extremamente influente dentro e fora das Forças Armadas dos EUA. No CGSOC, as etapas desse processo contínuo são: experiência concreta, publicação e processamento, generalização de novas informações, desenvolvimento de ideias, aplicação de ideias e fornecimento de *feedback* (veja a figura 3)¹⁹. Quaisquer que sejam as etapas e sua descrição, a característica fundamental da aprendizagem de adultos é que ela é tratada como um processo holístico e contínuo de adaptação ao mundo, apoiado na experiência. A metodologia do CGSOC corresponde a essa teoria, transformando a experiência em conhecimentos gerados²⁰.

No sentido de desenvolvimento de líderes, a *síntese* é, então, um objetivo e um produto da aprendizagem vivencial. O aluno transforma a experiência em conhecimento. Da mesma forma, os comandantes que queremos desenvolver devem adquirir experiências concretas e, de modo

orientado a objetivos, ponderá-las, analisá-las e sintetizar os conhecimentos de que o Exército precisa para enfrentar os desafios do futuro. Esse processo não deve se restringir ao ambiente de sala de aula. Em vez disso, o ciclo contínuo de experiência, reflexão, conceituação e experimentação deve ocorrer nas três esferas de desenvolvimento. Em todos os casos, constatamos um óbvio ponto em comum nessas esferas: o aluno, o aprendiz ou o líder em desenvolvimento.

Uma forma de pensar sobre isso é imaginar a aprendizagem vivencial ocorrendo em cada esfera (veja a figura 4). A começar pela esfera operacional, o adestramento é conduzido em vários eventos individuais e coletivos. Ao término de um evento de adestramento, militares em funções de comando, em todos os escalões, têm a oportunidade de conduzir a observação reflexiva (em geral, uma análise pós-ação). Ao refletirem sobre a experiência concreta do adestramento, as táticas, técnicas e procedimentos são aprimorados; ideias são, então, desenvolvidas e aplicadas em adestramentos futuros. Quando os militares saem de sua organização para obter instrução na esfera institucional, o ciclo continua. No ambiente de sala de aula, esses militares começam com a experiência concreta e a reflexão e usam sua experiência operacional para conceber novas ideias, que eles irão desenvolver ainda mais e aplicar. Esse processo também é contínuo na esfera do autodesenvolvimento. Considerando que o aluno passa ou avança continuamente por cada esfera, o conhecimento sintetizado por esse processo (os efeitos combinados dessas esferas) se fixa naturalmente.

As próprias mentes dos comandantes sendo preparados são o primeiro ponto óbvio em que ocorre a interseção entre os efeitos do adestramento, do ensino e do desenvolvimento de líderes. Portanto, é essencial que

o Comando de Missão seja reforçado em todas as esferas, se quisermos implantá-lo plenamente. Afinal, a aprendizagem não começa nem termina no estabelecimento de ensino. Em consequência, ensinar adultos como adultos não pode se limitar a certos aspectos da instituição. Esclarecendo: ao considerar as experiências de cada indivíduo no ambiente institucional e a subsequente aplicação dos novos conhecimentos na esfera operacional, a ideia de que o Exército confia na capacidade dos subordinados para tomar a iniciativa e efetuar avaliações prudentes dos riscos será confirmada ou refutada nas mentes deles. É por isso que a Estratégia de Comando de Missão do Exército dos EUA alinha suas linhas de esforço em todas as três esferas de desenvolvimento de líderes. É por isso, ainda — algo que talvez seja mais relevante — que ela conclui que "pessoas, em vez de tecnologias, sistemas ou processos, estão no centro do [Comando de Missão]"²¹.

O que isso pode significar na prática, por ora, é que o sistema precisa de tempo para funcionar. Não há como desenvolver líderes da noite para o dia, ainda mais quando o Exército como um todo está testando uma nova ideia. Se transmitirmos

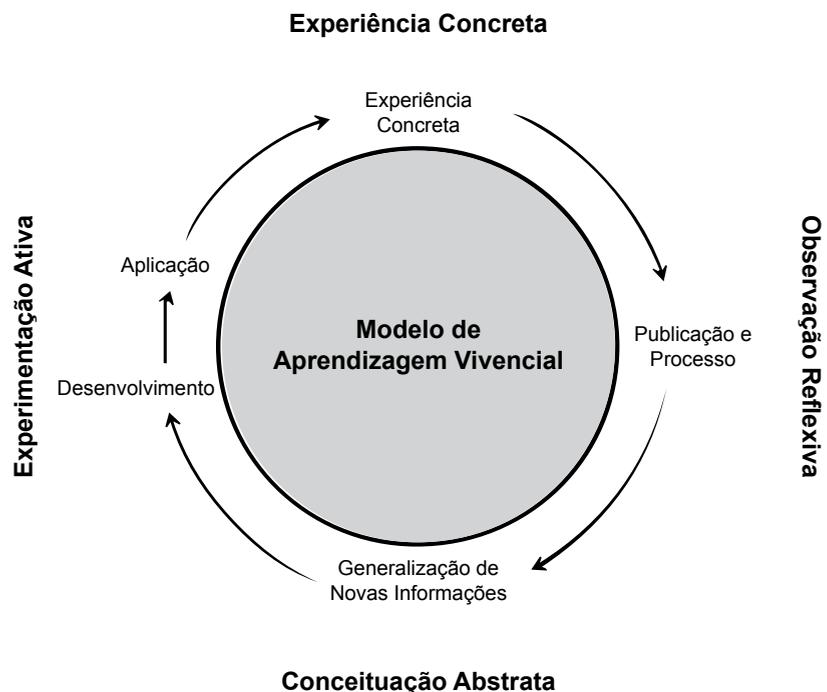


Figura 3 – O Modelo de Aprendizagem Vivencial do CGSC



Figura 4 – Modelo hipotético de aprendizagem vivencial em todas as esferas do desenvolvimento de líderes.

o Comando de Missão nos estabelecimentos de ensino, então precisaremos praticá-lo no adestramento e, o que talvez seja mais importante, as experiências de nossos comandantes fora de ambientes controlados devem reforçar de modo positivo a sabedoria e o benefício da filosofia. É importante, assim, que o Exército aproveite a oportunidade agora para reforçar o Comando de Missão em nosso pensamento, ações, atividades e processos.

Ao aplicarem o Comando de Missão na esfera operacional e observarem ou refletirem sobre as experiências e lições aprendidas, os comandantes dão início ao processo de pensar criticamente sobre conceitos e sobre como aplicá-los ao se depararem com mudanças. À medida que o Exército dos EUA continuar a implementar a Estratégia de Comando de Missão, os militares em funções de comando, em todos os escalões, também deverão continuar a adotar uma cultura de aprendizagem contínua e,

por sua vez, contribuir com seu *feedback* na esfera institucional sempre que houver oportunidade. Essa será a melhor base para abordar mudanças na doutrina, adestramento, ensino e desenvolvimento de líderes.

Oportunidades para a Próxima Vez

Estabelecemos o Comando de Missão como uma filosofia de comando codificada na doutrina. Militares em funções de comando em todas as situações e contextos devem praticá-la. Caso a empreguemos apenas parcialmente em certos contextos, ela nunca permeará nossa cultura de liderança e, assim, sofrerá uma morte rápida, como mais um termo passageiro. É uma filosofia que valoriza os que assumem riscos, mas o fazem de modo calculado

e prudente. Embora a doutrina sobre liderança, em sua redação atual, reconheça que é prudente efetuar verificações e correções, organizações efetivas se apoiam na confiança em subordinados experientes e com autonomia de decisão²². No presente, como no passado, os comandantes avaliam toda teoria com base em como ela funciona na prática. Caso um subordinado tenha nossa confiança para efetuar avaliações prudentes de riscos, não manteremos nossa decisão original de confiar em tal indivíduo, caso tais avaliações se mostrem equivocadas? Os subordinados, por sua vez, confiarão suficientemente em seus superiores a ponto de assumirem riscos e tomarem a iniciativa quando surgir uma oportunidade? Por outro lado, será que a experiência lhes ensinará que é melhor agir com cautela, receber uma avaliação mediana e seguir em frente?

O Exército dos EUA se considera uma instituição que aprende e, portanto, nunca devemos parar de fazer perguntas. Ao buscarmos respostas,

todos devemos refletir sobre como o Comando de Missão afetaria a maneira pela qual pensamos, agimos e lideramos. Podemos analisar nossas organizações e identificar a melhor forma de promovermos e recompensarmos comandantes adaptáveis, arrojados e criativos²³. Talvez este seja o momento certo para o Exército dos EUA analisar seu sistema de recursos humanos e encontrar meios de avaliar carreiras de uma maneira holística. O Gen Robert Cone, Chefe do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA, afirmou, recentemente: "Líderes como esses não podem ser produzidos em massa. Nossos sistemas de pessoal precisarão resistir à tentação de tratar as pessoas como objetos e evoluir, passando a enxergar cada uma delas como um indivíduo"²⁴.

Evidentemente, teremos mais perguntas a fazer, caso queiramos contemplar tal mudança. Consideramos, realmente, a questão de quem é o número um entre nossos subordinados? O subordinado em função de comando cometeu erros e não assumiu riscos? Por outro lado, assumiu riscos e cometeu erros, mas aprendeu com eles, corrigiu-os e por fim, obteve êxito? Devemos esperar encontrar um grande número de subordinados que assumam grandes riscos e, de alguma forma, nunca cometam erros?

Talvez haja outras oportunidades para inculcar o Comando de Missão que não tenhamos considerado. Um importante primeiro passo talvez seja tratar da preocupação de que a filosofia esteja sendo suplantada pelos sistemas, tecnologias e processos do Comando de Missão. Tratar dessa questão agora ajudará a inculcar essa filosofia e prática em militares em funções de comando, em todos os escalões, e a minimizar, ao mesmo tempo, os riscos na implementação. Considerando a atual abundância de sistemas complexos de Comando de Missão e o

futuro aumento de elementos que o possibilitem, como a cibernética, poderíamos reduzir qualquer complexidade desnecessária com a minimização do grau de controle, limitando-o ao que seja essencial. Isso se aplica especialmente quando continuamos a empregar sistemas que exigem que paremos tudo para que pequenos "exércitos" de terceirizados os consertem. Caso estabeleçam o mínimo controle necessário, os comandantes serão obrigados a apoiar-se e confiar nas equipes que treinaram a fim de cumprir a missão. Isso é algo bom. Afinal, o Comando de Missão como filosofia reconhece que a guerra e os conflitos são caóticos. Quanto mais complexidade se agrega à missão, maior é a probabilidade de que ela fracasse.

Enquanto consideramos como melhor responder a essas perguntas e nos empenhamos em transformar o Comando de Missão em realidade, encerremos com uma reflexão sobre estas palavras do Gen Cone: "Quando diante de situações imprevisíveis, contamos com comandantes inteligentes e adaptáveis, que garantem que o 'Exército que possuímos' possa ser rapidamente transformado no 'Exército de que precisamos'"²⁵. A filosofia de Comando de Missão nos incentiva a habilitar comandantes a serem os mais adaptáveis e ágeis possíveis na condução das Operações Terrestres Unificadas. É a filosofia de comando do Exército dos EUA e cabe a cada um de nós praticá-la. Fazer com que isso aconteça é de responsabilidade de todos, operando em todas as esferas de desenvolvimento de líderes. Não cumprir esse objetivo ensinará futuros comandantes apenas que existe uma diferença entre o que se ensina e o que se pratica. Por outro lado, todo comandante que hoje assumir o Comando de Missão como uma responsabilidade pessoal reafirmará e reforçará a filosofia do Exército dos EUA em tudo aquilo que fizer todos os dias. **MR**

REFERÊNCIAS

1. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 17 May 2012), p. 1.
2. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 3-0, *Unified Land Operations* (Washington, DC: GPO, 16 May 2012), p. 3-2.
3. STRATEGIC LANDPOWER TASK FORCE, *Strategic Landpower: Winning*

the Clash of Wills, White Paper, May 2013.

4. DEPARTMENT OF DEFENSE, *Capstone Concept for Joint Operations*, 10 Sept. 2012.

5. FRIER, Nathan et al. *Beyond the Last War: Balancing Ground Forces and Future Challenges Risk in USCENTCOM and USPACOM*, A Center for

- Strategic and International Studies (CSIS) Report (Lanham, MD: Rowman and Littlefield Publishers, Apr. 2013).
6. TRADOC Pamphlet 525-3-0, The U.S. Army Capstone Concept (Fort Eustis, VA: HQ, TRADOC, 19 Dec. 2012), p. 11.
 7. DEMPSEY, Gen. Martin E. *Mission Command White Paper*, chairman of the Joint Chiefs of Staff, 3 Apr. 2012.
 8. ODIERNO, Gen. Raymond T., 38th Chief of Staff of the Army, "GEN Raymond T. Odierno Addressing the USMA Class of 2013", 5 Nov. 2012. Transcrição disponível em: <http://www.army.mil/article/90671/Gen_Raymond_T_Odierno_addressing_the_USMA_class_of_2013/>.
 9. Department of the Army, U.S. Army Mission Command Strategy—FY 13-19, Jun. 2013, p. 1-2.
 10. FONTENOT, Gregory; BENSON, Kevin C.M. "The Conundrum of Mission Command", *Army Magazine*, Jun. 2013, p. 28-35.
 11. VANGERGRIF, Donald E. "Misinterpretation and Confusion: What is Mission Command and Can the U.S. Army Make it Work?" *The Land Warfare Papers*, no. 94, Feb. 2013, p. 5-8.
 12. JACOBSEN, Mark. "Finding Common Ground: Harnessing Disruption for the Good of the Service", *The Small Wars Journal*, 4 Mar. 2013. Disponível em: <<http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/finding-common-ground-harnessing-disruption-for-the-good-of-the-service>>.
 13. ADRP 7-0, *Training Units and Developing Leaders* (Washington, DC: GPO, 23 Aug. 2012), p. 1-2.
 14. DEPARTMENT OF THE ARMY, *US Army Leader Development Strategy*, 5 Jun. 2013, p. 3.
 15. *Webster's New Collegiate Dictionary* (Springfield, MA: G.&C. Merriam Co, 1979), p. 1175.
 16. ADP 7-0, 3-4.
 17. From the U.S. Army Combined Arms Center CGSC website. Disponível em: <<http://usacac.army.mil/cac2/cgsc/principles.asp>>.
 18. David R. Krathwohl, "A Revision of Bloom's Taxonomy: An Overview", *Theory Into Practice*, vol. 41, no. 4 (Ohio State University, 2002). Disponível em: <http://www.unco.edu/cetl/sir/stating_outcome/documents/Krathwohl.pdf>.
 19. KEM, Jack D. "The Use of Case Studies as an Integrating Approach in Professional Military Education: A Pilot Study", *Essays in Education* 18, 2006, p. 1-19.
 20. KOLB, D.A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (Englewood: Prentice Hall, 1984), p. 20-38. Disponível em: <<http://academic.regis.edu/ed205/Kolb.pdf>>.
 21. Army Mission Command Strategy, p. 9.
 22. ADRP 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: GPO, 1 Aug. 2012), p. 1-4.
 23. TRADOC Pub 525-3-3 (Draft), *U.S. Army Functional Concept for Mission Command*, unpublished draft.
 24. CONE, Gen. Robert W. "The Future Army: Preparation and Readiness", *Military Review* (July-August 2013): p. 5-6.
 25. *Ibid.*

A Intenção do Comandante e o Conceito da Operação

Major Richard Dempsey e Major Jonathan M. Chavous, Exército dos EUA

EM 1990, o Cel L.D. Holder (Gen Div R1) escreveu um artigo para a *Military Review* intitulado “Concept of the Operation” (“Conceito da Operação”, em tradução livre). Nele, Holder manifestava suas preocupações com o fato de que o Exército não estava respeitando o padronizado na doutrina para a elaboração das ordens em campanha e que o enfoque da liderança sobre o esperado para vencer um combate de armas combinadas havia mudado. Ele argumentava que a dependência excessiva de um rígido e metódico processo de planejamento, juntamente com a novidade doutrinária identificada por Intenção do Comandante, deixava muitas ordens sem um parágrafo apropriado no Conceito da Operação o que, conseqüentemente, afetava o claro entendimento da manobra pelos subordinados. Em essência, os comandantes estavam perdendo o equilíbrio da “arte” e da “ciência” na redação das ordens operacionais.

Ao longo da última década de conflito persistente, muitos oficiais, mais uma vez, estão se afastando da “arte” da elaboração de ordens militares. Os integrantes do estado-maior aprenderam a criar longos conceitos da operação (CONOPs, na sigla em inglês). Para isso, contam com a ajuda de meios eletrônicos como ferramenta para gerar a situação geral destinada a ambientar o escalão superior, bem como subsidiá-lo na distribuição dos meios. Tais slides, pré-formatados, raramente geram corretamente a realidade da situação no conceito da operação e normalmente produzem

símbolos militares, baseados em imagens de satélite, muito mal elaborados, que acompanham as tarefas e propósitos para cada elemento subordinado. Embora os slides tenham alguma utilidade, nunca foram idealizados para serem usados como uma ferramenta de *briefings* para comandantes de companhia e pelotão. O uso desses produtos, em vez da emissão das ordens com base no processo tradicional, pode conduzir a um entendimento errado do conceito da operação em um combate de armas combinadas. O efeito indesejado desse processo já criou uma geração de oficiais não familiarizados com a forma doutrinariamente correta de redigir uma ordem de operações.

As várias mudanças na doutrina ao longo da última década também contribuem para a falta de entendimento. Embora a doutrina atual claramente defina o conteúdo do parágrafo Conceito da Operação, muitos oficiais empregam o conhecimento adquirido durante o Curso de Aperfeiçoamento (capitães) ou na Escola de Comando e Estado-Maior (Command and General Staff College). Dependendo do ano de conclusão desses cursos, o conhecimento doutrinário desses oficiais talvez esteja desatualizado. Este artigo define o que a doutrina atual do Exército dos EUA requer para a elaboração de planos e ordens, buscando focar os argumentos levantados por Holder em 1990 com relação aos dois pontos principais de uma Ordem de Operações: a Intenção do Comandante e o Conceito da Operação.

O Major Jonathan Chavous é bacharel pela University of South Carolina e atualmente cursa a Escola de Comando e Estado-Maior dos Fuzileiros Navais dos EUA, em Quantico, na Virgínia.

O Major Richard Dempsey é Bacharel pela University of Massachusetts e cursa, atualmente, a Escola Avançada de Comando e Estado-Maior do Reino Unido, na Inglaterra.



Integrantes da 2ª Bda Cmb / 1ª Div Inf, Forte Riley, Kansas, e seus veículos de combate *Bradley*, durante treinamento no Centro Nacional de Adestramento, Forte Irwin, Califórnia, 20 Fev 13.

Para abordar essa crescente preocupação, é necessário entender inicialmente como nosso Exército combate. As Operações Terrestres Unificadas são executadas por ações decisivas, por meio do emprego das competências centrais do Exército, e orientadas pelo exercício do *Comando de Missão*. A Publicação Doutrinária do Exército (ADP, na sigla em inglês) 3-0 define as Operações Terrestres Unificadas como a capacidade de:

Conquistar, manter e explorar a iniciativa, pelo emprego simultâneo de operações ofensivas, defensivas e de estabilização, visando a obter uma relativa posição de vantagem em operações terrestres continuadas, para evitar ou interromper um conflito, prevalecer e criar as condições para a resolução favorável da guerra¹.

As operações terrestres unificadas são executadas por meio da ação decisiva.

Ação Decisiva

Ação decisiva é a “combinação contínua e simultânea da ofensiva, defensiva, de estabilização e das tarefas de apoio de defesa às autoridades civis”². Na condução de operações fora do território dos EUA, o Exército norte-americano combina simultaneamente três formas de manobra — ofensiva, defensiva e de estabilização. No interior dos Estados Unidos e em seus territórios, a ação decisiva combina o apoio de defesa às autoridades civis e, se requisitado, operações ofensivas e defensivas para apoiar a segurança interna. A ação decisiva é conduzida por meio das competências centrais do Exército³.

As Competências Centrais do Exército

O Exército possui duas competências centrais: a manobra de armas combinadas e a segurança de grandes áreas. A manobra de armas combinadas é “a aplicação dos elementos do poder de combate

em ação unificada para derrotar forças terrestres inimigas; para conquistar, ocupar e defender áreas terrestres; e para garantir vantagens físicas, temporais e psicológicas sobre o inimigo e explorar a iniciativa”⁴. A segurança de grandes áreas é “a aplicação dos elementos do poder de combate em uma ação unificada para proteger populações, forças militares, infraestrutura e atividades; para negar ao inimigo posições de vantagem; e para consolidar os ganhos e manter a iniciativa”⁵.

Essas duas competências centrais fornecem um enfoque e um conceito para o entendimento de como as Forças do Exército usam as armas combinadas para obter êxito. Como um Exército, somos guiados pelo Comando de Missão.

Comando de Missão

A Publicação de Referência Doutrinária do Exército 6-0 — *Comando de Missão (ADRP 6-0 — Mission Command)* define Comando de Missão como o exercício da autoridade e direção pelo comandante usando ordens de missão. Capacita a iniciativa disciplinada de acordo com a Intenção do Comandante para habilitar comandantes flexíveis e ágeis na execução das Operações Terrestres Unificadas”⁶.

Para exercer a autoridade e a direção usando ordens de missão pela finalidade, os comandantes precisam entender como se elabora uma ordem de missão doutrinariamente correta. Holder em seu artigo afirmava que “Considerando não ser possível nem desejável conduzir o controle centralizado inflexível nas operações [...] todos os comandantes de Unidades necessitam treinar seus subordinados para que cumpram corretamente as missões e depois confiar para que ajam de forma independente [...] os Comandantes precisam ensinar a técnica e praticar a elaboração de ordens de missão”. Para isso, precisamos entender e praticar o processo de elaboração de ordens operacionais do Exército.

Processo Operacional

Para muitos, o Apêndice E do Manual de Campanha 5-0 — *O Processo Operacional*, “Modelo de Ordens e Planos Operacionais do

Exército” (*FM 5-0 — The Operations Process*, Appendix E, “Army Operation Plan and Order Format”) era o ponto de partida para a redação de ordens doutrinariamente corretas. A partir da publicação do ADRP 5-0 em maio de 2012, esse apêndice perdeu a validade. Oficiais de estado-maior e comandantes agora precisam consultar o documento Táticas, Técnicas e Procedimentos do Exército 5-0.1, *Guia para Comandantes e Oficiais de Estado-Maior (ATTP 5-0.1 — Commander and Staff Officer Guide)*, Capítulo 12, “Planos e Ordens”. Felizmente, o novo memento é muito similar ao Apêndice E do FM 5-0, porém logo estará desatualizado, a partir da entrada em vigor do novo Manual de Campanha 6-0, *Organizações e Operações de Comandantes e de Estado-Maior (FM 6-0 — Commander and Staff Organizations and Operations)*, que, em 15 de maio de 2013, estava na fase de revisão final. Após sua publicação, o FM 6-0 será a referência única para comandantes e estados-maiores consultarem modelos de ordens oficialmente aprovados.

A Publicação de Referência Doutrinária do Exército 5-0 afirma que a “composição dos meios, enunciado da missão, intenção do comandante, conceito da operação, ordens aos elementos subordinados, medidas de coordenação e controle da Unidade são componentes-chave de um plano”⁷. Conforme analisamos esses parágrafos, a composição dos meios e a missão são tipicamente dirigidas pelo que está disponível e pelas ordens oriundas do escalão superior. O comandante e seu estado-maior precisam elaborar a intenção do comandante e o conceito da operação empregando o processo operacional. Os demais parágrafos — ordens aos elementos subordinados e as medidas de coordenação e controle — devem surgir naturalmente e de acordo com os dois parágrafos iniciais, razão pela qual estes necessitam ser muito bem elaborados.

Para atingir esse objetivo, os estados-maiores utilizam três métodos de planejamento: a metodologia do *design*, o Processo Decisório Militar e os procedimentos de liderança⁸. Durante o processo de planejamento, os comandantes precisam elaborar a Intenção e o Conceito com base no seu

entendimento da missão (tarefa e propósito) e nos conceitos dos dois escalões superiores. As tarefas para as Unidades subordinadas e as medidas de coordenação e controle são levantadas durante o desenvolvimento das linhas de ação e coerentes com um conceito da operação bem planejado e completo.

Para fins de exemplo, apresentamos uma ordem de operações fictícia, de escalão batalhão, elaborada para um exercício no terreno durante o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais. Para efeitos de um extrato, a informação fornecida no quadro 1 abaixo é um resumo do parágrafo da situação geral.

Quadro 1

Situação Geral

O recente êxito das operações de combate da 4ª Div Inf assegurou a capitulação do quartel-general do V Corpo e das Forças regulares do Exército iraquiano no interior e nos arredores de LUSOM. Devido à rendição do V Corpo, as Divisões Nanda e Ramses buscam no momento reposicionar suas tropas ao sul e ao leste para estabelecer posições defensivas nas vizinhanças de BAYJI e KIRKUK. As duas Bda [brigadas] mecanizadas da Divisão Nanda estabeleceram posições sumárias em BAYJI e as ocupam por aproximadamente 12 horas. A Bda blindada da Divisão Nanda move-se para o sul ao longo da Rodovia 1. Dados de inteligência indicam que uma Bda da Divisão Ramses nas vizinhanças de KIRKUK prepara-se para mover-se na direção sudoeste para reforçar as defesas da Divisão Nanda em BAYJI. Estima-se que as ações da 4ª Div Inf e as operações secundárias do Comando do Componente Terrestre das Forças da Coalizão [CFLCC] deixaram a Divisão Nanda com 60-70% do efetivo total e a Divisão Ramses com 55%. A 4ª Div Inf prepara-se para atacar ao leste visando a destruir as forças remanescentes da Divisão Nanda e fixar a Divisão Ramses para prevenir o rompimento da Operação Decisiva do CFLCC, a partir do norte, a cargo da 3ª Div Inf nas vizinhanças de Bagdá.

Forças Inimigas

DISPOSITIVO: A 114ª Bda emprega 3 Btl [batalhões] desdobrados para defender pontos-chave de travessia ao longo do rio Thar Thar. O controle de tais pontos pela Bda é essencial por até 48 horas, pois previne que as Forças norte-americanas se concentrem na operação decisiva nas vizinhanças de BAYJI. A Bda cumpre sua missão por meio da instalação de pontos fortes. O Btl ao N destruirá as forças inimigas (Op decisiva da Bda) para evitar um Atq [ataque] organizado contra as Op da Divisão. O Btl ao C fixará as forças inimigas para evitar o envolvimento Bda. O Btl ao S irá fixar para evitar um desbordamento da Bda. Uma companhia blindada está em reserva. As forças Fedayeen serão empregadas de forma independente como força de ruptura por toda a A Op [área de operações]. Fogos indiretos serão empregados para neutralizar forças embarcadas, destruir infantaria desembarcada e tropas de engenharia[Eng] para evitar que as Forças dos EUA se concentrem na Z Aç da Bda. A Eng está sendo empregada para garantir a contramobilidade e o aperfeiçoamento das posições. A artilharia antiaérea objetiva destruir aeronaves inimigas para evitar as concentrações de apoio aéreo aproximado nas posições de Btl. A perda contínua do poder de combate resultará em um retraimento sob pressão para a Área Principal de Defesa nas vizinhanças de BAYJI. Seu estado final desejado é direcionar as Forças dos EUA para o sul e o oeste, de modo a ganhar tempo para a Divisão concluir a Posição Defensiva em BAYJI.

MISSÃO da 1ª Bda Cmb (brigada de combate): A fim de assegurar o prosseguimento das Op da 4ª Div Inf na Conq de BAYJI (Objetivo TIGER), a 1ª Bda Cmb Bld vai atacar em 182200Nov para conquistar as regiões de passagem ao longo do rio Thar Thar.

INTENÇÃO DO COMANDANTE DA 1ª Bda Cmb:

Propósito Ampliado: Facilitar a conquista do Objetivo Tiger pela 3ª Bda Cmb/4ª Div Inf.

Tarefas Principais:

- Abrir brechas nos obstáculos.
- Realizar a integração de fogos de acordo com a manobra da Bda.
- Sincronizar as manobras para manter o ritmo da operação.
- Apoiar a ultrapassagem da 3ª Bda Cmb.

Estado final desejado: Regiões de travessias conquistadas, forças inimigas neutralizadas, danos colaterais minimizados e a Bda ECD (em condições de ser lançada em operações futuras).

Conceito da Operação: A 1ª Bda Cmb Bld conduzirá uma penetração ao longo de vários eixos empregando a FT 1/22 (Op Decisiva) para atacar ao sul e a FT 1/66 para atacar ao norte. O fator decisivo dessa operação é a conquista do Obj LION para permitir que a Divisão realize seu ataque a leste de BAYJI, ao longo de uma rodovia em melhores condições e que possui uma passagem fixa sobre o rio Thar Thar. Fatores críticos para o sucesso da operação da Bda são a destruição das forças de reconhecimento do inimigo a W do rio Thar Thar e o rápido melhoramento de suas regiões de passagem para acelerar as ações de travessia.

Operação Decisiva: A FT 1/22 vai atacar para conquistar o Obj [objetivo] LION para permitir a Op Decisiva da Divisão a leste de BAYJI.

Operações Secundárias: A FT 1/66 ataca para conquistar o Obj WOLF para evitar o rompimento da Op Decisiva da 1ª Bda Cmb Bld ao N e garantir um ponto adicional de travessia sobre o rio para a 3ª Bda Cmb Bld. O 7/10 Cav segue inicialmente a FT 1/22 e após a Conq de LION realiza a segurança ao sul da Linha de Controle (L Ct) FLORIDA para evitar o rompimento do ataque da 3ª Bda Cmb Bld pelo sul. O apoio aéreo aproximado destruirá os meios da 114ª AAe [artilharia antiaérea] e Art Cmp [artilharia de campanha] para evitar que interfiram na Op Decisiva. Fogos irão neutralizar a ação dos blindados inimigos e destruir suas forças de infantaria para facilitar as operações de abertura de brechas. A Engenharia irá prover a mobilidade ao abrir brechas nos obstáculos para a passagem da Bda Cmb Bld na ação decisiva. As operações de reconhecimento e segurança irão se concentrar na identificação do dispositivo das forças inimigas de 1º escalão e localizar a posição do 114ª GAC inimigo.

O objetivo de dissimulação é: O Comandante da 114ª Bda empenha sua reserva na vizinhança N do Obj WOLF. A dissimulação buscará iludir o inimigo de que a ação decisiva da 1ª Bda Cmb Bld será ao norte. Para isso apresentará os seguintes indicadores: FT 1/66 ataca ao norte em H-1, e haverá um enfoque inicial do apoio aéreo aproximado e de um Btl de Avi [aviação] de Ataque para destruir a força inimiga nas vizinhanças do Obj WOLF. O resultado desejado dessa dissimulação é que a reserva da 114ª Bda seja incapaz de influenciar a Op Dec da Bda no Obj LION.

Risco Tático: assume-se pelo uso limitado do batalhão de reconhecimento da Bda Cmb Bld antes da Op Dec. Esse risco será minimizado com o emprego do apoio aéreo aproximado realizando um reconhecimento armado, apoio de fogo adicional e também o apoio da Avi de ataque a cada Força-Tarefa durante a Op Decisiva.

Estado final desejado: A FT 1/66 conquistou o Obj WOLF, a FT 1/22 conquistou o Obj

LION, o 7/10 Cav provê segurança ao sul da L Ct FLORIDA, a Bda Cmb Bld está pronta para assumir a Op Decisiva de Divisão utilizando os eixos T-BIRD e CAMARO e as forças inimigas estão incapacitadas de interferir na travessia [rio Thar Thar] pela 3ª Bda Cmb Bld, em seu prosseguimento para Op Decisiva da Divisão.

2. MISSÃO. FT 1/22 atacar em 182200NovXX para conquistar o Obj LION para assegurar a Op Decisiva da Divisão (3ª Bda Cmb Bld) a E de BAYJI (Obj TIGER)⁹.

A Intenção do Comandante

Como descrito no ADRP 5-0, a Intenção do Comandante “descreve sucintamente o que se constitui um êxito para a operação. Inclui o propósito e as tarefas principais da operação e as condições que definem o estado final desejado. Ela vincula a missão, o conceito da operação e as tarefas para as Unidades subordinadas. Uma Intenção do Comandante clara facilita o entendimento compartilhado e concentra-se nas condições gerais que representam o cumprimento da missão”¹⁰. A Intenção do Comandante deve fechar a lacuna entre a missão e o conceito da operação.

Uma Intenção do Comandante clara facilita o entendimento compartilhado e concentra nas condições gerais que representam o cumprimento da missão. Durante a execução, a Intenção do Comandante estimula a iniciativa disciplinada. Observe que, na figura 1 e no quadro 2, o comandante da FT 1/22 estabelece uma finalidade maior, mais ampla em alcance do que o propósito contido no enunciado de missão. Já que seu batalhão cumpre a operação decisiva da Brigada, e esta assume a operação secundária para a Divisão, é apropriado que a finalidade da FT 1/22 seja mais ampla que a da Brigada, porém mais limitada que a da Divisão. O comandante, também, identificou tarefas-chave que sua Unidade precisa cumprir. Essas tarefas-chave são incorporadas em todas as linhas de ação desenvolvidas por seu estado-maior. Finalmente, as condições que representam o estado final desejado são amplas em natureza e representam as condições que precisam ser estabelecidas em termos de terreno, a situação dos civis, forças inimigas em relação à FT 1/22. Mais uma vez, todas essas condições devem ser

incluídas em todas as Linhas de Ação apresentadas pelo estado-maior.

A Intenção do Comandante, no entanto, não é uma composição abrangente que leva ao êxito da missão. Caso os subordinados não possuam um entendimento claro do conceito da operação, a execução será conduzida simplesmente por sentimento ou iniciativa própria das frações subordinadas. Quando discutiu a dependência excessiva da Intenção, Holder afirmou que “Quando fazemos isso, entretanto, omitimos o elemento unificador do plano, a ideia que reuni tudo, que é o conceito do comandante do que ele quer fazer e como ele planeja cumprir essa meta”¹¹. Durante a preparação para o emprego da 3ª Brigada de Cavalaria Blindada no Iraque, o Gen Bda McMaster evocou as palavras de Holder em uma mensagem a seus comandantes em 25 de janeiro de 2005. Na época, o então Cel McMaster registrou o seguinte:

O conceito da operação é a parte mais importante de uma Ordem e, desde os anos 90, a maioria de nosso Exército não a tem redigido bem. O resultado é que tendemos a escrever uma longa Intenção e imediatamente depois elaborar um detalhado esquema de manobra. Essa é uma das razões pela qual frequentemente abandonamos nossos planos prematuramente. O Conceito é o único elemento de uma ordem no qual os comandantes expressam como suas Unidades combinarão esforços para cumprir a missão. Deve abranger o tipo de operação ofensiva, defensiva, de reconhecimento ou de segurança; descrever formas de manobra; identificar formações; descrever as ações no momento do contato; descrever a cronologia

da operação; definir a cooperação entre os elementos de manobra em momentos críticos durante o combate; e descrever como todas as Armas serão coordenadas. Em resumo, o Conceito é importante porque explica como o comandante visualiza a operação — narra o relato da operação ou batalha. Um bom Conceito permite que as Unidades exerçam a iniciativa de acordo com a Intenção e ajuda os comandantes subordinados a integrar seus esforços com os do escalão superior e das Unidades adjacentes”¹².

Conceito da Operação

De acordo com o ADRP 5-0, o conceito da operação é um “registro que direciona a forma que as Unidades subordinadas irão cooperar para cumprir a missão e estabelece a sequência de ações que a Força realizará para atingir o estado final desejado”¹³. O conceito da operação amplia a intenção do comandante ao descrever como o comandante quer que a Força cumpra a missão. Ele estabelece as principais tarefas necessárias, indica as Unidades subordinadas responsáveis por cumpri-las e como as tarefas complementam uma a outra.

O comandante é responsável pela clara articulação de sua visualização das operações no tempo, espaço, finalidade e meios. Um quadro operacional estabelecido e um vocabulário [profissional] associado podem auxiliar bastante essa tarefa. Os comandantes não estão limitados por qualquer arcabouço

específico para organizar conceitualmente as operações, mas três arcabouços operacionais provaram ser valiosos no passado¹⁴:

- Segurança aproximada e em profundidade (normalmente somente empregado nos planos de nível operacional ou estratégico).
- Decisivos [Pcp], secundários ou logística (sempre usados nos planos de nível tático e operacional).
- Esforços principal e secundário (usados para alocar meios e apoio por fase).

Embora a designação de operações decisivas, secundárias ou de apoio logístico não mude ao longo de toda a missão, a designação de *esforço principal* e *esforço secundário* normalmente alterará de uma fase para outra no curso de operações. O esforço principal é definido como uma Unidade subordinada designada cuja missão em um determinado momento é a mais crítica para o êxito geral da operação¹⁵. O esforço secundário é definido como uma Unidade subordinada designada com a missão de apoiar o êxito do esforço principal¹⁶. Embora isso talvez pareça confuso inicialmente, na realidade é bastante simples. A designação de esforço principal e *esforço secundário* ajuda na alocação de recursos por fase da operação e determina as prioridades de apoio. É lógico pensar que uma ação secundária seria o esforço principal durante as fases iniciais da operação já que cria ou mantém condições favoráveis para a operação decisiva. Portanto, também é lógico que, durante a fase que inclui o ponto decisivo



Figura 1

Quadro 2

3A. Intenção do Cmt da FT

Finalidade Ampliada: Facilitar a conquista de BAYJI (Obj TIGER) pela 3ª Bda Cmb Bld.

Tarefas Principais:

- Conquistar regiões de passagem.
- Neutralizar sistemas AC [anticarro] inimigo.
- Assegurar a passagem de forças amigas a E da L Ct KILLEEN para a L Ct VIRGINIA.
- Minimizar danos colaterais existentes nas pontes ao longo do Rio Thar Thar.
- Ficar ECD derrotar qualquer C Atq inimigo em sua ZAç.

Estado final: Pontos-chave de travessia conquistados, inimigo neutralizado na zona de ação, danos colaterais minimizados e a FT pronta para operações futuras.

da operação, a operação decisiva é o esforço principal e a ela será alocada uma grande parte dos meios e apoio disponíveis.

O ADRP 5-0 define o Conceito da Operação como “um registro que *orienta* a forma de como as *Unidades subordinadas cooperarão* para cumprir a missão e *estabelece a sequência de ações* que a Força seguirá para chegar ao estado final desejado”¹⁷.

O parágrafo do conceito da operação é mais específico que a Intenção do Comandante. Seu propósito é auxiliar o comandante subordinado na visualização do planejamento. Um parágrafo de conceito da operação bem elaborado definirá claramente o ponto decisivo, o risco tático e como mitigá-lo e a tarefa essencial e propósito para cada elemento subordinado. Ainda mais importante, o parágrafo explica onde se localiza o ponto decisivo, como a operação decisiva atingirá o ponto decisivo e como a finalidade de cada operação secundária

está acoplada para criar condições para a operação decisiva. A tarefa e o propósito do parágrafo do conceito da operação significam a tarefa essencial e propósito para cada elemento subordinado e, portanto, serão citados nos enunciados da missão. Se cada elemento subordinado entender claramente a Intenção do Comandante e como sua tarefa e propósito relacionam-se com os demais elementos, os comandantes subordinados serão capazes de exercer a iniciativa disciplinada diante das condições variáveis ou quando o esquema de manobra já não se aplica mais. A qualidade da redação do parágrafo do conceito da operação e a clareza de ordens aos comandantes subordinados podem significar a diferença entre êxito e fracasso no combate. O Conceito deve ampliar a Intenção do Comandante, descrevendo como ele quer que a Força cumpra a missão. O conceito da operação descreve o combate das armas combinadas desde a linha de partida até o limite do avanço, enquanto define sucintamente o que cada Unidade subordinada deverá cumprir. Deve ser um parágrafo bem redigido, que capacita o subordinado a visualizar como, quando e onde sua Unidade contribuirá para o cumprimento da missão.

Veja o exemplo da FT 1/22 (3B. Conceito da Operação). Esse é um exemplo bem elaborado que descreve claramente a tarefa essencial de cada Unidade subordinada e como seus propósitos são acoplados para cumprir a missão da Bda. Descreve, também, como a artilharia, o apoio aéreo aproximado e a aviação de ataque serão empregados para criar as condições para o sucesso da manobra.

No Curso de Aperfeiçoamento, as táticas, técnicas e procedimentos comuns são compartilhados com os capitães para a prática da redação da Decisão e a tradução gráfica em um esboço da linha de ação. Um pequeno grupo de instrutores ensina os oficiais-alunos a conduzirem um *briefing* sobre a visão geral da manobra, treina a elaboração de linhas

3B. CONCEITO DA OPERAÇÃO

Conceito da Operação. A missão será cumprida conduzindo uma penetração. Decisivo para

essa operação é a conquista da porção leste do Obj LION. Este Obj é decisivo porque controla os pontos de travessia sobre o Rio Thar Thar, o que assegura o prosseguimento da Divisão para condução de sua Op decisiva a este de BAYJI. Fatores críticos para esta Op são a destruição das forças inimigas na zona de rompimento a oeste de L Ct ALABAMA, o avanço da FT para a porção E do Obj LION e o rápido estabelecimento das condições para o prosseguimento da Divisão.

Operação Decisiva: FT D conquista a porção E do Obj LION para assegurar o prosseguimento da Div para BAYJI e estabelece P Bat [posição de batalha] nº 4.

Operações Secundárias: FT C segue pelo Eixo de Progressão [E Prog] SAW para fixar o Ini no Obj COUGAR. Mdt O conquistar COUGAR e estabelecer a P Bat nº 3 para prevenir que o inimigo se repositone contra a Op Decisiva da Bda. A aviação ataca para destruir as forças inimigas de reconhecimento na zona de rompimento em apoio à FT C. A Ft 1/22 segue pelos E Prog HAMMER com as FT B e D e pelo E Prog NAIL com a FT A e a FT Reserva. A FT B segue para a Conq do Obj BEAR para prevenir que o inimigo rompa a Op Decisiva da Bda e estabelece P Bat nº 1. A FT A conquista a porção oeste do Obj LION e estabelece P Bat nº 2.

A aviação de Atq destrói forças inimigas na porção W do Obj LION para prevenir qualquer resistência contra as ações de aberturas de brecha pela FT A; na sequência, destrói forças inimigas na porção E do Obj LION em apoio à FT D. A finalidade dos fogos indiretos é desorganizar os meios de reconhecimento do inimigo na zona de rompimento; desorganizar as formações blindadas inimigas nos Obj COUGAR e LION para evitar a concentração de fogos diretos contra a Op Decisiva da Bda. A finalidade do apoio aéreo aproximado é destruir os blindados e meios de fogos indiretos do inimigo. A finalidade inicial da engenharia é garantir a mobilidade por meio da abertura de brechas nos obstáculos e de trabalhos nos pontos de travessia. Posteriormente irá realizar os trabalhos de contramobilidade.

Risco Tático é assumido pelo limitado poder de combate na operação de dissimulação. Tal risco será minimizado por meio do apoio de fogo adicional na 1ª fase, apoio da aviação de ataque ao grosso da FT até atingir a L Ct ALABAMA e emprego do apoio aéreo aproximado nos Obj LION (E) e COUGAR durante as 2ª e 3ª fases.

O PCP [Posto de Comando Principal] da Bda segue na esteira da FT C durante toda a operação. As operações de Reconhecimento e de Segurança da Bda buscarão identificar a posição e a formação do 114º Btl no interior da zona de rompimento.

Logística: A Companhia de Apoio Avançado estabelecerá a AAPLog REGULAR e utilizará o Eixo Principal de Suprimento FORD antes do ataque. Utilizará o Eixo CHEVY após a Conquista do Obj LION.

O objetivo de dissimulação é: O Cmt de Btl inimigo empenha a sua Reserva para Obj COUGAR. A dissimulação se dará com uma FT nas vizinhanças do Obj COUGAR com os seguintes indicadores: Exploradores da FT operam inicialmente ao norte da zona de rompimento do inimigo, Fogos de Art Cmp concentraram inicialmente ao norte, a Av de Atq realiza Atq preliminares ao N ao longo do Eixo SAW e a FT C avança ao longo do E [eixo] SAW antes da ultrapassagem da LP [linha de partida] pelo Atq Pcp da FT.

O Estado final desejado é: a Bda está ECD apoiar a ultrapassagem do 7º/10º Cav e da 3ª Bda Cmb Bld do P Ct [ponto de controle] 1 para P Ct 6; A FT C conquistou o Obj COUGAR e ocupa a P Bat nº 3; a FT B conquistou o Obj BEAR e ocupa a P Bat nº 1; a FT A conquistou a porção W do Obj LION e ocupa a P Bat nº 2; e a FT D conquistou o Obj LION (E) e ocupa a P Bat nº 4 ECD destruir C Atq Ini entre as L Ct CAROLINA e L Ct VIRGINIA¹⁸.

de ação (LA) e a tradução em calcos de manobra. Durante os *briefings*, os capitães destacam:

- A forma de manobra.
- O ponto decisivo da operação e por que é decisivo. Isso *não* é simplesmente uma repetição da finalidade da operação e sim uma justificativa específica da razão do ponto decisivo e sua correlação com as tarefas essenciais (por exemplo, concentrado no terreno ou no inimigo).
- O risco operacional e como será mitigado (risco operacional é baseado em uma decisão consciente de aceitar o risco na execução de determinada LA).
- A tarefa e o propósito da operação decisiva (acoplada verticalmente em apoio à tarefa essencial e o propósito geral do escalão superior) e as operações secundárias (acopladas horizontalmente para apoiar a operação decisiva). Finalmente, o propósito dos apoios (por exemplo, artilharia antiaérea, engenharia, artilharia de campanha, aviação de combate e outros).

- O estado final (não é o mesmo estado final contido na Intenção do Comandante. Deve ser específico e relacionado à LA selecionada. O estado final deve definir o que a organização cumpriu com respeito a[s] sua[s] tarefa[s] e propósito[s], onde a Força estará localizada e o que a Força ficará ECD realizar).

- Após a condução do *briefing* contendo os itens acima, ocorre um outro *briefing* mais detalhado, dessa vez contendo o conceito completo da operação e o respectivo esboço da manobra. O Conceito é como uma narração e claro. A narrativa precisa incluir todas as fases, quando começam e terminam, eventos críticos e tarefas essenciais. A narrativa precisa descrever as ações de todos os apoios para melhor esclarecer o combate das armas combinadas. Como Holder citou em 1990:

Um conceito da operação claro e específico não compromete automaticamente um comandante a microgerenciar. Conforme escreve seu Conceito, o comandante deve



Integrantes da 2ª Bda Cmb/1ª Div Inf, Forte Riley, Kansas, retornam para suas viaturas durante adestramento no Centro Nacional de Adestramento, Forte Irwin, Califórnia, 20 Fev 13.

Departamento de Defesa, El Herson

observar a norma de procedimento operacional estabelecida que prescreve que os subordinados recebam a máxima liberdade de ação consistente com o cumprimento da missão. Se, porém, a Força for empregada de forma coordenada, não se pode esperar o sucesso ao “vaguear”, seguindo a iniciativa des governada de quem quer que esteja no comando. Alguma cooperação dirigida terá que ocorrer. Isso não é uma interferência excessiva ou desnecessária na iniciativa do subordinado. É simplesmente como as operações de armas combinadas funcionam¹⁹.

Conclusão

Nas recentes operações de combate, muitas missões ofensivas foram planejadas diante da urgência de reação a um ataque inimigo ou da mudança repentina do ambiente operacional. Ao conduzir o planejamento sob pressão do tempo, muitos comandantes “desleixam” no parágrafo do conceito da operação, não compreendendo que nele necessitam dedicar a maioria do esforço. A

qualidade da redação do parágrafo do conceito da operação e a clareza com a qual se comunica com os comandantes subordinados podem significar a diferença entre êxito e fracasso no combate. Para redigir um conceito da operação claro, os comandantes precisam entender a doutrina e praticar a arte do Comando de Missão.

Conforme estamos deixando o Afeganistão e voltamos nossa atenção para a instrução e o adestramento para a próxima guerra, precisamos aproveitar a oportunidade para treinar a próxima geração de comandantes na redação correta de ordens de missão. O ambiente de treinamento de ação decisiva proverá uma excelente oportunidade para satisfazer os padrões desejáveis. Um cenário com condições incertas e ameaças híbridas nos exercícios dos Centros de Treinamento de Combate exigirá uma clara redação da Intenção do Comandante e um detalhado conceito da operação para assim capacitar o efetivo Comando de Missão. A advertência de Holder a respeito de um parágrafo de conceito da operação claramente redigido é mais relevante hoje do que mencionado há mais de 20 anos na *Military Review*.**MR**

REFERÊNCIAS

1. Army Doctrinal Reference Publication (ADRP) 3-0, *Unified Land Operations* (Washington, DC: Government Printing Office [GPO], May 2012), p. 1-1.
2. *Ibid.*, p. 2-2.
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*, p. 2-9.
5. *Ibid.*
6. ADRP 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: GPO, May 2012), p. 1-3.
7. ADRP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: GPO, May 2012), p. 2-14.
8. *Ibid.* p. 2-4.
9. Headquarters, Department of the Army, Maneuver Center of Excellence, Block A2: ABCT Offense Operations Order, Fort Benning, GA, Maneuver Captains Career Course, 2013.
10. ADRP 5-0, p. 2-19.
11. HOLDER, L.D. “Concept of the Operations: See Ops Overlay”, *Military Review* (August 1990): p. 28.
12. MCMaster, H.R. “Memorandum for Squadron and Troop Commanders, Subject: Concept of the Operations” Headquarters, 3d Armored Cavalry Regiment, January 2005.
13. ADRP 5-0, p. 2-19.
14. ADRP 3-0, p. 1-9.
15. *Ibid.*, Glossary-4.
16. *Ibid.*, Glossary-6.
17. ADRP 5-0, p. 2-19.
18. Maneuver Center of Excellence, Block A2: ABCT Offense Operations Order.
19. HOLDER, 29.

Desenvolvimento do Atributo Caráter no Exército dos EUA: A Abordagem *Laissez-Faire*

Coronel Brian M. Michelson, Exército dos EUA

A liderança é uma potente combinação de estratégia e caráter. Não obstante, se tiver que ficar sem um deles, fique sem a estratégia¹.

—General de Exército Norman Schwarzkopf Jr.

O PLANEJAMENTO OPERACIONAL, o processo de geração de forças, o apoio logístico e a aplicação ética do poder de combate terrestre frequentemente apresentam aos comandantes militares dilemas morais que são singulares à profissão das armas. Neste ambiente moral e eticamente ambíguo, incerto, complexo e volátil a qualidade do atributo caráter de um comandante, quem ele é moral e eticamente como pessoa, tem um impacto direto na sua capacidade de adotar corretas decisões discricionárias e de acordo com o esperado pela profissão.

Conforme o Exército avança na implantação integral das doutrinas de Comando de Missão e da Profissão Exército, a instituição exigirá ainda mais de seus militares em todos os escalões, especialmente dos oficiais e sargentos em início de carreira². Essas exigências se encaixam em duas áreas principais: primeiro na concessão da autoridade a seus comandantes para “capacitar a iniciativa disciplinada de acordo com a Intenção do Comandante”; e, segundo, espera-se que seus comandantes demonstrem um nível mais elevado de caráter no exercício dessa autonomia³. Dada a importância que a instituição reserva ao atributo caráter de seus militares, surge uma questão importante: Será que a abordagem institucional de desenvolvimento do caráter pessoal de seus

oficiais e sargentos está à altura do desafio, em virtude de seus elevados níveis de expectativa. Para analisar essa questão, precisamos considerar como a instituição define caráter, como o desenvolve e se seus métodos estão à altura dos desafios atuais e futuros esperados pela Força. Começaremos examinando como o Exército aborda o atributo caráter em sua doutrina atual de liderança.

A Concepção Doutrinária sobre o Caráter: Um Panorama Institucional

Atualmente, o Exército define liderança como “o processo de influenciar pessoas ao fornecer-lhes propósito, direção e motivação para cumprir a missão e aperfeiçoar a sua organização”⁴. Um líder é simplesmente “qualquer um que pela virtude do papel assumido ou responsabilidade designada inspira e influencia pessoas a cumprirem os objetivos organizacionais”⁵. O Exército emprega um modelo de requisitos de liderança para descrever suas expectativas a respeito de seus integrantes que considera duas amplas categorias: atributos e competências. Atributos são principalmente características internas, e consistem do caráter, presença e capacidade intelectual, enquanto competências são geralmente relacionadas às ações e capacidades que englobam a liderança, desenvolvimento e realização⁶. Embora todos esses atributos e competências sejam importantes, a única que a instituição considera como um componente inseparável da liderança bem sucedida é o atributo caráter⁷.

O Coronel Brian M. Michelson é o Comandante de Guarnição do Campo de Provas de Mísseis de White Sands, no Estado de Novo México. É bacharel pela Academia Militar dos EUA,

mestre pela Webster University e também pelo U.S. Army War College. Suas designações anteriores incluem turnos de serviço na Coreia do Sul, Laos, Afeganistão e Iraque.



Departamento de Defesa

O Gen Ex H. Norman Schwarzkopf inspeciona uma posição de trincheira camuflada, acompanhado de representantes internacionais, durante a Operação *Desert Shield*, 01 Abr 92.

Como um atributo, caráter é definido como a soma total das qualidades morais e éticas de um indivíduo⁸, a essência de “quem uma pessoa é, o que ela acredita e como ela age”⁹. A doutrina reconhece quatro componentes do caráter:

- a assimilação dos Valores do Exército
- empatia
- comprometimento institucional
- disciplina

Na definição de caráter acima, identificam-se dois componentes centrais: valores e crenças¹⁰. Crenças são convicções íntimas aceitas como verdadeiras, enquanto valores são crenças que moldam as ações do indivíduo¹¹. Embora as crenças e valores pessoais sejam centrais à identidade do líder, é o “entendimento de si mesmo [que] [...] no final determina o caráter do líder”¹². O fluxo lógico dessa doutrina é por si mesmo fraco enquanto passa dos quatro componentes do caráter (valores, empatia, comprometimento e disciplina) para

os dois componentes centrais (valores e crenças individuais) e, finalmente, à autoconsciência.

Em resumo, a doutrina destaca que caráter é “essencial para a liderança efetiva” e que esta é baseada em valores, crenças pessoais e autoconsciência¹³.

Já que o caráter é essencial para a eficácia da liderança, é importante entender como o Exército encara o seu desenvolvimento no contexto de sua doutrina de desenvolvimento da liderança.

Diferentemente dos outros cinco atributos e competências do modelo de requisitos de liderança, a doutrina afirma o desenvolvimento do caráter como sendo principalmente uma responsabilidade pessoal¹⁴. Esse princípio conceitual chave é remanescente de doutrinas anteriores¹⁵. Basicamente, isso resultou em uma abordagem institucional “sem interferência” (“hands-off”), ou *laissez-faire*¹⁶, para o desenvolvimento do caráter pessoal em seus integrantes.

Embora a instituição descreva as expectativas de caráter esperadas de seus integrantes na Publicação de Referência Doutrinária do Exército 1-0 — *A Profissão Exército (ADRP 1-0 — The Army Profession)*, tal documento oferece apenas um número limitado de amplas generalizações no tocante aos comportamentos e ações desejados nos níveis individual, nos comandantes e nas Unidades¹⁷. Além disso, e mais importante, a doutrina coletiva em vigor é quase silenciosa sobre o processo atual de como indivíduos devem avaliar e desenvolver seu próprio caráter pessoal¹⁸. Essa abordagem, embora enigmática no início, faz mais sentido quando consideramos as três principais premissas sobre as quais a doutrina se baseia.

Premissas que Fundamentam a Doutrina do Desenvolvimento do Atributo Caráter

A abordagem *laissez-faire* para o desenvolvimento do caráter pessoal é baseada em três importantes premissas doutrinárias sobre como

militares, e especificamente os líderes, desenvolvem o caráter pessoal:

- O soldado sabe, inerentemente, o que é correto e quer viver eticamente¹⁹.
- A conduta ética consistente desenvolve um forte caráter²⁰.
- O líder desenvolverá seu caráter pessoal proporcionalmente ao progresso de suas responsabilidades, por meio do estudo auto-orientado, reflexão, experiência e feedback²¹.

As premissas servem como base para o ponto de vista doutrinário e explicam a razão pela qual a instituição acredita que sua abordagem *laissez-faire* produzirá os resultados desejados. Elas provocam duas perguntas críticas: por que o Exército identificou as já citadas premissas sobre caráter e, mais importante, será que são válidas? Embora a resposta à primeira pergunta ajude no entendimento do raciocínio por trás dessas premissas, a questão mais importante envolve sua verdadeira validade.



Força Aérea dos EUA, Cb Christopher Gross

Um sargento do 1º/501º Regimento de Infantaria (Aeroterrestre), comandante de grupo de combate, emite suas ordens durante um exercício de assalto aéreo no Campo de Provas Chugach, Alasca, 12 Mai 11.

Análise

Ao analisar a razão pela qual o Exército identificou tais premissas, precisamos considerar se existe ou não na instituição uma teoria aprovada e aceita de como a mesma pode avaliar e desenvolver o caráter pessoal de seus integrantes. Caso positivo, a seleção das hipóteses fluiria logicamente dessa teoria. Se, porém, não existe uma base teórica razoável, a aceitação então de tais indicativos provavelmente seja resultado de uma convicção geral, sobre a qual falta uma análise crítica, ou que o Exército simplesmente não percebe que está levantando grandes suposições nessa área.

...a doutrina destaca que caráter é “essencial para a liderança efetiva” e que esta é baseada em valores, crenças pessoais e autoconsciência.

Infelizmente, um recente estudo conduzido pelo Centro de Estudos da Ética Profissional indica que as últimas duas possibilidades (convicção geral não analisada e/ou uma falta de consciência de suas premissas) são as explicações mais prováveis. O estudo aponta que as “políticas e documentos administrativos para o desenvolvimento da liderança são incoerentes e estão desatualizados. Os papéis e responsabilidades para o desenvolvimento de líderes não são claramente definidos, sendo, por vezes, conflitantes”²². Assim, em seus esforços para enfrentar o desafio, “ainda carece de um modelo integrado de Desenvolvimento Humano [e] especialização interna nas ciências comportamentais, sociais e em outras áreas relacionadas ao tema”, dependendo, portanto, de especialistas externos para implantar programas essenciais”²³. Em resumo, a evidência indica que o Exército ainda necessita de uma teoria amplamente discutida e aceita como base para avaliar e desenvolver o caráter pessoal de seus integrantes. Embora isso seja importante, a segunda pergunta crítica permanece: “As três premissas sobre o desenvolvimento do caráter são válidas?”

Premissa: O soldado sabe, inerentemente, o que é correto e quer viver eticamente. A premissa que os subordinados e seus comandantes sabem inerentemente o que é correto e querem viver eticamente pode ser contestada qualitativa e quantitativamente. Dados quantitativos estão disponíveis em várias fontes e quatro, particularmente, proporcionam uma descrição objetiva e ampla das tendências atuais:

- O relatório do Exército, de 2012, intitulado “A Promoção da Saúde e Disciplina na Força Antes da Reciclagem Estratégica” (“Generating Health and Discipline in the Force Ahead of the Strategic Reset”), também conhecido como o “Livro de Ouro do Exército”;

- O Relatório Técnico 2012-1: “Pesquisa Anual de Liderança realizada pelo Centro de Liderança do Exército” (The 2011 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership — CASAL: Main Findings);

- O Volume 2 do Relatório Técnico 2011-1: “Pesquisa Anual de Opinião sobre Liderança (The 2010 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership — CASAL: Volume 2, Main Findings); e

- O Relatório Técnico 2011-3: Antecedentes e consequências da liderança tóxica no Exército (“Toxic Leadership Report”).

É importante destacar duas ressalvas. Primeiro, a estatística é principalmente descritiva, portanto tão precisa quanto os relatos. Muitas infrações simplesmente não são relatadas. Segundo, os dados sobre oficiais-generais não foram incluídos em qualquer dos relatórios mencionados acima. Mesmo se esses fatores fossem considerados, as tendências documentadas são preocupantes e lançam uma dúvida significativa sobre a veracidade dessa primeira premissa, que comandantes e subordinados sabem inerentemente o que está correto e querem viver eticamente.

O “Livro de Ouro do Exército” indica que, em 2011, 6% dos integrantes da ativa (42.698 militares) cometeram mais de 78.000 infrações, incluindo²⁴:

- 2.811 crimes dolosos violentos;
- 28.289 crimes dolosos não violentos;
- 47.162 delitos leves²⁵.

Ao observar a estatística bruta reportada no “Livro de Ouro” e fazendo uma análise preliminar, surgem algumas tendências interessantes. Ao comparar o número de infrações em relação ao efetivo específico da Força, pode-se inferir dois importantes dados quantitativos.

Primeiro, quanto maior o posto ou graduação, menor a conduta criminosa. Embora isso possa ser apontado por várias razões, a justificativa para essa queda não é adequadamente explicada tanto pelo estudo quanto pelo modelo de desenvolvimento da liderança. Essa redução pode ser decorrente de uma variedade de fatores, tais como a expulsão dos infratores nos escalões mais baixos, os efeitos do amadurecimento pela idade, as responsabilidades familiares e os programas de desenvolvimento do atributo caráter já executados. Segundo, e mais importante, 31% dos atos criminosos documentados não abrangidos pelo Código Penal Militar são cometidos por graduados e oficiais de carreira. Essa estatística isolada lança uma dúvida na veracidade sobre a premissa de que “O soldado sabe, inerentemente, o que é correto e quer viver eticamente”. Embora tal estatística proporcione um ponto de partida útil, devemos buscar mais observações para aprofundar a validade dessa premissa ao considerar os dois relatórios CASAL citados acima.

Os relatórios CASAL de 2010 e 2011 fornecem dados valiosos em relação às visões apresentadas pelos avaliados a respeito do atributo caráter (como definido pela doutrina) e os procedimentos éticos demonstrados por outros no exercício do comando. Dados de séries cronológicas do relatório CASAL 2011 oferecem inicialmente algumas estatísticas estimulantes, especialmente em relação a uma percepção melhorada do conceito dos subordinados em relação aos seus superiores.

No entanto, uma análise mais detalhada também indica que essas percepções estão estabilizadas e, em certos casos, começaram a diminuir. Em destaque, está o fato de que quase um terço dos subordinados (30%) não acredita que seus superiores criem um ambiente profissional positivo ou exerçam a liderança pelo exemplo²⁶. Dados adicionais da pesquisa de opinião indicam que

três dos quatro atributos relacionados ao caráter (Valores do Exército, Etos de Guerreiro e Empatia) apontam que um quinto dos comandantes são classificados como fracos ou deficientes em relação a um ou mais de um desses atributos críticos²⁷. Esses achados desconcertantes salientam o desafio de desenvolvimento que o Exército enfrenta na busca do alinhamento das ações e comportamentos coletivos com os valores defendidos pela instituição.

Esses achados desconcertantes salientam o desafio de desenvolvimento que o Exército enfrenta...

O relatório CASAL 2010 oferece interessantes conclusões sobre a percepção da ética praticada pelos superiores. Esse quesito não foi incluído no relatório de 2011, não havendo, portanto, dados mais recentes. Porém, os registros de 2010 ainda proporcionam observações úteis. Primeiro, mais de um terço (37%) dos oficiais consultados em 2010 acreditavam que “os oficiais de mais alto escalão são mais interessados nos resultados obtidos pelos subordinados do que os métodos empregados”²⁸. Além disso, os militares consultados indicaram que embora 83% acreditassem que seu superior imediato demonstrava os valores do Exército, apenas 72% apontaram que os comandantes com quem interagem exibiam um bom comportamento ético²⁹. A percepção de que mais de um quarto dos avaliados não exibem um bom padrão de comportamento ético é contrária à premissa que “oficiais e praças sabem o que é correto e querem viver eticamente”. Embora esses dados forneçam discernimentos valiosos sobre a oficialidade do Exército, uma avaliação da veracidade dessa premissa seria precipitada sem também analisar as práticas atuais de liderança, tais como as documentadas em um relatório de 2011 sobre a liderança nociva.

Este último relatório foi o primeiro documento oficial desse tipo. Baseou-se muito no conjunto de

dados dos relatórios CASAL de 2009 e de 2010, bem como em outros estudos acadêmicos. O produto final registrou várias tendências perigosas no âmbito dos avaliados. Por definição, líderes nocivos são aqueles que “trabalham para promover a si próprios à custa de seus subordinados e geralmente fazem isso sem considerar as consequências de longo prazo para seus subordinados, sua Unidade e a instituição”³⁰.

O relatório enquadra os efeitos corrosivos da liderança nociva e seu impacto no “bem-estar, motivação e cumprimento das missões atribuídas” e destaca com muita clareza que “os melhores soldados costumam ser mais afetados por líderes nocivos”³¹. Paradoxalmente, líderes nocivos são vistos frequentemente como efetivos e razoavelmente capazes de arcar com suas responsabilidades³². Talvez o maior prejuízo à instituição seja decorrente da capacidade que líderes nocivos possuem de produzirem um legado perturbador e inspirador, quando 18% dos subordinados admitem repeti-los³³. Já que esse dado representa um reconhecimento desagradável por si só, pode-se imaginar se o número de inspirados seja ainda maior.

Ao avaliar os dados da pesquisa de opinião sobre até que ponto a liderança nociva é uma realidade no Exército, seus significados não são animadores. O relatório destaca que “a liderança nociva não é apenas uma realidade, como também a maioria dos comandantes, conforme os números abaixo, a considera um problema”:

- 55% dos oficiais superiores;
- 61% dos oficiais subalternos;
- 60% dos oficiais especialistas (*warrant officers*);
- 60% dos graduados mais antigos;
- 66% dos graduados mais modernos³⁴.

Embora esse relatório esclareça as percepções de uma liderança nociva e tente separá-las dos “descomprometidos”, a grande maioria dos oficiais norte-americanos identificou um líder nocivo durante o ano anterior à pesquisa e mais de um terço indicou que já trabalhou com três ou mais líderes nocivos³⁵. O estudo relaciona intimamente a liderança nociva com a ética, o que

talvez ajude a explicar por que 12% dos militares que responderam a uma sondagem de opinião em 2011 declararam que “tinham sido pressionados a não relevar os problemas ou agir de forma antiética”. Dezoito por cento “concordaram que seria prejudicial à sua carreira manifestar-se sobre infrações éticas”³⁶.



Arquivos Nacionais

Gen Ex George C. Marshall, Chefe do Estado-Maior do Exército, e Gen Ex Henry Arnold, Comandante das Forças Aéreas do Exército dos EUA, chegam à residência do Primeiro-Ministro Winston Churchill para um jantar oferecido pelo Primeiro-Ministro britânico ao Presidente Truman e ao líder soviético Josef Stalin, durante a Conferência Potsdam, 23 Jul 45.

Ao analisar os dados que descrevem o número de líderes nocivos, bem como a quantidade de “descomprometidos”, alguém pode naturalmente questionar: por que a liderança nociva existe com tamanha amplitude na Força? Responder a essa pergunta rapidamente se torna constrangedor quando consideramos as possibilidades. Talvez os indivíduos não tenham conseguido desenvolver-se devidamente, e o Exército como instituição não os tenha avaliado, analisado e expulsado. Alternativamente, talvez haja uma quantidade significativa de profissionais que estejam simplesmente despreparados e sejam incapazes de servir em uma profissão cujos “valores e padrões são elevados demais para serem respeitados”³⁷.

Considerando, ainda, a evidência fornecida pelo comportamento dos militares envolvidos em atos criminosos, os dados da pesquisa de opinião sobre as percepções do caráter e ética de

comandantes e o grau de liderança nociva, não se pode deixar de concluir que a premissa de que comandantes e subordinados como um grupo sabem inerentemente o que é correto e querem viver eticamente está sob suspeita, ou até mesmo com um conceito incorreto.

Premissa: Comportamento ético contínuo desenvolve um caráter forte. A segunda premissa sobre o tema é que indivíduos desenvolvem um caráter forte ao apresentarem um comportamento continuamente ético ou, de forma simplificada, eles se tornam bons porque fazem o bem. Isso é o inverso do padrão “Ser, Saber, Fazer” em que “Ser”, ou caráter, ao lado do “Saber”, compele o “Fazer”, ou a ação. Parece que a doutrina se contradiz quando afirma que “o comportamento ético precisa refletir valores e crenças autênticos”³⁸. Efetivamente, o Exército propõe que as ações precisam ser de acordo com nossos valores e crenças (caráter) e que o caráter é desenvolvido por meio de um comportamento correto e ações apropriadas. Essa lógica circular produz um argumento óbvio a respeito do que veio primeiro, o ovo ou a galinha; argumento este que a doutrina ainda não abordou adequadamente.

Embora nenhum grupo de indivíduos possa ser inteiramente identificado sem as falhas morais comuns à humanidade, o número de oficiais superiores afastados anualmente por comportamento antiético exige que nós, no mínimo, consideremos

se a causa em cada instância foi um deslize de juízo, uma mudança negativa na natureza do caráter de um indivíduo, ou se o verdadeiro caráter do militar talvez tenha sido mascarado nos escalões mais baixos, devido à adesão pragmática às regras às custas do desenvolvimento autêntico de seu caráter. Se a última causa for a verdadeira em algumas situações, o cumprimento rigoroso das normas de conduta enquanto subalterno pode potencialmente encobrir falhas de caráter. Esses indivíduos foram capazes de demonstrar caráter, de acordo com a doutrina de liderança, enquanto não assumiram funções de responsabilidades mais elevadas. Isso, efetivamente, pode ser interpretado como o “Princípio de Peter” (*Peter Principle*) quando a promoção de um militar é caracterizada como “além de sua capacidade”³⁹. Os pontos deficientes enfatizados pelo argumento crenças/ações (lógica circular), bem como o Princípio de Peter (promoção além da capacidade) como aplicados ao caráter colocam sérias dúvidas sobre a adequação da premissa de que as ações desenvolvem o caráter.

Premissa: o desenvolvimento do caráter é proporcional ao progresso de suas responsabilidades, por meio do estudo auto-orientado, reflexão, experiência e *feedback*. A premissa de que o militar desenvolverá o caráter pessoal proporcionalmente ao progresso de suas responsabilidades não apenas desperta dúvidas que não são adequadamente solucionadas, como também entra em conflito com os dados atuais de pesquisas de opinião. Mesmo supondo que os militares encontrarão tempo adequado para efetivamente desenvolver seu caráter como esperado pelo Exército, várias questões importantes devem ser abordadas:

- Como um militar pode avaliar objetivamente seu próprio caráter e depois desenvolvê-lo apropriadamente para satisfazer às expectativas da instituição?
- Realmente importa o que um indivíduo estuda e reflete? Ou seja, é benéfico ou valioso estudar os ensinamentos filosóficos ou religiosos de Buda, Maomé, Ayman al-Zawahiri, Platão, Immanuel Kant, Jesus Cristo, Nietzsche ou Confúcio?



Exército dos EUA, Sgt. Trey Harvey

Militares dos EUA e do Exército Nacional Afegão realizam um alto horário durante uma marcha realizada na Operação *Saguaro*, no vale Bargay, na Província de Kunar, Afeganistão, 27 Fev 12.

- A reflexão livre é útil sem a aplicação adequada de pensamento crítico e orientação individual?
- O que devem fazer os comandantes para garantir que seus subordinados sejam expostos às oportunidades no exercício de suas atividades profissionais que possam desenvolver seu caráter pessoal?

Realmente importa o que um indivíduo estuda e reflete? Ou seja, é benéfico ou valioso estudar os ensinamentos filosóficos ou religiosos de Buda, Maomé, Ayman al-Zawahiri, Platão, Immanuel Kant, Jesus Cristo, Nietzsche ou Confúcio?

A doutrina institucional é quase silenciosa sobre o que estudar e oferece poucas ideias para apoiar os comandantes na orientação de seus subordinados. Embora alguns comandantes publiquem listas de leituras recomendadas, há pouca evidência de que tais indicações sejam realmente úteis. O relatório CASAL, de 2011, revela que 33% da oficialidade não sabe “especificamente o que precisa fazer para desenvolver a sua liderança”. Essa estatística inclui 44% dos oficiais subalternos⁴⁰. Esse achado é bastante surpreendente, pois contraria diretamente os dados dos entrevistados que indicaram uma forte crença na eficácia de seus próprios esforços de autodesenvolvimento⁴¹. Esse conjunto de estatísticas é agravado por dados que indicam que o atributo da liderança identificado por “contribui para desenvolver o subordinado” continua como a competência central com a pior pontuação entre todos os universos [círculos], o que leva a pensar se o Exército não espera, de fato, que “cegos liderem os cegos”⁴². Os dados da pesquisa de opinião reforçam essa conclusão, indicando que apenas 40% dos entrevistados acreditam que os esforços de desenvolvimento patrocinados por suas Unidades têm tido um impacto positivo no seu progresso. Sessenta por cento acreditam que a Unidade não reserva tempo para o autodesenvolvimento,

e quase a metade acredita que há pouco “apoio para o desenvolvimento da liderança no escalão Unidade”⁴³. Apenas 59% dos submetidos à pesquisa acreditam que seus superiores os identificam deliberadamente e lhes colocam em oportunidades profissionais destinadas ao desenvolvimento da liderança. Em resumo, apenas 61% dos oficiais em situação de chefia ou comando são percebidos como efetivos no desenvolvimento da próxima geração de líderes⁴⁴. A orientação formal e o aconselhamento informal são obviamente pontos fracos no Exército, os quais limitam a capacidade dos futuros líderes de exercitarem o seu potencial máximo em todas as áreas de seu desenvolvimento, incluindo seu caráter pessoal.

Três outros fatores merecem atenção. Primeiro, o pensamento da Força sobre essa premissa sofre da mesma carência discutida anteriormente em relação à falta de uma teoria aceita e entendida de *como* ocorre o desenvolvimento do caráter. Segundo, quais paradigmas deve um jovem militar aceitar e usar como modelo em relação ao seu caráter pessoal? No mercado competitivo de métodos úteis de desenvolvimento, qual deles, ou quais deles, o Exército aceita? Quais ele rejeita, e por que? Terceiro, os dados da pesquisa de opinião do estudo CASAL, de 2012, indicam que a “Autopreparação” está entre as três competências da liderança com pontuação mais elevada⁴⁵. Inicialmente isso parece contrariar os dados negativos anteriores sobre atividade criminosa, considerações de caráter e ética na liderança e o exercício da liderança nociva. Essas estatísticas incoerentes apresentam muito mais sentido se alguém considerar a probabilidade de que os pesquisados associaram a autopreparação para a maior responsabilidade com apenas as habilidades táticas e técnicas, talvez não levando adequadamente em consideração seu caráter pessoal como uma área que deve ser, ou até precisava ser, aperfeiçoada.

O potencial para “cegos liderando os cegos”, a falta de uma teoria aceita para o desenvolvimento do caráter e a falta de conexão entre os dados da pesquisa de opinião em relação ao “autodesenvolvimento” e comportamentos relacionados ao

caráter, levantam sérias dúvidas na veracidade da premissa que os militares irão se desenvolver proporcionalmente às suas responsabilidades.

Algumas Conclusões

Este artigo iniciou perguntando se a abordagem adotada pelo Exército para o desenvolvimento do caráter no âmbito dos integrantes da Força vai ao encontro dos desafios surgidos com as recentes doutrinas de Comando de Missão e A Profissão Exército. Embora a instituição descreva o que deseja em termos de caráter e comportamento de seus integrantes, sua metodologia em vigor empregada para avaliar e desenvolver o caráter do seu pessoal é mais bem descrita, na prática, como *laissez-faire*.

A conclusão inicial deste artigo é que a abordagem *laissez-faire* sobre o tema é insuficiente para satisfazer os desafios surgidos com a implantação de Comando de Missão ou os princípios apresentados na Publicação de Referência Doutrinária do Exército 1-0, *A Profissão Exército (ADRP 1-0 — The Army Profession)*. O assunto é frequentemente marcado pela emoção e excepcionalmente complexo, e os dados e as estatísticas da própria instituição salientam várias contradições entre o que a doutrina estabelece e os resultados já documentados. Embora muitas observações específicas possam ser extraídas dessas pesquisas, as quatro conclusões a seguir surgem como mais significantes e urgentes em termos da necessidade de atenção e ação.

Primeira Conclusão. *O Exército carece de uma teoria amplamente entendida e aceita de como pode avaliar e desenvolver o caráter pessoal de seus integrantes.*

O Exército não possui um método aceito como válido para avaliar e desenvolver o caráter pessoal de seus integrantes (em vez de simplesmente impor comportamentos), e tampouco possui um método adequado para fortalecer os comandantes de Unidades no desenvolvimento do tema junto a seus subordinados.

Segunda Conclusão. *As três principais premissas do Exército sobre o desenvolvimento do caráter são, na melhor das hipóteses,*

questionáveis, potencialmente falhas e devem ser reexaminadas com urgência.

À luz das atuais tendências comportamentais e culturais da sociedade para a diversidade moral e relativismo ético, o Exército deve reavaliar imediatamente tanto suas premissas fundamentais quanto sua abordagem para o desenvolvimento do atributo. Se as já citadas premissas não forem válidas, como sugerido aqui, o Exército terá de ajustar sua abordagem doutrinária para atingir as metas desejadas de desenvolvimento da liderança.

Terceira Conclusão. *O Exército não sabe e não tem como avaliar ao certo se o método atual de desenvolvimento da liderança atingirá suas metas institucionais desejadas.*

A falta de um arcabouço amplamente aceito de como avaliar e desenvolver o caráter no seu pessoal reduz a capacidade institucional de avaliar seus próprios esforços nesse sentido a não mais que uma simples conjuntura. Até os números do mais recente relatório CASAL são contestáveis. Os dados quantitativos citados neste artigo realçam tendências preocupantes. Sem um arcabouço bem racionalizado e os meios para a avaliação e desenvolvimento desse atributo, parece improvável que o Exército possa conhecer com confiança se, ou não, sua abordagem sobre a questão é efetiva.

Quarta Conclusão. *O Exército está assumindo um excessivo risco operacional e institucional se não enfrentar o desafio de desenvolver o caráter de seus integrantes.*

O Exército realiza um trabalho exemplar no desenvolvimento das capacidades técnicas e táticas de seus integrantes. Mesmo assim, apesar do caráter ser um componente inseparável da liderança, aparentemente a instituição acredita que seu pessoal de alguma forma desenvolverá seu caráter pessoal no nível institucional desejado com pouca, ou nenhuma, orientação clara. Essa abordagem traz consigo um perigo excepcional e amplo risco desarticulado para a instituição em duas áreas principais. Primeiro, porque militares em todos os escalões já constataram que até oficiais superiores já fracassaram quando o caráter foi colocado à prova. Em todos os casos, houve um impacto imediato e significativo na condução da

missão em curso. Segundo, na era da mídia de massa, as infrações de caráter em todos os postos e graduações serão reveladas de uma forma cada vez mais ampla, clara e desgastante perante aos civis que servimos. Os efeitos corrosivos dessas infrações de caráter atacam o próprio coração do Exército, como uma profissão e nos relacionamentos de confiança no âmbito das Forças Armadas e com a nação.

Um Desafio Nítido e Direto

As observações e conclusões atreladas à atual abordagem *laissez-faire* do desenvolvimento do atributo caráter no âmbito do Exército documentam um desafio nítido e direto para a instituição. Contudo, elas também proporcionam uma excelente oportunidade para se moldar uma geração mais jovem de oficiais e sargentos se forem adotadas algumas ações de imediato. Considerando que a Geração do Milênio é “aberta a mudanças”⁴⁶ e as Forças Armadas dos EUA são uma das instituições mais respeitadas do país⁴⁷, é provável que o Exército encontre um

público receptivo a uma renovada abordagem e mais envolvido no desenvolvimento do tema. O Relatório da Campanha Anual da Profissão Exército reconhece muito bem essa oportunidade: “Os profissionais militares esperam que a instituição volte a se concentrar novamente nos valores institucionais. Os homens da caserna expressaram seu apoio ao desenvolvimento, instrução e formação em torno de específicas características institucionais que definem o Exército como uma profissão, bem como na listagem de atributos individuais que identifiquem os militares como profissionais”⁴⁸.

O Exército muito servirá à profissão militar e à nação ao realizar uma profunda reflexão sobre o papel que deve exercer no desenvolvimento do caráter de seus membros. Se a instituição não direcionar esforços nesse desafio, correrá o risco de não cumprir a sua missão constitucional e perder a sua credibilidade. O desafio oferece uma grande oportunidade para fomentar a liderança na futura geração de jovens, que talvez estejam muito mais dispostos a crescer do que alguns pensam. **MR**

REFERÊNCIAS

1. KRUSE, Kevin. “Norman Schwarzkopf: 10 Quotes on Leadership and War,” *Forbes*, 27 Dec. 2012, disponível em; <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/12/27/norman-schwarzkopf-quotes/>, acesso em: 17 jun. 2013).
2. “Comando de Missão é o exercício de autoridade e direção pelo comandante usando ordens de missão pela finalidade para capacitar a iniciativa disciplinada de acordo com a Intenção do Comandante para conceder autoridade aos comandantes ágeis e flexíveis na condução de todo o espectro de operações”. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], May 2012), p. 1.
3. *Ibid.*, p. 1.
4. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: GPO, September 2012), p. 1.
5. *Ibid.*
6. *Ibid.*, p. 5-6.
7. ADRP 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: GPO, August 2012), p. 3-1.
8. *Ibid.*, p. 3-1.
9. ADP 6-22, p. 5.
10. ADRP 6-22, p. 3-6. Observação: A doutrina é de alguma maneira confusa quando tende associar caráter e integridade de forma intercambiável, enfatizando que a integridade, definida como a capacidade de fazer o que é correto, legal e moralmente, também é uma parte essencial do caráter de um líder. Consulte ADP 6-22, p. 6.
11. *Ibid.*, p. 3-6.
12. *Ibid.*, p. 3-5 até p. 3-6.
13. ADRP 6-22, p. 3-1.
14. *Ibid.*
15. U.S. Army Field Manual 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: GPO, October 2006), p. 4-12.
16. Merriam-Webster, *laissez-faire*: “Uma filosofia ou prática geralmente caracterizada por uma deliberada abstenção de direção ou interferência especialmente em relação à liberdade de escolha e ação individuais”. Disponível em: <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/laissez-faire>>, acesso em: 4 mar. 2013.
17. De acordo com o ADRP 6-22, a doutrina descreve que o desenvolvimento do caráter ocorre em três níveis: individual, comandante e organizacional/Unidade.
No nível individual, o processo de formação do caráter envolve “a experiência diária, a instrução, o autodesenvolvimento, a orientação dos mais antigos, o aconselhamento e a tutoria” quando o indivíduo se desenvolve por meio do “estudo contínuo, reflexão, experiência e *feedback*”. Adotar “bons valores e decidir eticamente” são essenciais nesse processo.
No segundo nível, é esperado que os comandantes “incentivem, apoiem e avaliem os esforços de seu pessoal”. Eles servem de “porta-bandeira da ética” na organização e estabelecem o devido clima ético. Ao gerar um clima apropriado, os comandantes são assistidos pelo “capelão, o assessor jurídico, o inspetor geral e um especialista do sistema de isonomia”.
No nível organizacional, as Unidades contribuem para o desenvolvimento do caráter quando seu “clima ético cultiva o comportamento ético”. Esse ambiente ético incentivará o soldado a “pensar, sentir e agir

eticamente" e "a assimilar os aspectos da retidão de caráter". A doutrina estabelece que "fazer continuamente o que é certo forja um caráter forte". Embora todos esses aspectos de desenvolvimento do caráter sejam importantes, o Exército está comprometido com a visão de que o determinante final do atributo caráter para um militar baseia-se no entendimento de si mesmo.

18. ADRP 1, *The Army Profession*, e ADP 6-22, *Army Leadership*, não discutem especificamente o assunto de desenvolvimento do caráter. ADRP 6-22 apresenta muito pouco sobre o tema, destacando apenas a importância do "estudo continuado, reflexão, experiência e *feedback*". O capítulo que discute o "Desenvolvimento" da liderança e mais especificamente a subseção sobre "Autodesenvolvimento" não fornece uma orientação adicional. Ideias adicionais também não são encontradas na Publicação Doutrinária do Exército 7-0, *Adestrando Unidades e Líderes (ADP 7-0 — Training Units and Leaders)*; na Publicação de Referência Doutrinária do Exército 7-0, *O Compêndio do Comandante para Desenvolvimento da liderança na Unidade (ADRP 7-0 — The Commander's Handbook for Unit Leader Development)*; ou mesmo no Catálogo sobre Desenvolvimento de Líderes do Centro de Melhoria Virtual (*Virtual Improvement Center Catalog on Leader Development*).

19. ADP 6-22, p. 3-6.

20. *Ibid.*

21. *Ibid.*, p. 3-5.

22. U.S. Army, *US Army Profession Campaign Annual Report*, April 2, 2012, p. 12.

23. *Ibid.*, p. 16.

24. Este número parece incluir os militares do componente da Reserva que serviam no Serviço Ativo durante o ano considerado, pois, caso contrário, a quantia de 6% indicaria um efetivo total do Serviço Ativo de mais de 700.000 homens.

25. U.S. Department of the Army, *Generating Health and Discipline in the Force Ahead of the Strategic Reset* (Washington, DC: GPO, January 2012), p. 97.

26. U.S. Department of the Army, *Technical Report 2012-1: The 2011 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings* (Washington, DC: GPO, May 2012), p. 8.

27. *Ibid.*, p. 12.

28. U.S. Department of the Army, *Technical Report 2011-1: The 2010 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL):*

Volume 2, Main Findings (Washington, DC: GPO, May 2012), p. 41.

29. *Ibid.*, p. 40.

30. *Ibid.*, p. 2.

31. U.S. Department of the Army, *Technical Report 2011-3: Antecedents and Consequences of Toxic Leadership in the U.S. Army: A Two Year Review and Recommended Solutions* (Washington, DC: GPO, June 2011), p. 2.

32. *Ibid.*, p. 20.

33. *Ibid.*

34. *Ibid.*, p. 21.

35. *Ibid.*, p. 35.

36. *Ibid.*, p. 23.

37. SNIDER, Don M. "The Moral Corrosion within Our Military Professions," 27 Nov. 2012, disponível em: <<http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/index.cfm/articles/The-Moral-Corrosion-within-Our-Military-Professions/2012/11/27>>, acesso em: 13 dez. 2012.

38. ADRP 6-22, p. 3-6.

39. Wikipedia, Princípio de Peter: O Princípio de Peter é a crença de que, em uma organização onde a promoção é baseada nas realizações, sucesso e mérito, os membros dessa organização serão eventualmente promovidos além do seu nível de capacidade. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Principle>, acesso em: 22 fev. 2013.

40. U.S. Army, *Technical Report 2012-1*, p. 59.

41. *Ibid.*

42. U.S. Army, *Technical Report 2011-1*, p. iii.

43. U.S. Army, *Special Report 2011-1*, p. 2.

44. *Ibid.*, p. 1.

45. U.S. Army, *Technical Report 2012-1*, p. iv.

46. The Pew Research Center, "Millennials: Confident. Connected. Open to Change," 24 Feb. 2010, disponível em: <<http://www.pewsocialtrends.org/2010/02/24/millennials-confident-connected-open-to-change/>>, acesso em: 15 jan. 2013.

47. The Pew Research Center, "War and Sacrifice in the Post-9/11 Era," 5 Oct. 2011, disponível em: <<http://www.pewsocialtrends.org/2011/10/05/war-and-sacrifice-in-the-post-911-era/6/#chapter-5-the-public-and-the-military>>, acesso em: 15 jan. 2013.

48. U.S. Army, *US Army Profession Campaign Annual Report*, April 2, 2012, p. 6.

ÍNDICE 2013

PARTE I — ÍNDICE DOS TÍTULOS

TÍTULOS	PÁG	MÊS
Abrangente Conceção de Emprego da Força Terrestre, A Coronel Hertz Pires do Nascimento	8	Mai-Jun
Acesso Operacional Conjunto e a Força de Resposta Global: Redefinindo a Prontidão General (BG) Charles Flynn Major Joshua Richardson	62	Set-Out
Adotando o Comando de Missão Major Demetrios A. Ghikas	47	Nov-Dez
Armadilha da Complexidade, A Capitão-Tenente Michael J. Gallagher Joshua A. Geltzer Sebastian L. v. Gorka	18	Mai-Jun
Arte da Guerra no Século XXI, A: Um Enigma General de Exército (R1) Paulo Cesar de Castro	2	Mai-Jun
Ascensão das Máquinas, A: Por Que Armas Cada Vez Mais “Perfeitas” Ajudam a Perpetuar Nossas Guerras e Colocam a Nação em Perigo Tenente-Coronel Douglas A. Pryer	2	Jul-Ago
Caminho Certo, O: Uma Proposta para a Ética do Exército Tenente-Coronel Clark C. Barrett	76	Jan-Fev
Cenários, Operações no Amplo Espectro e Brigadas de Cavalaria Mecanizadas General de Brigada Valério Stumpf Trindade	2	Nov-Dez
CGSC — A Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA / O Desenvolvimento de Comandantes que Possam Adaptar-se e Dominar o Ambiente Terrestre do Exército de Hoje e do Futuro General (BG) Gordon B. Davis Jr. Tenente-Coronel (Reserva) James B. Martin	2	Jan-Fev
Colocando o <i>Design</i> em Ação: O Planejamento e a Arte do Comando em Combate General (BG) Edward C. Cardon Tenente-Coronel Steve Leonard	57	Mar-Abr
Como Derrotar as Ameaças Híbridas do Futuro: O Maior Desafio à Profissão Militar de 2020 e Além Major John R. Davis Jr.	50	Set-Out
Como Explorar a Iniciativa e a Inovação: Um Processo para o Comando de Missão Tenente-Coronel Chip Daniels Major Mark Huhtanen Major John Poole	16	Jan-Fev
Como Lidar com o Irã / O Debate Nuclear Iraniano: Mais Mitos que Fatos Christopher J. Bolan	34	Nov-Dez
Como Preparar Comandantes que Pratiquem o Comando de Missão e Conquistem a Paz Tenente-Coronel Douglas A. Pryer	78	Set-Out

Contribuição de Cada Militar, A: Como Comunicar o que Realmente Significa Ser um Soldado	36	Mai-Jun
Coronel (Reserva) Lawrence J. Morris		
Desenvolvimento do Atributo Caráter no Exército dos EUA:	68	Nov-Dez
A Abordagem <i>Laissez-Faire</i>		
Coronel Brian M. Michelson		
Dinâmica das Equipes Interagências, A	68	Mai-Jun
General de Brigada (Reserva) Raymond D. Barrett		
Emprego das Forças Armadas Brasileiras no Combate ao Crime Organizado do Rio de Janeiro (2010), O: Um Câmbio na Política de Segurança Pública Brasileira	42	Jan-Fev
Tenente-Coronel Fabiano Lima de Carvalho		
Engenharia de Fortificação e Construção no Contexto das Guerras do Século XXI, A	56	Jul-Ago
Coronel R/1 Alvaro Vieira		
Entendimento Público da Profissão das Armas, O	32	Mar-Abr
Brandon Robers		
Espectro de Quê?	49	Mar-Abr
Paul Scharre		
Evolução do Conceito Comando de Missão na Doutrina do Exército dos EUA, A: De 1905 até o Presente	74	Jul-Ago
Coronel (Reserva) Clinton J. Ancker III		
“Fuga de Cérebros” da África, A: Impactos na Segurança e na Estabilidade	28	Jan-Fev
Tenente-Coronel (Reserva) Robert Feldman		
Grande Debate sobre os VANT, O	79	Mai-Jun
Amitai Etzioni		
Guerra é uma Força Moral, A: Como Conceber uma Estratégia Mais Viável para a Era da Informação	63	Jan-Fev
Tenente-Coronel (Reserva) Peter D. Fromm		
Tenente-Coronel Douglas A. Pryer		
Tenente-Coronel Kevin R. Cutright		
Instrução para o Pensamento Crítico, A	41	Mar-Abr
Coronel Thomas M. Williams		
Intenção do Comandante e o Conceito da Operação, A	57	Nov-Dez
Major Richard Dempsey		
Major Jonathan M. Chavous		
Lesão, Não um Transtorno, Uma	51	Jul-Ago
Frank Ochberg		
Liderança Adaptável no Processo Decisório Militar	70	Mar-Abr
Tenente-Coronel (Reserva) William J. Cojocar		
Liderança Baseada no Empirismo, A: Como Integrar a Ciência da Psicologia na Construção de um Modelo Melhor de Liderança	47	Mai-Jun
Major Sean P. McDonald		
Lutando Sozinhos: O Desafio do Decrescente Capital Social e a Profissão Militar	37	Set-Out
Major Charlie Lewis		
Morte que Vem de Cima, A: Os VANT e a Perda de Corações e Mentis	28	Mai-Jun
Jeffrey A. Sluka		
Mulheres: O Multiplicador de Combate da Guerra Assimétrica	27	Set-Out
Coronel (Reserva) Clark H. Summers		

Narcisismo e os Líderes Nocivos, O	14	Mar-Abr
Tenente-Coronel (Reserva) Joe Doty		
Subtenente Jeff Fenlason		
Objetivos Terroristas de Medo e Indignação, Os	2	Set-Out
John A. Lynn II		
Oficialato, O: Um Programa de Desenvolvimento da Liderança Útil a Toda a Força	16	Jul-Ago
Major Todd Hertling		
Pensando as Brigadas de Cavalaria Mecanizadas no Exército Brasileiro em seu Salto para o Futuro	13	Nov-Dez
General de Brigada Joarez Alves Pereira Junior		
Perspectivas Alternativas: Tentando Pensar a Partir do Outro Lado do Monte	29	Jul-Ago
Tenente-Coronel (Reserva) William Greenberg		
Políticas Adotadas, Doutrina de Contrainsurgência e Legitimidade Política	21	Mar-Abr
Major Stanley J. Wiechnik		
“Problema” do Planejamento Estratégico, O	25	Nov-Dez
General de Brigada Gordon B. Davis Jr.		
General (BG) Thomas C. Graves		
Coronel Christopher N. Prigge		
Projeto de Força do Futuro	71	Set-Out
Coronel Ramon Marçal da Silva		
Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro	39	Jan-Fev
Ministério da Defesa – Brasil / Exército Brasileiro / Estado-Maior do Exército / Escritório de Projetos do Exército		
Propósito no <i>Design</i> da Missão, O: Entendendo os Quatro Tipos de Abordagem Operacional	62	Jul-Ago
Simon Murden		
Que Virá a Seguir, O? Uma Opinião sobre a Guerra Irregular na Defesa Nacional	55	Jan-Fev
Major Phil W. Reynolds		
Reexame do Engajamento Persistente e da Colaboração Interagências, Um	58	Mai-Jun
Major Charles Malcom Williams		
Rompendo Barreiras à Ascensão Profissional da Mulher Militar: Um Argumento de Segurança Nacional em Defesa da Plena Integração de Gênero no Exército dos EUA	78	Mar-Abr
Major Jacqueline S. L. Escobar		
Semeando Dentes de Dragão: Os Grupos Operacionais do OSS na Segunda Guerra Mundial	86	Jul-Ago
Nathan C. Hill		
Sete Considerações Sobre a Teoria de <i>Design</i>: Uma Abordagem para Problemas Mal Estruturados	2	Mar-Abr
Major Ben Zweibelson		
<i>Swarming</i> Social, O: Efeitos Assimétricos sobre o Discurso Público em Futuros Conflitos	14	Set-Out
Major David Faggard		
Tecnologia Não é Neutra, A: O Perigo Imprevisto das Operações Capacitadas por Redes	39	Jul-Ago
Christina G. van Burken		
What Terrorists Want: Understanding the Enemy, Containing the Threat (RESENHA)	91	Set-Out
Tenente-Coronel Paulo Edson Santa Barba		

PARTE II — AUTORES

Ancker III, Coronel (Reserva) Clinton J.		
Evolução do Conceito Comando de Missão na Doutrina do Exército dos EUA, A: De 1905 até o Presente	74	Jul-Ago
Barrett, Tenente-Coronel Clark C.		
Caminho Certo, O: Uma Proposta para a Ética do Exército	76	Jan-Fev
Barrett, General de Brigada (Reserva) Raymond D.		
Dinâmica das Equipes Interagências, A	68	Mai-Jun
Bolan, Christopher J.		
Como Lidar com o Irã / O Debate Nuclear Iraniano: Mais Mitos que Fatos	34	Nov-Dez
Burken, Christina G. van		
Tecnologia Não é Neutra, A: O Perigo Imprevisto das Operações Capacitadas por Redes	39	Jul-Ago
Cardon, General (BG) Edward C.		
Colocando o <i>Design</i> em Ação: O Planejamento e a Arte do Comando em Combate	57	Mar-Abr
Carvalho, Tenente-Coronel Fabiano Lima de		
Emprego das Forças Armadas Brasileiras no Combate ao Crime	42	Jan-Fev
Organizado do Rio de Janeiro (2010), O: Um Câmbio na Política de Segurança Pública Brasileira		
Castro, General de Exército (R1) Paulo Cesar de		
Arte da Guerra no Século XXI, A: Um Enigma	2	Mai-Jun
Chavous, Major Jonathan M.		
Intenção do Comandante e o Conceito da Operação, A	57	Nov-Dez
Cojocar, Tenente-Coronel (Reserva) William J.		
Liderança Adaptável no Processo Decisório Militar	70	Mar-Abr
Cutright, Tenente-Coronel Kevin R.		
Guerra é uma Força Moral, A: Como Conceber uma Estratégia Mais Viável para a Era da Informação	63	Jan-Fev
Daniels, Tenente-Coronel Chip		
Como Explorar a Iniciativa e a Inovação: Um Processo para o Comando de Missão	16	Jan-Fev
Davis Jr., General (BG) Gordon B.		
CGSC — A Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA / O Desenvolvimento de Comandantes que Possam Adaptar-se e Dominar o Ambiente Terrestre do Exército de Hoje e do Futuro	2	Jan-Fev
Davis Jr., General de Brigada Gordon B.		
“Problema” do Planejamento Estratégico, O	25	Nov-Dez
Davis Jr., Major John R.		
Como Derrotar as Ameaças Híbridas do Futuro: O Maior Desafio à Profissão Militar de 2020 e Além	50	Set-Out
Dempsey, Major Richard		
Intenção do Comandante e o Conceito da Operação, A	57	Nov-Dez
Doty, Tenente-Coronel (Reserva) Joe		
Narcisismo e os Líderes Nocivos, O	14	Mar-Abr
Escobar, Major Jacqueline S. L.		
Rompendo Barreiras à Ascensão Profissional da Mulher Militar: Um Argumento de Segurança Nacional em Defesa da Plena Integração de Gênero no Exército dos EUA	78	Mar-Abr

Etzioni, Amitai			
Grande Debate sobre os VANT, O	79	Mai-Jun	
Faggard, Major David			
<i>Swarming</i> Social, O: Efeitos Assimétricos sobre o Discurso Público em Futuros Conflitos	14	Set-Out	
Feldman, Tenente-Coronel (Reserva) Robert			
“Fuga de Cérebros” da África, A: Impactos na Segurança e na Estabilidade	28	Jan-Fev	
Fenlason, Subtenente Jeff			
Narcisismo e os Líderes Nocivos, O	14	Mar-Abr	
Flynn, General (BG) Charles			
Acesso Operacional Conjunto e a Força de Resposta Global: Redefinindo a Prontidão	62	Set-Out	
Fromm, Tenente-Coronel (Reserva) Peter D.			
Guerra é uma Força Moral, A: Como Conceber uma Estratégia Mais Viável para a Era da Informação	63	Jan-Fev	
Gallagher, Capitão-Tenente Michael J.			
Armadilha da Complexidade, A	18	Mai-Jun	
Geltzer, Joshua A.			
Armadilha da Complexidade, A	18	Mai-Jun	
Ghikas, Major Demetrios A.			
Adotando o Comando de Missão	47	Nov-Dez	
Gorka, Sebastian L. v.			
Armadilha da Complexidade, A	18	Mai-Jun	
Graves, General (BG) Thomas C.			
“Problema” do Planejamento Estratégico, O	25	Nov-Dez	
Greenberg, Tenente-Coronel (Reserva) William			
Perspectivas Alternativas: Tentando Pensar a Partir do Outro Lado do Monte	29	Jul-Ago	
Hertling, Major Todd			
<i>Oficialato</i> , O: Um Programa de Desenvolvimento da Liderança Útil a Toda a Força	16	Jul-Ago	
Hill, Nathan C.			
Semeando Dentes de Dragão: Os Grupos Operacionais do OSS na Segunda Guerra Mundial	86	Jul-Ago	
Huhtanen, Major Mark			
Como Explorar a Iniciativa e a Inovação: Um Processo para o Comando de Missão	16	Jan-Fev	
Leonard, Tenente-Coronel Steve			
Colocando o <i>Design</i> em Ação: O Planejamento e a Arte do Comando em Combate	57	Mar-Abr	
Lewis, Major Charlie			
Lutando Sozinhos: O Desafio do Decrescente Capital Social e a Profissão Militar	37	Set-Out	
Lynn II, John A.			
Objetivos Terroristas de Medo e Indignação, Os	2	Set-Out	
Martin, Tenente-Coronel (Reserva) James B.			
CGSC — A Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA / O Desenvolvimento de Comandantes que Possam Adaptar-se e Dominar o Ambiente Terrestre do Exército de Hoje e do Futuro	2	Jan-Fev	
McDonald, Major Sean P.			
Liderança Baseada no Empirismo, A: Como Integrar a Ciência da Psicologia na Construção de um Modelo Melhor de Liderança	47	Mai-Jun	
Michelson, Coronel Brian M.			
Desenvolvimento do Atributo Caráter no Exército dos EUA: A Abordagem <i>Laissez-Faire</i>	68	Nov-Dez	

Ministério de Defesa – Brasil / Exército Brasileiro / Estado-Maior do Exército / Escritório de Projetos do Exército		
Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro	39	Jan-Fev
Morris, Coronel (Reserva) Lawrence J.		
Contribuição de Cada Militar, A: Como Comunicar o que Realmente Significa Ser um Soldado	36	Mai-Jun
Murden, Simon		
Propósito no <i>Design</i> da Missão, O: Entendendo os Quatro Tipos de Abordagem Operacional	62	Jul-Ago
Nascimento, Coronel Hertz Pires do		
Abrangente Concepção de Emprego da Força Terrestre, A	8	Mai-Jun
Ochberg, Frank		
Uma Lesão, Não um Transtorno	51	Jul-Ago
Pereira Junior, General de Brigada Joarez Alves		
Pensando as Brigadas de Cavalaria Mecanizadas no Exército Brasileiro em seu Salto para o Futuro	13	Nov-Dez
Poole, Major John		
Como Explorar a Iniciativa e a Inovação: Um Processo para o Comando de Missão	16	Jan-Fev
Prigge, Coronel Christopher N.		
“Problema” do Planejamento Estratégico, O	25	Nov-Dez
Pryer, Tenente-Coronel Douglas A.		
Guerra é uma Força Moral, A: Como Conceber uma Estratégia Mais Viável para a Era da Informação	63	Jan-Fev
Ascensão das Máquinas, A: Por Que Armas Cada Vez Mais “Perfeitas”	2	Jul-Ago
Ajudam a Perpetuar Nossas Guerras e Colocam a Nação em Perigo		
Como Preparar Comandantes que Pratiquem o Comando de Missão e Conquistem a Paz	78	Set-Out
Reynolds, Major Phil W.		
Que Virá a Seguir, O? Uma Opinião sobre a Guerra Irregular na Defesa Nacional	55	Jan-Fev
Richardson, Major Joshua		
Acesso Operacional Conjunto e a Força de Resposta Global: Redefinindo a Prontidão	62	Set-Out
Robers, Brandon		
Entendimento Público da Profissão das Armas, O	32	Mar-Abr
Santa Barba, Tenente-Coronel Paulo Edson		
What Terrorists Want: Understanding the Enemy, Containing the Threat (RESENHA)	91	Set-Out
Scharre, Paul		
Espectro de Quê?	49	Mar-Abr
Silva, Coronel Ramon Marçal da		
Projeto de Força do Futuro	71	Set-Out
Sluka, Jeffrey A.		
Morte que Vem de Cima, A: Os VANT e a Perda de Corações e Mentos	28	Mai-Jun
Summers, Coronel (Reserva) Clark H.		
Mulheres: O Multiplicador de Combate da Guerra Assimétrica	27	Set-Out
Trindade, General de Brigada Valério Stumpf		
Cenários, Operações no Amplo Espectro e Brigadas de Cavalaria Mecanizadas	2	Nov-Dez
Vieira, Coronel R/1 Alvaro		
Engenharia de Fortificação e Construção no Contexto das Guerras do Século XXI, A	56	Jul-Ago
Wiechnik, Major Stanley J.		
Políticas Adotadas, Doutrina de Contrainsurgência e Legitimidade Política	21	Mar -Abr

Williams, Major Charles Malcom		
Um Reexame do Engajamento Persistente e da Colaboração Interagências	58	Mai-Jun
Williams, Coronel Thomas M.		
Instrução para o Pensamento Crítico, A	41	Mar-Abr
Zweibelson, Major Ben		
Sete Considerações Sobre a Teoria de <i>Design</i> : Uma Abordagem para Problemas Mal Estruturados	2	Mar-Abr

PARTE III — ASSUNTOS

África

“Fuga de Cérebros” da África, A: Impactos na Segurança e na Estabilidade <i>Tenente-Coronel (Reserva) Robert Feldman</i>	28	Jan-Fev
---	----	---------

Ameaças Híbridas

Como Derrotar as Ameaças Híbridas do Futuro: O Maior Desafio à Profissão Militar de 2020 e Além <i>Major John R. Davis Jr.</i>	50	Set-Out
---	----	---------

Arte Operacional

Cenários, Operações no Amplo Espectro e Brigadas de Cavalaria Mecanizadas <i>General de Brigada Valério Stumpf Trindade</i>	2	Nov-Dez
--	---	---------

Assuntos Internacionais

Como Lidar com o Irã / O Debate Nuclear Iraniano: Mais Mitos que Fatos <i>Christopher J. Bolan</i>	34	Nov-Dez
“Fuga de Cérebros” da África, A: Impactos na Segurança e na Estabilidade <i>Tenente-Coronel (Reserva) Robert Feldman</i>	28	Jan-Fev
Morte que Vem de Cima, A: Os VANT e a Perda de Corações e Mentes <i>Jeffrey A. Sluka</i>	28	Mai-Jun
Pensando as Brigadas de Cavalaria Mecanizadas no Exército Brasileiro em seu Salto para o Futuro <i>General de Brigada Joarez Alves Pereira Junior</i>	13	Nov-Dez
Perspectivas Alternativas: Tentando Pensar a Partir do Outro Lado do Monte <i>Tenente-Coronel (Reserva) William Greenberg</i>	29	Jul-Ago
What Terrorists Want: Understanding the Enemy, Containing the Threat (RESENHA) <i>Tenente-Coronel Paulo Edson Santa Barba</i>	91	Set-Out

Brasil

Abrangente Concepção de Emprego da Força Terrestre, A <i>Coronel Hertz Pires do Nascimento</i>	8	Mai-Jun
Emprego das Forças Armadas Brasileiras no Combate ao Crime Organizado do Rio de Janeiro (2010), O: Um Câmbio na Política de Segurança Pública Brasileira <i>Tenente-Coronel Fabiano Lima de Carvalho</i>	42	Jan-Fev
Pensando as Brigadas de Cavalaria Mecanizadas no Exército Brasileiro em seu Salto para o Futuro <i>General de Brigada Joarez Alves Pereira Junior</i>	13	Nov-Dez
Projeto de Força do Futuro <i>Coronel Ramon Marçal da Silva</i>	71	Set-Out
Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro <i>Ministério da Defesa – Brasil / Exército Brasileiro / Estado-Maior do Exército / Escritório de Projetos do Exército</i>	39	Jan-Fev

Colaboração Interagências

Dinâmica das Equipes Interagências, A <i>General de Brigada (Reserva) Raymond D. Barrett</i>	68	Mai-Jun
Reexame do Engajamento Persistente e da Colaboração Interagências, Um <i>Major Charles Malcom Williams</i>	58	Mai-Jun

Comando de Missão

Adotando o Comando de Missão <i>Major Demetrios A. Ghikas</i>	47	Nov-Dez
Como Explorar a Iniciativa e a Inovação: Um Processo para o Comando de Missão <i>Tenente-Coronel Chip Daniels</i> <i>Major Mark Huhtanen</i> <i>Major John Poole</i>	16	Jan-Fev
Como Preparar Comandantes que Pratiquem o Comando de Missão e Conquistem a Paz <i>Tenente-Coronel Douglas A. Pryer</i>	78	Set-Out
Evolução do Conceito Comando de Missão na Doutrina do Exército dos EUA, A: De 1905 até o Presente <i>Coronel (Reserva) Clinton J. Ancker III</i>	74	Jul-Ago

Combate

Arte da Guerra no Século XXI, A: Um Enigma <i>General de Exército (R1) Paulo Cesar de Castro</i>	2	Mai-Jun
Colocando o <i>Design</i> em Ação: O Planejamento e a Arte do Comando em Combate <i>General (BG) Edward C. Cardon</i> <i>Tenente-Coronel Steve Leonard</i>	57	Mar-Abr
Liderança Adaptável no Processo Decisório Militar <i>Tenente-Coronel (Reserva) William J. Cojocar</i>	70	Mar-Abr
Projeto de Força do Futuro <i>Coronel Ramon Marçal da Silva</i>	71	Set-Out
Propósito no <i>Design</i> da Missão, O: Entendendo os Quatro Tipos de Abordagem Operacional <i>Simon Murden</i>	62	Jul-Ago

Conflitos Modernos

Engenharia de Fortificação e Construção no Contexto das Guerras do Século XXI, A <i>Coronel R/1 Alvaro Vieira</i>	56	Jul-Ago
--	----	---------

Contra-insurgência

Políticas Adotadas, Doutrina de Contra-insurgência e Legitimidade Política <i>Major Stanley J. Wiechnik</i>	21	Mar-Abr
--	----	---------

Cooperação Multilateral

Acesso Operacional Conjunto e a Força de Resposta Global: Redefinindo a Prontidão <i>General (BG) Charles Flynn</i> <i>Major Joshua Richardson</i>	62	Set-Out
--	----	---------

Design

Colocando o <i>Design</i> em Ação: O Planejamento e a Arte do Comando em Combate <i>General (BG) Edward C. Cardon</i> <i>Tenente-Coronel Steve Leonard</i>	57	Mar-Abr
Propósito no <i>Design</i> da Missão, O: Entendendo os Quatro Tipos de Abordagem Operacional <i>Simon Murden</i>	62	Jul-Ago
Sete Considerações Sobre a Teoria de <i>Design</i> : Uma Abordagem para Problemas Mal Estruturados <i>Major Ben Zweibelson</i>	2	Mar-Abr

Doutrina e Adestramento

CGSC — A Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA / O Desenvolvimento de Comandantes que Possam Adaptar-se e Dominar o Ambiente Terrestre do Exército de Hoje e do Futuro <i>General (BG) Gordon B. Davis Jr.</i> <i>Tenente-Coronel (Reserva) James B. Martin</i>	2	Jan-Fev
Contribuição de Cada Militar, A: Como Comunicar o que Realmente Significa Ser um Soldado <i>Coronel (Reserva) Lawrence J. Morris</i>	36	Mai-Jun
Evolução do Conceito Comando de Missão na Doutrina do Exército dos EUA, A: De 1905 até o Presente <i>Coronel (Reserva) Clinton J. Ancker III</i>	74	Jul-Ago

Educação Militar

Armadilha da Complexidade, A <i>Capitão-Tenente Michael J. Gallagher</i> <i>Joshua A. Geltzer</i> <i>Sebastian L. v. Gorka</i>	18	Mai-Jun
CGSC — A Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA / O Desenvolvimento de Comandantes que Possam Adaptar-se e Dominar o Ambiente Terrestre do Exército de Hoje e do Futuro <i>General (BG) Gordon B. Davis Jr.</i> <i>Tenente-Coronel (Reserva) James B. Martin</i>	2	Jan-Fev
Instrução para o Pensamento Crítico, A <i>Coronel Thomas M. Williams</i>	41	Mar-Abr

Estratégia

“Problema” do Planejamento Estratégico, O <i>General de Brigada Gordon B. Davis Jr.</i> <i>General (BG) Thomas C. Graves</i> <i>Coronel Christopher N. Prigge</i>	25	Nov-Dez
--	----	---------

Ética

Caminho Certo, O: Uma Proposta para a Ética do Exército <i>Tenente-Coronel Clark C. Barrett</i>	76	Jan-Fev
--	----	---------

Guerra é uma Força Moral, A: Como Conceber uma Estratégia Mais Viável para a Era da Informação <i>Tenente-Coronel (Reserva) Peter D. Fromm</i> <i>Tenente-Coronel Douglas A. Pryer</i> <i>Tenente-Coronel Kevin R. Cutright</i>	63	Jan-Fev
--	----	---------

Guerra Assimétrica

Mulheres: O Multiplicador de Combate da Guerra Assimétrica <i>Coronel (Reserva) Clark H. Summers</i>	27	Set-Out
---	----	---------

Guerra Cibernética

Ascensão das Máquinas, A: Por Que Armas Cada Vez Mais “Perfeitas” Ajudam a Perpetuar Nossas Guerras e Colocam a Nação em Perigo <i>Tenente-Coronel Douglas A. Pryer</i>	2	Jul-Ago
<i>Swariming Social</i> , O: Efeitos Assimétricos sobre o Discurso Público em Futuros Conflitos <i>Major David Faggard</i>	14	Set-Out

Integração

Entendimento Público da Profissão das Armas, O <i>Brandon Robers</i>	32	Mar-Abr
Rompendo Barreiras à Ascensão Profissional da Mulher Militar: Um Argumento de Segurança Nacional em Defesa da Plena Integração de Gênero no Exército dos EUA <i>Major Jacqueline S. L. Escobar</i>	78	Mar-Abr

Liderança

Desenvolvimento do Atributo Caráter no Exército dos EUA: A Abordagem <i>Laissez-Faire</i> <i>Coronel Brian M. Michelson</i>	68	Nov-Dez
Liderança Adaptável no Processo Decisório Militar <i>Tenente-Coronel (Reserva) William J. Cojocar</i>	70	Mar-Abr
Liderança Baseada no Empirismo, A: Como Integrar a Ciência da Psicologia na Construção de um Modelo Melhor de Liderança <i>Major Sean P. McDonald</i>	47	Mai-Jun
Narcisismo e os Líderes Nocivos, O <i>Tenente-Coronel (Reserva) Joe Doty</i> <i>Subtenente Jeff Fenlason</i>	14	Mar-Abr
<i>Oficialato</i> , O: Um Programa de Desenvolvimento da Liderança Útil a Toda a Força <i>Major Todd Hertling</i>	16	Jul-Ago

Oficial do Exército

Perspectivas Alternativas: Tentando Pensar a Partir do Outro Lado do Monte <i>Tenente-Coronel (Reserva) William Greenberg</i>	29	Jul-Ago
---	----	---------

Operações

Espectro de Quê? <i>Paul Scharre</i>	49	Mar-Abr
Intenção do Comandante e o Conceito da Operação, A <i>Major Richard Dempsey</i> <i>Major Jonathan M. Chavous</i>	57	Nov-Dez

Profissão das Armas

Entendimento Público da Profissão das Armas, O <i>Brandon Robers</i>	32	Mar-Abr
Lutando Sozinhos: O Desafio do Decrescente Capital Social e a Profissão Militar <i>Major Charlie Lewis</i>	37	Set-Out

Segunda Guerra Mundial

Semeando Dentes de Dragão: Os Grupos Operacionais do OSS na Segunda Guerra Mundial <i>Nathan C. Hill</i>	86	Jul-Ago
---	----	---------

Tecnologia da Informação

Guerra é uma Força Moral, A: Como Conceber uma Estratégia Mais Viável para a Era da Informação <i>Tenente-Coronel (Reserva) Peter D. Fromm</i> <i>Tenente-Coronel Douglas A. Pryer</i> <i>Tenente-Coronel Kevin R. Cutright</i>	63	Jan-Fev
Swarming Social, O: Efeitos Assimétricos sobre o Discurso Público em Futuros Conflitos <i>Major David Faggard</i>	14	Set-Out
Tecnologia Não é Neutra, A: O Perigo Imprevisto das Operações Capacitadas por Redes <i>Christina G. van Burken</i>	39	Jul-Ago

Terrorismo

Que Virá a Seguir, O? Uma Opinião sobre a Guerra Irregular na Defesa Nacional <i>Major Phil W. Reynolds</i>	55	Jan-Fev
Objetivos Terroristas de Medo e Indignação, Os <i>John A. Lynn II</i>	2	Set-Out
What Terrorists Want: Understanding the Enemy, Containing the Threat (RESENHA) <i>Tenente-Coronel Paulo Edson Santa Barba</i>	91	Set-Out

Transtorno de Estresse Pós-Traumático

Lesão, Não um Transtorno, Uma <i>Frank Ochberg</i>	51	Jul-Ago
---	----	---------

Veículos Aéreos Não Tripulados

Ascensão das Máquinas, A: Por Que Armas Cada Vez Mais “Perfeitas” Ajudam a Perpetuar Nossas Guerras e Colocam a Nação em Perigo <i>Tenente-Coronel Douglas A. Pryer</i>	2	Jul-Ago
Grande Debate sobre os VANT, O <i>Amitai Etzioni</i>	79	Mai-Jun
Morte que Vem de Cima, A: Os VANT e a Perda de Corações e Mentas <i>Jeffrey A. Sluka</i>	28	Mai-Jun

UNITED STATES POSTAL SERVICE® (All Periodicals Publications Except Requester Publications)
Statement of Ownership, Management, and Circulation

1. Publication Title: **MILITARY REVIEW (PORTUGUESE)**

2. Issue Frequency: **Bi-Monthly**

3. Filing Date: **27 Sep 2013**

4. Number of Issues Published Annually: **6**

5. Annual Subscription Price: **n/a**

6. Complete Mailing Address of Known Office of Publication (Not printer) (Street, city, county, state, and ZIP+4®):
Military Review /290 Stinson Avenue, Unit 2, Bldg 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254

7. Complete Mailing Address of Headquarters or General Business Office of Publisher (Not printer):
Same as above

8. Full Names and Complete Mailing Addresses of Publisher, Editor, and Managing Editor (Do not leave blank):

Publisher (Name and complete mailing address):
 McArdle Solutions
 800 Commerce Drive - Upper Marlboro, MD 20774

Editor (Name and complete mailing address):
 Colonel Anna R. Friederich-Maggard
 290 Stinson Avenue, Unit 2, Bldg 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254

Managing Editor (Name and complete mailing address):
 Marlyns Cook
 290 Stinson Avenue, Unit 2, Bldg 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254

9. Owner (Do not leave blank. If the publication is owned by a corporation, give the name and address of the corporation immediately followed by the names and addresses of all stockholders owning or holding 1 percent or more of the total amount of stock. If not owned by a corporation, give the names and addresses of the individual owners. If owned by a partnership or other unincorporated firm, give its name and address as well as those of each individual owner. If the publication is published by a nonprofit organization, give its name and address.)

10. Known Bondholders, Mortgagees, and Other Security Holders Owning or Holding 1 Percent or More of Total Amount of Bonds, Mortgages, or Other Securities. If none, check box: None

11. Tax Status (For completion by nonprofit organizations authorized to mail at nonprofit rates) (Check one)
 Has Not Changed During Preceding 12 Months
 Has Changed During Preceding 12 Months (Publisher must submit explanation of change with this statement)

13. Publication Title: **MILITARY REVIEW (PORTUGUESE)**

14. Issue Date for Circulation Data Below: **JUN 2013**

15. Extent and Nature of Circulation

		Average No. Copies Each Issue During Preceding 12 Months	No. Copies of Single Issue Published Nearest to Filing Date
a. Total Number of Copies (Net press run)		1,724	1,731
b. Paid Circulation (By Mail and Outside the Mail)	(1) Mailed Outside-County Paid Subscriptions Stated on PS Form 3541 (include paid distribution above nominal rate, advertiser's proof copies, and exchange copies)	496	497
	(2) Mailed In-County Paid Subscriptions Stated on PS Form 3541 (include paid distribution above nominal rate, advertiser's proof copies, and exchange copies)	0	0
	(3) Paid Distribution Outside the Mails Including Sales Through Dealers and Carriers, Street Vendors, Counter Sales, and Other Paid Distribution Outside USPS®	29	29
	(4) Paid Distribution by Other Classes of Mail Through the USPS (e.g., First-Class Mail®)	1,199	1,205
c. Total Paid Distribution (Sum of 15b (1), (2), (3), and (4))		1,724	1,731
d. Free or Nominal Rate Distribution (By Mail and Outside the Mail)	(1) Free or Nominal Rate Outside-County Copies Included on PS Form 3541	0	0
	(2) Free or Nominal Rate In-County Copies Included on PS Form 3541	0	0
	(3) Free or Nominal Rate Copies Mailed at Other Classes Through the USPS (e.g., First-Class Mail)	0	0
	(4) Free or Nominal Rate Distribution Outside the Mail (Carriers or other means)	0	0
e. Total Free or Nominal Rate Distribution (Sum of 15d (1), (2), (3) and (4))		0	0
f. Total Distribution (Sum of 15c and 15e)		1,724	1,731
g. Copies not Distributed (See instructions to Publishers #4 (page #3))		0	0
h. Total (Sum of 15f and g)		1,741	1,731
i. Percent Paid (15c divided by 15f times 100)		100%	100%

16. Total circulation includes electronic copies. Report circulation on PS Form 3526-X worksheet.

17. Publication of Statement of Ownership
 If the publication is a general publication, publication of this statement is required. Will be printed in the **NOV/DEC 2012** issue of this publication. Publication not required.

18. Signature and Title of Editor, Publisher, Business Manager, or Owner
Colonel Anna R. Friederich-Maggard
 Colonel Anna R. Friederich-Maggard, Director, Military Review

Date: **27 SEP 2013**

I certify that all information furnished on this form is true and complete. I understand that anyone who furnishes false or misleading information on this form or who omits material or information requested on the form may be subject to criminal sanctions (including fines and imprisonment) and/or civil sanctions (including civil penalties).

USPS Statement of Ownership, Management and Circulation



**Editor-Chefe das edições internacionais da Revista
Military Review é agraciado com a Medalha do Pacificador**

FORTE LEAVENWORTH-KANSAS – No dia 19 de setembro, em cerimônia realizada no Forte Leavenworth/KS, o Editor-Chefe das edições internacionais da Revista *Military Review*, Sr. Miguel Severo, foi agraciado com a Medalha do Pacificador pelos relevantes serviços prestados ao Exército Brasileiro (EB).

O Sr. Miguel Severo é brasileiro, natural do Estado do Rio Grande do Sul. No ano de 1971, imigrou para os Estados Unidos da América e, em 1976, alistou-se no Exército norte-americano, no qual serviu por mais de 20 anos, como integrante do Serviço de Saúde, tendo desempenhado sua especialidade profissional nos Estados de Massachusetts, Denver e Missouri e na República

Federal da Alemanha, República do Quirguistão e República da Geórgia.

No ano de 2007, começou a trabalhar na edição brasileira da revista *Military Review* como tradutor. Em 2008, fruto do seu conceituado trabalho, foi promovido a editor-chefe das edições internacionais (português e espanhol) daquele periódico de edição bimestral.

O Sr. Miguel Severo presta um excelente apoio a todos os Oficiais de Ligação do Exército Brasileiro junto ao Centro de Armas Combinadas (CAC), no Forte Leavenworth. Tem sido também um incentivador da publicação de artigos elaborados por militares do EB, de forma a ampliar a divulgação de experiências profissionais individuais de interesse para a Força Terrestre Brasileira.