

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

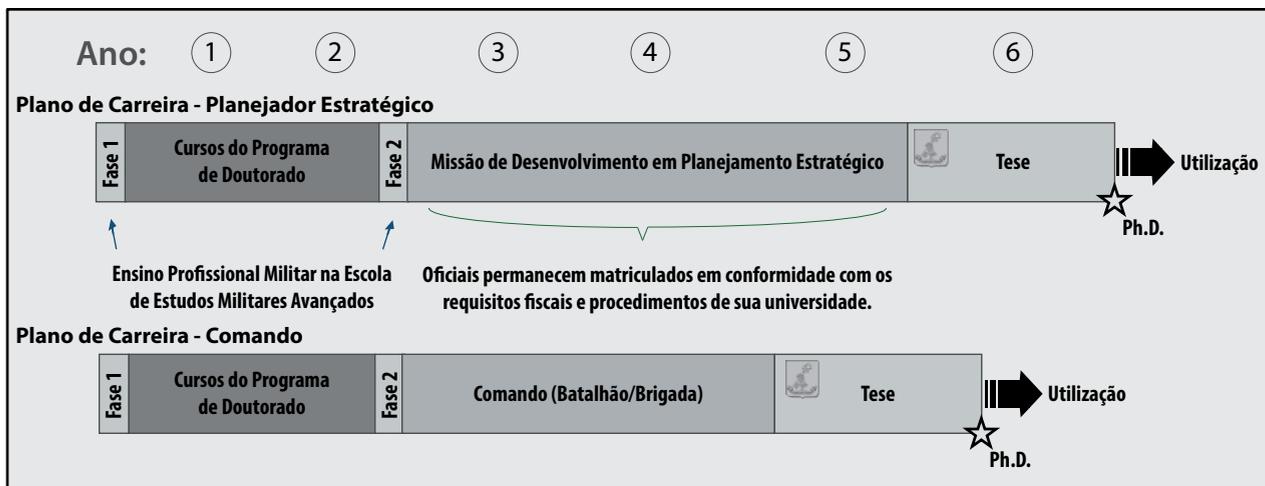


Exército dos EUA

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.