



<http://militaryreview.army.mil>

PB-100-15-1/2

Headquarters, Department of the Army

PIN: 104835-000

Approved for public release; distribution is unlimited

Military Review

REVISTA PROFISSIONAL DO EXÉRCITO DOS EUA

JANEIRO-FEVEREIRO 2015



Arremessados em Direção ao Fracasso p3

Maj Donald L. Kingston Jr., Exército dos EUA

Sargentos, Subtenentes e o Comando de Missão p32

S Ten Dennis Eger, Exército dos EUA

A Guerra como Trabalho Político p62

Matthew J. Schmidt

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORTE LEAVENWORTH, KANSAS

ARTIGOS

3 Arremessados em Direção ao Fracasso**A Complexidade das Operações do Exército**

Maj Donald L. Kingston Jr., Exército dos EUA

O desastre do voo 447 da Air France provê um estudo de caso que mostra como a complexidade, emergindo de sistemas de informações planejados para apoiar as operações, pode contribuir para um fracasso catastrófico.

8 A Maior Ameaça à Profissão Militar

Dan Johnson

Com frequência, profissionais do Exército escolhem não manifestar-se quando o superior está errado devido ao poder cultural da lealdade. O sistema de instrução e educação reforça esse conceito de lealdade e, à medida que homens e mulheres assimilam a Profissão Militar, esse conceito se torna uma parte ativa de sua identidade.

12 O Fórum de Empreendedores da Defesa**O Desenvolvimento da Cultura da Inovação**

Ten Cel Curtis D. Taylor e
Maj Nathan K. Finney, Exército dos EUA

A natureza burocrática das nossas Forças Armadas é útil para prover a defesa comum, mas pode limitar severamente a inovação. O Fórum de Empreendedores da Defesa buscou proporcionar, aos seus participantes um ambiente livre dos ônus burocráticos e sem restrições de áreas para estudos.

18 Cadetes Envolvidos no Poder Terrestre Estratégico**Como Administrar o Talento que Necessitamos**

Ten Cel Adrian T. Bogart III e
Cap J.D. Mohundro, Exército dos EUA

Como o Exército pode desenvolver comandantes que serão bem-sucedidos na aplicação do Poder Terrestre Estratégico? A resposta é começar o mais cedo possível na carreira dos oficiais, que precisam obter habilidades essenciais como cadetes, quando a educação pode formar uma fundação na ciência, tecnologia, engenharia, matemática, idiomas e culturas.



Um sargento observa o horizonte, em 18 Nov 13, durante uma patrulha a pé entre a base de operações avançada Torkham e um posto de controle afegão perto da aldeia de Goloco.

(Foto do Exército dos EUA/Sgt Eric Provost, FT Patriot)

26 Você Está Demitido

Gen Bda (Res) Michael W. Symanski,
Exército dos EUA

A dispensa é uma experiência dolorosa, tanto para quem é afastado como para quem tem a responsabilidade dessa decisão. Para o leitor que nunca passou por algo assim, este artigo buscará envolvê-lo nas emoções da situação.

32 Sargentos, Subtenentes e o Comando de Missão

S Ten Dennis Eger, Exército dos EUA

Todos os graduados reconhecem que os comandantes comandam, e os graduados os apoiam no cumprimento da missão. Devido a essa mentalidade, muitos graduados têm dificuldade em visualizar seu papel no Comando de Missão.

39 Como Manter o Espírito do Guerreiro

Maj Andrew J. Knight, Exército dos EUA

Se a liderança superior não criar agressivamente, em tempo de paz, um ambiente de comando que fomente a aceitação de risco, a confiança e a responsabilização pelo comandante, é provável que o espírito do guerreiro se dissipe totalmente, logo depois da conclusão das operações de combate no Afeganistão.

52 Experimentação do Exército dos EUA

Desenvolvendo a Força do Futuro — Army 2020

Van Brewer e CMG (Res) Michala Smith,
Marinha dos EUA

O Exército dos EUA está diante de um momento decisivo e precisa definir como continuará a ser uma força efetiva em âmbito mundial, considerando as atuais restrições de recursos.



Military Review

THE PROFESSIONAL JOURNAL OF THE U.S. ARMY

Janeiro-Fevereiro 2015 Tomo 70 Número 1
Professional Bulletin 100-15-1/2
Authentication no.1432102

Comandante, Centro de Armas Combinadas: General Robert B. Brown
Editora-Chefe da Military Review: Coronel Anna R. Friederich-Maggard
Editor-Chefe das Edições em Inglês: William M. Darley
Editor-Chefe, Edições em Línguas Estrangeiras: Miguel Severo
Gerente de Produção: Major Efreem Gibson
Administração: Linda Darnell

Edições Ibero-Americanas

Assistente de Tradução: Vacant
Diagramador/Webmaster: Michael Serravo

Edição Hispano-Americana

Tradutora/Editora: Albis Thompson
Tradutor/Editor: Ronald Williford

Edição Brasileira

Tradutor/Editor: Shawn A. Spencer
Tradutora/Editora: Flavia da Rocha Spiegel Linck

Assessores das Edições Ibero-americanas

Oficial de Ligação do Exército Brasileiro junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição Brasileira: Cel Luiz Henrique Pedroza Mendes
Oficial de Ligação do Exército Chileno junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição Hispano-Americana: Ten Cel Jorge Leon Gould

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 Departamento de Defesa dos EUA 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.

Raymond T. Odierno—General, United States Army Chief of Staff

Official: 

Gerald B. O'Keefe—Administrative Assistant to the Secretary of the Army

58 Como Definir a Força 2025

Ten Cel Brandon Smith, Exército dos EUA
A perspectiva de cortes orçamentários e de pessoal significa que o Exército dos EUA terá de fazer mais com menos. A Força precisa de uma estratégia para o futuro, além de 2020, que estabeleça metas interinas para sua estrutura e seu desenvolvimento. O conceito para satisfazer essa necessidade é conhecido como "Força 2025".

62 A Guerra como Trabalho Político

Como Utilizar as Ciências Sociais para o Êxito Estratégico

Matthew J. Schmidt

A guerra não envolve apenas derrotar o inimigo. Também consiste em criar ordem social e política quando sistemas anteriores houverem se desintegrado ou houverem sido derrubados intencionalmente com o emprego de força militar.

71 A Ascensão da China nas Américas

R. Evan Ellis

A análise de atividades chinesas na América Latina e no Caribe apresentada neste artigo contribui com alguns entendimentos novos sobre teorias tradicionais de estudos latino-americanos, relações internacionais e economia política internacional.

84 O Domínio Humano

A Necessária Iniciativa do Exército dos EUA em Direção às Ciências Sociais

Maj Mark Herbert, Exército dos EUA

Essa abordagem revela a necessidade de ampliar os paradigmas intelectuais utilizados para pesquisar e analisar o empreendimento humano da guerra. A ampliação do conjunto de ferramentas conceituais para analisar a guerra de modo mais abrangente deve incluir o uso das Ciências Sociais.

Arremessados em Direção ao Fracasso

A Complexidade das Operações do Exército

Maj Donald L. Kingston Jr., Exército dos EUA

O Maj Donald L. Kingston Jr. serve, atualmente, como Oficial Administrativo do 2º Batalhão, 1º Regimento de Infantaria, 2ª Brigada de Combate Stryker, localizado na Base Conjunta Lewis-McChord, Washington. É bacharel e mestre em Engenharia Química pela University of Rochester. Desempenhou uma variedade de funções em diversas unidades operacionais do Exército dos EUA.

Por muitos anos, soldados, pesquisadores militares, teóricos e escritores discutiram a necessidade de que os modelos de processo decisório e de planejamento do Exército levem em conta a complexidade. A doutrina do Exército sobre a Arte Operacional, por exemplo, incorpora formas criativas para administrar efetivamente as forças militares como parte de situações complexas. Segundo a Publicação de Referência Doutrinária do Exército 3-0 (*ADRP 3-0*), a Arte Operacional é uma abordagem cognitiva para desenvolver estratégias, campanhas e operações que tentam levar em conta as relações complexas entre ações táticas e objetivos estratégicos¹. Os comandantes e os estados-maiores podem usar essa abordagem para visualizar e compreender um ambiente operacional complexo.

de Missão ajudam o comandante e seu estado-maior a visualizar seu ambiente operacional por meio da coleta, organização e disseminação de informações. No entanto, no esforço de obter mais e mais informações por meio da tecnologia, temos incrementado a complexidade das operações militares mais do que temos melhorado nossa capacidade de entender o que se passa no campo de batalha. A crescente complexidade — que foi produzida por nós — aumenta o risco de fracasso catastrófico durante qualquer missão, independentemente da abordagem utilizada pelo comandante para entender a situação.



Comandantes e estados-maiores usam sistemas de informações para apoiar um entendimento compartilhado. Supostamente, os sistemas de informações estruturados para apoiar o Comando

Os Sistemas de Comando de Missão do Exército

Este artigo descreve o emprego de sistemas de informações do Exército no

Um A330-203 F-GZCP aterrissa no Aeroporto Charles de Gaulle, em Paris, 28 Mar 07. O avião caiu durante o Voo 447 da Air France.

(Pawel Kierzkowski)

contexto da Arte Operacional e da complexidade das operações militares. A discussão usa a frase *sistemas de Comando de Missão* (plural) como é utilizada comumente — para referir-se aos sistemas de informações que apoiam o Comando de Missão. A doutrina do Exército na ADRP 6-0, porém, usa o termo *sistema de Comando de Missão* (singular) para incluir pessoal, redes, sistemas de informações, processos, procedimentos, instalações e equipamento². Em termos doutrinários, um *sistema de informações* consiste em equipamento que coleta, processa, armazena e dissemina informações, incluindo *hardware*, *software*, comunicações, políticas adotadas e procedimentos³. Além disso, para fins desta discussão, as distinções feitas pela doutrina entre *dado* e *informação* são insignificantes.

Os sistemas de Comando de Missão reunidos para apoiar uma operação formam um complexo *sistema de sistemas* semelhante, até certo ponto, aos sistemas de informações complexos usados por grandes aviões comerciais. Os comandantes das operações do Exército e os pilotos desses aviões precisam gerenciar grandes quantidades de dados e informações fornecidas por seus sistemas de informações. O desastre do voo 447 da Air France (AF) provê um estudo de caso que mostra como a complexidade, emergindo de sistemas de informações planejados para apoiar as operações, pode contribuir para um fracasso catastrófico.

Informação Demais

Em 1 de junho de 2009, o voo AF 447, do Rio de Janeiro para Paris, caiu no sul do Oceano Atlântico, matando todos a bordo. O relatório final da queda, publicado em 2012, atribuiu a causa da queda a uma série de eventos e situações que incluíam deficiências no treinamento, falhas de equipamento, problemas processuais e erros humanos⁴. Embora o avião fosse equipado com sistemas de segurança eletrônicos atualizados, as informações fornecidas — algumas incorretas — confundiram a tripulação. Eles não entenderam sua situação, e seus comportamentos e decisões levaram à queda.

Segundo o autor Andrew Zolli, o uso de muitos sistemas de segurança em aviões — e em qualquer tipo de operações — aumenta a complexidade como um todo até que os sistemas de segurança tornam-se fontes de risco⁵. O número de interações potenciais entre os sistemas aumenta tanto, que as informações tornam-se incontroláveis e imprevisíveis. Os autores J.M. Carlson e

John Doyle descrevem como sistemas complexos, sejam naturais ou artificiais, podem ser “fortes, mas frágeis” porque são fortes em gerenciar o que é esperado, mas frágeis quando enfrentados com um cenário inesperado, onde aparece uma série de pequenas falhas ou problemas ou, ainda, uma falha no desenho industrial, de fabricação ou de manutenção⁶.

A tripulação da Air France experimentou... um tipo de avalanche de dados... Não puderam analisar tudo efetivamente e perderam suas vidas.

Desde que Clausewitz descreveu como uma fricção inerente à guerra faz com que até as tarefas mais simples tornem-se difíceis, comandantes militares têm buscado a certeza no campo de batalha, como um meio para obter a vitória⁷. Conseguir a certeza depende, em parte, da aquisição das informações necessárias para tomar decisões, não sendo surpresa de que as Forças Armadas têm buscado coletar o maior número de dados e de informações em seus métodos de planejamento e tomada de decisão. A doutrina do Exército codificou uma abordagem para o processo decisório, pela primeira vez, em 1932. Desde então, a doutrina evoluiu consideravelmente, aumentando o número de variáveis, bem como a complexidade dos processos. Hoje, o Exército tem seu *processo operacional* e processos de planejamento subordinados conhecidos como a *metodologia de design do Exército*, o *processo decisório militar* e os *procedimentos de liderança de tropas*. As operações são consideradas tão complexas que a doutrina não prevê utilizar um modelo único para todos os casos do processo decisório; é esperado que os comandantes escolham um processo ou processos apropriados para sua situação. A Arte Operacional serve como uma abordagem abrangente que foi concebida para ajudar comandantes a entender situações complexas e integrar muitas variáveis nos níveis tático e operacional.

Complexidade Demais

A *teoria da complexidade* é um termo abrangente que refere-se ao estudos de organizações como sistemas adaptáveis complexos que precisam ser capazes de receber e adaptar-se ao *feedback*. Em princípio, a Arte Operacional incorpora a adaptabilidade. Segundo a ADRP 3-0, “os comandantes buscam atingir os objetivos estratégicos por meio de ações táticas. Combinam suas habilidades, conhecimento, experiência e juízo para superar a ambiguidade e complexidades do ambiente operacional complexo, incerto e sempre mutável para melhor compreender o problema ou os problemas que se apresentam. A Arte Operacional [...] integra os fins, os métodos e os meios, enquanto leva em consideração o risco”⁸.

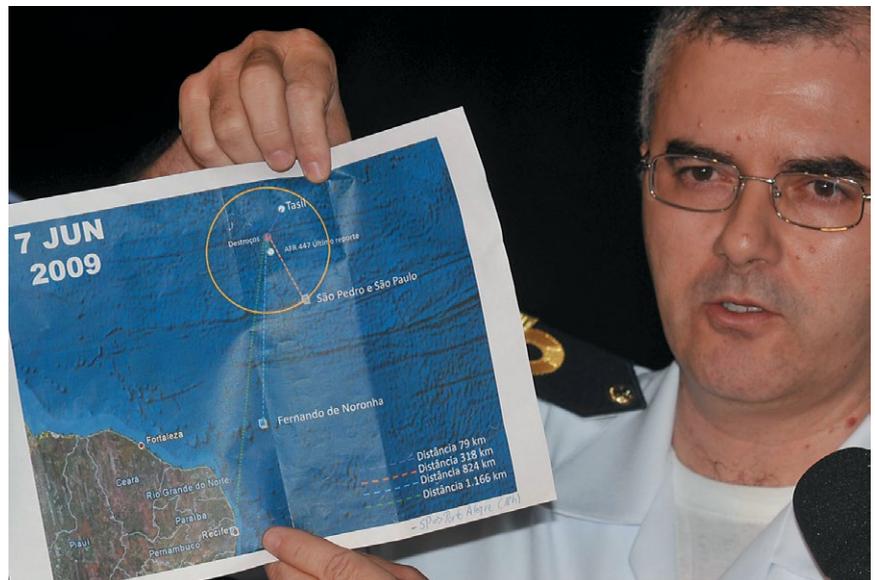
As decisões dependem do entendimento, o qual depende da informação que, por sua vez, depende dos dados e da análise dos mesmos.

Conforme a tecnologia evolui, o Exército explora vários meios para prover informações relevantes e oportunas ao comandante e ao estado-maior. Por exemplo: no Vietnã o Exército usava helicópteros para o comando e controle aerotransportado⁹. A partir dos anos 80, o Exército começou a incorporar tecnologia de informações e redes de computadores.

Os sistemas de Comando de Missão são uma consolidação de redes de computadores, sistemas de sensores, redes rádio e comunicações por satélite. Os esforços recentes da comunidade dos sistemas de Comando de Missão (referindo a todos os criadores, usuários e interessados dos sistemas de informações do Exército) concentraram-se em aumentar as redes de sensores e de coleta e o seu compartilhamento de informações horizontal e verticalmente. Conforme os sistemas e redes cresceram em tamanho e capacidade, também aumentaram em complexidade. Por exemplo, um sistema principal que apoia o Comando de Missão é conhecido como o Posto de Comando do Futuro (*Command Post of the Future — CPOF*). Essa complexa rede de computadores abrange mais de nove redes subordinadas, cada

uma com sua própria rede de sensores ou de coleta¹⁰. Pode-se argumentar que o CPOF é um sistema-de-sistemas complexo por si próprio. No entanto, é apenas uma pequena parte de qualquer arquitetura geral de sistemas de apoio do Comando de Missão — e os sistemas se diferenciam por cada missão, porque cada comandante escolhe e emprega os sistemas com base na missão.

A complexidade introduzida por tais sistemas não é limitada pela sua estrutura física. Acrescenta-se à complexidade enfrentada pelos comandantes devido ao volume dos dados e informações que proporcionam. Rotineiramente, o Exército usa sistemas de informações em experimentos, rodízios nos centros de adestramento de combate e nas operações no mundo real. Em vários experimentos, eventos de instrução e operações, dados e informações inundam estados-maiores e



O CF Giucemar Tabosa Cardoso, da Marinha do Brasil, mostra uma imagem de satélite com a localização dos destroços do Airbus A330-203 da Air France.

Valter Campanato, Agência Brasil

comandantes — muito das quais são sem importância, imprecisos, conflitantes e irrelevantes. Esse fenômeno não é singular para as Forças Armadas. Anukool Lakhina, blogueiro da tecnologia, discute as preocupações sobre as empresas perdendo discernimentos-chave em uma “grande avalanche de dados” (significando a chegada rápida ou repentina de grandes dados) oriunda dos sistemas de informações, enquanto a tecnologia analítica permanece inadequada para tornar os dados pertinentes¹¹. As redes do Departamento de Defesa (DOD) e do Exército são maiores em tamanho

e alcance que, até mesmo, as grandes redes de computadores empresariais, em termos de insumos e nós de comutação. Se os chefes empresariais se preocupam com esse problema, talvez a liderança superior militar deva se preocupar também, porque o problema das Forças Armadas é muito maior.

A tripulação da Air France experimentou uma torrente de informações repentina — um tipo de avalanche de dados. Eles ficaram incapazes de tomar as decisões que talvez pudessem ter poupado seu avião, devido, em parte, à quantidade opressiva de informações relevantes, irrelevantes, conflitantes e imprecisas. Não puderam analisar tudo efetivamente e perderam suas vidas. Sem dúvida, as unidades do Exército, usando sistemas de informações planejados para apoiar o Comando de Missão, têm se encontrado em um estado semelhante de paralisia, devido ao excesso de informações.

Os proponentes dos sistemas de Comando de Missão do Exército alegam que seus sistemas permitem que as unidades possam integrar informações vertical e horizontalmente, compartilhá-las velozmente e tomar decisões com mais rapidez¹². Como defendido pelo Gen Stanley McChrystal, o compartilhamento rápido de informações deve ajudar soldados e comandantes, em cada nível, a desenvolver um entendimento holístico, adquirir discernimentos-chave e agir de forma decisiva no campo de batalha¹³. Tudo isso pretende, supostamente, reduzir a incerteza. O General McChrystal foi o primeiro a utilizar outras formas de melhorar o compartilhamento de informações durante operações militares, mas foram os comandantes adaptáveis, treinados para receber, processar e agir de acordo com as informações que fizeram com que a sua abordagem fosse efetiva. Contudo, o Exército continuou a enfatizar a tecnologia como a solução para a incerteza e, portanto, continuou a aumentar a quantidade de sistemas de informações. A abordagem representada tipicamente pelas publicações de lições aprendidas do Exército é semelhante, enfatizando soluções tecnológicas acima das soluções de instrução ou de liderança.

Comandantes, Sistemas e Forças Resistentes

As forças militares precisam de uma forma para reduzir a incerteza sem, simultaneamente,

aumentar a complexidade. Com certeza, precisam de sistemas de Comando de Missão resistentes que possam capacitar forças resistentes. Os sistemas resistentes e as forças resistentes são adaptáveis, versáteis e flexíveis, mas a adaptabilidade (ou adaptação) é a característica mais importante. A declaração de G. Scott Gorman sobre soldados adaptáveis, escrita em 1998, ainda é válida hoje: “A adaptação, embora talvez envolva soluções tecnológicas, não se origina na tecnologia. A adaptação surge das mentes tanto de líderes quanto de seguidores”¹⁴. Os líderes e seguidores adaptáveis precisam ser capazes de analisar e interpretar informações corretamente e tomar decisões com rapidez várias vezes, conforme as informações mudam ou quando os dados parecem incongruentes. O *U.S. Army Capstone Concept* de 2012 (“Conceito Fundamental do Exército” de 2012, em tradução livre) aborda a necessidade da adaptabilidade pela perspectiva institucional¹⁵. Discute avanços científicos, tecnológicos e sociais em termos de interações humanas, dizendo que tais avanços devem ser “combinados com a devida doutrina e integrados efetivamente na organização no treinamento das forças do Exército”¹⁶. A importância de garantir a integração e o treinamento na execução desse conceito não pode ser desprezada. O documento também declara:

O Exército precisa buscar tecnologias emergentes para manter seus pontos fortes, eliminar as fraquezas, explorar oportunidades e desenvolver contramedidas para as capacidades das ameaças futuras e preservar sua vantagem tecnológica sobre essas¹⁷.

O Exército conseguirá preservar sua vantagem tecnológica somente ao complementar os avanços na tecnologia com o simultâneo e correspondente desenvolvimento da liderança. Para evitar fracassos catastróficos no campo de batalha, semelhantes ao desastre da Air France, o Exército precisa considerar como usar os sistemas de Comando de Missão em uma forma que não aumente a complexidade até níveis descontroláveis. Durante seu esforço para ajudar comandantes a entender seus ambientes operacionais, o Exército construiu sistemas que aumentam a complexidade geral das operações — e, conseqüentemente, a incerteza. Os sistemas de Comando de Missão do Exército são robustos, porém frágeis. ■

Referências

1. Army Doctrinal Reference Publication (ADRP) 3-0, *Unified Land Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 16 may 2012), p. -1.
2. ADRP 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: GPO, 17 May 2012).
3. Ibid.
4. Bureau d'Enquêtes et d'Analyses (BEA) pour la sécurité de l'aviation civile, traduzado de francês pela, "Final Report on the accident on 1st June 2009 to the Airbus A330-203 registered F-GZCP operated by Air France flight AF 447 Rio De Janeiro-Paris" (Relatório Final sobre o acidente em 01 Jun 09 do Airbus A330-203 registrada F-GZCP operada pela Air France Voo AF 447 Rio de Janeiro-Paris") (Paris, France: BEA, Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement, 2012), disponível em: <http://www.bea.aero/docspa/2009/f-cp090601.en/pdf/f-cp090601.en.pdf>.
5. Andrew Zoll, "Want to Build Resilience? Kill the Complexity", *Harvard Business Review* (2 Dec. 2012).
6. J.M. Carlson e John Doyle, "Complexity and Robustness," *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 99 Suppl 1 (19 Feb. 2002), disponível em: http://www.pnas.org/content/99/suppl_1/2538.full.pdf.
7. Para uma discussão interessante sobre o processo decisório militar e a tecnologia de informação, veja John W. Charlton, "Digitized Chaos: Is Our Military Decision Making Process Ready for the Information Age?" (School of Advanced Military Studies [SAMS] monograph, Washington, DC: GPO, 1997), disponível em: <http://oai.dtic.mil/oai/oai?verb=getRecord&metadataPrefix=html&identifier=ADA339521>.
8. ADRP 3-0.
9. Para mais informação sobre a evolução dos sistemas de informações do Exército como um meio para reduzir a incerteza, veja Richard S. Jeffress, "The Continuing Quest for Certainty: Decision Superiority and the Future Force" (SAMS monograph, Washington, DC: GPO, 2004).
10. As principais redes subordinadas integradas no Posto de Combate do Futuro são: Sistema de Dados Táticos de Artilharia de Campanha Avançada (*Advanced Field Artillery Tactical Data System*), Ferramenta de Controle de Efeitos (*Effects Management Tool*), Sistema Terrestre Comum Distributivo-Exército (*Distributive Common Ground Systems-Army*), Sistema de Análise de Todas as Fontes (*All Source Analysis System*), Sistemas de Apoio e Sustentação dos Comandos de Batalha (*Battle Command Support and Sustainment Systems*), Rastreador da Força Azul (*Blue Force Tracker*) e Computador Pessoal de Comando e Controle (*Command and Control Personal Computer*). Para uma lista detalhada veja o site Complexo de Treinamento de Missão da Guarda Nacional, disponível em: <http://www-bctc.army.mil/cpof.htm>.
11. Anukool Lakhina, "We Need to Prevent Data Insights from Dying in the Big Data Avalanche", postagem de blog no site [GigaOM.com](http://gigaom.com), 6 out. 2012, disponível em: <http://gigaom.com/data/we-need-to-prevent-insights-from-dying-in-the-big-data-avalanche/>.
12. Como exemplo das alegações funcionais dos proponentes dos sistemas de informações do Exército, veja o site da internet do Program Executive Office Command Control Communications-Tactical, disponível em: <http://peoc3t.army.mil/mc/tmc.php>.
13. Para obter mais informações sobre a abordagem do Gen Ex McChrystal quanto ao compartilhamento de informações, veja Stanley A. McChrystal, "The Power of Sharing", videorecording, 7 May 2014, disponível em: <http://www.trendhunter.com/keynote/information-sharing-talk>; e "It Takes a Network: The New Front Line of Modern Warfare", *Foreign Policy.com*, 22 Feb. 2011, disponível em: http://www.foreignpolicy.com/articles/2011/02/22/it_takes_a_network.
14. G. Scott Gorman, "Adapting to Chaos: American Soldiers in Siberia, 1918-1920" (SAMS monograph, Washington, DC: GPO, 1998), p. 43, disponível em: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a366245.pdf>.
15. Training and Doctrine Command, Department of the Army, TRADOC Pamphlet 525-3-0, *The U.S. Army Capstone Concept* (Washington, DC: GPO, 19 December, 2012).
16. Ibid.
17. Ibid.



O Cb Kevin March, um integrante de blindados da 4ª Div Inf, está acima de um penhasco com vista para o vale do rio Arghandab, 31 Jan 11.

(Exército dos EUA)

A Maior Ameaça à Profissão Militar

Dan Johnson

Dan Johnson é consultor do Praevius Group em Salado, Texas. É bacharel pela Academia Militar dos EUA (West Point) e mestre pela Webster University e pela Texas A&M University. Seu serviço militar inclui vários desdobramentos no Iraque e uma nomeação como instrutor no Departamento de História em West Point.

“É sobre os homens ao seu lado. Só isso. Isso é tudo.” Essas são as palavras finais do filme *Falcão Negro em Perigo*, ditas pelo Sargento Norm “Hoot” Gibson (o papel desempenhado por Eric Bana das Forças Especiais). O trecho engloba uma ideia de que a maioria dos norte-americanos — e todos os militares — está familiarizada. Ele fala sobre lealdade.

Formular o conceito de lealdade como os laços que unem soldados durante um conflito é uma forma comum para pensarmos sobre a lealdade nas Forças Armadas — especialmente quando a aplicamos ao Exército. É um conceito que tem sido explorado para explicar por que soldados americanos lutam ou, ainda, mostrar a necessidade de um espírito de profissionalismo ou a força das experiências traumáticas de combate.

Frequentemente, contudo, a lealdade sentida entre companheiros é simplesmente a fidelidade mais facilmente entendida e comunicada — e nós, sendo profissionais militares, precisamos transmitir esse sentimento. É um dos valores do Exército, o primeiro no acrônimo mnemônico LDRSHIP [*Loyalty; Duty; Respect; Selfless service; Honor; Integrity; Personal courage* — ou seja, Lealdade; Serviço; Respeito; Serviço abnegado; Honra; Integridade; Coragem pessoal — N. do T.]. A definição que podemos prover oficialmente é:

Demonstrar fé verdadeira e lealdade à Constituição dos EUA, ao Exército, à sua unidade e aos outros militares. Demonstrar fé verdadeira e lealdade é uma questão de crença e dedicação a algo ou alguém. Um soldado leal apoia a liderança e defende outros

soldados. Ao usar o uniforme do Exército dos EUA você expressa sua lealdade e, ao fazer a sua parte, mostra lealdade à sua unidade¹.

Essa explicação declara o que a Profissão Militar espera de seus novos integrantes. Ela lhes proporciona uma estrutura pela qual podem alinhar suas lealdades. No entanto, muitos soldados americanos se desviam dos valores do Exército, com ideias erradas sobre a lealdade. Não entender, e não viver de acordo com os valores que preconizamos é o maior perigo a ser enfrentado pela Profissão Militar na próxima década.

Como seres humanos, naturalmente, sentimos laços emocionais mais fortes — nos *sentimos* mais fiéis — com aqueles mais próximos de nós. Nossos laços emocionais evocam um forte sentido de lealdade à família, a equipe no campo, aos grupos de pessoas locais ou à unidade militar². Essa fidelidade é a configuração padrão — a que nossa cultura estadunidense reforça com filmes como *O Resgate do Soldado Ryan*, com programas de televisão como *Band of Brothers* e com a câmara de ressonância interminável da mídia. Acadêmicos militares frequentemente revertem à mesma configuração padrão.

Na monografia “Why They Fight” (“Por que Eles Lutam”, em tradução livre), o Dr. Leonard Wong, et al., concordam entusiasticamente com as observações sobre a lealdade do historiador S.L.A. Marshall. No livro *Men Against Fire* (Publicado no Brasil com o título *Homens ou Fogo?*), Marshall escreveu, “Eu defendo que uma das verdades mais simples da guerra é que a coisa que capacita um infante de continuar avançando com suas armas é a presença próxima ou a presença presumida de um companheiro [...] Ele é apoiado por seus colegas principalmente e secundariamente por suas armas”. Quando Marshall observou que “Homens não lutam por uma causa, mas porque não querem decepcionar seus companheiros”, os autores do Army War College foram mais além. Argumentaram que, nesta era moderna, soldados americanos “vão à guerra” por razões grandiosas de ideologia: patriotismo, altruísmo e coisas semelhantes. Esses homens e mulheres confiam no Exército para conduzir a direção estratégica da guerra, mas colocam a sua lealdade em seus colegas³.

Então? O Que Há de Errado Com Isso?

O problema é que acreditamos, ao longo da carreira militar na noção de um “conflito de lealdades”. Os instrutores de procedimentos militares, de pequenos grupos e

de plataformas despendem tanta energia para inculcar aos profissionais aspirantes o credo de lealdade aos homens e mulheres “próximos a você” que, na hierarquia criada pela definição oficial do Exército, o “nível” mais baixo de autoridade obteve primazia em nossas mentes⁴.

Combine essa primazia, desenvolvida pelo treinamento e instrução, com nossas tendências emocionais e, com muita frequência, essa lealdade com o pequeno grupo torna-se o valor principal. O Capitão Walter Sowden e o Subtenente David Stewart incluem isso em seu artigo “The Dilemma of Competing Loyalties in the Profession of Arms” (“O Dilema de Lealdades Conflitantes na Profissão das Armas”, em tradução livre). Na última década, em média uma vez por ano, a Profissão Militar sofreu uma séria violação pública da Ética do Exército — e o fato ocorreu em uma pequena unidade, coesa e *fiel*⁵.

A tolerância que americanos têm para com líderes nocivos, dentro da profissão, revela as lealdades dinâmicas e conflitantes: homens e mulheres que esperam o momento propício e medem suas palavras, em face ao desrespeito incrível, fazem isso porque não querem parecer *desleais*. Esse desejo influenciou subordinados a tolerar as ameaças comuns do Gen Div Patrick O’Reilly de “estrangular” aqueles ao seu redor e as frequentes ameaças do Cel Frank Zachar de cegar os olhos dos *desleais*⁶. Os profissionais do Exército sentem a necessidade de ser fiéis, escreveu o Gen Div Walter Ulmer: “Subordinados são relutantes em identificar seu chefe como um elemento nocivo. Eles sentem lealdade e não querem embaraçar a sua unidade”⁷. Com muita frequência, profissionais do Exército escolhem não manifestar-se — quando o superior está errado, com uma atitude antiética ou um comportamento nocivo — devido ao poder cultural da lealdade⁸.

Nosso sistema de instrução e educação reforça esse conceito de lealdade tão frequentemente que, à medida que homens e mulheres assimilam a Profissão Militar, esse conceito se torna uma parte ativa de sua identidade. Torna-se parte da cultura, um elemento da composição emocional do profissional do Exército — ele é fiel aos seus companheiros, aos seus companheiros de combate e à sua unidade, no início, no final e para sempre⁹.

Isso é importante, pois é muito bom para a coesão, para o espírito combativo e para o espírito de solidariedade. No entanto, é terrível para garantir que a Profissão Militar tenha boa gestão até a próxima

década. Essa importantíssima fidelidade ao pequeno grupo pode conflitar com a lealdade ao Exército, a fé verdadeira e a lealdade à Constituição dos EUA.

Considerando que os laços emocionais e de identidade superarão facilmente a ideia intangível da lealdade aos ideais, esse conflito é raramente resolvido. O economista comportamental Dan Ariely, em seu livro *The Upside of Irrationality* (Publicado no Brasil com o título “*Positivamente Irracional - Os Benefícios Inesperados de Desafiar a Lógica em Todos os Aspectos*”), discute algo chamado “auto-arrebanhar”. Segundo o autor, tomamos decisões com base nas ações que fizemos e nas decisões que tomamos no passado — baseados em nossas ideias sobre quem somos¹⁰. Consultar os altos ideais incorporados na Constituição é demasiadamente difícil, e como o psicólogo Daniel Kahneman observa em sua “lei de menor esforço”: “A preguiça está profundamente enraizada na nossa natureza”¹¹. Poucos norte-americanos leram a Constituição e assimilaram mentalmente os valores e princípios manifestados para utilizar o poder de seu juramento com a finalidade de superar o laço emocional com um colega das Forças Especiais.

No entanto, a lealdade não é apenas uma expressão de emoção. Também é uma função da identidade. Em seu livro *Sociology of Loyalty* (“A Sociologia da Lealdade”, em tradução livre) escreveu que “Nossas lealdades fornecem a identidade”¹². Somos fieis às coisas mais estreitamente vinculadas à nossa identidade. O problema é que, hoje, grande parte da identidade do profissional do Exército está formada sobre a vinculação emocional da lealdade entre combatentes, indo além do campo de batalha. Muito embora precisemos da conexão emocional para

obter o espírito de solidariedade, também precisamos afastarmo-nos dela e reforçar, cuidadosamente, uma identidade que venere a Constituição.

...a lealdade não é apenas uma expressão de emoção. Também é uma função da identidade.

A construção dessa identidade é um processo ao longo da carreira. A doutora Pauline M. Kaurin apresentou uma dissertação na Joint Services Conference on Professional Ethics (A Conferência das Forças Armadas sobre a Ética Profissional) em 2006, dizendo, “Em vez de considerar a identidade como uma posse, a identidade [mesmo para os profissionais do Exército mais antigos] “é algo que uma pessoa se torna no processo de crescimento, deixando aberta a possibilidade de mudar, evoluir e alterar a própria identidade, em resposta às influências e preocupações individuais ou sociais (ou ambos)”¹³.

Como profissionais do Exército, precisamos reconhecer que os elementos-chave de nossa identidade é o nosso juramento em apoiar e defender, demonstrar fé verdadeira e lealdade à Constituição dos Estados Unidos da América. Compartilhar uma ideia centrada na Constituição constrói vínculos mais abrangentes em vez de insulares, porém vínculos mais coesos de combate. Os vínculos forjados para apoiar um ideal, ao invés de forjados durante dificuldades, deixam espaço para mais confiança institucional. Como Michael Wheeler escreveu na *Air University Review*:

[Essa] é uma visão diferente de como a lealdade pode ser inspirada, em uma maneira na qual o objetivo militar de manter a disciplina pode ser atingido junto com a meta social de se ter bons soldados que são, ainda, homens conscientemente morais e refletivos. Esse conceito de lealdade é inspirado pela confiança que reside na integridade moral do comandante¹⁴.

Essa confiança é a fundação da Profissão Militar. Se, propositalmente, construirmos e refinarmos continuamente as identidades centradas no desejo de “estabelecer



O Sgt Richard Grimsley cumprimenta uma menina iraquiana em um centro de controle na região Madain nos arredores do lado oriental de Bagdá, 19 Ago 09.

a Justiça, assegurar [sic] a tranquilidade interna, prover à defesa comum, promover o bem-estar geral, e garantir para nós e para os nossos descendentes os benefícios da Liberdade”¹⁵, nós:

- ◆ Não teremos mais conflitos de lealdade. Uma decisão ou uma ação refletirá nossa fé verdadeira. Se nossos grupos menores agirem contra a Constituição, é esse grupo que é desleal.
- ◆ Entenderemos mais claramente nosso dever de lutar pela excelência em apoiar e defender a Constituição e a missão definida por ela.
- ◆ Não nos perguntaremos como tratar pessoas com respeito, mas reconheceremos que cada pessoa tem um valor intrínseco e que precisamos reconhecer sua dignidade.

◆ Não nos perguntaremos o que significa oferecer serviço abnegado, mas reconheceremos que sentimos uma autorrealização e um valor ao *servir* ao povo americano, em uma profissão singular com perícia individual.

- ◆ Não discutiremos sobre a honra, mas saberemos que é uma reverência para a honestidade, franqueza e a verdade.
- ◆ Nos esforçaremos todos os dias para ter a coragem suficiente para viver esses valores abertamente, com integridade, reconhecendo nossas deficiências, mas mesmo assim, esforçando-nos.

Estamos trabalhando para uma meta alcançável e lutando para sermos profissionais do Exército, dignos de confiança, que juraram apoiar e defender a Constituição dos Estados Unidos da América. ■

Referências

1. Disponível em: <http://www.army.mil/values/>.
2. Simon Keller, *The Limits of Loyalty* (Cambridge University Press, 2007), p. 31; James Connor, *The Sociology of Loyalty* (New York: Springer, 2007), p. 44, 69.
3. Leonard Wong, Thomas A. Kolditz, Raymond A. Millen e Terrence M. Potter, "Why They Fight: Combat Motivation in the Iraq War," *US Army War College's Strategic Studies Initiative* (Carlisle Barracks, PA, 2003). A citação de Marshall está na página 2, e o argumento do autor está na página 19.
4. Walter J. Sowden e David L. Stewart, "The Dilemma of Competing Loyalties in the Profession of Arms," Paper Submission: Fort Leavenworth Ethics Symposium "Applying the Military Ethic Across the Spectrum of Operations" (Fort Leavenworth, KS, 7-10 Nov. 2011), p. 19.
5. Sowden e Stewart, p. 3. Os autores citam o seguinte para apoiar sua alegação: a Baía de Guantánamo, Abu Ghraib (2003), Ten Cel West (2003), Ten Cel Sassaman/Samarra (2004), Pat Tilman (2004); Haditha (Fuzileiros Navais dos EUA em 2005), Campo de Aviação de Bagram (2005), Hamdania (Fuzileiros Navais dos EUA em 2006), Mahmudiyah/Black Hearts (Corações Negros (2006), Operação *Iron Triangle* (2006), Assassinatos do Canal de Bagdá (2007), os incidentes do "Time da Morte" (2010), e o surto dos comandantes antigos (o Exército e da Marinha dos EUA) sendo afastados ao longo do último ano (2011).
6. Inspector General, "Report of Investigation, Lt. Gen. Patrick J. O'Reilly, U.S. Army, Missile Defense Agency," Alexandria, VA, 2 May 2012; Joe Gould, "Germany-based colonel relieved of duty," *Army Times*, 6 Mar. 2011, disponível em: <http://www.armytimes.com/news/2011/03/army-report-finds-toxic-command-climate-zachar-030611w/>.
7. Walter F. Ulmer Jr., "Toxic Leadership: What Are We Talking About?" *Army June* (2012): p. 50.
8. Fred Kaplan, *The Insurgents: David Petraeus and the Plot to Change the American Way of War* (Simon and Schuster: New York, 2013), p. 190. Kaplan elucida esse ponto quando ele observa que "o Gen Bda Peter] Chiarelli não era o tipo que protesta ou se demite. Ele se voluntariou para esse posto, para essa guerra. Valorizava a hierarquia do Exército e seu etos de lealdade. Ele rangeu os dentes sobre Casey quase todos os dias, mas sempre se manifestou em prole e nunca — pelo menos na época — se manifestou contra ele".
9. Sowden e Stewart, p. 18.
10. Dan Ariely, *The Upside of Irrationality: The Unexpected Benefits of Defying Logic* (Harper Perennial: New York, 2010), p. 262.
11. Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (Farrar, Straus and Giroux: New York, 2011), p. 35.
12. Connor, p. 51.
13. Pauline M. Kaurin, "Identity, Loyalty and Combat Effectiveness: A Cautionary Tale," *JSCOPE* (2006), p. 2, disponível em: <http://isme.tamu.edu/JSCOPE06/Kaurin06.html>.
14. Michael O. Wheeler, "Loyalty, Honor, and the Modern Military," *Air University Review*, May-June (1973): p. 4.
15. A Constituição dos Estados Unidos.



Retrato oficial de Dwight D. Eisenhower, na Casa Branca.

(James Anthony Wills)

O Fórum de Empreendedores da Defesa

O Desenvolvimento da Cultura da Inovação

Ten Cel Curtis D. Taylor e
Maj Nathan K. Finney, Exército dos EUA

O Ten Cel Curtis D. Taylor, da Arma de Cavalaria Blindada, está atualmente integrando o Programa de Estudos de Liderança Estratégica Avançada, no Forte Leavenworth, Kansas. Ele serviu como Comandante do 3-66º Regimento Blindado em Paktika, Afeganistão e Grafenwoehr, Alemanha. É mestre em Ciências e Artes Militares, sendo designado para várias comissões ao longo da sua carreira, incluindo rodízios no Iraque e no Afeganistão.

O Maj Nathan K. Finney é estrategista do Exército e ex-oficial da Arma de Cavalaria Blindada servindo atualmente em Washington D.C. Ele era membro fundador do Defense Entrepreneurs Forum (Fórum de Empreendedores da Defesa). Possui títulos de Mestrado em Administração Pública pela Harvard University e pela University of Kansas e o de Bacharel em Antropologia pela University of Arizona. Comissões anteriores incluem rodízios no Iraque e no Afeganistão.

Quando você combina uma cultura de disciplina e uma ética empreendedora, consegue a alquimia mágica do desempenho extraordinário.

—Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (publicado no Brasil com o título *Empresas Feitas para Vencer: Por que apenas algumas empresas brilham?*)

Em uma tarde fria de outubro de 1920, dois jovens oficiais que compartilhavam um apartamento duplex no Forte Meade, Maryland, se reuniram com suas esposas para um jantar

descontraído que provavelmente mudou o rumo da História americana. Por anos, esses dois oficiais defendiam uma opinião impopular e quase herética — que carros de combate, usados com modesto sucesso na Primeira Guerra Mundial, era a chave para a vitória em qualquer guerra terrestre futura na Europa. Os nomes deles eram Cap Dwight Eisenhower e Maj George Patton. Os dois tinham sido criticados pelas suas ideias. No caso de Eisenhower, seu artigo no *Infantry Journal* sobre forças blindadas lhe ganhou uma reprovação dura do chefe da Arma de Infantaria, que lhe assegurou

que sua opinião não ortodoxa lhe garantiria um apogeu de carreira como treinador principal de uma equipe de futebol no Forte Meade¹. Patton causou uma sensação semelhante com uma carta no *Cavalry Journal* defendendo a criação de uma Arma de Carros de Combate independente². Historiadores mais tarde citariam esses artigos como “nada menos do que uma proposta de doutrina de carros de combate para a próxima guerra [...] o que esses dois pretensiosos oficiais de blindados sugeriam alteraria toda a doutrina da guerra terrestre”³.

Seu convidado nessa tarde era uma estrela ascendente no Exército na época chamado Gen [de uma estrela] Fox Connor. Connor conhecera Patton por muitos anos, mas somente agora conheceu o jovem capitão Eisenhower. Após o jantar, os três oficiais e suas esposas foram ao centro de manutenção de viaturas para que o Gen Connor desse um passeio em um carro de combate britânico *Whippet*. O general ficou tão impressionado com Eisenhower e sua opinião sobre o futuro da guerra blindada que lhe convidou, com a insistência de Patton, a ser o seu oficial administrativo de brigada. Umas décadas depois, o Presidente Eisenhower citaria Connor como seu mentor mais importante durante sua longa jornada de tenente até comandante em chefe.

Patton e Eisenhower eram, usando uma frase moderna, inovadores disruptivos. Aplicavam soluções inovadoras e abordagens criativas para um problema original enfrentado pela sua Força Singular (como usar carros de combate efetivamente)⁴. Suas ideias, porém, desafiavam e até ameaçavam as organizações e tradições estabelecidas de suas Armas respectivas. A história da inovação militar mostra que isso não é um fenômeno novo. De fato, a maioria das ideias revolucionárias emerge dos subalternos — que normalmente são incapazes de refinar ou implementar suas inovações dentro da camisa de força da burocracia militar. O que esses inovadores precisam é: um meio de se vincularem entre si para fins de refinar e incubar suas ideias; um fórum para discutir suas ideias; e um mentor simpatizante que possa ajudar-lhes a eliminar os

empecilhos burocráticos e para superar ou controlar a resistência institucional da inovação.

Nossa capacidade de inovar e adaptar-nos às circunstâncias mutantes é uma das grandes vantagens assimétricas das Forças Armadas dos EUA. Uma grande quantidade da inovação dentro das Forças Singulares veio de pessoas ligadas à Instituição, particularmente dos postos subalternos — gente que vê problemas no nível tático e pode criar e compartilhar soluções inovadoras. Os inovadores internos que implementam com êxito suas ideias geralmente as desenvolvem e refinam por meio de redes informais, periféricas às pessoas com quem trabalham diariamente. Essas redes proporcionam apoiadores energéticos e uma área onde erros não têm consequências negativas.

Quase um século depois de Eisenhower e Patton desafiarem os dogmas da sua época, continuamos a observar um processo semelhante. Militares jovens e energéticos estão saindo de mais de uma década de conflito cheios de ideias e armados com a autonomia que descobriram em um campo de batalha complexo. Muitas inovações que provaram ser essenciais para nossos sucessos no Iraque e no Afeganistão — desde adaptações de viaturas que protegem soldados contra dispositivos explosivos improvisados até programas de software que varrem grandes quantidades de relatórios de informações — eram, de fato, desenvolvidos por oficiais subalternos e sargentos inovadores servindo nas linhas de frente. Esses eram os inovadores do campo de



Militares da 1ª Brigada de Combate da 1ª Divisão de Cavalaria realizam tiro com carros de combate na base do Exército Grafenwoehr, durante o exercício de adestramento multinacional, *Combined Resolve II*, 10 Jun 14.

Cap John Farmer, 1ª Brigada de Combate, 1ª Divisão de Cavalaria

batalha que, aos poucos, ajudaram o Exército a adaptar-se a uma situação em constante evolução na linha de frente.

À medida que retirarmos nossas forças engajadas nos atuais conflitos, os comandantes, acostumados a ter uma grande autonomia e flexibilidade quando desdobrados, encontrarão menos oportunidades para a inovação. Precisamos incentivar e armar essas pessoas dinâmicas e idealistas, se não, teremos dificuldade em mantê-los nas fileiras. Precisamos facilitar sua criatividade e aproveitar sua inovação, em vez de desmerecê-los e perder suas ideias. Em vez de esperar passivamente que esses inovadores desenvolvam suas ideias, temos de ajudá-los a formar redes entre si, fora do sistema burocrático. Precisamos incentivar a criação e o uso dos mecanismos que ajudem os inovadores a vincular e colaborar, a encontrar críticas construtivas sobre suas ideias e a desenvolver estratégias viáveis de implementação.

O Desenvolvimento de uma Cultura de Inovação

Uma análise sobre inovação militar da RAND Corporation [instituição de pesquisa e consultoria — N. do T.], de 1999, patrocinada pelo Exército dos EUA, usou estudos de caso para tentar compreender como forças militares melhoravam a eficácia no campo de batalha⁵. O estudo determinou que a necessidade militar, por si só, é insuficiente para produzir inovações bem-sucedidas. Os fatores sociais e ambientais adequados precisam estimular soluções inovadoras além da força gravitacional das burocracias das quais eles emergem. Se, segundo Platão, a necessidade é a mãe da inovação, então uma cultura organizacional que incentiva a inovação deve tornar-se o seu pai⁶. A criação da cultura certa para a inovação será essencial para superar os desafios enfrentados pelo Exército conforme entramos em um ambiente pós-guerra de diminuídos recursos fiscais e aumentada incerteza global e estratégica.

Uma cultura da inovação só pode emergir dentro de uma burocracia se houver um mercado viável para ambas, a criação e a incubação de ideias, bem como um lugar seguro para tentativa e erro. Ideias precisam de um lugar onde possam germinar no nível de praticante e depois passar por um processo de avaliação pelos pares, onde são refinadas e desenvolvidas. Na comunidade empresarial, as incubadoras de criação de pequenas

empresas como Techstars, o Harvard Innovation Lab e a *d.school* do Stanford Institute of Design proporcionam essa função para novas ideias empresariais⁷. Eles fornecem um processo rigoroso, mas flexível, para a geração, refinamento e escolha de boas ideias de negócios, antes de serem apresentadas aos capitalistas de risco para investimento e ação.

O Departamento de Defesa não tem um processo semelhante a essas empresas que ajudam iniciantes. Embora muitos superiores reconheçam que nossas melhores ideias frequentemente surgem do nível básico de execução, a realidade é que muitos poucos inovadores nesse nível possuem o tino burocrático e a experiência prática para transformar uma boa ideia em uma mudança programática, dentro da maior instituição burocrática da nação. O que esses inovadores precisam é um mecanismo — independente da burocracia — que forneça um lugar seguro para refinar e incubar essas ideias, conforme elas emergem.

O Fórum de Empreendedores da Defesa

A partir de 2013, um desses mecanismos, o Defense Entrepreneurs Forum, foi desenvolvido, financiado e executado completamente por oficiais subalternos de todas as Forças Singulares⁸. Concebido como um fórum baseado na internet que estimulou a presença de pessoas, anualmente, com o intento de promover a inovação dentro do Departamento de Defesa, ele tem crescido em um movimento de muita diversidade. Seus membros variam desde sargentos até o generalato. Eles vêm de todas as Forças Singulares, e incluem civis da indústria da Defesa⁹. O Fórum patrocinou sua primeira conferência anual entre 12 e 14 de outubro de 2013, na Booth School of Business da University of Chicago. Mais de cem homens e mulheres de vários postos e idades, e de todas as quatro Forças Singulares, se reuniram para discutir a inovação e propor soluções criativas para os desafios enfrentados pelo Departamento de Defesa. A conferência de três dias incluiu uma série de discursos programáticos por inovadores bem-sucedidos do Departamento de Defesa e do setor privado. Experiências inspiradoras de diretores executivos de pequenas empresas e de inicializações de empresas da internet foram seguidos por propostas para soluções criativas de problemas institucionais complexos, como a prevenção de suicídios e melhoria nos processos de



DEFENSE ENTREPRENEURS FORUM

HOME ABOUT US DEF CONFERENCE DEFIX WHITEBOARD DEF INITIATIVES

DEF is an independent group of emerging defense leaders that strive to solve national security problems from the bottom-up by exposing Defense professionals to the techniques and experiences of civilian innovators and social entrepreneurs.

DEF Innovation Competition
Have an idea that could improve National Security?
[CLICK HERE](#)
\$5000 in prizes available

Read our Blog

If You Give an Engineer a Toy: Building a Better Command Center
6 MONTHS AGO

Why the Defense Entrepreneurs Forum Matters: Peripheral Networks & Innovation
7 MONTHS AGO

The Athena Project - A Roundup of Our Waterfront Event
7 MONTHS AGO

[Get Updates from Us!](#)

aquisição. No último dia, os participantes receberam a oportunidade de tentar vender suas ideias inovadoras a um painel composto de capitalistas de risco e um oficial militar superior. Embora a conferência fosse um sucesso, seu verdadeiro valor foi a criação de redes informais entre uma nova geração de empreendedores militares. Essas redes continuarão a fomentar uma cultura de inovação por todo o Departamento de Defesa.

Por que o Fórum de Empreendedores da Defesa é Importante

O Fórum se apoia em uma base bem estabelecida formada por militares que tiram proveito dos contatos informais para melhorar sua Força. Considere, por exemplo, a *Militärische Gesellschaft*, “uma sociedade de voluntários para discutir assuntos militares” fundada por Gerhard von Scharnhorst no início do século XIX¹⁰. Ele visualizava que tal sociedade proveria, aos profissionais inteligentes e energéticos, um meio para avançar seu conhecimento sobre a arte da guerra. Os componentes da sociedade desenvolviam:

- ◆ soluções escritas para problemas propostos;
- ◆ mecanismos para prevenir a imparcialidade, objetivando evitar interferência ou supressão de propostas verídicas, mas problemáticas;
- ◆ uma comunidade que aproveitaria o talento de subalternos e a experiência do nível superior¹¹.

O Fórum não foi formado como uma cópia da *Militärische Gesellschaft*, embora muitas de suas metas fossem semelhantes. Os formuladores do Fórum também pretendiam construir uma comunidade que pudesse apoiar o desenvolvimento de promissores jovens inovadores. O propósito era incentivá-los a permanecer engajados com seu ofício e aprofundar-se para obter conhecimento pessoal e profissional.

Muito de nosso tempo como profissionais militares é consumido por nossos trabalhos. Não obstante, alguns buscam maneiras de ir além das atividades cotidianas para entender a verdadeira natureza da guerra. Buscamos formas de desenvolver nós mesmos para que possamos desempenhar nossa parte em satisfazer as necessidades da nossa Nação. Os mecanismos como a *Militärische Gesellschaft* e o Fórum de Empreendedores

da Defesa fornecem uma saída para tal autoaperfeiçoamento. Ao mesmo tempo, eles nos vinculam mais estreitamente com redes de pessoas que podem nos ajudar ao longo do caminho de desenvolvimento, ajudando-nos a melhorar nossa profissão e nós mesmos.

Superando a Resposta "Anticorpo" da Inovação

Em 1902, um jovem oficial da Marinha dos EUA servindo no Extremo Oriente topou com uma técnica britânica para prover fogos diretos e contínuos a bordo do convés de um navio em movimento¹². O nome dele era Capitão-Tenente (CT) Sims. Antes disso, os atiradores navais dos EUA esperavam pelas condições do mar para reajustar a elevação dos canhões, e eles sincronizavam o disparo desses da melhor forma que podiam. Ao reconhecer a importância da capacidade de disparar continuamente, Sims aprendeu todo o possível sobre a técnica britânica. Ele enviou seus achados para a liderança da Marinha, fornecendo, ao total, 13 relatórios escritos, conforme ia refinando gradualmente sua técnica. Depois do relatório final, o Gabinete de Material Bélico respondeu com uma mensagem concisa, dizendo que mostrara decididamente que suas técnicas eram impraticáveis. Não dissuadido, Sims persistiu e, no final, enviou uma carta ao Presidente Theodore Roosevelt. Felizmente para CT Sims, Roosevelt era um entusiasta naval e estava buscando ativamente formas de promover o poder marítimo dos EUA no exterior. Ao mesmo tempo em que salvou CT Sims de uma corte marcial quase certa das mãos da Marinha, o Presidente Roosevelt exigiu uma prova objetiva das técnicas do tiro a longa distância da Marinha. Em resumo, a prova mostrou a necessidade de adaptar a técnica do CT Sims, e o jovem oficial foi designado "inspetor de tiro ao alvo" para a Escola de Técnica de Tiro Naval. Por meio do uso astuto de competição durante o adestramento, ao longo de vários anos, CT Sims instituiu a prática de "pontaria de visada contínua" por toda a Marinha dos EUA — que, sem dúvida, teve uma grande influência sobre sua capacidade de enfrentar a Marinha alemã no Atlântico Norte no início da Primeira Guerra Mundial.

Ter capitães-tenentes correspondendo-se diretamente com seu comandante em chefe sobre problemas relacionados com sua Força Singular não representaria um método desejável de reforma institucional. Não obstante, o exemplo do CT Sims mostra que nossas melhores ideias frequentemente são encontradas nos

escalões mais baixos da organização, onde profissionais mais novos enxergam as consequências da ineficiência diariamente. A burocracia, apesar das melhores intenções de pessoas bem-intencionadas, reagirá frequentemente a essas interrupções disruptivas com um tipo de "resposta anticorpo" porque as inovações ameaçam naturalmente a especialização e as eficiências que fazem essa burocracia estável e bem-sucedida. Então, a solução não é enviar cartas ao presidente, mas estabelecer redes periféricas como o Fórum de Empreendedores da Defesa, onde ideais podem ser desenvolvidas, refinadas e criticadas — e, às vezes, rejeitadas — até surgirem os melhores pensamentos em um mercado competitivo de ideias. Incubadas suficientemente, propostas que ocorreram dessa maneira podem então influenciar decisões programáticas dentro da instituição.

...esse fórum facilita o estabelecimento de relações e proporciona oportunidades para discussão...

Ao contrário do Vale do Silício, onde o mercado fornece apoio de desenvolvimento para as iniciativas de empresas inovadoras, nenhum apoio semelhante existe para a inovação militar. Para continuar a prosperar em um mundo complexo, as Forças Armadas precisam manter profissionais dedicados que podem promover mudança dentro da organização. O Fórum de Empreendedores da Defesa busca ser um entre vários órgãos comprometidos com esse esforço. Criado, financiado e gerenciado completamente por oficiais subalternos, fora de seus deveres oficiais, essa organização visa apoiar os desejos de seus integrantes dentro de suas áreas de especializações, não para criar ligações pessoais visando obter acesso aos contratos governamentais, nem tão pouco para advogar em prol dos interesses setoriais dentro do orçamento da Defesa. Por exemplo, no fim de semana em Chicago foram apresentadas algumas soluções, tais como:

- ◆ O desenvolvimento de uma aplicação para a prevenção de suicídio;

- Uma ferramenta de avaliação da mídia social para a instrução militar profissional;
- Uma abordagem inovadora para certificar enfermeiros militares no tratamento de pacientes.

Embora nem todas essas soluções possam ser implementadas com tanto sucesso quanto a revolução na artilharia naval de Sims, os mecanismos e as relações criadas continuarão a apoiar as ideias que apresentem a melhor viabilidade.

O Fórum de Empreendedores da Defesa não é um lugar onde militares podem reclamar e deplorar os problemas do dia a dia. Em vez disso, este fórum facilita o estabelecimento de relações e proporciona oportunidades para discussão — que as pessoas criativas e comprometidas precisam para desenvolver suas ideias e formar contatos valiosos para a implementação futura. O Fórum é, basicamente, uma incubadora para criar internamente a inovação. Apoia militares, trabalhando para prover soluções viáveis para problemas verdadeiros, onde e como puderem. Além disso, os empreendedores prospectivos podem recorrer ao conhecimento e à experiência dos inovadores mais experientes que podem ajudá-los a desenvolver abordagens práticas para implementar suas ideias, dentro do contexto de uma burocracia céptica.

Conclusão

A natureza burocrática das nossas Forças Armadas é útil para prover a defesa comum e tem sido suficientemente assim por mais de 200 anos. Infelizmente, essa burocracia pode limitar severamente a inovação. Semelhante a muitas redes periféricas do passado, o Fórum de Empreendedores da Defesa buscou proporcionar aos seus participantes um ambiente livre dos ônus burocráticos e sem restrições de áreas para estudos. Esse tipo de ambiente deve ser replicado em outros locais para apoiar a criação de uma cultura de inovação, onde ideias complementam a burocracia institucional existente. Dentro dos seus limites flexíveis, o Fórum proporciona um centro de inovação, onde empreendedores autoidentificados podem apoiar um ao outro pelas redes periféricas informais. O Fórum é autônomo e livre de interesses setoriais, provendo um ambiente adaptativo, sem custo e onde erros não têm consequências negativas. Enfim, um lugar onde ideias podem ser discutidas, experimentos podem ser formulados e provados e empreendimentos podem ser descartados se não apropriados, permitindo, então, que os empreendedores possam avançar com soluções úteis ao Departamento de Defesa. ■

Referências

1. Edward Cox, *Grey Eminence: Fox Connor and the Art of Mentorship* (AUSA Institute of Land Warfare, 2010), p. 11-12.
2. George S. Patton, "Comments on the Cavalry Tanks", *Cavalry Journal*, July 1921.
3. Carlo D-Este, *Eisenhower: A Soldier's Life* (New York: Henry Holt and Company, LLC, 2002), p. 151-152.
4. Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston, MA: Harvard Business School, 1997).
5. Um *briefing* documentado pela RAND, preparado pelo Exército dos EUA, *Predicting Military Innovation*, por Jeffrey A. Isaacson, Christopher Layne e John Arquilla (Washington, DC: RAND Arroyo Center, 1999), disponível em: http://www.rand.org/pubs/documented_briefings/DB242.html.
6. Este provérbio origina-se da citação, "um criador verdadeiro é a necessidade, que é a mãe da nossa invenção," Platão, *The Republic*, Robin Waterfield, tradutor, (Oxford: Oxford University Press, 1998), p. 59.
7. Informações sobre essas organizações estão disponíveis em: <http://www.techstars.com>, <http://i-lab.harvard.edu> e <http://dschool.stanford.edu>.
8. Nathan K. Finney, Jeff Gilmore, Benjamin Kohlmann e Lindsay Rodman, "Fostering Military Entrepreneurs," *Armed Forces Journal*, August 2013, disponível em: <http://www.armedforcesjournal.com/fostering-military-entrepreneurs/>.
9. Visito site do Defense Entrepreneur Forum em: <http://defenseentrepreneurs.org>. Convidamos inovadores a reunirem conosco na reunião de 2014 do Defense Entrepreneurs Forum na University of Chicago, 24 a 26 de outubro de 2014.
10. Charles E. White, *The Enlightened Soldier: Scharnhorst and the Militärische Gesellschaft in Berlin, 1801-1805* (Westport: Praeger, 1988), p. 30.
11. *Ibid*, p. 31, 49.
12. Os autores são gratos ao Comandante de Fragata B.J. Armstrong por seu apoio e trabalho pessoal sobre William Sims e a revolução de pontaria. Mais informações sobre seu trabalho podem ser encontradas no U.S. Naval Institute, disponível aqui: <http://blog.usni.org/2012/06/08/a-junior-officer-and-a-discovery>.



Cadetes aprenderam sobre a culinária, a cultura e os idiomas locais, durante visita à Tailândia, em 2013. Ensinarão inglês a crianças de idade escolar usando jogos como uma ferramenta para reforçar o vocabulário.

Comando de Cadetes do Exército dos EUA.

Cadetes Envolvidos no Poder Terrestre Estratégico Como Administrar o Talento que Necessitamos

Ten Cel Adrian T. Bogart III e
Cap J.D. Mohundro, Exército dos EUA

O Ten Cel Adrian T. Bogart III é, atualmente, o Subchefe do Grupo de Planejamento do Comandante do TRADOC (Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA). É formado em Engenharia Civil pelo Virginia Military Institute e é oficial das Forças Especiais com vários desdobramentos em combate. O Ten Cel Bogart é membro da “Mão Afegã” (uma iniciativa do Conjunto de Chefes de Estado-Maior que coloca peritos, especialmente treinados, em posições de importância estratégica para incrementar a interoperabilidade entre os afegãos e a Força Internacional de Assistência à Segurança [ISAF]). É, ainda, habilitado em vários idiomas e tem experiência regional no Comando Central dos EUA, no Comando Europeu dos EUA e no Comando Sul dos EUA.

O Cap J.D. Mohundro é estrategista do Grupo de Planejamento do Comandante do TRADOC. É oficial de logística, formado em Ciências Biomédicas pela Texas A&M University, tendo conhecimento geral dos idiomas árabe e espanhol e experiência regional no Comando Central dos EUA.

O conceito emergente de Poder Terrestre Estratégico se refere à aplicação do poder terrestre para realizar os objetivos de segurança nacional ou multinacional abrangentes¹. O Exército está desenvolvendo sua abordagem para empregar o poder terrestre como um exército capaz de operar em qualquer parte do planeta e regionalmente engajado. Por meio de forças regionalmente alinhadas que proporcionam aos comandantes combatentes capacidades para missões regionais, o Exército irá tomar a iniciativa de estabelecer contato e manobrar estrategicamente com seus parceiros, conforme declarado no Manual de Campanha 3-22 — *Apoio do Exército na Cooperação de Segurança (FM 3-22 — Army Support to Security Cooperation)*:

Seja ao fornecer assistência humanitária no Sudeste da Ásia, ao prover equipes móveis de treinamento na África ou ao desenvolver a interoperabilidade com parceiros europeus e organizações de segurança regional, o Exército, como parte da Força conjunta, conduz atividades de cooperação de segurança para ajudar a formar o ambiente (e evitar que situações instáveis se agravem até se tornarem um conflito), em apoio aos comandantes combatentes e para atingir os objetivos de segurança nacional².

Com essa tela de fundo, quais capacidades serão necessárias para os comandantes em todos os níveis do Exército? Como o Exército pode desenvolver comandantes que serão bem-sucedidos na aplicação do Poder Terrestre Estratégico? A resposta é começar o mais cedo possível na carreira dos oficiais. O oficialato futuro do Exército precisa obter habilidades essenciais como cadetes, quando a educação pode formar uma fundação na ciência, tecnologia, engenharia, matemática, idiomas e culturas mundiais. Cadetes precisam usar essas habilidades, desde o início de suas carreiras.

Para administrar o talento que vai precisar, o Exército deve perguntar-se de que forma a educação, a experiência e a instrução, durante a universidade, irão preparar os cadetes para aplicar o Poder Terrestre Estratégico como oficiais. O próprio conceito de Poder

Terrestre Estratégico pode orientar a resposta de como se deve preparar os oficiais durante seus estudos de graduação e seus anos iniciais de serviço. O Exército já vem adotando algumas medidas para preparar novos tenentes para designações futuras, mas deve melhorar a forma de como recruta seus estudantes e como administra suas carreiras como oficiais.

Em agosto de 2013, o Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (TRADOC), o Comando do Exército dos EUA na África (USARAF) e o Comando de Cadetes do Exército dos EUA acordaram um programa específico com o objetivo de prover conhecimento cultural e desenvolvimento de liderança a um grupo de cadetes. O novo plano contou com a participação de três cadetes do ROTC [*Army Reserve Officers' Training Corps* – um programa que forma oficiais nas universidades particulares do país — N. do T.] e de oficiais do USARAF especializados. Tais oficiais acompanharam os cadetes em viagens ao Lesoto, Zâmbia, Djibuti, Uganda e Itália. Segundo o Maj Christopher D. Sturm, graças à ligação de Programas Internacionais do Exército com o USARAF, as habilidades, as experiências e o conhecimento cultural obtidos pelos cadetes proporcionaram uma base importante para operações futuras³. Sturm disse, “No final, nosso Exército se torna mais forte nos prazos curtos e longos, devido a engajamentos como esse”⁴. A Missão de Instrução de Cadetes no Exterior (*Cadet Overseas Training Mission*) é um pequeno exemplo de como cadetes podem obter experiências que irão prepará-los para aplicar o Poder Terrestre Estratégico em futuro breve, o que recomenda que tais programas devam ser mantidos e ampliados.

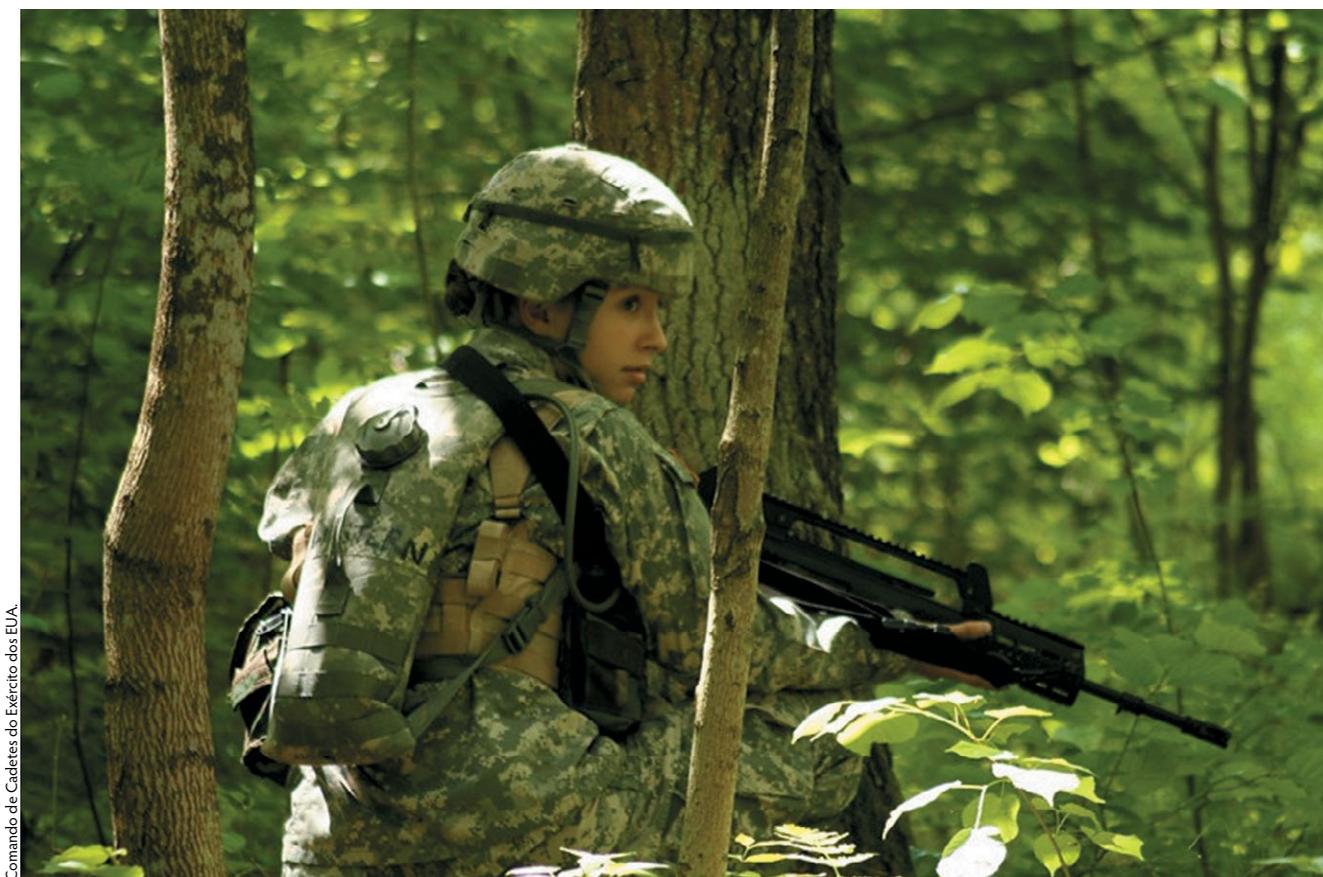
Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática

Há muito espaço para melhorias na abordagem do Exército com relação ao recrutamento e a instrução de cadetes, pois isso pouco se alterou nos últimos 20 anos. O programa de ROTC deve atrair os melhores estudantes e garantir que o Exército receba o melhor retorno de investimento possível. Atualmente, o principal incentivo é o fornecimento de bolsas de estudos

universitárias, mas cursos nas áreas de especialização não são garantidos. Além da sua área de estudo escolhida, os cadetes cumprem o currículo escolar do ROTC do Exército. Perto do final do último ano, são designados a uma Arma básica, junto com todos os outros cadetes próximos à formatura. O critério para a designação das Armas normalmente não é relacionado com seu campo de estudo. Um engenheiro mecânico pode ser designado ao Serviço de Transporte ou um especialista em História pode ser designado como engenheiro. Segundo um relatório na *AUSA [Association of the United States Army] News*, o Exército já aumentou sua ênfase no recrutamento de jovens para o ROTC com prática na ciência, tecnologia, engenharia e matemática (conhecido como STEM)⁵. No site de recrutamento www.goarmy.com, a única evidência disso é que estudantes potenciais podem encontrar um *link* que permite que vejam nomes de carreiras técnicas disponíveis no Exército⁶.

Várias oportunidades existem para se obter diplomas avançados de formação civil no Exército dos EUA.

Essas oportunidades são conseguidas por meio de bolsas de estudos, designações com o objetivo de ampliar o conhecimento e transferências funcionais. O Exército se esforça muito para garantir que os oficiais designados para áreas profissionais como gestão financeira, operações de cadeia de fornecimento e relações internacionais obtenham a preparação acadêmica necessária. Infelizmente, a primeira chance que os oficiais têm para empregar essas disciplinas profissionais ocorre nos quarto e sétimo anos das suas carreiras, sendo que tais oportunidades ocorrem após o serviço obrigatório, para os oficiais que obtiveram seus títulos de graduação com bolsas de estudos do ROTC. Desta forma, qualquer graduado dos STEM teria de estender seu serviço militar para usar as habilidades que o Exército quer que eles tenham⁷. O modelo do Exército proporciona, assim, um desestímulo aos estudantes dos STEM porque está em conflito com a natureza de suas futuras carreiras. É provável que o modelo neutralize os benefícios potenciais para os estudantes e para o Exército.



Comando de Cadetes do Exército dos EUA.

Uma cadete pratica tática e manobras como parte de uma missão de Entendimento Cultural e Proficiência em Idiomas na Lituânia, em 2013. Os cadetes participaram de adestramento com as Forças Armadas da Lituânia, deram aulas de conversação de inglês, ajudaram em projetos de envolvimento comunitário e aprenderam sobre a cultura, os valores e os idiomas locais.



Comando de Cadetes do Exército dos EUA.

Militares romenos e cadetes do ROTC do Exército dos EUA estudam um mapa de terreno em preparação para instrução de navegação terrestre durante a missão de Entendimento Cultural e Proficiência em Idiomas na Romênia, em 2013.

Imagine que você é um estudante de Ciência da Computação em uma universidade respeitada nos EUA. Suas habilidades terão alta demanda logo que se formar, e seu salário no setor privado poderia ser substancial. Imagine, ainda, que você tem interesse no serviço militar, e também gostaria de receber uma assistência financeira durante o curso da universidade. Com o modelo atual, se aceitar uma bolsa de estudos do ROTC, dentro dos campos de estudos dos STEM, e conseguir seu diploma, passará os primeiros quatro anos no Exército substituindo seu recém-adquirido conhecimento universitário pelo conhecimento sobre pontaria de carros de combate, operações de zona de concentração ou logística. Após quatro anos, você terá esquecido a maioria do conhecimento técnico que aprendeu na universidade, ou ele terá tornado-se obsoleto, ou ambos. O Exército não se preocupará com esse assunto porque continuará a contratar serviços terceirizados para administrar seus sistemas e redes informatizadas. O Exército defende, da boca para fora, a necessidade

de recrutar estudantes com a perícia dos STEM, mas com a forma fragmentada em que gerencia suas carreiras, o Exército desperdiça o talento que consegue recrutar e o dinheiro que investe nas bolsas de estudos.

Em vez disso, o Exército deve enquadrar suas bolsas de estudos destinadas ao ROTC dentro de um novo modelo de planejamento de carreira. Em vez de oferecer bolsas de estudos dos STEM independentemente de qualquer plano de carreira, o Exército deve desenvolver um sistema de planejamento de carreira com uma trajetória contínua, a partir da universidade. Deve, ainda, levar em conta os talentos e os interesses do cadete, anos antes de designá-lo a uma Arma. Em vez de interromper o desenvolvimento da perícia do cadete ao colocar os graduados dos STEM em papéis típicos para quatro ou sete anos, e depois oferecê-los oportunidades técnicas, o Exército precisa desenvolver seus oficiais dos STEM em um plano contínuo de educação e carreira, começando como cadetes e continuando como tenentes.



Comando de Cadetes do Exército dos EUA.

Cadetes em uma missão de Entendimento Cultural e Proficiência em Idiomas no Togo durante visita à Rainha Essoham de Pya, que governa oito aldeias, incluindo a sua própria, e é uma de nove líderes subordinados ao governador da região de Kara. Discutiram vários assuntos médicos que afetam sua aldeia, como a malária e o HIV.

Em setembro de 2013, o Comando de Cadetes do Exército dos EUA reportou que tinha concedido 348 bolsas de estudos com valor de US\$ 8,4 milhões⁸. Essas bolsas eram, sem dúvida, oferecidas a alguns dos melhores e mais inteligentes estudantes novatos dos Estados Unidos — acadêmicos, atletas e líderes. A média da SAT (*Scholastic Aptitude Test*) [exame para entrar na faculdade — N. do T.] para todos os recipientes da bolsa do Exército era mais de um desvio padrão acima da média nacional⁹. No entanto, a proporção dos especialistas dos STEM recebendo a bolsa permaneceu baixa (estimada aproximadamente em 20% ou menos do total)¹⁰.

Sem meias palavras, os fundamentos básicos de manobras de Infantaria mudaram pouco ao longo do

tempo. Da mesma forma, as ferramentas necessárias para liderar um pelotão de transporte mudaram pouco. O Exército não precisa de gestores financeiros da Wharton School [of Business] para preencher esses papéis. Precisa de gestores financeiros da Wharton School para preencher os papéis de gestão financeira.

Para melhorar o uso das bolsas de estudos dos STEM do Exército, os estudantes da escola secundária ainda devem concorrer nacionalmente. Os estudantes escolhidos ainda devem concentrar-se em sua disciplina em uma faculdade da sua escolha, ou a do Exército, dependendo de como o programa foi providenciado. Ao se formarem, novos tenentes devem ser designados a uma Arma básica de combate

por não mais de uns anos, para “aprender sobre o Exército”. Depois desse tempo — e mais importante, antes das habilidades essenciais dos STEM poderem atrofiar ou virar obsoletas — os tenentes devem ser transferidos a uma outra Arma ou especialização que corresponda com seu conhecimento dos STEM. Os formados em bioquímica, por exemplo, devem ser designados às unidades de defesa química, biológica, radiológica e nuclear. Os cientistas da computação devem ser designados às unidades cibernéticas. Os engenheiros de materiais devem ser designados para a pesquisa e desenvolvimento. Essas posições devem ser adaptadas ao talento, em vez de serem preenchidas pela abordagem normal de inserir uma pessoa disponível para satisfazer as necessidades imediatas do Exército.

Alguns do Alto Comando do Exército disseram que a instituição precisa de oficiais altamente qualificados para lutar e vencer as guerras tecnologicamente avançadas de hoje e do futuro. Se isso é a verdade, a Força precisa de uma forma melhor de recrutar e usar o talento desejado. Usar a mesma abordagem de sempre e esperar por resultados diferentes não vai funcionar.

Idiomas e Cultura

Os princípios centrais do Poder Terrestre Estratégico são forças regionalmente alinhadas e uma ênfase na interação humana na guerra. São imperativos o recrutamento e a instrução efetivos do talento para as forças regionalmente alinhadas, e entre as capacidades necessárias mais importantes são as habilidades em idiomas e cultura estrangeiros. Considerando que a maioria do talento do futuro próximo do Exército é, ou logo será, matriculada em instituições de ensino superior em tempo integral, faz sentido selecionar estudantes que já sabem ou estão estudando idiomas e culturas. Os melhores alunos de idiomas e falantes não nativos de qualquer língua são aqueles que começaram a aprender línguas adicionais quando eram jovens e mantiveram suas capacidades pelo uso e estudo contínuos.

Atualmente, o Exército não busca identificar futuros tenentes com habilidades, nem até com aptidão, em idiomas estrangeiros. Conforme nos reposicionamos depois de duas longas campanhas, o conceito de Poder Terrestre Estratégico pode orientar-nos a corrigir essa falha. O Exército deve exigir, ou pelo menos incentivar, que todos os cadetes que buscam uma comissão



Comando de Cadetes do Exército dos EUA.

Cadetes do Exército dos EUA participaram de treinamento físico com cadetes do Togo, em Paya, 2013.

recebam aulas de línguas estrangeiras, enquanto matriculados no ROTC. Próximo da graduação, o Exército deve administrar um exame de proficiência em idioma estrangeiro, podendo usar os resultados para designar oficiais para unidades regionalmente alinhadas, onde podem usar suas capacidades linguísticas imediatamente. Da mesma forma que aqueles formados nos STEM, o Exército deve garantir que os tenentes com capacidades em idiomas possam usá-las antes de começarem a esquecer. Essa prática seria um exemplo da gestão verdadeira de talento. Aqueles que possuem facilidades com idiomas precisam de oportunidades contínuas de viagens e de estudo para manter suas habilidades linguísticas atualizadas, pois as capacidades em idiomas estrangeiros são perecíveis. Se o Exército espera ter oficiais — e não apenas terceirizados — que possam apoiar a nova função de combate de engajamento com habilidades linguísticas necessárias, deve repensar como administra os programas de idiomas estrangeiros.

A administração do exame de proficiência em idioma estrangeiro aos cadetes é conveniente para o Exército porque os departamentos do ROTC, nas faculdades e universidades, têm acesso ao exame. O exame já é financiado. O Regulamento do Exército 11-6 — *Programa de Idiomas Estrangeiros do Exército (AR 11-6 — Army Foreign Language Program)*, de 2009, autoriza o exame e os monitores para aplicação do teste estão disponíveis.

... seus comandantes precisam de um entendimento de diferentes culturas...

Além dos idiomas necessários para engajar e interagir com parceiros das nações anfitriãs, o Exército percebeu que seus comandantes precisam de um entendimento de diferentes culturas, História e várias características locais e regionais. O incentivo do estudo da História é uma forma para prover esse tipo de conhecimento, mas o requisito para os cadetes do ROTC consiste em uma única matéria de História Militar.

Os programas como o “Programa de Entendimento Cultural e Proficiência em Idiomas” do ROTC ajudam

estudantes a obter especialização regional e outros programas de estudo no exterior estão disponíveis. O Exército pode se beneficiar ao desenvolver mais Aspirantes a Oficial por meio de um estudo profundo de certas culturas e idiomas e, logo, designar os recém-formados para as regiões estudadas.

O Comando de Cadetes do Exército dos EUA já começou a oferecer instrução de cooperação em segurança como parte de uma ênfase maior em idiomas, especialização regional e culturas diversas. Cada ano, até 1.400 cadetes recebem a oportunidade de participar em eventos de instrução de três semanas com Forças Armadas de nações anfitriãs. Equipes de 10 cadetes proporcionam instrução básica em inglês, participam em exercícios de treinamento médico e incorporam-se no adestramento de unidades. Os cadetes aprendem a apreciar os desafios de diferenças culturais e de barreiras linguísticas e muitos relembram essa instrução como um evento que alterou suas carreiras e vidas.

Um comandante de pelotão de Infantaria, por exemplo, com a capacidade básica de falar francês ou árabe — que obtivera crédito acadêmico para um curso de estudos regionais ou programa de estudos no exterior, talvez no Marrocos — seria inestimável a um comandante de batalhão conduzindo uma missão de assistência às forças de segurança no Norte da África. O Exército pode garantir que haja centenas de novos oficiais entrando com esses tipos de capacidades a cada ano.

O Estado Final

Ciência, Tecnologia, Engenharia, Matemática, idiomas e especialização cultural serão habilidades centrais para oficiais do Exército no futuro próximo. O Exército precisa preparar seus oficiais para aplicar o Poder Terrestre Estratégico começando quando eles são cadetes e continuando até suas primeiras designações como tenentes. Uma concentração nos STEM é imperativo para que o Exército obtenha habilidades técnicas. Os sistemas de Comando de Missão baseados na cibernética, locais de instrução baseadas na internet, comunicações por satélite e até serviços administrativos básicos são as ferramentas técnicas de um exército expedicionário. A proficiência em pelo menos um idioma a mais será essencial — até o nível de 1+ (capacidade de participar de conversas previsíveis cara a cara e satisfazer exigências sociais

limitadas) de proficiência no idioma falado pode ajudar comandantes a interagir com parceiros da nação anfitriã. O conceito de Poder Terrestre

Estratégico é ideal para orientar como o Exército deve preparar seus oficiais durante seus estudos de graduação e seus anos iniciais de serviço. ■

Referências

1. Para a definição completa de Poder Terrestre Estratégico, veja U.S. Army Training and Doctrine Command, Strategic Landpower Task Force white paper por Raymond T. Odierno, James F. Amos e William H. McRaven, "Strategic Landpower: Winning the Clash of Wills" (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office [GPO], 2013), disponível em: <http://www.tradoc.army.mil/FrontPageContent/Docs/Strategic%20Landpower%20White%20Paper.pdf>.
2. Field Manual (FM) 3-22, *Army Support to Security Cooperation*, (Washington, DC: GPO, January 2013).
3. Terysa M. King, "Cadet Overseas Training Mission Furthers U.S. Army Africa Efforts," Army Public Affairs website, News Front Page, 20 Aug. 2013, disponível em: http://www.army.mil/articled/109579/Cadet_Overseas_Training_Mission_furthers_U_S_Army_Africa_efforts/.
4. Ibid.
5. "Future Army Leaders Train Today for 'Uncertain Times,'" *AUSA [Association of the United States Army] News archives online* (November 2012), disponível em: <http://www.ausa.org/publications/ausanews/archives/2012/11/Pages/FutureArmyleaderstraintodayfor%E2%80%98uncertaintimes%E2%80%99.aspx>.
6. Disponível em: www.goarmy.com.
7. Ibid.
8. Dados dos candidatos e das concessões das bolsas de estudos do Comando de Cadetes do Exército dos EUA para estudantes no último ano de escola secundária no ano acadêmico 2013.
9. Dados para 2013 calculados pelo autor com base em "Data: SAT (Scholastic Aptitude Test) Program Participation and Performance Statistics," no site *College Board*, disponível em: <http://research.collegeboard.org/programs/sat/data>.
10. Dados completos sobre a bolsa de estudos do ROTC do Exército para o ano acadêmico 2013-2014 não estavam disponíveis. A estimativa das bolsas de estudos para os STEM como 20% ou menos do total é baseada na comparação das bolsas dos STEM de outono de 2013 com todas as bolsas de estudos do ROTC para o ano acadêmico 2012-2013 — onde aproximadamente duas mil bolsas de estudos do ROTC, com valor cerca de US\$ 41 milhões, foram concedidas. Já que é esperada que a quantidade inteira de bolsas de estudos do ROTC vá diminuir, devido aos orçamentos decrescentes, a porcentagem dedicada para as bolsas dos STEM pode ser um pouco mais alto. Veja o site da University of North Georgia "Army ROTC Scholarships FAQs," disponível em: <http://ung.edu/military-college/scholarships-and-grants/army-rotc-scholarship-faqs.php>.



Você Está Demitido

Gen Bda (Res) Michael W. Symanski,
Exército dos EUA

O Gen Bda Michael W. Symanski serviu no Exército entre 1970 e 2007. Foi Comandante do 89º Comando de Apoio Regional e Assistente do Exército nas seções E-3/5/7 para Mobilização e Assuntos da Reserva Ativa. Foi o assessor sênior para logística, estratégia e políticas do Ministério de Defesa afegão entre 2009 e 2010. Concluiu o bacharelado em História e em Ciência Política e o mestrado em História pela Universidade de Illinois.

Ainda que não se saiba que está para acontecer, geralmente poucos realmente se surpreendem quando um comandante superior cumpre com seu dever afastando um comandante subordinado que se comportou de forma inaceitável, ou que fracassou incontestavelmente na liderança e na gestão. O afastamento é feito para o bem da Força ou para garantir a realização da missão, e é algo esperado pelo culpado e pelo público. É verdade que os líderes nocivos raramente estão conscientes das próprias ações e acreditam ter um bom desempenho até o momento em que são afastados. Às vezes, contudo,

forças ocultas trabalham nos bastidores, e a vítima e os espectadores são apanhados de surpresa.

As Forças Armadas são organizações hierárquicas que podem sofrer dos mesmos comportamentos oportunistas que frequentemente afligem qualquer burocracia. Os motivos do comandante superior que toma uma decisão final como essa podem ser corajosos e louváveis, ou covardes e desprezíveis. Frequentemente, a decisão é subjetiva e pode ser tomada sob pressão de influências externas. O afastamento de qualquer um que ocupe um posto estratégico pode ocasionar repercussões por toda a instituição, devendo ser explorado o processo pelo

Os Generais Courtney Whitney, Douglas MacArthur e Edward M. Almond observam o bombardeio de Inchon do convés do U.S.S. Mt. McKinley, 15 Set 50. O Presidente Harry S. Truman despediu o General Douglas MacArthur devido à sua oposição aberta e pública às políticas dos EUA durante a Guerra da Coreia.

Governo dos EUA

qual a autoridade pode chegar a essa desagradável decisão. Comandantes competentes devem conhecer plenamente esse processo decisório e o acompanhamento necessário, a partir das perspectivas de seu próprio gabinete e da pessoa que está sendo afastada. O afastamento é uma ferramenta necessária e inevitável da liderança, que precisa ser aplicada de forma judiciosa e efetiva. Além disso, aquele que a aplica precisa assumir a responsabilidade pessoal pela decisão, e o afastamento pode até ser usado com criatividade.

A dispensa é uma experiência dolorosa, tanto para quem é afastado como para quem tem a responsabilidade dessa decisão. Para o leitor que nunca passou por algo assim, este artigo buscará envolvê-lo nas emoções da situação, convertendo-o em protagonista de um cenário fictício baseado em fatos históricos. Como agiria estando de um ou de outro lado? Algumas ações de ambas as partes antes do afastamento podem não ter sido muito nobres. Como pode um bom profissional perder seus princípios? Como pode uma organização hierárquica evitar a corrupção ativa ou passiva? A corrupção é inevitável entre aqueles que exercem o poder?

Suponha ter sido chamado perante seu superior imediato, que lhe diz:

Vou afastá-lo de seu comando imediatamente e mandá-lo para casa. Já que esta reunião e conversa não estão sendo gravadas, posso usar de toda sinceridade para expor minhas razões. Isso pode surpreendê-lo. Sente-se; seus joelhos parecem estar bambos.

Quero deixar bem claro que não há qualquer alegação de imoralidade. Em várias ocasiões, seu comportamento ficou aquém dos padrões e eu tentei trabalhar com você para ajudá-lo a melhorar; então fico triste em desistir, mas não há outro jeito. A demissão se deve, na realidade, ao seu baixo desempenho como líder. Além disso, a recente divulgação de seu comportamento nada profissional nas mídias sociais seria motivo suficiente para seu desligamento. Essa exposição pública significa que não posso protelar, porque não posso encobrir suas falhas, e me oferece a oportunidade de efetuar uma mudança de modo extremamente visível ao despedi-lo. Isso mostrará, claramente, a todos que estou no comando e que estou liderando. Não ameniza as más notícias, mas alivia um pouco o estresse e satisfaz o público.

Sem dúvida, você se sentirá humilhado e ficará com raiva, porque estou destruindo seu sonho de uma longa carreira militar e de um lugar nos livros da história.

Lembre-se, porém, de que, ao aceitar a autoridade do comando e a deferência que a acompanha, também aceitou o risco de culpa e desonra pelo fracasso. Suas tropas correm o risco de sofrer ferimentos ou algo até pior em combate, enquanto você só arriscou sua reputação. Os comissários de Stalin talvez dessem a um general fracassado uma pistola e uma única bala para fazer o que precisava ser feito, e um comandante romano derrotado talvez buscasse uma morte honrosa na frente de combate, mas esse não é o estilo norte-americano. Não quero que faça uma tolice e se machuque.

Você não é o primeiro comandante que afasto durante este desdobramento. Demito oficiais quando representam um óbice ao sucesso das operações, ao comando e à minha carreira. Todos sabemos com que frequência nosso superior tem afastado oficiais e que, recentemente, ele tem estado muito descontente com nossa falta de progresso operacional. Caso eu não o afaste, provavelmente serei despedido.

Ao assumir o comando, provavelmente fez sua lista de objetivos, imperativos e prioridades — incluindo aqueles exigidos por mim — e talvez uma segunda lista, de coisas que poderiam causar seu afastamento, mas duvido que tenha previsto isso. Talvez não tenha conseguido administrar seu próprio tempo ou prioridades porque seus chefes sempre impuseram as deles. Hoje em dia, a percepção do público é tão crítica quanto provas irrefutáveis contra um oficial superior. Já que um comandante é considerado responsável por tudo, é fácil culpá-lo por coisas que estejam além de seu controle, mas você não foi inocente, mesmo que a outros também caiba uma parcela de culpa.

Achou que um Secretário do Exército assumiria responsabilidade por alguns soldados não supervisionados que estavam morando em um quarto desarrumado em um hotel prestes a ser abandonado? Supôs que um general de brigada seria afastado porque um sargento liderava um grupo de sádicos? Deveria ter previsto o que estava prestes a acontecer ou pelo menos ter desejado sorte suficiente para cumprir o tempo requerido em seu posto.

Todos sabemos como a sorte é essencial para o sucesso e a sobrevivência nas Forças Armadas. Napoleão queria que todos os seus generais tivessem boa sorte, acima de todas as outras características. Qualquer um que chegue ao posto de tenente-coronel no Exército teve sorte e uma carreira de sucesso. Os oficiais que galgam

mais postos esquecem, muitas vezes, quanta sorte tiveram, e chegam a acreditar que merecem até mais, como muitas pessoas que recebem uma grande herança. Os tolos sobrevivem por uma questão de sorte, mas a sua acabou quando aquele vídeo se tornou viral na internet.

Como comandante mais antigo, estabeleço a cultura do meu comando. Meu chefe se livra de oficiais ineficientes com facilidade e espera que eu também seja implacável. Estarei sendo um líder ruim se criar um ambiente de comando baseado em ameaças, onde meus subordinados esperem castigos imediatos e arbitrários por um desempenho abaixo dos padrões? Como no caso da execução do Almirante Byng em seu próprio convés — descrita por Voltaire em *Candide (Cândido)* — os outros são incentivados a agir melhor, a qualquer custo!¹ Evidentemente, se meus oficiais estiverem sempre preocupados com suas ações, o medo e a ansiedade provavelmente suprimirão a imaginação e a iniciativa deles. E daí! Estamos engajados no combate, e a liderança implacável é a mais apropriada para cumprir os objetivos de curto prazo. A Força operacional é como uma grande empresa que tem apenas objetivos trimestrais — os empregados, estressados e fatigados, são o reflexo da ansiedade do chefe em conseguir bons resultados financeiros, em vez de querer formar uma gerência coesa. Ele tem um orçamento, em vez de uma estratégia. A natureza hierárquica das Forças Armadas nos leva a comportamentos e valores burocráticos. A tira de jornal “Dilbert”, de Scott Adams, representa a sociologia do comportamento da liderança militar melhor do que a maioria dos nossos cursos de liderança, com suas máximas e chavões. Como qualquer bom gerente burocrático, preciso demonstrar que estou no controle da minha área, qualquer que seja a realidade, e preciso eliminar todos os rivais para obter a atenção favorável do meu chefe. Contudo, essa não é a razão pela qual você está sendo dispensado.

Meu futuro seria mais promissor com outra pessoa no comando de sua unidade? Não poderia despedi-lo se não tivesse um substituto qualificado à mão, e alguém está disponível agora. Considerando que o meu chefe está me pressionando, não posso esperar mais para resolver o problema. Você tem de ir embora hoje. Mesmo que seu substituto tenha mais sorte que você apenas, isso já reduzirá meu estresse.

Isso não pode ser uma oportunidade para uso engenhoso do afastamento, embora a história mostre



Biblioteca do Congresso

Benjamin Franklin Butler, Deputado dos EUA do Estado de Massachusetts (1870-1880). Um general durante a Guerra Civil dos EUA, Butler foi afastado do comando pelo General Ulysses S. Grant devido à sua liderança incompetente.

as possibilidades. Na Primeira Guerra Mundial, a 89ª Divisão foi organizada e adestrada no Estado do Kansas por um comandante de duas estrelas. Ele não teve permissão para atuar com a Divisão para não disputar o posto mais alto com Pershing. O melhor dos dois comandantes de brigada liderou a 89ª à França e esperou comandá-la em combate. Em vez disso, ele foi substituído por um general competente de duas estrelas do quartel-general de Pershing. O general substituído estava desesperado, mas foi mantido no comando de sua brigada. Assim, o comandante de brigada mais capaz e experiente liderou a ponta-de-lança da Divisão, enquanto o substituto de Pershing coordenou as operações da Divisão. O resultado foi um sucesso extraordinário. No armistício, Pershing enviou o substituto para comandar um corpo de exército, e o outro retomou comando da Divisão². No entanto, não temos esses tipos de opções.

Em um gesto louvável, você aceitou a responsabilidade do comando e estava satisfeito com isso. Você correu o risco de tomar a iniciativa, e equilibrou sua tática audaciosa mantendo-me informado, com conhecimento da situação, para que não se transformasse

em um apostador contra as probabilidades. Uma vez eu comandi um oficial que não me avisou sobre uma iniciativa que acabou fracassando. Ele explicou que era mais fácil pedir perdão do que permissão, então eu não o aconselhei antes de despedi-lo.

Você conseguiu ser um comandante adequado quando estávamos na caserna, adestrando para ação. Naquele momento, sua missão era criar tropas aptas e prontamente disponíveis, e seu papel era ser um bom mestre, instrutor e mentor, capaz de desenvolver, a longo prazo, as capacidades de seus oficiais. Seu desempenho na época estava aceitável. Seus talentos e estilo são mais bem adaptados para o combate, quando tem de executar decisivamente em curto prazo. Talvez outros comandantes não tenham sido mais efetivos que você, mas as práticas da liderança que funcionam no combate nem sempre funcionam na caserna.

Eu me preocupo com a sua integridade e seu caráter. Sua ambição o motivou a alcançar o êxito como um comandante, mas iludiu-se ao entregar descrições com muitos elogios nas autoavaliações, especialmente nos relatórios de prontidão subjetiva. Talvez você tenha sido desonesto com você mesmo, se não completamente ilusório. Por exemplo, depois do seu exercício de pré-dobramento final, você relatou que seu comando estava pronto para a gama de operações militares, embora alguns equipamentos e pessoal-chave ainda não estivessem à mão. Se tivesse relatado a verdade quantificável de que seu comando estava apenas marginalmente pronto para o combate na época, você poderia ter sido substituído por deficiência, e teríamos evitado a situação atual.

Você é fisicamente capaz de comandar. De fato, a maioria das suas políticas de comando promove a higidez física que o Exército parece admirar mais do que as habilidades técnicas. Quando o Exército, em breve, tiver que reduzir a Força, provavelmente começará a eliminar as pessoas com excesso de peso, independente de suas qualificações profissionais. Você está apenas no limite mínimo da competência técnica, mas, pelo menos, está em boa forma física. Talvez preferisse os exercícios extremos em vez do difícil trabalho mental que é necessário para um bom oficial e comandante.

O que se espera de um comandante combatente e por quais parâmetros o seu desempenho deve ser avaliado? Há muito pouco sobre esta guerra que pode ser quantificado sensatamente. Não podemos definir o terreno que controlamos taticamente, e o número de corpos de

inimigos mortos é um indicador irrelevante do seu poder de combate. Nós, os soldados, estamos aqui porque aceitamos o risco inerente ao trabalho de um soldado, mas você não trouxe, e nem eu, nossos soldados aqui para tornarem-se baixas. Protegemos nossos soldados com a qualidade da nossa instrução e liderança, embora não os possamos proteger da má sorte. Considerando que não podemos vencer a guerra escondidos atrás de muralhas e da blindagem dos veículos, precisamos expor nossos soldados a maiores riscos ao tomar a ofensiva. A porcentagem de baixas amigas é mais uma medida pouco representativa, a menos que indique instrução deficiente, equipamento inadequado ou que o comandante esteja tendo grande e prolongado azar.

Se apenas uma das suas unidades subordinadas estivesse falhando, eu poderia culpar o comandante dela. Quando duas ou mais outras unidades estão falhando, contudo, preciso buscar o denominador comum no seu comando superior. Reconhecidamente, você foi capaz de recuperar-se de seus erros táticos muito melhor que o último comandante que afastei. Ele não conseguia remediar um desenvolvimento ruim, o que, ao final, custou a confiança de suas tropas. Seus reveses lhe ensinaram algumas lições valiosas, e a dor é um professor bem melhor que o sucesso ininterrupto. Até certo ponto, você aprendeu e se recuperou das derrotas. Acho que foi Marshal Turenne que disse, “Mostra-me um general que não errou e eu irei mostrar-te um general que raramente combateu”³. Quando as autoridades políticas e militares fazem parte da mesma mão, escreveu o Marechal de Campo Montgomery, o Generalato não teme a demissão⁴. Considerando que Napoleão não tinha de responder a ninguém, sua autoridade sobreviveu à sua derrota na Rússia em 1812 e ele voltou para quase ganhar em Waterloo em 1815. Nosso chefe, no entanto, se lembra das falhas melhor do que os sucessos e nos responsabiliza por isso.

Você é enérgico. De fato, é inquieto com frequência! A hiperatividade é parte do seu esforço teatral de ser uma personagem homérica, exagerada, tipo Patton. Em vez disso, deveria ter mostrado calma quando sob pressão. Devia ter exibido confiança em que seu planejamento e gestão de combate, e sua equipe, venceriam no final. A derrota nasce na mente do comandante, escreveu o Marechal de Campo Montgomery, e o comandante precisa mostrar confiança no plano básico, mesmo depois de ajustá-lo durante a execução.

Admito que você era um leal defensor das políticas e intenção operacional dos seus superiores e, mesmo estando cético, emitiu as ordens subsequentes em seu próprio nome. Nesta situação, a fidelidade não é uma coisa fácil. Sempre que as informações chegam ao nosso chefe por meios indiretos de comunicações, de algo que nós não pudéssemos, possivelmente, saber sobre nossas tropas, esse superior adora pegar-nos de surpresa e embarçar-nos com comentários irritantes, como se soubesse mais sobre nossos comandos do que nós. É sua forma de se vangloriar e manter-nos na defensiva. Mesmo que você estivesse fiel à cadeia de comando superior e ao Exército, não podemos permanecer fieis a você.

Você assumiu o comando com a autoridade recebida, mas não cresceu em autoridade adquirida. No início da história do país, os milicianos americanos elegeram os combatentes locais mais conhecidos para serem seus oficiais. Se, mais tarde, os soldados perdessem a confiança em algum oficial, eles o marginalizariam até que ele fosse para casa. A autoridade dos chefes insurgentes sobre seus seguidores é adquirida, e algumas autoridades do governo afegão recomendaram que os soldados do Exército afegão elessem seus próprios oficiais. Em seu caso, seu modo de intimidação já alienou seus oficiais, e eles estavam unidos apenas para o seu desespero e frustração. É como a tragédia do Shakespeare *Macbeth* (ato V, cena II):

Those he commands move only in command,
Nothing in love: Now does he feel his title
Hang loose about him, like a giant's robe
Upon a dwarfish thief.*

Nós, comandantes, dependemos muitos dos nossos estados-maiores para prover análises e recomendar linhas de ação. Precisamos que eles nos protejam de nós mesmos ao “falar a verdade ao poder” [dizer algo àqueles com autoridade que não querem ouvir — N. do T.] — você não deixou seu estado-maior fazer isso. Eles são uma equipe de funcionários de ótimo desempenho, com várias pessoas especializadas em suas áreas de atuação. O comandante deve explicar suas intenções suficientemente bem, para que todos

possam entendê-las. No entanto, você obrigou o seu estado-maior a curvar-se de medo das suas explosões caprichosas e aguardar pela sua remoção. Se os seus soldados fossem milicianos, eles elegeriam você como seu comandante? Sua liderança é fraca, e aquele vídeo insensato deixa claro que eles não te respeitam.

Já disse a você que somos de tal forma responsabilizados que, na realidade, perdemos o controle — e que o meu chefe faz o jogo “te peguei”. Somos compelidos a microgerir para evitar o risco de ser pego de surpresa e não podemos realmente confiar no juízo dos nossos subordinados, se estamos sempre nos arriscando. De qualquer forma, a cultura militar sempre admirou os comandantes que mantêm o pleno domínio da situação.

Ao receber a reportagem da televisão, você declinou gentilmente de uma entrevista em pessoa e a encaminhou ao oficial de relações públicas. Isso foi uma forma esperta de lidar com a imprensa. Não lembro de ninguém que tenha sido despedido por não falar a um jornalista, mas posso citar várias pessoas que foram afastadas pelo que disseram a um repórter, como o comandante da Marinha que disse que o seu trabalho não incluía a perseguição a piratas. Não devemos deixar uma trilha de declarações negligentes. Você deve lembrar do oficial tolo, cujos e-mails impróprios sobre seu “romance de cruzeiro”, durante desdobramento, foram enviados ao redor do mundo no verão passado.

O seu substituto será capaz de recompor a organização porque a disfunção é principalmente concentrada nos dois escalões abaixo de você. Dois níveis de comando para baixo é o “alcance útil” normal das características da liderança superior. As cartas das políticas do comando afetarão a todos, mas o otimismo ou a paranoia são transmitidos principalmente pelo contato direto. Nós, da liderança superior, estamos distantes demais dos soldados recrutados para liderá-los efetivamente em ação. Os líderes de pelotão e os comandantes de companhia são bem mais importantes para os soldados do que os generais, e a maioria dos soldados apenas lembra das excentricidades dos distantes oficiais superiores. Suas tentativas teatrais para angariar carisma fizeram com que seus soldados o vissem como uma pessoa pretensiosa e falsa. Lembra-se quando uma fração de seus soldados marchou frente ao seu posto de comando de campanha, enquanto chovia, e você saiu do abrigo da sua barraca para mostrar que compartilhava do seu sacrifício? Eles concluíram que o que você fez era uma tolice!

*[“Aqueles que comanda, movem-se só pelo mando/E nada pelo afeto. Agora ele sente seu título/Pender frouxo nele, como um manto de um gigante/Sobre um larápio anão”. — Trecho traduzido extraído de *Macbeth* – William Shakespeare, Tradução de Rafael Raffaelli, Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas, 2008 — N. do T.]



Gen Bda Lloyd Fredendall foi afastado do comando do II Corpo de Exército dos EUA pelo Gen Ex Dwight D. Eisenhower devido à falta de confiança na sua liderança. Fredendall foi substituído por George S. Patton.

Eu calculei o custo de despedi-lo. O governo já fez um grande investimento para transformá-lo em um comandante de nível superior ao longo dos anos — talvez a quantia seja tanto quanto eu possa esperar ganhar na minha pensão futura como oficial superior. Você acha que ainda pode ser considerado útil para as Forças Armadas? O Exército já passou por um período de promoção rápida para quase todos os oficiais qualificados, sendo provável que alguns deles tenham sido promovidos extemporaneamente. Você foi designado

a uma posição além da sua capacidade de liderança. Nestas circunstâncias, não posso recomendar que você seja transferido para uma outra posição de maior responsabilidade, porém poderá servir em algum lugar como oficial de estado-maior. Assim, já que você não é indicado para promoção por mim ou por meu superior, não teríamos razão para bloquear sua redesignação em outro local compatível com seu posto atual. Claro, você passará por uma avaliação psicológica, e depois não tenha muita esperança em apelar a decisão.

Portanto, cabe a nós impulsioná-lo e esperar que os efeitos dessa estagnação operacional saia com você pela porta antes que contamine a sua cadeia de comando. O motivo do seu afastamento será o vídeo que seu sargento fez de você com um telefone celular. Quando você repreendeu seu estado-maior e disse como a metade deles são imbecis e parasitas, nunca imaginava que seu vídeo produzido no incidente iria se espalhar como um vírus e fazer com que você seja o garoto-propaganda da liderança nociva. Não há necessidade que eu desperdice o meu tempo criando um caso documentado contra você, então seu afastamento é imediato. Não haverá uma cerimônia de passagem de comando, e dois sargentos irão acompanhá-lo ao seu escritório para garantir que você não destrua ou tire material sigiloso. Depois irão escoltá-lo até a saída do quartel-general, quando você poderá levar suas fotos de família em uma caixa de papelão. Lembre-se, isso não é pessoal... são apenas providências administrativas.

As personagens descritas neste artigo são fictícias, menos as pessoas históricas ou literárias. ■

Referências

1. O Almirante John Byng da Marinha Real foi executado em 1757 por não conseguir fazer o máximo possível enquanto comandava na batalha de Minorca. Voltaire o satirizou no romance *Candide* na cena em que um oficial é executado por um pelotão de fuzilamento com a explicação que "neste país, é bom matar um almirante de vez em quando, para incentivar os outros".

2. A história dos comandantes da 89ª Divisão é narrada bem no Meuse-Argonne Diary, por William M. Wright, editado com

uma introdução por Robert H. Ferrell (Columbia, MO: University of Missouri Press, 2004).

3. Embora vários autores tenham repetido a citação de Turenne, não encontrei confirmação que ele a disse ou escreveu em 1641.

4. Para as observações do Marechal de Campo Montgomery, veja Bernard Montgomery, *Memoirs of Field-Marshal Montgomery*. (Cleveland, OH: The World Publishing Company, 1958), Chapter 6; e *The Path to Leadership* (London, Collins, 1961) Chapter 2.

Um sargento observa o horizonte, em 18 Nov 13, durante uma patrulha a pé entre a base de operações avançada Torkham e um posto de controle afegão perto da aldeia de Goloco.

(Foto do Exército dos EUA/Sgt Eric Provost, FT Patriot)



Sargentos, Subtenentes e o Comando de Missão

S Ten Dennis Eger, Exército dos EUA

O S Ten Dennis A. Eger é assessor sênior sobre assuntos relacionados aos praças no Centro de Excelência do Comando de Missão, no Forte Leavenworth, Kansas. É bacharel em Ciências Comportamentais e mestre em Gestão de Recursos Humanos. Suas designações anteriores incluem Forte Hood, Forte Huachuca, Coreia e Bélgica. Foi designado duas vezes para servir no Iraque e uma vez no Afeganistão.

A liderança do Exército reconhece a importância das Forças serem fundamentadas na doutrina, pois a doutrina contém os princípios orientadores básicos para a condução das operações atuais. Soldados, por outro lado, talvez acreditem que as ideias contidas na doutrina são teóricas e não aplicáveis

às suas tarefas cotidianas. No entanto, hoje em dia, a doutrina está mais acessível e relevante para os soldados, do que antes.

A partir de 2011, um esforço conhecido como *Doctrine 2015* (“Doutrina 2015”) tem orientado uma grande reorganização e revisão da doutrina do Exército

para torná-la mais útil para a Força¹. Não apenas foi atualizado o conteúdo da doutrina, mas uma nova hierarquia das publicações levou à transferência de certos assuntos doutrinários dos manuais de campanha para novas categorias de publicações conhecidas como Publicação Doutrinária do Exército (*Army Doctrine Publication — ADP*) e Publicação de Referência Doutrinária do Exército (*Army Doctrine Reference Publication — ADRP*). A doutrina de Comando de Missão do Exército foi colocada em duas novas publicações doutrinárias que, merecidamente, ganharam muita atenção desde seu lançamento, em 2012: a ADP 6-0 e a ADRP 6-0, ambas intituladas *Mission Command* (“Comando de Missão”)².

O Chefe de Estado-Maior do Exército, Gen Ex Raymond Odierno já, em várias ocasiões, enfatizou a importância de integrar as ideias da doutrina de Comando de Missão com a maneira como o Exército conduz operações, em todos os escalões de liderança. Esse nível de visibilidade forçou algumas pessoas a questionarem seu papel dentro do Comando de Missão porque se, segundo a doutrina, apenas os comandantes exercem ou aplicam o Comando de Missão, como é que a doutrina de Comando de Missão é relevante para todas as outras pessoas? Um grupo em particular parece ter dificuldades: o Corpo de Graduados (*Noncommissioned Officer Corps — NCO*) [NCO significa praças com posto de cabo, sargento e subtenente. Para fins deste artigo emprego “graduado” — N. do T.]. Como é que a ideia do Exército sobre o Comando de Missão tem relevância para os graduados? Qual é o papel do graduado?

Todos os graduados reconhecem que os comandantes comandam, e os graduados os apoiam no cumprimento da missão. Devido a essa mentalidade, muitos graduados têm dificuldade em visualizar seu papel no Comando de Missão. Durante viagens a acampamentos, postos e quartéis por todo o país, continuo a ouvir as mesmas reclamações dos nossos graduados: “O Comando de Missão, é algo de oficiais”, ou “É negócio de oficiais”. Essa mentalidade não pode ser mais afastada da verdade. A minha resposta é sempre a mesma, “Não, o Comando de Missão é negócio de líderes”.

Como graduados, e graduados antigos em particular, precisamos mudar a forma que pensamos sobre o Comando de Missão. Para cumprir isso, precisamos entender os aspectos básicos do Comando de Missão e

ganhar uma apreciação do nosso papel, como graduados, dentro dele. Daí, poderemos mostrar aos nossos subordinados como fazer para ajudar o comandante a aplicar os seus princípios.

Definindo o Comando de Missão

A abordagem do Exército para o Comando de Missão incorpora três conceitos principais que comandantes aplicam para superar os desafios complexos das operações militares. Os graduados exercem um papel direto em apoiar a aplicação desses conceitos pelos comandantes, descrito na ADP 6-0 e na ADRP 6-0, como a execução do Comando de Missão, a filosofia do Comando de Missão e a função de combate Comando de Missão. A execução do Comando de Missão se refere a uma ideia abrangente que unifica a filosofia do comando e a função de combate. A filosofia do comando tem seis princípios orientadores, e a função de combate é dividida em tarefas e missões.

A filosofia do Comando de Missão. É 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.”³ Os princípios do Comando de Missão são:

- ◆ a formação de equipes coerentes, por meio da confiança;
- ◆ a criação de entendimento compartilhado;
- ◆ o fornecimento de uma Intenção do Comandante clara;
- ◆ o exercício da iniciativa disciplinada;
- ◆ o uso das ordens de missão;
- ◆ a aceitação de risco prudente⁴.

A função de combate do Comando de Missão. É o conjunto de “tarefas e sistemas relacionados que desenvolvem e integram essas atividades e que capacitam o comandante a equilibrar a arte de comando e a ciência de controle, para integrar as outras funções de combate”⁵. Uma “função” é um grupo de ações contínuas que devem ficar juntas devido à sua finalidade. Isso significa que a função de combate do Comando de Missão é uma forma estruturada em que os comandantes organizam os vários processos e atividades sob uma finalidade comum para que a Força possa cumprir missões e objetivos de adestramento.



Um subtenente do Exército Nacional afegão grava uma mensagem sobre os insurgentes afegãos mais procurados para ser transmitida via rádio, na base de operações avançada Shank, Província de Logar, no Afeganistão, 18 Jan 12. Ele informa ao povo do país sobre os crimes e as atrocidades cometidos e pede informação sobre eles.

O sistema do Comando de Missão. É “a organização do pessoal, redes, sistemas de informação, processos, procedimentos, instalações e equipamentos que capacitam comandantes a conduzirem operações”⁶. Isso significa que cada sistema de Comando de Missão é diferente porque, embora seus componentes sejam semelhantes, cada comandante os organiza para apoiar o processo decisório e facilitar a comunicação para uma dada operação. Os sistemas de Comando de Missão não são sinônimos de sistemas de informação, pois o último é apenas uma parte de um sistema de Comando de Missão.

É importante reconhecer que um dos componentes de um sistema de Comando de Missão é o pessoal. Dentro da ideia doutrinária geral de um sistema de Comando de Missão, a ênfase é que o comandante organiza sistematicamente as funções subordinadas, começando com as pessoas que as desempenham, para que consiga efetivamente comandar e controlar as forças.

As próximas seções oferecem uma interpretação prática de como graduados funcionam em apoio do

Comando de Missão. Para entender o papel deles nessa área, é útil analisar os princípios do Comando de Missão e como se aplicam aos níveis de graduados antigos, de meia carreira e de menor antiguidade.

A Filosofia do Comando de Missão

Primeiramente, os graduados precisam entender a aplicação prática dos seis princípios do Comando de Missão. Esses princípios podem ajudar os graduados, em todos os escalões, a entender como apoiar os comandantes. A doutrina descreve como os princípios ajudam os comandantes e seus estados-maiores. No entanto, especifica muito pouco sobre como esses princípios se aplicam aos subtenentes. A doutrina declara que os subtenentes mais antigos estão entre as pessoas-chave dedicadas ao Comando de Missão, os quais levam a cabo as políticas adotadas, fazem cumprir os padrões, dão conselhos e iniciam recomendações sobre assuntos relacionados aos soldados. Nas operações, comandantes empregam subtenentes, sargentos antigos e sargentos de pelotão para estender a influência do comando, avaliar o moral e auxiliar durante eventos críticos⁷.

Equipes coerentes e entendimento compartilhado. Os subtenentes podem ser os confidentes do comandante. Trabalham para apoiar o comandante no desenvolvimento de um ambiente que fomenta a confiança e a formação de equipes. A formação efetiva de equipes depende do incentivo da comunicação, do entendimento e das relações. Para tal, os subtenentes se esforçam para garantir que há um entendimento compartilhado da Intenção do Comandante em todos os níveis, e eles fornecem *feedback* aos comandantes para ajudar com a avaliação da unidade. Junto com isso, os subtenentes usam seu treinamento, formação e experiência para servir como o vínculo entre comandantes e soldados.

A Intenção do Comandante e a iniciativa disciplinada. O comandante fornece a Intenção do Comandante, e os seus subtenentes garantem que o objetivo da operação e a situação final desejada façam sentido para todos os soldados⁸. Por um lado, o subtenente assegura que cada soldado entenda como a Intenção do Comandante é tanto viável, quanto alcançável. Além disso, garantem que as pessoas certas estejam no lugar certo e com o equipamento adequado para realizar os efeitos desejados do comandante. Isso é o cerne do Comando de Missão — por meio da iniciativa disciplinada, soldados que entendem a finalidade e a situação final desejada podem descobrir maneiras de cumprir missões, mesmo quando eventos se desdobram em formas inesperadas.

As ordens de missão pela finalidade e risco prudente. Os graduados profissionais lideram o treinamento realista e de alta qualidade, fundamentais para a disciplina e a coesão da unidade. Cada graduado cultiva os soldados no costume da iniciativa disciplinada, concentrada na realização de objetivos sob as ordens de missão pela finalidade, as quais enfatizam aos subordinados os resultados a serem obtidos, em vez de esclarecer como alcançá-los. Isso capacita comandantes para aceitar o risco prudente, conforme estabelecem objetivos.

Os princípios do Comando de Missão se aplicam aos diversos níveis subordinados de comando — graduados antigos, de meia carreira e de menor antiguidade. Nos seus níveis de organização e autoridade respectivos, eles ajudam seus comandantes e líderes de pelotão a promover entendimento, entre os soldados, sobre a Intenção do Comandante, a formação de equipes coerentes com

base na confiança mútua e a execução das operações de uma forma disciplinada. A filosofia do Comando de Missão só falhará se a Intenção do Comandante não for entendida ou se os soldados exercerem a iniciativa indisciplinada. Dessa perspectiva, o papel essencial do graduado fica claro.

Graduados e a Função de Combate do Comando de Missão

A seguir, os graduados precisam entender sua parte em apoiar as tarefas e sistemas subordinados da função de combate do Comando de Missão. Segundo a doutrina, dentro da função de combate, as tarefas principais do comandante são:

- ◆ conduzir o processo operacional;
- ◆ desenvolver equipes, dentro e fora da organização; e
- ◆ informar e influenciar pessoas, dentro e fora da organização.

O comandante conduz o processo operacional ao entender, visualizar, descrever, dirigir, liderar e avaliar operações⁹. Conforme o comandante usa a função de



O S Ten Thomas R. Capel se dirige a um grupo de sargentos da 159ª Brigada de Aviação de Combate no campo de aviação de Kandahar, 17 Jan 12. A visita dele foi orientada para aprender mais sobre a missão, bem como reunir-se com soldados para obter melhor apreciação de seus desafios e sucessos na região.

Cb Austin Berner

combate do Comando de Missão para integrar outras funções de combate — movimento e manobras, inteligência, fogos, apoio e proteção — são os seus subtenentes que fornecem conselhos sábios sobre as capacidades, os resultados, as preocupações e as áreas de atrito. Eles proporcionam, ao seu comandante, avaliações e *feedback* contínuos para que possa tomar decisões bem informadas. Da mesma forma, graduados antigos, de meia carreira e de menor antiguidade — por meio de *feedback*, treinamento, ensino e experiência — informam o seu comandante sobre abordagens que têm ou não funcionado no passado. Eles podem discutir a efetividade de várias capacidades necessárias para qualquer uma das funções de combate.

Conduzindo o processo operacional. Os graduados em todas as especialidades, e em todos os níveis, têm um papel direto em ajudar o comandante a conduzir o processo operacional. Os mais antigos ajudam o comandante a organizar os soldados com perícia em diversas especialidades para apoiar a função de combate apropriada. Os graduados de meia carreira garantem que esses soldados sejam adestrados, e que compartilhem conhecimento com seus comandantes sobre a disponibilidade ou a necessidade de perícia para alimentar as decisões do comandante. Os graduados com menor antiguidade executam a missão e desempenham tarefas subordinadas, dentro da Intenção fornecida.

Para o comandante entender e visualizar, ele precisa ter uma visão razoavelmente precisa do problema ou missão. Por meio de sua liderança e experiência, o subtenente ou outros graduados proporcionam informação-chave para assistir ao comandante em seu processo de entendimento e visualização.

O comandante descreve, enquanto os graduados executam. Durante a execução, os graduados em cada nível fornecem ao seu

comandante informação sobre todos os aspectos da organização ou missão, permitindo que ele veja sua organização e faça avaliações e ajustes como necessário. Dessa forma, os graduados capacitam o Comando de Missão.

Como desenvolver equipes, informar e influenciar pessoas. Os subtenentes, e todos os outros graduados em todos os níveis, podem ajudar o comandante a desenvolver equipes, informar e influenciar pessoas. Como os subtenentes circulam no campo de batalha, eles ajudam a desenvolver equipes e influenciar outros ao disseminar a mensagem do comandante. Os subtenentes e outros graduados comunicam-se com os soldados e garantem que a Intenção do Comandante esteja completamente entendida. Muitas vezes, os graduados de meia carreira e de menor antiguidade interagem diariamente com pessoal dentro e



fora das suas organizações. Ao disseminar a mensagem do comandante e criar um entendimento comum da Intenção do Comandante, eles ajudam o comandante a formar equipes e influenciar pessoas.

Além de apoiar as tarefas do comandante, graduados em todos os níveis têm um grande papel no que a doutrina chama de *tarefas de estado-maior* e *tarefas adicionais* (veja a ADRP 6-0 para uma lista completa das tarefas). Por exemplo, os graduados são peritos nas atividades ciber-eletromagnéticas, gestão de conhecimento e na instalação, operação e manutenção da rede.

Graduados e o Sistema de Comando de Missão

A parte final do Comando de Missão que graduados precisam entender é o sistema de Comando de Missão, consistindo em pessoal, redes, sistemas de

informação, processos, procedimentos, instalações e equipamento. A coisa indispensável para o sistema de cada comandante é o pessoal — o fator humano.

Pessoal. Para o sistema de Comando de Missão ter êxito, o pessoal certo com a instrução certa precisa estar no trabalho adequado. O comandante depende de peritos em assuntos especializados para exercer o Comando de Missão e graduados em todos os níveis compartilham a responsabilidade de garantir que o pessoal, em suas organizações, esteja treinado e designado devidamente.

Os subtenentes e graduados antigos, de meia carreira e de menor antiguidade avaliam continuamente a instrução, ensino e experiência dos seus soldados para garantir que estejam sendo empregados com a maior efetividade dentro dos sistemas de Comando de Missão do comandante. Tipicamente, os sub-

tenentes avaliam os antecedentes históricos e habilidades dos indivíduos entrando na unidade para determinar como eles podem apoiar a organização efetivamente. Avaliações periódicas, realizadas por graduados antigos e de meia carreira, proporcionam um *feedback* ao comandante mostrando como os indivíduos estão desempenhando suas funções e se estão satisfazendo os requisitos de suas designações.

Redes, sistemas de informação, processos, procedimentos, instalações e equipamento. Entre os componentes restantes de um sistema de Comando de Missão, os graduados desenvolvem e executam os processos e procedimentos. Ajudam a manter as redes, sistemas de informação, instalações e equipamentos. Considerando que subtenentes, graduados ou líderes subordinados estão na vanguarda das ações desempenhadas, dentro dos componentes do sistema de Comando de Missão, é provável que estejam entre os primeiros a reconhecer o que funciona, ou



Um sargento discute quais equipamentos são mais bem adaptados para futuras patrulhas de limpeza de rotas com engenheiros de combate alemães da FT Kunduz, 8 Mar 11. Engenheiros de combate estadunidenses e alemães adestram-se juntos para formar uma equipe de limpeza de rotas da coalizão que, no futuro, irá incluir o Afeganistão.

Cb David Huddleston, 18ª Brigada de Engenharia



O S Ten Isaia Vimoto se dirige a soldados no Afeganistão, 18 Jan 12.

Cb Amber Leach

não. Eles desempenham um papel-chave na transmissão dessa informação ao comandante para que possa fazer ajustes.

Conclusão

Embora o Comando de Missão seja centrado e conduzido pelo comandante, é fácil ver que graduados em todos os níveis têm um papel principal para

seu sucesso. A filosofia de Comando de Missão, com seus seis princípios, e a função de combate do Comando de Missão, com suas tarefas e sistemas, exigem muito engajamento por parte dos graduados. De fato, a única maneira que o comandante será capaz de exercer o Comando de Missão com êxito é ter graduados instruídos, ensinados e experientes na vanguarda das operações. ■

Referências

1. A *Doctrine 2015* se refere a uma grande reorganização das publicações doutrinárias, começada em 2011, com expectativa de terminar em 2015. O objetivo é reduzir o número e o volume delas, diminuir o tempo de desenvolvimento e melhorar a colaboração e acessibilidade por meio da tecnologia.

2. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2012); Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-0, *Mission Command* (Washington DC: U.S. GPO, 2012).

3. ADP 6-0, p. 1.

4. *Ibid.*, p. 2.

5. ADRP 3-0, *Unified Land Operations*, (Washington, DC: U.S.

GPO, 2012), p. 3-2.

6. ADP 6-0, p. 11.

7. ADRP 6-2, p. 3-9.

8. A *Intenção do Comandante* é definida como "uma expressão clara e precisa do objetivo da operação e da situação final desejada que apoia o Comando de Missão. Proporciona foco ao estado-maior e ajuda os comandantes subordinados a agir para realizar os resultados desejados do comandante, sem mais ordens, mesmo quando a operação não se desdobra como planejado. Fonte: Joint Publication (JP) 3-0, *Joint Operations*, (Washington, DC: U.S. GPO, 11 August 2011).

9. ADRP 6-0, p. 3-2.



Como Manter o Espírito do Guerreiro

Maj Andrew J. Knight, Exército dos EUA

O Maj Andrew Knight se graduou com distinção pela Escola de Comando e Estado-Maior dos Fuzileiros Navais dos EUA em Quantico, na Virgínia. É bacharel pela Academia Militar dos EUA e mestre em Administração Pública pela John Jay College of Criminal Justice e mestre em Estudos de Gestão Administrativa pela Marine Corps University. O Maj Knight serviu em uma variedade de funções combatentes e foi designado para missões no Iraque e no Afeganistão.

A transição de se retirar das operações de combate atuais é singular para o Exército dos Estados Unidos da América (EUA), pois termina a guerra mais longa para uma força totalmente

voluntária na história do país. Essa transição, junto com as limitações fiscais atuais, traz uma variedade de desafios. A redução no tamanho do Exército e o aperto de um orçamento da Defesa mais limitado são os assuntos

O Cb Patrick Murphy (à direita) golpeia o Cb Zach Rabe-nold na última noite do torneio de artes marciais modernas do Exército, como parte da celebração da Semana Americana (*All-American*) da 82ª Divisão Aeroterrestre no Forte Bragg, 21 Mai 08.

(Exército dos EUA/Sgt Mike Pryor)



1º Ten Joseph Brockbank (centro), FT Combinada *Dragoon*, caminha com um integrante da Polícia Fardada afegã depois de se comunicar com aldeões locais, 16 Dez 13, na Província de Kandahar, no Afeganistão.



O Subtenente (Reserva) Christopher Corbin, um veterano ferido com a ONG *Troops First*, observa ao seu redor antes de partir da Base de Operações Avançada Fenty, no Afeganistão, 10 Jul 14.

mais divulgados que enfrentam a liderança superior do Exército. No entanto, outra preocupação que recebe pouca atenção fora das Forças Armadas é a perda potencial de oficiais subalternos talentosos e experientes quando o estímulo do combate já não está mais presente. Há um outro grande problema relacionado (ainda que menos visível), que é a possível perda do espírito do guerreiro que atualmente permeia o Exército e que muito contribuiu para os sucessos no Iraque e no Afeganistão.

Surgiram muitas críticas sobre as práticas da liderança militar e a prontidão do Exército para a guerra durante o ambiente de tempo de paz, no final dos anos 80 e 90, que minimizaram a importância da mentalidade guerreira como uma necessidade para lidar com o estresse do combate aproximado.

Com a chegada do conflito prolongado no Afeganistão e no Iraque, em 2001, e como um meio de realinhar o Exército com os princípios básicos da herança do guerreiro, o então-Chefe do Estado-Maior do Exército Gen Ex Erik Shinseki introduziu o Credo do Soldado, em 2003¹. O objetivo dele era incutir um código comum dentro do Exército para ajudar a produzir a vitória no campo de batalha. O Credo (que contém as quatro linhas alcunhadas o Etos do Guerreiro) foi planejado para incutir um certo espírito entre soldados profissionais. A internalização do etos publicado levou pouco tempo, considerando as operações em andamento no Iraque e no Afeganistão.

À medida que o Exército retorna a uma postura de tempo de paz, enquanto o etos declarado continua

como parte do credo oficialmente publicado, o espírito do guerreiro individual, que concedia o verdadeiro significado ao etos, corre o risco de diminuir, conforme o combate torna-se mais remoto como uma parte normal da cultura organizacional.

Felizmente, embora as evoluções nas Forças Armadas sejam rápidas em tempo de guerra, são muito mais lentas durante épocas de paz². Essa condição concede à liderança superior do Exército a oportunidade de conservar o espírito e evitar que o Etos do Guerreiro publicado seja reduzido a pouco mais do que umas linhas de texto memorizado. Não obstante, se a liderança superior não criar agressivamente, em tempo de paz, um ambiente de comando que fomente a aceitação de risco, a confiança e a responsabilização pelo comandante, é provável que o espírito do guerreiro se dissipe totalmente, logo depois da conclusão das operações de combate no Afeganistão.

O antigo Secretário de Defesa, Robert Gates, se preocupou com tais problemas inerentemente associados com uma redução de tropas antes de sua partida do cargo em 2011, dizendo:

Homens e mulheres no auge de suas vidas profissionais, que talvez tenham sido responsáveis pelas vidas de dezenas ou centenas de tropas, ou por milhões de dólares em assistência, ou pelo engajamento ou reconciliação com tribos beligerantes, talvez sejam encontrados em um cubículo, reformatando slides do PowerPoint, preparando briefings de instrução trimestrais ou designados a uma variedade de deveres administrativos em constante expansão [...] As consequências disso me apavoram³.

Embora o Secretário Gates talvez se referisse principalmente aos problemas potenciais relacionados com a retenção de guerreiros experientes que se encontram em um ambiente tedioso e sem desafios durante tempos de paz, sua maior preocupação é a perda do espírito do guerreiro que esses líderes compartilhavam dentro do Exército.

O Espírito do Guerreiro e o Etos do Guerreiro

Para definir adequadamente o espírito do guerreiro é necessário decompor o termo e definir suas partes individuais. O termo guerreiro é sinônimo de soldado nos

tempos atuais. Os profissionais militares estão confortáveis com essa definição de guerreiro, embora espírito possa ser definido de várias maneiras.

A definição de espírito pela Google é “a parte não física de uma pessoa que é o centro das emoções e do caráter”⁴. Outra definição é “o princípio da vida consciente”⁵. O ajuntamento dessas duas definições proporciona um entendimento do espírito como o princípio não físico que orienta emoções e caráter.

Ao embalar esses dois componentes individuais do espírito do guerreiro, a definição produzida é a seguinte: um soldado orientado pelos princípios não físicos das emoções e do caráter. Os princípios não físicos insinuados, incorporados no Etos do Guerreiro do Exército, são sujeitos a ajustes no ambiente no qual atua o soldado. Contudo, quando um espírito do guerreiro é comum entre os integrantes das Forças Armadas, conjuntos dos princípios marciais tornam-se a base da cultura e da identidade compartilhadas por eles.

De modo diferente das guerras anteriores em que o espírito do guerreiro emergiu em apenas aqueles soldados que lutavam diretamente contra o inimigo através linhas de demarcação, as operações no Iraque e no Afeganistão presenciaram a remoção das barreiras que separavam as funções de combate das funções administrativas e de logística. Nessas guerras, o conceito das linhas de combate deixou de existir, resultando em quase todos os integrantes de uma força desdobrada estarem expostos ao ataques diretos do inimigo. Consequentemente, a ameaça comum da ação inimiga contra quase todos os integrantes desdobrados do Exército resultou no desenvolvimento espontâneo e na relevância ampliada de um Etos do Guerreiro geral.

O Centro de Estudos Estratégicos e Internacionais preenche a lacuna entre espírito, cultura e etos ao definir o Etos do Guerreiro como:

[...] um código que antecipa que indivíduos engajem agressivamente e derrotem um inimigo armado em combate, promovendo e valorizando as características da coragem moral e física, das habilidades táticas, do vigor emocional e físico, da lealdade aos companheiros e da determinação de cumprir a missão tática, independentemente do risco pessoal⁶.

O reconhecimento dos benefícios que resultariam de um Exército infundido com um Etos do Guerreiro comum levou a Força a codificar uma descrição das

qualidades desejadas em um documento oficialmente aprovado. Subsequentemente, o Etos do Guerreiro do Exército foi condensado em quatro linhas que foi intitulado o Credo do Soldado. Essas linhas são: “Sempre colocarei a missão em primeiro lugar; Nunca aceitarei a derrota; Nunca desistirei; Nunca deixarei um companheiro caído”⁷.

Depois de introduzir o conceito em 2003, o General Shinseki incluiu o Credo do Soldado no Relatório de Situação do Exército, de 2004⁸. Com o Exército dos EUA travando simultaneamente duas guerras que consumiam quase a metade da Força disponível a qualquer momento, o anúncio oficial do etos visou promover a unidade, a solidariedade e a persistência dentro de uma força sobrecarregada em face de adversidades compartilhadas.

Em 2007, o Exército promoveu mais esse conceito ao fornecer *links* a documentos de informação associados com o Relatório Anual de Situação do Exército, dando acesso a esclarecimento do Credo do Soldado e o Etos do Guerreiro. Depois, em 2008, o documento de informação sobre o Etos do Guerreiro o definiu, discutiu iniciativas atuais e futuras do Exército para incutir o etos e esboçou a razão por que era importante para o Exército⁹. Esse documento demonstrou que o Exército reconheceu tanto a mudança cultural ocorrendo em uma organização calejada pelo combate, quanto, também, que o espírito personificado no etos aumentou a efetividade do Exército e a disposição dos soldados de aceitarem sacrifício pessoal para lutar e vencer.

A posição do Exército sobre o Etos do Guerreiro, como discutida em subsequentes anúncios oficiais, não mudou significativamente desde que o documento original foi publicado em 2008. Isso sugere que a liderança superior do Exército assumiu que o espírito incorporado pela Força atual foi indefinidamente sustentável, sem um ajuste na abordagem para levar em conta a falta de verdadeiras operações de combate.

No entanto, é digno de nota que, embora o Relatório de Situação do Exército, de 2012, inclua um *link* ao documento de informação do Etos do Guerreiro, ambos os termos *etos do guerreiro* e *espírito do guerreiro* não são usados no documento mais recente¹⁰. Em vez disso, o Relatório de Situação se concentra na inovação tecnológica, nas forças em rede e na transição para uma Força menor, mais eficiente e adaptável.

A Liderança Teórica

Liderar um Exército em transição das operações a um ambiente de caserna não é um problema novo, e a transição contemporânea é menos problemática do que em qualquer outro período na História. Não apenas a Força é composta de voluntários, mas a cultura militar atual está acostumada à introdução constante de novas tecnologias para o campo de batalha contemporâneo. Isso diminui a necessidade de saltos dramáticos de ensino da classe atual de guerreiros para acrescentar soluções tecnológicas ao arsenal militar.

Em comparação, a transição do Exército após a redução que seguiu a Operação *Desert Storm* (1990-1991) parece ter sido mais fácil da que o Exército enfrenta hoje devido à curta duração das operações de combate. Contudo, apesar da aparente vantagem da curta duração, é importante perceber que os cortes de mais de 100.000 soldados depois de retornarem após a *Desert Storm* enfraqueceu a estrutura da Força que existia no período após o conflito ao longo da década de 90¹¹.

Em outro exemplo, o período de transição após a conclusão da Guerra do Vietnã foi mais complexo por causa do ritmo inesperadamente acelerado de mudanças tecnológicas devido à chegada de computadores; do choque da cultura militar em virtude da transição de um Exército de serviço militar obrigatório para um composto totalmente de voluntários; e das percepções negativas difundidas sobre as Forças Armadas em geral e sustentadas por muitos na sociedade civil. Embora o ambiente doméstico e a cultura militar interna sejam muito diferentes hoje, os estudos sobre a liderança da era do Vietnã permanecem pertinentes para a discussão sobre as mudanças em andamento no Exército atual.

O sociólogo Morris Janowitz, Ph.D., conduziu estudos extensivos das Forças Armadas antes e durante a Guerra do Vietnã e publicou vários livros sobre as Forças Armadas em transição. Seus achados e análises são tão relevantes hoje como quando foram inicialmente publicados.

Uma de suas obras, intitulada *The Professional Soldier* (“O Soldados Profissional”, em tradução livre), mostra uma caracterização eterna da profissão militar. O Dr. Janowitz conduziu sua pesquisa entre preocupações de que o avanço rápido da tecnologia, incluindo a introdução das armas nucleares durante a Segunda Guerra Mundial, esgotaria o que ele categorizava como o “espírito combatente”. Ao admitir que esse espírito era

difícil definir, ele argumentou que “é baseado em um motivo psicológico, que compele um homem a buscar sucesso em combate, independentemente de sua segurança pessoal”¹². Essa definição reflete a intenção da formulação atual do Exército do seu Etos do Guerreiro.

O Dr. Janowitz estudou o espírito do guerreiro (combatente) no combate e concluiu que “sob essas condições [de combate] a autoridade é baseada menos no posto formal e na autoridade legal e mais na liderança pessoal e na capacidade de criar a solidariedade principal de grupo e a efetividade de pequenas unidades”¹³. Seus estudos também concluíram que diversas características da liderança existem, e que mais tecnologia transformaria a liderança militar para a gestão e longe do líder inspirador heróico que unificava unidades no combate¹⁴. Merecendo especial destaque é que ele observou que a aplicação da liderança administrativa, necessária para lidar com a mudança tecnológica

avançada, ameaçava reduzir o espírito do guerreiro e afastar o Exército dos valores que, historicamente, tinham vencido as guerras da nação.

Ao comparar os estilos da liderança, ele observou que uma característica positiva associada com os líderes administrativos, além da facilidade para introduzir efetivamente mudanças tecnológicas, é a capacidade para inovar as práticas comuns para aumentar a eficácia e produtividade.

Em contraposição, o “líder heróico é uma perpetuação do tipo guerreiro, o oficial montado que incorpora o espírito marcial e o tema de valor pessoal”¹⁵. A desvantagem da liderança heroica, segundo o Dr. Janowitz, é uma dependência do tradicionalismo que avança em face do inimigo sem aceitar a inovação tecnológica.

A verdade é que o Exército precisa dos dois tipos de líderes para ter êxito. A aparição renovada do espírito



Guarda Nacional do Exército dos EUA, Sgt. James D. Sims, 139º Destacamento Móvel de Relações Públicas

Soldados da Guarda Nacional de Illinois e de Estados vizinhos levantam uma tora durante uma avaliação de prontidão com o 2º Batalhão, 20º Grupo de Forças Especiais (Aeroterrestre), sediado no Centro de Adestramento Marseilles em Chicago, 12 Abr 14. A avaliação foi criada para provar a resistência física e mental dos potenciais soldados das Forças Especiais.

do guerreiro no Iraque e no Afeganistão não teria ocorrido sem a presença da liderança heroica, mas a presença de administradores militares sustentou a força combatente ao forçar a mudança tecnológica que, no final, diminuiu o estresse no soldado.

Desde o melhoramento dos processos básicos do sistema do Exército, até comunicações em rede, e a introdução de veículos que melhor sobrevivem uma explosão, o líder administrativo capacita o líder heroico com a oportunidade de melhor liderar soldados em combate direto com o inimigo. O Exército não apenas requer os dois tipos de líderes, mas aqueles que possam exercer tanto a liderança administrativa quanto a heroica, tendo a capacidade de manter o espírito do guerreiro na conclusão das operações de combate.

O Gen Div (Res) Walter F. Ulmer Jr. defende a noção de que heróis e gerentes se juntam para formar o núcleo dos líderes da elite, e que “É a integração evoluída da liderança e da gestão que é essencial para criar os ambientes pelos quais emergem as unidades de alto desempenho”¹⁶. Essa combinação de habilidades tangíveis e intangíveis é a suprema medida do talento de um oficial, e a chave para fomentar o ambiente necessário para a sobrevivência do espírito do guerreiro.

A intemporalidade do Dr. Janowitz e as críticas das Forças Armadas durante os anos 80 e 90 sugere que o Exército nem sempre está preenchido com líderes de talento de cima para baixo. Uma análise do modelo de liderança de Janowitz, em 1985, levou o Ten Cel Richard Baucom, da Força Aérea dos EUA, a concluir que o status elevado do gerente militar substituiu a apreciação do líder heroico pelas Forças Armadas. “O equilíbrio está sendo abalado por vários fatores que estão erodindo o respeito concedido tradicionalmente ao líder heroico dentro da profissão militar; com o declínio dele vem a deterioração do espírito do guerreiro incorporado por ele”¹⁷. O Ten Cel Baucom concluiu que esses fatores incluíam uma ênfase exagerada na gestão e uma fascinação com a tecnologia que produziram um desequilíbrio entre o gerente e o herói que provocou efeitos danosos no espírito do guerreiro.

Da mesma forma, no final da Guerra do Golfo, muitos líderes militares superiores questionaram a presença da liderança heroica e o espírito do guerreiro produzido por ela. Devido das pressões sociais

externas, as Forças Armadas se desviaram ao aceitar o guerreiro como um indivíduo especial e singular, concentrando mais na padronização de todas as forças militares que estavam fortemente dependentes das soluções tecnológicas para vencer as guerras.

O Gen Ex (Reserva) William C. Moore se preocupou com o abandono do espírito do guerreiro, como refletido pelo enfraquecimento dos padrões de instrução militar e pelas atitudes prevalentes em relação à crescente separação entre os valores militares e sociais. Ele escreveu, “O etos de ser um guerreiro está desaparecendo — o espírito da unidade formado ao redor da ‘ligação’ entre guerreiros agora está depreciado como um conceito irrelevante e um que apenas serve para racionalizar os comportamentos e normas politicamente incorretos”¹⁸.

O abandono do Etos do Guerreiro para conformar



Cb Jo Marie Rivera do Exército dos EUA (à esquerda), uma especialista em recursos humanos, e a Sgt Rebecca Hamby, da Polícia do Exército, ambas da 3ª Brigada de Combate, proveem segurança para o chefe da equipe de engajamento com mulheres durante uma consulta em uma clínica no Distrito de Tarnak wa Jaldak, na Província de Zabul, no Afeganistão, 18 Sep 13.

(Exército dos EUA/Sgt Kandi Huggins)

com as expectativas sociais não é um fator principal no Exército pós-Afganistão, porém o retorno à rotina burocrática com a reversão para a dependência das estatísticas facilmente medidas como indicadores da liderança talvez tenha o mesmo efeito.

A Rotina Administrativa e a Aversão ao Risco

Antes das operações de combate no Iraque e no Afeganistão, muito da vida militar no Exército consistia nas tarefas muito rotineiras e nas responsabilidades mundanas. Os estados-maiores de unidade concentravam sua energia na criação de *briefings* de instrução trimestral, construindo apresentações de slides e administrando recursos para executar os eventos de treinamento aprovados. Considerando que a avaliação final da unidade consistia em uma análise externa no Centro

de Instrução do Exército, a avaliação dos comandantes da unidade baseava-se quase que inteiramente em um exercício de instrução de duas semanas. Basicamente, muito do tempo de preparação da unidade não estava controlado pela liderança, já que várias tarefas e ciclos de treinamento codificados em cores exigiam que a força apoiasse a manutenção da instalação.

A chegada do conflito, em 2001, mudou acentuadamente as dinâmicas e prioridades da unidade, conforme se ajustaram aos desafios e rigores de administrar os ciclos de desdobramento e operações de combate. No entanto, ao antecipar uma reversão aos tempos de paz, após mais de uma década de conflito, o Exército publicou o Regulamento do Exército 350-1, *Instrução e Desenvolvimento da Liderança do Exército (AR 350-1 — Army Training and Leader Development)* que “determina as políticas adotadas, procedimentos e responsabilidades pelo desenvolvimento, gerenciamento e condução de instrução e desenvolvimento da liderança do Exército”¹⁹.

Revisado em 2011, o AR 350-1 determina a metodologia oficial para a administração da instrução e o desenvolvimento da liderança dentro do Exército. Ele esboça 24 tarefas diferentes que as unidades precisam efetuar em um ciclo de treinamento anual, junto com a maioria dos eventos de instrução legalmente requeridos para pessoal do Exército. O número de tarefas, como escrito, não é opressivo, e algumas delas são completadas como um subproduto dos eventos mais amplos, porém se combinadas com outras (excessivas) tarefas designadas impostas pelas fontes que as categorizam como ‘outros requisitos’, um padrão pode emergir semelhante àquele da era pré-combate, que serviria para prejudicar o prontidão de missão e corroer o Etos do Guerreiro.

Por exemplo, reverter a uma lista de controle de instrução obrigatória que consome os recursos de treinamento e tempo disponível pode limitar a energia usada para alcançar mais do que os padrões mínimos. Os guerreiros que estão desdobrados não necessariamente têm as limitações de uma lista extensiva de instrução imposta por um comando superior, permitindo que a maioria dos comandantes desdobrados trate apenas dos requisitos de treinamento que eles identificam como valiosos. Contudo, conforme o Exército faz a transição para um ambiente em tempos da paz, a fatigante rotina administrativa tem grande possibilidade de reprimir a





Exército dos EUA/ Cb Sara Wakai

Um soldado das Forças Especiais dos EUA designado à FT de Operações Especiais Combinadas dispara um fúsil sem recuo Carl Gustav depois de receber fogos de armas portáteis durante uma limpeza da aldeia de Denasaro Kelay, no Distrito de Mizan, na Província de Zabul, no Afeganistão, 8 Mar 14. As Forças Especiais ajudaram as Forças afegãs a conduzir operações de limpeza para impedir movimento insurgente na área.

criatividade dos líderes para planejarem e executarem adestramento de combate valioso que produz um alto nível de prontidão.

A Formação de Líderes Talentosos

Felizmente, um esquema para manter e continuar a formar a liderança heroica é parte da doutrina do Exército. A Publicação Doutrinária do Exército ADP 6-22 — *Liderança do Exército* (ADP 6-22 — *Army Leadership*) define a liderança como “o processo de influenciar pessoas ao prover propósito, direção e motivação para cumprir a missão e melhorar a organização”²⁰. A ADP 6-22 descreve tanto os atributos quanto as competências para os líderes que sejam caracterizados com a descrição do líder heróico fornecida por Janowitz. Os atributos que um líder precisa ter são especificados como caráter, presença e intelecto²¹. Entre esses atributos, as qualidades que capacitam à retenção do Etos do Guerreiro nos subordinados consistem na posse do Etos do Guerreiro e na confiança, no uso do juízo e no exercício de conduta pessoal. Além disso, os líderes são definidos como aqueles que exibem as competências ao executá-las. As competências que o líder mostra são a liderança, o desenvolvimento e a obtenção de resultados²². As competências essenciais secundárias para fomentar o espírito do guerreiro são a formação de confiança, a comunicação, a criação de um ambiente positivo e ser um gestor da profissão.

Com respeito a lista acima, o comandante de nível companhia é o principal gestor do espírito do guerreiro. O comando de companhia ou bateria é o nível mais baixo onde existem as autoridades legais e as responsabilidades de comando. Também, esse é o único nível de comando em que quase todos os subordinados entram em contato diariamente com seu comandante. Conforme o comandante progride em posto e tamanho organizacional, diminui a porcentagem de subordinados com que interage pessoalmente. Portanto, a maneira mais efetiva para comandantes superiores manterem o espírito do guerreiro dentro do Exército em

tempos de paz é capacitar os comandantes de companhia a assumirem riscos calculados e agressivos no treinamento.

Para capacitar os comandantes de nível companhia a conseguirem a confiança de vários escalões de comando acima deles, são necessários instrução e ensino adicionais. Nesse contexto, ajustes dentro dos programas de ensino militar institucional do Exército criariam uma experiência comum, independentemente da especialidade da Arma. As tentativas de criar tal programa existiam anteriormente quando todos os oficiais assistiam o Curso Básico de Liderança para Oficiais (BOLC II, na sigla em inglês) antes de completar o BOLC III, específico para cada Arma. O programa terminou quando os requisitos no tempo de guerra excederam o fornecimento de tenentes formando-se pelo BOLC III. O Exército precisava de uma linha de tempo mais curta para produzir oficiais do que os BOLC II e III. A reintrodução do BOLC II no sistema de ensino para novos tenentes proporcionaria, mais uma vez, a experiência comum necessária para os oficiais no início de suas carreiras.

Independentemente do afastamento do BOLC II, ajustes ao Curso de Aperfeiçoamento de Capitães (CCC, na sigla em inglês) desde o início da guerra têm continuado e mostram que o Exército valoriza a instrução da liderança no nível mais alto, e valoriza a mesma forma uma base de instrução da liderança em todos os

Armas. Cada capitão começa sua instrução nesse curso com um grupo de aulas comuns.

Esse ajuste no currículo por todas as Armas do Exército é especificado no AR 350-1. Embora os cursos das Armas ainda contenham instrução específica de táticas, técnicas e de estado-maior, há uma porção comum de cada curso que é idêntica por todo o Exército²³. Uma análise do Curso Avançado de Oficiais de Artilharia de Campanha, o precursor do programa de instrução para o Curso de Aperfeiçoamento de Capitães, de 1978, mostra 39,7 horas de ensino relacionadas diretamente com a liderança em um currículo de 26 semanas²⁴. A instrução comum em 2010 proporciona aos estudantes 44 horas da liderança em apenas um currículo de oito semanas.

No caso do CCC para Artilharia de Campanha, de 2010, que consiste de 24 semanas de ensino, mais 119,9 horas na sala de aula estão dedicadas para instrução da liderança específica para comandantes de bateria²⁵. Isso serve como um exemplo concreto da importância que o Exército coloca no desenvolvimento da liderança. Mais importante, a ênfase aumentada no desenvolvimento da liderança foi planejada para perpetuar o espírito do guerreiro.

O combate permite que os comandantes de nível companhia ponham a instrução em prática. Da mesma forma que os requisitos esboçados no AR 350-1 receberam menos ênfase durante as operações de combate, também diminui a supervisão das tarefas do tipo administrativo. Como Janowitz observou com respeito ao conflito do Vietnã, mesmo no final da década de 60 “os regulamentos e procedimentos elaborados das Forças Armadas estão atenuados durante missões operacionais”²⁶.

Ao equipar os comandantes com suficiente instrução na liderança, e ao prover um laboratório para experimentação, o comandante de nível companhia pode construir e manter o Etos do Guerreiro em seus subordinados. A liderança superior do Exército precisa replicar as condições de combate por meio de treinamento realista que incentiva o pensamento crítico e a aceitação de risco ao longo de um período prolongado de adestramento. Um período de dois meses de instrução coletiva conduzido apenas dois ou três vezes por ano não é suficiente. Mesmo se o nível do ensino da liderança continuar, um ambiente onde o tempo é limitado no qual a liderança é medida em uma avaliação externa de duas semanas limitará a experimentação

e a aceitação de risco. Isso não permite experimentação por parte do comandante e pode negativamente afetar o espírito do soldado.

A Avaliação do Líder e o Gerenciamento de Risco

Na ausência das operações de combate, a manutenção do espírito do guerreiro exige instrução rigorosa e realista. Infelizmente, a avaliação da qualidade de um evento de treinamento é subjetiva e particularmente problemática para um comandante superior que não tenha o tempo disponível para observar estreitamente a instrução de todos os elementos subordinados.

Além do processo difícil de avaliação, o comandante superior precisa de um mecanismo de reabilitação que possa corrigir as deficiências identificadas dos comandantes subordinados²⁷. Em um caso onde o comandante identifica um erro honesto no combate, uma correção pode ser efetuada em pouco tempo para melhorar a situação. Isso permite que o subordinado possa melhorar e não cometer o mesmo erro novamente. Contudo, em um ambiente de instrução, é muito mais provável que o comandante cobre o subordinado por um único erro, não permitindo que ele se recupere do incidente. Essa realidade reprime a assunção de risco e a iniciativa individual no treinamento que permitiriam que os comandantes de nível companhia aprendessem o que, ou o que não, funciona. Em um ambiente de instrução de zero erro, os comandantes subordinados com menos oportunidades de treinamento podem deixar de experimentar e adotar apenas os processos de treinamento superficiais que produzem menos erros. Isso não apenas ameaça criar líderes menos capazes, mas também força os comandantes a compararem seus subordinados usando medidas objetivas superficiais e limitadas.

As medidas objetivas do desempenho de comandantes são problemáticas. Pelo menos um oficial superior observou que ao mesmo tempo que são tão facilmente coletadas, são os indicadores menos valiosos da liderança heroica²⁸. Contudo, essas medidas objetivas eram a base por muitas avaliações de desempenho superior antes da imersão nas operações de combate contemporâneas. Alguns oficiais superiores experientes alertaram sobre basear as avaliações da liderança apenas nos dados superficiais e desorientadores, mas facilmente quantificáveis²⁹.

Por exemplo, a taxa de prontidão operacional, historicamente uma medida da competência de comando, não proporciona verificação alguma da liderança. Em vez disso, é uma medida do desempenho administrativo. Considerando isso, se um subordinado sabe que uma avaliação de desempenho depende de uma medida quantificável valorizada pelo chefe, grande iniciativa é criada para inflar a medida ao recorrer a um meio capcioso.

Por exemplo, comandantes podem deixar de usar certos equipamentos reportáveis no treinamento devido ao medo de danificá-los, assim criando a aparência de prontidão operacional em certas categorias. Não usar o equipamento aumenta artificialmente a avaliação ao garantir que o equipamento é documentado como operacional nos relatórios, mas na realidade reduz o prontidão do operador — bem como da unidade — ao eliminar a capacidade de se adestrar com o equipamento. Os comandantes ambiciosos, mas míopes e ineficazes, que enxergam apenas o próximo período de avaliação ou de reportagem, podem recorrer a tal estratégia para melhorar a chance individual de promoção. Também, os subordinados desses comandantes veem essas ações, causando a perda de confiança no chefe e no sistema, emulem o comportamento dele, ou ambos, especialmente se esses são recompensados pelo sistema no final. Obviamente, as pessoas e os sistemas que recompensam comportamentos superficiais e antiéticos acabarão sendo expostos como incapazes e indignos de confiança — não em combate, espera-se.

Confiança na Organização

A confiança é a pedra angular de uma organização efetiva, bem como um componente da competência do líder. É essencial que a confiança exista em uma organização, pois é “o componente específico do moral e do mosaico coerente que parece crucial, e cuja ausência ou diluição é particularmente danosa à eficácia ao longo do tempo e sob estresse”³⁰.

O comandante que não consegue criar confiança na sua organização, tanto para cima quanto para baixo da cadeia de comando, desenvolve um ambiente de suspeita que reprime a iniciativa individual. A confiança cria transparência na unidade, permitindo que subordinados possam prover *feedback* construtivo sobre decisões de comando. Junto com isso, buscar *feedback* ou opiniões dos subordinados antes de tomar uma decisão

oficial é um grande construtor da confiança, considerando que cria adesão à direção da organização.

Além disso, a confiança é a pedra angular do conceito de Comando de Missão, impondo que comandantes conheçam o caráter e características dos subordinados, e confiem que cada um pode realizar o propósito da operação³¹.

Essa confiança tende a se desenvolver rapidamente em um ambiente de combate devido à quantidade de tempo que os comandantes e soldados passam juntos e o estresse sob quais operam. Em contrapartida, na ausência de um ambiente de combate, a confiança leva mais tempo para se desenvolver. Isso é problemático, considerando os períodos de tempo entre os rodízios de oficiais.

Infelizmente, a importância vital da confiança para uma organização é, às vezes, salientada pelas ações daqueles que não são dignos de confiança. A presença de um líder ineficiente ou incompetente em qualquer parte da organização tem efeitos danosos que são frequentemente fáceis de observar e que minam a confiança necessária para formar unidades eficazes.

A confiança cria transparência na unidade...

O Exército se esforça para identificar esses líderes deficientes e reabilitá-los por meio de treinamento e aconselhamento, ou em casos extremos, ao demiti-los para o bem da Força. O problema dessa metodologia é que subordinados precisam sofrer durante os períodos de instrução e de reabilitação dos líderes que não demonstram o nível aceitável de desempenho.

Conforme o Exército faz a transição para uma “Força mais eficiente, adaptável, flexível e integrada”, talvez seja necessário remover os líderes deficientes mais rapidamente para manter a confiança necessária dentro da instituição³². A remoção dos líderes deficientes é um assunto tanto da responsabilização institucional quanto da pessoal. A tolerância do emprego continuado de líderes deficientes diminui a confiança que “é o fundamento da nossa profissão honrada”³³. Se for a natureza burocrática da organização que não permite a saída rápida dos líderes deficientes, ou a incapacidade de identificá-los, o Exército precisa melhorar nesta área.

Uma solução para a identificação precoce de líderes deficientes seria uma melhora no sistema de avaliação. Os sistemas atuais de avaliação de oficiais e de graduados são organizados para apenas levar em conta a perspectiva do supervisor imediato e do comandante da organização. Esse método é deficiente porque não incorpora as considerações daqueles com conhecimento mais íntimo da liderança do indivíduo avaliado. O *feedback* dos subordinados não é incluído nos sistemas de avaliação e é contra os padrões de conduta atuais do Exército tentar obtê-lo ao completar a avaliação de desempenho.

Embora uma Análise de Liderança de 360 Graus seja exigida pelos regulamentos do Exército por todos os oficiais-generais, essa ainda não foi incorporada no processo de avaliação. Na verdade, os resultados dessa exigência são raramente usados para um fim além da reflexão pessoal. Como resultado, atualmente, a soma total das entradas de informação dos subordinados para a avaliação da liderança é um avaliador perguntando a um oficial subordinado se tem completado a exigência, e muitas vezes nem isso é perguntado.

Não obstante, a implementação de uma avaliação do líder pelo subordinado, com a finalidade de determinar a capacidade da liderança, talvez seja repleta de problemas. O maior deles é que pode, potencialmente, tornar a seleção para posições de liderança em um concurso de popularidade. Um problema óbvio é que o líder popular talvez não seja, necessariamente, o mais efetivo em termos de cumprimento da missão. Portanto, se o conceito eficaz de uma avaliação pelo líder subordinado funciona, ou não, reduz-se à confiança. Se a confiança existe em toda a organização, então podemos confiar no juízo dos nossos subordinados em relação à competência e a qualidade da liderança que lhes levaria potencialmente ao perigo. Assim, é necessária uma proposta tanto para registrar o *feedback* dos subordinados quanto para determinar a veracidade dos comentários sobre a qualidade da liderança do indivíduo avaliado.

Em um assunto relacionado, pode ser difícil determinar quais níveis dos subordinados devem contribuir



Soldados da 184ª Equipe de Assistência à Força de Segurança (Guarda Nacional da Califórnia) conduzem instrução básica no polígono de tiros em Tarin Kot, no Afeganistão, 27 Set 13. A missão da unidade é aconselhar e assistir à Polícia Fardada afegã na Província de Uruzgan.

(Exército dos EUA/Cb Alex Flynn)

com sua opinião na avaliação do líder. Contudo, como exemplo, suponha que apenas os subordinados imediatos possam contribuir com suas opiniões. Uma forma de coletar dados para a avaliação seria prover ao subordinado acesso a um questionário sobre seu comandante no *site Army Knowledge Online* [*site* instrutivo do Exército dos EUA — N. do T.].

A definição da série exata de perguntas exigiria o envolvimento de especialistas em psicologia, liderança militar e técnicas de inquérito, e não apenas as opiniões do autor. Ainda assim, com base no conceito, a primeira questão na pesquisa talvez possa ser: “Este indivíduo é um líder efetivo?” Caso o subordinado responda que “sim”, a pesquisa continuará com perguntas para quantificar os atributos positivos do líder. Caso a resposta seja “não”, mais perguntas serão necessárias para identificar as razões por trás da opinião negativa.

Uma vez compilado o *feedback*, uma cópia é fornecida ao oficial avaliado, bem como ao comandante da organização. Considerando que o comandante da organização é o líder mais experiente na cadeia de comando, ele pode incorporar o *feedback* na sua porção da avaliação ou descartar os resultados. Para completar o ciclo de *feedback*, o comandante da organização teria de declarar que o oficial avaliado foi aconselhado sobre o *feedback* pelos subordinados, independentemente de isso afetar ou não a avaliação. Apesar dos possíveis problemas, esse sistema tem um grande potencial para identificar líderes nocivos cedo e promover aqueles que

tenham a maior capacidade de inspirar confiança tanto nos seus superiores quanto nos seus subordinados. Isso pode melhorar muito o ambiente de comando geral das unidades do Exército.

O Ambiente de Comando

O Exército entende a importância de um ambiente de comando positivo. Os integrantes de cada unidade, valor companhia, são obrigados a responder a pesquisas de opinião que proporcionam ao comandante um *feedback* sobre fatores como a liderança, o moral, e a coesão da unidade³⁴. Embora o *feedback* dessas pesquisas frequentemente reforce a avaliação do status da unidade pelo comandante, também pode salientar as deficiências específicas da liderança dentro da cadeia de comando. O rótulo em moda para as personalidades da liderança destrutivas para a organização é *liderança nociva*. Considerando que não existe definição precisa, é algo aceito que “líderes nocivos são indivíduos cujo comportamento parece ser motivado pela excessiva dedicação egoísta à carreira à custa dos seus subordinados e da unidade, e cujo estilo é caracterizado pelo comportamento abusivo e ditatorial que promove um ambiente organizacional não saudável”³⁵.

A remoção dos líderes que se encaixam nessa descrição é um passo importante para manter um ambiente de comando que permite que prospere o espírito do guerreiro.

Em contraposição, se a liderança superior não cria as condições para que os líderes efetivos possam produzir ambientes de comando positivos, então o espírito do guerreiro irá tornar-se a vítima da aversão do risco, da desconfiança e da liderança deficiente no Exército. Além das medidas ativas para eliminar os líderes nocivos, o aperfeiçoamento do ensino entre oficiais intermediários para aprimorar suas habilidades de liderança, de ética e de competência técnica é um passo excelente para construir os ambientes de comando necessários para sustentar o espírito do guerreiro nos soldados.

Além disso, ter conversas transparentes sobre os efeitos negativos da liderança nociva no Exército como uma organização como um todo também é essencial. Isso demonstrará que os comandantes superiores do Exército estão conscientes de que líderes nocivos existem nas fileiras. No entanto, as medidas para identificá-los e removê-los da Força ainda estão insuficientes. Tais líderes, se forem identificados, atualmente estão jogados em funções diferentes em vez de serem afastados do Exército, simplesmente deixando que eles sejam nocivos em outro local.

São necessárias ações para remover líderes que sejam prejudiciais à coesão e ao moral das unidades, não sendo suficiente apenas discutir os perigos da liderança deficiente. O Exército precisa fazer um esforço conjunto para demitir esses líderes e obter a confiança dos líderes talentosos que combinam o gerenciamento habilidoso, com a liderança heroica.

Conclusão

Atualmente, o espírito do guerreiro existe no Exército e é um fator essencial do nosso êxito no combate. Conforme o Exército reverte, mais uma vez, ao ambiente em tempos de paz, esforços especiais precisam ser feitos para promover um ambiente de comando por todo o Exército que cultive e preserve o Etos do Guerreiro. Se não, oficiais e graduados que são, tanto líderes heroicos quanto bons gerentes, encontrarão outro tipo de trabalho, conforme perdem a fé que o Exército esteja sério sobre permanecer uma instituição concentrada no combate e dedicada a manter o espírito do guerreiro. Os comandantes superiores precisam aceitar a assunção de risco pelos subordinados e avaliá-los sobre o ambiente de comando que fomentam no nível companhia. Também, como o Exército realiza uma transição para uma Força mais eficiente, há uma oportunidade de identificar os líderes deficientes, agradecer-los pelo seu serviço e forçá-los a encontrar um novo tipo de trabalho. Ao tomar esse passo, o espírito do guerreiro pode permanecer como uma parte da cultura organizacional e o Exército pode permanecer capaz de cumprir sua missão. ■

Referências

1. Vernon Loeb, "Army Plans Steps to Heighten 'Warrior Ethos': Leaders View Many Soldiers as Too Specialized," *Washington Post* (8 Sep. 2003).
2. Morris Janowitz, *The Professional Soldier: A Social and Political Portrait* (New York: Free Press, 1971), p. viii.
3. Thom Shanker, "Warning Against Wars Like Iraq and Afghanistan," *New York Times.com* (25 Feb. 2011), disponível em: http://www.nytimes.com/2011/02/26/world/26gates.html?_r=1&.
4. Google, s.v. "spirit," disponível em: https://www.google.com/?gws_rd=ssl#hl=en&q=spirit+definition.
5. Dictionary.com, s.v. "spirit," disponível em: <http://dictionary.reference.com/browse/spirit?s=t>.
6. "Proposed working definition of the traditional 'warrior ethos'" (working paper, Center for Strategic and International Studies, October 20, 1998), citado em David W. Buckingham, Naval War College paper, *The Warrior Ethos*, 12 Mar. 1999, disponível em: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a366676.pdf>.
7. "The Warrior Ethos," U.S. Army, *Army.mil*, , disponível em: <http://www.army.mil/values/warrior.html>.
8. U.S. Army, *The United States Army 2004 Posture Statement*, 5 Feb. 2004, disponível em: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a459238.pdf>.
9. U.S. Army Information Paper, *Army Posture Statement 2008, Warrior Ethos*, 2008, disponível em: http://www.army.mil/aps/08/information_papers/other/Warrior_Ethos.html.
10. U.S. Army, *Army Posture Statement 2012*, 2012, <http://www.army.mil/aps/12>.
11. Garry L. Thompson, U.S. Army Command and General Staff College master's thesis, *Army Downsizing Following World War I, World War II, Vietnam, and a Comparison to Recent Army Downsizing*, 31 May 2002, 58, disponível em: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a415899.pdf>.
12. Janowitz, p. 32.
13. *Ibid.*, p. xix.
14. *Ibid.*, p. 21.
15. *Ibid.*, p. 21.
16. Walter F. Ulmer Jr., "Leaders, Managers, and Command Climate," *Armed Forces Journal International*, (July 1986): p. 55.
17. Donald Baucom, "The Professional Soldier and the Warrior Spirit," *Strategic Review*, 13(4)(Fall 1985): p. 58.
18. William C. Moore, "Special: The Military Must Revive Its Warrior Spirit," *David H. Hackworth* site da internet, disponível em: <http://www.hackworth.com/Warrior%20Spirit.html>.
19. Army Regulation (AR) 350-1, *Army Training and Leader Development* (Washington DC: U.S. Government Printing Office [GPO], August 4, 2011), p. 1.
20. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership*, ADP 6-22 (Washington DC: U.S. GPO, 1 August 2012), p. 1.
21. *Ibid.*, p. 5.
22. *Ibid.*
23. AR 350-1, p. 70.
24. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Research Report 1314, *The Process and Procedures Used For Job Preparation: Field Artillery and Infantry Officers and NCOs*, January 1980, p. 150, disponível em: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a109995.pdf>.
25. Frank J. Siltman, *Field Artillery Captains Career Course Program of Instruction*, 1 Feb. 2010, p. 3-1.
26. Janowitz, p. xix.
27. Christopher Cavoli, 1 Dez. 2012, discussão com o autor.
28. Cavoli.
29. Paul K. Van Riper, "The Use of Military Theory and History in the Profession of Arms," palestra no Breckenridge Auditorium, Marine Corps University, Quantico, Virgínia, 9 ago. 2012.
30. Ulmer, p. 54.
31. Chairman of the Joint Chiefs of Staff, *Mission Command White Paper*, 3 Apr. 2012), p. 4, disponível em: http://www.dtic.mil/doctrine/concepts/white_papers/cjcs_wp_missioncommand.pdf.
32. *Army Posture Statement 2012*, p. 1.
33. *Army Posture Statement 2012*, Opening Remarks.
34. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, *Command Climate Survey*, disponível em: <http://www.hqda.army.mil/ari/surveys/commandclimate.shtml>.
35. Walter F. Ulmer Jr., "Toxic Leadership: What Are We Talking About?," *Army*, June 2012, p. 48, disponível em: http://www.ausa.org/publications/armymagazine/archive/2012/06/Documents/Ulmer_0612.pdf.



Militares norte-americanos durante instrução de tiro real na Base de Grafenwoehr, 17 Jun 14.
Cap John Farmer

Experimentação do Exército dos EUA Desenvolvendo a Força do Futuro — *Army 2020*

Van Brewer e CMG (Res) Michala Smith, Marinha dos EUA

Van Brewer, Ph.D., é o Chefe do Setor de Análise da Divisão de Experimentação Conjunta e do Exército, Centro de Integração de Capacidades do Exército dos EUA. Sua formação inclui 19 anos em experimentação operacional e 12 anos de simulação e análise de sistemas de mísseis. Concluiu o bacharelado em Física pela University of Tennessee, o mestrado em Teoria de Controle e Comunicações pela University of Alabama em Huntsville, e o doutorado em Gestão de Engenharia pela Old Dominion University.

A CMG Michala M. Smith, da Reserva Remunerada da Marinha dos EUA, trabalha na empresa Quantum Research International e integra a Equipe Conjunta e do Exército de Apoio à Experimentação. A CMG Smith serviu durante 29 anos na Marinha dos EUA. Serviu no comando de uma instalação costeira e como oficial da Divisão de Logística do Estado-Maior Conjunto. Concluiu o bacharelado pelo College of Steubenville e o mestrado pelo Naval War College.

O Chefe do Estado-Maior do Exército dos Estados Unidos da América (equivalente ao Comandante do Exército no Brasil) determinou a reformulação do Exército de 2020 em resposta a recursos cada vez mais reduzidos e a mudanças na estratégia de defesa. Conforme o Exército dos Estados Unidos da América (EUA) começa a reduzir seu componente ativo de 570 mil para 490 mil militares ou menos e o orçamento continuar a encolher, será fundamental planejar uma força de combate efetiva com base nos novos números¹. O Exército dos EUA está diante de um momento decisivo e precisa definir como continuará a ser uma força efetiva em âmbito mundial, baseada no território continental dos EUA, considerando as restrições de recursos citadas.

Um Histórico de Reduções

Todas as Forças Singulares norte-americanas enfrentaram desafios como esse durante as reduções de tropas após a Segunda Guerra Mundial, a Guerra da Coreia e a Guerra do Vietnã. Por ser a maior delas, o Exército enfrentou desafios particularmente significativos durante o século XX, conforme buscou manter a estrutura da força que, segundo previa, seria necessária para conflitos futuros². As dificuldades do Exército se agravaram quando a pressão política para reduzir gastos acelerou a redução da Força. As reduções drásticas do Exército dos EUA após a Segunda Guerra Mundial para atender a restrições fiscais, por exemplo, fez com que muitas unidades ficassem abaixo do efetivo mínimo e recebessem treinamento insuficiente. Quando a Guerra da Coreia eclodiu, o Exército dos EUA estava despreparado para o conflito, sofrendo, em consequência, derrotas vergonhosas³.

Após a Guerra do Vietnã, o Exército dos EUA efetuou uma redução que levou à chamada "força oca" ("hollow force") do final dos anos 70 e início dos anos 80⁴. Para combater essa deterioração, o Exército dos EUA se concentrou em desenvolver uma Força contemporânea por meio do que ficou conhecido como "Projeto Divisão 86"⁵. A subsequente reorganização baseou-se em um conceito denominado *Combate*

Ar-Terra, que se transformou na doutrina de combate do Exército dos EUA de meados ao final dos anos 80. Assim, teve início uma era moderna de pensamento, centrada em prever como o combate seria conduzido no futuro e o que o Exército dos EUA precisaria fazer para continuar a cumprir sua missão. A experimentação com diferentes ideias foi uma abordagem comum para analisar a potencial efetividade das novas organizações, sem o combate. Essas experiências iniciais representaram futuras ameaças e capacidades em um ambiente previsto. Os resultados desses jogos de guerra foram, então, avaliados para determinar a validade dos novos conceitos.

A capacidade de criar e analisar formas de aprendizado especificamente adaptadas, que reproduzem os desafios complexos do Exército, continua sendo a razão de ser da experimentação operacional. Atualmente, a experimentação do Exército continua a analisar futuras estruturas e reduções da Força (em termos de efetivos e de equipamentos) em cenários do mundo real. O Comando de Instrução e Doutrina (*Training and Doctrine Command — TRADOC*) conduz a experimentação por meio de organizações subordinadas ao seu Centro de Integração de Capacidades do Exército (*Army Capabilities Integration Center — ARCIC*). A Divisão de Experimentação Conjunta e do Exército; as diretorias de desenvolvimento e integração de conceitos em cada centro de excelência do Exército dos EUA; e outros parceiros realizam a experimentação. A experimentação é um método objetivo de determinar as capacidades, organização e comando e controle necessários para combater qualquer ameaça em qualquer local ou momento previsto. O Exército cria modelos, simula e conduz jogos de guerra com diversas estruturas de força e concepções de unidades, a fim de determinar o emprego mais efetivo de seus limitados recursos. Esse processo deliberado reduz o risco para os soldados e aumenta a probabilidade de acertar na primeira vez em que a Força enfrente adversários no mundo real. Nos últimos anos, algumas concepções experimentais funcionaram bem, e outras não.

Em 2012, o Exército começou uma iniciativa com duração prevista de três anos, destinada a analisar as implicações do “Army 2020”, ou “Exército 2020”, avaliando mudanças significativas na concepção da Força, que a transformariam de um Exército envolvido em dois conflitos intensos a um Exército de tempo de paz, capaz de enfrentar quaisquer ameaças. Este artigo discute os resultados da experimentação nos anos fiscais de 2012 e 2013. A Divisão de Experimentação Conjunta e do Exército utiliza uma abordagem cooperativa para pesquisar questões fundamentais por meio de uma comunidade de prática de experimentação que compreende o

TRADOC, laboratórios de combate do Exército dos EUA e outras partes interessadas do âmbito conjunto e interagências⁶.

Experimentação do Ano Fiscal de 2012

Durante o ano fiscal de 2012, o setor de experimentação concentrou-se na concepção da Força; capacidades de reconhecimento e vigilância; capacidades de Inteligência, de sustentação (apoio logístico) e de comunicações; e requisitos de comando e controle. O plano de experimentação para o ano de 2012 pesquisou e avaliou propostas de concepção da Força em uma ampla gama de operações militares. As experiências enfatizaram

Questões	Resultados
Condensar um escalão de comando e controle	A fusão do Exército do teatro de operações e Corpo de Exército gera um alcance de controle amplo demais para os comandantes e estados-maiores conforme organizados atualmente.
Alinhamento funcional de escalões acima de Divisão; avaliar capacidade de assessoria do Exército	Alinhamento funcional em escalões acima de Divisão segundo funções de combate não gerou eficiências para apoio de manobra ou apoio médico. Ações de assessoria devem ser adaptadas para cada missão e cultura, e para o apoio de parceiros de ações unificadas.
Avaliar o papel do Exército na prevenção de conflitos moldando e combatendo ações antiacesso/negação de área	As operações militares precisam ser vistas em um contexto do governo como um todo. O Departamento de Defesa e o Departamento de Estado dos EUA precisam de planos integrados que estabeleçam objetivos e atividades unificados.
Corpos de Exército, Divisões e Brigadas regionalmente alinhados	Melhoram a capacidade do Exército para interagir com as Forças Armadas e órgãos civis de outros países.
Brigada de reconhecimento e vigilância	A estrutura proposta tinha insuficiente poder de combate para apoiar comandantes em escalões acima de brigada. A concepção foi modificada para uma Brigada de Combate (<i>Brigade Combat Team — BCT</i>) de reconhecimento e segurança, que lhe permitiu funcionar conforme pretendido.
Integração das Forças de Operações Especiais e Forças Convencionais	Há a necessidade de um conceito abrangente do Exército que facilite a interdependência entre as Forças de Operações Especiais e as Forças Convencionais.
Término da Guerra	O Departamento de Defesa e o Departamento de Estado dos EUA precisam estabelecer um arcabouço para o planejamento de término da guerra, antes do início de uma operação conjunta de “entrada forçada”.
Avaliar interdependências com os parceiros de ações unificadas	O Exército e demais Forças Singulares se tornarão mais interdependentes com parceiros de ações unificadas, exigindo a identificação de capacidades e deficiências.

Tabela 1. Resultados da experimentação do ano fiscal de 2012

Fatores estudados	Resultados
Poder de combate de equipes de combate de brigada	As atualizações de concepção de Força do Army 2020 aumentam o poder de combate da Brigada de Combate (<i>Brigade Combat Team — BCT</i>).
Operações nos escalões Corpo de Exército e Divisão	As atualizações de concepção da Força do Army 2020 e os sistemas preexistentes restringem a capacidade dos comandantes de Corpo de Exército e Divisão para controlar o ritmo operacional e limitam a flexibilidade de atribuir missões a unidades subordinadas.
Meios para os escalões Divisão e subordinados	As atualizações de concepção de Força do Army 2020 resultam em deficiências críticas no número de meios de vigilância, reconhecimento, Polícia do Exército, engenharia, defesa antiaérea e antimísseis, de rede e de Inteligência disponíveis nos escalões Divisão e subordinados.
Meios de baixa densidade e alto valor	A vulnerabilidade de meios de baixa densidade e alto valor gera riscos para a missão e para a Força.
Habilidades para conduzir operações de combate de grande porte	As habilidades básicas exigidas para a condução de operações de combate de grande porte se atrofiaram ou estão em elementos externos.
Implementação de novas concepções	Os comandantes precisam levar em consideração o tempo, adestramento e integração adicionais exigidos pelas concepções de Força do Army 2020.
Interações ar-terra	O aumento de interações ar-terra (como asa fixa, asa rotativa, veículos aéreos não tripulados, artilharia antiaérea, foguetes, morteiros e mísseis) criou um complexo problema de coordenação aeroespacial.
Comando e Controle	As atualizações de concepção de Força do Army 2020 aumentam os desafios de comando e controle e requerem maior entendimento de sistemas do campo de batalha.
Doutrina	O Army 2020 exigirá atualizações e esclarecimentos da doutrina.
A integração, coordenação e sincronização de forças	O Army 2020 aumenta a capacidade de integrar, coordenar e sincronizar meios nos escalões Corpo de Exército e Divisão.

Tabela 2. Resultados da experimentação do ano fiscal de 2013

uma guerra convencional tradicional, incluindo desafios pré-conflito e pós-conflito. A plataforma básica (cenário) para o experimento utilizou um adversário válido com capacidades quase equiparadas em um ambiente operacional realista.

A experimentação do Exército começou a utilizar uma operação de grande escala completa em 2012, conectando atividades do começo ao fim por todas as fases operacionais conjuntas⁷. O conceito “conjunto de faseamento” forneceu um modelo abrangente para avaliar as ideias sob consideração — aplicadas em paz e guerra, em diferentes períodos e em áreas geográficas diferentes e afastadas. A execução do planejamento de

experimentação do ano fiscal de 2012 evoluiu continuamente, conforme novos entendimentos revelaram a necessidade de uma pesquisa mais aprofundada de certas áreas ou em direções totalmente imprevistas. A Tabela 1 resume os resultados da experimentação do ano fiscal de 2012⁸.

A experimentação no ano fiscal de 2012 reforçou a observação crítica de que o Exército não pode conceber e tentar executar uma campanha terrestre sem ponderar questões de término da guerra e sem o envolvimento dos parceiros de ações unificadas⁹. O planejamento de término da guerra deve levar em consideração o apoio e a proteção de populações e tropas, incluindo a

defesa de meios habilitadores essenciais durante a retirada. Algo que também ficou evidente na experimentação do ano fiscal de 2012 (e anos anteriores) foi o fato de que, embora estejamos desenvolvendo um Exército extremamente capaz, sua capacidade advém de uma base frágil de meios habilitadores da Força. Precisamos ter cautela para evitar que estes se tornem nosso calcanhar de Aquiles.

Experimentação do Ano Fiscal de 2013

As experiências do ano fiscal de 2013 foram desenvolvidas com base nos resultados das de 2012. Em 2013, o setor de experimentação buscou avaliar a integração de iniciativas de concepção de Força do Exército e as soluções propostas para mitigar os déficits em capacidades. Originalmente, mais de quarenta iniciativas haviam sido associadas ao *Army 2020*. No ano fiscal de 2013, o Exército dos EUA identificou oito áreas essenciais para avaliar as mudanças organizacionais, interdependências e capacidades de que a Força do futuro precisaria para cumprir os objetivos operacionais e táticos¹⁰:

- ◆ reorganização da Brigada de Combate (*Brigade Combat Team — BCT*);
- ◆ Brigada de Combate de reconhecimento e vigilância (modificado posteriormente para reconhecimento e segurança);
- ◆ fogos;
- ◆ concepção de sustentação e conceito de apoio;
- ◆ iniciativas de Inteligência 2020;
- ◆ proteção e apoio de manobra;
- ◆ aviação;
- ◆ apoio médico.

A campanha de experimentação de 2013 compreendeu seis eventos, concebidos para abordar atividades operacionais sucessivas, incluindo definição, ou conformação, do teatro de operações; transição para o combate; combate; e transição do combate para o tempo de paz. Cada experiência avaliou a concepção da organização, seu desempenho, as capacidades necessárias para o desempenho das tarefas e as habilidades de pessoal executadas ao longo das fases operacionais conjuntas. A Tabela 2 resume os resultados de experimentação do ano fiscal de 2013¹¹.

Em uma ação de parceria com a 2ª Divisão de Infantaria, certos aspectos do *Army 2020* foram incluídos no exercício *Warfighter* do Programa de

Instrução em Comando de Missão, conduzido na Coreia em dezembro de 2013. Esse evento conferiu a oportunidade de testar iniciativas selecionadas do *Army 2020* em um ambiente do mundo real e registrou a opinião de especialistas da área em relação aos seus conceitos operacionais e organizacionais. Avaliou, ainda, as operações em determinadas condições, dentro de um ambiente de exercício que impunha um conjunto particular de restrições, limitações e premissas. Apesar dessas limitações, o evento forneceu uma perspectiva operacional essencial, a ser acrescida aos resultados da experimentação.

Os dois anos de experimentação no âmbito de todo o Exército, seguidos de uma avaliação operacional no escalão Divisão em 2014, produziram resultados consistentes sobre o impacto de concepções da Força do futuro na situação do Exército¹². Esses resultados precisam ser considerados na concepção, desenvolvimento e implementação da Força do futuro.

O desempenho das concepções do *Army 2020* atendeu, de modo geral, às expectativas. Contudo, ficou claro que a *resiliência, ou capacidade de recuperação, deve tornar-se uma consideração significativa em concepções da Força do futuro*. As concepções do *Army 2020* aproximam-se de limites prudentes quanto à dimensão útil da combinação de forças, requerem excessiva organização de tarefas (o que apresenta consideráveis desafios de adestramento e alcance de controle) e geram uma dependência crescente de meios habilitadores de baixa densidade e alto valor.

Conclusão

A análise de iniciativas do *Army 2020* levará a melhores concepções de força e fatores de planejamento para avaliação. A Divisão de Experimentação Conjunta e do Exército espera divulgar, ainda em 2014, um novo documento descrevendo o conceito organizacional e operacional do *Army 2020*¹³. Esse documento discutirá os sucessos e desafios identificados na experimentação quanto ao conceito de Força do *Army 2020*. Todas as unidades na Força operacional sob transformação deverão receber o documento como parte de um pacote de apoio educacional.

Pressões sistêmicas, como reduções orçamentárias e de tropas, levaram a uma aceleração de conceitos e

fatores de planejamento do *Army 2020* para implementação em 2015. Portanto, o Exército dos EUA está mudando seu foco para 2025. A Força precisa avaliar não apenas as características da ameaça, mas também como enfrentá-la e derrotá-la. À medida que o Exército marcha rumo ao futuro, a experimentação continuará sendo a forma mais econômica e menos arriscada de testar novos conceitos. O

emprego de modelos e simulações, de jogos de guerra e de outros tipos de experimentação permite que o Exército dos EUA explore capacidades e concepções de Força *antes* de investir recursos escassos. A experimentação ajuda a identificar desafios, riscos e oportunidades. Por fim, garante que o Exército dos EUA continue sendo, no presente e no futuro, a Força Terrestre prevalente no mundo. ■

Referências

1. Congressional Research Service, *Army Drawdown and Restructuring: Background and Issues for Congress*, por Andrew Feikert, R42493, elaborados para os parlamentares e comissões do Congresso dos EUA. Washington, DC: United States Government Printing Office [GPO], 28 Feb. 2014, p. 14.
2. Combat Studies Institute (CSI), *Sixty Years of Reorganizing for Combat: A Historical Trend Analysis*, número 14, elaborado para o U.S. Army Combined Arms Center, Forte Leavenworth, Kansas: U.S. Army Command and General Staff College, Combat Studies Institute, Dec. 1999, p. 16.
3. *Ibid.*, p. 16-17.
4. Congressional Research Service, p. 28.
5. Combat Studies Institute, p. 41-49.
6. A Divisão de Experimentação Conjunta e do Exército (*Joint and Army Experimentation Division — JAED*), do Centro de Integração de Capacidades do Exército (*Army Capabilities Integration Center — ARCIC*); os laboratórios de combate do TRADOC e os laboratórios de combate do Exército colaboram, formando o setor de experimentação. Outros participantes conjuntos e interações incluem as demais Forças Singulares, representantes do Departamento de Estado, parceiros de ações unificadas do Reino Unido, Austrália e Canadá e outros órgãos governamentais.
7. Para obter informações sobre fases operacionais conjuntas, veja Joint Publication (JP) 3-0, *Joint Operations* (Washington, DC: GPO, 11 Aug. 2011), V-6. As Fases de 0 a V representam as ações antes, durante e depois das operações de combate.
8. Os dados apresentados na Tabela 1 apareceram, originalmente, em um relatório interno de avaliação do *Army 2020* elaborado pelo ARCIC em 2014.
9. A expressão "parceiros de ações unificadas" registra todos os tipos de entidade com os quais as Forças militares sincronizam, coordenam e integram atividades (designados, anteriormente, de parceiros conjuntos, interagências, intergovernamentais e multinacionais [JIIM]).
10. Uma atribuição de tarefas do TRADOC em 2012 delineou um plano para o *Army 2020*, baseado no conceito originalmente desenvolvido pelo Departamento do Exército. A ordem enumerou 40 questões a serem tratadas; o Estado-Maior da JAED selecionou oito áreas para a experimentação.
11. Os dados apresentados na Tabela 2 apareceram, originalmente, em um relatório interno de avaliação do *Army 2020*, elaborado pelo ARCIC em 2014.
12. Uma versão preliminar do Conceito Organizacional e Operacional do *Army 2020* estava sendo elaborada quando da redação deste artigo, em parceria com os Estados-Maiores da JAED, da 2ª Divisão de Infantaria, do 8º Exército, do Programa de Instrução em Comando de Missão e outros integrantes do setor de experimentação.
13. Relatório interno de avaliação do *Army 2020* elaborado pelo ARCIC em 2014.



Como Definir a Força 2025

Ten Cel Brandon Smith, Exército dos EUA

O Ten Cel Brandon Smith é oficial de Cavalaria servindo atualmente na sede do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (TRADOC). É bacharel pelo Virginia Military Institute e mestre pela Escola de Guerra Naval dos EUA. Ele foi desdobrado no Afeganistão em apoio à Operação Enduring Freedom e no Iraque em apoio à Operação Iraqi Freedom.

Conforme o Exército de 2020 se desenvolve, é evidente que a perspectiva de cortes orçamentários e de pessoal significa que o Exército dos EUA terá de fazer mais com menos. Os investimentos em ciência e tecnologia podem ajudar a superar as limitações, mas os avanços tecnológicos

necessários ainda estão de 10 a 30 anos no futuro. O Exército precisa de uma estratégia para o futuro, além de 2020, que estabeleça metas interinas para sua estrutura e seu desenvolvimento. O conceito para satisfazer essa necessidade é conhecido como “Força 2025”, o qual esboça o desenvolvimento da

O Sgt Joshua Oakley, um comandante de fração da 1ª Brigada de Combate Stryker da 25ª Divisão de Infantaria, fornece segurança de área de retaguarda, enquanto patrulha a aldeia de Shengazi, no Afeganistão, 3 Jan 12.

(Sgt Michael Blalack, seção de Comunicação Social da 1ª Brigada de Combate Stryker, 25ª Divisão de Infantaria)

mistura certa da capacidade expedicionária para apoiar engajamentos regionais, com a manutenção da capacidade de vencer no campo de batalha. Este será o *design* da Força, necessário para executar o Poder Terrestre Estratégico.

O conceito de Poder Terrestre Estratégico está ganhando ímpeto nos círculos militares e está influenciando discussões sobre o poder terrestre no futuro. Ele introduz uma narrativa clara sobre como o poder terrestre apoia a segurança nacional e afeta as estratégias da influência e do engajamento. A liderança do Exército está percebendo que o nosso *design* da Força, nossa abordagem para a ciência e a tecnologia e nossas decisões sobre o emprego da Força precisarão mudar de forma significativa. Nosso conceito de Força precisa ir muito além do próximo ciclo orçamentário anual.

Esforços Recentes do Design da Força

O esforço do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (TRADOC) para enquadrar o conceito do Poder Terrestre Estratégico tem sido um processo informativo para a liderança do Exército¹. Segundo o Gen Ex Robert W. Cone, este envolvimento desvendou muitas deficiências em nossa instrução, obtenção de recursos e desenvolvimento — um resultado das exigências contínuas de desdobramento e de prontidão ao longo dos últimos 10 anos². Cone declara que na última década, os esforços científicos e tecnológicos visaram satisfazer as necessidades do Exército no Iraque e no Afeganistão — na maioria, requerimentos de curto prazo³. O resultado foi uma Força concentrada menos nas Armas Combinadas e mais na contrainsurgência e na segurança de grandes áreas. Os laboratórios de combate, com justificativa, tornaram-se o Iraque e o Afeganistão. À medida que perdemos lentamente nosso foco de longo prazo, além do horizonte, e nos concentramos no combate aproximado, nos tornamos menos preparados para alcançar as demandas contínuas da segurança nacional.

Recentemente, o Exército começou a dedicar muitos recursos para a realização de exercícios e de experimentações planejados com a finalidade de determinar e entender os requisitos de longo prazo, além do horizonte. A solução interina do Exército para satisfazer esses requisitos era conhecida como “Exército de 2020”. Esse conceito direcionou a transformação da estrutura atual da Força em uma força menor, com capacidades

equilibradas. Isso traria o Exército de volta, de uma Força de Contrainsurgência para um exército capaz de combater através da gama de operações militares⁴.

O Conceito da Força 2025

O próximo passo precisa levar o Exército mais distante no futuro. O conceito “Força 2025” responde ao apelo da liderança dos EUA de determinar pontos de controle, com base nas exigências do Poder Terrestre Estratégico, que orientarão o desenvolvimento e a inovação em longo prazo⁵. Esse conceito descreve como o Exército implementará o Poder Terrestre Estratégico, empregando uma Força que pode ficar engajada regionalmente em preparação e treinamento, enquanto mantém a sua capacidade operacional.

A Força 2025 integra duas abordagens para o *design* da Força. A primeira é esboçar conceitos futuros e requisitos de capacidade para orientar investimentos na área da ciência e tecnologia. A segunda é refinar formas de testar, avaliar e distribuir novas tecnologias para empregá-las rapidamente. O objetivo da Força 2025 é integrar os desenvolvimentos na ciência e na tecnologia rapidamente para que possamos construir uma força expedicionária mais letal e ágil, de forma equilibrada. Isso pode representar uma economia de tempo para os avanços científicos revolucionários, a partir de 2030.

O ponto de partida para a implementação do Poder Terrestre Estratégico e o *design* da Força 2025 foi uma previsão de instabilidade no ambiente de segurança global do futuro. Precisamos tentar antecipar as capacidades necessárias para a Força do futuro, muito embora o Exército tenha fraco desempenho em prever a próxima luta. Um retrato do ambiente de segurança para o futuro não se concentra em uma única ameaça, mas sim, nas condições gerais. Essa ampla descrição leva os desenvolvedores a esboçar as capacidades mais como uma ferramenta com várias utilidades do que uma baioneta de finalidade única. Ao considerar esses requisitos, bem como as capacidades que o nosso Exército tem mantido para executar operações terrestres unificadas, e depois analisar minuciosamente nossas experiências e lições aprendidas ao longo da última década, a liderança do Exército está formando um esboço para o futuro⁶.

Esse esboço orientará a aplicação da ciência e da tecnologia para a formação de um exército mais expedicionário e ágil. O *design* da Força 2025 usará menos recursos para obter os meios necessários ao combate e

mantê-los operacionais, até que a missão seja cumprida. Levará a uma Força que é tão letal e protegida quanto a Força atual, porém mais móvel e sustentável. A Força precisará da capacidade em rede para operações em ambientes rigorosos e amplos, e os comandantes e soldados certos para reunir todas essas capacidades.

Uma vez que os conceitos da Força 2025 forem refinados e encaixados em uma estratégia de desenvolvimento, precisaremos de uma forma prática para transformar os conceitos em realidade. Conforme nossas forças se retiram do Iraque e do Afeganistão, perdemos os “laboratórios de combate” que temos usado nos últimos 10 anos. O que permanece é uma capacidade de experimentação limitada do Exército, consistindo em testes locais e em operações no campo, laboratórios de combate do Centro de Excelência e exercícios conhecidos como Avaliações de Integração de Redes⁷. As “Manobras da Força 2025” é o meio do qual o Exército possui para coordenar a avaliação das

novas capacidades⁸.

Manobras da Força 2025

Essas manobras provêm um plano operacional que contém uma série de exercícios e experimentos concentrados em validar as capacidades requeridas pela Força 2025. Oferece uma lista de locais para conduzir provas de “melhor adequação” e avaliação. As Manobras da Força 2025 incorporam os laboratórios de combate do Centro de Excelência, jogos da guerra, rodízios no Centro de Instrução de Combate e experimentos com o objetivo principal em uma série coordenada de eventos que capacitam o desenvolvimento, os testes e a adequação mais rápida das capacidades futuras.

Essa abordagem se diferencia dos métodos anteriores de avaliação como o teste do conceito da Força XXI do Exército, realizada pela 4ª Divisão de Infantaria em 1998⁹. Não é semelhante a uma prova de uma única unidade em que a instrução é coordenada pelo criador



Helicópteros UH-60 Black Hawk, designados à 12ª Brigada de Combate Aéreo do Exército dos EUA na Europa, pousam para embarcar soldados durante um exercício de tiro real no Centro de Adestramento Grafenwoehr (na Alemanha), 28 Mar 14.

(Cb. Glenn M. Anderson, seção de Comunicação Social do Exército dos EUA na Europa)

do conceito. A nova ideia é estabelecer um local de testes e de procedimentos padronizados pelo tipo de instrução e tipo de unidade, em vez de determinados pelo criador ou avaliador. O centro de provas pode continuar a ser o Comando de Modernização de Brigada no Forte Bliss, mas os testes não param nesse ponto. A construção de um processo que distribui rapidamente o equipamento certo à unidade exige uma variedade de opções — uma série de exercícios adequados que permita que os criadores, ensaiadores e unidades trabalhem juntos para formar um melhor produto, com oportunidade.

Conclusão

A Força 2025, por meio de suas manobras associadas, tenta maximizar o uso dos recursos do Exército. O

investimento direto no desenvolvimento de capacidades futuras alinhadas com requisitos operacionais deve direcionar o *design*. Como uma revisão do progresso em meio termo, a Força 2025 é necessária para que o Exército possa verificar o trabalho feito, fazer ajustes necessários e, mais importante, colocar o equilíbrio certo de capacidades no teatro de operações.

O Exército de 2020 sustentará nossas capacidades no curto prazo, mas arriscamos perder nossa superação se continuarmos a depender de uma adaptação. O conceito de Poder Terrestre Estratégico requer uma força expedicionária completamente treinada e equipada para a próxima luta. A Força 2025 orientará nosso Exército para desenvolver a mistura certa de capacidades para estar engajada regionalmente e, se requerido pela Nação, vencer decisivamente no campo de batalha. ■

Referências

1. Para ler sobre o assunto, veja U.S. Army, U.S. Marine Corps, and U.S. Special Operations Command Strategic Landpower Task Force, "Strategic Landpower: Winning the Clash of Wills," por Raymond T. Odierno, James F. Amos e William H. McRaven, May 2013, disponível em: <http://www.arcic.army.mil/Initiatives/strategic-landpower.aspx>.

2. Robert W. Cone, "Strategic Landpower" (discurso, 2013 Association of the United States Army [AUSA] Annual Meeting & Exposition, Washington, DC, 21 out. 2013), disponível em: <http://www.army.mil/professional/ilw/landpower.html>.

3. Ibid.

4. Robert W. Cone, "Shaping the Army of 2020," *Army Magazine* (October 2011): p. 71-76; U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet 525-3-0, *The Army Capstone Concept* (Washington DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 21 dez. 2009), disponível em: <http://usacac.army.mil/cac2/Repository/capstone.pdf>.

5. U.S. Army Capabilities Integration Center white paper, "Army Vision: Force 2025," (Washington, DC: GPO, 23 January

2014), disponível em: http://www.arcic.army.mil/app_Documents/USArmy_WhitePaper_Army-Vision-Force-2025_23JAN2014.pdf.

6. Para informações sobre as Operações Terrestres Unificadas veja Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 3-0, *Unified Land Operations* (Washington DC: GPO, May 2012), disponível em: http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/dr_a/pdf/adrp3_0.pdf.

7. Para mais informações sobre as avaliações de integração de redes, veja o site da internet do U.S. Army Capabilities Integration Center, disponível em: <http://www.arcic.army.mil/Initiatives/network-integration-evaluation.aspx>.

8. U.S. Army Capabilities Integration Center white paper, "Army Vision: Force 2025 Maneuvers" (Washington, DC: GPO, 23 Jan, 2014), disponível em: http://www.arcic.army.mil/app_Documents/USArmy_WhitePaper_Force-2025-Maneuvers_23JAN2014.pdf.

9. William Hartzog, "A Time for Transformation: Creating Army XXI," *Army* (1 Jan. 1996): p. 53-59.



Militares do Exército dos EUA planejam o patrulhamento na Aldeia de Peta-wa, Província de Parwan, Afeganistão, 13 Jun 14.
Exército dos EUA, Cb George Huley

A Guerra como Trabalho Político

Como Utilizar as Ciências Sociais para o Êxito Estratégico

Matthew J. Schmidt

Matthew J. Schmidt, Ph.D., é professor assistente de Segurança Nacional e Ciência Política na University of New Haven. Lecionou, anteriormente, na Escola de Estudos Militares Avançados (School of Advanced Military Studies — SAMS). Possui o doutorado em Governo pela Georgetown University. Em 2012, a revista Fast Company classificou-o em 22º lugar na lista das cem pessoas mais criativas em negócios por seu trabalho de aproximar as abordagens do segmento público e da iniciativa privada quanto ao pensamento estratégico e ao planejamento.

Este artigo baseia-se em um trabalho elaborado, originalmente, para o Congresso da Iniciativa do Pensamento Estratégico, de 2011, do Army Research Institute.

A guerra não envolve apenas derrotar o inimigo. Também consiste em criar ordem social e política quando sistemas anteriores houverem

se desintegrado ou houverem sido derrubados intencionalmente com o emprego de força militar. A boa estratégia militar requer que o papel das forças inimigas

seja considerado no contexto da ordem social e política geral e de seu colapso. Disso depende um bom planejamento operacional.

Derrotar uma força inimiga não é o objetivo estratégico de nenhuma guerra. O objetivo estratégico deve ser o de recriar uma ordem estável, que possa ser mantida sem uma participação militar significativa e contínua por parte do vencedor no conflito. A vitória militar sobre os inimigos é meramente o pré-requisito para a vitória estratégica, e não sua conclusão. Uma guerra real é complicada, evidentemente, porque seu término não representa o fim da tarefa estratégica. O modo pelo qual as “vitórias” são conquistadas no campo de batalha pode destruir, rapidamente, as chances de um êxito estratégico. O Vietnã e o Iraque são apenas dois exemplos disso, e a história militar está repleta de outros.

A vitória militar apenas estabelece as condições para a ordem social e política transformadora que surge depois que as armas se calam. Bem ou mal, a tarefa de conquistar a vitória sempre recai sobre as Forças Armadas. Não há, nem nunca houve, seções do Departamento de Estado chegando de paraquedas para conduzir o trabalho “político” de obter a vitória. Essa é uma dicotomia falsa. A guerra consiste em trabalho político, sendo as Forças Armadas — especialmente os exércitos — ferramentas utilizadas para conduzir o trabalho fundamental da política. Empregam a força para estabelecer qual lado irá decidir as principais questões de ordem social e política, quando as estruturas normais para determiná-la houverem deixado de funcionar.

A guerra exige uma mentalidade qualitativa por ser um fenômeno social. É preciso que os comandantes militares entendam a política de maneira sistemática e profunda, para garantirem o sucesso da força militar como ferramenta estratégica. Devem pensar estrategicamente sobre os objetivos finais a serem apoiados pela força sob seu controle. Isso requer começar a pensar dentro de um contexto e a colocar o papel da Força em contexto com as demais variáveis da área de operações. Para pensarem em contexto de maneira sistemática, os comandantes têm de reforçar sua capacidade de pensar qualitativamente e de empregar os métodos das Ciências Sociais para abordar questões militares.

O pensamento estratégico envolve avaliar “forças [isto é, influências] políticas, econômicas, psicológicas e militares” para garantir que as operações militares apoiem as políticas nacionais¹. Esses tipos de “força” têm

uma característica em comum: não se prestam à análise quantitativa. Os profissionais do Exército que queiram praticar o pensamento estratégico precisarão adotar um enfoque qualitativo ao avaliarem esses fatores. Isso é mais fácil falar do que fazer, porque a análise qualitativa não é algo natural da cultura do Exército.

O estudo da Ciência Política, Economia, Psicologia e Ciência Militar requer uma base na metodologia qualitativa das Ciências Sociais. Embora seja essencial ao efetivo pensamento estratégico, essa metodologia é contrária à cultura profissional predominante no Exército dos Estados Unidos da América (EUA). A cultura do Exército privilegia uma abordagem tecnocientífica, quantitativa e preditiva baseada em análises matemáticas. Tal enfoque não pode fornecer um entendimento correto de questões estratégicas, muito menos prever os resultados de operações militares com algum grau de certeza.

Atualmente, as Ciências Sociais estudam fenômenos sociais em termos de variáveis interdependentes, em vez de variáveis independentes e dependentes. No caso de fenômenos compostos de variáveis interdependentes — como a guerra — tentar estabelecer teorias claras sobre causa e efeito é algo frustrante até para cientistas sociais acostumados com esse tipo de pesquisa. Com efeito, variáveis interdependentes fazem com que seja impossível fazer previsões como as das ciências exatas. Isso não significa, porém, que se devam desconsiderar abordagens qualitativas. Ao contrário, compreender o valor e as limitações dos métodos qualitativos é essencial para uma profissão incumbida de empregar a força para criar estados finais sociopolíticos qualitativos.

Qual é o Problema?

As abordagens quantitativas funcionam melhor quando os pesquisadores podem identificar problemas individuais e quando as relações são hierárquicas. Um problema militar complexo como, por exemplo, “como invadir a região X e estabelecer a segurança” oferece um exemplo simplificado. O processo de resolução de problemas normalmente utilizado é quantitativo e preditivo. Parte de um problema definido da ordem mais elevada ou geral (invadir a região X e estabelecer a segurança) e o divide em problemas menores:

- ◆ Como chegar ao local?
- ◆ Quanto tempo levaria uma viagem de barco ou de avião?

- ◆ Quantas armas e suprimentos seriam necessários?
- ◆ Que tipos de arma e suprimentos seriam necessários?

Utiliza-se, em seguida, uma abordagem redutiva, em conjunto com as ferramentas analíticas da matemática e da estatística, em um processo repetido, até que várias respostas possam ser reunidas em um grupo para a resolução do problema original.

Por outro lado, os problemas estratégicos não são, na realidade, “problemas,” e sim “metaproblemas.” As questões estratégicas têm como foco a intenção e os valores. São perguntas relativas à escolha de um arcabouço explicativo a ser utilizado ao abordar problemas de aplicação. Os problemas estratégicos só têm respostas qualitativas. Em vez de se concentrar em “como invadir a região X,” uma questão estratégica buscaria entender por que invadi-la; se isso contribuiria, de fato, para a consecução de objetivos mais amplos; e se quaisquer efeitos negativos propagados ao longo do tempo poderiam exceder os benefícios de curto prazo. Questões estratégicas são questões de primeira ordem:

- ◆ Devemos invadir a região X, considerando todas as possíveis consequências?
- ◆ Que esperamos que uma invasão alcance?
- ◆ De que outra forma poderíamos atingir nossos objetivos (ex.: por meio de um bombardeio exclusivamente)?
- ◆ Devemos buscar também a dissolução da monarquia ou sistema de governo da região em pauta?²

Esses não são os tipos de pergunta que as organizações militares incentivam os comandantes e estados-maiores a fazer (pelo menos publicamente). Em vez disso, a maioria das organizações procede com base na premissa de que os formuladores de políticas civis já tenham “ligado os pontos” entre a intenção estratégica e a capacidade militar. A história mostrou, repetidas vezes, como essas premissas podem estar equivocadas. Contudo, essas questões são essenciais ao planejamento, porque ajudam a investigar o objetivo estratégico: que mudança no contexto militar e político seria obtida com uma série de operações militares? Em outras palavras, as questões estratégicas buscam respostas para metaquestões semelhantes: qual é a mudança qualitativa de condições (ex.: destruição da capacidade de combate da região X) que os planos de guerra devem alcançar e como essas novas condições apoiariam os

objetivos estratégicos nacionais? Essa é uma pergunta especialmente importante, que a liderança militar deve fazer quando os objetivos nacionais não estiverem claros ou estiverem visivelmente além do que a força militar possa atingir a um custo aceitável em termos de tempo, vidas e recursos.

O que é uma Abordagem Qualitativa?

Abordagens qualitativas podem ser entendidas com base em sua função e forma. Primeiro, a função da pesquisa qualitativa é interpretar *contexto*: as condições inter-relacionadas nas quais algo existe ou ocorre³. Interpretar o contexto significa entender as condições dentro de um todo coeso. Qualquer categorização de condições, incluindo a análise estatística, quando apropriado, partiria das relações delas com o todo. Segundo, a forma básica de toda pesquisa qualitativa é a coleta ou elaboração do que se poderia chamar de “textos” — relativos à linguagem falada e escrita — porque ler e conduzir entrevistas são o principal meio de obter dados. Os pesquisadores qualitativos colhem textos de arquivos, autobiografias e outras fontes ou geram textos com base em entrevistas, interrogatórios ou métodos secundários, como grupos de discussão ou pesquisas de opinião⁴. Para interpretar as declarações de um indivíduo durante uma entrevista ou entender um memorando arquivado, o pesquisador precisaria de treinamento suficiente no devido idioma e cultura.

Em uma palestra proferida na Duke University em 2012, o Gen Ex Martin E. Dempsey, Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, enfatizou a importância do contexto ao discutir sua experiência no processo decisório estratégico:

Quando vou a uma reunião para discutir políticas, estratégia, operações, planos ou o que quer que seja, em geral, é o indivíduo com o melhor contexto quem prevalece na argumentação, e não necessariamente aquele que apresenta os melhores fatos. Existe uma diferença. É quem tem o melhor contexto no qual aqueles fatos existem⁵.

O contexto diferencia um modo qualitativo de um modo quantitativo de ver o mundo. Ao pensarem dentro de um contexto — utilizando abordagens qualitativas — os comandantes estarão mais aptos a criar as condições a serem estabelecidas no terreno. Não ser

um participante hábil em discussões estratégicas que incluam o contexto é uma garantia de desastre militar.

Por Que uma Abordagem Qualitativa é Necessária Atualmente?

A tradição militar norte-americana moderna é extremamente tecnocientífica. Na prática, isso significa que a tradição norte-americana é definida, principalmente, pelo que Antoine Bousquet chama de “aplicação sistêmica da ciência e tecnologia” como forma de obter “total previsibilidade e controle centralizado sobre conflitos armados [...]”⁶. No Exército dos EUA, esse padrão se tornou exagerado após a Guerra do Vietnã. O Gen Ex William DePuy, fundador do Comando de Instrução e Doutrina (*Training and Doctrine Command* — TRADOC), do Exército dos EUA, buscou voltar o foco da nova Força totalmente composta de voluntários (depois da eliminação do serviço militar obrigatório) para o que, a seu ver, seria a guerra do futuro, dominada por equipes tecnologicamente hábeis empregando sistemas de armas avançados de modo tão eficiente como operariam um simples cortador de grama⁷. Nos anos

90, o debate sobre o que se denominava “revolução em assuntos militares” passou por um tema semelhante⁸.

DePuy buscou a superioridade tática por meio da instrução sistematizada e da elaboração de regras e métodos generalizados e semicientíficos para o combate. Essas regras e métodos maximizariam a chance de êxito em quaisquer engajamentos, ao minimizarem o risco de não manter o controle sobre a situação. Essa abordagem reduziria os engajamentos táticos a eventos previsíveis, em que variáveis básicas (taxa de fogo, desempenho de armas, mobilidade, etc.) poderiam ser razoavelmente bem controladas. Crucialmente, os princípios táticos orientadores eram considerados válidos como se representassem uma ciência exata e fossem meios garantidos de previsão. Sua aplicação decerto levaria ao cumprimento da missão. Isso só era possível, porém, porque a natureza da guerra concebida contra os soviéticos era apolítica: uma guerra imaginária, no final da história. O vencedor sobreviveria; a sociedade do perdedor seria aniquilada. Todas as questões irritantes sobre contexto sociopolítico foram excluídas do cenário.

Portanto, durante as operações, nem princípios nem objetivos táticos seriam questionados, ainda



Exército dos EUA, Cb Connor Mendez

Forças Especiais e comandos do Exército Nacional Afegão se preparam para vasculhar uma série de complexos durante uma operação no Distrito de Nejrab, Província de Kapisa, Afeganistão, 27 Mai 14. As Forças Especiais do Exército Nacional Afegão, auxiliadas pela Forças Especiais dos EUA, conduziram as operações para reduzir a liberdade de manobra dos insurgentes na área.

que aqueles primeiros deixassem margem à análise. Os êxitos táticos relativamente constantes das Forças norte-americanas, especialmente desde os anos 70, serviram de prova. O emprego contínuo de posição, cobertura, fogos, comunicações, etc. levou ao sucesso nas operações. Juntas, essas experiências reforçaram a ideia de que abordagens quantitativas produziam sucessos táticos. Estes passaram a ser um fim em si, separados das incômodas complexidades da guerra como política *in extremis*. A ciência militar passou, cada vez mais, a ser vista, equivocadamente, como um ramo das ciências exatas. Havia se tornado nada mais que algo semicientífico, na melhor das hipóteses — ou pseudocientífico, na pior delas.

As questões da guerra e do combate, na realidade, não são problemas quantificáveis das ciências exatas, porque envolvem o comportamento de seres humanos. Como observou o físico Steven Weinberg, ganhador do prêmio Nobel: “Um elemento essencial ao sucesso da ciência é distinguir os problemas que sejam ou não elucidados levando-se em consideração os seres humanos”⁹. Os cientistas sociais buscam entender e explicar por que as pessoas agem de certa maneira. Os estudiosos da guerra que adotassem uma abordagem qualitativa buscariam entender por que as pessoas começam, terminam e conduzem a guerra de certas maneiras e em determinadas épocas. Responder a qualquer uma dessas perguntas envolveria explorar as motivações subjetivas de reis, generais, soldados e civis.

A dificuldade constante é criar uma ciência razoavelmente objetiva sobre fenômenos fundamentalmente subjetivos. É preciso que os comandantes enxerguem seu papel profissional permanente como o de participantes ativos no esforço de desenvolver o campo de estudos de guerra como uma ciência social.

Qual é a Função do Tempo?

Todas as questões das Ciências Sociais envolvem o tempo como uma variável interdependente. A frase de L.P. Hartley, “O passado é um país estrangeiro”, já considerada uma máxima, é um de muitos exemplos de por que o tempo torna as questões de causa e efeito tão complicadas e difíceis de responder¹⁰. É impossível explicar acontecimentos complexos como a guerra com regras atemporais como as utilizadas nas ciências exatas. Nelas, as regras são regras por quase sempre explicarem e preverem os acontecimentos. Por outro lado, responder por que houve a Guerra dos Cem Anos não é o mesmo que explicar por que houve a Guerra do Vietnã. Mesmo que existam semelhanças gerais, as diferenças entre os dois casos tendem a ser mais significativas.

Os EUA enviaram mais 30 mil soldados ao Afeganistão em 2008, baseando-se, em grande parte, em argumentos militares de que o sucesso da escalada de tropas no Iraque, em 2006, previa que uma escalada de tropas daria certo naquele outro país. Um problema com esse modo de pensar foi o fato de se presumirem condições semelhantes nas duas nações. Na realidade, as diferenças entre as sociedades do Iraque e do Afeganistão eram consideráveis, segundo os analistas Rick Nelson, Nathan Freier e Maren Leed¹¹. Nem os problemas nem os objetivos estratégicos em relação aos dois países eram parecidos. Um outro problema foi o fato de que os pesquisadores precisariam de, no mínimo, dez anos para elaborar uma análise qualitativa da escalada no Iraque — para identificar as principais variáveis e compreender as relações de causa e efeito e as interações. Contudo, era preciso tomar uma medida rápida no Afeganistão, em 2008.

Em 2008, a escalada de tropas no Iraque não havia sido suficientemente analisada para que se pudessem fazer generalizações — quantitativas ou qualitativas — sobre por que havia funcionado ou por que uma ação semelhante talvez funcionasse em outros locais. Que aspecto da escalada teria causado uma redução da



Exército dos EUA, 2º Sgt Whitney C. Houston

Militar norte-americano recebe orientações da liderança local do Serviço de Defesa Nacional Afegão diante de um local de votação no Distrito de Dand, Província de Kandahar, Afeganistão, 11 Jun 14.

violência? Foi o número de tropas, a densidade demográfica das principais vizinhanças ou alguma das centenas de técnicas utilizadas por comandos individuais? Os pesquisadores operacionais militares contam com os conhecimentos de estatística para realizar complexas análises de regressão a fim de solucionar essas questões. De modo geral, falta-lhes a fundamentação teórica necessária para inserir essas análises em um modelo validado historicamente, que possa fornecer um aporte contextual ao processo decisório do comandante. Em outras palavras, os especialistas em pesquisa operacional militar terão dificuldades em enxergar diferenças históricas e sociais que não estejam imediatamente aparentes ao compararem sociedades que não conhecem bem.

É compreensível que uma abordagem qualitativa gere frustração, em virtude do tempo que ela pode exigir. Também é compreensível que exista um desejo de previsibilidade. Entretanto, a ideia de que a análise quantitativa, ainda que leve menos tempo, vá prever os resultados de ações militares é uma ilusão — especialmente quando se consideram efeitos além de uma determinada missão ou operação. Além disso, uma análise quantitativa só é mais rápida quando se limita a analisar o cumprimento de uma determinada missão em um dado momento, o que não é o mesmo que pensamento estratégico.

Uma definição comum de estratégia na língua inglesa é “[...] *a careful plan or method for achieving a particular goal usually over a long period of time*”¹² (em tradução livre: “plano ou método minucioso para alcançar uma meta particular, normalmente no decorrer de um longo período”). Qualquer definição de estratégia baseia-se em alinhar as decisões presentes com uma ideia sobre um futuro desejado. O pensamento estratégico consiste em pensar levando em consideração o tempo, o que consiste em ponderar o caráter inter-relacionado das variáveis no decorrer do tempo — ou seja, pensar no contexto.

Qual é a Verdadeira Questão?

Os decisores que pensem estrategicamente tentarão entender mudanças qualitativas em contextos políticos, econômicos, psicológicos e militares complexos. Uma abordagem qualitativa em relação ao pensamento estratégico ocupa-se de descrever os valores e os interesses de grupos sociais legítimos e de garantir que esses

valores e interesses sejam representados nos processos decisórios públicos. Segundo Bent Flyvbjerg, isso ajuda a garantir que se realize a “devida diligência” na esfera pública¹³. Flyvbjerg afirma que entender valores e interesses está no cerne da abordagem qualitativa em relação à ciência. Ademais, nesse sentido, não há um estado estático chamado *vitória*, com base no qual se possa mensurar o progresso quantitativamente. Em vez disso, os pensadores estratégicos devem avaliar, continuamente, as modificações qualitativas que estejam incumbidos de efetuar¹⁴. Evidentemente, tais mudanças refletem os valores e interesses de pessoas e instituições na esfera pública. À medida que houver alterações nas pessoas e instituições ou na ordem de prioridade dos valores e interesses, a própria proposta estratégica mudará. A *vitória* é algo mutável, que reflete as mudanças nos valores e interesses daqueles que têm o poder de defini-la.

A questão... é saber quais abordagens de avaliação são adequadas para cada situação.

Além disso, os indicadores quantitativos são de reduzida utilidade, porque a natureza do pensamento estratégico requer que se pense sobre condições sistêmicas (inter-relacionadas) ao longo do tempo. O que é mais importante: o pensamento estratégico consiste mais em um hábito que em uma atividade individual. É extremamente difícil desenvolver o hábito de pensar estrategicamente após assimilar uma cultura profissional focalizada em indicadores quantitativos de proficiência tática.

Isso não quer dizer que a medição quantitativa não tenha seu propósito na ciência militar. Há bons motivos para que se prefiram indicadores quantitativos no âmbito militar. Certas habilidades, como, por exemplo, atingir um alvo repetidas vezes de forma decisiva, são adequadamente avaliadas com indicadores quantitativos. À medida que avançam na carreira, os militares do Exército são expostos a métodos de avaliação predominantemente quantitativos. A questão para os líderes e planejadores é saber quais abordagens de avaliação

são adequadas para cada situação. Cada abordagem representa uma forma diferente de conhecer o mundo. Nenhuma é perfeita ou infalível. A abordagem quantitativa apoia o pensamento estratégico, mas não é suficiente para iniciá-lo ou mantê-lo.

Em seu processo decisório, os comandantes formulam perguntas como *problemas* a serem solucionados. Essa é a linguagem da álgebra quantitativa. Suponhamos que, para combater uma determinada ameaça, as Forças dos EUA estejam cogitando invadir um país “Y”. O pensamento estratégico se voltaria a perguntas sobre metaproblemas, como as relacionadas a seguir:

- ◆ O que ganharíamos com uma invasão?
- ◆ Quanto tempo deve durar esse ganho?
- ◆ Invadir o país Y compensará o custo?
- ◆ Existem alternativas melhores, como bombardeá-lo ou deixar que um parceiro atue?
- ◆ Quais são as possíveis consequências não intencionais da invasão?
- ◆ O que aconteceria após a invasão?
- ◆ Como a invasão mudaria nossa situação qualitativamente?

Ainda que possa influenciar esse processo decisório, a análise quantitativa também depende de juízos subjetivos sobre o que constitui o êxito. Todo indicador de efetividade requer que se estabeleça um padrão em relação ao qual as ações possam ser mensuradas. Deve-se medir se uma ação militar “vale o custo” em termos de baixas, recursos ou ambos? “Valer o custo” significa obter ganhos territoriais ou políticos? É possível que a ação em pauta seja, simplesmente, um imperativo moral e, assim, fora da discussão convencional sobre custo-benefício? Em outras palavras, mesmo quando empregarem métodos quantitativos, os estrategistas deverão permanecer cientes de que eles refletem um juízo de valor a partir de uma perspectiva subjetiva: a de seus superiores, a sua própria, a do comando inimigo, a da população inimiga, etc. No planejamento militar, até os padrões utilizados na análise quantitativa precisam ser considerados do ponto de vista dos principais atores no conflito.

Qual é o Contexto?

Todo indicador, quantitativo ou qualitativo, deve ser interpretado dentro de um contexto. Por sua própria natureza, os indicadores qualitativos pressupõem os

tipos de modelo teórico essenciais ao pensamento estratégico (é preciso que exista uma teoria para justificar o indicador). Embora métodos qualitativos possam, certamente, ser utilizados para gerar indicadores de efetividade que pareçam quantitativos, a classificação de informações de grupos de discussão segundo escalas numéricas, por exemplo, exigiria, como base, um modelo causal explícito. Como existiriam vários contextos diferentes para modelos causais (cultura nacional, culturas profissionais das Forças Singulares ou do governo, ótica dos países parceiros), nenhum resultado em particular seria definitivo. Além disso, a variável “tempo” complicaria a definição do contexto. Pensar em termos do caráter inter-relacionado das variáveis no tempo é pensar sobre contexto.

A adoção da análise qualitativa representará um dos maiores desafios para a implementação do conceito de Poder Terrestre Estratégico e a cultura do Exército dos EUA ainda tende a desconsiderar seu valor. As normas institucionais dos comandantes do Exército levam a uma crença de que “tudo é possível”, baseada em um excesso de confiança, no âmbito de toda a instituição, na capacidade dos métodos analíticos para levar ao entendimento de causas e efeitos. Entretanto, a ideia de que os métodos científicos quantitativos, preferidos pelos profissionais do Exército, serão adequados para o Poder Terrestre Estratégico prejudica o verdadeiro pensamento estratégico ao defender a falsa objetividade dos indicadores quantitativos.

As operações são e sempre foram complexas demais para serem reduzidas a análises supostamente científicas. Mesmo que a política e a guerra fossem ciências exatas, a base quantitativa confiável para decisões militares — estratégicas ou táticas — seria bastante limitada. A política e o combate não são ciências exatas: o Afeganistão é um bom exemplo.

Por que a Análise Qualitativa é Importante?

A abordagem qualitativa é fundamental para entender em que as pessoas se parecem e em que diferem. Não é fácil compreender diferenças. As pessoas, e as instituições formais e informais que elas integram, projetam o que sabem de modo a pressupor *fórmulas* sobre como o mundo funciona. Assim, formulam teorias causais generalizadas sobre relações internacionais e sobre as óticas políticas de outras pessoas e países¹⁵. Em

outras palavras, um grupo de pessoas pressupõe que determinados valores orientam o comportamento de um outro grupo. No pensamento estratégico, precisamos reconhecer que essas são apenas projeções, e nada mais.

Em certo aspecto, a abordagem qualitativa diverge da quantitativa por fazer perguntas que enquadram o assunto; as questões holísticas sobre “por que” e “o que significa” levam à compreensão do quadro geral, como, por exemplo: “De que modo o ‘ecossistema’ de segurança mudou com o colapso da União Soviética?” ou “O que a redução de tropas norte-americanas no Afeganistão significa para o atual governo?” Em outro aspecto, a abordagem qualitativa é diferente porque os métodos de coleta de dados não podem fugir ao problema da interpretação subjetiva. Todos os dados textuais obtidos requerem que um pesquisador humano os classifique utilizando critérios subjetivos.

O pensamento estratégico não deve ser concebido simplesmente como uma forma de solucionar problemas. O pensamento estratégico é um modo de buscar respostas para questões amplas. Essas respostas ajudam a orientar as atividades em praticamente todos os níveis da organização. Um estudo dos possíveis efeitos de uma grande mudança no Afeganistão, como a redução de tropas norte-americanas, requer uma abordagem qualitativa. Os pensadores estratégicos formularão perguntas que incluem o contexto. Uma pergunta descontextualizada teria limites estreitos: “O que uma redução das tropas norte-americanas no Afeganistão significará para a segurança dos EUA?” Perguntas que levam em consideração o contexto precisam incluir as pessoas-chave:

- ◆ O que uma redução significará para o governo de Karzai [Presidente do Afeganistão quando da redação deste artigo — N. do T.]?
- ◆ O que o próprio Karzai acha disso?
- ◆ Que palavras ele emprega para descrever o que pensa quanto a esse fato?
- ◆ Suas palavras mostram que ele teme por seu cargo ou sua vida, ou ele enxerga a redução como uma oportunidade para consolidar ou expandir seu poder?

Em outras palavras, o que a descrição objetiva da reação subjetiva de Karzai revela?

Estudos qualitativos desenvolvem uma descrição que reúne esses tipos de experiência subjetiva: a de um homem, a de certos órgãos do governo ou a de partes da população. Categorizar pesquisas de opinião,

entrevistas, discursos ou dados econômicos ajudará os pesquisadores a construir um quadro provisório das implicações estratégicas da redução. O importante é determinar os diversos futuros possíveis e, em seguida, examinar quais políticas e ações mais provavelmente deixarão os EUA na melhor situação. Retomando a afirmação do General Dempsey, os fatos significam pouco sem o contexto.

A abordagem qualitativa coloca os fatos em contexto. O fato de que isso exija escolhas subjetivas por parte dos pensadores qualitativos ou estratégicos não é um ponto fraco. A importância de uma abordagem qualitativa não está, necessariamente, em sua capacidade de previsão, mas em como ela ajuda os decisores a perguntar e estudar as perguntas certas da forma certa. Pensar estrategicamente é pensar em questões de contexto ao longo do tempo. A quantidade de viaturas blindadas do Exército Nacional Afegão ou até o número de soldados que passaram pela instrução básica não nos dirá o que realmente queremos saber: a qualidade desse exército é suficientemente boa agora — nos diversos sentidos da palavra — para que ele execute suas tarefas efetivamente?

Os formuladores de políticas e os profissionais militares precisam entender por que as pessoas se portam de certa maneira, porque os objetivos estratégicos apoiados pelas operações militares envolvem mudar comportamentos humanos. O comportamento humano é um produto do que as pessoas pensam, sentem e acreditam. Os indicadores numéricos podem mostrar *quantas* pessoas sentem, pensam ou creem em algo, mas não podem explicar o porquê. O pensamento estratégico trata de responder a essas perguntas sobre o *porquê*. Precisamos, idealmente, encontrar respostas que não se baseiem em nossa visão de mundo sobre o Islamismo, sobre Vladimir Putin ou até sobre a democracia. O que importa é compreender como nossos inimigos enxergam suas próprias ações como sendo racionais, e uma abordagem qualitativa é a única forma de estudo que pode levar a esse entendimento.

Qual é a Solução?

O Exército dos EUA precisa aprender como adotar um autêntico pensamento estratégico. Terá de identificar como aplicar o pensamento estratégico em contextos institucionais e operacionais e em diferentes escalões. Precisarà determinar formas de utilizar o pensamento estratégico para melhorar o processo decisório

em situações com restrições de tempo durante as operações, bem como formular orientações para políticas estratégicas como parte da exigência profissional de prestar assessoria à liderança civil. Os comandantes mais antigos do Exército aplicarão o pensamento estratégico de maneira diferente dos comandantes de escalão intermediário, dos estados-maiores ou dos soldados na zona de combate.

O Exército já deu início a algumas ações que aumentarão sua capacidade de empregar a análise qualitativa. Um exemplo é o aumento da consciência cultural por meio de forças regionalmente alinhadas. O Exército pode melhorar ainda mais seu emprego da análise qualitativa de três formas gerais:

- ◆ Estimular uma profunda familiaridade com as teorias e os debates das Ciências Sociais que orientam a formulação de políticas com o envio de um maior número de oficiais para programas de doutorado em universidades renomadas.

- ◆ Aumentar a ênfase no ensino da metodologia de *design* do Exército dos EUA na formação profissional militar.

- ◆ Incentivar o questionamento durante experiências educativas e durante o planejamento de estado-maior.

O futuro será repleto de complexos conflitos político-militares. Apenas uma cultura institucional imersa no etos do pensamento estratégico e na abordagem qualitativa que o apoia conseguirá conectar a vitória militar ao êxito estratégico de longo prazo. Essa foi a tradição do Exército em seus melhores momentos, sob Washington, Grant, Marshall e Eisenhower — que estavam entre os melhores pensadores estratégicos e qualitativos de sua época. Os conflitos do século XXI demandarão o mesmo do Exército da atualidade. Não há razão para não enfrentar esse desafio com sucesso. ■

Referências

1. A expressão “forças políticas, econômicas, psicológicas e militares” advém de uma definição de estratégia constante da edição de 1964 do *Dictionary of United States Military Terms for Joint Usage* (“Dicionário de Termos Militares dos EUA para o Emprego Conjunto” em tradução livre), apud Edward N. Luttwak, *Strategy: The Logic of War and Peace* (Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1987).

2. Agradeço ao meu aluno Eric Fowler por inspirar esses exemplos. Veja Eric Fowler, 2012, *Will-to-Fight: Japan's Imperial Institution and the U.S. Strategy at the End of World War II*. Monograph for the School of Advanced Military Studies, Fort Leavenworth, KS. Disponível em: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a566721.pdf>.

3. Merriam-Webster.com, verbete “context”, acesso em 23 jun. 2013, <http://www.merriam-webster.com/>.

4. Barbara Czarniawska-Joerges, *Narratives in Social Science Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004).

5. Martin E. Dempsey, 2012. Gen. Martin E. Dempsey Speaks at Duke University. Lecture, Ambassador S. Davis Phillips Family International Lecture Series, Durham, NC, 12 January, <http://www.dvidshub.net/video/134841/gen-martin-e-dempsey-speaks-duke-university>.

6. Antoine Bousquet, *The Scientific Way of Warfare: Order and Chaos on the Battlefields of Modernity* (New York: Columbia University Press, 2009).

7. William DuPuy quoted in William J. Mullen e Ronnie L. Brownlee, *Changing an Army: An Oral History of General William*

DePuy, USA Retired (Carlisle, PA: Army Military History Institute, 1986), 183.

8. Uma visão geral do debate relacionado à “revolução em assuntos militares” consta de Tim Benbow, *The Magic Bullet?: Understanding the Revolution in Military Affairs* (London: Brassey's, 2004).

9. Steven Weinberg, “What Science Can Explain”, *New York Review of Books*, 20 Sept. 2001, <http://www.nybooks.com/articles/archives/2001/sep/20/what-science-can-explain/>.

10. Leslie P. Hartley, *The Go-Between* (London: Hamish Hamilton, 1953).

11. Rick “Ozzie” Nelson, Nathan Freier e Maren Leed, “Iraq Versus Afghanistan: A Surge is Not a Surge is Not a Surge”, *The Center for Strategic and International Studies* website, blog entry posted on (23 October 2009), <http://csis.org/publication/iraq-versus-afghanistan-surge-not-surge-not-surge>.

12. Merriam-Webster.com, verbete “strategy”, acesso em 23 jun. 2013, <http://www.merriam-webster.com/>. [Texto original: “[...] a careful plan or method for achieving a particular goal usually over a long period of time” — N. do T.]

13. Bent Flyvbjerg, “Social Science That Matters”, *Foresight Europe*, no. 2 (October 2005-March 2006): p. 38.

14. Everett C. Dolman, *Pure Strategy: Power and Principle in the Space and Information Age* (New York: Frank Cass, 2005).

15. Deborah A. Stone, “Causal Stories and the Formation of Policy Agendas”, *Political Science Quarterly*, 104(2)(1989): p. 281-300.

Sede da Huawei Technologies em Shenzhen, na China, 19 Out 07.

Brücke-Osteuropa



A Ascensão da China nas Américas

R. Evan Ellis

R. Evan Ellis, Ph.D., é professor pesquisador de Estudos Latino-Americanos no Instituto de Estudos Estratégicos do U.S. Army War College, tendo como foco de pesquisa os relacionamentos da América Latina com a China e outros atores externos ao Hemisfério Ocidental. Publicou mais de 80 trabalhos, incluindo os livros China in Latin America: The Whats and Wherefores, de 2009; The Strategic Dimension of Chinese Engagement with Latin America, de 2013; e China on the Ground in Latin America, de 2014. Possui o doutorado em Ciência Política, com especialização em política comparativa.

Pode-se dizer que a expansão exponencial da presença comercial, empresarial, política e militar chinesa nas Américas desde o início do milênio é um dos fatores que mais transformou, e continua a transformar, o ambiente econômico e político do hemisfério.

Antes da admissão da República Popular da China (RPC) na Organização Mundial do Comércio (OMC), em 2001, as interações comerciais chinesas com a América Latina e o Caribe eram mínimas, ainda que em crescimento acelerado. Durante aquele período, os relacionamentos da RPC com países da região eram, relativamente, de baixa intensidade, centrados em questões como estabelecer amizades em torno do tema de solidariedade mundial e do movimento de não alinhamento e persuadir países que reconhecessem a República da China (RC) a mudar de posição.

O momento decisivo para o relacionamento da China com a região foi, possivelmente, a entrada da RPC na OMC, em 2001, seguida da promulgação oficial da estratégia chamada de “Go Out”, como parte do Décimo Plano Quinquenal do Partido Comunista Chinês, em 2002. A admissão à OMC possibilitou que empresas chinesas explorassem mais efetivamente a vantagem do país em relação ao custo de mão de obra, a fim de exportar para a região e para mercados de nações desenvolvidas, como os Estados Unidos da América (EUA), Canadá e países da Europa. A estratégia “Go Out” concedeu às empresas chinesas a “benção política” para estabelecerem os relacionamentos com os mercados externos e as fontes de suprimentos necessárias para a estratégia de crescimento da China, voltada a incrementar as exportações.

O momento decisivo para o relacionamento da China com a região foi, possivelmente, a entrada da RPC na OMC...

Na década após esses dois acontecimentos, o comércio da RPC com a região cresceu quase dez vezes, passando de US\$ 29 bilhões, em 2003, a US\$ 270 bilhões em 2012¹. A princípio, o relacionamento se restringiu

quase inteiramente ao comércio, com empresas chinesas importando um pequeno número de produtos primários da região e a América Latina importando uma ampla gama de produtos fabricados na China. Concomitantemente a esse comércio em expansão, porém, empresas baseadas na RPC cresciam e adquiriam experiência e sofisticação; empresários em ambos os lados do Pacífico estabeleciam relacionamentos; e governos criavam as infraestruturas jurídicas e financeiras que permitiriam um aumento radical do número de companhias chinesas atuando na região. A Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL), da Organização das Nações Unidas (ONU), estima que os investimentos estrangeiros diretos não financeiros da China na América Latina entre 1990 e o final de 2012 tenham sido de US\$ 38,5 bilhões, dos quais US\$ 32,2 bilhões foram realizados após 2009².

A nova onda de investimentos chineses na região teve início por volta de 2009, concentrando-se em quatro setores, cada qual com sua própria lógica e dinâmica: (1) petróleo, metais, minerais e outros produtos primários; (2) construção; (3) manufatura; e (4) serviços selecionados, incluindo telecomunicações, atividades bancárias e logística³.

Nos setores petrolífero e de mineração, as empresas chinesas começaram uma onda de aquisições em 2009, que lhes conferiu acesso a campos petrolíferos e jazidas minerais comprovadas, e, mais tarde, passaram a trazer suas próprias companhias de engenharia e serviços petrolíferos para desenvolver os territórios adquiridos. Com o tempo, essas empresas também começaram a competir pelo direito de investir em campos menos desenvolvidos (com maior risco, mas, potencialmente, maiores recompensas), incluindo a proposta vencedora das companhias petrolíferas chinesas CNPC e CNOOC na licitação do bloco de Libra no Brasil, em 2013⁴.

No setor de construção, a partir de 2009 aproximadamente, as empresas chinesas ampliaram, significativamente, sua presença na América Latina e no Caribe, passando da construção de um pequeno número de estádios, clínicas e estradas, doados a governos que reconhecessem a RPC diplomaticamente, a obras de escala bem maior, como usinas hidrelétricas, pagas com empréstimos de bancos chineses. Mais recentemente, empresas chinesas começaram a construir projetos hoteleiros no Caribe, incluindo o Baha Mar e o Blackwood Pointe, nas Bahamas, que somam quase US\$ 10 bilhões; e o Bcholet Bay, em Granada.

No setor manufatureiro, indústrias chinesas de eletrônicos, motocicletas, automóveis e equipamentos pesados começaram a investir em instalações de montagem final na região, com parceiros locais. Entre os motivos estão evitar impostos de importação; servir melhor os mercados locais, como o Brasil; e exportar para mercados próximos, como os EUA⁵.

No setor de serviços, empresas de telecomunicações chinesas, como a Huawei e a ZTE, estabeleceram, rapidamente, uma presença na América Latina, mediante a venda de telefones e outros equipamentos e a construção de infraestrutura de comunicações de terceira e quarta gerações para provedores estatais e da iniciativa privada. Nos últimos anos, também começaram a se estabelecer nos mercados de telecomunicações menores do Caribe e da América Central, incluindo países que não reconhecem a RPC.

No setor bancário, instituições baseadas na RPC passaram de parcerias e escritórios de representação, em apoio a sócios chineses, à abertura de filiais de bancos em solo latino-americano. Importantes avanços nessa área incluem a aquisição do Standard Bank Argentina pelo ICBC, em novembro de 2012, e a proposta de aquisição do BICBANCO, do Brasil, pelo China Construction Bank, em 2013.

Ainda que a crescente presença chinesa descrita nos parágrafos anteriores tenha gerado uma variedade de análises jornalísticas e acadêmicas, o foco desses trabalhos tem sido, tipicamente, econômico, incluindo relatos gerais sobre o que vinha ocorrendo⁶, análises do caráter e dos impactos do comércio chinês com a região⁷ e coletâneas de estudos sobre países específicos⁸. Em contrapartida, este artigo visa a desenvolver o tema das obras descritivas e análises econômicas que o precederam, com o intuito de examinar como o novo envolvimento chinês vem afetando o ambiente estratégico da região.

Impacto no Ambiente de Segurança da América Latina e do Caribe

As atividades comerciais em expansão da RPC na América Latina e no Caribe estão transformando a dinâmica política e social da região de diversas maneiras, incluindo:

- ◆ A Orientação dos Públicos e Líderes Políticos e Empresariais da América Latina.
- ◆ A Dinâmica Socioeconômica dentro dos Estados

da América Latina.

- ◆ Padrões de Comércio e Interação Humana.
- ◆ A Orientação das Forças Armadas na Região.
- ◆ Influência Norte-Americana em Áreas como o Comércio, a Democracia e os Direitos Humanos.
- ◆ A Viabilidade Econômica de Blocos Políticos Hostis aos EUA.
- ◆ A Orientação de Estados Latino-Americanos e Caribenhos em Relação uns aos outros.
- ◆ Divisões Ideológicas na Região.
- ◆ Crime Organizado Transpacífico.

A Orientação dos Públicos e Líderes Políticos e Empresariais da América Latina

O surgimento da RPC como importante mercado e fonte de empréstimos e investimentos tem atraído a atenção de elites políticas e empresariais por toda a América Latina e o Caribe, levando-as a investir tempo e recursos para captar uma parcela desses benefícios. Esses esforços incluem viagens periódicas à RPC por autoridades e delegações comerciais latino-americanas; maior atenção à Ásia por parte de organizações governamentais de promoção do comércio e federações empresariais privadas; e estabelecimento de novas parcerias comerciais na região. O ex-Presidente da Costa Rica Oscar Arias acreditava tanto na importância da RPC para o futuro de seu país que conduziu um ano de negociações diplomáticas secretas para que este mudasse sua postura diplomática e passasse a reconhecê-la⁹. Para governos como os da Aliança Bolivariana para as Américas (ALBA)¹⁰, a RPC é vista como uma alternativa, tanto política quanto econômica, ao Ocidente, tendo o ex-dirigente venezuelano Hugo Chávez feito seis viagens àquele país em seus quatorze anos no poder e o Presidente boliviano Evo Morales declarado sua admiração pelo líder revolucionário chinês Mao Tsé-tung¹¹. No âmbito do público, a China vem suscitando interesse entre alunos latino-americanos, que querem estudar o país, seus idiomas e cultura e como fazer negócios por lá.

Em termos gerais, a influência da RPC se reflete nos resultados de uma pesquisa de opinião conduzida em 2012 em toda a região, na qual o respondente típico acreditava que a China exercia “alguma influência” em seu país e 63% dos respondentes viam essa influência como sendo “positiva” ou “muito positiva”¹².



Foto: AFP/Carlos Humberto

O ex-Presidente chinês Hu Jintao (à direita) e o ex-Presidente Luiz Inácio Lula da Silva durante cerimônia de encerramento do seminário "Brasil-China: Conquistas e Desafios na Construção de uma Parceria Estratégica", no Palácio Itamaraty, 12 Nov 04.

A Dinâmica Socioeconômica dentro dos Estados da América Latina

No decorrer da última década, a concorrência com as exportações chinesas afetou consideravelmente os setores manufatureiros da América Latina e do Caribe, que caíram de 16,5%, em 2001, para 13,5%, em 2012, como porcentagem do PIB¹³. Ao mesmo tempo, as exportações para a RPC e os respectivos aumentos dos preços de *commodities* aumentaram a importância de setores como o petrolífero, de mineração, madeireiro e agrícola, com um acréscimo de 50% só na contribuição do setor de mineração na região, que passou de 4,1% do PIB, em 2001, para 6,1%, em 2012¹⁴.

Conforme observado anteriormente, as empresas chinesas estão se estabelecendo, gradativamente, como atores internos relevantes por toda a região,

operando campos petrolíferos, minas, instalações manufatureiras e comerciais; construindo infraestrutura de transporte, energia e telecomunicações; conduzindo atividades bancárias e operando instalações de logística e linhas marítimas.

Ainda que a RPC não tenha empregado seu poder "persuasivo" ou "brando"¹⁵ cada vez maior de modo proporcional ao crescente peso econômico e presença física de empresas chinesas na região¹⁶, seu impacto sobre a dinâmica socioeconômica dos Estados latino-americanos pode ser percebido nas novas questões sociais e políticas geradas por tal presença, incluindo conflitos entre companhias chinesas e forças de trabalho e subempreiteiras regionais¹⁷; relações com as comunidades locais¹⁸, grupos ambientais e indígenas¹⁹ e concorrentes comerciais²⁰; e desafios de segurança enfrentados por empresas chinesas²¹.

Padrões de Comércio e Interação Humana

A interação com a China está transformando a infraestrutura física da América Latina e do Caribe, incluindo projetos financiados por bancos chineses e executados por empresas chinesas, assim como outros, inspirados pelo novo comércio com a RPC. Em consequência, padrões de comércio e interações humanas na região também estão mudando, com implicações estratégicas.

De Manzanillo e Lázaro Cárdenas, no México, a Valparaíso e Concepción, no Chile, os portos da costa do Pacífico da região estão sendo ampliados e modernizados, ao passo que melhores estradas e novas vias férreas estão sendo construídas para conectar a infraestrutura portuária ao interior e à costa Atlântica do continente. Projetos importantes incluem melhorias aos corredores “bioceânicos” para conectar a costa norte, central e sul do Peru à Amazônia brasileira; o corredor “transoceânico” ligando o interior do Brasil, através da Bolívia, a portos na costa norte do Chile; e o corredor “Manta-Manaus”, da costa do Pacífico do Equador até o Brasil, passando pelo Peru. Outros projetos significativos, impulsionados, em parte, pelo crescente comércio da região com o Pacífico, incluem a expansão e modernização do Canal do Panamá, a um custo de US\$ 5,2 bilhões; a possível construção de um segundo canal através da Nicarágua; e as propostas autoestradas e vias férreas “Canal Seco” através de Honduras, Guatemala e Colômbia.

O novo comércio com a RPC e com a Ásia também é um fator de estímulo para instalações localizadas fora da costa do Pacífico, incluindo “La Paloma”, um novo porto de águas profundas no Uruguai com a construção prevista de uma via férrea até o Brasil em apoio às exportações agrícolas e ao comércio de contêineres entre os países do cone sul banhados pelo Atlântico e a RPC²². Um outro exemplo é a possível construção de um grande porto de contêineres em Goat Island, na Jamaica, para apoiar os navios maiores vindos do Pacífico através do Canal do Panamá, depois que o projeto de ampliação do canal for concluído.

Além de sua importância comercial, essa nova infraestrutura também afeta a região de outras maneiras. Os novos corredores que atravessam o continente levam tanto o comércio lícito quanto o ilícito a áreas

antes inacessíveis do interior, criando, com isso, novas oportunidades para narcotraficantes, madeireiros e mineiros ilegais e contrabandistas e gerando conflitos entre os novos colonizadores e as comunidades e grupos indígenas previamente isolados.

A nova infraestrutura de transporte descrita nos parágrafos anteriores também vem estimulando novos polos de desenvolvimento, atraindo habitantes do interior e de áreas urbanas menos dinâmicas para os novos centros do comércio transpacífico, em busca de oportunidades econômicas. Em consequência, as cidades portuárias em crescimento talvez se tornem mais importantes politicamente, como geradoras de receita fiscal e facilitadoras do comércio nacional e regional, ainda que acarretem novas necessidades relacionadas à segurança portuária e urbana.

A Orientação das Forças Armadas na Região

De maneira gradativa e não ameaçadora, mas profundamente importante, as Forças Armadas da região vêm diversificando suas relações exteriores, de modo a incluir o ensino profissional militar e o adestramento de nível tático do Exército de Libertação Popular (ELP) e, em alguns casos, armas e equipamentos de fornecedores chineses.

Empresas chinesas, como a China North Industries Corporation (NORIN – CO), a China Electronics Technology Corporation (CETC), a Aviation Industry Corporation of China (AVIC) e a Poly Technologies, ampliaram a venda de armas para a América Latina e o Caribe, passando de doações de bens não letais, como roupas, caminhões e ônibus, a aviões de transporte e caças e plataformas de radar, ao mesmo tempo que diversificaram as vendas de equipamentos de grande porte, da Venezuela a outros países da ALBA e ao hemisfério em geral²³. Essas empresas também têm demonstrado uma sofisticação cada vez maior na comercialização de seus produtos na região, estabelecendo sua presença em exposições militares — como a Feira LAAD Security (Brasil), o Salón Internacional de Tecnología para la Defensa e Prevención de Desastres Naturales – SitDef (Peru) e a Feria Internacional del Aire y del Espacio – Fidae (Chile)²⁴ —; contestando juridicamente decisões desfavoráveis em licitações²⁵; e utilizando acordos de compensação (*offset*) para obter projetos²⁶.

No campo do ensino e adestramento profissional militar, praticamente todos os países latino-americanos e caribenhos que reconhecem a RPC enviam oficiais para o “Instituto de Estudos de Defesa”, de nível estratégico, em Changping, enquanto alguns também enviam oficiais para as escolas de comando do Exército e da Marinha do ELP perto de Nanjing e para os centros de adestramento de Forças Especiais em Shijiazhuang, entre outros locais²⁷. Nos últimos anos, o ELP também levou oficiais e profissionais de outros setores da região à RPC para receberem treinamento técnico em áreas como instrução de voo, manutenção de equipamentos, operações espaciais e guerra eletrônica²⁸, ao mesmo tempo que enviou, reciprocamente, seus militares para a América Latina, com o intuito de receberem adestramento tático em instalações como a Base Aérea de Tolomaidá, na Colômbia²⁹. Embora o número de efetivos envolvidos nesses intercâmbios seja reduzido, pode-se dizer que seu impacto foi intensificado pela crise de 2012-2013 nos EUA quanto à aprovação do orçamento federal, a qual obrigou reduções intermitentes e a suspensão de programas de relacionamento de defesa norte-americanos.

Com respeito à presença militar na região, os chineses têm passado de desdobramentos limitados em um contexto multilateral (contribuindo com policiais do exército à Força de manutenção da paz da MINUSTAH no Haiti, entre 2004 e 2012) a acordos humanitários bilaterais (como o exercício médico Angel de Paz, no Peru, em novembro de 2010, e a visita do navio-hospital chinês Arca da Paz, no Caribe, em dezembro de 2011) e a atividades mais voltadas ao combate, como o adestramento conjunto conduzido junto às Forças navais do Chile e do Brasil durante a visita de uma frota naval do ELP ao cone sul em novembro de 2013³⁰.

Influência Norte-Americana em Áreas como o Comércio, a Democracia e os Direitos Humanos

As iniciativas norte-americanas no sentido de promover o livre comércio, a democracia e os direitos humanos na América Latina e no Caribe³¹ foram, historicamente, facilitadas pela posição dos EUA como mercado de exportações mais importante para a região e pelo papel de empresas e instituições ocidentais como

principais fontes de seus empréstimos e investimentos estrangeiros. O aumento drástico do comércio, empréstimos e investimentos da RPC na região na última década mudou essa situação e, em consequência, talvez tenha diminuído o poder do governo dos EUA na promoção de seu programa de políticas. Embora os US\$ 814,5 bilhões do comércio norte-americano com a América Latina e o Caribe registrados em 2012 ainda sejam mais que o triplo do valor de US\$ 270,8 bilhões registrados entre a região e a China³², a RPC ultrapassou os EUA em muitos países individuais em relação ao volume de comércio bilateral, incluindo Brasil, Chile, Peru, Uruguai e Panamá, e é o segundo ou terceiro maior parceiro para a maioria dos demais países. Na área de finanças, só entre 2005 e 2012, a China concedeu US\$ 87 bilhões em empréstimos à região, mais que o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Banco Mundial e Banco de Exportação e Importação dos EUA juntos³³.

Indicações de que a influência norte-americana vem diminuindo podem ser vistas no reduzido papel de instituições lideradas pelos EUA, como a Organização dos Estados Americanos (OEA), na resolução de importantes questões regionais, como a sucessão política em Honduras e no Paraguai; na menor capacidade de Washington para promover sua posição em importantes fóruns regionais, como a Cúpula das Américas³⁴; e na proliferação de novas instituições sub-regionais que excluem, explicitamente os EUA, como a União de Nações Sul-Americanas (UNASUL) e a Comunidade dos Estados Latino-Americanos e Caribenhos (CELAC).

Embora a influência norte-americana também dependa de indivíduos na América Latina e no Caribe que concordem com as metas das iniciativas dos EUA e com os valores por trás delas, o “exemplo” do sucesso econômico chinês tem minado argumentos norte-americanos de que a democracia e o livre mercado ao estilo ocidental são as melhores rotas para o desenvolvimento e a prosperidade.

A Viabilidade Econômica de Blocos Políticos Hostis aos EUA

A maioria dos empréstimos e uma parcela significativa dos investimentos da RPC na América Latina e no Caribe se destinaram a países da ALBA, fazendo com que fosse financeiramente mais fácil para esses



Foto: AFP/Aldalberto Roque

O ex-Presidente chinês Hu Jintao (à direita) e o ex-Presidente cubano Fidel Castro participam de cerimônia em que o dirigente chinês foi agraciado com a Ordem Jose Marti, no Palácio da Revolução, sede do Conselho do Estado, em Havana, 23 Nov 04.

governos seguir linhas de ação independentes dos EUA, de companhias ocidentais e de instituições financeiras ocidentais, incluindo o Fundo Monetário Internacional e o BID.

Na Venezuela, a RPC concedeu US\$ 40 bilhões em empréstimos e mais de US\$ 40 bilhões em compromissos de investimento³⁵. Reforçando ainda mais o vínculo entre o financiamento chinês e a sobrevivência do regime “socialista” venezuelano, uma parcela dos empréstimos foi utilizada para a aquisição de grandes

quantidades de eletrodomésticos, que foram vendidos com desconto aos pobres (a principal base de apoio ao governo) no período anterior à eleição nacional de 2012³⁶.

Como a Venezuela, o Equador recebeu mais de US\$ 9 bilhões em compromissos de empréstimo da RPC, em apoio a projetos hidrelétricos e petrolíferos e para financiar déficits fiscais³⁷, ao passo que a China National Petroleum Corporation (CNPC) exerceu um papel fundamental no financiamento da “Refinaria do Pacífico”, de US\$10 bilhões³⁸. Com respeito ao impacto político desses compromissos, a RPC concedeu US\$ 1,4 bilhão em empréstimos ao país em fevereiro de 2013, mês de sua eleição presidencial³⁹.

Na Bolívia, os chineses estão construindo e financiando quase US\$ 2 bilhões em obras de infraestrutura, incluindo o projeto de uso múltiplo Rio Grande – Rositas, de US\$ 1,4 bilhão⁴⁰; centenas de milhões de dólares em obras ferroviárias e rodoviárias⁴¹; e iniciativas menores, como fábricas de papel⁴². Além disso, ofereceram um empréstimo de até US\$ 15 bilhões para ajudar o país com respeito à jazida de ferro El Mutún, antes explorada pela empresa indiana Jindal⁴³.

Na Nicarágua, apesar da inexistência de relações diplomáticas

com a RPC, os bancos chineses são os candidatos mais prováveis ao financiamento de um novo canal estimado em US\$ 40 a US\$ 80 bilhões, proposto pelo bilionário Wang Jing, baseado em Hong Kong⁴⁴.

A Orientação de Estados Latino-Americanos e Caribenhos em Relação uns aos outros

A crescente importância do comércio com a RPC e outros países asiáticos para a economia da região

vem afetando o relacionamento dos Estados com seus vizinhos. Na década entre 2003 e 2012, por exemplo, a parcela do comércio da América Latina e do Caribe destinada à RPC quadruplicou, passando de 3% a 12%⁴⁵.

Para países do lado atlântico da América do Sul, incluindo Brasil, Uruguai e Argentina, o aumento no comércio através do Pacífico transformou projetos de infraestrutura além de suas fronteiras em questões de interesse nacional, incluindo a ampliação do Canal do Panamá e a construção prevista do novo porto de águas profundas “La Paloma”, no Uruguai⁴⁶. Da mesma forma, o crescimento do comércio transpacífico tem aumentado o valor de portos na Costa do Pacífico, como Iquique, Ilo e Callao (e a qualidade de sua gestão), para vizinhos banhados pelo Atlântico e países sem acesso ao mar, como Bolívia e Paraguai.

No “topo” da América do Sul, a construção prevista de oleodutos e vias férreas até a costa do Pacífico da Colômbia talvez leve o governo venezuelano a se interessar em melhorar suas relações com o país vizinho e em buscar uma solução para o problema colombiano das guerrilhas (fatores que, até a presente data, impediram a colaboração entre as duas nações em projetos de infraestrutura).

Da mesma forma, o crescente comércio entre a RPC e a América Central aumentou a importância da velha disputa entre Honduras, El Salvador e Nicarágua quanto à fronteira marítima entre os três países no Golfo de Fonseca. Para o governo de Honduras, o porto previsto para a Ilha de Tigre seria o único acesso direto do país ao Pacífico, bem como o centro de uma conexão viária e ferroviária com o resto da América Central, a qual ele discutiu com empresas chinesas⁴⁷.

No Caribe, o novo comércio com a Ásia ajudou a estimular iniciativas concorrentes de construção dos novos portos de águas profundas, que servirão como centros de distribuição para o comércio, passando pelo novo e ampliado Canal do Panamá. Em janeiro de 2014, aprovou-se um projeto para o desenvolvimento do porto de Mariel, em Cuba, enquanto outro estava sendo discutido para Goat Island, na Jamaica⁴⁸. Com respeito ao impacto sobre as relações regionais, o valor potencial de Mariel como um centro para servir à costa leste norte-americana é um incentivo à normalização das relações entre os EUA e Cuba, não apenas para o governo cubano, mas também para o Brasil, que está financiando e construindo o porto⁴⁹.

Além de considerações decorrentes do comércio, o aumento de transações comerciais com a RPC tem até afetado o relacionamento entre Guiana e Suriname. Parte dos imigrantes chineses que chegaram em Suriname nos últimos anos migrou, subsequentemente, para a Guiana, onde eles vêm provocando tensão política no país ao desalojarem os comerciantes indo-guianenses, tradicionalmente predominantes em Georgetown⁵⁰.

Divisões Ideológicas na Região

Como subproduto das atividades comerciais citadas anteriormente, a interação com a RPC tem reforçado divisões ideológicas até agora amistosas, mas significativas, na região. A questão de como fazer negócios com a China e outras nações da Ásia passou a ser uma das mais importantes diferenças entre os governos das Américas — com alguns países, incluindo os da ALBA, relacionando-se com a RPC principalmente com base em um esquema de Estado para Estado e outros, incluindo membros e candidatos à “Aliança do Pacífico” (México, Colômbia, Peru, Chile, Panamá e Costa Rica), concentrando-se em um modelo da iniciativa privada, que enfatiza mercados livres e competitivos, instituições eficientes, regras e transações transparentes e um forte arcabouço jurídico protegendo contratos e a propriedade intelectual⁵¹. Embora a diferença diga mais respeito à economia que à política, é provável que exerça um importante papel em definir o novo sistema que regerá a participação da América Latina e do Caribe na economia do Pacífico.

Crime Organizado Transpacífico

Com a expansão do comércio transpacífico, as atividades criminosas entre a RPC e a América Latina e o Caribe também vêm aumentando⁵². Embora não haja dados estatísticos confiáveis sobre a quantidade de produtos fabricados na China que entra na América Latina e no Caribe como contrabando, uma comparação entre os registros chineses de exportação para a região e os dados regionais sobre importações da China indica a extensão do problema. Em 2012, a RPC declarou ter enviado US\$ 33 bilhões a mais em mercadorias para a América Latina e o Caribe do que o valor recebido declarado pelos países da região — 22% do total do comércio entre a RPC e América Latina para aquele ano⁵³.

Também vêm surgindo conexões criminosas transpaciais no setor informal de mineração em áreas como Michoacán (México) e Madre de Dios (Peru), com todas as partes do processo — desde a extração do minério e sua venda para compradores locais até a consolidação de cargas e seu envio de portos da Costa do Pacífico para compradores chineses — sendo tributadas, se não totalmente administradas, por grupos criminosos⁵⁴.

Com a expansão dos fluxos de mercadorias, também vem surgindo o narcotráfico transpacifico, e empresas chinesas e indianas vêm se tornando importantes fornecedoras de substâncias químicas precursoras para laboratórios de drogas sintéticas ilegais no México e na América Central⁵⁵. Por sua vez, países como a Colômbia, a Bolívia e o Peru têm enviado cocaína e, possivelmente, outros narcóticos para o novo mercado chinês, através de portos como Hong Kong⁵⁶.

O tráfico de pessoas da RPC através da América Latina e do Caribe também vem crescendo. Acredita-se que as principais rotas envolvam portos mexicanos como Puerto Vallarta em Jalisco, Puerto de Manzanillo em Colima e Puerto de Mazatlán, através de Culiacán em Sinaloa, assim como a entrada de migrantes chineses em países da América do Sul, como Colômbia, Equador e Peru (que atravessam por terra a América Central e o México, onde sua passagem talvez requeira que os grupos chineses que os transportam, como o “Dragão Vermelho”⁵⁷, colaborem com grupos criminosos latino-americanos pelos quais precisem passar ou lhes paguem)⁵⁸. O tráfico de chineses também envolve o Caribe, com o crescimento amplamente percebido, mas inexplicado, de comunidades chinesas nas principais cidades de Guiana, Suriname, República Dominicana e Trinidad e Tobago nos últimos anos⁵⁹. Supõe-se que o aumento nas atividades comerciais, incluindo a importação de operários chineses para projetos de construção em países do Caribe, facilite esses movimentos.

Por último, com o aumento no fluxo de mercadorias e maiores vínculos bancários entre a RPC e a região, as oportunidades para a lavagem de dinheiro envolvendo empresas e instituições chinesas também se multiplicaram.

É possível que as autoridades na América Latina e no Caribe estejam mal preparadas para combater as

novas conexões criminosas transpaciais, havendo poucas pessoas aptas a interrogar suspeitos e testemunhas em chinês mandarim, quanto mais em cantonês ou hakka. Também contam com poucos agentes com etnias que lhes permitam penetrar as comunidades chinesas, além de não terem os contatos técnicos na RPC para investigar informações sobre pessoas, grupos e empresas com quem estejam lidando.

Impactos nos EUA e sua Resposta

A interação chinesa com a América Latina e o Caribe prejudica a posição estratégica dos EUA na região em diversos aspectos (embora de maneira indireta e provavelmente não intencional).

Primeiro, conforme argumentado anteriormente, o “exemplo” da China, como um país que aparentemente prosperou com reduzida liberdade política e uma orientação predatória liderada pelo Estado em relação ao capitalismo, mina as tentativas norte-americanas de promover a democracia de estilo ocidental e o capitalismo de livre mercado na região. A influência norte-americana na busca de objetivos de sua política externa na região é prejudicada ainda mais pela disponibilidade da RPC como alternativa de mercado de exportações e fonte de empréstimos e investimentos.

Segundo, a segurança dos EUA talvez seja afetada pelo financiamento, investimento e comércio chinês com regimes que buscam independência em relação aos sistemas ocidentais de responsabilidade penal e contratual, como ocorreu, em diversos graus, com os países da ALBA. Na medida em que esses regimes, apoiados por recursos chineses, se tornarem refúgios para grupos terroristas e do crime organizado, a capacidade dos EUA para combater ameaças oriundas da região ficará prejudicada.

Terceiro, as atividades comerciais chinesas na região, por mais benignas que sejam atualmente, aumentam a variedade de opções que os planejadores da RPC poderão usar contra os EUA no caso de hostilidades entre os dois países no futuro. A dependência latino-americana em relação à venda de *commodities* para a RPC, ao crédito de bancos chineses e à importância cada vez maior de empresas chinesas como geradoras de emprego e receita fiscal para os governos da região constitui uma fonte de influência, por meio da qual a China poderia persuadir os países dependentes a negarem

aos EUA acesso a bases, recursos, Inteligência ou apoio político. Em tempo de guerra, a RPC poderia induzir proprietários chineses de instalações na América Latina a permitirem seu uso para buscar Inteligência, servir como base para agentes chineses ou até fechar ou operar de um modo que abalasse a economia dos EUA ou sua capacidade de projetar e apoiar forças enviadas para a Ásia. Por exemplo, infraestruturas de telecomunicações, telefones e dispositivos de dados construídos ou fabricados pelos chineses poderiam ser utilizados para a coleta de dados ou contra alvos comerciais e governamentais na região, ao passo que as instalações portuárias operadas por empresas chinesas em países como o Panamá e o México poderiam ser paralisadas e, em um estágio posterior do conflito, disponibilizadas à Marinha do ELP.

...tentativas de limitar o envolvimento de governos latino-americanos e caribenhos com a RPC podem ser ineficazes e contraproducentes...

Embora a dinâmica e as possibilidades apresentadas nesta seção possam preocupar os formuladores de políticas norte-americanos, as tentativas de limitar o envolvimento de governos latino-americanos e caribenhos com a RPC podem ser ineficazes e contraproducentes, ofendendo parceiros regionais por parecerem violar sua soberania⁶⁰.

Mesmo antes da declaração feita pelo Secretário de Estado John Kerry, a resposta dos EUA às crescentes atividades chinesas no hemisfério tem sido relativamente comedida. Tanto o governo democrata de Barack Obama quanto o de seu antecessor republicano George Bush evitaram caracterizar tais atividades como uma ameaça⁶¹. Nos últimos anos, o tom tem se tornado cada vez mais favorável, incluindo uma discussão pelo então Secretário Adjunto de Estado para o Hemisfério Ocidental, Arturo Valenzuela, sobre a possibilidade de cooperação entre a RPC e os EUA na América Latina⁶², e a caracterização do envolvimento chinês na região por

sua sucessora, Roberta Jacobson, como sendo “positivamente e definitivamente uma boa coisa”⁶³.

Conclusões e Implicações Teóricas

A análise de atividades chinesas na América Latina e no Caribe apresentada neste artigo contribui com alguns entendimentos novos sobre teorias tradicionais de estudos latino-americanos, relações internacionais e economia política internacional.

A evolução da infraestrutura física e da dinâmica sociopolítica da região em resposta à RPC sugere que os padrões regionais de interação humana, política e social estão sujeitos a mudanças em decorrência de fatores externos ao hemisfério. Com efeito, o surgimento de uma divisão entre países latino-americanos sobre como interagir com a China sugere que a primazia dos EUA, como principal ponto de referência da região, talvez esteja diminuindo⁶⁴.

O impacto da China sobre os decisores, empresários e públicos da região, observado neste artigo, também sugere que o “poder persuasivo” nem sempre é determinado por uma cultura em comum, valores políticos ou autoridade moral das políticas de um país⁶⁵, podendo, em vez disso, advir de expectativas sobre a futura importância de um país, assim como da esperança de obtenção de empréstimos, investimentos e acesso aos seus mercados⁶⁶.

Com respeito às teorias sobre economia política, a interação econômica chinesa com a América Latina sugere que um padrão de comércio de “exportação de recursos e importação de produtos acabados” não ocorre, exclusivamente, em relacionamentos entre Estados desenvolvidos e Estados em desenvolvimento⁶⁷. Também sugere que o comércio entre duas nações em desenvolvimento pode promover o desenvolvimento de uma das partes bem mais que o da outra.

Com respeito às relações internacionais, a resposta relativamente benigna dos EUA às atividades chinesas na região ressalta uma nuance na teoria de transição de poder⁶⁸, sugerindo que o desejo do Estado dominante de manter um bom relacionamento com outros Estados, no contexto de normas internacionais como a soberania, pode impedi-lo de contestar o poder em expansão de um concorrente emergente. Por outro lado, os esforços do Governo Obama no sentido de impedir que avanços chineses na América Latina se degenerem e transformem em hostilidade contra os EUA são um teste contemporâneo de teorias do realismo político⁶⁹ no

contexto da globalização. Só o tempo dirá se é possível falar de “conciliação” em uma situação em que os avanços de um rival não envolvam, principalmente, o poder

militar, e se conceitos relacionados, como o equilíbrio de poder, aplicam-se no contexto da interdependência complexa. ■

Este artigo foi elaborado, originalmente, para o livro Reconceptualizing Security in the Western Hemisphere in the 21st Century, ed. Jonathan Rosen, sendo aqui reimpresso com a permissão da editora, Rowman & Littlefield Publishing Group. As opiniões expressas neste artigo são do autor e não refletem, necessariamente, as opiniões do Perry Center, da National Defense University ou do Departamento de Defesa dos EUA.

Referências

1. Foram utilizados dados divulgados por países do Hemisfério Ocidental, em vez de dados divulgados pela RPC. Os dados relativos a 2012 foram extraídos de *Direction of Trade Statistics Quarterly*, Washington DC: International Monetary Fund, 2013, p. 23. Os dados relativos a 2002 foram extraídos diretamente de *Direction of Trade Statistics Yearbook 2009*, Washington DC: International Monetary Fund, 2009, p. 28.
2. China–Latin America Cross-Council Task Force, *Chinese Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean*, Working Document, United Nations Economic Commission on Latin America and the Caribbean (ECLAC), Nov. 2013, disponível em: <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=%20publicaciones/xml/1/51551/P51551.xml&xsl=/tpl-i/p9f.xsl%20&base=/tpl-i/top-bottom.xslt>.
3. Uma boa visão geral dos principais projetos consta de Ben Laidler, Qu Hongbin, Todd Dunivant, Simon Francis, Thomas Hilboldt e Andre Loes, *South-South Special*, HSBC, Nov. 2013.
4. Jeb Blount e Sabrina Lorenzi, “Petrobras-led Group Wins Brazil Oil Auction with Minimum Bid, Many Stay Away”, *Reuters*, 23 Oct. 2013.
5. Empresas chinesas que estabeleceram atividades manufatureiras na região incluem Chery, Haier, Gree, Jialing, Jincheng, XCMG, and Sany, entre outras.
6. Veja, por exemplo Kerry Dumbaugh e Mark P. Sullivan, “China’s Growing Interest in Latin America, Congressional Research Service”, Library of Congress, RS22119, 2005. Veja, também Florencia Jubany e Daniel Poon, “Recent Chinese Engagement in Latin America”, Canadian Foundation for the Americas, 2006. Veja, também: R. Evan Ellis, *China and Latin America: The Whats and Wherefores* (Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, 2009).
7. Veja Jorge Blázquez-Lidoy, Javier Rodríguez, e Javier Santiso, *Angel or Devil? Chinese Trade Impacts on Latin America*, Paris: OECD Development Center, 2006. Veja, também, Robert Devlin, Antoni Esteveadeordal e Andrés Rodríguez-Clare, *The Emergence of China: Opportunities and Challenges for Latin America and the Caribbean* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2006). Veja, também, *China and Latin America: Economic Relations in the 21st Century*, Rhys Jenkins e Enrique Dussel Peters, eds. (Bonn, Germany: German Development Institute, 2009). Veja, também, Kevin Gallagher e Roberto Porzecanski, “China Matters: China’s Economic Impact in Latin America”, *Latin American Research Review*, 43, no. 1, 2008, p. 185-200. Veja, também, Kevin Gallagher e Roberto Porzecanski, *The Dragon in the Room* (Stanford: Stanford University Press, 2010). Veja, também, Gastón Fornés e Alan Butt Philip, *The China-Latin America Axis: Emerging Markets and the Future of Globalisation* (London: Palgrave Macmillan, 2012).
8. Veja *Enter the Dragon: China’s Presence in Latin America*, Cynthia Arnson, Mark Mohr e Riordan Roett, eds. (Washington, D.C.: Woodrow Wilson International Center for Scholars, 2008). Veja, também, *China’s Expansion into the Western Hemisphere*, Riordan Roett e Guadalupe Paz, eds. (Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2008). Veja, também, *Latin America Facing China: South-South Relations beyond the Washington Consensus*, A.E. Fernandez Jilberto e B. Hogenboom, eds. (New York, NY: Berghahn Books, 2010). Veja, também: *China Engages Latin America: Tracing the Trajectory*, A. H. Hearn e José Luis León Marquez, eds. (Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, 2011). Veja, também, *From the Great Wall to the New World: China and Latin America in the 21st Century*, Julia C. Strauss e Ariel C. Armony, eds. (Cambridge, MA: Cambridge University Press, 2012). Veja, também, *China and the New Triangular Relationship in the Americas*, Enrique Dussel Peters, Adrian H. Hearn e Harley Shaiken, eds. (Mexico City: Universidad Nacional Autónoma de México, 2013). Veja, também, “Los hermanos González, juzgados en Malasia por ‘narcotráfico’”, *La Prensa*, Cidade do México, 24 Apr. 2011.
9. Veja R. Evan Ellis, *China in Latin America: The Whats and Wherefores* (Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, 2009).
10. A ALBA foi estabelecida, originalmente, pelo regime venezuelano de Hugo Chávez em 2004, como uma alternativa à proposta apoiada pelos EUA de uma Área de Livre Comércio das Américas. Em termos práticos, a organização é o principal bloco de Estados na América Latina e Caribe que se opõe ativamente à influência e liderança norte-americana na região. É composta de nove Estados, destacando-se, politicamente, a Venezuela, a Bolívia, o Equador, Cuba e Nicarágua. Outros membros incluem Antígua e Barbuda, Dominica, Santa Lúcia e São Vicente e Granadinas.
11. Joe Macdonald, “Bolivian Leader Names China Ideological Ally”, *Washington Times*, 10 Jan. 2006.
12. Brian M. Faughnan e Elizabeth J. Zechmeister, “What Do Citizens of the Americas Think of China?”, *Americas Barometer Project*, Jun. 3, 2013.

13. CEPAL, "Annual National Account in Dollars, Share in Annual Gross Domestic Product (GDP) by Activity at Current Prices", 12 Dec. 2013. Veja, também, Jenkins e Dussel. Veja, também, Gallagher e Porzecanski, "China Matters". Veja, também, Gallagher e Porzecanski, *The Dragon in the Room*.
14. CEPAL, 2013.
15. Veja Joseph S. Nye Jr., *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power* (New York: Basic Books, 1990). Veja, também, Joseph S. Nye Jr., *Soft Power: The Means to Success in World Politics* (New York: Public Affairs, 2004).
16. Veja R. Evan Ellis, "The United States and China in Latin America: Cooperation and Competition", *Security and Defense Studies Review*, vol. 12, no. 1 & 2, Fall–Winter 2011, p. 37–44. Veja, também, R. Evan Ellis, *The Strategic Dimension of China's Engagement with Latin America*, (Washington, DC: William J. Perry Center for Hemispheric Defense Studies, Oct. 2013).
17. Kimmo Matthews, "Angry Protesters Demand Jobs on Palisades Project", *Jamaica Observer*, Kingston, Jamaica, 22 Sept. 2010. Veja, também, Henry Balford, "China Harbour/union Dispute Brewing", *Jamaica Observer*, Kingston, Jamaica, 16 Dec. 2012.
18. Um exemplo é o de moradores da cidade de Morococha, deslocados pelo projeto de mineração de Toromocho. Veja "Huancayo: pobladores protestaron contra reubicación de Morococha", *El Comercio*, 17 Nov. 2012. Outro exemplo seria o conflito entre a empresa de mineração chinesa Shougang e a comunidade de Marcona, Peru. Veja "Ica: Mineros de Marcona exigen aumentos salariales", *RPP*, 15 Out. 2012. Outro exemplo, ainda, é o das manifestações contra o Shanghai Construction Group em Guyana, por não contratar operários locais. Veja "Opposition Pickets Marriott over Hiring Practices", *Stabroek News*, Georgetown, Guyana, 14 Feb. 2013.
19. Um exemplo é a manifestação contra o projeto de mineração Rio Blanco, no Peru. Veja "Piura: pobladores agredidos en protesta antiminera exigen justicia", *El Comercio*, Lima, Peru, 16 Nov. 2011. Outro exemplo é o das manifestações contra um projeto de mineração a céu aberto de US\$ 1,6 bilhão no Equador pela firma Ecuacorriente, de propriedade de chineses. Veja "Marcha avanzó a Latacunga y está a 75 kilómetros de Quito", *El Universo*, Guayaquil, Ecuador, 20 Mar. 2012. Observa-se outro exemplo nas manifestações contra a exploração da Mina Lupe em Puebla, no México, pela firma chinesa JDC Minerals, e nas tentativas de bloquear a Mina Famatina em La Rioja, Argentina, devido a preocupações sobre a possibilidade de intoxicação por arsênio. Veja Orlando Andrada e Mariela Arias, "Al wok. China saltó al tercer puesto en la inversión extranjera en la Argentina", *La Nación*, 6 Mar. 2014.
20. Um exemplo é o das manifestações contra o Dragon-Mart, proposta de centro de atacado e varejo perto de Cancun. Veja Amy Guthrie, "China Plan Raises Ire in Mexico", *Wall Street Journal*, 17 Jan. 2013.
21. Em junho de 2011, por exemplo, três integrantes da firma de serviços petrolíferos Great Wall Drilling foram sequestrados em Caquetá, na Colômbia. Veja "Emerald Energy Suspends Operations in Southern Colombia Following Rebel Attacks", *Colombia Reports*, 6 Mar. 2012. Em 2007, em Orellana, Ecuador, manifestações violentas contra a companhia petrolífera chinesa Petroriental provocaram mais de 20 mortes, forçando que se declarasse um estado de emergência na Província. Veja "Heridos 24 militares en incidentes en protestas en Orellana", *El Universo*, Guayaquil, Ecuador, 5 Jul. 2007.
- Em Honduras, ameaças contra as construtoras chinesas da represa Patuca III forçaram a suspensão temporária do projeto em 2013. Veja "Estancadas las obras en la represa hidroeléctrica Patuca III en Honduras", *La Prensa*, Tegucigalpa, Honduras, 9 Jun. 2013. Manifestantes também invadiram e ocuparam um campo petrolífero operado por chineses em Tarapoa, no Equador. See "Petrolera china desestima que protesta en Tarapoa haya afectado sus intereses", *El Universo*, Guayaquil, Ecuador, 14 Nov. 2006. Também houve um ataque contra a mina de Colquiri, na Bolívia, operada por chineses. Veja "Colquiri aún dialoga y denuncia más tomas", *Los Tiempos*, Cochabamba, Bolívia, 9 Jun. 2012.
22. "Uruguay Sees Deepwater Port as Regional Master Plan", UPI, 22 Out. 2013.
23. R. Evan Ellis, "Rivalidades Emergentes de Múltiples Potencias en Latinoamérica", *Air & Space Power Journal en Español*, vol. 3, no. 1, 1st Trimester 2011, 16–25.
24. "Expositores chinos en el SITDEF 2013", *Poder Militar*, 2013.
25. Kelly Hearn, "China-Peru Military Ties Growing Stronger", *Washington Times*, May 27, 2013.
26. Incluiu uma oferta chinesa de cooperar no desenvolvimento e produção de parte de seu caça FC-1 em Córdoba, na Argentina, a fim de vender a aeronave para a Força Aérea Argentina. Veja Richard D. Fisher, "Argentine Officials Confirm Joint-Production Talks over China's FC-1 Fighter", *HIS Jane's* 360, 23 Jun. 2013.
27. R. Evan Ellis, "China – Involucramiento Militar en América Latina: Buena Voluntad, Buen Negocio, y Posición Estratégica?", *Air & Space Power Journal en Español*, 2nd Trimester 2012, p. 47.
28. Ellis, "China – Involucramiento Militar", p. 49.
29. Conversa do autor com efetivos que haviam observado os militares do ELP na Base Aérea de Tolemaida, na Colômbia, 2012
30. "PLAN's Taskforce Conducts Maritime Joint Exercise with Chilean Navy", *People's Daily Online*, 14 Oct. 2013. Veja, também, "China, Brazil Holds Joint Naval Drill", *Global Times*, 29 Oct. 2013.
31. Esse apoio se reflete na Estratégia de Segurança Nacional dos EUA e nas políticas e programas do Departamento de Estado e outras entidades governamentais norte-americanas. Veja *National Security Strategy*, The White House.
32. *Direction of Trade Statistics Quarterly*, p. 23.
33. Kevin P. Gallagher, Amos Irwin e Katherine Koleski, *The New Banks in Town: Chinese Finance in Latin America*, Inter-American Dialogue, 2012.
34. Brian Ellsworth, "Despite Obama Charm, Americas Summit Boosts U.S. Isolation", *Reuters*, April 16, 2012.
35. R. Evan Ellis, "China, Russia, India and the Venezuelan Petroleum Industry", *Latin Business Chronicle*, 11 Dec. 2013.
36. "Programa Mi Casa Bien Equipada ha vendido 850 mil equipos", *El Universal*, Caracas, Venezuela, 7 Feb. 2012.
37. Joshua Schneyer e Nicholas Medina Mora Perez, "How China Took Control of an OPEC Country's Oil", *Reuters*, 26 Nov. 2013. Veja, também, Nathan Gill, "Ecuador Receives \$1.2 Billion Loan From China for Budget", *Bloomberg*, 26 Aug. 2013. Veja, também, Fernando Villavicencio, Fernando, *Ecuador Made in China*, Quito, Ecuador: Artes Graficas SILVA, 2013.
38. Simon Hall, "China's CNPC Nears Ecuador Refinery Deal", *Wall Street Journal*, 10 Jun. 2013.
39. "Ecuador Receives \$1.4 Billion Disbursement from China

Loan", *The Wall Street Journal*, 26 Feb. 2013.

40. Hilton Heredia Garcia, "Hidroeléctrica Rositas pende de la cementera de Yacuses", *El Deber*, 29 Sept. 2013.

41. "Empresa china pavimentará carretera Trinidad-San Ignacio de Moxos", *Los Tiempos*, Cochabamba, Bolivia, 21 Oct. 2013.

42. A. D. Hans Soria O., "Alcanzan 90% de avance en reactivación de Papelbol", *Los Tiempos*, Cochabamba, Bolívia, 14 Oct. 2012.

43. Dorothy Kosich, "China May Help Bolivia Finance El Mutún", *MineWeb*, 28 May 2010.

44. Patrick Boehler, "Nicaraguan Canal Team Quietly Visit Mainland", *South China Morning Post*, 29 Oct. 2013.

45. Cálculo a partir de dados de *Direction of Trade Statistics Quarterly*, p. 22–23, e *Direction of Trade Statistics Yearbook 2009*, p. 27–28.

46. O porto daria vazão à soja brasileira, com volumes cada vez maiores sendo enviados à Ásia, mas também concorreria com instalações Argentinas. "Uruguay Sees Deepwater Port as Regional Master Plan", UPI, 22 Oct. 2013.

47. "Honduras firmara con empresa china construcción de ferrocarril interoceánico", Radio América, 21 Jun. 2013.

48. Richard Browne, "History Suggests US in Control of Jamaican Property Sought by China - Goat Islands, Vernamfield Foreign Policy Conundrum", *The Jamaica Gleaner*, Kingston, Jamaica, 13 Sept. 2013.

49. Andrea Rodriguez, "Puerto de Mariel en Cuba, nuevo bastión de la economía cubana", *El Universal*, Cartagena, Colômbia, 12 Nov. 2013.

50. R. Evan Ellis, "Chinese Commercial Engagement with Guyana: The Challenges of Physical Presence and Political Change", *China Brief*, vol. 13, no. 19, 27 Sept. 2013.

51. Jorge Rosenblut Ratinoff, "Una alianza de oportunidades", *El País*, 6 Jul. 2013. Veja, também, Carl Mecham e R. Evan Ellis, "La Alianza del Pacífico y los exitos que los países pueden alcanzar individualmente", *El País*, 4 Jul. 2013.

52. Para evidências detalhas, embora baseadas em relatos, veja R. Evan Ellis, "Chinese Organized Crime in Latin America", *Prism*, vol. 4, no. 1, 1 Dec. 2012, p. 67–77.

53. *Direction of Trade Statistics Quarterly*, p. 23.

54. Hugo Ruvalcaba, "Asian mafias in Baja California", *Insight Crime*, 20 Aug. 2013. Veja, também, Ellis, "Chinese Organized Crime in Latin America".

55. Geoffrey Ramsey, "Mexico Seizes 32 Tons of Chinese Precursor Chemicals", *Insight - Crime*, 8 May 2012. Veja, também, Ellis, "Chinese Organized Crime in Latin America".

56. "Los hermanos Gonzalez, juzgados en Malasia por 'narcotráfico'", *La Prensa*, Cidade do México, 24 Apr. 2011.

57. Existe uma controvérsia quanto ao nome "Dragão Vermelho" referir-se a um único grupo ou englobar vários grupos chineses de tráfico de pessoas.

58. Ellis, "Chinese Organized Crime in Latin America".

59. Baseado em conversas do autor com autoridades de segurança e defesa nesses países.

60. Com efeito, o Secretário de Estado dos EUA, John Kerry, pareceu descartar essa abordagem ao declarar, em um discurso à Organização dos Estados Americanos em novembro de 2013, que a administração estava abandonando, oficialmente,

a "Doutrina Monroe", implicando que não mais buscaria atuar como guardião contra as atividades de potências estrangeiras no hemisfério. Veja John Kerry, "Remarks on U.S. Policy in the Western Hemisphere", Organization of American States, Washington DC, 18 Nov. 2013.

61. Veja, por exemplo, Roger Noriega, Prepared Statement before the Subcommittee on the Western Hemisphere of the Committee on International Relations, U.S. House Of Representatives, One Hundred Ninth Congress, First Session, Serial No. 109–63, 6 Apr. 2005. Entretanto, o atual governo expressou preocupações sobre as intenções chinesas e a falta de transparência em relação a atividades chinesas no hemisfério. Veja Frank O. Mora, "Strategic Implications of China's Evolving Relationship with Latin America", presentation to the Conference on China in Latin America, Washington, D.C., 6 Nov. 2009.

62. Zhang Ting, "China 'not a threat' in Latin America", *China Daily*, 19 Aug. 2011.

63. Roberta S. Jacobson, "The Americas: Our Shared Challenges", Remarks at the University of Miami Center for Hemispheric Policy, Miami, Florida, 13 Dec. 2013.

64. Veja Hal Weitzman, *Latin Lessons: How South America Stopped Listening to the United States and Started Prospering* (Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2012).

65. Joseph S. Nye Jr., "What China and Russia Don't Get About Soft Power", *Foreign Policy*, 29 Apr. 2013. Veja, também, Nye, *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*. Veja, ainda, Nye, *Soft Power: The Means to Success in World Politics*.

66. Veja Ellis, "Chinese Soft Power".

67. Isso se opõe à ênfase de autores como Cardoso, Frank e Wallerstein. Veja, por exemplo, Fernando Henrique Cardoso, "Dependent Capitalist Development in Latin America", *New Left Review*, vol. 74, July–August 1972, p. 83–95. Veja, também, Andre Gunder Frank, "The Development of Underdevelopment", in James D. Cockcroft, et. al., *Dependence and Underdevelopment: Latin Americas Political Economy* (New York: Anchor Books, 1972). Veja, também, Immanuel Wallerstein, "The Rise and Future Demise of the World Capitalist System", *Comparative Studies in Society and History*, vol. XVI, Sept. 1974, p. 387–415.

68. Veja, por exemplo, A.F.K. Organski, A., *World Politics*, 2d ed. (New York: Knopf, 1968). Veja, também, A.F.K. Organsky e Jacek Kugler, *The War Ledger* (Chicago: University of Chicago Press, 1980). Veja, também, *Parity and War: Evaluations and Extensions of the War Ledger*, Jacek Kugler e Douglas Lemke, eds. (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1996). Veja, também, Ronald Tammen, Jacek Kugler, e Douglas Lemke, *Power Transitions: Strategies for the 21st Century* (New York: Chatham House, 2000).

69. Trabalhos centrais, atribuídos à escola "realista" incluem Hans Morgenthau, *Politics among Nations* (New York: Knopf, 1948); Edward Hallett Carr, *The Twenty Years' Crisis, 1919–1939* (London: MacMillan & Co., 1940); e, para o realismo "estrutural", Kenneth Waltz, *Theory of International Politics* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1979). Para um aplicação contemporânea do realismo à ascensão da RPC no atual sistema internacional, veja John J. Mearshimer, *The Tragedy of Great Power Politics* (New York: Norton, 2001).



O Domínio Humano

A Necessária Iniciativa do Exército dos EUA em Direção às Ciências Sociais

Militar da 2ª Divisão de Infantaria entrega garrafa de água a uma criança durante um Programa de Ação Cívica Médica, 14 Mar 13, na Província de Kandahar, no Afeganistão.

2º Ten Jennifer Frazer, 102º Dst Mv Com Soc

Maj Mark Herbert, Exército dos EUA

O Maj Mark Herbert é analista estratégico no Centro de Integração de Capacidades do Exército dos EUA, Comando de Instrução e Doutrina, Forte Eustis, Virgínia. Possui o bacharelado em História pela University of Missouri at Saint Louis e o mestrado em Inteligência Estratégica pela National Intelligence University. Sua dissertação teve como foco o modo pelo qual o setor de Inteligência pode utilizar as Ciências Sociais na análise de informações.

“O homem, a molécula da sociedade, é o tema da ciência social.”

—Henry Charles Carey, economista do século XIX

Os atuais desafios fiscais diante do Departamento de Defesa obrigaram as Forças Armadas a se reinventarem e a desenvolverem conceitos inovadores, ao mesmo tempo que se empenham em se definir com base em uma simples palavra: relevância.

Para esse fim, a Marinha e a Força Aérea dos Estados Unidos da América (EUA) desenvolveram sua futura trajetória para os formuladores de políticas e estrategistas em relação ao conceito “Combate Ar-Mar”, propondo que o ataque em profundidade e o controle das águas internacionais serão os elementos decisivos dos futuros conflitos. Cabe observar que, para serem alcançados, eles dependem, primordialmente, de medidas tecnológicas.

Em contrapartida, os componentes terrestres do Departamento de Defesa começaram a colaborar na formulação de seu referencial conceitual para a relevância em uma era de austeridade de recursos, que, na verdade, busca vender uma antiga ideia em uma nova embalagem. Sua resposta não é nem a proposta de um complicado conceito de campanha nem uma nova série de dispendiosos programas de armas ou viaturas. Em vez disso, a ideia é concentrar-se no aspecto humano da guerra e em como, historicamente, ela continua sendo, fundamentalmente, um empreendimento humano conduzido em meio às pessoas, oriundas, em geral, de diferentes culturas, com uma constelação de complexas idiossincrasias.

Uma consequência natural dessa abordagem é que ela revela a necessidade de ampliar os paradigmas intelectuais utilizados para pesquisar e analisar o empreendimento humano da guerra, a fim de melhor conceber as ferramentas necessárias para prevalecer no conflito. Por exemplo, embora seja uma excelente mestra, a História não é a única forma de abordagem a ser utilizada para obter clareza quanto a esse conceito. Apoiar-se na História apenas não será suficiente como guia para revelar as motivações ocultas ou as soluções de mitigação típicas da guerra. Em vez disso, a ampliação do conjunto de ferramentas conceituais para analisar a guerra de modo mais abrangente deve incluir o uso das Ciências Sociais. Essa é uma medida importante

para nos ajudar a desvendar o mistério que é a violência humana, entender a dimensão humana de um determinado conflito e prever as reações comportamentais às várias linhas de ação consideradas que envolvam o emprego de ações militares.

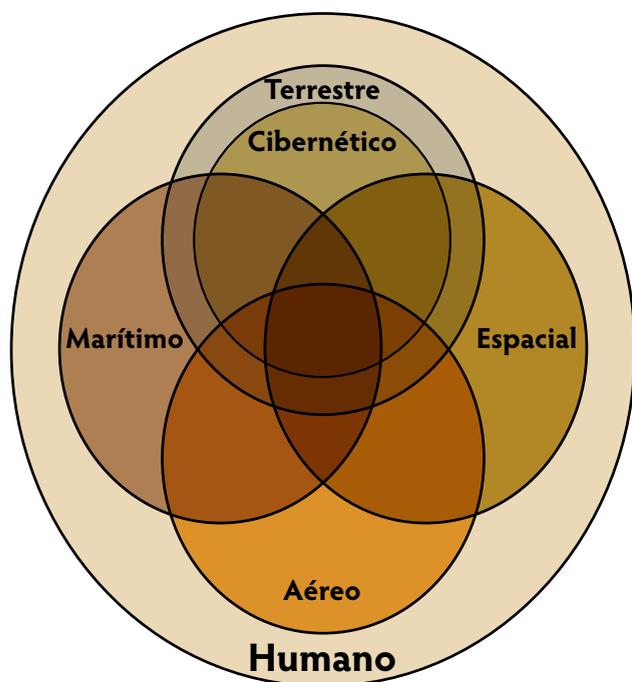
O conceito de *domínio humano*, como atualmente designado pelo Exército dos EUA, não é algo novo. Os historiadores da guerra retomaram, repetidas vezes, a ideia de que a guerra é, intrinsecamente, um empreendimento humano. O conflito ocorre em muitas áreas e domínios: em terra, no mar, no ar, no espaço e, agora, no ciberespaço. Contudo, como mostra a figura, existe um domínio que engloba todos os demais: o domínio humano.

...essa abordagem... revela a necessidade de ampliar os paradigmas intelectuais utilizados.

A solução simples e de uso generalizado do Exército dos EUA para problemas no passado foi, muitas vezes, o recurso à violência destrutiva — matar é, às vezes, o que fazemos quando não entendemos o problema. Em contrapartida, o esforço no sentido de entender o domínio humano em um patamar bem mais sofisticado pode nos ajudar a compreender uma situação, prevenir a evolução do conflito e limitar o grau de violência necessário para mitigar a situação.

Considerando que o Exército e o Corpo de Fuzileiros Navais são, principalmente, Forças terrestres, faz sentido que proponham uma ideia de futura guerra que inclua a interação humana como conceito abrangente e componente indispensável, que conecta todas as linhas de operação/linhas de esforço.

Para desenvolver essa ideia, o Exército, o Corpo de Fuzileiros Navais e o Comando de Operações Especiais dos EUA (*U.S. Special Operations Command* — *USSOCOM*) deram início a um esforço cooperativo, dentro da iniciativa de *poter terrestre estratégico*, de estabelecer uma Força-Tarefa de Poder Terrestre Estratégico. Seu objetivo consistirá em colher as lições



Domínios do Conflito

aprendidas da última década ou mais de conflito; incorporar, na doutrina, “considerações militares, humanas e estratégicas históricas, contemporâneas e novas, bem como o contínuo relacionamento entre o domínio terrestre e o domínio humano”; e postular como será o ambiente operacional no futuro¹.

Como parte desse esforço, o Alto-Comando do Exército sustenta que a História demonstra e justifica a ideia do domínio humano. Com efeito, há milhares de volumes repletos de análises históricas que alegam explicar a extensão do aspecto humano da guerra, desde as conhecidas batalhas da Antiguidade às que ocorrem atualmente no Afeganistão, na Síria e em outras regiões do mundo.

Contudo, a maioria dessas obras parece concentrar-se em detalhes da tática e da estratégia (e, às vezes, da logística), e não no estudo da guerra pelo prisma das Ciências Sociais, cujos fatores subjacentes seriam mais bem explicados com conceitos intelectuais apoiados na antropologia cultural, na psicologia e na sociologia.

Em consequência, para que possamos investir na ideia do domínio humano — ampla em si — será preciso que a abrangência da pesquisa e dos estudos utilizados pelo Exército dos EUA aumente para, até certo ponto, abarcar tal amplitude. Em conformidade

com o exposto, a inclusão de outros campos, além da História — Psicologia, Antropologia, Sociologia e áreas afins — abrirá uma infinidade de novas portas para ideias sobre a guerra e o domínio humano.

Precisamos nos libertar dos grupos de pesquisa de praxe e dos conselhos superficiais oferecidos por especialistas acomodados, a regurgitar velhas teorias e dados estatísticos. Em lugar disso, precisamos incluir novos campos de conhecimento e informações advindas de diversas experiências e conjuntos de dados.

Em suma, caso o Exército dos EUA queira, realmente, entender a interação humana e sua relação com a guerra, é preciso que se faça um esforço concentrado para se aproximar desses outros campos de estudo, que se especializam no aspecto humano de uma forma mais ativa.

Prevê-se que esse processo não só introduza algo novo, como também revitalize os antigos conhecimentos, ao aprimorar e ampliar pesquisas realizadas em campos tradicionais como o da História. A combinação dessas áreas produzirá um entendimento mais profundo, mais amplo e mais sofisticado para problemáticas associadas às causas e resoluções da guerra.

Embora esse pareça ser um bom conceito, o problema surge quando o Exército, o Corpo de Fuzileiros Navais e o Comando de Operações Especiais dos EUA tentam “vender” a ideia para aqueles que determinam a estratégia e, por fim, a destinação de verbas. A pesquisa em Ciências Sociais, uma atividade de custo relativamente baixo, não tem o mesmo apelo sedutor, nos distritos eleitorais, que a fabricação de aviões de bilhões de dólares. Precisa-se de ajuda urgentemente, mas o Exército dos EUA não soube se ajudar persuadindo os formuladores de políticas quanto ao valor das Ciências Sociais para as Forças Armadas.

É nessa área que se encontra a parte do aspecto humano. Nem o Departamento de Defesa nem os demais componentes do sistema de segurança nacional têm um histórico positivo de utilização das Ciências Sociais em suas análises. Historicamente, essa área tem sido completamente ignorada ou utilizada de forma terrivelmente imprópria². Além disso, quando se trata de formular a estratégia, o combate ou a diplomacia, há um número inadequado de representantes com credibilidade das Ciências Sociais em discussões de mesa redonda, sessões de estratégia ou equipes ou estados-maiores dos decisores. Isso

parece validar o que observa o Livro Branco do Poder Terrestre Estratégico dos EUA: o uso de qualquer uma das Ciências Sociais no estudo da guerra e a ideia de que os conflitos dizem respeito a pessoas “não têm recebido a ênfase central que deveriam na deliberação militar norte-americana”³.

Embora o Exército dos EUA tenha buscado utilizar aspectos das Ciências Sociais nos últimos anos com a elaboração da doutrina de contrainsurgência e seus proponentes, ainda existe um enorme abismo. Esse abismo dificultou, e continuará a dificultar, o entendimento do domínio humano. Sendo assim, como transpô-lo?

Como Transpor o Abismo

Há duas medidas que o Exército dos EUA precisa tomar para compreender o abismo que existe atualmente e gerar soluções para transpô-lo. Primeiro, é preciso entender a história de interação entre a Força e as Ciências Sociais e reconhecer as razões para esse distanciamento. Aplicar os ensinamentos extraídos do passado pode prevenir que cometamos os mesmos erros.

Segundo, o Exército dos EUA precisa incorporar e internalizar todas as informações que as Ciências Sociais podem oferecer, em um sério esforço para entender o que é a guerra. Todos os canais de abordagem devem ser utilizados e todos os campos das Ciências Sociais devem ser explorados para buscar entender o domínio humano em condições de guerra.

O Exército dos EUA e as Ciências Sociais

As Forças Armadas fizeram incursões no campo das Ciências Sociais no passado. Já na Primeira Guerra Mundial, ambos os lados do conflito contrataram antropólogos e psicólogos para ajudarem no esforço de guerra. A percepção de uso indevido de seus serviços durante a Primeira e Segunda Guerras causou fortes divergências no meio acadêmico, pondo em dúvida o emprego de cientistas pelas Forças Armadas⁴.

A Guerra Fria intensificou ainda mais a impressão de existir um conflito entre o papel da ciência e sua utilização pelo governo para ganhos políticos e militares.

Por exemplo, o uso de analistas acadêmicos pelo Exército dos EUA para pesquisar a causa de



Militar do Exército dos EUA distribui presentes a mulheres afegãs durante cerimônia em comemoração do Dia Internacional da Mulher no Jardim de Shahr-ara em Kabul, 11 Mar 13.

Marinha dos EUA, 3º Sgt. Kleyvia R. McKnight



Mãinha dos EUA - HMC Josh Ives

Chefe da equipe de comunicação social, da Equipe de Reconstrução Provincial de Farah, cumprimenta Mawlawi Guhlam M. Ruhaani, diretor de Hajj e Endowment, na Cidade de Farah City, 29 Dez 12.

insurgências na América Latina durante o Projeto *Camelot* produziu mal-estar e protestos quanto à ética desse tipo de prática⁵.

Mais ou menos na mesma época, o FBI passou a colher informações sobre professores e outros acadêmicos das faculdades e universidades do país. Isso ocorreu no auge da Guerra Fria, na época do “Medo Vermelho”, quando o comunismo foi visto como uma ameaça interna à nação. Com a anuência e o apoio velado das instituições de ensino superior, o FBI elaborou uma “lista negra” de professores que, a seu ver, estavam envolvidos com organizações perigosas e antiamericanas e eram considerados “subversivos”. Esse período resultou em um legado persistente de suspeita e desconfiança entre o governo e muitos no meio acadêmico⁶.

O uso de sociólogos para assistir no emprego de equipes de Apoio às Operações Civas e ao Desenvolvimento Revolucionário (*Civil Operations and Revolutionary Development Support — CORDS*) no Vietnã e, mais tarde, o Sistema de Terreno Humano no Iraque e no

Afganistão antagonizaram ainda mais o meio acadêmico, afastando-o dos militares e de suas operações. Na opinião de muitos na comunidade acadêmica, esses programas utilizaram cientistas como meios políticos e militares, e não em sua verdadeira função como acadêmicos e educadores.

Em outubro de 2007, o Conselho de Administração da American Anthropological Association (Associação Antropológica Americana) publicou uma declaração sobre o Projeto do Sistema de Terreno Humano do Exército dos EUA. Nela, o conselho manifestou sua desaprovação do programa com base em motivos éticos e sua preocupação de que ele colocaria seus associados em perigo⁷. Para esse grupo, o Exército dos EUA estava simplificando um assunto extremamente complexo. David Price, antropólogo da Saint Martin’s University, observa que, quando o Exército ou as Forças Armadas em geral “desejam adotar algo tão potencialmente inexistente como a Antropologia, [são], muitas vezes, seduzidos por fantasias de que ela seja uma ciência exata”⁸.

Esses exemplos ilustram o abismo que existe entre grande parte da comunidade das Ciências Sociais e os militares na atualidade. Causado, principalmente, pelo histórico de um uso considerado imoral de cientistas sociais e de seus respectivos campos por parte das Forças Armadas e agravado por posturas políticas ou divergências sobre programas de ação, muitos acadêmicos e pesquisadores passaram a opor-se a quaisquer tentativas de transpor esse abismo. A oposição aos conflitos mais recentes, no Iraque e no Afeganistão; ao encarceramento de combatentes estrangeiros na Baía de Guantánamo; e ao emprego das chamadas técnicas avançadas de interrogatório complicaram ainda mais a situação. Qualquer relacionamento que a Força tente forjar com o mundo acadêmico para ampliar o diálogo entre ambos deve levar em consideração esses fatores.

Considerando esse histórico problemático, talvez pareça impossível efetuar qualquer mudança em nossa ligação com o meio acadêmico. Contudo, como em qualquer relacionamento, o êxito depende do esforço investido.

Como Incorporar as Ciências Sociais

O Exército deu o primeiro passo ao reconhecer a importância de entender o aspecto humano da guerra, mas serão necessários outros passos no sentido certo, para gerar credibilidade e obter sucesso com o conceito de domínio humano.

Primeiro, a liderança do Exército deve converter o conceito de domínio humano em uma prioridade. Estabelecer um grupo de trabalho ou pequena equipe de pesquisa não será suficiente. Ainda que não precise ter a mesma dimensão de seu Centro de Excelência, o Exército dos EUA deve criar um departamento ou centro que possa executar o árduo trabalho necessário para formular e promover as ideias. Esse escritório precisa ser o principal núcleo de pesquisa e síntese sobre o domínio humano e ter forte apoio do Alto-Comando do Exército.

Junto com o escritório, deve-se indicar um responsável para capitanear a elaboração e implementação do conceito. Quem ficará à frente com respeito ao domínio humano é algo tão importante quanto como essa área funciona e afeta as Forças Armadas. Atualmente, há um esforço de colaboração entre o Exército, o Corpo de Fuzileiros Navais e o Comando de Operações Especiais dos EUA. Embora todos os três tenham experiência

com o conceito de domínio humano, deve haver um ator principal, que forneça orientação e liderança. Sendo o maior dos componentes terrestres, o Exército deve assumir esse papel.

Segundo, o Exército não deve ater-se a suas práticas convencionais no que diz respeito à delegação de ideias e informações. Para que ocorra a síntese de conhecimentos e um entendimento do que constitui o domínio humano em relação à guerra, quem melhor para colhê-los senão aqueles que estudam, lecionam e escrevem sobre eles?

...um abismo existe entre grande parte da comunidade das Ciências Sociais e os militares...

Atualmente, o Exército utiliza um núcleo de acadêmicos, cientistas, empresários e teóricos para seus debates sobre políticas e estratégia. São dignos de confiança e confidentes que, juntos, contribuem com uma riqueza de conhecimentos. Deve-se fazer o mesmo com especialistas e acadêmicos do segmento de Ciências Sociais. Convidar mais psicólogos, antropólogos, primatólogos e outros profissionais para congressos e fóruns do Exército dos EUA contribuirá com uma grande quantidade de informações sobre os aspectos humanos da estratégia e da guerra. Além de estabelecer tal núcleo de assessores das Ciências Sociais, o Exército dos EUA deve conduzir um congresso dedicado, especificamente, ao domínio humano, convidando acadêmicos de todas as disciplinas pertencentes à área. Esse fórum deve conferir ao Exército conhecimentos adicionais sobre temas que ele não tenha percebido ou considerado anteriormente.

Em suma, para, de fato, cumprir os objetivos implícitos da estratégia do poder terrestre estratégico, será preciso começar a formar uma rede de contatos com educadores e especialistas principais, caso a Força realmente queira aprender sobre o domínio humano da guerra. Precisamos nos voltar mais a instituições como o Departamento de Psicologia Evolutiva



Militar do Exército dos EUA conversa com moradores durante patrulha perto da Aldeia de Lalmah, Distrito de Chapahar, Província de Nangarhar, Afeganistão, 01 Set 13.

da University of New Mexico e menos a entidades como a Faculdade de Governo John F. Kennedy, de Harvard, em nosso desenvolvimento do domínio humano.

O mesmo relacionamento íntimo de confiança que o Exército dos EUA tem com empresas, indústrias e entidades governamentais deve ser desenvolvido junto ao meio acadêmico de Ciências Sociais relacionadas, para que o conceito de domínio humano tenha êxito. Contudo, o Exército dos EUA deve cuidar para evitar os erros cometidos anteriormente, como o de utilizar cientistas sociais para razões que não foram consideradas moralmente corretas por integrantes do mundo acadêmico. Qualquer iniciativa do Exército dos EUA no sentido de assimilar ou utilizar o trabalho de cientistas sociais para razões políticas ou operacionais militares pode ser vista como mais uma tentativa de explorá-los ou usá-los indevidamente, aumentando o

abismo existente e arruinando qualquer esforço para transpô-lo.

A concentração de esforços nessa área terá o efeito prático adicional de oferecer um forte argumento para o Exército dos EUA, à medida que competirmos pela relevância contra uma maré de cortes orçamentários e restrições fiscais, que devem continuar. O que é mais importante: oferece um referencial conceitual para lidar com o mundo real, conforme a evolução dos acontecimentos, e com as ameaças que, provavelmente, enfrentaremos no futuro próximo. Portanto, deve ser levada a sério, já que a ajuda de especialistas de campos como a Psicologia, Antropologia, Sociologia e outras Ciências Sociais promete gerar um retorno real sobre o investimento, que resistirá à crítica externa.

Em contrapartida, caso o Exército dos EUA volte — como de costume — a apoiar-se nos conselhos mal-informados de uma mesma lista de políticos atuais e

antigos e continue a gastar suas verbas para financiar contratos com entidades de pesquisa para fins lucrativos de seus amigos e com oficiais da reserva que se tornaram lobistas, sua iniciativa de poder terrestre estratégico fracassará.

Conclusão

A atual inexistência de um compromisso institucional do Exército dos EUA para com a ampliação de seu campo intelectual de discussão fica evidente com base em sua lista de recomendações de leitura profissional, a qual contém um único livro sobre outro tema que não a teoria política ou militar: *On Killing*, do Ten Cel David Grossman.

O Exército dos EUA deve incentivar a ampliação de seu referencial educacional e adotar o que o biólogo E. O. Wilson denominou sua teoria de *consiliência*: a unificação de todos os diferentes campos de estudo em uma grande síntese de conhecimentos⁹.

Isso inclui explorar a relevância de recursos ainda inexplorados no mundo acadêmico e de campos de estudo, que possam parecer inofensivos ou não relacionados, mas que, ainda sim, poderão acrescentar profundidade ou amplitude de formas inesperadas. Da mesma forma, a Força deve buscar forjar relacionamentos novos e diversos no mundo acadêmico, com disciplinas que possam, a princípio, parecer irrelevantes. O Exército e seus analistas estratégicos não devem temer as Ciências Sociais. Há uma grande variedade de campos de estudo que podem contribuir para o entendimento do domínio humano do conflito, mas que precisam ser contatados ou explorados.

Também será preciso entender que, em nossa busca de conhecimentos, a ponte poderá estar bloqueada por adversários ideológicos nos mundos político e acadêmico; que talvez haja alguma reação negativa por parte daqueles que desprezam os militares e que tentarão estigmatizar tal interação junto a seus colegas. As lições da História nos dão o que pensar. O histórico do relacionamento entre o meio acadêmico e o Exército dos EUA não é algo que gere grande esperança. Contudo, para que novos conceitos, oriundos, principalmente, de pesquisas e conhecimentos da área de Ciências Sociais, tenham sucesso, é preciso que a liderança do Exército compreenda que necessitamos do meio acadêmico.

Uma forma de transpor essa distância é interagir com esses segmentos continuamente, participando de simpósios e palestras no campo das Ciências Sociais ou, até mesmo, enviando alunos para programas dessa área em uma variedade maior de universidades civis, a fim de adquirirem conhecimentos especializados em disciplinas específicas e estabelecerem contatos valiosos. Da mesma forma, convidar um número maior de acadêmicos de áreas diversas para participar de eventos educacionais do Exército tem o potencial de gerar relacionamentos mutuamente benéficos.

Para se obter êxito, os esforços de interagir com o mundo acadêmico devem transformar-se em pontes, e sua construção deve começar logo. A hostilidade e a desconfiança que alguns setores acadêmicos têm em relação a ajudar os militares devem ser contestadas com honestidade e uma verdadeira busca de entendimento por parte dos integrantes do Exército. Contudo, se qualquer um dos dois lados permanecer cético por muito tempo, a iniciativa estará fadada ao insucesso desde o início.

A incorporação do estudo das Ciências Sociais no conceito de domínio humano levará a uma mudança significativa na forma pela qual o Exército dos EUA lida com o conflito, mediante uma síntese mais aprofundada de conhecimentos sobre nós mesmos e nosso comportamento social. Por sua vez, o meio acadêmico poderia obter grande benefício em seu estudo das dimensões sociológicas da violência humana, por meio do vínculo profissional com aqueles que conduzem a guerra em primeira mão e têm grande familiaridade com ela.

É esse entendimento mais profundo em ambas os segmentos que poderá levar à prevenção ou até à prevenção de conflitos, conforme a integração de longo prazo das Ciências Sociais no processo decisório obtiver credibilidade e influência que afetem o âmbito da formulação de políticas. O Gen Ex Raymond Odierno, Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA (equivalente ao Comandante do Exército no Brasil) afirmou que “prevenir conflitos é melhor que reagir a eles”¹⁰. Entender os conflitos com a noção de domínio humano pode ajudar o Exército dos EUA a fazer exatamente isso. Precisamos nos valer das Ciências Sociais. ■

Referências

Epígrafe. Henry Charles Carey, *The Unity of Law: As Exhibited in the Relations of Physical, Social, Mental, and Moral Science* (Philadelphia: H.C. Baird, 1872), p. 77.

1. Strategic Landpower Task Force White Paper, *Strategic Landpower: Winning the Clash of Wills*, 2013, p. 7.

2. Alfred McCoy, *A Question of Torture: CIA Interrogation from the Cold War to the War on Terror* (New York: Metropolitan Books, 2006), p. 7-10.

3. White Paper, *Clash of Wills*, p. 2.

4. David H. Price, *Anthropological Intelligence: The Deployment and Neglect of American Anthropology in the Second World War* (Durham NC: Duke University Press, 2008), p. 1-17 e p. 53-73.

5. Bowman H. Miller, "Soldiers, Scholars, and Spies: Combining Smarts and Secrets", *Armed Forces & Society* 36(4)(July 2010): p.

699.

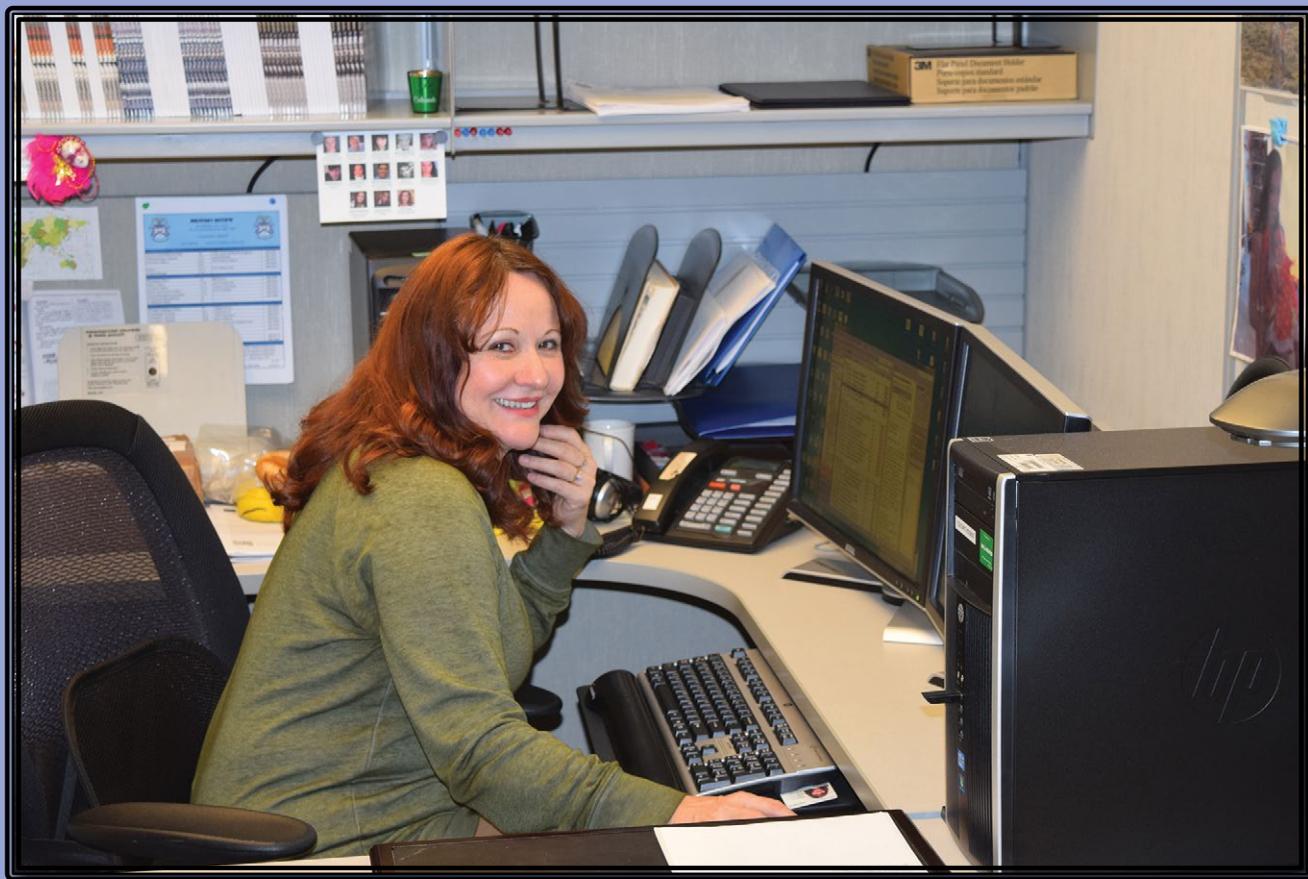
6. Sigmund Diamond, *Compromised Campus: The Collaboration of Universities with the Intelligence Community, 1945-1955* (New York: Oxford University Press, 1992), p. 243.

7. American Anthropological Association, executive board statement on the Human Terrain System Project, 31 Oct. 2007, disponível em: <http://www.aaanet.org/about/Policies/statements/Human-Terrain-System-Statement.cfm>.

8. David Price, "The Army's Take on Culture", *Anthropology Now*, 2(1)(April 2010): p. 59.

9. E.O. Wilson, *Consilience* (New York: Vantage Books, 1999), p. 3-8.

10. Raymond Odierno, "CSA's Strategic Intent: Delivering Strategic Landpower in an Uncertain World", 5 Feb. 2013, U.S. Army Homepage, disponível em: <http://www.army.mil/article/95729>.



Parabéns, Paula, pela sua aposentadoria e obrigado pelo seu trabalho!

Deixou o nosso convívio diário a Assistente de Tradução Paula Keller Severo, por motivo de sua aposentadoria em 31 de outubro de 2014, após 20 anos de prestimosos serviços para o Exército dos EUA.

Paula iniciou sua carreira profissional como professora de pré-escola em Denver, no Estado do Colorado; em Frankfurt, na Alemanha; e no Forte Leonard Wood, no Estado do Missouri. Além disso, atuou como tradutora e intérprete junto ao Escritório de Prevenção de Desastres, em Denver, e ao 97º General Hospital, em Frankfurt.

Começou a trabalhar na *Military Review* em 2008, como Assistente de Tradução, recebendo e distribuindo

artigos em português e espanhol para serem submetidos à revisão e posterior publicação. Paula contribuiu para a qualidade das traduções e do processo de trabalho durante os seis últimos anos de produção da *Military Review*, desempenhando importantes tarefas, como o alinhamento de originais e traduções já publicadas e a organização e inserção de informações em nosso banco de dados. Prestou, ainda, apoio nas áreas administrativa e financeira para o setor de publicações estrangeiras de nossa revista.

Embora triste com a partida dessa importante colaboradora, a Equipe da *Military Review* deseja-lhe boa sorte e sucesso em seus planos futuros e agradece suas valiosas contribuições.