



<http://militaryreview.army.mil>

PB-100-15-3/4

Headquarters, Department of the Army

PIN: 104959-000

Approved for public release; distribution is unlimited

Military Review

REVISTA PROFISSIONAL DO EXÉRCITO DOS EUA

MARÇO-ABRIL 2015

O Papel do Caráter na Liderança Efetiva p3

Cel (Res) Robert Gerard, Exército dos EUA

Poder em Transição p35

Isaiah Wilson III

Como Aproveitar o Poder da Discordância Leal no Exército p69

Maj Thomas B. Craig, Exército dos EUA



ARTIGOS

3 O Papel do Caráter na Liderança Efetiva

Cel (Res) Robert Gerard, Exército dos EUA

Os grandes líderes do Exército são soldados humildes que atribuem seu êxito aos homens e mulheres que trabalham para eles. Eles ficam de lado enquanto seus oficiais e soldados recebem as condecorações e os elogios que merecem. Seu caráter aprimora sua liderança.

9 O Desafio de Neutralizar as Armas de Destruição em Massa na Península Coreana

Ten Cel Scott Daulton e Ten Cel Bill Shavce, Exército dos EUA

Este artigo discute a forma pela qual a 2ª Divisão de Infantaria se prepara para operações de neutralização das armas de destruição em massa na Península Coreana.

17 A Importância de Ensinar o Papel do Seguidor como Parte do Currículo Profissional Militar

Ten Cel Paul Berg, Exército dos EUA

Liderar e seguir são campos de estudo complexos, que dependem um do outro. Não pode haver líderes sem seguidores, e os seguidores precisam de um líder. Se os comandantes falharem em virtude de decisões antiéticas, os oficiais de estado-maior subordinados também devem ser responsabilizados, por terem o dever de serem seguidores efetivos.

24 O Direito Internacional dos Conflitos Armados Está Desatualizado?

A Questão dos Combatentes Irregulares

Sibylle Scheipers

O DICA é um campo peculiar do direito, por se negar a regulamentar um fenômeno que, repetidas vezes, forneceu o principal ímpeto para sua codificação: os combatentes irregulares. Isso deu margem a alegações de que as normas legais estabelecidas nas Convenções de Haia e Genebra estão desatualizadas, sendo inaplicáveis às guerras do século XXI.



Um soldado do 23º Btl DQBRN aprende sobre habilidades de exploração dos locais de armas de destruição em massa durante um exercício de campanha, na República da Coreia, 31 Mai 13.

(Comunicação Social/1ª Brigada de Combate Blindada)

35 Poder em Transição A Verdadeira Tragédia do Poder Norte-Americano

Isaiah Wilson III

A aversão norte-americana à tragédia levou os estrategistas e formuladores de políticas do país a confundir a mera força com poder. Entender a diferença entre "força" e "poder" é algo vital, especialmente em um época de austeridade orçamentária e crescentes desafios globais de segurança.

45 Que Lições Aprendemos (ou Reaprendemos) Sobre a Assessoria Militar Após o 11 de Setembro?

Ten Cel Remi Hajjar, Exército dos EUA

O objetivo principal deste artigo é apresentar um conjunto das mais importantes lições sobre a assessoria militar aprendidas no passado e no presente. Essas lições foram obtidas com base em uma comparação de experiências de assessoria históricas e contemporâneas.



Military Review

THE PROFESSIONAL JOURNAL OF THE U.S. ARMY

Março-Abril 2015 Tomo 70 Número 2
Professional Bulletin 100-15-3/4
Authentication no.1502305

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: cargo vago
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 León 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 As Fogueiras de Acampamento de Eisenhower

Como Manter o Exército Adaptável, Ágil e Inovador em uma Época de Orçamentos Reduzidos

Cel (Res) John Culclasure, Força Aérea dos EUA

Um entendimento dos sentimentos ou tendências morais e intelectuais de uma época e da alusão à fogueira de acampamento na crônica pessoal de Eisenhower é essencial, pois pode ser replicado e aplicado tanto para o aconselhamento quanto para o aprendizado no Exército atual.

69 Como Aproveitar o Poder da Discordância Leal no Exército

Maj Thomas B. Craig, Exército dos EUA

Tanto a discordância leal quanto a desleal estão presentes em vários graus em todas as organizações do Exército, em todos os tempos. Ambas ocorrerão naturalmente nas organizações militares se reconhecemos isso ou não, mas sua existência não significa que a organização seja imperfeita ou mal liderada.

77 As Regras do Treinamento Físico Militar do Exército dos EUA

Cap Nathan Showman, Exército dos EUA; e Phillip Henson

O que tem faltado na discussão sobre a aptidão física militar é uma ponte entre as comunidades científica e militar, que pode ajudar o Exército a definir os termos essenciais da aptidão física e propor métodos para a execução segura e efetiva do Treinamento Físico Militar.



O Gen Glenn K. Otis, Comandante do Comando de Instrução e Doutrina do Exército (TRADOC) dos EUA, em visita a um treinamento realizado no Forte Jackson, na Carolina do Sul, 09 Fev 83.

NARA

O Papel do Caráter na Liderança Efetiva

Cel (Res) Robert Gerard, Exército dos EUA

O caráter, composto das qualidades morais e éticas de uma pessoa, ajuda a determinar o que está certo e concede ao líder a motivação para fazer o que é apropriado, independentemente das circunstâncias ou consequências.

– Publicação de Referência Doutrinária do Exército ADRP 6-22 — *Liderança do Exército (Army Doctrine Reference Publication 6-22 — Army Leadership)*, de 2012

Os grandes líderes do Exército são soldados humildes que atribuem seu êxito aos homens e mulheres que trabalham para eles. Eles ficam de lado enquanto seus oficiais e soldados recebem as condecorações e os elogios que merecem. Seu caráter aprimora sua liderança.

Um dos grandes líderes de caráter do Exército era Glenn K. Otis. Entre os vários postos de comando durante guerra e paz, ele comandou o TRADOC (Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos

EUA), e o Exército dos EUA na Europa e o Sétimo Grupo de Exército/Exército Central. O Gen Otis passou os últimos quatro anos de sua vida em Carlisle, na Pensilvânia — evitando atrair atenção sobre si próprio, como um oficial da Reserva quieto e despretensioso. Se encontrasse com ele de maneira informal, nunca saberia sobre sua carreira impressionante, muito menos suas ações heroicas durante a Guerra do Vietnã.

Um Oficial da Reserva Remunerada

Eu conheci o Gen Otis da Reserva Remunerada pela primeira vez durante uma cerimônia militar social logo depois dele mudar-se para Carlisle. Cheguei desacompanhado e o vi de pé sozinho em uma grande sala barulhenta, cheia de convidados loquazes. Eu achei que o havia reconhecido, mas não tinha certeza. Me apresentei como Bob Gerard, e ele respondeu casualmente que era Glenn Otis. Embora eu não conseguisse reconhecer o seu rosto, reconheci o nome imediatamente. Se eu não tivesse reconhecido o nome, duvido que ele teria tentado me informar sobre seu posto antigo ou suas realizações. Conversamos por um bom tempo, e lhe informei sobre um grupo que se reunia para o café da manhã, ao qual eu pertencia — um pequeno grupo de aposentados do Exército que se reunia todos os sábados de manhã para resolver os problemas do mundo. Logo, se tornou um integrante regular.

Na primeira reunião, ele fez questão de dizer que preferia ser chamado “Glenn”, em vez de “General Otis”. Contudo, nunca conseguimos nos abster de chamá-lo de “Senhor”. Otis não falava sobre suas realizações na Força, embora houvesse muitas e, em vez disso, falava com orgulho sobre os bons soldados que comandou ao longo dos anos.

Um Comandante de Combate

Otis se alistou no Exército em 1945 e passou três anos como um praça antes de frequentar a Academia Militar de West Point. Tenho certeza que a sua experiência como praça incorporou nele um excelente sentido das habilidades do soldado — junto com todas as suas provações. É bastante fácil encontrar os fatos sobre sua progressão no Exército — escolas, promoções, condecorações e as posições de grande responsabilidade que assumiu, conforme galgou os postos, desde soldado raso até general de quatro estrelas. Fora disso, havia algo especial e prático sobre Glenn Otis, o que causou a minha

busca em descobrir mais sobre esse grande soldado, cujo caráter parecia tão excepcional.

Descobri provas do caráter de Otis em seu serviço como comandante em combate em 1967 e 1968, no Vietnã. Na minha opinião, nada exemplifica os atributos pessoais de Glenn Otis mais do que suas experiências de combate no Vietnã, onde comandou o 3º/4º Regimento de Cavalaria da 25ª Divisão de Infantaria, e onde foi condecorado com o Distinguished Service Cross por bravura em ação durante a Ofensiva Tet, em 1968.

O 3º/4º Regimento de Cavalaria da 25ª Divisão de Infantaria. Otis assumiu o comando do regimento em dezembro de 1967. O regimento de cavalaria da 25ª Divisão era uma força móvel, consistindo principalmente em carros de combate e viaturas blindadas de transporte de pessoal. Cada carro de combate M48 tinha um canhão poderoso de 90mm, uma metralhadora calibre .50 instalada em cima da torre e uma metralhadora M60 instalada perto da arma principal. As viaturas blindadas de transporte de pessoal M113 transportavam tropas e cada uma incluía uma metralhadora calibre .50 instalada e uma metralhadora M60 instalada em cada lado do veículo. Além dos três esquadrões de cavalaria (A, B e C), havia uma Unidade de aviação (Esquadrão D), consistindo em helicópteros leves de observação, viaturas de transporte de pessoal, helicópteros armados e um pelotão de fuzileiros aéreos.

A 25ª Divisão era subordinada ao III Corpo de Exército, em uma área que incluía a capital Saigon. A missão do regimento era controlar a principal rota de abastecimento do noroeste de Saigon até Cu Chi (a sede principal da Divisão) e de Cu Chi até Tay Ninh, uma distância de aproximadamente 80 quilômetros. Eu conhecia bem a área, com base no meu primeiro rodízio no Vietnã, em 1966. Além disso, meu irmão mais jovem, um integrante da Divisão, foi ferido na área — em um local chamado Hobo Woods. As Unidades que formavam o regimento de cavalaria eram móveis, tinham muito potência de fogo e podiam operar de forma independente.

O Caminho de Saigon até Tay Ninh. Quando os vietnamitas lançaram a Ofensiva Tet, em janeiro de 1968, os elementos do regimento do então Ten Cel Otis estavam distribuídos em pontos principais ao longo de aproximadamente 80 km de estrada entre Saigon e Tay Ninh. Os elementos combatentes de Otis não estavam preparados, de forma alguma, para responder com rapidez ao que se revelou ser uma grande ofensiva

norte-vietnamita por todo o país. Não obstante, o 3º/4º Regimento de Cavalaria desempenhou um papel essencial ao evitar que a base aérea fosse sobrepujada durante a batalha principal da guerra.



Foto disponível em: <http://army.togetherweserved.com/>

O Ten Cel Otis com tropas do 3º/4º Regimento de Cavalaria, em 1968.

Em seu livro *A Hundred Miles of Bad Road* ("Cem Milhas de Estradas Ruins", em tradução livre), os autores Dwight W. Birdwell e Keith William Nolan narram vários relatos que ilustram o estilo de liderança de Otis¹. O autor Birdwell serviu no 3º/4º Regimento de Cavalaria, sob o comando de Otis. Algumas das narrações relatadas aqui vêm do livro de Birdwell e algumas das entrevistas e correspondência com veteranos do regimento². Certa parte da informação vem do relato de Otis, gravado quando era estudante no Army War College³.

No início do seu comando, parece que Otis criou uma ligação pessoal com todos os integrantes do regimento. Um comandante de carros de combate relatou que não podia lembrar o comandante de regimento que tinha antes da chegada de Otis. De fato, não conseguia se lembrar do rosto do ex-comandante, mas ele disse que todos sabiam e lembravam Otis porque ele estava sempre com os soldados, verificando como estavam e o que precisavam.

Para proteger a estrada, o regimento estava dividido em pequenas Unidades em pontos principais ao longo da perigosa rota. Otis chegava às posições em sua viatura com lagartas, sem escolta, simplesmente para verificar se estavam bem e alerta. A presença frequente de Otis não consistia em microgerenciamento; ele confiava em seus subordinados e garantia que eles tinham o que precisavam para empreender suas tarefas.

O comandante de carros de combate relatou que como parte da missão de proteger a estrada, havia lugares onde a rota principal de abastecimento passou por

aldeias locais. Nesses casos, durante a noite, as frações de infantaria desembarcavam das suas viaturas e proviam proteção dos flancos enquanto as viaturas blindadas moviam-se pela aldeia. Os soldados não gostavam de fazer isso porque era muito perigoso. De vez em quando, Otis desembarcava e fazia parte dessa proteção com uma fração de infantaria. Um dos soldados que odiava essas missões disse que quando viu Otis desembarcar com eles sentiu que não podia reclamar sobre seus deveres.

Uma das áreas problemáticas ao longo da rota estava perto da aldeia de An Duc, ao norte de Cu Chi, onde o vietcongue colocou repetidamente minas em um escoadouro debaixo da estrada. Birdwell e Nolan descrevem um incidente em que a seção de Birdwell no Esquadrão Charlie foi incumbida com a missão de observar a área do escoadouro durante as horas de escuridão. A pequena Unidade foi cuidadosamente escondida em um local perto do escoadouro, esperando com paciência e vigiando qualquer sinal de movimento inimigo.

De repente, Birdwell disse que ouviu um barulho baixo e retumbante. Chegou cada vez mais perto, por trás do local. Enfim, na escuridão, pode distinguir uma viatura de comando sobre lagartas e a silhueta de Otis acima dela. A viatura parou. Após vários minutos, Otis, sossegadamente entrou em contato com ele pelo rádio. Da sua posição, Otis, usando um telescópio de visão noturna, pode ver um grupo de vietcongue movendo-se em silêncio na direção da estrada e do escoadouro. Ele direcionou as tropas de Birdwell a uma posição onde podiam engajar os soldados inimigos. O inimigo nunca descobriu o que lhe atingiu. No dia seguinte, Otis parabenizou e elogiou os soldados do Esquadrão Charlie, mas nunca atribuiu crédito a si pela sua participação.

O exercício do Comando de Missão. O estilo de liderança de Otis fez uma impressão duradoura no comandante do Esquadrão B. De vez em quando, Otis acompanhou o esquadrão enquanto protegiam a estrada principal entre Saigon e Tay Ninh. Antes de deslocar-se de uma posição a outra, o novo comandante de esquadrão pretendia fazer um *briefing* a Otis sobre seus planos e progresso. Otis escutou o primeiro *briefing* do novo comandante. Na segunda ou terceira vez que o comandante começou um *briefing*, ele disse que Otis lhe interrompeu. Otis explicou que dera a missão ao comandante para ele cumprir de forma que achasse certo e disse que não precisava saber todos os detalhes. Estaria presente, no caso deles precisarem de mais meios do regimento

ou da Divisão com a finalidade de ajudá-los durante um combate mais amplo. De fato, Otis disse que cada um dos esquadrões conduziu operações noturnas de forma diferente. Ele considerava este fato uma boa coisa porque apresentou, ao inimigo, o problema de imprevisibilidade.

O tenente confessou seu medo de fracassar para o seu novo chefe.

Em 1967, o Exército tirou um jovem oficial de comunicações da escola e o designou como o oficial de comunicações de Otis. O tenente confessou seu medo de fracassar para o seu novo chefe. Otis sentou-se ao seu lado, olhando-o diretamente nos olhos, e deu um tapinha em seu joelho. Otis incentivou o tenente, dizendo que ele apenas precisava segui-lo — e o tenente se sairia bem. O jovem oficial acreditou em Otis e, com o tempo, esse tenente esqueceu o nome de todos os outros oficiais que conhecia no Vietnã, mas lembrou Glenn Otis por toda a vida porque ele era, primeiramente, um homem, e depois, um coronel.

Otis tinha um bom senso de humor. Durante um engajamento com as forças do Exército norte-vietnamita em Hoc Mone, em 1968, logo depois de assumir comando do regimento, ele desembarcou perto dos carros de combate do Esquadrão C. O comandante de carro de combate mantinha um macaco de estimação atado à torre com uma trela. Quando Otis chegou, o comandante estava à pé perto do carro de combate, e o macaco se empoleirava na torre. Otis olhou para o comandante e depois para o macaco e perguntou, jocosamente, se o macaco estava no comando do carro de combate. O comandante disse que não, e desejou saber por que Otis perguntara. Otis disse que ouviu muitas chiadeiras desse carro de combate enquanto escutava na rede de comunicações do Esquadrão C. Já que viu o macaco perto da torre, presumiu que era o comandante de carro de combate, e as chiadeiras na rede devem ter advindo dele.

A Ofensiva Tet. Com a exceção de uns poucos observadores perspicazes, a Ofensiva Tet chegou como uma surpresa para as forças dos EUA. No início, foi considerada uma ação diversionária antes de uma

grande ofensiva norte-vietnamita na área de Khe Sanh, ao longo da zona desmilitarizada. Em vez disso, foi uma ofensiva bem pensada por todo o país, incluindo tanto Unidades norte-vietnamitas quanto vietcongues. Quando Otis foi mandado responder aos contatos inimigos perto do lado sudoeste da Base Aérea Tan Son Nhut, ele não tinha noção da magnitude do bem planejado ataque norte-vietnamita, tampouco os grandes comandos norte-americanos e vietnamitas. A base aérea era uma das cinco grandes instalações alvejadas na área de Saigon. Envolvidos na sua missão de proteção da estrada, elementos do regimento de cavalaria de Otis ainda estavam distribuídas em pontos essenciais ao longo dos 80 km, desde o sudoeste de Saigon até Tay Ninh, ao norte.

Quando Otis recebeu a ordem de desdobrar o regimento para o sul, apenas dois pelotões do Esquadrão C e o Esquadrão D (a Unidade de cavalaria aérea) estavam disponíveis em Cu Chi, mas, no início, não havia evidência indicando que o ataque contra a base aérea era algo mais do que uma incursão rápida por uma pequena Unidade de guerrilheiros. No entanto, a força inimiga atacando Tan Son Nhut tinha um efetivo de aproximadamente 2.665 soldados vietcongues e do Exército norte-vietnamita. A pequena, mas poderosa, força do 3º/4º Regimento de Cavalaria se projetou para frente e colidiu com os elementos avançados de uma grande ofensiva.

A batalha que se seguiu permanece um testemunho da bravura e da coragem de Otis e das tropas pertencentes ao 3º/4º Regimento de Cavalaria. O comandante do Esquadrão C liderou o avanço. Muitas condecorações por bravura foram apresentadas depois. O Esquadrão C teve as mais pesadas baixas quando milhares de munição traçante (luminosa) verde, junto com uma profusão de granadas de lança-rojão, atingiram os homens e viaturas blindadas que fizeram contato no ponto de penetração na base aérea. Rapidamente, Otis assumiu o comando da batalha inteira na área de Tan Son Nhut.

Conforme o Esquadrão B se juntou ao combate no momento crítico do engajamento, Otis recomendou ao seu comandante que ele manobrasse a Unidade para atingir o inimigo atacante no flanco. Em suas anotações, o comandante de esquadrão lembrou que rotineiramente Otis dizia aos seus comandantes subordinados que recomendassem certas ações — em vez de ordená-las. Otis deixava os detalhes das decisões para os seus comandantes subordinados, permitindo que

eles tivessem a flexibilidade para modificar os planos às pressas, se necessário.

Segundo relatos verbais de soldados que estavam na zona de combate, os helicópteros de Otis foram abatidos até sete vezes. Um especialista que estava com ele quando um helicóptero aterrou de emergência relata ter visto Otis sair da aeronave danificada em meio ao combate, com projéteis voando da esquerda e da direita. Ele andou poucos metros e esperou pela próxima aeronave para resgatá-lo. Permaneceu calmo, como se estivesse em Nova York esperando por um táxi. Milagrosamente, foi capaz de sair dessas aeronaves danificadas sem ferimentos sérios.

Durante a Ofensiva Tet, estava frequentemente em uma aeronave, localizada mais ou menos cem metros acima de suas tropas. Ele coordenou o reabastecimento de munição para o Esquadrão C que estava sob ataque e evacuou os feridos em seu helicóptero. Ele ficou no meio do combate, desde o início até o final. Quatro de suas aeronaves foram abatidas durante a batalha por Saigon. Um soldado ferido seriamente durante o conflito se referiu a Otis como um tenente-coronel combatente, fiel, decisivo e que resolve problemas.

Apesar de sua preocupação sincera com os soldados individualmente, Otis não era permissivo. Um evento durante a batalha pela Base Aérea Tân Sơn Nhut demonstra como ele podia ser intolerante. A batalha estava se acirrando e os reforços começavam a chegar. O comandante mais antigo, um coronel, chamou pelo rádio para dizer que era um coronel — Otis era apenas um tenente-coronel — e que Otis tinha de prover um relatório da situação para que o coronel pudesse assumir o comando do combate. Otis replicou que não cederia o controle do combate até que a batalha fosse finalizada e que o coronel estava em apoio a sua Unidade. O coronel hesitou e depois concordou, perguntando onde Otis queria as tropas vindouras.

Uma despedida. Glenn Otis foi ferido pela primeira vez em 31 de janeiro de 1968, durante a Ofensiva Tet. Foi ferido de novo em maio e evacuado por razões médicas. Ele escreveu uma carta de despedida aos integrantes do regimento em junho e, embora alegasse que não queria que a carta fosse demasiadamente sentimentalista com muita nostalgia, uma certa quantidade de sentimentos estava evidente. Ele expressou o grande respeito que tinha para com suas tropas. Escreveu que uma parte dele sempre estaria com o “cavalo 3/4”, e não a parte tirada

por *Charlie* [codinome usado pelos soldados norte-americanos para referir-se aos vietcongues — N. do T]. Disse que nunca esqueceria algumas das batalhas e os tempos difíceis pelos quais passaram juntos.

Caráter Duradouro

Depois da guerra, o regimento organizou reuniões a cada dois anos. Otis compareceu quando podia, mesmo depois de ser promovido ao generalato. Os soldados descobriram que ele era um contador de histórias fascinante, bem como um bom ouvinte. Parecia que Otis lembrou cada um de seus soldados, vivo ou morto. Ele se correspondia com vários deles e os ajudou e as suas famílias quando podia. Por exemplo, escreveu uma carta para apoiar a candidatura do filho de um ex-soldado para a Academia Militar dos EUA em West Point. Anos depois, ele continuou a buscar a premiação da Medalha de Honra para Dwight



O Gen Glenn K. Otis, Comandante em Chefe, do Exército dos EUA na Europa e do Sétimo Exército, durante uma cerimônia comemorando o 40º Aniversário do Dia-D, 02 Jun 84.

NARA

Birdwell, um índio norte-americano que desempenhou um papel heroico na batalha por Tan Son Nhut.

Respeito Mútuo. Durante toda a sua vida, Otis foi conhecido por respeitar a pessoa como um todo e ignorar as diferenças. Por exemplo, um oficial subalterno que lutava ao lado de Otis durante a batalha por Saigon depois virou manifestante antiguerra ávido. Não obstante, sua amizade e respeito mútuo continuou. Um de seus ex-capitães disse que servir sob o comando dele era um privilégio que ocorre uma vez na vida.

Como soldado e depois integrante da Reserva Remunerada, Glenn Otis não precisava de parafernália especial, nenhuma granada pendurada no cinto, nenhum chapéu sem forma, nenhuma pistola com cabo de madreperla, nenhum cão na trela, nenhuma pipa, nenhum cigarro pendurado [acessórios usados por alguns generais norte-americanos famosos, como MacArthur e Patton — N. do T.]. As pessoas que lhe conheceram podiam notar que era um gigante entre homens, um verdadeiro líder de homens. Glenn Otis era uma pessoa de caráter.

Liderança duradoura. Como ponderei sobre minha busca em descobrir o que era tão especial sobre Glenn Otis como líder, levou-me a lembrar a minha primeira reunião com ele. A resposta estava bem na minha frente. Lá estava ele, quietamente em pé, sozinho; um homem humilde e pensativo, abertamente amistoso para um desconhecido. Ele criou laços com seus oficiais e soldados da mesma forma e seus soldados não sentiam que trabalhavam para ele, mas que trabalhavam com ele. Eles

sentiam que Otis falava com eles, em vez de para eles. Sua sinceridade, humildade e preocupação sincera com seus subordinados eram as qualidades que lhe colocaram bem acima dos seus contemporâneos. Seu exemplo de liderança efetiva é duradouro.

Conclusão

Muitos líderes são respeitados. Existe uma distinção, porém, entre respeito e reverência. No Exército, mostrar respeito para com os líderes é um assunto de obrigação. Os soldados exibem respeito com a deferência, cortesia e obediência. A reverência, por outro lado, é respeito merecido. Os soldados que chegam a reverenciar um líder mostram seu respeito por meio da veneração. Glenn Otis era, e ainda é, reverenciado pelos seus soldados.

Quando entrei em contato com os integrantes sobreviventes do 3º/4º Regimento de Cavalaria, fiquei surpreendido com a frequência que disseram que amavam seu comandante. Isso é bastante incomum entre um grupo diverso de homens duros e resistentes, muitos dos quais cresceram durante os anos 60 em bairros decadentes ou em cidades pobres no interior onde a sobrevivência era um desafio e a autoridade não era bem vista.

O caráter faz muito mais do que ajudar um líder a “determinar o que está certo” e “fazer o que está apropriado”, como escrito na ADRP 6-22. A história de Glenn Otis mostra como um líder de caráter pode inspirar homens não apenas no campo de batalha, mas por todas as suas vidas. ■

O Cel Robert Gerard, Ph.D, da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, é bacharel pela University of Southern Mississippi; mestre em Educação e em Aconselhamento pela Monmouth University e pela Shippensburg University; e doutor em Administração Pública pela Penn State University. Serviu no Exército durante a Guerra da Coreia e em dois rodízios de combate no Vietnã.

Referências

1. Dwight W. Birdwell e Keith William Nolan, *A Hundred Miles of Bad Road: An Armored Cavalryman in Vietnam, 1967-1968*, (Novato, CA: Presidio Press, 1997). Os extratos são parafraseados e usados com permissão.

2. Gostaria de agradecer os integrantes do 3º/4º Regimento de Cavalaria, sem a ajuda dos quais não poderia ter escrito este artigo. Dwight W. Birdwell, Thomas Fleming, Rolland Fletcher, Jimmy Greer, Jerry Headley, Oliver Jones, Ralph Martinez, Malcom

Otis, Jim Ross, William E. Shaffer e Robert Sevene. Os integrantes sobreviventes do 3º/4º Regimento de Cavalaria que contribuíram com informações expressaram continuamente sua reverência e amor por seu ex-comandante.

3. Glenn K. Otis, in “Vietnam Mechanized Operations Oral Histories 1965-1973”, (Carlisle, PA: U.S. Army Heritage and Education Center).



Soldados do 23º Btl DQBRN realizam adestramento sobre destruição e tratamento de armas de destruição em massa, durante exercício de campo, em 31 Mai 13, na República da Coreia.

O Desafio de Neutralizar as Armas de Destruição em Massa na Península Coreana

Ten Cel Scott Daulton e Ten Cel Bill Shavce, Exército dos EUA

As armas de destruição em massa (ADM) criam dificuldades para o Exército dos Estados Unidos da América (EUA) que não desaparecerão no curto prazo. É evidente que o ambiente operacional futuro incluirá uma variedade de atores estatais

e não estatais que buscarão neutralizar a influência dos EUA ou colocar suas forças, ou as de seus aliados, em risco, por meio de programas de armas de destruição em massa. Os possíveis cenários envolvendo esse tipo de armamento variam entre o relativamente benigno, em

que uma nação pede assistência dos EUA no desmantelamento do seu próprio programa, aos casos em que Estados adversários fornecem, de bom grado, armas de destruição em massa a atores não estatais e incentivam seu uso contra os interesses norte-americanos. O Exército dos EUA — especificamente, a Força convencional — deve tomar medidas para se preparar para a neutralização desse tipo de ação.

Este artigo discute a forma pela qual a 2ª Divisão de Infantaria se prepara para operações de neutralização das armas de destruição em massa na Península Coreana. Primeiro, é necessário entender os antecedentes estratégicos, que indicam a necessidade de desenvolver uma capacidade de neutralização das armas de destruição em massa na Península Coreana.

Antecedentes

A Publicação Conjunta 1-01, *Dicionário de Termos Militares e Associados do Departamento de Defesa* (JP 1-02 — *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*), [de 8 de novembro de 2010, modificada em 16 de julho de 2014], define as armas de destruição em massa como “armas químicas, biológicas, radiológicas ou nucleares capazes de ocasionar um alto grau de destruição ou mortes, excluindo os meios separáveis e divisíveis utilizados para transportar ou propelir a arma”. A neutralização das armas de destruição em massa (antigamente denominada “eliminação das armas de destruição em massa”) é descrita na *Estratégia do Departamento de Defesa para a Neutralização das Armas de Destruição em Massa de 2014* (2014 *Department of Defense Strategy for Countering Weapons of Mass Destruction*) como um termo amplo usado estrategicamente para descrever toda a gama de esforços empreendidos pelo Departamento de Defesa e Governo dos EUA para garantir que “os EUA e seus aliados e parceiros não sejam atacados nem coagidos por atores providos de armas de destruição em massa”¹. Já que “neutralização das armas de destruição em massa” é uma expressão ampla e inclusiva do recém-publicado documento estratégico, faz-se necessário definir melhor seu uso. Neste artigo, o termo é empregado, especificamente, para descrever as tarefas coletivas identificadas no Artigo 6.9.2.3 “A Condução das Operações de Eliminação das Armas de Destruição em Massa” (“Conduct Weapons of Mass Destruction Elimination Operations”) do Manual de

Campanha 7-15 — *A Lista Universal de Tarefas do Exército* (FM 7-15, *The Army Universal Task List*), como “ações empreendidas em um ambiente hostil ou incerto para localizar, caracterizar, controlar e incapacitar, sistematicamente, os programas e as capacidades relacionadas com as armas de destruição em massa”².

Antigamente, esse tipo de ação era a responsabilidade principal de Unidades especializadas com capacidades únicas, como as Forças Especiais e as Unidades técnicas de escolta atuando em locais geográficos específicos (como a Coreia). Contudo, a necessidade de que as Forças regulares do Exército dos EUA entendam e se preparem para as operações de neutralização de armas de destruição em massa hoje atravessa os componentes e os comandos combatentes unificados geográficos. É provável que essas operações envolvam a participação direta das forças regulares do Exército.

Desde 2011, os EUA e seus aliados conduziram operações desse tipo na Líbia e na Síria, ao mesmo tempo que continuaram a dissuadir o conflito com um poder nuclear emergente na Península Coreana. Em 2012, o Presidente dos EUA promulgou um decreto enfatizando a importância da neutralização das armas de destruição em massa:

A proliferação da tecnologia das armas nucleares, biológicas e químicas tem a possibilidade de potencializar as ameaças representadas por atores estatais regionais. [...] Consequentemente, o Departamento de Defesa continuará a aprimorar suas capacidades, agindo com vários parceiros nacionais e internacionais, para conduzir operações efetivas objetivando combater a proliferação das armas de destruição em massa³.

Da mesma forma, a estratégia de defesa nacional incumbe o Departamento de Defesa com o desenvolvimento dessas capacidades. A *Estratégia do Departamento de Defesa para a Neutralização das Armas de Destruição em Massa de 2014* aumenta a gama de opções de neutralização, incluindo uma abordagem do governo como um todo, tirando proveito dos facilitadores e capacidades especializadas não orgânicos do Departamento de Defesa⁴. Além disso, o *Conceito Fundamental para Operações Conjuntas: Força Conjunta 2020* (*The Capstone Concept for Joint Operations: Joint Force 2020*) prevê um ambiente operacional, em um futuro próximo, em que o governo dos EUA explora

todos os instrumentos do poder nacional para conduzir as operações globais de neutralização das armas de destruição em massa⁵. O Exército dos EUA, por sua vez, apoia a Força Conjunta ao prover uma força treinada e pronta para executar as ações, especificamente as operações de neutralização. A missão relacionada com as armas de destruição em massa deixou, claramente, de ser do domínio exclusivo das Operações Especiais do Exército, passando a ser cada vez mais relevante para toda a força regular.

Iniciativas Recentes

No nível tático, a missão de neutralização se aplica a várias sedes de Divisão e de Brigadas de Combate. Em 2010, o enfoque principal da 2ª Divisão de Infantaria, no caso de operações de combate de grande porte ou de um colapso da Coreia do Norte, passou a ser a eliminação das plataformas e programas de armas de destruição em massa naquele país. A 2ª Divisão de Infantaria conhece seu adversário e seu ambiente operacional. Contudo, essa responsabilidade se estende além das forças posicionadas permanentemente na península, incluindo as brigadas de combate preparadas para desdobrar-se e lutar com a Divisão. Por exemplo, a 82ª Divisão Aeroterrestre, na qualidade de força de resposta global, também compartilha a responsabilidade de executar as operações de neutralização; contudo, ela se diferencia da 2ª Divisão de Infantaria por ter de preparar-se para

uma gama muito mais ampla e abrangente de possíveis adversários e de ambientes operacionais.

Outras Divisões poderiam compartilhar as possíveis tarefas de neutralização de armas de destruição em massa em locais turbulentos ao redor do mundo. Por consequência, no futuro, as forças alinhadas regionalmente na costa do Oceano Pacífico, bem como as brigadas de combate que passam por rodízios no teatro de operações da Coreia, também serão obrigadas a adestrar-se para esse tipo de ação. Dada essa ampla gama de possíveis ambientes operacionais, os comandantes devem entender as tarefas táticas básicas da neutralização das armas de destruição em massa e preparar suas forças de modo condizente.

O requisito de preparar as forças para esse tipo de operação também está evidente em todas as instituições de instrução e de apoio do Exército. Quando da redação deste artigo, o Centro de Integração de Capacidades do Exército (Army Capabilities Integration Center) formulava os requisitos para tais operações e de suas capacidades associadas para o Exército 2020.

Além disso, o Centro Nacional de Adestramento e o Centro Conjunto de Adestramento de Prontidão, em coordenação com o 20º Comando de Defesa Química, Biológica, Radiológica, Nuclear e de Explosivos de Alta Potência (QBRNE, neste artigo; CBRNE, na sigla em inglês), além de outras organizações e da colaboração da 2ª Divisão de Infantaria, estão expandindo suas instalações e mudando cenários de exercícios para incorporar

as missões de neutralização das armas de destruição em massa, com um aumento progressivo de complexidade⁶.

Da mesma forma, o Centro de Excelência do Comando de Missão e o Centro de Excelência de Apoio a Manobras estão trabalhando para registrar as lições aprendidas em cada um desses rodízios de instrução e incorporá-las à doutrina.

Enquanto essas organizações continuam a desenvolver as tarefas relacionadas a esse tipo de missão, várias outras estão contribuindo para a Força com instrução, equipamento, conhecimentos especializados, simulação e modelagem avançadas e como um canal junto à comunidade



Soldados do 23º Btl DQBRN realizam um exercício de campanha com foco na exploração dos locais de armas de destruição em massa, na República da Coreia, em 31 Mai 13.

(Comunicação Social/1ª Brigada de Combate Blindada)

interagências. Entre essas organizações estão o Grupo de Combate Assimétrico, a Organização para a Eliminação dos Dispositivos Explosivos Improvisados, a Agência de Redução de Ameaças da Defesa, o Centro do Comando Estratégico dos EUA para o Combate às Armas de Destruição em Massa e a recém-ativada Sede da Força Conjunta Permanente para a Eliminação das Armas de Destruição em Massa.

Essa crescente comunidade de interessados demonstra o grande número de participantes de natureza conjunta e interagências.

Nesse ínterim, a 2ª Divisão de Infantaria, em parceria com o Exército da República da Coreia (ROK, na sigla em inglês), conduziu uma série de instruções especializadas, por um período de dois anos, com uma complexidade progressiva, que incluíram exercícios tanto de instrução real quanto virtual, aproveitando os locais de instrução disponíveis na ROK.

Começando como um exercício básico de integração de comando, controle, computadores e Inteligência, a instrução evoluiu, transformando-se em exercícios combinados entre a ROK e os EUA, incorporando forças regulares, forças de Operações Especiais, elementos especializados QBRNE e componentes de remoção de material bélico explosivo. Esse processo proporcionou várias lições e revelou uma série de lacunas nas capacidades relativas à habilidade da Divisão para executar operações de neutralização das armas de destruição em massa.

Durante uma conferência recente com a presença de estudantes da Escola de Pós-graduação Naval (Naval Postgraduate School), o Gen Bda Thomas Vandal, comandante da 2ª Divisão de Infantaria, observou: “No mínimo, a ênfase que temos dado à instrução para este tipo de missão demonstra que ainda precisamos avançar muito”⁷. As complexidades inerentes a essas missões abrangem uma gama completa de temas: de questões relacionadas às políticas adotadas que têm o potencial de afetar as operações táticas a lacunas em materiais, e à doutrina e táticas, técnicas e procedimentos em desenvolvimento.

As Dificuldades Táticas

As operações táticas de neutralização das armas de destruição em massa representam desafios singulares para as forças de manobras. Primeiro, as forças regulares incumbidas desse tipo de ação talvez não tenham, necessariamente, uma área operacional própria, mas

tenham a exigência de isolar, capturar e controlar certas instalações. Além disso, podem ter a exigência de coordenar com aliados para poderem avançar por áreas operacionais amigas, até o objetivo especificado. Nesse caso, as Unidades devem estar preparadas para executar ultrapassagens através do limite de cada Unidade aliada para atingir sua zona de ação designada. Portanto, cada fase de uma missão de neutralização talvez seja conduzida em um ambiente onde o movimento é limitado pela velocidade e pela qualidade da coordenação com o responsável pela área de operações. Além disso, as áreas operacionais, fornecidas pelas Unidades aliadas ou da coalizão, são suficientemente pequenas para limitar os efeitos que o comandante pode obter dentro delas.

A Unidade que não é a responsável pela área de operações talvez esteja executando ações de neutralização das armas de destruição em massa dentro da área operacional de outra força. Muito provavelmente, essas



ações estão ocorrendo com uma falta de sistemas de comunicações compatíveis, e com as Unidades amigas formadas, principalmente, por uma mistura de sobreviventes de ex-formações jihadistas, contra as quais os EUA gastaram mais de uma década combatendo, no Iraque e no Afeganistão. Esse é o cenário que as forças regulares norte-americanas podem enfrentar em uma variedade de lugares por todo o Oriente Médio e o Norte da África atualmente.

Em contrapartida, embora a 2ª Divisão de Infantaria vá operar em um ambiente onde já reside e treina há mais de 60 anos, o processo de coordenar movimento e operações é especialmente complexo e desafiador. Essa coordenação exige, no mínimo, cinco equipes de apoio de ligação, cada uma com um efetivo de 20 a 25 militares, incorporadas em cinco sedes diferentes de Corpo de Exército da ROK. Essas equipes não são elementos padronizados do quadro de organização e dotação,

exigindo que a Divisão as crie dentro do estado-maior. Durante as operações de combate, é provável que a Divisão reduza seu estado-maior em mais de 100 pessoas para satisfazer essas exigências de ligação.

A sede da 2ª Divisão de Infantaria é capaz de treinar rotineiramente essa coordenação por meio de um forte programa anual de exercícios, sendo dois exercícios de Teatro de Operações e um a dois exercícios de Posto de Comando, propiciando à Divisão uma capacidade de se adestrar com seus parceiros do Exército da ROK. Além disso, os escalões de pelotão até brigada se adestram rotineiramente com Unidades do Exército da ROK, promovendo ainda mais o entendimento comum necessário para a interoperabilidade. Essa estreita ligação não ocorre em operação de contingência de neutralização de armas de destruição em massa em outros teatros de operações. As Unidades devem estar preparadas para criar equipes de ligação, com o objetivo de apoiar as operações dentro da área operacional de um parceiro ou aliado ainda não designado.

A Preparação para as Operações Táticas

Uma das primeiras lições que a 2ª Divisão de Infantaria aprendeu a partir do momento em que começou a concentrar-se na neutralização das armas de destruição em massa é que essas operações não são incursões, mas sim operações de manobras deliberadas das armas combinadas e conduzidas ao longo de períodos prolongados. As Unidades do Exército dos EUA se destacam no rápido isolamento, captura e controle de terreno, mas as missões de neutralização se estendem para além do controle de um zona de ação. É quase impossível estimar o tempo necessário para conduzir a fase de exploração de um complexo de tamanho industrial de armas de destruição em massa — considerando a remoção de material bélico explosivo, forças especializadas em QBRNE e Unidades de Inteligência militar — até que a Força esteja fisicamente no objetivo e que os vários facilitadores técnicos conduzam uma avaliação inicial

Soldados do 23º e do 110º Batalhões de Defesa Química, da Base Conjunta Lewis-McChord, do Estado de Washington, participaram da Operação *Saber Strike II*, um exercício combinado entre os EUA e a República da Coreia que se concentra na descoberta, identificação e defesa das ameaças químicas, biológicas, radiológicas e nucleares, Camp Stanley, Coreia do Sul, em 09 Nov 11.

(Sgt Antwaun Parrish/Exército dos EUA)



da instalação para a exploração do local. Dependendo do tamanho do objetivo, esse processo, por si só, pode levar vários dias. Frequentemente, dependendo do que a Unidade encontrar no local, a recompensa pelo êxito pode ser uma estada prolongada, esperando pela conclusão da exploração tática e pela chegada das forças suplementares que assumirão o controle da segurança do objetivo. Isso exige paciência tática por parte dos comandantes que talvez estejam acostumados a capturar um objetivo e depois avançar para o próximo.

As forças regulares devem buscar oportunidades para se adestrarem com essas equipes especializadas e entenderem suas capacidades, limitações e exigências operacionais.

Não obstante, as operações de neutralização das armas de destruição em massa exigem instrução em QBRNE, além da simples defesa passiva, a qual consiste em treinamento realista e árduo, com utilização das devidas vestimentas e equipamentos de proteção para ambientes de ameaça química, biológica, radiológica e nuclear (segundo o sistema *mission-oriented protective posture* — MOPP*, que estipula diferentes níveis de proteção para cada tipo de missão), incorporando o fortalecimento físico e psicológico necessário para operar por períodos prolongados. Esse tipo de instrução não foi uma prioridade ao longo da última década, voltada para as operações de contrainsurgência. A função de sargento especialista em QBRN já não faz parte da maioria das companhias na linha de frente, agravando a dificuldade para recuperar as habilidades perdidas. O gerenciamento da instrução e a manutenção de equipamentos relacionados com QBRN tornaram-se atribuições adicionais e, complicando a situação, a competência em tarefas de QBRNE no

Nível de Habilidade 1 é apenas o início da preparação para as operações de neutralização das armas de destruição em massa, não o estado final. Preparar uma Unidade para que esteja apta a atirar, manobrar, comunicar-se e manter suas condições de operação enquanto utiliza vestimentas e equipamentos de proteção do “Nível 4” (ou seja, todos os componentes) é somente o mínimo necessário. As Unidades precisarão se acostumar a operar usando o conjunto completo de vestimentas e equipamentos de proteção durante períodos prolongados. Necessitarão, ainda, incorporar o fortalecimento psicológico no seu adestramento, pois os militares lidarão, possivelmente, com materiais perigosos, em ambientes hostis e desconhecidos.

Além disso, as Unidades precisam entender como integrar os facilitadores técnicos e seus equipamentos — equipes de resposta às ameaças QBRN, equipes de desativação nuclear, equipes de remoção de material bélico explosivo — durante missões de neutralização das armas de destruição em massa. Cada uma dessas equipes é um meio altamente especializado e de efetivo extremamente baixo. As forças regulares devem buscar oportunidades para se adestrarem com essas equipes especializadas e entenderem suas capacidades, limitações e exigências operacionais. A instrução garante a familiarização com essas forças, bem como o entendimento de suas exigências especiais de apoio.

As forças regulares devem ter conhecimento sobre os fundamentos do reconhecimento de alvos e da familiarização com instalações. Ensinar soldados a reconhecer um recipiente de gás hexafluoreto, a identificar e passar informações sobre os ganchos *J-hook* indicadores dos vasos de reator revestidos de vidro em uma usina química ou a saber a diferença entre vasos de reator e fermentadores em uma usina biológica é recompensado com a redução do tempo gasto no objetivo fazendo uma avaliação inicial.

Além disso, há o benefício da sobrevivência com a instrução. A maioria dos materiais em um local de produção ou armazenagem das armas de destruição em massa é sensível ou fisicamente instável, e isso exige cautela no manuseio e na implantação das medidas de controle para evitar danos colaterais, caso ocorra uma troca de fogos. A instrução para controlar os efeitos das armas no exterior e no interior de uma usina de armas químicas neurotóxicas, por exemplo, podem fazer a diferença entre o sucesso ou um fracasso catastrófico. Da

[*Para obter mais informações sobre os níveis de proteção do sistema MOPP, veja *Joint Publication 1-02 — Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms* — N. do T.]

mesma forma, uma porta construída à semelhança de uma caixa-forte de um banco não pode ser arrombada como se estivesse realmente dentro de um banco. Em uma usina de armas biológicas ou em uma área de armazenagem de materiais nucleares, essa porta existe para impedir a saída de materiais perigosos.

É imperativo que comandantes entendam que é necessária uma combinação de tempo, educação e instrução para se obter proficiência nas operações de neutralização das armas de destruição em massa. Quando da redação deste artigo, várias organizações por todo o Exército e demais Forças Singulares, o Departamento de Defesa, o setor de Inteligência e a comunidade Interagências buscavam, ativamente, soluções materiais e não materiais para as dificuldades relacionadas com a neutralização das armas de destruição em massa.

Ainda assim, permanece um desafio final: a sincronização entre os vários grupos interessados. Atualmente, não há uma única autoridade no governo dos EUA que seja responsável pela centralização e sincronização dos esforços para atingir os estados finais estabelecidos e, por consequência, é provável que ocorra uma duplicação de esforços.

Recomendações

Os comandantes devem preparar suas Unidades para a neutralização das armas de destruição em massa concentrando-se em uma variedade de tarefas individuais e coletivas de alta compensação. No âmbito individual, as tarefas defensivas de QBRN do Nível de Habilidade 1 relacionadas na Publicação de Instrução de Soldados STP 21-1 — *Manual do Soldado sobre Tarefas Comuns: Habilidades do Guerreiro Nível 1 (STP 21-1 — Soldier's Manual of Common Tasks: Warrior Skills Level 1)* são os requisitos mínimos para atuar com sucesso dentro, e ao redor, de um local com armas de destruição em massa⁸.

A instrução coletiva de pequenas Unidades deve incluir as seguintes tarefas táticas, constantes do FM 7-15:

- ◆ Conduzir Manobras Táticas de Tropas (Tarefa Tática do Exército 1.3), especialmente dentro da área de operações de outra Unidade ou Subunidade.
- ◆ Isolar os Locais das armas de destruição em massa (Tarefa Tática do Exército 6.9.2.3.1).
- ◆ Explorar os Locais das armas de destruição em massa (Tarefa Tática do Exército 6.9.2.3.2).
- ◆ Conduzir a Defesa de QBRN (Tarefa Tática do Exército 6.9.3).

- ◆ Conduzir Observação de QBRN (Tarefa Tática do Exército 6.9.3.2.1.2), incluindo tarefas de exposição à radiação.

- ◆ Conduzir a Descontaminação de QBRN (Tarefa Tática do Exército 6.9.3.2.3)⁹.

A instrução coletiva das grandes Unidades deve se concentrar no controle da exposição à radiação das Unidades. Idealmente, um evento de instrução coletiva de grande Unidade deve culminar em um exercício de instrução situacional sobre a neutralização das armas de destruição em massa ou um exercício de posto de comando adaptado especificamente para um teatro ou área de operações pré-designado, centrado no isolamento do objetivo e na avaliação inicial.

Por último, as Unidades devem desdobrar-se com todos os equipamentos de defesa QBRN, e, antes disso, cada soldado deve experimentar e receber uma máscara com suas medidas atuais e a devida validação.

Para superar as dificuldades associadas com a falta de sincronização dos esforços de neutralização das armas de destruição em massa, o governo dos EUA precisa estabelecer um programa holístico, que reúna o grande número de integrantes da comunidade em torno de um plano de campanha comum.

O caminho mais simples e econômico é aproveitar os processos já existentes, sendo um deles o Fórum para a Neutralização das Armas de Destruição em Massa (Counter Weapons of Mass Destruction Warfighting Forum), chefiado pelo Comandante do 8º Exército dos EUA, que se reúne a cada trimestre, com a presença de coronéis, com o objetivo de estabelecer o plano para os demais meses. Esse fórum — que consiste, atualmente, em discussão quase totalmente técnica —, ou um que seja comparável, deve ser ampliado, de modo a incluir integrantes de toda a comunidade de neutralização das armas de destruição em massa e a incorporar assuntos mais relevantes para os combatentes, em todos os escalões.

Conclusão

O Exército dos EUA enfrentará os desafios relacionados à preparação e à execução das operações de neutralização das armas de destruição em massa por muito tempo, e é provável que o envolvimento nesse tipo de operação inclua as forças regulares. Com esse objetivo, a 2ª Divisão de Infantaria tem se preparado para tais missões em estreita coordenação com seus

parceiros do Exército da ROK há alguns anos, desenvolvendo uma série de táticas, técnicas e procedimentos para se capacitar para esse tipo de operação tática. Além disso, a comunidade geral envolvida com essas ações continua trabalhando para apoiar a preparação dos soldados e das Unidades, prevendo missões desse

tipo. Não obstante, o êxito final, no caso de uma crise, dependerá da união de esforços, nos escalões operacional e estratégico, e de iniciativas como o Fórum de Neutralização das Armas de Destruição em Massa, do 8º Exército, os quais podem ajudar a sincronizar o esforço do governo como um todo. ■

O Ten Cel Scott Daulton, do Exército dos EUA, é o planejador de QBRN do Comando de Operações Especiais, no Pacífico. É bacharel pela University of Kentucky, mestre em Inteligência Estratégica pela American Military University e mestre em Artes e Ciências Militares pelo Command and General Staff College. Serviu como Oficial de Defesa Química da 2ª Divisão de Infantaria entre junho de 2013 e junho de 2014.

O Ten Cel Bill Shavce, do Exército dos EUA, é o chefe de operações futuras para o Comando de Defesa Antimíssil no Forte Bliss, no Texas. É bacharel em Engenharia de Computação pela Academia Militar dos EUA, mestre em Estudos do Espaço pela American Military University, e mestre em Artes e Ciências Militares pelo Command and General Staff College. Sua designação mais recente foi como Subchefe da 3ª seção da 2ª Divisão de Infantaria.

Referências

1. Department of Defense, *Department of Defense Strategy for Countering Weapons of Mass Destruction* (Washington, DC: Department of Defense, June 2014), http://www.defense.gov/pubs/DoD_Strategy_for_Countering_Weapons_of_Mass_Destruction_dated_June_2014.pdf.

2. Field Manual (FM) 7-15, *The Army Universal Task List*, (-Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 29 June 2012). Observe que o FM 7-15 cita o FM 3-11, *Multi-Service Doctrine for Chemical, Biological, Radiological, and Nuclear Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, July 2011).

3. Office of the Secretary of Defense, *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense*, January 2012: p. 3, http://www.defense.gov/news/defense_strategic_guidance.pdf.

4. *DOD Strategy to Counter Weapons of Mass Destruction*, p. v.

5. Chairman of the Joint Chiefs of Staff, *Capstone Concept for Joint Operations: Joint Force 2020*, 10 September 2012, http://www.dtic.mil/doctrine/concepts/ccjo_jointforce2020.pdf.

6. Um rodízio do Centro Conjunto de Adestramento de Prontidão, em outubro de 2013, continha uma missão de neutralização das armas de destruição em massa voltada a instalações de pequena escala. O rodízio recém-concluído, 14-03 do Centro Nacional de Adestramento, ampliou essa instrução, passando a incluir várias instalações de QBRNE e eventos de remoção de material bélico explosivo. Além disso, criou uma nova equipe de Observação/Controle, Equipe *Desert Fox*, especificamente para a Força-Tarefa de Defesa QBRN, composta de elementos de manobra e facilitadores técnicos da defesa QBRN e da remoção de material bélico explosivo. O rodízio 14-08 do Centro Nacional

de Adestramento ampliou ainda mais essa instrução, incluindo operações de neutralização das armas de destruição em massa em instalações de porte industrial e incluindo forças técnicas e de manobras do Exército da República da Coreia.

7. Teleconferência de vídeo com o Gen Bda Vandal durante o CWMD Seminar da Naval Post-Graduate School, 17 jan. 2014.

8. STP 21-1, *Soldier's Manual of Common Tasks: Warrior Skills Level 1* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], April 2014). As 11 tarefas de Defesa QBRN são Manter sua Máscara de Proteção Designada, Proteger a si mesmo contra a Contaminação Química e Biológica Usando sua Máscara de Proteção Designada, Reagir Contra um Perigo/Ataque Químico ou Biológico, Proteger si mesmo contra Lesão/Contaminação das QBRN com o Aparato de Proteção Química da JLIST (Joint Service Lightweight Integrated Suit Technology), Marcar as Áreas Contaminadas pelas QBRN, Descontaminar a si mesmo e seu Equipamento Individual Usando Kits de Descontaminação Química, Detectar Agentes Químicos Usando os Kits de Papel de Detecção M8/M9, Responder ao Urânio Empobrecido, Reagir contra um Perigo/Ataque Nuclear, Proteger a si mesmo contra Danos/Contaminação das QBRN ao Trocar as Vestimentas e Equipamentos de Proteção MOPP Usando o Conjunto de Proteção Química da JLIST e Prestar Primeiros Socorros para Lesões Provocadas por Agentes Neurotóxicos.

9. Veja o FM 7-15. A tarefa coletiva de pequenas Unidades, "Conduzir a Descontaminação das QBRN", refere-se, especificamente, a "Conduzir a Descontaminação Operacional Usando o Equipamento da Tabela de Modificações de Organização e Equipamento da Unidade".



Paraquedistas escalam uma colina para controlar um aeródromo e defendê-lo contra as tropas adversárias durante exercício conjunto, 06 Fev 14, Forte Carson, Colorado.

Sgt Terrance Payton, Exército dos EUA

A Importância de Ensinar o Papel do Seguidor como Parte do Currículo Profissional Militar

Ten Cel Paul Berg, Exército dos EUA

Danny Miller cunhou a expressão “paradoxo de Ícaro” para descrever como ter uma vantagem competitiva e uma condição

de superioridade pode levar ao fracasso imprevisto de organizações e indivíduos que não conservem a consciência situacional¹. Miller propõe que as pessoas



Força Aérea dos EUA

Estátua de Ícaro no Museu Nacional da Força Aérea dos EUA, em Dayton, Ohio.

e as organizações caem em um círculo vicioso, em que “suas vitórias e pontos fortes muitas vezes os levam a excessos que provocam sua queda”².

Miller descreveu como Ícaro, segundo a mitologia grega, voou com um par de grandes asas artificiais feitas de cera e penas por seu pai. Ignorando a advertência paterna, Ícaro tentou voar perto do sol. Ao aproximar-se, suas asas se derreteram, provocando sua queda e morte. O mito de Ícaro ilustra como o poder e uma concepção exagerada da própria importância pode cegar as pessoas e as organizações para suas fraquezas e acabar levando à sua queda. Será que um subordinado leal poderia ter convencido Ícaro a obedecer à advertência do pai e voar em uma altitude segura?

Os subordinados precisam tentar evitar que seus superiores tomem decisões erradas ou antiéticas que os levem a falhar. Os seguidores efetivos e corajosos usarão a *discordância profissional* para contestar as más decisões

de seus líderes. Ao entenderem o seguir (*followership*) dinâmico, as organizações militares podem abordá-lo como uma disciplina e aprimorar a cultura em torno da relação líder-seguidor.

Problemas na Alta Liderança do Exército

A Publicação Doutrinária do Exército 6-22 — Liderança do Exército (*ADP 6-22 — Army Leadership*) apresenta o seguinte modelo sobre como liderar e seguir: “As organizações efetivas dependem da competência de líderes respeitosos e de seguidores leais. [...] Aprender a ser um bom líder precisa estar vinculado, também, a aprender a ser um bom seguidor — aprender a lealdade, a subordinação, o respeito pelos superiores e até mesmo quando e como apresentar uma sincera divergência”³. Essa afirmação ressalta o fato de que todos integram uma equipe na qualidade de líder ou de subordinado e que as equipes efetivas estabelecem a confiança e o respeito mútuos, reconhecem os talentos existentes e contribuem, de bom grado, para o bem comum da organização. Infelizmente, alguns oficiais do alto escalão do Exército dos EUA, que rumavam, rapidamente, aos mais altos cargos da organização, violaram a confiança da instituição e da nação. Falharam na carreira ao se envolverem em comportamentos antiéticos ou imorais, como abuso de poder, bigamia, liderança extremamente nociva e atos criminosos.

São um bom exemplo do paradoxo de Ícaro: seus sucessos como oficiais os levaram a crer que estavam acima de qualquer crítica — uma fraqueza que provocou sua queda. O desafio para o Exército dos EUA é corrigir sua “bússola moral” e eliminar esse tipo de conduta, para preservar a confiança do povo norte-americano.

A liderança da Força não pode permitir que a decadência moral prejudique a profissão. Os comandantes mais antigos estão explorando novos métodos e estratégias para ajudar todos os líderes no Exército a reconhecerem vulnerabilidades e prevenirem erros de conduta, a fim de conservar o respeito e a confiança do público⁴. O Exército dos EUA obtém credibilidade e legitimidade como profissão por meio da confiança que a sociedade norte-americana nele deposita. A Publicação de Referência Doutrinária do Exército 1, A Profissão do Exército (*ADRP 1 — The Army Profession*) afirma: “As profissões conquistam e conservam a confiança de seus clientes mediante a aplicação efetiva e ética de

conhecimentos especializados em nome da sociedade à qual servem. A sociedade determina se a profissão conquistou o *status* de uma vocação nobre e a autonomia que o acompanha⁵. A ADRP 1 identifica cinco características que os líderes devem possuir para manter a confiança do público: confiança, conhecimentos especializados militares, serviço honroso, espírito de corpo e gestão da profissão⁶. Quando oficiais superiores falham em uma dessas áreas, a confiança do sociedade no Exército se desgasta.

Há um outro desafio institucional ainda maior em evidência. Se os subordinados sabiam das decisões antiéticas feitas por seus superiores em acontecimentos recentes, por que não os aconselharam e orientaram de maneira a prevenir que falhassem? O Exército dos EUA deve incorporar aulas sobre o papel do seguidor nos cursos do ensino profissional militar, a fim de formar subordinados efetivos, que estejam mais aptos a impedir que oficiais superiores tomem decisões antiéticas. Esse ensino, acompanhado de uma mudança cultural, levará a seguidores bem informados e efetivos.

Características da Educação no Serviço Militar

Em 1867, O Gen William Tecumseh Sherman, que ajudou a fundar a instituição que se transformaria, mais tarde, no U.S. Army Command and General Staff College, descreveu o comando subordinado da seguinte forma: “Temos bons cabos, alguns bons sargentos, alguns bons tenentes e capitães, e eles são muito mais importantes que bons generais”⁷. A Ten Cel Sharon M. Latour e a Ten Cel Vicki J. Rast descrevem os militares como sendo, simultaneamente, líderes e seguidores desde o dia em que ingressam no serviço militar até serem transferidos para a reserva⁸. Latour e Rast afirmam que todos os currículos do Departamento de Defesa se concentram em instruir e preparar líderes, mas poucas escolas militares dedicam tempo ao desenvolvimento de uma efetiva cultura e habilidades de seguidores⁹. Alegam que a cultura organizacional militar predominante incentiva os subordinados a adotar a postura de “cumprir as ordens sem questionamentos,” por meio da disciplina e de ordens lícitas. Os resultados da pesquisa



Cb Steven Hitchcock, Exército dos EUA

Militares do 2º/75º Regimento de *Rangers* se preparam para extração durante adestramento de força-tarefa no Forte Hunter Liggett, Califórnia, 30 Jan 14.

de Latour e Rast mostram que a maioria das filosofias de ensino desvaloriza o papel do seguidor quanto à sua contribuição para o combate. Latour e Rast concluíram que as Forças Singulares gastam a maior parte de seus recursos para formar uma pequena parcela de militares, comunicar seu valor para a instituição militar e estabelecer planos de carreira para uns poucos seletos, enquanto ignoram a grande maioria de subordinados no serviço militar¹⁰. Na “Lista de Seleção Centralizada — Comando e Postos para Tenentes-Coronéis do Departamento do Exército para o Ano Fiscal de 2015”, publicada em 30 Abr 14, apenas 13% dos tenentes-coronéis foram selecionados para o comando de batalhões, o que significa que os demais 87% permanecerão em funções subordinadas de estado-maior. Essa taxa de promoção apoia a tese de Latour e Rast, de que a maioria dos cursos em liderança militar são úteis para uma pequena parcela da Força apenas.



Sgt Kimberly Hackbarth, Exército dos EUA

Militar ajuda companheiro a subir no telhado de um prédio em escombros, para prover vigilância e proteção a outros integrantes de sua patrulha, 29 Jan 13, Distrito de Panjwa'i, Afeganistão.

Além disso, a filosofia educacional do Exército dos cursos básicos para oficiais e graduados considera que, ao ensinar os alunos a seguirem ordens na íntegra, eles também aprendem a tornar-se líderes efetivos. Contudo, surgem alguns desafios quando alguns desses militares subalternos se transformam em sargentos e subtenentes e em oficiais superiores, e “seguir ordens apenas” deixa de ser uma conduta aceitável. É preciso incorporar maior desenvolvimento da “capacidade de seguir” na cultura

organizacional, para formar seguidores efetivos naqueles escalões.

A Importância do Papel do Seguidor em Relação à Ética

James McGregor Burns afirmou, em 1979, que a “liderança é um dos fenômenos mais observados e menos compreendidos do planeta”¹¹. Liderar e seguir são campos de estudo complexos, que dependem um do outro. Não pode haver líderes sem seguidores, e os seguidores precisam de um líder. Se os comandantes falharem em virtude de decisões antiéticas, os oficiais de estado-maior subordinados também devem ser responsabilizados, por terem o dever de serem seguidores efetivos.

Robert Earl Kelley, um dos autores mais reconhecidos com respeito ao tema, define o papel dos seguidores não como um subconjunto da liderança, mas como um componente equivalente. Em seu livro *The Power of Followership* [publicado no Brasil com o título “O Poder dos Seguidores: Como Criar os Verdadeiros Líderes” — N. do T.], Kelley apresenta um novo modelo para descrever os diferentes estilos de seguidor em relação a modelos de liderança¹². Segundo Kelley, “as principais características que produzem os seguidores mais efetivos em uma organização são o pensamento crítico e a participação ativa”¹³. Kelley propõe que um seguidor exemplar é um pensador crítico independente, que aprendeu a ser assim por meio do ensino e do desenvolvimento. É motivado, dotado de intelecto, autoconfiante e dedicado a cumprir

a missão da organização. O pensamento crítico é um comportamento adquirido que precisa ser acompanhado de um tempo adequado de reflexão. Com esse conceito, o seguidor, ou subordinado, deve, segundo afirma Kelley, verdadeiramente “não apenas seguir ordens, sem um análise crítica, e sim participar junto ao superior, para o bem da organização”¹⁴.

Ira Chaleff, autor da obra *The Courageous Follower* (“O Seguidor Corajoso”, em tradução livre), é outro importante pesquisador sobre o tema. Utiliza as Forças

Armadas como fonte de exemplos em seu livro sobre a ética das virtudes — como o de guardas alemães em campos de concentração durante a Segunda Guerra Mundial e o do Ten Calley e seu pelotão no incidente de My Lai no Vietnã — para explicar os diferentes níveis do relacionamento entre líder e seguidor.

O modelo de seguidores de Chaleff enfatiza que a desobediência seletiva a regras é um importante atributo de um seguidor corajoso: “Não é ético violar regras por uma simples questão de conveniência ou ganho pessoal, mas também não é ético obedecer ou aplicar regras caso elas impeçam o cumprimento do propósito da organização, de seus valores ou da decência humana básica”¹⁵. Os

seguidores precisam ter a coragem de opor-se ao chefe quando os fatos exigirem a discordância para o bem da organização. Chaleff também enfatiza que as organizações que têm seguidores corajosos não terão a necessidade de delatores, porque os subordinados cumprirão seu dever de impedir que seus líderes tomem decisões antiéticas¹⁶. Uma das principais afirmações feitas por Chaleff é que a “proximidade e a coragem são as variáveis críticas na prevenção do abuso de poder”¹⁷.

A Discordância e o Papel do Seguidor

O desafio para os seguidores é abordar seus superiores, olhar em seus olhos e dizer-lhes que discordam de uma decisão. O Exército tem alguns superiores que não valorizam, não reconhecem nem querem que ninguém conteste sua autoridade. Enxergam questionamentos sobre suas decisões como ataques, em vez de uma discordância refletida. Contudo, a moral e a ética requerem bons seguidores, que ofereçam opiniões, recomendações e avaliações aos seus superiores, usando o raciocínio crítico e efetivo¹⁸.

O Ten Cel Mark Cantrell (CFN dos EUA) redigiu um artigo sobre a discordância militar em que afirma que os seguidores devem certificar-se de que entendem os fatos e de que seu chefe está realmente errado, antes de chamar atenção à questão e apresentar as



2º Sgt (centro, à direita) conduz o *briefing* aos integrantes da Bateria Alpha, 2º/12º Regimento de Artilharia de Campanha, antes de reunião entre a Equipe de Reconstrução Provincial de Farah e o Diretor de Agricultura, Irrigação e Bens Semoventes na Cidade de Farah, Afeganistão, 25 Jun 13.

S Ten Concardio Borja Jr., Exército dos EUA

informações e orientações corretas ao superior para seu bem e futura perspectiva¹⁹. As Forças militares operam sob sua típica cadeia de comando nas operações diárias, e a cultura militar incentiva que se busque trabalhar com o chefe antes de levar uma questão a escalões superiores. A discordância leal deve obedecer a diretrizes éticas para se manter a efetividade da cadeia de comando. Passar por cima do próprio comandante é algo quase sempre desencorajado. Isso pode resultar em poucos seguidores corajosos.

Oportunidades no Ensino Militar

Poderia haver várias oportunidades para ensinar a ética e o papel do seguidor em todos os níveis do ensino profissional militar. Os cursos básicos para oficiais incluem cursos sobre liderança, mas praticamente nenhuma aula formal discute o conceito de seguidores. Há poucas lições sobre como apresentar uma opinião negativa a um chefe que possa estar errado.

Em decorrência dos diversos inquéritos envolvendo oficiais de alto escalão em tempos recentes, a ética vem sendo incluída na instrução obrigatória, especialmente para oficiais superiores. Em 2013, foram introduzidos cursos sobre ética no currículo do U.S. Army Command and General Staff College, com base em uma diretriz do Departamento do Exército. Essa é uma



Cap. Kevin Sandell, Exército dos EUA

Militares se preparam para retirada pelos métodos de inserção e extração de fim específico (*fast rope*), 18 Jul 14.

excelente oportunidade para abordar decisões antiéticas feitas por oficiais mais antigos e as ações que seus estados-maiores poderiam ter tomado para preveni-las. Nos próximos anos, a instrução em ética também passará a ser um importante componente dos cursos para oficiais subalternos. Por ora, contudo, a habilidade em “seguir” continua não sendo um tema popular nos círculos acadêmicos do Exército dos EUA.

Cultura Organizacional como Vida Organizacional

Muitas menções à burocracia dizem respeito a como um funcionário se torna parte da organização (ou máquina) e sua vida passa a ser seu trabalho. O Exército faz isso com seus militares ao cuidar de todas as facetas da vida: atendimento médico, moradia, eventos sociais e local de trabalho. Uma cultura burocrática em qualquer organização pode abafar a criatividade, a franqueza e a crítica construtiva.

Existem sempre relações assimétricas de poder no Exército, em uma companhia multinacional ou em uma empresa de família, resultando em uma grande maioria

que trabalha para o interesse de uns poucos indivíduos seletos²⁰. O Exército tem um histórico de prodígios militares que foram escolhidos pelos generais correntes para assumirem a liderança no futuro em virtude de suas conexões, linhagem e percepção de direito a cargos de autoridade. A teoria da “lei de ferro da oligarquia” se reflete na instituição militar da mesma forma que em organizações políticas e sindicatos, em que um grupo de elite comanda a organização, enquanto a noção de igualdade de oportunidades e de mérito é apenas uma fachada para a cultura organizacional e a sociedade²¹. Talvez esse senso de elitismo possibilite que alguns oficiais superiores justifiquem uma conduta antiética e incentive a não intervenção por parte de seus seguidores — qualquer pretexto de conduta ética e moral é mera fachada.

Conclusão: Seguidores Efetivos e Corajosos

Se um assistente de Ícaro sabia que as asas se derreteriam com o calor do sol, por que não tentou dissuadi-lo de voar em direção a ele? Se um líder

estiver trilhando um caminho errado ou antiético, seu seguidor terá, então, o dever de intervir e impedir tal ação. Os seguidores efetivos e corajosos usarão a *discordância profissional* para contestar as decisões de seus superiores.

Ao entenderem o “seguir dinâmico”, as organizações militares poderão tratá-lo como uma disciplina e aprimorar a cultura líder-seguidor. Por meio do ensino, os militares podem aprender como serem seguidores efetivos e corajosos, assim como bons líderes, potencialmente prevenindo futuras decisões antiéticas.

No que representa uma mudança cultural, muitos oficiais da reserva remunerada do Exército dos EUA hoje estão abordando questões éticas relacionadas a

oficiais de mais alto escalão como problemas que envolvem a necessidade de discordância pelos seguidores. Em sua apresentação no Congresso Anual da Associação Internacional de Liderança, em Denver, em 25 Out 12, George Reed, Ph.D., descreveu a liderança pelo prisma ético, afirmando que “seguidores bem-intencionados enfrentam lealdades conflitantes ao equilibrarem sua própria noção de certo e errado com os desejos dos líderes e o interesse das organizações às quais, de fato, servem”²². Essa afirmação sugere que subordinados responsáveis precisam encontrar um método de manifestar suas preocupações com sinceridade aos seus superiores, para o bem da organização. ■

O Ten Cel Paul Berg, do Exército dos EUA, é professor assistente no Departamento de Comando e Liderança do U.S. Army Command and General Staff College, Forte Leavenworth, Estado do Kansas. Possui o bacharelado e o M.B.A. pela University of North Texas e o mestrado pela Kansas State University. É doutorando em Educação Continuada e de Adultos na Kansas State University. O Ten Cel Berg serviu, recentemente, como oficial administrativo da Força-Tarefa Attack (1º/227º Regimento de Aviação) em Sharana, no Afeganistão. Serviu, anteriormente, em quatro missões de combate no Iraque e no Afeganistão com a 1ª Divisão de Cavalaria e 101ª Divisão Aeroterrestre.

Referências

1. Danny Miller, “The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall”, *Business Horizons*, (Jan-Feb, 1992): p. 24-35.
2. *Ibid.*, 24.
3. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 1 Aug. 2012), p. 2.
4. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 1, *The Army Profession* (Washington, DC: U.S. GPO, 14 June 2013), 1-2 http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/dr_a/pdf/adrp1.pdf.
5. *Ibid.*, 1-2.
6. *Ibid.*, 1-5.
7. General William Tecumseh Sherman, apud Master Sgt. Gary Hinkelman, “Followership: Rules One Can Lead by”, comentário publicado no site da Base Aérea de Sheppard, 16 jun. 2006, <http://www.sheppard.af.mil/news/story.asp?storyID=123031408>.
8. Lt. Col. Sharon M. Latour e Lt. Col. Vicki J. Rast, “Dynamic Followership: The Prerequisite for Effective Leadership”, *Air and Space Power Journal*, 18(4)(Winter 2004): p. 102-110.
9. *Ibid.*, 102.
10. *Ibid.*, 103.
11. James McGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row Publishers, 1978), p. 2.
12. Robert Earl Kelley, *The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow, and Followers Who Lead Themselves* (New York: Doubleday/Currency, 1992).
13. *Ibid.*, 92.
14. *Ibid.*
15. Ira Chaleff, *The Courageous Follower: Standing Up To and For Our Leaders*, 3rd ed. (San Fransisco, CA: Brett-Koehler Publisher, 2009), p. 47.
16. Ira Chaleff, “No Need for Whistleblowing”, *Executive Excellence* (Feb. 2004), <http://www.courageousfollower.net/wp-content/uploads/No-Need-for-Whistleblowing.pdf>.
17. *Ibid.*, p. xi.
18. *Ibid.*, p. 45.
19. Mark E. Cantrell, “The Doctrine of Dissent”, *Marine Corps Gazette*, 82(11)(November 1998), p. 56-57.
20. Gareth Morgan, *Images of Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2006).
21. *Ibid.*, 296.
22. George Reed, *The Ethics of Followership and Expression of Loyal Dissent*, trabalho apresentado no Congresso Anual da Associação Internacional de Liderança em Denver, Colorado, 2012, p. 22, http://george-reed.com/uploads/3/1/5/2/3152787/cv_january_reed.doc.

O Direito Internacional dos Conflitos Armados Está Desatualizado?

A Questão dos Combatentes Irregulares

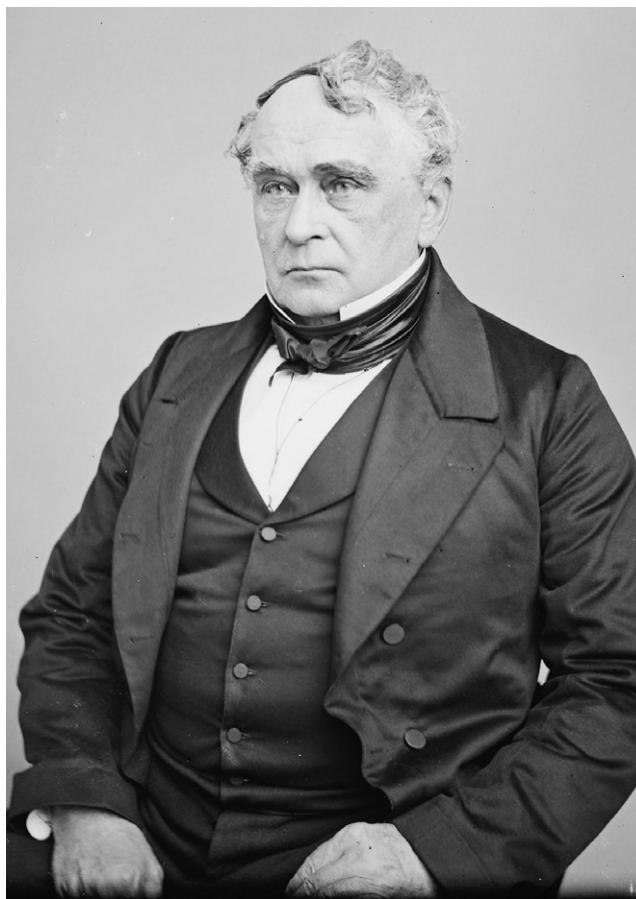
Sibylle Scheipers

© 2013 Sibylle Scheipers

Este artigo foi originalmente publicado na revista Parameters 43 (4) (Winter 2013-14).

O direito dos conflitos armados — do Código de Lieber aos Protocolos Adicionais às Convenções de Genebra — foi criado, precisamente, em resposta aos desafios apresentados pelos combatentes irregulares. Os problemas com a aplicação da lei à guerra irregular advêm de dois aspectos: primeiro, o fato de que seus autores optaram, repetidas vezes, por uma abordagem “negativa” em relação aos combatentes irregulares. Não ofereceram uma definição explícita nem detalharam os princípios para seu tratamento legal. O segundo aspecto é que os objetivos das intervenções militares ocidentais são consideravelmente diferentes de formas anteriores de combate contra Forças irregulares: atualmente, a estabilização política e a reconciliação social são os principais objetivos políticos nesse tipo de conflito. Assim, a questão central, diante dos acadêmicos e profissionais, consiste em como o Direito Internacional dos Conflitos Armados (DICA) pode ser aplicado para buscar esses objetivos políticos.

Os ataques terroristas do 11 de Setembro e as consequentes operações militares deram início a um debate sobre o *status* e a aplicabilidade do DICA às guerras do século XXI. Os formuladores de políticas de ambos



Francis Lieber, filósofo político e jurista alemão radicado nos EUA, no século XIX.

Biblioteca do Congresso dos EUA

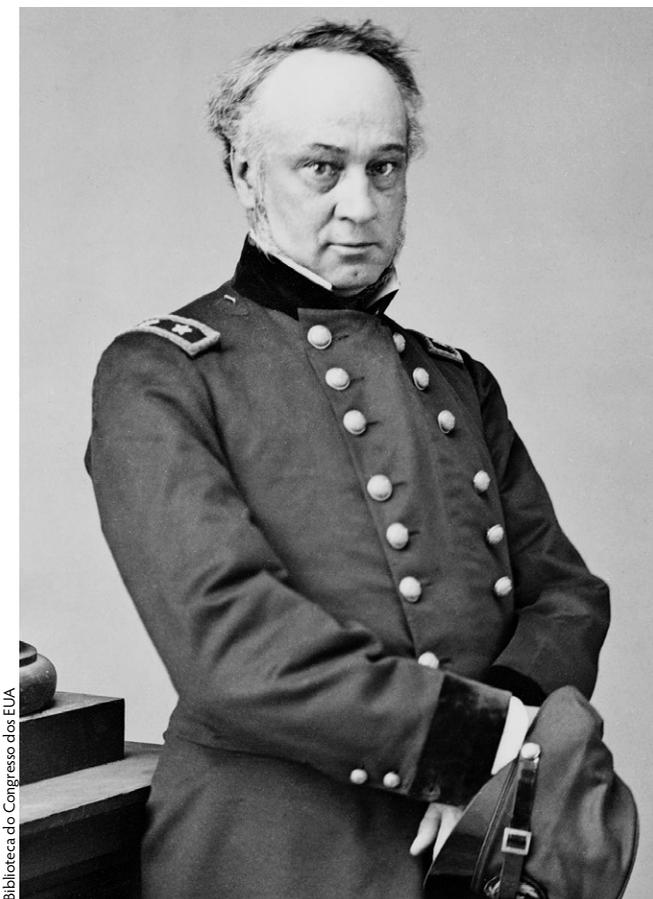
os lados do Atlântico se apressaram em afirmar que essa legislação, cuja maior parte havia sido elaborada durante o século XX, não se aplicava aos campos de batalha do século XXI. O argumento de que o DICA era inadequado ao novo paradigma, que ficaria conhecido como Guerra Contra o Terrorismo, foi decisivo para a decisão tomada pelo governo Bush, em fevereiro de 2002, de não aplicar as Convenções de Genebra aos combatentes da Al Qaeda e do Talibã capturados no Afeganistão¹. Embora a maioria dos europeus prefira crer que seus países sempre optaram por respeitar o Estado de Direito em suas abordagens contra o terrorismo, as autoridades europeias ecoaram o argumento norte-americano².

A premissa que serviu de base para esse parecer foi a de que o DICA havia sido formulado tendo em vista guerras interestatais simétricas, ao passo que as guerras do século XXI seriam conflitos assimétricos, em que Forças estatais regulares enfrentam uma variedade de atores, como terroristas, rebeldes, insurgentes,

milicianos, mercenários, piratas, etc., geralmente enquadrados no conceito de atores não estatais. A simetria implica reciprocidade, ou seja, que todas as partes em um conflito respeitarão as mesmas regras. O conceito de represália beligerante, que era um meio de guerra legítimo até a elaboração das Convenções de Genebra em 1949, reflete essa premissa de reciprocidade: caso uma parte em um conflito viole, sistematicamente, a legislação internacional, caberá ao adversário o direito de retaliar da mesma maneira ou com uma outra forma de punição, para garantir que a lei seja respeitada.

Nos conflitos assimétricos (e vale observar que a noção de guerra assimétrica precede a Guerra Contra o Terrorismo e engloba, além dele, conflitos na periferia das novas guerras do sistema internacional, com suas várias designações: conflito de baixa intensidade; operações de não guerra; ou guerra de quarta geração), a reciprocidade é, por definição, minada³. O conceito de guerra assimétrica implica que um adversário mais fraco, com menos recursos e capacidades militares, enfrenta um poderoso ator estatal. Os adversários fracos se valerão de praticamente quaisquer meios à sua disposição para cumprir seus objetivos na guerra: empregarão táticas terroristas, atacarão civis, colocarão bombas nas estradas e matarão os prisioneiros que conseguirem capturar⁴. Contudo, embora não obedeçam à lei, os adversários fracos contestarão qualquer ação do ator estatal que percebam como transgressão, explorando-a no tribunal da opinião pública internacional. Chegarão a provocar essas transgressões, utilizando escudos humanos ao redor de alvos de alto valor. Essa vulnerabilidade do lado mais forte a alegações de violação do DICA tem sido denominada de “*lawfare*” (guerra jurídica)⁵. Dessa ótica, portanto, defender a lei resulta em todo tipo de “ônus”, mas nenhum “bônus”, para a parte mais forte em um conflito assimétrico.

A conclusão típica desse tipo de análise é de que o DICA está desatualizado e precisa ser suspenso ou revisto e de que não devemos nos surpreender com o surgimento e institucionalização de novas normas morais e jurídicas sobre o emprego da força armada. Algo que raramente se questiona é se a legislação foi, realmente, concebida para a guerra interestatal simétrica — aquele ideal normativo ao qual os acadêmicos, comentaristas e formuladores de políticas parecem se agarrar para entender os turbulentos e confusos campos de batalha do século XXI.



Biblioteca do Congresso dos EUA

General Henry W. Halleck, oficial do Exército da União, cerca de 1865.

Do Código de Lieber ao Protocolo I

Um dos primeiros atos do General Henry W. Halleck como comandante de todos os exércitos da União foi incumbir Francis Lieber de redigir um parecer jurídico sobre o problema da guerra de guerrilha. Halleck, que tinha formação em direito, era motivado pelo desejo de prevalecer na disputa com a liderança da Confederação quanto à legitimidade do emprego de combatentes irregulares, que havia evoluído em paralelo aos confrontos militares nos campos de batalha da Guerra Civil nos Estados Unidos da América (EUA). Em 28 de abril de 1862, o Congresso dos Estados Confederados adotou a lei denominada *Partisan Ranger Act*, que estipulava que o Presidente poderia autorizar bandos de *partisans* [guerrilheiros que resistem a tropas de ocupação — N. do T] a atuar contra as forças da União atrás das linhas inimigas. Halleck estava convencido de que essa era uma violação dos costumes da guerra e esperava que Lieber fosse apoiá-lo com um parecer jurídico abalizado. Contudo, o texto resultante, intitulado *Guerrilla Parties Considered with Reference to the Laws and Usages of War* (1862) (“Partes Guerrilheiras Consideradas com Respeito às Leis e Costumes da Guerra”, em tradução livre) deve ter sido uma decepção para Halleck. Lieber elaborou um parecer jurídico extraordinariamente detalhado sobre os combatentes irregulares, classificando-os em seis categorias: fribusteiros; bandoleiros; *partisans* e corpos de voluntários; espiões, rebeldes e conspiradores; rebeldes de guerra; e o levante em massa espontâneo⁶. Dessas seis categorias de combatentes irregulares, apenas os *partisans* e corpos de voluntários e os integrantes de levantes em massa, mesmo sem fardas, seriam beligerantes legais (combatentes legais), na opinião de Lieber. O guerrilheiro oscilava entre o bandoleiro, o *partisan* e o levante em massa, o que, segundo Lieber, fazia com que fosse especialmente difícil determinar seu *status* jurídico⁷.

Não era isso o que Halleck esperava. Para ele, até os *partisans*, isto é, unidades regulares que operassem independentemente de seu comando — portanto, os mais regulares entre os combatentes irregulares — deveriam ser considerados beligerantes ilegais e eliminados, para não falar dos levantes em massa ou guerrilheiros. A decepção de Halleck talvez tenha sido o motivo de sua relutância a apoiar um projeto mais ambicioso de Lieber, que ficaria conhecido como seu “Código”⁸. A abordagem de Lieber

em relação aos combatentes irregulares é menos detalhada no Código, elaborado em 1863. Manteve a distinção entre *partisans* legítimos e outros tipos ilegais de combatente irregular, reafirmando, assim, sua divergência de opinião com Halleck. Contudo, não mencionou o levante em massa nem discutiu a questão problemática da legalidade da guerrilha⁹.

Considerando a opinião de Halleck sobre o problema dos combatentes irregulares, não surpreende que boa parte dos escritos de Lieber sobre o assunto não tenha encontrado receptividade entre os comandantes da União e as tropas em campanha. Contudo, os oficiais da União seguiram uma seção de seu Código com uma atenção bem maior: a intitulada “Insurreição — Guerra Civil — Rebelião”. Atribui-se a Lieber, com frequência, a tentativa de codificar proteções para civis na guerra¹⁰. Contudo, essa noção está parcialmente correta. Na realidade, Lieber mostrou certa ambivalência quando se tratava de proteger os civis contra os efeitos da guerra. Não os concebeu como um grupo protegido em si; empregou a expressão “cidadãos desarmados”. O que é mais importante: o Código de Lieber continha duas abordagens contrastantes em relação ao tratamento concedido àqueles que chamaríamos de “civis” hoje em dia. Por um lado, Lieber afirmou que “o cidadão desarmado deve ser poupado, quanto à sua pessoa, propriedade e honra, na medida que permitirem as exigências da guerra”¹¹. Por outro lado, na seção sobre “Insurreição — Guerra Civil — Rebelião”, Lieber afirmou:

O comandante militar do governo legítimo, em uma guerra de rebelião, distingue entre o *cidadão leal* da região rebelada do país e o *cidadão desleal*. Os *cidadãos desleais* podem ser classificados, ainda, em *cidadãos que, reconhecidamente, aprovam a rebelião sem apoiá-la explicitamente* e *aqueles que, sem pegar em armas, fornecem apoio e guarida ao inimigo rebelde sem serem fisicamente coagidos*. [...] O comandante imporá a carga da guerra, dentro do alcance de seu poder, aos *cidadãos desleais* da região ou Província rebelada, sujeitando-os a uma força policial mais rigorosa que a dos inimigos não combatentes durante uma guerra regular [...] ele poderá *expulsar, transferir, encarcerar ou multar* os cidadãos rebelados que se recusarem a prestar novo juramento como cidadãos obedientes às leis e leais ao governo¹².



Brown University, Providence, RI

Militares franceses ao lado de canhão, em 23 de julho de 1870, durante a Guerra Franco-Prussiana.

A abordagem jurídica de Lieber quanto a uma guerra de rebelião fez com que as proteções para os civis dependessem de seu comportamento e até de sua visão de mundo política. Colocou, efetivamente, todos os civis em território inimigo sob suspeita geral. Assim, o Código de Lieber “criou poucas barreiras fortes contra o tratamento severo” de civis¹³. Essa abordagem foi seguida à risca porque Lieber havia, com efeito, se inspirado na prática em campanha ao redigir essa parte. A abordagem de três níveis, que diferenciava entre cidadãos leais, passivamente desleais e ativamente desleais, havia sido formulada em 1862 por comandantes locais da União em Missouri, sendo aprovada, mais tarde, pelo próprio Halleck¹⁴. Lieber só espelhou o que já era praxe em campanha.

Logo após o término da Guerra Civil nos EUA, a questão de como lidar com combatentes irregulares se tornou premente mais uma vez — só que no lado europeu do Atlântico. Em 1870, o Exército prussiano havia derrotado as tropas francesas, chegando quase a capturar Paris, quando o governo francês, então sob a liderança do republicano Leon Gambetta, fez uma última tentativa desesperada de evitar a derrota. Em outubro de 1870, Gambetta conclamou seus concidadãos a resistirem às forças de ocupação alemãs como *francs-tireurs* (francoatiradores) e a atacarem suas

linhas de comunicação. A liderança prussiana ficou enfurecida. Apesar da insistência do governo francês de que os francoatiradores eram combatentes legais, o quartel-general prussiano expediu uma ordem segundo a qual eles não deveriam ser tratados como prisioneiros de guerra, mas executados assim que capturados. Essa ordem foi modificada posteriormente, passando a estipular dez anos de trabalho forçado em vez de execuções imediatas. Ainda assim, as tropas alemãs, trataram a maioria dos francoatiradores capturados como prisioneiros de guerra. Os civis, no entanto, sofreram um tratamento cruel pelas forças alemãs, particularmente nas áreas onde os francoatiradores eram ativos. Da mesma forma que as tropas da União durante a Guerra Civil dos EUA, os alemães optaram por uma abordagem punitiva, calcada na premissa de que a população local era, em última análise, responsável pelo problema dos francoatiradores.

A característica determinante da Guerra Civil dos EUA e da Guerra Franco-Prussiana foi o fato de que os adversários tinham ideias divergentes sobre quem seria um beligerante legal. Não surpreende, assim, que seus contemporâneos tenham sentido a necessidade de esclarecer as leis da guerra e, em particular, a definição de “combatente irregular”. Nos EUA, o Código de Lieber serviu a esse propósito, embora os comandantes da



Imperial War Museum

Representantes reunidos na 1ª Conferência Internacional da Paz, realizada em maio-junho de 1899 em Haia.

União raramente tenham respeitado suas disposições sobre combatentes irregulares. Na Europa, a Guerra Franco-Prussiana levou a esforços para negociar e codificar as leis de guerra. Sem dúvida, foi a experiência com o problema dos francoatiradores que produziu o principal ímpeto. As negociações na Europa foram fortemente influenciadas pelo Código de Lieber, que formou a base de várias propostas preliminares discutidas durante a conferência em Bruxelas, em 1874.

A conferência não produziu nada que fosse considerado aceitável para todas as partes envolvidas; assim, não se adotou nenhuma lei. A questão da legalidade dos combatentes irregulares havia ficado tão entremeadada com problemas de poder militar e político e diferenças ideológicas que não foi possível chegar a nenhum acordo entre as principais potências europeias. Contudo, as tentativas de elaboração de um código jurídico deram início ao confronto de definições e ajudaram a esclarecer as diferentes posturas existentes. As linhas divisórias políticas logo ficaram em evidência: a Alemanha e a Rússia, ambas as quais contavam com grandes exércitos ativos, pretendiam manter uma definição extremamente restrita de beligerância legal, excluindo, assim, um levante em massa defensivo ou até forças milicianas. Em contrapartida, os Estados menores, que dependiam de milícias para a defesa nacional, se opunham a essa proposta restritiva. Contavam com o apoio da Grã-Bretanha e da França. A conferência de Bruxelas se dissolveu após um mês de negociações,

sem que se adotasse nenhum texto jurídico. Emitiu-se uma declaração apenas. Entretanto, esse resultado não desanimou os advogados internacionais aparentemente. Em 1880, o Instituto Oxford de Direito Internacional publicou seu próprio manual, intitulado *The Laws of War on Land* (“As Leis da Guerra Terrestre”, em tradução livre).

A declaração de Bruxelas e o Manual de Oxford se assemelhavam em estrutura e conteúdo. Ambos os textos eram mais inclusivos que o Código de Lieber com respeito à questão da legalidade dos combatentes irregulares. Os artigos 9º e 10º da declaração de Bruxelas

estipulavam que os exércitos regulares, as forças milicianas, os corpos de voluntários e um levante em massa espontâneo contra uma invasão eram formas legítimas de defesa nacional¹⁵.

O fato de que nem a declaração de Bruxelas nem o Manual de Oxford obtiveram ampla aceitação demonstra que a questão de definição e tratamento de combatentes irregulares ainda não havia sido decidida. Só se chegou a um consenso sobre a definição de beligerância legal em 1907, na Convenção de Haia sobre as Leis e Costumes da Guerra Terrestre. A Convenção de Haia manteve as disposições sobre a legalidade do levante em massa defensivo em territórios não ocupados, embora não mencionasse outras organizações militares constantes do Manual de Oxford, como guardas nacionais, *landsturm* [antigas forças de reserva, em países de idioma alemão, comparáveis às antigas milícias — N. do T.] e corpos de voluntários¹⁶.

Em suma, a história do direito dos conflitos armados, de Lieber à Convenção de Haia, demonstra, primeiro, que os esforços de codificação foram desencadeados pela experiência com o combate irregular na Guerra Civil dos EUA e na Guerra Franco-Prussiana. Segundo, mostra que o alcance das definições de beligerância legal foi contestado entre os principais atores políticos. Por último, revela que, devido a essa disputa, a definição jurídica de “irregular” foi obtida com base em uma negativa, sem que houvesse disposições sobre o tratamento a ser concedido a pessoas nessa categoria.

Embora Lieber houvesse começado com uma relação detalhada de categorias definidas de combatentes irregulares, a Convenção de Haia só define a beligerância legal. Assim, segundo a legislação de Haia, os combatentes irregulares são todos aqueles que *não* se qualificam como beligerantes legais e que *não* gozam de proteções legais, como o *status* de prisioneiro de guerra.

Embora muitos detalhes e nuances dos textos iniciais de Lieber sobre a questão de definição de combatente irregular houvessem sido deixados de lado, a tendência de culpar civis pela atividade de combatentes irregulares e de sujeitá-los a medidas punitivas persistiu nos primeiros textos europeus. Tanto a declaração de Bruxelas quanto o Manual de Oxford estipulam que as forças de ocupação podem impor multas à população¹⁷. O Manual de Oxford é mais explícito quando se trata da proteção de civis (mas cabe lembrar que os textos jurídicos da época não utilizavam nem definiam essa categoria), afirmando: “É proibido maltratar populações inofensivas”¹⁸. Ao mesmo tempo, deixa claro que os “habitantes de um território ocupado que não se submetem às ordens da força de ocupação podem ser forçados a isso”¹⁹. Assim, o resultado das tentativas iniciais de codificar as leis da guerra era que a população civil só teria direito à proteção caso se sujeitasse completamente às forças de ocupação. Essa abordagem quanto às leis da guerra foi uma tentativa tanto de humanizá-la e proteger as populações locais contra a crueldade desenfreada quanto de disciplinar os civis. Seu enfoque em relação a civis sempre foi potencialmente punitivo, devendo-se essa postura severa aos possíveis vínculos entre eles e os combatentes irregulares: poderiam ajudá-los ou até pegar em armas. Assim, se a linha divisória entre combatentes regulares e irregulares não estava clara no final do século XIX, os limites entre o combatente irregular e o civil eram ainda mais incertos. Essa tendência persistiu nas leis de Haia²⁰. As atrocidades que as tropas alemãs (cujo medo dos francoatiradores chegava a ser uma paranoia) cometeram na Bélgica e no norte da França, durante os primeiros meses da Primeira Guerra Mundial, comprovaram que a abordagem punitiva havia se tornado ainda mais significativa nas operações militares terrestres²¹.

Só seriam efetuadas mudanças na lei com as Convenções de Genebra de 1949, que conferiram proteções mais abrangentes para civis em territórios ocupados. Essas mudanças foram, mais uma vez, provocadas por

uma transformação da percepção quanto ao combatente irregular. A Segunda Guerra Mundial é lembrada, principalmente, como um exemplo clássico de uma guerra interestatal simétrica, mas contou com importantes aspectos irregulares²². Ainda que os grupos da resistência contra a ocupação nazista na Europa e contra a ocupação japonesa na Ásia não tenham tido um impacto estratégico decisivo, a experiência da resistência irregular e as terríveis respostas dos países do Eixo deixaram um importante legado para a evolução do Direito Internacional dos Conflitos Armados após a guerra. Foi difícil manter a imagem do combatente irregular como um rebelde ilegítimo, uma vez que a guerra havia validado a causa moral dos movimentos de resistência.

A incômoda verdade era que a abordagem potencialmente punitiva em relação aos civis presentes em territórios ocupados, constante do Direito de Haia, pouco havia feito para conter os excessos genocidas das tropas de ocupação alemãs na Frente Leste e, em menor medida, nas regiões ocupadas da Europa Ocidental. Evidentemente, o Direito de Haia não havia previsto nem apoiado a matança de milhões de judeus do Leste Europeu, mas a ótica punitiva em relação aos combatentes irregulares e seus supostos simpatizantes civis provavelmente contribuiu para tornar as ações das tropas de ocupação alemãs justificáveis nas mentes de alguns de seus oficiais e soldados²³. Assim, foi lógico tratar da proteção de civis em territórios ocupados como uma das questões mais prementes das Convenções de Genebra de 1949. A Quarta Convenção, relativa aos civis, representa, assim, a inovação jurídica mais importante obtida em Genebra. Ela os define como uma categoria à parte, com direito a proteções específicas na guerra, e abandona a abordagem potencialmente punitiva de civis ao proibir que sejam sujeitos a represálias, multas e tomada de reféns²⁴. Também separa, simbolicamente, os civis de seus supostos vínculos com os combatentes irregulares.

Ao mesmo tempo, as Convenções de Genebra obtiveram poucos avanços com respeito à definição de “combatente irregular” e disposições relacionadas. Os artigos sobre beligerância legal foram, em essência, extraídos das regras de Haia. Mais uma vez, essa decisão se resumiu a considerações políticas. A delegação francesa em Genebra, que incluía muitos ex-integrantes da resistência, havia pressionado pela inclusão de disposições sobre as condições para ações legítimas de resistência contra

forças de ocupação, mas as delegações dos EUA e do Reino Unido não mostraram interesse. No final das contas, a França teve de se dar conta de que havia mudado de lado: deixava de ser o país ocupado, passando a fazer parte das forças de ocupação aliadas na Alemanha²⁵.

...não surpreende que inovações jurídicas relacionadas a combatentes irregulares só tenham sido criadas depois que as grandes potências europeias perderam suas colônias.

Contudo, em um aspecto importante, novas disposições para combatentes irregulares foram introduzidas em Genebra: o Artigo 3º, comum às Convenções, detalha as proteções mínimas a serem aplicadas em conflitos armados que não tenham “caráter internacional”. Elas incluem a proibição contra a tortura e contra o tratamento degradante e a proibição contra execuções sem “juízo prévio por um tribunal regularmente constituído”²⁶. Não surpreende que as potências coloniais, principalmente o Reino Unido, tenham ficado alarmadas com o amplo alcance do Artigo 3º, comum às Convenções de Genebra. Na época da Conferência de Genebra, as forças britânicas combatiam uma insurgência comunista na Malásia e temiam que ele fosse “possivelmente restritivo para as operações”²⁷. Tanto a Grã-Bretanha quanto a França tentaram lidar com esse problema de possíveis restrições às operações militares nas colônias, insistindo que as guerras no Quênia e na Argélia, por exemplo, consistiam em emergências internas e não chegavam a representar conflitos armados de caráter não internacional.

Considerando esses fortes interesses políticos, não surpreende que inovações jurídicas relacionadas a combatentes irregulares só tenham sido criadas depois que as grandes potências europeias perderam suas colônias. A justificativa para os Protocolos I e II de 1977, adicionais às Convenções de Genebra, adveio, mais uma vez, de uma visão retrospectiva apoiada na história: as guerras de descolonização haviam mostrado que, às vezes, os

combatentes irregulares realmente conduzem guerras moralmente defensáveis, embora empreguem métodos difíceis de conciliar com os requisitos de beligerância legal estipulados nos Direitos de Haia e de Genebra. Contudo, suas deficiências podem ser desculpáveis à luz de sua situação: em virtude da opressão colonial, muitos não estavam aptos a obedecer tais requisitos, e puni-los teria perpetuado o regime opressor que estavam combatendo. A solução foi restringir as condições para a beligerância legal, estipulando que combatentes legais seriam os integrantes de quaisquer forças, unidades ou grupos armados comandados por um responsável perante uma das partes no conflito armado em questão, “ainda que tal Parte seja representada por um governo ou autoridade não reconhecidos pela Parte adversa”²⁸. Como um requisito processual, o Protocolo I estipula que os combatentes precisam portar armas abertamente enquanto estiverem engajados em um ataque ou operação militar preparatória²⁹.

Apesar dessa inovação, o DICA manteve sua abordagem negativa em relação ao problema dos combatentes irregulares. Com efeito, o Protocolo I diminuiu os requisitos para o privilégio de combatente, aumentando assim a variedade de pessoas que se qualificam para o *status* de prisioneiro de guerra. Ao mesmo tempo, não trata da questão de como classificar as pessoas que não se qualificam, por violarem os requisitos organizacionais ou processuais estipulados nos Artigos 43º e 44º ou por serem civis que pegaram em armas contra forças de ocupação. Vários pareceres jurídicos emitidos pelos governos norte-americanos subsequentes, assim como o discurso acadêmico, empregaram o termo “combatentes ilegais” como rótulo para indivíduos que não fossem considerados nem combatentes com respectivos privilégios, nem civis “pacíficos”³⁰. Outros argumentaram com veemência que o termo “combatentes ilegais” não é uma categoria do DICA³¹. Mesmo que deixemos de lado a questão de rótulos, ainda há o problema de que existem poucas disposições jurídicas sobre o tratamento desses indivíduos³². Além disso, importantes atores internacionais como os EUA e Israel não ratificaram o Protocolo I, estando, assim, sujeitos apenas às disposições sobre combatentes irregulares que se tornaram parte do direito internacional consuetudinário (em particular, os Artigos 43º e 75º).

Conflitos do Século XXI

A história da codificação do DICA mostra que ele não foi exclusivamente concebido tendo em vista

a guerra interestatal simétrica. Ao contrário, foi a experiência com os problemas apresentados pelos combatentes irregulares que impulsionou a legislação, passo a passo, de seus estágios iniciais aos Protocolos de 1977, adicionais às Convenções de Genebra. Uma importante falha do DICA foi corrigida ao longo desse período: a ideia de que civis ficariam sujeitos à punição, caso combatentes irregulares houvessem atuado em seu território. Outra importante deficiência é sua abordagem negativa em relação à definição de combatentes irregulares e a inexistência de disposições referentes a esse *status*, o que persistiu ao longo dos diferentes estágios de codificação.

Assim, os acadêmicos e profissionais jurídicos que afirmam que os EUA (e outros países) não dispunham de subsídios jurídicos quanto à questão de como deveriam tratar suspeitos da Al Qaeda e outros combatentes irregulares, em operações recentes, não estão totalmente equivocados, embora a razão disso não seja o fato de a legislação estar desatualizada³³, e sim de que importantes atores internacionais, em sucessivos ciclos de codificação da lei, não tiveram interesse em detalhar o que constituiria a beligerância ilegal ou estipular disposições para o tratamento de pessoas que se enquadrassem nessa categoria. A abordagem de exclusão da lei, em relação aos combatentes irregulares, tornou extremamente fácil marginalizá-los simplesmente por serem vistos como uma anormalidade, sobre a qual não existiam disposições jurídicas.

Essa perspectiva ocasionou uma lamentável distorção no debate sobre combatentes irregulares, na medida em que impediu que se fizesse a pergunta mais relevante: como o Ocidente deveria tratá-los, a fim de promover seus objetivos estratégicos em operações militares? Em vez disso, levou a extremos legais. Surgiram duas posturas radicalmente opostas sobre o tratamento jurídico de combatentes irregulares. Embora ambas considerem a legislação desatualizada, chegaram a conclusões opostas sobre que rumo tomar. Em um extremo do espectro, estão os que visam a criar regras mais explícitas e acrescentar novas restrições; no outro, estão os que afirmam que o DICA não se aplica a combatentes irregulares e que eles não contam, assim, com nenhum direito ou proteção legal. Ambos os enfoques apresentam várias dificuldades.

Com respeito ao primeiro, advogados internacionais, comentaristas e ativistas críticos observaram,

repetidas vezes, que a abordagem do Ocidente em relação a combatentes irregulares na Guerra Contra o Terrorismo e, em particular, à sua detenção e interrogatórios, tem se caracterizado pela criação de “buracos negros” jurídicos e pela exploração de “brechas” legais³⁴. A demanda pela criação de legislação adicional pareceu ser uma conclusão lógica. Contudo, não é de todo correto afirmar que os aspectos mais desastrosos do tratamento concedido a combatentes irregulares, em conflitos recentes, tenham resultado da inexistência de legislação ou fundamentação jurídica. Ao contrário, os inúmeros pareceres jurídicos sobre combatentes irregulares, emitidos desde 2001 foram redigidos por advogados e incluíram argumentos e conceitos jurídicos³⁵. Assim, é difícil ver como a opção de criar legislação adicional teria oferecido proteções e soluções viáveis. Além disso, o fato de que existe uma gama de conceitos e ideias sobre como o DICA deve ser atualizado, para regulamentar o tratamento de combatentes irregulares, indica que seria difícil e demorado chegar a um novo consenso internacional. Estão em curso alguns esforços limitados de formular normas preliminares, como o Processo de Copenhague sobre o Tratamento de Detentos, no qual estão envolvidos a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e seus países membros, a Organização das Nações Unidas (ONU) e o Comitê Internacional da Cruz Vermelha³⁶. Embora esses debates preliminares sejam louváveis e úteis, até mesmo essas tentativas limitadas levarão tempo para produzir resultados que possam ser utilizados como uma orientação firme em operações no terreno.

No outro extremo, estão os que presumem que o Direito Internacional dos Conflitos Armados não se aplica. Contudo, conforme discutido anteriormente, o Artigo 3º, comum às Convenções de Genebra, e o Artigo 75º do Protocolo I oferecem proteções mínimas para todas as categorias de pessoas em conflitos armados, incluindo, assim, os combatentes irregulares. Essas fontes incluem proibições contra o homicídio, a tortura e o tratamento desumano e degradante; contra a prostituição forçada; contra a tomada de reféns; contra os castigos coletivos; e contra ameaças de cometer qualquer um desses atos. Além disso, detalham algumas regras processuais básicas para processar indivíduos por delito penal³⁷. Permitem a detenção ou internamento de indivíduos que representem uma ameaça à segurança de Estados envolvidos em um

conflito armado. O que não esclarecem é, primeiro, que tipo de evidência deve servir de base para essa detenção e, segundo, quais são os critérios e procedimentos para continuá-la ou suspendê-la³⁸.

Na falta de novas normas jurídicas, será preciso encontrar soluções políticas e estratégicas para essas questões. O desafio básico consiste em direcionar o tratamento de combatentes irregulares em teatros de operações comparáveis ao Afeganistão e ao Iraque ao objetivo de estabilização política e reconciliação social. Os conflitos assimétricos e os dilemas relacionados ao tratamento concedido a combatentes irregulares não são algo novo. O que é novo, porém, é a ênfase na pacificação sustentável — estabilização é a palavra da moda — como objetivo supremo nessas guerras. Com esse cenário, é duvidoso que uma abordagem puramente de exclusão seja a opção a tomar. A estabilização política requer a reconciliação social e a reintegração de combatentes irregulares no sistema social e político do Estado-alvo em questão. As negociações com os líderes do Talibã, que tiveram início em junho de 2013 em Qatar, comprovam o reconhecimento (tardio) do Ocidente de que a reconciliação e a reintegração são componentes vitais da estabilização de longo prazo.

Essa perspectiva se aplica, em particular, aos indivíduos que prestam lealdade, acima de tudo, à insurgência local, isto é, combatentes que não estejam envolvidos em operações terroristas mundiais. A questão de seu tratamento é discutida, de maneira útil, pelo prisma do término da guerra: como os combatentes devem ser tratados para possibilitar sua reintegração à sociedade ao fim do conflito? Como seu tratamento afetará as chances de uma futura reconciliação e, assim, a obtenção de uma paz duradoura³⁹? Comentaristas, supostamente mais esclarecidos, em particular do lado europeu do Atlântico, sugerem, com frequência, que tratá-los como criminosos, em vez de recompensá-los com o *status* de combatente, é a direção a ser tomada quando se trata do tratamento de combatentes irregulares. Contudo, há indícios, com base em casos históricos — particularmente a experiência do Reino Unido com o Exército Republicano Irlandês, mais conhecido como IRA (do inglês Irish Republican Army), nos anos 70 e 80 —, de que reconhecer algum tipo de *status* de combatente para os irregulares detidos e os terroristas locais pode abrir caminho para soluções políticas de longo prazo⁴⁰. Por outro lado, processos criminais seriam a solução

preferível para os suspeitos de envolvimento no planejamento ou execução de ataques terroristas de caráter mundial. O fato de que esses processos falharam parecer pouco a ver com obstáculos intrínsecos. Na verdade, os dois grandes fatores de inibição foram, primeiro, que as comissões militares inicialmente incumbidas de levar esse grupo de indivíduos a julgamento apoiaram-se em normas e procedimentos extremamente falhos, a ponto de ser quase impossível corrigi-los. Segundo, algumas das evidências a serem utilizadas contra os suspeitos foram obtidas por meio da tortura, sendo, assim, inadmissíveis em julgamento⁴¹. Essas complicações poderiam ter sido evitadas se as proteções mínimas, estipuladas no Artigo 75º do Protocolo I, houvessem sido implementadas.

Conclusão

O Direito Internacional dos Conflitos Armados é um campo peculiar do direito, por se negar a regulamentar um fenômeno que, repetidas vezes, forneceu o principal ímpeto para sua progressiva codificação: os combatentes irregulares. Em vez de fornecer definições e normas sobre o tratamento de combatentes irregulares, sucessivas gerações de legisladores optaram por uma abordagem negativa em relação ao fenômeno: irregular se refere àqueles que não se qualifiquem ao *status* de combatente e seus respectivos privilégios e proteções. Essa peculiaridade da legislação deu margem a alegações de que as normas legais estabelecidas nas Convenções de Haia e Genebra estão desatualizadas, sendo inaplicáveis às guerras do século XXI.

Contudo, o que essas alegações desconsideram é que a legislação foi influenciada por considerações de poder político e conveniência militar em todos os estágios de sua codificação. Halleck rejeitou as ideias de Lieber sobre o tratamento de combatentes irregulares, por considerá-las tolerantes demais e temer que sua implementação pudesse colocar em risco a vitória da União na Guerra Civil dos EUA. Nem a Alemanha nem a Rússia tiveram interesse em considerar as milícias de pequenos Estados como beligerante legais. Além disso, embora os Aliados, após a Segunda Guerra Mundial, considerassem ético e útil ampliar as proteções para os civis na guerra, a França e a Grã-Bretanha, em particular, receavam codificar a lei de modo que pudesse pôr em risco sua autoridade colonial na época. Em todos esses casos, Estados poderosos tinham forte interesse em excluir os combatentes irregulares do escopo do DICA.

O direito internacional, incluindo o DICA, é formulado, principalmente, por Estados. Não é algo surpreendente nem inteiramente censurável que ele se caracterize pelo interesse estatal. O importante, porém, é ter consciência de que, no início do século XXI, a total exclusão de combatentes irregulares pode não ser de interesse estratégico para o Ocidente. Como mencionado anteriormente, os conflitos assimétricos não são algo novo. Sempre

existiram combatentes irregulares na história da guerra. O que é novo, porém, são os objetivos estratégicos e políticos do Ocidente relacionados à estabilização em conflitos contra combatentes irregulares. No século XXI, as nações ocidentais encaram o desafio de alinhar o Direito Internacional dos Conflitos Armados com o objetivo estratégico de estabilização, ou melhor, de aplicá-lo de uma maneira que não prejudique tal objetivo. ■

Sibylle Scheipers, Ph.D., é professora de Relações Internacionais na University of St. Andrews e pesquisadora associada sênior do Programa Changing Character of War ("O Caráter Mutável da Guerra"), na Oxford University.

Referências

1. Memorando do Presidente ao Vice-Presidente, Secretário de Estado, Secretário de Defesa, Procurador Geral, Chefe da Casa Civil, Diretor de Inteligência Central, Assistente do Presidente para Assuntos de Segurança Nacional e Chefe da Junta de Chefes do Estado-Maior, "Humane Treatment of al Qaeda and Taliban Detainees" (Washington, DC, 7 Feb. 2002). O memorando declara: "Segundo suas disposições, as Convenções de Genebra se aplicam a conflitos que envolvam 'Altas Partes Contratantes', que só podem ser Estados. Além disso, pressupõem a existência de Forças Armadas 'regulares' que combatam em nome dos Estados. Entretanto, a guerra contra o terrorismo introduz um novo paradigma, no qual grupos com amplo alcance internacional cometem atos terríveis contra civis inocentes, às vezes com o apoio direto dos Estados. Nossa nação reconhece que esse novo paradigma — que não foi introduzido por nós, mas pelos terroristas — requer novas formas de pensar no direito da guerra, as quais devem ser, não obstante, compatíveis com os princípios de Genebra."
2. John Reid, "Twenty-First Century Warfare — Twentieth Century Rules," *RUSI Journal* 151, no. 3 (2006): p. 14-17.
3. Uma visão geral da guerra assimétrica consta de Rod Thornton, *Asymmetric Warfare: Threat and Response in the Twenty-First Century* (Cambridge: Polity, 2007). Para obter informações gerais sobre a suposta transformação global da guerra, veja Mary Kaldor, *New and Old Wars: Organized Violence in a Global Era* (Stanford, CA: Stanford University Press, 2007); Martin van Creveld, *The Transformation of War* (New York: Free Press, 1991). Quanto à guerra de quarta geração, veja T.X. Hammes, *The Sling and the Stone: On War in the Twenty-First Century* (St Paul, MN: Zenith Press, 2006).
4. Michael L. Gross, *Moral Dilemmas of Modern War: Torture, Assassination and Blackmail in an Age of Asymmetric Conflict* (Cambridge: Cambridge University Press, 2010). Uma crítica dessa interpretação estrita de reciprocidade consta de Mark Osiel, *The End of Reciprocity: Terror, Torture and the Law of War* (Cambridge: Cambridge University Press, 2009).
5. Veja, por exemplo, Charles C. Dunlap, "Lawfare amid Warfare," *The Washington Times*, 3 Aug. 2007.
6. Richard Shelly Hartigan, *Lieber's Code and the Law of War* (Chicago: Precedent Publishing, 1983), p. 34-39.
7. *Ibid.*, p. 40
8. Quando Lieber escreveu a Halleck, em novembro de 1862, sugerindo um conjunto mais abrangente de regras para a condução da guerra, Halleck respondeu bruscamente: "Não tenho tempo, no momento, para considerar o assunto". Foi apenas por causa da perseverança de Lieber que o código foi finalmente adotado; Mark Grimsley, *The Hard Hand of War: Union Military Policy towards Southern Civilians, 1861-1865* (Cambridge: Cambridge University Press, 1995), p. 149.
9. Hartigan, *Lieber's Code*, p. 60.
10. Veja, por exemplo, Theodor Meron, "Lieber's Code and the Principles of Humanity," *Columbia Journal of Transnational Law* 36, no. 22 (1997): p. 269-81.
11. *Ibid.*, p. 49.
12. *Ibid.*, p. 71, grifo nosso.
13. Grimsley, *Hard Hand*, p. 150.
14. Um relato mais detalhado consta de Sibylle Scheipers, *Unlawful Combatants: A Genealogy of the Irregular Fighter* (Oxford: Oxford University Press, forthcoming 2014), capítulo 2.
15. "The Laws of War on Land", *Institute of International Law at Oxford*, 9 Sept. 1880, <http://www1.umn.edu/humanrts/ins-tree/1880a.htm>.
16. Annex to the Convention "Regulations Respecting the Laws and Customs of War on Land", Section I, Chapter I, Art 1-2, in *Documents on the Laws of War*, ed. Adam Roberts and Richard Guelff (Oxford: Oxford University Press, 2000), p. 73.
17. "Project of an International Declaration Concerning the Laws and Customs of War", Art 36-48, Brussels, 27 Aug. 1874, <http://www.icrc.org/ihl/INTRO/135>; "The Laws of War", Art 43-60.
18. "The Laws of War", Art 7.
19. *Ibid.*, Art 48.
20. Karma Nabulsi, "Evolving Conceptions of Civilians and Belligerents: One Hundred Years after the Hague Peace Conferences", *Civilians in War*, ed. Simon Chesterman (Boulder, CO: Lynne Rienner, 2001), p. 9-24.
21. John Horne e Alan Kramer, *German Atrocities, 1914: A History of Denial* (New Haven, CT: Yale University Press, 2002).

22. Jonathan E. Gumz chega a propor a reconceitualização da Segunda Guerra Mundial "como uma série de insurgências ilimitadas, na medida em que não se limitavam, exclusivamente, às forças militares profissionais, mas envolviam diversos grupos ideológicos e nacionalizados"; "Reframing the Historical Problematic of Insurgency: How the Professional Military Literature Created a New History and Missed the Past", *Journal of Strategic Studies* 32, no. 4 (2009): p. 553-88.

23. Por mais fracos que tenham sido seus argumentos em defesa de suas ações, alguns oficiais, durante o julgamento do SS-Einsatzgruppen em Nuremberg, argumentaram que as execuções que haviam conduzido eram legais, porque "os que foram mortos foram julgados culpados de guerra de guerrilha e roubo". Hilary Earl, *The Nuremberg SS-Einsatzgruppen Trial, 1945-1958: Atrocity, Law and History* (Cambridge: Cambridge University Press, 2009), p. 144.

24. Geneva Convention Relative to the Protection of Civilian Persons in Time of War of August 12, 1949, Part I, Art 4, 13, 33 and 43, in Documents, ed. Roberts and Guelff, p. 302, p. 306, p. 312.

25. Karma Nabulsi, *Traditions of War: Occupation, Resistance, and the Law* (Oxford: Oxford University Press, 1999), p. 14; Geoffrey Best, *War and Law since 1945* (Oxford: Clarendon Press, 1994), p. 118.

26. Common Article 3 to the Geneva Conventions, Documents, ed. Roberts e Guelff, p. 198.

27. Army Council Secretariat brief for Secretary of State for War, 1 December 1949, quoted in Hugh Bennett, *Fighting the Mau Mau: The British Army and Counter-Insurgency in the Kenya Emergency* (Cambridge: Cambridge University Press, 2013), p. 68.

28. Protocol Additional to the Geneva Conventions of 12 August 1949, and Relating to the Protection of Victims of International Armed Conflicts (Protocol I), Section II, Art 43 (1), in Documents, ed. Roberts and Guelff, p. 444.

29. *Ibid.*, Section II, Art 44 (3), in Documents, Roberts and Guelff, p. 444.

30. Yoram Dinstein, *The Conduct of Hostilities under the Law of International Armed Conflict* (Cambridge: Cambridge University Press, 2004), p. 30ff.

31. International Committee of the Red Cross, "Report on the Second Expert Meeting on the Notion of Direct Participation in Hostilities", The Hague, 25-26 October 2004, p. 17.

32. O Artigo 45º do Protocolo Adicional estipula que aqueles que tiverem seu *status* de prisioneiro de guerra negado por não atenderem aos requisitos de beligerância legal têm direito a uma revisão de seu *status* "perante um tribunal judicial". Mesmo que não recebam *status* de prisioneiro de guerra, precisam ser tratados de acordo com o Artigo 3º, comum às Convenções de Genebra, e o Artigo 75º do Protocolo I, considerado direito internacional consuetudinário; todos impressos em Documents, Roberts and Guelff, p. 446, p. 198, p. 463.

33. Veja, por exemplo, Benjamin Wittes, *Law and the Long*

War: The Future of Justice in the Age of Terror (New York: Penguin, 2008); John B. Bellinger III, "Legal Issues Related to Armed Conflict with Non-state Groups" in *Prisoners in War*, ed. Sibylle Scheipers (Oxford: Oxford University Press, 2010), p. 251-62.

34. Até certo ponto, essa crítica também é feita contra a prática de eliminações seletivas. Embora o discurso jurídico sobre as eliminações seletivas esteja relacionado às questões discutidas aqui, não é possível abordá-lo devido ao limitado espaço. Para um útil ponto de partida jurídico, veja Nils Melzer, *Targeted Killing in International Law* (Oxford: Oxford University Press, 2008).

35. A maioria dos pareceres emitidos pelo governo Bush entre 2002 e 2004 foi reunida e publicada em Karen J. Greenberg, Joshua L. Dratel e Anthony Lewis, eds., *The Torture Papers: The Road to Abu Ghraib* (Cambridge: Cambridge University Press, 2005). Documentos posteriores emitidos pelos governos dos EUA, assim como pareceres jurídicos por outros Estados da OTAN, relevantes para o tratamento de combatentes irregulares, continuam sob classificação de sigilo.

36. "Copenhagen Process on the Handling of Detainees in International Military Operations", Udenrigsministeriet Ministry of Foreign Affairs of Denmark, <http://um.dk/en/politics-and-diplomacy/copenhagen-process-on-the-handling-of-detainees-in-international-military-operations/>; sobre o debate de novas normas jurídicas sobre a detenção, veja também Adam Roberts, "Detainees: Misfits in Peace and War", in *Prisoners in War*, ed. Sibylle Scheipers (Oxford: Oxford University Press, 2010), p. 276f.

37. Além disso, algumas partes da legislação internacional sobre os Direitos Humanos talvez também se apliquem, em casos específicos. Contudo, as proteções aos direitos humanos provavelmente não iriam significativamente além dos princípios detalhados no Artigo 75º do Protocolo I, embora princípios específicos como o de não repulsão (que trata da proibição contra a transferência de detentos para um Estado que possa torturá-los) teriam algum efeito sobre as operações.

38. Roberts, "Detainees", p. 270.

39. Uma discussão mais detalhada dessa questão consta de Sibylle Scheipers, "Conclusion: Prisoners and Detainees in Current and Future Military Operations", in *Prisoners in War*, 313-20.

40. Embora o governo Thatcher nunca tenha aceitado oficialmente a alegação do IRA de que seus combatentes detidos fossem prisioneiros de guerra, atendeu, tacitamente, à maioria das exigências dos detentos que fizeram greve de fome, as quais visavam, primordialmente, a eliminar o estigma da criminalização dos prisioneiros do IRA. Essas concessões ocorreram em uma época em que a interação do IRA com o sistema político havia aumentado. O tratamento dos prisioneiros do IRA teve, no mínimo, um efeito estabilizador no engajamento político não violento da organização. Veja também Richard English, *Armed Struggle: The History of the IRA* (London: Macmillan, 2003), capítulos 5 e 6.

41. Roberts, "Detainees", p. 272.

Poder em Transição

A Verdadeira Tragédia do Poder Norte-Americano

Isaiah Wilson III

© 2013 Isaiah Wilson III

Este artigo foi originalmente publicado na revista Parameters 43(4) (Winter 2013-14).

O que os indivíduos fazem está relacionado com o que pensam. [...] Como as guerras começam nas mentes dos homens, é nas mentes dos homens que as defesas da paz devem ser construídas¹.

Há uma linha tênue entre a fraqueza e a virtude de um herói trágico. As tragédias clássicas — as de Sófocles e as de Shakespeare, por exemplo — apresentam um protagonista nobre, “superior a todos nós”, a plateia. Sua fraqueza trágica o leva da prosperidade ao sofrimento, através de uma série de revezes e descobertas. Em um caso típico, sua queda ocorre em estágios: o primeiro ato apresenta o herói, contra o qual forças sinistras se aliam durante o segundo ato, de modo que, no terceiro, fica claro para a plateia (e, às vezes, para o próprio herói) que seu destino será o oposto do que esperava. A catástrofe apresentada no quarto ato expõe os limites de seu poder e o quinto ato resulta em nosso reconhecimento (em um momento de “catarse”) dos padrões mais amplos em ação na peça. A tragédia comove não só por mostrar o ser humano como um brinquedo do destino, mas também por revelar esse destino presente em nosso próprio caráter, tão próximo das qualidades que valorizamos, a ponto de ser indistinguível delas. O mesmo orgulho e integridade que fazem Édipo se destacar como rei o levam a superestimar sua força e autossuficiência; a mesma profundidade e eloquência que fazem de Hamlet um indivíduo cativante o tornam um agente lento e ineficaz. Se esses heróis pudessem enxergar suas virtudes dentro dos devidos limites, não seriam mais os protagonistas, as vítimas, de uma tragédia — mas não podem.

As histórias norte-americanas costumam assemelhar-se menos a tragédias e mais às comédias clássicas, com finais felizes e todas as tramas resolvidas. Ainda assim, uma certa sensibilidade trágica se inseriu em nosso discurso político recentemente. Percebemos, cada vez mais, os limites não só de nossos orçamentos, como também de nosso poder para atuar como gostaríamos no mundo. Sentimos, de modo cada vez mais palpável, as frustrações do poder e de maneira cada vez mais efêmera os privilégios que ele confere. Como um herói trágico no final do terceiro ato, nós nos sentimos, simultaneamente, falhos e incapazes de identificar nossa falha a tempo de nos salvarmos.

Uma dimensão da nossa fraqueza trágica é essa própria preferência por finais felizes. Entre suas inúmeras manifestações, está a falta de sensibilidade trágica em nossa cultura estratégica, que persiste mesmo enquanto nosso discurso político geral se torna cada vez mais pessimista. Neste artigo, demonstro, primeiro, como a aversão norte-americana à tragédia levou os estrategistas e formuladores de políticas do país a confundir a mera força com poder. Em seguida, busco mostrar como essa distinção entre “força” e “poder” [ou, ainda, “potência”, neste artigo, do inglês *power* — N. do T.] tem sido vital para a ascensão dos Estados Unidos da América (EUA) como uma potência mundial duradoura e equilibrada, e não apenas hegemônica. Faz-se ainda mais necessário compreender essa distinção, conforme repensamos os papéis possíveis e legítimos dos EUA como potência líder no futuro. Por fim, sugiro o que se constituiria em uma grande estratégia norte-americana apoiada em um senso de tragédia (ao contrário de uma “trágica grande estratégia”).

Potência e Força

Newton nos ensina tanto sobre a tragédia do poder quanto Sófocles ou Shakespeare. Qualquer um que tenha estudado Física Básica sabe que Newton definiu potência com a seguinte fórmula.

$$\text{Potência} = \frac{\text{Força} \times \text{Deslocamento}}{\text{Tempo}}$$

Newton não podia explicar a potência sem a força, mas não as considerava idênticas. Além da força, é preciso considerar tanto o tempo quanto o deslocamento, a linha reta imaginária entre a posição inicial e a posição final de um ponto, cujo comprimento e sentido são expressos no “vetor de deslocamento”. Todas essas variáveis existem em harmoniosa simetria na natureza, conforme refletidas na fórmula de Newton.

Há várias definições de poder, mas sua essência é a capacidade de efetuar mudanças e de influenciar os outros². Essa é a base da análise de poder coercitivo (*hard power*, também denominado “poder duro”) e poder de persuasão (*soft power*, também denominado “poder brando” ou “poder de atração”), de Joseph Nye³. Enquanto, no passado, o poder se baseava em geografia, população e matérias primas, hoje ele se apoia cada vez mais na tecnologia, na educação e no crescimento econômico. O poder coercitivo, que fisicamente obriga ou determina que outros Estados ajam em conformidade com os objetivos daquele que o emprega, normalmente consiste em incentivos ou ameaças, destinados a alterar o que eles fazem⁴. Esse poder coercitivo assume várias formas: a dimensão e capacidade do mercado econômico, a influência política e o poder militar, em particular. Os EUA utilizam essas formas de poder coercitivo para atingir seus objetivos desde sua origem, mas o poder de persuasão tem sido igualmente importante. Em vez de induzir ou coagir, o poder de persuasão assimila e atrai; molda e altera o que os outros Estados desejam⁵. Em palavras simples, o poder de persuasão consiste em levar os outros a fazer o que você quer. Influencia os outros por meio da atração, com meios menos tangíveis, mas igualmente poderosos: valores, cultura, ideologia e instituições.

Os EUA conseguiram cumprir muitos de seus objetivos de política externa por meio, em parte, de seu poder de persuasão. Os ideais norte-americanos contrastavam fortemente com os do comunismo soviético

e serviam como um “farol” para os que estavam presos atrás da Cortina de Ferro. Quando se consideram o poder coercitivo e o poder de persuasão, onde começa a discussão sobre força?

A força, sendo o poder militar apenas um de seus componentes, é a demonstração mais ostensiva de poder⁶. O poder e a força têm um relacionamento especial e são facilmente confundidos, o que contribui para erros em avaliações estratégicas e ações. Embora a força militar seja um dos elementos essenciais do poder nacional norte-americano, não é o único e tampouco um suficiente representante para ele. Em termos de política, o poder se apoia no prestígio e na capacidade de um Estado para provocar ou impedir mudanças, exigindo legitimidade, a qual ele obtém daqueles possivelmente sujeitos a ele. O verdadeiro poder é autolegitimador, dotado de propósito e estratégico na consecução dos interesses nacionais. Assim, o poder cresce quando outros reconhecem a capacidade, latente ou não, que um Estado possui. A força, por outro lado, compreende as ferramentas utilizadas por um Estado como extensão de seu poder, as quais, caso empregadas sem legitimidade e propósito estratégico, podem ser perigosas para ele. O poder é a base da força. Contudo, o excesso no emprego da força — não apenas militar, como também econômica e política — pode enfraquecer a base de poder. Algo paradoxal é que o reconhecimento do poder advém da demonstração de força, mas quando os Estados a empregam de modo excessivo, ela pode levar a uma redução do poder. O indiscutível vínculo entre poder e força pode, com efeito, ser visto na vontade e legitimidade nacional. Quanto maior o tempo de emprego da força por um Estado, maior o potencial para uma redução da vontade nacional, o que pode acabar resultando na diminuição de poder.

Reconsiderando o Poder dos EUA

Durante longos períodos da história dos EUA, os debates constitucionais se concentraram em como maximizar a liberdade e a prosperidade e em como organizar a força a fim de preservá-las. O objetivo era uma suficiente centralização da força para assegurar os direitos do cidadão, mantendo apenas o mínimo necessário para proteger e garantir a liberdade. Só em uma Constituição concebida dessa forma é que o lema da União, “join or die”, poderia conviver com o “Don’t Tread on Me!” dos revolucionários. Segundo o entendimento

dos fundadores, ao usar um princípio para conter a força e os fins do governo para restringir e definir seus meios, a nação poderia gerar o verdadeiro poder.

Qual a atual situação do poder norte-americano? De uma certa ótica, o poder norte-americano parece sem igual. O país não só integra como também lidera a comunidade global de Estados-nação. E essa comunidade — pelo menos na medida em que é definida pelo comércio mundial, impulsos humanitários e outros marcos do liberalismo dos EUA — é, em si, o regime norte-americano em maior escala. Nesse sentido, os EUA não apenas integram o sistema: *são* o sistema. Em consequência, a política e as diretrizes internas do país têm amplas consequências além de suas fronteiras. Além disso, os estrategistas norte-americanos sentem uma responsabilidade especial por garantir a estabilidade do sistema como um todo.

A força das armas pode derrubar regimes bem mais facilmente do que construí-los.

De outra ótica, porém, o poder norte-americano não só se limita, como também se enfraquece ao manifestar-se apenas sob a aparência da força. A força militar norte-americana tem um histórico misto de sucesso, em particular ao longo da última década no Afeganistão e no Iraque. Essas e outras guerras irregulares e operações militares humanitárias das quais os EUA participaram demonstraram a incapacidade da mera força militar para gerar as condições necessárias para resolver conflitos: o acordo político entre facções internas, uma melhor capacidade de governança civil na nação anfitriã e maior desenvolvimento econômico. A força das armas pode derrubar regimes bem mais facilmente do que construí-los. Parcialmente em consequência da preponderância da força na postura norte-americana em relação ao mundo, certos aspectos de seu poder de persuasão — sua capacidade de atrair outros Estados por meio de seus ideais, ideias e cultura — também estão em dúvida. E por um bom motivo, já que seu foco na força levou o país a comprometer, em várias ocasiões, seus principais ideais com mais eficácia do que qualquer inimigo teria sido capaz.

Assim, este é o cerne do trágico paradoxo à nossa frente: um sistema de governo que gera poder ao limitar a força produziu uma nação que controla uma força inigualável e, com ela, a tendência de inseri-la, em lugar do poder, no centro de suas relações internacionais. Como sabiam os fundadores, a força militar é um componente essencial do poder norte-americano. Contudo, esse poder reside igualmente em sua capacidade de efetuar ou de impedir a mudança por meio de seu prestígio e legitimidade, que diz respeito tanto à opinião dos que estão sujeitos ao poder dos EUA quanto à dos próprios norte-americanos. O verdadeiro poder é autolegitimador, dotado de propósito e estratégico na consecução dos interesses nacionais. Uma nação fundada com base em tal noção de poder, mas fascinada com sua própria força, assemelha-se a um herói trágico que avança rumo ao clímax de seu drama.

O sucesso do esforço norte-americano na abertura de mercados é parcialmente responsável por sua frágil situação econômica, podendo levar a uma reação política negativa em seu âmbito interno⁷. A deterioração da condição econômica do país poderia impossibilitá-lo de gerar a necessária vontade nacional para outros usos da força econômica⁸. Os conflitos no Afeganistão e no Iraque extenuaram os EUA, política e economicamente⁹. Nos últimos tempos, os EUA podem ter sofrido um declínio de poder devido ao uso excessivo de força e ao seu maior emprego, em lugar de explorar sua capacidade de poder latente. Faz-se imperioso que os decisores e formuladores de políticas em âmbito nacional, bem como o povo norte-americano, comecem a lidar diretamente com essa interação complexa e, por vezes, paradoxal entre o poder e a força dos EUA¹⁰.

Legitimação do Poder dos EUA

Na tradição norte-americana, o poder legítimo foi originalmente concebido como poder limitado, com uma ênfase intencional no equilíbrio; durabilidade; energia decerto; [...] mas, principalmente, modéstia também¹¹. A abordagem norte-americana em relação ao poder foi, originalmente, um empreendimento de construção, constituição e garantia de um “estado minimalista de poder” — uma centralização do poder que fosse apenas o suficiente para assegurar os direitos do cidadão e nada mais que o mínimo necessário para proteger a liberdade. As principais considerações políticas em relação ao poder não se encontram na

força física como objetivo supremo, mas em questões de justiça e autoridade, isto é, qual é o *status* moral e legal do poder? Considerando épocas anteriores, na tradição norte-americana e em sua fundamentação na filosofia da “Escola Escocesa do Senso Comum”, a visão do poder era/é de que ele é moralmente neutro, não sendo algo bom ou ruim em si — é bom ou ruim dependendo de como, quando e para que fins é empregado. Em suma, o poder norte-americano — por tradição e para sermos coerentes com quem somos, fomos e pretendemos continuar a ser no futuro, como república — deve ser sempre orientado por um propósito, e não determinado por métodos e meios. O autor, jornalista e comentarista político Leslie H. Gelb fez observações úteis sobre os princípios do poder em seu livro *Power Rules* (“As Regras do Poder”, em tradução livre)¹²:

As principais considerações políticas em relação ao poder se encontram... em questões de justiça e autoridade...

♦ **“O poder nunca deveria ser considerado em termos de poder coercitivo ou de persuasão.”** Na verdade, essa é uma forma de categorizar a “força”, e não o poder. O poder não é substituível e divisível dessa forma. O poder é, e era, em essência, a capacidade de levar as pessoas a fazerem o que, de outra forma, não queiram, por meio da pressão e da coação, valendo-se dos próprios recursos e posição. A persuasão, os valores e o emprego da força podem compor e, muitas vezes, realmente compõem o poder, mas ele é, primordialmente, pressão psicológica e política.

♦ **“O poder equivale à capacidade.”** Se analisarmos a evolução da palavra a partir de suas origens gregas e latinas, constatamos que “poder” é definido e entendido como nada mais que “capacidade” ou “ser capaz de”. Ser um poder, isto é, uma potência, ou, ainda, uma Grande Potência, como nação, consiste em ser capaz e estar em condições de obrigar outros a cumprirem sua vontade; é uma ação psicológica e política. Nesse sentido, a descrição de poder/potência é sinônimo do conceito teórico

de Clausewitz, da guerra como ato da política (isto é, o que os governos decidem ou não fazer) e, como tal, uma continuação da política por outros meios. O poder é uma disputa. Resulta do estabelecimento de uma influência ou vantagem psicológica e política mediante o emprego de recursos (isto é, riqueza, capacidade militar, *commodities*, etc.) e posição (como agente do equilíbrio regional ou protetor político), assim como da manutenção da determinação e da união em âmbito nacional. O poder varia, assim, com cada relacionamento, mudando com cada situação. Precisa ser desenvolvido e moldado em quase toda situação, variando segundo a época e o local. Algo crucial é que o detentor do poder deve proteger sua credibilidade para ser levado a sério, tanto em âmbito nacional como no exterior.

♦ **“Ter uma ‘base de Poder’ é bem mais que um mera soma de recursos.”** Depende do tipo e da natureza desses recursos — isto é, a relativa autossuficiência e resiliência de um país, quando tiver início uma disputa de poder. Para a república norte-americana, a “base de poder” justa e legítima não se encontra em um processo ou instituição em particular nem, certamente, em um partido político. Nunca se deve permitir que resida em algo que não o próprio povo: a *Vontade Geral*.

♦ **“O poder se encolhe quando mal empregado.”** Guerras que resultem em fracasso ou que permaneçam indefinidas diminuem o poder. Ameaças e promessas irrealistas que não sejam cumpridas diminuem o poder. Erros e mudanças constantes de curso também diminuem o poder.

Por fim, mas possivelmente mais significativo, é preciso compreender a intenção original dos Fundadores da nação para a fonte e principal santuário do poder norte-americano — a lei. O que é importante: esse santuário não reside no domínio pelo direito, e sim no Estado de Direito.

Durante a primeira década do século XXI e, agora, quase na metade de sua segunda década, a força militar ocupou um lugar central na política externa norte-americana conforme o país enfrentou novas ameaças, oportunidades e responsabilidades, decorrentes da globalização e de outras mudanças geopolíticas no ambiente internacional. Questões sobre como e se intervir militarmente se tornaram mais importantes do que nunca.

Desde o fim da Guerra Fria e, sem dúvida, desde o choque provocado pelo 11 de Setembro, os EUA se

veem diante de um dilema como o do conto “Cachinhos dourados”. O país precisou encontrar a medida “perfeita”, ou melhor, a resposta eticamente justa e juridicamente correta às perguntas operacionais de então — isto é, como projetar e empregar o poder militar de modo efetivo, mas justo e legal. É no âmago desse dilema que se encontram as questões de poder ou força dos EUA.

O pós-Guerra Fria se mostrou um período predominado pelo conflito cultural e étnico-religioso, que nem os Estados nem os atores não estatais foram capazes de conter. Desde o 11 de Setembro, a comunidade internacional teve de enfrentar a ascensão dos terroristas transnacionais. Também foi desafiada a conciliar normas e obrigações em desenvolvimento com respeito a áreas como segurança humana, autodeterminação e direitos humanos.

Desde 1989, as intervenções militares norte-americanas têm provocado mudanças radicais no sistema internacional. Elas têm desafiado as normas, princípios, regras e procedimentos decisórios tradicionais, que proporcionaram estabilidade ao sistema nos últimos 60 anos. Em particular, as intervenções dos

EUA desafiaram algo considerado quase inviolável no passado: a soberania territorial.

Embora os anos 90 tenham assistido ao início de um declínio na quantidade de guerras interestatais, houve um aumento dos conflitos internos e, o que é importante, da internacionalização desses conflitos. Com efeito, a característica determinante de muitas das intervenções militares dos anos 90 — Somália, Balcãs, Haiti, Ruanda, Kosovo, Timor Leste e outras — foi a crescente demanda pela intervenção estrangeira contra Estados soberanos, em nome dos cidadãos e das comunidades dentro de tais nações.

Assim, a inviolabilidade da soberania territorial estatal se desfez, em parte, por uma combinação de mudanças no sistema de segurança internacional, mas também nas mãos de países interventores, dos quais os EUA foram e continuam a ser um dos líderes.

De fato, ficou claro que os EUA tiveram um profundo efeito na desestabilização do sistema mundial e vêm desafiando os tradicionais regimes jurídicos e normativos internacionais que definiram as obrigações — e limites — de uma intervenção correta e justa e os empregos limitados e precisos da força como uma (mas não a

O Poder Norte-Americano e o Histórico do Emprego de Força.

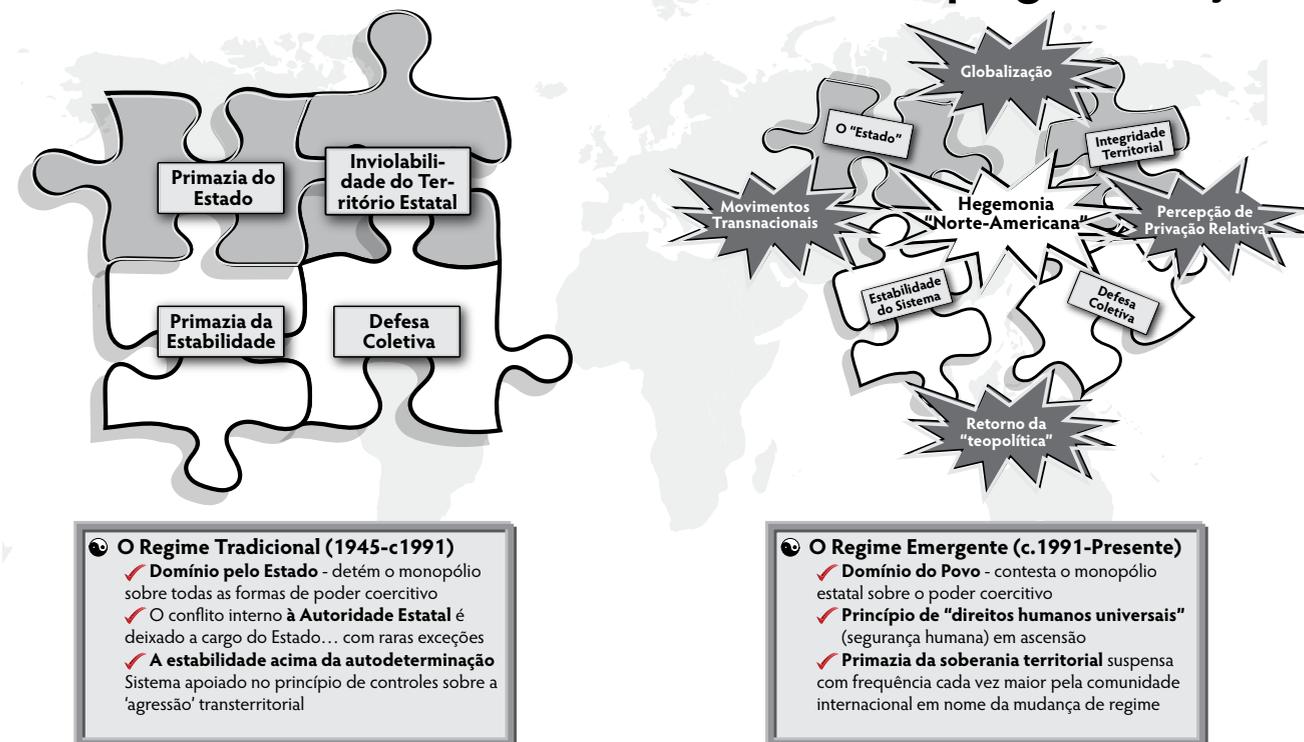


Figura – O Paradoxo do Poder Norte-Americano

única) das aplicações do poder norte-americano, nos últimos 50 anos. O dilema de poder diante dos EUA e da comunidade internacional na atualidade é uma trama do tipo “Cachinhos dourados”: envolve conciliar essas novas justificativas para a intervenção com as tradicionais normas, que se concentram em conter agressões territoriais, ao afirmar a quase absoluta soberania estatal.

Em uma época anterior, “Estados insulares” como a Grã-Bretanha (e, em menor grau, os EUA) podiam reduzir, radicalmente até, seus exércitos de tempo de paz com impunidade, já que as intervenções se limitavam, normalmente, a tratar de violações do território de um Estado soberano por um agressor e a restaurar o *status quo* antes da guerra. Contudo, desde os anos 90, o ambiente de segurança mundial requer mais de suas grandes potências, especialmente de seu Estado líder. Para serem consideradas corretas e justas, as intervenções da atualidade precisam estabelecer um melhor estado de paz após a guerra¹³. A norma corrente dos direitos humanos universais, antes restritos às Convenções de Haia e de Genebra, assume, cada vez mais, a forma mais exigente de Responsabilidade de Proteger, capaz de desencadear (ou pelo menos justificar) empregos da força militar para fins humanitários por um número crescente de Estados-nação. A internacionalização de conflitos internos — colocando, muitas vezes, um ou mais Estados-nação contra regimes rebeldes, que demandam a autodeterminação — acrescenta mais um motivo de guerra, mal definido, mas comum¹⁴. Hoje em dia, uma estratégia de segurança sustentável deve basear-se em prover força e orientada por uma doutrina capaz de guiar sua aplicação e de alcançar uma “paz viável”¹⁵. Um enfoque sustentável de segurança depende de conciliar as capacidades certas com os objetivos estratégicos certos (equilíbrio) e da habilidade de mobilizar e manter uma força que possa alcançar a economia de escala em intervenções internacionais (durabilidade). A capacidade de combinar os chamados poder coercitivo e poder de persuasão de maneiras econômicas e legítimas é o teste supremo de criação de uma estratégia de segurança.

Contudo, esse não tem sido o modo de intervenção preferido pelos EUA. Em vez disso, o histórico de intervenções norte-americanas revela uma tendência ao emprego de instrumentos de guerra para sanar problemas que são, em essência, dilemas políticos. A flexibilidade e a capacidade de projeção do instrumento militar norte-americano lhe conferiram destaque nas mentes dos estrategistas do país, mas o histórico dos EUA em intervenções

não convencionais (“pequenas guerras sujas”) tem sido, na verdade, bastante desanimador. Isso se aplica, especialmente, a casos em que os EUA desempenharam o papel de “patrocinador” externo de contrainsurgentes em guerras intraestatais e intervenções militares-humanitárias. Muitas das experiências dos EUA nesses tipos de intervenção resultaram em impasses ou conclusões indefinidas¹⁶. A Guerra do Vietnã foi uma total “perda de guerra” para os EUA. Talvez seja cedo demais para saber como o Afeganistão e o Iraque serão lembrados, mas as atuais tendências não nos dão nenhum bom motivo para esperar que essas intervenções libertem os EUA de seu padrão histórico. Essas intervenções começaram relativamente bem, mas, como um lutador de boxe com anos de atuação no ringue e um alcance de golpe maior que adversários mais jovens e menos experientes, os EUA enfrentam o possível problema de “grande alcance, mas pouca resistência nos últimos rounds”.

Parte do problema é o simples fato de não ter capacidade física suficiente para atender às exigências globais, mas esse problema não é algo fácil de resolver. Se nosso problema é a insuficiência de Forças terrestres, uma solução simples talvez fosse reduzir a área para onde as enviamos. Talvez pudéssemos, no mínimo, decidir não ocupar *mais* áreas, como expressou o então Secretário de Defesa Robert Gates ao afirmar que “qualquer futuro secretário de defesa que assessorar o Presidente a, mais uma vez, enviar uma grande Força terrestre norte-americana para a Ásia ou para o Oriente Médio ou África precisa de um exame mental”¹⁷. Precisamos, também, nos livrar de áreas atualmente ocupadas.

Contudo, nenhuma dessas opções é viável no atual ambiente. Afinal, o terreno e suas respectivas ameaças são fatores determinantes, que exigem, às vezes, a presença dos EUA, mesmo quando os norte-americanos não o queiram. Ainda que pretendamos sair de alguns dos quase 130 países onde desempenhamos uma variedade de tarefas de intervenção, que vão do combate tradicional às operações de paz, isso provavelmente desestabilizaria o mundo até mais do que nossos eventuais erros¹⁸.

Uma alternativa seria o país obter mais tropas. Sabemos, há muito, a quantidade necessária de soldados para combater e vencer em intervenções não convencionais. Para acabar com a violência de uma insurgência, condição para as operações de estabilização e reconstrução, sabemos que é preciso um atirador para cada 20 insurgentes aproximadamente. Para a estabilização e a

reconstrução, é necessário um soldado para aproximadamente 50 habitantes. Essas forças seriam de composição variada, proporcionando uma ampla gama de habilidades e conhecimentos para esse lado da campanha de contrainsurgência, englobando desde capacidades em operações de combate de larga escala a conhecimentos especializados de planejamento urbano e regional. Por fim, não devemos desconsiderar a que é, possivelmente, a lição mais importante sobre a guerra: embora seja vital determinar, primeiro, o tipo de guerra em que a nação esteja se envolvendo (a suprema advertência de Clausewitz), às vezes, alguns tipos de guerra podem se impor a um Estado-nação ou à comunidade de Estados-nação. Em palavras simples, às vezes, a guerra não é tanto uma questão de escolha estratégica, e sim uma questão inevitável de imperativo moral.

Não ter a quantidade adequada de tropas já é ruim o suficiente. Tentar estender um conjunto limitado de capacidades a uma problemática que está muito além dos tradicionais empregos militares da força pode resultar nas práticas não liberais que fazem com que intervenções norte-americanas pareçam um exercício em imperialismo. Existe, é claro, um ponto de “rendimento decrescente” que todas as grandes potências (e impérios) acabam tendo de enfrentar, à medida que buscam ampliar ou apenas manter seu *status* global.

“As nações projetam seu poder militar segundo seus recursos econômicos e em defesa de seus interesses econômicos mais amplos,” sustentou Paul Kennedy. “Contudo, o custo de projetar esse poder militar é maior que aquele que até as maiores economias poderiam bancar por um tempo indeterminado, especialmente quando novas tecnologias e novos centros de produção afastam o poder econômico das grandes potências já estabelecidas — resultando, portanto, na ascensão e queda das nações”¹⁹. O mecanismo que parece fazer com que um Estado-nação passe de formas liberais para formas mais imperiais de intervenção é a própria força militar e, em particular, a maneira pela qual é empregada. Para o Império Romano, foram as legiões — a instituição de último recurso — que, ao tentarem proteger Roma e seu império por meio de usos cada vez mais autoritários da força coercitiva, contribuíram para seu declínio. Deve-se cuidar para que as ações de nossas “legiões” em defesa do liberalismo não tenham o efeito não intencional de promover justamente o oposto.

Valer-se de nossa primazia tecnológica para buscar soluções para problemas humanos complexos como

esse é confundir o fruto de nosso êxito com sua causa. Não gozamos de poder por causa de nossa tecnologia avançada; gozamos de uma tecnologia avançada por causa do nosso poder.

Em suma, é importante — essencial — que os EUA hoje reconsiderem seu entendimento de poder e seus empregos de força, por pelo menos duas razões. Primeiro, os EUA devem reconhecer, como nação, que esse é, intrinsecamente, um efeito sistêmico²⁰. Bem ou mal (ou talvez uma combinação dos dois) — e, em particular, desde sua ascensão, como “última grande potência”, à hegemonia mundial após a Segunda Guerra Mundial —, as escolhas que os EUA fazem em relação a onde e como intervêm (incluindo onde decide não intervir) não afetam o país apenas, mas todo o sistema mundial²¹. Ter uma compreensão profunda e exata das diferenças entre força e poder é algo essencial para uma liderança global liberal, legítima e instrumentalmente eficaz. Confundir o emprego de força com o poder é uma receita para o declínio acelerado dos EUA como grande potência, com efeitos prejudiciais à estabilidade, segurança e prosperidade mundiais.

Segundo, há algo mais difícil, mas igualmente importante: precisamos levar em conta as implicações de nossos próprios papéis e responsabilidades e de nossas escolhas e ações de política externa em nosso cálculo de poder. Os EUA contribuíram em muito para a atual instabilidade do sistema internacional — apesar dos nobres objetivos e intenções por trás de suas decisões de política externa e empregos da força. A internacionalização de conflitos internos, as operações militares-humanitárias, a contrainsurgência, a democratização e a guerra preventiva: todos esses empregos da força militar norte-americana tiveram efeitos prejudiciais à estabilidade de regimes estatais, equilíbrios étnico-sectários nacionais e estabilidade do sistema internacional em geral. Como nação e potência mundial líder, devemos pensar melhor na qualidade de paz que prometemos por meio de nossos atos de guerra, sejam eles de curta ou longa duração. Precisamos calcular as consequências para o poder que resultarão da paz que obtemos por meio do emprego da força.

Renovação da Grande Estratégia Norte-Americana

Diante de uma terrível crise orçamentária, Forças Armadas esgotadas, aliados relutantes e um público

cujos apetite para o envolvimento em âmbito global vem diminuindo, os EUA enfrentam um emaranhado conjunto de questões críticas. Três se destacam:

- ♦ Como as atuais realidades políticas afetarão a variedade de escolhas estratégicas disponíveis aos formuladores de políticas?
- ♦ Como o governo norte-americano poderá fazer as melhores opções estratégicas possíveis?
- ♦ Que papel desempenhará o atual conjunto de relacionamentos e parcerias regionais dos EUA?

Todas essas são questões políticas. Quando os recursos se tornam escassos, a política em torno de decisões orçamentárias se intensifica. Todas essas também são questões militares. Nas últimas horas das discussões destinadas a evitar a paralisação de fevereiro de 2013, o Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, General Martin Dempsey, sintetizou o aspecto militar das disputas orçamentárias com extrema clareza. “O que querem que suas Forças Armadas façam?”, perguntou, em seu depoimento perante a Câmara de Deputados dos EUA. “Se quiserem que [as Forças Armadas] continuem a fazer o que estão fazendo hoje, não podemos abrir mão de um dólar sequer. Se quiserem que façamos menos que isso, então estamos com vocês e buscaremos uma solução”²². Todas essas são, enfim, questões de grande estratégia; envolvem o cálculo da relação entre meios e amplos fins²³. Nesse plano, o desafio fundamental diante dos EUA pode ser descrito da seguinte forma: após buscar uma grande estratégia engajada mundialmente durante 65 anos — quase um terço dos quais transcorreram sem a existência de uma grande potência rival — finalmente chegou a hora de retrair-se?²⁴ Ou os EUA podem descobrir uma forma de navegar a incerteza ao mesmo tempo que mantêm a primazia norte-americana como potência líder do sistema internacional? Essas perguntas continuarão sendo centrais em nossos debates políticos nos anos por vir.

Os estrategistas precisam pensar em poder, qualquer que seja o fim de seu emprego, em termos relativos, e não absolutos. A chave para seu êxito é sua habilidade de extrair o máximo de suas capacidades, ao contrário de seus adversários. Os estrategistas também precisam entender a diferença entre o poder de vencer batalhas e o poder de vencer guerras. É importante vencer batalhas, mas é preciso que elas contem para a vitória na guerra. Entender quais delas contam não é um exercício puramente intelectual.

Uma renovada grande estratégia norte-americana reconheceria a fraqueza trágica da nação: o orgulho que tem de sua força e tecnologia. Também reconheceria a proximidade dessa fraqueza à virtude nacional: o conjunto de princípios e instituições para conter a força que se mostraram especialmente aptos a gerar prosperidade, força e, com elas, um poder inigualável. Por fim, exorcizaria, ou pelo menos conteria, o fantasma que assombra a intervenção norte-americana, ao retratar a guerra como uma questão de mera força em vez de instrumento da política.

À medida que se preparam para essa luta espiritual, os grandes estrategistas norte-americanos talvez se recordem de que nem todos os fantasmas são “duendes maléficos”*, como temia Hamlet em relação a como seria o fantasma do pai. São, com a mesma frequência, “espíritos sagrados”*, que retornam para lembrar os vivos dos princípios fundamentais e restaurar seu senso de dever. Devemos exorcizar nossos “duendes” ao mesmo tempo que acolhemos os vestígios espirituais dos tempos em que o poder norte-americano prevaleceu mesmo na inexistência de uma força preponderante.

Os grandes desafios e oportunidades diante dos estadistas norte-americanos residem em questões do poder dos EUA. O poder se refere a escolhas: escolhas sobre como gerar força, em diferentes quantidades e qualidades; por conta própria ou em verdadeira parceria com outros. Mais uma vez, refletir sobre a Doutrina Monroe e a abordagem dos EUA em relação ao poder, em contraste com a força, será instrutivo hoje e futuramente. A Doutrina foi elaborada em uma época em que quase todas as colônias latino-americanas da Espanha e de Portugal haviam conquistado a independência. Os EUA, atuando de acordo com a Grã-Bretanha, queria impedir a entrada de alguma potência europeia. Na verdade, foi principalmente por meio da parceria com a Grã-Bretanha que os EUA foram capazes de fazer com que a ameaça dissuasória de Monroe tivesse credibilidade — mediante a presença da força militar britânica. Em suma, o que se constata, na época de Monroe e na própria Doutrina, é uma expressão grandiosa do poder norte-americano (segundo a maioria dos estudiosos do assunto, uma das mais grandiosas na história do país), em um período em que a força norte-americana era

[*Hamlet, de William Shakespeare – Termos extraídos da tradução de Millôr Fernandes — N. do T.]

relativamente anêmica. Esse paradoxo, entre poder e força, oferece aos EUA importantes lições conforme sua capacidade para gerar e manter a força, inevitavelmente, continua em declínio ao mesmo tempo que suas responsabilidades como líder mundial aumentam em número e complexidade. Como nos ensinou Isaac Newton, séculos atrás, o maior determinante da resistência e direção da potência (ou seja, poder) se encontra em como deslocamos a força no tempo. O deslocamento da força, isto é, como nossa nação decide usá-la, e o comportamento por trás de tais empregos, em ações independentes e em

parceria com outros países, é um forte determinante de potência/poder — poder justo e correto, poder legítimo.

A austeridade, em termos da redução de verbas, não priva os cidadãos ou dirigentes eleitos de tomar essas decisões sobre o poder. Apenas uma austeridade autoimposta de “razão e sentimento” poderá privar uma grande nação como os EUA de todas as oportunidades presentes nos “ventos perigosos” de tempos futuros, e que são, inegavelmente, ambíguas e repletas de crises.

Como no passado, o porquê e o modo pelo qual os EUA intervêm serão importantes. ■

O Cel Isaiiah Wilson III foi, anteriormente, Diretor do Programa sobre Política, Políticas Públicas e Estratégia dos EUA na Academia Militar de West Point, assim como diretor fundador do Programa de Grande Estratégia daquela instituição. Possui os títulos de bacharel pela Academia Militar dos EUA (West Point); mestre pela Cornell University, National War College, U.S. Army Command and General Staff College e School of Advanced Studies; e doutor pela Cornell University. É autor de várias publicações, incluindo *Thinking Beyond War*, 2007.

Referências

1. Francis Beer, *Meanings of War and Peace* (College Station: Texas A&M University Press, 2001), p. 6.
2. Joseph Nye, *Soft Power: The Means to Success in World Politics* (New York: Public Affairs, 2004), p. 1-2.
3. Joseph Nye, *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power* (New York: Basic Books, 1990), p. 25-26.
4. *Ibid.*, p. 31, p. 267.
5. *Ibid.*, p. 267.
6. Hannah Arendt, “On Violence”, *Crises of the Republic* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1972), p. 134.
7. Glenn Somerville e Chris Buckley, “China and US Each Claim Gains on Yuan Talks”, Reuters News, 25 May 2010, <http://www.reuters.com/article/idUSTRE64M09Q20100525>.
8. Bruce Bartlett, “How Deficit Hawks Could Derail the Economy”, *Forbes*, 8 Jan. 2010, <http://www.forbes.com/2010/01/07/deficit-great-depression-recovery-opinions-columnists-bruce-bartlett.html>.
9. Os efeitos políticos das ações dos EUA foram objeto de várias análises, incluindo Andrew W. Terrill, *Regional Spillover Effects of the Iraq War*, Strategic Studies Institute, January 6, 2009; e Les Gelb, “Karzai Bests Obama, For Now”, Council on Foreign Relations (May 11, 2010); Joseph Stiglitz e Linda J. Bilmes, *The Three Trillion Dollar War: The True Cost of the Iraq Conflict* (New York: W. W. Norton & Co, 2008).
10. O conhecido uso de suas Forças Armadas, esforços internacionais de democratização, e usos da política econômica em busca dos objetivos nacionais são empregos da força que podem ter afetado o equilíbrio de poder e força dos EUA.
11. Uma análise detalhada da literatura da época de fundação da nação está além dos limites deste breve artigo. Contudo, a obra “O Federalista” (*Federalist Papers*) é um compêndio oficial e definitivo. Fonte utilizada neste artigo: Clinton Rossiter, (org.), Alexander Hamilton, James Madison e John Jay, *The Federalist Papers*, (New York: Penguin Books, 1961).
12. Leslie H. Gelb, *Power Rules: How Common Sense Can Rescue American Foreign Policy* (New York: HarperCollins Publishers, 2009).
13. As obrigações *jus post bellum* (“justiça após a guerra”) estão aumentando e isso vem ocorrendo há duas décadas, conforme demonstrado pelo surgimento de convenções novas, embora não codificadas, que obrigam forças de intervenção estrangeiras a não apenas conduzirem intervenções justas e de maneira justa, como também a permanecerem “após o combate” como força de ocupação a fim de assistir no estabelecimento de uma nova governança social e política — reconstrução do regime. Veja CA Louis V. lasiello, Chaplain Corps, U.S. Navy, “JUS POST BELLUM: The Moral Responsibilities of Victors in War”, *Naval War College Review* 57, no. 3/4 (Summer/Autumn 2004): p. 33-52, <http://www.usnwc.edu/getattachment/022caef3-60c8-4caa-9153-bd08f28387d5/Jus-Post-Bellum--The-Moral-Responsibilities-of-Vic.aspx>.
14. Isaiiah Wilson III, “Dueling Regimes: The Means-Ends Dilemma of Multilateral Intervention Policy”, *World Affairs*, Jan. 2001.
15. Uma definição de “segurança sustentável” compatível com as condições do ambiente operacional do século XXI vai além dos tradicionais conceitos físicos e materiais de segurança, isto é, além de formas de segurança normalmente alcançáveis e sustentáveis exclusivamente por meio do poder militar. O conceito mais amplo de “segurança” da atualidade e respectivas ameaças incluem, entre outras, questões de segurança humana (e o atendimento às necessidades essenciais básicas), segurança cultural, segurança

econômica e segurança ambiental. Uma descrição completa consta de "Promoting Sustainable Security", NDC Occasional Paper No. 12, NATO Defense College, Research Branch, Rome, fev. 2006, e da pesquisa da organização Fund for Peace. Uma definição de "paz viável" consta de Jock Covey, Michael J. Dziedzic, and Leonard R. Hawley, eds., *The Quest for Viable Peace: International Intervention and Strategies for Conflict Transformation* (Washington, DC: United States Institute of Peace Press, 2005).

16. Jason Lyall e Isaiah Wilson III, "Rage Against the Machines: Explaining Outcomes in Counterinsurgency Wars", *International Organization* 63 (Winter 2009): p. 67-106.

17. Tom Shanker, "Warning Against Wars Like Iraq and Afghanistan", *The New York Times*, Feb. 25, 2011.

18. Informações sobre desdobramentos de tropas estão disponíveis em: GlobalSecurity.org, <http://www.globalsecurity.org/military/ops/global-deployments.htm>. Concentrei-me na insuficiência da atual postura da força militar do ponto de vista do "poder terrestre" (Exército dos EUA) por duas razões principais: (1) falta de espaço para discutir as insuficiências das Forças Armadas em geral e (2) a natureza do dilema de segurança do século XXI é um desafio de poder terrestre e dos litorais: temos uma incapacidade

de manter no terreno a força de que precisamos para obtermos uma paz viável e a estabilidade durante toda a intervenção. Essa tarefa é, em grande medida, uma função central do Exército, e, assim, de um ponto de vista militar, uma insuficiência do poder terrestre.

19. Paul Kennedy, *The Rise and Fall of the Great Powers* (New York: Vintage Press, 1989), Introduction.

20. Robert Jervis, *System Effects: Complexity in Political and Social Life* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1998).

21. Immanuel Wallerstein, *The Modern World System: Capitalist Agriculture and the Origins of the European World Economy in the Sixteenth Century* (New York: Academic Press, 1974).

22. Claudette Roulo, "Chairman Outlines Sequestration's Dangers", *American Forces Press Service*, 13 Feb. 2013.

23. John Lewis Gaddis, "What is Grand Strategy?", palestra apresentada em Duke University, 26 Feb. 2009, <http://tiss.sanford.duke.edu/DebatingGrandStrategyDetails.php>.

24. Stephen G. Brooks, G. John Ikenberry, and William C. Wohlforth, "Don't Come Home, America", *International Security* 37, no. 3 (Winter 2012/13): p. 7-51.

Military Review

A Revista Profissional do Exército dos EUA

Cansado de esperar pela próxima edição para ler os artigos da *Military Review*?

Não é preciso mais esperar: a nova seção *MR Spotlight* já está *on-line*!

Ela apresenta um novo artigo a cada duas semanas. Assim, você pode acessar mais informações, com mais frequência.

Leia artigos recentes ou antigos agora:

Acesse <http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/index.asp> ou clique no link "[MR Spotlight](#)".

Contribua com seus comentários!

As páginas oficiais da *Military Review* estão disponíveis nos sites [Facebook](#) e [Twitter](#), para que os leitores possam contribuir com seus comentários sobre o conteúdo e o visual da revista. Também incentivamos o debate profissional sobre todos os artigos publicados na *Military Review*.

"A *Military Review* é um importante fórum de discussão, que ajuda a direcionar o diálogo da nossa profissão."

—Gen Raymond T. Odierno



Sargento do Exército do EUA fornece instrução médica a soldados iraquianos do Batalhão de Inteligência, Vigilância e Reconhecimento, da 4ª Divisão de Exército iraquiano, na instalação do Regimento de Engenheiros de Campanha, 19 Mar 11.

(Sgt Coltin Heller/Exército dos EUA)

Que Lições Aprendemos (ou Reaprendemos) Sobre a Assessoria Militar Após o 11 de Setembro?

Ten Cel Remi Hajjar, Exército dos EUA

Conforme as operações militares no Afeganistão continuarem a diminuir em 2014, as Forças Armadas dos Estados Unidos da América

(EUA) e dos parceiros internacionais precisarão codificar as lições aprendidas sobre assessoria militar desde o 11 de Setembro até o presente, com ênfase especial na

coleta de ensinamentos das duas grandes contrainsurgências no Iraque e no Afeganistão. Um compêndio de lições deve incluir respostas a certas questões essenciais. Quais são as principais lições aprendidas pelas Forças Armadas dos EUA sobre a assessoria desde o 11 de Setembro? Que lições atuais sobre o tema são semelhantes às colhidas de missões de assessoria anteriores? Como devem as Forças Armadas tratar a missão de assessoria após a retirada de tropas do Afeganistão?

O objetivo principal deste artigo é apresentar um conjunto das mais importantes lições sobre a assessoria militar aprendidas no passado e no presente. Essas lições foram obtidas com base em uma comparação de experiências de assessoria históricas e contemporâneas de dezenas de fontes, incluindo artigos de publicações militares, doutrina, capítulos de livros e monografias. Embora meu rodízio como assessor no Iraque, entre 2009 e 2010, tenha sido informativo, busquei pesquisar e analisar uma variedade de fontes sobre o tema com uma postura aberta, visando a identificar os padrões principais que surgissem.

Seria impossível registrar cada ensinamento relevante em um único e breve artigo. Por isso, eu me concentro nas lições aprendidas mais notáveis sobre a assessoria militar contemporânea na época pós-11 de Setembro, com ênfase especial na assessoria de combate no Iraque e no Afeganistão. Algumas das lições aprendidas se aplicam diretamente a assessores individuais, enquanto outros assuntos proporcionam ensinamentos e considerações no nível da organização para as Forças Armadas dos EUA, seus amigos e aliados.

História da Missão de Assessoria Militar dos EUA

Os assessores militares não são um novo fenômeno para as Forças Armadas dos EUA. Na verdade, eles exerceram um papel central na fundação do próprio país, quando um pequeno grupo de assessores militares competentes e dedicados da Prússia, da França e de outros lugares ajudaram as forças do novo Exército Continental [nome do exército norte-americano na Guerra Revolucionária dos EUA — N. do T.] a aumentarem sua capacidade militar e profissionalismo ao lutarem contra a Coroa Britânica por sua liberdade.

Entre eles destacam-se pessoas notáveis como o oficial prussiano Friedrich Wilhelm von Steuben, que elaborou os primeiros manuais de armas,

procedimentos militares e outros produtos de adestramento para inculcar disciplina e ordem no novo Exército Continental. No final, os esforços de assessores como Von Steuben ajudaram a incipiente nação norte-americana a lutar com sucesso e conquistar sua independência¹.

A história relativamente breve dos EUA inclui um significativo envolvimento no patrocínio de várias missões de assessoria de grande e pequena escala para seus próprios objetivos estratégicos. Algumas das razões para essa assessoria incluem “modernização, construção nacional, penetração ou propósitos econômicos, considerações ideológicas e contrainsurgência”².

Entre os exemplos mais notáveis, assessores norte-americanos foram incumbidos de trabalhar junto aos líderes militares sobreviventes no Japão e na Alemanha, após a Segunda Guerra Mundial, para estabilizar as sociedades daquelas nações devastadas pelo conflito e, em seguida, ajudar a reconstruir suas forças militares com a dimensão apropriada para a defesa nacional pós-guerra. A natureza dessas relações de assessoria refletiu o ambiente pós-Hitler na Alemanha e o cenário pós-bomba atômica no Japão, respectivamente. Ambos os casos exigiram uma estreita relação entre os assessores e Unidades militares norte-americanas e as Forças Armadas alemãs e japonesas por um período prolongado. Não por acaso, as estreitas relações de trabalho que se desenvolveram entre os assessores norte-americanos e seus parceiros estrangeiros, aliadas ao estabelecimento subsequente de bases militares na Alemanha e no Japão, conferiram vantagens regionais e estratégicas fundamentais aos EUA.

Em outro exemplo, um contingente de assessores americanos que atuou junto às forças militares da Coreia do Sul durante a Guerra da Coreia proporcionou vantagens significativas contra a Coreia do Norte, obrigando-a a cessar sua agressão³. Além disso, o êxito dos assessores norte-americanos levou ao estabelecimento de uma presença militar norte-americana no Sul, que tem facilitado a missão de assessoria desde a guerra até o presente.

Essa missão de assessoria, em particular, não apenas contribuiu para uma melhoria drástica nas capacidades da força de segurança sul-coreana no longo prazo, mas também permitiu que as Unidades dos EUA e da Coreia do Sul se adestrassem e se preparassem conjuntamente. Assim, o apoio de assessoria reforçou o

comprometimento duradouro dos EUA de ficar ao lado de seu aliado sul-coreano em seu conflito ainda não resolvido com o Norte.

Em outro caso de apoio de assessoria norte-americana a um aliado, a entrada preliminar dos EUA na Guerra do Vietnã começou com um desdobramento secreto de assessores das Forças Especiais, para trabalharem com as forças militares do Vietnã do Sul. Depois que os EUA entraram oficialmente na guerra, com o envio de uma grande força regular para o Vietnã, a missão de assessoria cresceu em tamanho e alcance, ultrapassando a capacidade das Forças Especiais. Isso levou a um grande uso de forças regulares em um papel de assessoria⁴. Uma consequência foi o fato de que, ao se retirarem do Vietnã, as Forças Armadas dos EUA haviam adquirido grande experiência institucional e uma ampla gama de lições e habilidades pertinentes a essa área. No entanto, por várias razões — incluindo alguns entendimentos equivocados e, em certos casos, uma resistência total por parte das Forças Armadas dos EUA, focadas no combate, em relação à missão de assessoria não convencional e de cunho

mais ligado a aspectos sociais e culturais —, o Exército não internalizou nem preservou as lições desse âmbito, obtidas no Vietnã. Por consequência, à medida que ele foi se distanciando da lembrança da experiência no Vietnã e voltando sua atenção à ameaça representada por forças regulares comunistas de larga escala, no contexto da Guerra Fria, o Exército foi se esquecendo, gradativamente, de muitas das difíceis lições obtidas nesse campo (apesar da condução de algumas missões convencionais de assessoria de pequena escala após o Vietnã)⁵.

De qualquer forma, enquanto as forças regulares dos EUA foram, aos poucos, pondo de lado a missão de assessoria, as Forças Especiais do Exército adotaram, plenamente, a missão não convencional de assessoria como um de seus papéis centrais. Assim, após a Guerra do Vietnã, as Forças Especiais aprimoraram suas capacidades nessa área e enviaram assessores a várias regiões por todo o mundo — embora, tipicamente, em equipes muito menores —, ao passo que o Exército regular perdeu, de modo geral, sua capacidade de assessoria até os conflitos no Afeganistão e no Iraque, após o 11 de Setembro.



Capitão do Exército dos EUA, integrante da equipe de transição militar, assiste a *briefing* apresentado por um oficial do Exército iraquiano aos seus soldados antes de formarem um comboio, nos arredores de Rawah, no Iraque, 20 Nov 06.

(Sgt Clinton Wood/Exército dos EUA)

Lições Relevantes das Guerras da Coreia e do Vietnã até o Presente

Uma análise das experiências de assessoria passadas das Forças Armadas dos EUA proporciona observações e lições essenciais, que são coerentes com as lições contemporâneas sobre o tema oferecidas neste artigo⁶. Apesar de algumas diferenças entre o passado e o presente, muitas das constatações oriundas das missões de assessoria conduzidas nas Guerras do Vietnã e da Coreia continuam sendo válidas e relevantes na atualidade. Elas incluem a importância de estabelecer relacionamentos com parceiros internacionais; a necessidade de recorrer a várias habilidades pertinentes, incluindo a proficiência no combate; a exigência de consideráveis habilidades interculturais e diplomáticas; o valor dos conhecimentos especializados militares relevantes; a importância de dar o exemplo (dos limites morais apropriados aos procedimentos militares corretos); e a necessidade de adaptabilidade e flexibilidade (para ajustar-se a condições singulares, ambíguas e mutáveis).

...o surgimento da televisão, com seu alcance mundial, mudou radicalmente o ambiente político em que se conduzia a guerra...

Um dos primeiros obstáculos que os assessores norte-americanos tiveram de superar na época das Guerras da Coreia do Vietnã foi o fato de as Unidades militares regulares desvalorizarem as missões de assessoria. As organizações militares convencionais dos EUA, muitas vezes, entenderam mal e tenderam a marginalizar a missão não convencional de assessoria, com a crença de que era uma atividade ligada a aspectos sociais e culturais, de utilidade questionável em comparação com as tradicionais operações de combate convencional.

Além do desafio de superar o ceticismo e da falta de apoio das Unidades norte-americanas, os assessores tinham de fazer estressantes malabarismos interculturais com seus parceiros estrangeiros. Tinham de entender,

simultaneamente, as diferentes culturas e objetivos das Unidades militares dos parceiros — e tentar alinhá-los com os dos EUA.

Os assessores bem-sucedidos equilibraram, efetivamente, esses diversos interesses ao adotarem uma abordagem paciente, tolerante e diplomática para com os parceiros. Em contrapartida, os assessores malsucedidos incluíram os que não conseguiram refrear o estilo dominante de assumir o controle que normalmente usavam com as tropas norte-americanas. Além disso, alguns assessores tiveram problemas por terem a expectativa de que seus parceiros sul-coreanos ou sul-vietnamitas fossem espelhar os procedimentos ou alcançar os padrões de desempenho dos EUA, o que se mostrou uma abordagem irracional e ineficaz de assessoria, considerando as circunstâncias. Em outras ocasiões, os assessores tentaram, de forma indevida, dar ordens aos seus parceiros, embora não possuíssem a autoridade de comando para fazê-lo.

A incapacidade ou a falta de vontade de alguns assessores de mudar essas abordagens reduzia sua efetividade, ou pior, provocava hostilidade. Em alguns casos extremos, os parceiros sul-coreanos abandonaram propositalmente os assessores norte-americanos mais odiados nos campos de batalha durante a guerra, o que mostra como a falta de habilidades interculturais de alguns assessores reduziu sua chance de sobrevivência em situações de combate⁷.

Além disso, é útil comparar o impacto de novas tecnologias na assessoria realizada em épocas anteriores com a de tempos contemporâneos. A introdução de novas tecnologias parece ter tido efeitos semelhantes nas missões de assessoria dos EUA ao longo do tempo. Por exemplo, durante a Guerra do Vietnã, pela primeira vez na história, os cidadãos norte-americanos assistiram a notícias (ainda que “filtradas”) sobre o conflito na televisão, enquanto um número muito pequeno de cidadãos vietnamitas teve esse mesmo tipo de acesso tecnológico para poder acompanhar o desenrolar dos acontecimentos em seu próprio país. Embora a divulgação de informações por intermédio da tecnologia fosse bem mais lenta que na atualidade, o surgimento da televisão, com seu alcance mundial, mudou radicalmente o ambiente político em que se conduzia a guerra, o que complicou a missão de assessoria.

Da mesma forma, mas com um impacto muito mais drástico e rápido em escala mundial do que o

vivenciado por assessores de épocas anteriores, a atual difusão de informações quase em tempo real da área de operações tem tido efeitos de grande alcance na missão de assessoria, com implicações de vida e morte para os que a conduzem. Por exemplo, logo depois da circulação mundial de notícias sobre exemplares do Alcorão sendo queimados junto com o lixo em uma base militar norte-americana no Afeganistão, em 2012, milhares de afegãos foram para as ruas e protestaram por todo o país, resultando em prejuízos, violência e várias mortes — inclusive a de alguns assessores que não tinham nenhum envolvimento pessoal no incidente⁸.

Por último, focos de resistência organizacional contrários à mudança dentro das Forças Armadas regulares dos EUA muitas vezes marginalizaram e limitaram o investimento em capacidades não convencionais — incluindo a assessoria — ou em qualquer coisa que se desviasse das tradicionais capacidades de combate. Contudo, durante períodos de conflito, as demandas do mundo real têm, frequentemente, superado esse tipo de resistência com o tempo e gerado o crescimento de capacidades não convencionais, incluindo uma necessidade crescente de assessores, bem como capacidades não combatentes, necessárias para a condução de operações de estabilização e execução de tarefas de construção da paz⁹. A atual situação mundial — com a eclosão de conflitos por toda a África, Oriente Médio, Ásia, Europa e outras partes do mundo — fornece indícios suficientes de que a necessidade para tais capacidades não convencionais (incluindo a assessoria) não diminuirá no futuro próximo. Pelo contrário, eventos mundiais sugerem que as forças militares regulares precisarão cultivar uma ampla gama de habilidades de assessoria.

Principais Lições Aprendidas ou Reaprendidas sobre a Assessoria após o 11 de Setembro

Várias importantes lições aprendidas (ou reaprendidas) surgiram a partir do nosso envolvimento no Iraque e no Afeganistão, após os atentados de 11 de Setembro. Incluem a necessidade de os assessores forjarem fortes relacionamentos com seus parceiros e seus intérpretes/tradutores e aprenderem e se adaptarem à missão de assessoria militar, além de outros ensinamentos importantes que se seguem nesta seção.

O estabelecimento de bons relacionamentos com os parceiros estrangeiros é o aspecto mais importante



Sargento do Exército dos EUA, integrante da Equipe Móvel de Instrução da Missão de Adestramento da OTAN no Afeganistão, recebe presente de agradecimento de um oficial do Exército Nacional afegão durante uma cerimônia de transição em Camp Phoenix, no Afeganistão, 17 Abr 13.

(Cb Jean-Philippe Marquis, do Canadá)

da missão de assessoria. O atributo que aparece com mais frequência nos documentos históricos e contemporâneos sobre assessoria militar analisados é a necessidade de que os assessores desenvolvam bons relacionamentos de trabalho com seus parceiros estrangeiros¹⁰. Para ter êxito na missão, a capacidade do assessor de efetivamente influenciar, aconselhar, ensinar, atuar como mentor, orientar, servir de exemplo e conduzir outras ações que apoiem a missão depende do estabelecimento de uma boa conexão, da confiança e de uma relação de trabalho positiva com o parceiro estrangeiro.

O método mais importante para desenvolver um relacionamento produtivo é criar uma forte ligação pessoal, e tal relacionamento resulta do esforço em aprender sobre as características pessoais e idiossincrasias dos parceiros. Advém, ainda, de buscar mais conhecimentos sobre o contexto geral em que estes atuam e, em seguida, aplicar uma variedade de técnicas relevantes para aproveitar esse entendimento a fim de gerar a confiança mútua e um forte vínculo.

As abordagens apresentadas adiante (incluindo métodos a serem evitados) apoiam a criação de um bom relacionamento para promover a missão de assessoria:

- ◆ Evitar portar-se de maneira ofensiva no exterior, como no estereótipo do “norte-americano presunçoso”. Essa abordagem está fadada ao fracasso. Inclui

ser impaciente, ameaçador, controlador, arrogante e tacanho; exibir um estilo “do meu jeito ou nada feito”; e demonstrar um nacionalismo exagerado em relação aos EUA¹¹. Tal abordagem fracassará.

- ◆ Obter competência intercultural para ajudar a estabelecer relacionamentos com os parceiros estrangeiros e melhorar a sobrevivência da equipe de assessoria¹².

- ◆ Adquirir competência específica sobre a cultura do parceiro e do contexto cultural em que ele pensa e age. Para ter êxito, os assessores precisam aprender conhecimentos relevantes e detalhados sobre seu parceiro, sobre a organização dele e sobre a nação anfitriã e sua região¹³.

- ◆ Aceitar a hospitalidade do parceiro e valer-se do poder das interações sociais informais para cultivar relacionamentos.

- ◆ Usar o humor, sabendo rir e debochar de si mesmo, para estabelecer uma conexão com os parceiros.

- ◆ Tratar de assuntos delicados de maneira sensata, ao interagir com os parceiros. Apesar das advertências existentes na doutrina e no treinamento de assessores quanto a dever-se evitar assuntos tabus (política, religião, etc.), às vezes, conversas francas, mas particulares, sobre esses assuntos ajudam a forjar laços. No entanto, é essencial saber identificar o momento e o ambiente apropriados para essas conversas¹⁴.

- ◆ Servir como um exemplo, por meio de uma presença profissional contínua¹⁵.

- ◆ Desenvolver relações com os parceiros, mas evitar identificar-se demais com eles ou assimilar a cultura estrangeira¹⁶.

- ◆ Praticar a “flexibilidade cultural”: os assessores precisam, muitas vezes, sair de sua “zonas de conforto” e tolerar ou participar de eventos incomuns ou culturalmente desafiadores, para criar vínculos com seus parceiros (ex.: provar comidas diferentes, deixar que o parceiro segure sua mão, entender que ele talvez puna suas tropas de forma severa, etc.).

- ◆ Manobrar com cuidado em casos em que a flexibilidade cultural ultrapasse os limites aceitáveis. Às vezes, os assessores precisam abster-se, delicadamente, de participar de certos eventos (ex.: que ultrapassem limites morais). Além disso, talvez precisem tentar influenciar os parceiros no sentido de abandonarem certas ações — sem desrespeitá-los¹⁷.

- ◆ Permanecer firme sem ser controlador ou demasiadamente diplomático. Os assessores fortes,



respeitosos e cordiais conquistam o respeito dos seus parceiros.

- ◆ Realizar uma análise custo-benefício sobre a assunção de riscos físicos e culturais relacionados com a missão que ajudem a estabelecer uma conexão com os parceiros e apoiem a missão. Por exemplo, às vezes, os assessores precisam trabalhar muito para obter permissão para morar nas bases dos anfitriões, viajar nos veículos deles (ou, no mínimo, viajar frequentemente em comboios com eles), relaxar os padrões militares de aparência (ex.: às vezes, os assessores das Forças Especiais dos EUA deixam a barba crescer ou usam distintivos que lhes foram dados por seus parceiros) e assim por diante¹⁸.

Os intérpretes/tradutores são intermediários culturais essenciais. Uma segunda importante lição aprendida após o 11 de Setembro é a necessidade de que os assessores trabalhem efetivamente com seus intérpretes/tradutores. Durante os conflitos no Iraque e no Afeganistão, apenas um pequeno número de assessores falava o idioma dos parceiros com um grau de proficiência básico ou trabalhava com parceiros que falavam inglês bem o suficiente para evitar mal-entendidos. Assim, a grande maioria dos



Sargento do Exército dos EUA, chefe de viaturas da equipe *Spartan 3*, discute formas diferentes de posicionar tropas com um oficial do Exército Nacional afegão para manter um fluxo de trânsito adequado em uma estrada movimentada. A equipe *Spartan 3* prestou assessoria de combate em mais de 50 postos de controle em cinco distritos policiais em Cabul.

(Sgt. Chris Fahey/Marinha dos EUA)

assessores norte-americanos teve de usar intérpretes/tradutores, muitos dos quais não contavam com o vocabulário e os conhecimentos necessários sobre as duas culturas para oferecer uma tradução além do nível básico. Isso representava um problema especial porque, sem uma comunicação efetiva, as missões de assessoria estão fadadas ao fracasso. Portanto, os assessores que obtiveram sucesso desenvolveram habilidades especiais para efetivamente liderar, estabelecer um bom relacionamento com seus intérpretes/tradutores e tirar o máximo proveito de seus talentos.

Vários fatores colaboraram para o desenvolvimento de bons relacionamentos entre os assessores e seus intérpretes/tradutores, incluindo o conhecimento das diversas origens dos atores envolvidos nas sessões de assessoria (intérpretes/tradutores, parceiros e os próprios assessores), a sensibilidade

com respeito às nuances culturais dentro das diferentes regiões e organizações dos parceiros e a familiaridade com o vocabulário especializado do assunto militar relevante para uma missão de assessoria específica. Em certos casos, importantes termos técnicos empregados pelas Forças Armadas dos EUA não existiam no idioma estrangeiro em questão; assim, os intérpretes/tradutores tiveram de cunhar novas expressões com explicações, para que os parceiros entendessem.

Além disso, é preciso que um assessor saiba o histórico profissional de seu intérprete/tradutor. Trata-se de um especialista militar instruído em uma escola de idiomas das Forças Armadas ou de um civil local contratado como terceirizado? É preciso, ainda, conhecer o grau de proficiência de seu intérprete, conforme avaliado em exames das Forças Armadas dos EUA. Essas questões, além de uma série de outros fatores e circunstâncias, influenciam a forma pela qual os assessores estabelecem parcerias com seus intérpretes/tradutores, para desempenhar seu trabalho¹⁹.

É fundamental que eles criem vínculos e relacionamentos de confiança com seus intérpretes/tradutores, uma vez que estes desempenham o papel essencial de intermediário cultural entre os assessores e seus parceiros durante a missão²⁰. Uma relação produtiva com o intérprete/tradutor é um pré-requisito para formar relacionamentos efetivos com os parceiros. Os preceitos adiante servem de base à criação de bons relacionamentos entre assessores e intérpretes/tradutores, em apoio à missão de assessoria:

- ◆ Os assessores precisam escolher cuidadosamente e contratar intérpretes/tradutores adequados. Os candidatos selecionados já devem possuir, ou mostrar-se dispostos a adquirir, suficientes habilidades interculturais e linguísticas, bem como demonstrar a capacidade de aprender a atuar em um contexto militar.
- ◆ Os assessores precisam desenvolver fortes relacionamentos com os intérpretes/tradutores por meio de interações tanto em situações informais quanto profissionais.
- ◆ Os intérpretes/tradutores precisam orientar os assessores sobre detalhes culturais importantes e ensinar-lhes as expressões e regras básicas de etiqueta relevantes para a missão (ex.: as palavras utilizadas para apresentar e cumprimentar alguém).

- ◆ Os assessores precisam verificar se o perfil cultural dos intérpretes/tradutores (incluindo uma postura aberta e sem preconceitos para com os parceiros) e suas habilidades linguísticas são adequadas às exigências da missão específica.

- ◆ Os assessores precisam influenciar os intérpretes/tradutores, de modo que atuem como parte integrante da equipe de assessoria, sem assumirem um papel dominante ou de liderança. É necessário buscar o equilíbrio certo, de maneira a não relegar os intérpretes/tradutores aos bastidores, mas evitando, ao mesmo tempo, que aqueles que tenham uma forte personalidade acabem por dominar a discussão.

- ◆ Os assessores precisam liderar os intérpretes/tradutores de maneira efetiva além dos limites da missão de assessoria com os parceiros, incluindo interações saudáveis com outros intérpretes/tradutores e integrantes das Unidades norte-americanas.

- ◆ Os assessores precisam preparar-se de antemão e de forma cuidadosa e contínua com seus

intérpretes/tradutores para as sessões e reuniões de assessoria com os parceiros.

- ◆ Os assessores precisam utilizar as técnicas corretas para trabalhar com intérpretes/tradutores durante as interações com parceiros: devem evitar o uso de siglas, de um vocabulário extremamente técnico e de falas prolongadas sem pausa²¹.

As Forças regulares devem se adaptar à missão não convencional de assessoria militar. Desde o Vietnã, o papel de assessoria havia sido conduzido pelas Forças Especiais²². No entanto, os conflitos pós-11 de Setembro, no Iraque e no Afeganistão, salientaram a grande necessidade de assessores, levando as forças regulares dos EUA a assumir um papel maior nessa área. Um resultado foi o fato de que muitos desses assessores contemporâneos se viram diante de um dilema, ao conduzirem a missão não convencional ao mesmo tempo que atuavam dentro do ambiente militar convencional, por vezes rígido e inflexível.

Existem algumas diferenças marcantes entre a abordagem das Forças Especiais, que são menores e



Militares do Exército dos EUA conversam com um estudante da polícia fronteiriça afegã com a assistência de um intérprete em um posto de controle perto de Waza Khwa, no Afeganistão, 14 Dez 09. O estudante participava em um curso de desenvolvimento de liderança de três semanas.

(Sgt Dallas Edwards/Força Aérea dos EUA)

mais ágeis, e a das forças regulares, mais pesadas. Os assessores das Forças Especiais tendem a beneficiar-se da flexibilidade e adaptabilidade, essenciais para a missão, e dos conhecimentos e lições de uma organização acostumada a conduzir a missão não convencional de assessoria há várias décadas. Em contrapartida, os assessores da força regular, com frequência, enfrentam as dificuldades iniciais de servir em uma organização com menos experiência e prática nesse campo. Em consequência, os assessores das forças regulares às vezes sofrem de um modo de ação inflexível²³.

Há algumas questões e problemas para os quais os assessores combatentes de comandos regulares devem estar preparados. Por exemplo, seus superiores e as políticas adotadas lhes permitirão adaptar-se de maneira não convencional às circunstâncias, a fim de melhor cumprir a missão? Terão permissão para morar nas bases dos parceiros, viajar nos veículos deles e visitar-lhes frequentemente nas zonas de combate? Ou serão obrigados a seguir, de forma rígida, todas as regras de comboio, mesmo que isso reduza o tempo de interação com eles? Estarão autorizados a alterar sua aparência, desviando-se dos padrões militares, enquanto trabalharem com os parceiros (ex.: deixar a barba crescer no Afeganistão ou fazer pequenas modificações no uniforme, como usar um distintivo dado pelo parceiro)?²⁴

Essas são questões importantes, pois as condições de combate exigem que o Exército encontre um ponto de equilíbrio delicado e essencial. Por um lado, a Força precisa garantir a segurança, a proteção e o cumprimento de importantes padrões militares. Por outro, precisa conceder certa autonomia aos assessores, permitindo algumas ações não convencionais benéficas, para que eles possam criar uma relação de camaradagem e confiança com os parceiros.

Superar a noção de que a assessoria militar é uma missão secundária. Apesar de alguns líderes políticos e militares de alto escalão defenderem a enorme importância da missão de assessoria, como o ex-Secretário de Defesa Robert Gates, as reações dentro da organização são diversas e contraditórias²⁵. Alguns comandantes a valorizam e apoiam verdadeiramente, enquanto outras Unidades e líderes a marginalizam, resistindo-lhe de maneira tácita e mostrando forte preferência pela ênfase nas operações de combate convencionais, à custa das atividades não convencionais²⁶.

Em consequência, muitos militares demonstram grande relutância a servir como assessores. Essa postura decorre da incerteza, por não saberem se atuar nessa área prejudicará ou não suas carreiras. Há uma grande preocupação de que atuar na função de assessor convencional reduzirá a chance de uma promoção, em comparação a companheiros que sirvam em cargos mais tradicionais e mais compensadores burocraticamente — especialmente, cargos de comando²⁷.

Essa incerteza é exacerbada pela incoerência do processo de seleção de assessores que, muitas vezes, parece apoiar a ideia de que o Exército dos EUA trata a assessoria como uma missão de importância secundária. Não obstante, em alguns casos, o Exército solicita e seleciona voluntários com históricos de desempenho fortes e relevantes, particularmente no caso de oficiais superiores designados como assessores e chefes de equipes de assessoria. O uso incipiente de uma lista centralizada para a seleção de assessores de escalões mais elevados representa um passo na direção certa para a Força, contanto que os resultados das futuras comissões de promoção demonstrem que, de fato, os que exerceram funções de assessoria se saem comparativamente bem.

Em outros casos, o Exército designa, de forma aleatória e involuntária, militares como assessores, sem levar em consideração sua formação, motivação para a missão, disposição (personalidade) e potencial para assessorar bem. Isso parece ocorrer com mais frequência no caso da designação de oficiais subalternos e de graduados para funções de assessoria. Além disso, parece, às vezes, que o Exército emprega Unidades de assessoria como um “depósito” para militares problemáticos ou de desempenho insatisfatório²⁸.

A abordagem inconsistente do Exército quanto ao processo de seleção nessa área talvez advenha da premissa problemática de que qualquer um possa assessorar. A maioria dos assessores mais experientes considera isso uma falácia nociva, na qual alguns oficiais de mais alto escalão ainda acreditam. Assim, o Exército parece ambivalente com respeito à missão de assessoria, com declarações públicas de apoio à missão por parte de autoridades militares e políticas do nível estratégico, mas com diferentes graus de apoio no terreno.

A resolução de alguns desses problemas, para corrigir a tendência de enxergar a assessoria militar como uma missão de importância secundária, exigirá maior

comprometimento organizacional — refletido no foco, na motivação, na alocação de recursos, em medidas concretas para cultivar e manter a competência nesse campo e, enfim, na conquista de maior aceitação dentro da organização.

Outros impactos na Missão de Assessoria Militar Contemporânea

A missão de assessoria militar dos EUA se caracteriza por várias outras condições, que requerem que os assessores empreguem outras habilidades relevantes. A seguir, são relacionadas algumas dessas outras importantes lições aprendidas:

Experiência no assunto é essencial para a missão de assessoria. Os assessores enviados em apoio a uma determinada área de especialização ou conjunto de habilidades precisam contar com essas habilidades ou estar aptos a obter os serviços de especialistas. Entre as áreas de especialização tipicamente necessárias estão várias especialidades militares e policiais; competências técnicas e organizacionais combatentes e não combatentes; e conhecimentos especializados sobre liderança ou instrução institucional para diferentes cargos e funções (ex.: como servir como um sargento)²⁹.

Os assessores precisam saber utilizar, trabalhar e lidar com outras entidades influentes no terreno. Elas incluem Unidades militares dos EUA e de parceiros da coalizão, a mídia, organizações não governamentais e várias outras instituições que atuam no ambiente operacional do assessor³⁰.

Oferecer recursos e vantagens pode beneficiar a missão de assessoria. Os assessores fornecem informações, Inteligência, verbas e outros recursos desejados em apoio à missão — contanto que isso não crie uma dependência excessiva ou coíba o desenvolvimento do parceiro³¹.

A tecnologia da era da informação pode beneficiar ou prejudicar a missão de assessoria. Os assessores devem empregar novas tecnologias que sejam adequadas para fortalecer a missão, sem, contudo, esperar que seus parceiros as usem da forma empregada pelo Exército e demais Forças Singulares dos EUA (ex.: o uso, às vezes exagerado, de apresentações de PowerPoint nas Forças Armadas dos EUA).

Considerações especiais são necessárias para o desdobramento de mulheres no papel de assessoria. Mulheres podem ser assessoras muito efetivas, mas

as Unidades de assessoria devem, primeiro, conduzir uma análise cuidadosa da situação (como, por exemplo, determinar se o parceiro está disposto a interagir com mulheres e entender as normas culturais e de gênero do país) antes de designá-las para tal função³². Algumas circunstâncias fazem com que seja imprudente empregar mulheres como assessoras³³.

Como Definir o Sucesso da Assessoria Militar

Um problema da missão é a dificuldade que os assessores têm em definir o sucesso. A ambiguidade e o caráter de longo prazo da missão não convencional, aliados a certa confusão sobre a natureza geral da assessoria, agravam os desafios para formular indicadores que realmente avaliem os resultados³⁴. Em consequência, os assessores se valem de diferentes métodos atualmente. A seguir, são relacionados alguns métodos observados com frequência, o que mostra que parecem ser úteis para medir o sucesso da missão.

Um teste informal se resume à seguinte questão: “Isto é bom o suficiente para o padrão iraquiano (ou afegão)?”³⁵ Essa abordagem informal — embora alguns talvez a considerem insensível ou presunçosa e etnocêntrica — mostra, na verdade, uma mentalidade aberta, tolerância, flexibilidade, capacidade de entender a perspectiva do outro e um conhecimento geral da situação. Promove o entendimento de quais padrões de desempenho são apropriados para um dado parceiro e uma força de segurança estrangeira, com base em suas próprias características culturais.

Uma segunda abordagem envolve assessores que definem o êxito como um trabalho tão bem feito que torne sua presença desnecessária, ou seja: “Ajudaram seus parceiros a alcançar um nível de competência profissional e autonomia a ponto de não precisarem mais de assessoria?” Este segundo método para definir o sucesso aparece, frequentemente, quando os assessores trabalham com parceiros da nação-anfitriã sob a pressão do prazo de uma retirada iminente das Forças militares dos EUA ou da coalizão, como nas últimas fases no Iraque e no Afeganistão.

Uma terceira abordagem define sucesso ao mensurar a força das amizades e relacionamentos estabelecidos. Evidentemente, esse é um indicador intangível de cumprimento de uma missão que, muitas vezes, não apresenta sinais visíveis, concretos e objetivos de progresso.

Não obstante, além de tentar aplicar os tradicionais (e, às vezes, obsessivos) indicadores objetivos, precisos e quantitativos (ex.: número de militares estrangeiros adestrados ou quantidade de equipamentos e armas distribuídos), os assessores contemporâneos se apoiam, com frequência, em critérios subjetivos e qualitativos — os quais, às vezes, se encaixam melhor na natureza nebulosa e não convencional da missão de assessoria militar³⁶. Finalmente, o êxito só pode ser confirmado com o tempo e com a força de uma conexão contínua entre o assessor e o parceiro, após o término de uma dada missão. Portanto, talvez sejam necessários anos para que os sinais do sucesso se tornem evidentes.

Conclusão

Constatamos que muitas das lições sobre a assessoria extraídas de conflitos anteriores continuam a ser válidas atualmente, embora a era da informação e outros avanços contemporâneos tenham criado novas complexidades para o desempenho dessa missão essencial. Conforme ilustrado pelas experiências históricas e contemporâneas discutidas neste artigo, os assessores militares necessitam de uma gama de habilidades sofisticadas — com certeza, o conceito de “pentatleta” se aplica aos assessores militares bem-sucedidos³⁷.

Precisam transpor um grande número de pontes culturais a fim de estabelecer relações de confiança com diversas pessoas (incluindo parceiros e intérpretes/tradutores), para que possam ter êxito em sua missão complexa e não convencional. As habilidades essenciais de assessoria incluem competência no combate, conhecimentos especializados em uma dada área, liderança (especialmente as ferramentas mais ligadas a aspectos sociais, como a influência e a persuasão), flexibilidade cognitiva, diplomacia, agilidade, capacidade de aprender e adaptar-se rapidamente no trabalho e, especialmente, competência intercultural³⁸.

O futuro da assessoria militar. À medida que se retiram do Afeganistão, as Forças Armadas dos EUA agora enfrentam a questão do que ocorrerá com esse tipo de

missão, capacidades relacionadas e riqueza de experiências acumuladas ao longo de mais de uma década de conflito, em que assessores exerceram um papel fundamental.

Uma previsão é que, após as Forças Armadas dos EUA saírem do Afeganistão, a força militar regular gradualmente deixará de lado a missão de assessoria. A história parece indicar que esse será o resultado mais provável. Depois da Guerra do Vietnã, a força militar convencional esqueceu-se de muitas das lições e habilidades de assessoria adquiridas, passando a responsabilizar-se por essa área de volta para as Forças Especiais dos EUA. Da mesma forma, a ambivalência da força regular com respeito à assessoria, incluindo certa resistência institucional a conduzir esse tipo de missão, talvez contribua para a dissolução gradual da missão dentro das forças regulares, conforme diminui a demanda por assessores convencionais no terreno. Finalmente, em virtude da redução em curso das tropas norte-americanas, haverá, sem dúvida, um forte ímpeto institucional para que as forças regulares retomem seu antigo foco no treinamento para papéis tradicionais de combate. Assim, a força regular talvez, progressivamente, deixe de lado a missão não convencional de assessoria³⁹.

No entanto, uma segunda possibilidade futura para a assessoria poderia envolver a manutenção do foco e treinamento da força regular nessa área após as



Sargento do Exército dos EUA, que atuava como assessor para questões relativas ao Estado de Direito junto à Equipe de Assessoria do Distrito de Imame Sahib, orienta um policial afegão durante uma sessão de instrução, 18 Dez 11.

(Sgt Christopher Klutts/Exército dos EUA)

tropas saírem do Afeganistão. Na previsão ideal para o futuro da assessoria, o Exército faria um pequeno investimento na preservação dessa capacidade dentro da força regular, por meio da criação de um centro de adestramento de assessores. O centro idealizado permaneceria intacto e provido de recursos no longo prazo, servindo como um núcleo destinado a preservar as capacidades de assessoria e talvez aumentar sua relevância, ao concentrar-se no desenvolvimento de habilidades pertinentes a mais regiões do mundo e ao oferecer um forte programa de assessoria geral como parte do adestramento⁴⁰. Esse centro serviria às Forças Armadas dos EUA não apenas ao continuar o legado de instrução de assessores, mas também ao ampliar os esforços do Exército de prover recursos e manter novas iniciativas de treinamento e instrução cultural, podendo incluir o apoio a centros culturais já estabelecidos e relevantes em todas as Forças. Uma iniciativa como essa ampliaria o foco cultural do ensino profissional militar, promoveria um treinamento mais realista em relação à interação com culturas estrangeiras durante exercícios de campanha e serviria para outros avanços úteis relacionados⁴¹. Devido à natureza complexa do mutável ambiente de segurança global, o Exército dos EUA deve adotar esta segunda alternativa para criar um forte foco de longo prazo na missão de assessoria.

A assessoria militar e a próxima guerra.

Considerando o fato de que nem os especialistas mais renomados serão capazes de gerar previsões exatas sobre guerras futuras, uma ampla preparação constitui uma excelente estratégia para que as forças dos EUA

possam enfrentar conflitos futuros. Vários acontecimentos mundiais poderiam desencadear o próximo conflito, incluindo guerras civis e o colapso de regimes no Oriente Médio (com importantes implicações com respeito às reservas petrolíferas); a ampliação de redes terroristas no sudeste ou sudoeste da Ásia; a violência e a instabilidade vinculadas à terrível escassez de água e comida na África; os efeitos desestabilizadores da difundida indústria de drogas no México e nas Américas Central e do Sul; ou, até a ocorrência de um desastre nos EUA que exija o auxílio humanitário combinado com operações de segurança.

Quando os EUA entrarem na próxima guerra, suas Forças Armadas precisarão não apenas de militares sofisticados e versáteis, mas também de uma forte equipe de assessores militares efetivos. O cultivo de um poderoso e complexo conjunto de habilidades — de combate, liderança, competência intercultural, diplomacia, flexibilidade, forte caráter moral e ético, conhecimentos técnicos militares, entre outras —, aliado à competência na área de assessoria, preparará melhor as Forças Armadas dos EUA para o próximo grande conflito.

Institucionalizar um foco na assessoria militar, incluindo a criação de um centro efetivo de adestramento de assessores, ao mesmo tempo que se mantém os programas relevantes de treinamento em habilidades das áreas culturais e sociais (como centros culturais, formação e instrução cultural e outras iniciativas úteis relacionadas), ajudará as Forças Armadas a permanecerem equilibradas e bem preparadas para as multifacetadas contingências futuras. ■

O Ten Cel Remi Hajjar, Exército dos EUA, é professor do Departamento de Ciências Comportamentais e de Liderança na Academia Militar dos EUA, em West Point, Estado de Nova York. É bacharel pela Academia Militar dos EUA e doutor pela Northwestern University, em Evanston, Illinois. Serviu no Afeganistão e no Iraque, onde exerceu a função de assessor militar junto a uma organização de Inteligência iraquiana.

Referências

1. Joshua J. Potter, *American Advisors: Security Force Assistance Model in the Long War* (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, 2011), p. xv-xvii.
2. Donald Stoker (ed.), *Military Advising and Assistance: From*

Mercenaries to Privatization, 1815-2007 (New York: Routledge, 2008), p. 2.

3. Robert D. Ramsey III, "Advising Indigenous Forces: American Advisors in Korea, Vietnam, and El Salvador" (Fort Leavenworth,

KS: Combat Studies Institute Press, 2006).

4. Ibid., p. 32-33.
5. John A. Nagl, "Institutionalizing Adaptation: It's Time for an Army Advisor Command", *Military Review* (September-October 2008).
6. Ramsey. Vários artigos históricos relacionados sobre as Guerras do Vietnã e da Coreia surgiram após a comparação crítica de artigos sobre a assessoria militar.
7. Ibid., p. 19.
8. Nick Paton Walsh e Masoud Popalzai, "4 killed in Afghanistan Amid Outrage over Quran Burning", *CNN World website*, 25 Feb. 2012, <http://www.cnn.com/2012/02/25/world/asia/afghanistan-burned-qurans>.
9. John A. Williams, "The Military and Society: Beyond the Postmodern Era", *Orbis* 52(2) (9 May 2008).
10. Thomas A. Seagrist, "Combat Advising in Iraq: Getting your Advice Accepted", *Military Review* (May-June 2010), 67; Timothy Deady, "MiTT Advisor: a Year with the Best Division in the Iraqi Army", *Military Review* (November-December 2009): p. 48-49; Philip Battaglia e Curtis Taylor, "Security Force Assistance Operations: Defining the Advise and Assist Brigade", *Military Review* (July-August 2010): p. 5.
11. Battaglia e Taylor, p. 9.
12. Remi M. Hajjar, "A New Angle on the U.S. Military's Emphasis on Developing Cross-Cultural Competence: Connecting In-Ranks' Cultural Diversity to Cross-Cultural Competence", *Armed Forces and Society* (January 2010): p. 247. A competência intercultural engloba os conhecimentos, as atitudes, o repertório comportamental e os conjuntos de habilidades de que os militares precisam para cumprir todas as tarefas e missões atribuídas em situações caracterizadas pela diversidade cultural.
13. Anthony E. Deane, "Providing Security Force Assistance in an Economy of Force Battle", *Military Review* (January-February 2010): p. 85-90; Battaglia e Taylor, p. 4; David H. Park, "Identifying the Center of Gravity of Afghan Mentoring", *Military Review* (November-December 2010): p. 43-50.
14. Field Manual (FM) 3-07.10, *Advising: Multi-Service Tactics, Techniques, and Procedures for Advising Foreign Forces* (Fort Monroe, VA, September 2009), p. 61 e 67, <http://www.alsa.mil/library/mttps/advising.html>.
15. Daniel P. Bolger, "So You Want to be an Adviser", *Military Review* (March-April 2006): p. 2-8.
16. Thomas A. Seagrist, "Combat Advising in Iraq: Getting your Advice Accepted", *Military Review* (May-June 2010): p. 68.
17. Michael J. Metrisko, *The American Military Advisor: Dealing with Senior Foreign Officials in the Islamic World* (Carlisle, PA: Peacekeeping and Stability Operations Institute and Strategic Studies Institute, August 2008), p.32.
18. Mark Grdovic, "The Advisory Challenge", *Special Warfare* (January-February 2008): p. 24.
19. FM 3-24, *Counterinsurgency* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 15 December 2006): p. C-1.
20. Metrisko, p.42.
21. Ibid.
22. FM 3-07.10, p 23. Esta doutrina reflete a diretriz fornecida pelo Secretário de Defesa Gates sobre a importância, para todas as Forças Armadas dos EUA, incluindo forças regulares, de efetivamente assessorar forças estrangeiras. Gates ressaltou a importância da missão de assessoria em discursos proferidos na Academia de West Point, no Estado de Nova York, 21 Abr 08, e na Convenção Anual da Association of the United States Army, em Washington D.C., 10 Out 07.
23. Wesley Moerbe, "Early Mistakes with Security Forces Advisory Teams in Afghanistan", *Military Review* (May-June 2013): p. 24-29.
24. Seagrist, p.68; Grdovic, p. 24.
25. FM 3-07.10, p 2.
26. Grdovic, p. 28; Moerbe, p. 29.
27. Bing West, "The Way Out of Afghanistan", *Military Review* (March-April 2011): p. 95.
28. FM 3-07.10, p 99. Esta doutrina reconhece que, quando Unidades militares norte-americanas enviam seus integrantes "indesejáveis" (ex.: militares com problemas comportamentais) para Unidades de assessoria, acabam dando um exemplo do que não fazer.
29. West, p. 95; Keith W. Norris, "The Afghan National Army: Has Capacity Building Become Culture Building?", *Military Review* (November-December 2012): p. 31-39. Norris fala sobre a necessidade de criar um corpo de graduados (sargentos) no Afeganistão; essa lição também é válida para o Iraque e muitas outras forças de segurança estrangeiras assessoradas pelas forças da coalizão e dos EUA.
30. Metrisko, p. 63.
31. Potter. Potter discute o valor do compartilhamento de Inteligência por parte de assessores com parceiros, como um exemplo.
32. Athanasia Austin, "Female Advisor Primer" (Joint Center for International Security Force Assistance, 2009), https://jcisfa.jcs.mil/jcisfa/documents/public/Female%20Advisor%20Primer%20pub%20final%2010_09.pdf.
33. Metrisko, p. 19-20.
34. Wesley Moerbe, p. 24-29.
35. Deady, p. 43-55; William H. Riley, Jr., "Challenges of a Military Advisor", *Military Review* (November 1988): p. 34-42. Riley reforça o tema "(Parceiro) iraquiano Bom o Suficiente" por meio de uma discussão sobre suas experiências como assessor na Arábia Saudita.
36. Battaglia e Taylor, p. 9.
37. U.S. Army Regulation 600-100, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. GPO, 8 March 2007): p. 1.
38. Seagrist, p. 66.
39. David S. Miguel, "Army Drawdown Forces Tightening of Retention Standards", army.mil website, 4 Apr. 2012, <http://www.army.mil/article/77210>.
40. Nagl, p. 21-26; Michael D. Jason, "Integrating the Advisory Effort in the Army: a Full-Spectrum Solution", *Military Review* (September-October 2008): p. 27-32. Nagl e Jason sustentam que o Exército dos EUA precisa de um comando permanente de assessores militares.
41. P.K. Keen et. al, "Relationships Matter: Humanitarian Assistance and Disaster Relief in Haiti", *Military Review* (May-June 2010): p. 11-12. Este artigo enaltece as virtudes do Programa de Instrução Militar Internacional (*International Military Education Training — IMET*), e Keen propõe que o governo norte-americano deve investir qualquer verba adicional destinada a apoiar a assistência à segurança estrangeira no IMET, em vez de comprar novos equipamentos.



Primeiro Colocado no Concurso
de Artigos DePuy, de 2014

Integrantes do 16º Regimento de Infantaria do Exército dos EUA se reúnem ao redor de uma fogueira durante a Expedição *Pancho Villa*, em 1916.

(Departamento de Defesa dos EUA)

As Fogueiras de Acampamento de Eisenhower

Como Manter o Exército Adaptável, Ágil e Inovador em uma Época de Orçamentos Reduzidos

Cel (Res) John Culclasure, Força Aérea dos EUA

O fogo é o conforto principal do campo, seja no verão ou no inverno, e está em toda parte tanto numa estação como na outra. É bom para animar e também para aquecer e secar.*

—Henry David Thoreau

Ele nunca disparou um tiro com ira¹. Nunca conheceu o combate na verdadeira linha de frente². No entanto, o Marechal Dwight D. Eisenhower se tornou um dos oficiais mais efetivos, inovadores e prestigiosos ao servir no Exército dos EUA e, no final, como presidente. Eisenhower, o soldado, se transformou em um líder que pegou um Exército mais ou menos não testado, o adaptou e inspirou nele um grau de agilidade para empreender missões muito árduas. O fato de um oficial desfrutar de tais sucessos sem experiência de combate aproximado talvez pareça estranho, porém certas circunstâncias e eventos fizeram com que isso se tornasse possível. Em suas memórias, Eisenhower esclareceu sobre o episódio de transição que talvez fosse o mais importante da sua carreira.

[*Tradução disponível *on-line*. Citação original: "The fire is the main comfort of the camp, whether in summer or winter, and is about as ample at one season as at another. It is as well for cheerfulness as for warmth and dryness" — N. do T.]

Parece que suas grandes e eventuais contribuições para o Exército começaram enquanto se sentava "ao lado de uma pequena fogueira de acampamento"³. O que é mais importante, ele o fez na companhia de outro oficial que iria influenciá-lo muito⁴. Essa confluência de eventos produziu uma semente de sabedoria que tem grandes implicações para o Exército atual que encara um futuro de limitações fiscais e uma associada redução em instrução e equipamento⁵. Consequentemente, o Exército atual busca maneiras de ser flexível e adaptável, levando em consideração esse futuro limitado. Não é complicado, nem elaborado, mas talvez a "pequena fogueira de acampamento" seja o modelo, ou a chave, para um Exército futuro bem-sucedido. A fogueira sugere uma maneira de enfatizar e aprimorar o que realmente é a melhor arma do soldado para adaptação e inovação: o processo cognitivo.

Primeiro, um entendimento dos sentimentos ou tendências morais e intelectuais de uma época e a alusão à fogueira de acampamento na crônica pessoal de Eisenhower é essencial, pois pode ser replicado e aplicado tanto para o aconselhamento quanto para o aprendizado no Exército atual. Segundo, a introdução de um assunto indispensável dentro desse pano de fundo da fogueira permite a concentração na capacidade ou habilidade única que o Exército, como um todo,



O Marechal Dwight D. Eisenhower dá a ordem do dia, "Vitória completa — nada mais", aos paraquedistas na Inglaterra, pouco antes de eles embarcarem em suas aeronaves para participarem do primeiro assalto na invasão da Europa.

(Centro de História Militar)

precisa entender (e até certo grau, aquela que se busca agora): o conceito do centro de gravidade operacional. Também, com seu assunto e atmosfera apropriada, o ambiente da fogueira de acampamento facilita, no final das contas, o bem mais valioso do Exército: o indivíduo, ou mais especificamente, a mente dele, que é, acima de qualquer outra coisa, a base de um pensador e líder efetivo. Por último, convidar as outras Forças Singulares para *ampliar a fogueira* tem um alcance maior para obter pontos de vista variados sobre o conceito do centro de gravidade operacional, bem como ajudar o Exército a adotar o conceito de operações conjuntas. E tudo isso começa com um pano de fundo muito simples.

O Conforto Principal do Campo

Eisenhower como indivíduo, e depois como oficial, era produto do seu ambiente e experiências, alguns dos quais são geralmente conhecidos. Ele passou sua juventude em condições mais ou menos modestas em Abilene, no Kansas⁶, vindo a cursar posteriormente a academia militar dos EUA, West Point⁷. Ele serviu, ainda, em um Exército que estava limitado em termos de orçamento e de recursos humanos⁸. O que é interessante sobre sua carreira inicial é como a fascinação sobre campanhas e operações, a História a qual ele adorava quando jovem, mas depois detestava como cadete de West Point, o atraiu mais uma vez a estudar⁹. No final, a história o cativou de novo. Se tornou competente em pesquisar dados históricos para explicar por que certas operações foram bem sucedidas ou fracassaram. Esse retorno à fascinação com a História, que se tornou tão benéfica mais tarde em sua carreira, não foi acidente.

Eisenhower atribuiu sua designação no Panamá como a origem de sua renovada curiosidade pela História¹⁰. Como parte dos seus deveres nesse local, ele explorava a paisagem rural e, às vezes, pernoitou, desfrutando a experiência da “pequena fogueira de acampamento”¹¹. No entanto, ele não estava sozinho durante essas horas noturnas. Seus textos indicam a presença de outros oficiais. Quando homens, independentemente do estilo da vida, se reúnem em volta da luz relaxante de uma fogueira de acampamento, eles conversam, e em geral falam sobre tudo. Na crônica de Eisenhower, essas conversas se concentravam na História¹², sendo prudente presumir que opinassem sobre armas, operações e o Exército do futuro. Um oficial em particular tornou-se uma grande influência durante

essas conversas— o ator principal na cronologia de Eisenhower que era tão essencial no modelo de fogueira de acampamento.

Eisenhower anotou como descobriu um mentor fabuloso no Gen Bda Fox Conner, o oficial mencionado anteriormente¹³. Era Conner, o oficial de operações do Gen Pershing na França durante a Primeira Guerra Mundial, que persuadia, motivava e incitava o jovem Eisenhower a dedicar-se à busca do conhecimento militar e da História¹⁴. Eisenhower, de forma calorosa, descreveu Conner como sendo bastante culto, um “armazém de conselhos axiomáticos”¹⁵. Evidentemente, Conner percebeu algo também. Enxergava grande potencial no jovem oficial que poderia gerar frutos com o necessário cultivo. Perceber que esse relacionamento ocorreu em um ambiente muito informal e quase místico da fogueira de acampamento é descritivo e instrutivo.

Hoje em dia, um desafio criativo para o Exército seria analisar esse episódio e estabelecer esse mesmo relaxante “conforto principal do campo” — daqui por diante chamado de “fogueira de acampamento”, a título de conveniência e padronização — como suporte ao processo cultivador de aconselhamento¹⁶. Este artigo não dá uma recomendação para qualquer reinvenção do programa de aconselhamento do Exército; o interesse específico aqui é sobre o ambiente da fogueira de acampamento.

A importância de um ambiente de aconselhamento é refletida em outras instituições gerenciais e instrutivas não militares; uma das quais é o mundo esportivo. A Australian Sports Commission acredita que “O primeiro papel do mentor é criar um ambiente propício e desafiador para o aprendizado”¹⁷. As seme-



Gen Bda Fox Connor

lhanças entre os esportes e o Exército talvez sejam evidentes e são, com certeza, apropriadas. Os dois exigem esforço de equipe, entendimento de planos complexos, agilidade e pensamento rápido em um ambiente violento (se apenas no sentido de contato físico nos esportes). É evidente que o perspicaz Conner teve sucesso em

aproveitar o ambiente escolhido para seu aconselhamento, a fogueira de acampamento. Algumas das características desse ambiente, sob análise, são fascinantes.

Sossegada e tranquila, a fogueira é principalmente sobre a conversa. Felizmente, esse ambiente, independentemente do assunto, não exige instalações elaboradas nem exercícios complexos. Por exemplo, os exercícios de equipe de estado-maior conduzidos no Command and General Staff Officer Course (CGSOC) facilitam o aprendizado: pequenos grupos dedicados à cooperação e respeito, combinados com facilitação competente, uma boa quantidade de questionamentos e apenas um pouco de limitações de tempo (ao final das contas, uma fogueira diminui ao longo do tempo). Considerando a pequena escala do exercício, soldados não se perdem no ambiente. Além disso, semelhante com o cenário de fogueira descrito por Eisenhower, o processo é definitivamente uma experiência cognitiva. A simplicidade desse modelo mostra seus outros aspectos positivos.

Essa construção não está limitada ao CGSOC. Pode ser usado em todos os níveis e não exige as instalações sofisticadas de instrução disponíveis àqueles no escalão do comando combatente (por exemplo, o Centro de Preparação de Combate do Exército dos EUA na Europa)¹⁸. Na verdade, o ambiente da fogueira de acampamento pode ocorrer lá, mas é igualmente bem aceito no nível companhia para cima, até os escalões batalhão, brigada e Divisão. Na análise da crônica de Eisenhower, há alguns pontos-chave para enfatizar quando se considera este paradigma:

- ◆ Vise a simplicidade e a rejeição de qualquer abordagem dogmática ou rotineira.
- ◆ Não existe qualquer pré-requisito ou quaisquer exigências sobre o processo.
- ◆ Não há a necessidade de verificações superficiais sobre o aprendizado.
- ◆ Por último, do tom das memórias de Eisenhower, a preleção não é evidente. Ele não menciona, nem uma vez, qualquer crítica ou contestação por parte de Conner. A memória transmite uma boa quantidade de dar e receber, entremeada com encorajamento, tão fundamental na estimulação do processo cognitivo.

Como bom exemplo, Eisenhower relata como desprezava o “curso de memória” da História em West Point¹⁹. Conner empreendeu o processo de motivação com questionamentos, interrogações e incitamentos

suaves que no final produziram, dentro de Eisenhower, um renovado interesse pelo assunto. De novo, Eisenhower nunca reportou um momento de inquietação. Eisenhower admitiu que a mudança de atitude surgiu quando Conner incitou nele, com o tempo, o processo cognitivo²⁰.

O termo *cognitivo* agora aparece nas publicações militares, tanto no Exército quanto nas publicações conjuntas²¹. Ao contraste das publicações conjuntas mais antigas e consagradas, por exemplo, as versões recentes mostram que a doutrina atual evita a proposição de que seguir uma lista estabelecida (*checklist*) de planejamento sempre produz um razoável plano operacional (e, a propósito, sucesso operacional). Esse mais ou menos novo interesse na capacidade cognitiva convida para uma outra reflexão sobre o cultivo por meio do aconselhamento, anotado por Eisenhower.

Como benefício colateral, um bom mentor também ganha benefícios a partir dessa cooperação²². É bem possível que essa orientação “tenha edificado” Eisenhower e, portanto, Conner pode ter orgulho de sua contribuição para o futuro do Exército. De fato, se há dúvida sobre a eficácia do tipo de aconselhamento de fogueira de acampamento, o duo de Eisenhower e Conner representa o ápice da dinâmica da boa liderança e da orientação desenvolvida por meio desse processo. No entanto, os líderes e conselheiros precisam ser cautelosos.

Presumindo que não haja uma falta de fogueiras de acampamento, o tempo gasto junto com eles é, não obstante, finito e precisa ser usado sensatamente. Vale lembrar a conhecida pergunta retórica de Benjamin Franklin “Você ama a vida?”, seguida de sua própria réplica mordaz a um pressuposto “sim”: “Então não desperdice o tempo, porque é desse material que a vida é feita”²³. Para aplicar essa pérola de sabedoria ao Exército, substitua “vida” pela palavra “êxito”. Hoje, isso é oportuno, tendo em vista que o Exército retorna aos quartéis e se esforça para manter o alto ritmo de instrução aos quais os soldados estão acostumados, como resultado de suas experiências operacionais intensas ao longo da década de conflito²⁴. Isso destaca outro ponto essencial.

Já que o Exército, como a natureza, odeia um vácuo, aqui há uma armadilha a ser evitada: o Exército precisa não confundir a atividade com a ação. Se houver tempo livre, o Exército deve preenchê-lo produtivamente. Portanto, o tema da fogueira de acampamento é crítico.

O Tema Essencial da Fogueira de Acampamento

Com certeza, Eisenhower e Conner contemplavam o *status* do Exército durante seu tempo e, sem levar a história em consideração, eles discutiam a adaptação, da mesma forma que o Exército faz hoje²⁵. Recentemente, uma descrição adequada foi aplicada à situação do soldado de hoje pelo General Daniel Hughes, o Subcomandante do Centro das Armas Combinadas do Exército dos EUA — Desenvolvimento e Instrução de Liderança e Subcomandante do Command and General Staff College do Exército dos EUA. Especificamente, cabe imaginar o soldado como um desenho de um boneco palito, muito distante na linha de tempo, estendendo futuro adentro, onde um ambiente muito complexo lhe espera²⁶. Nessa linha cronológica, como é que aquele soldado reconhece e lida com uma ameaça que pode vir de uma variedade de direções?²⁷ Em sua construção mais simples, para sobreviver, o soldado precisa primeiro perceber a ameaça e depois adaptar-se. Naturalmente, isso exige que o Exército necessite inicialmente inculcar no soldado as habilidades para discernir essa ameaça. Uma vez conhecida a ameaça, então o soldado precisa, em muitos casos, inovar-se para se adaptar. A instrução da inovação que leva à adaptação, porém, parece muito complicada, sendo que existem muitas formas disponíveis ao Exército para se fazer isso. No entanto, ao aproveitar e modificar (se não arruinar) o axioma do ás da aviação alemão Adolph Galland, é justo dizer que um exército tentando adestrar-se para tudo, adestra-se para nada²⁸. Então, em vez disso, um exército precisa ser capaz de adaptar-se. À luz das futuras limitações financeiras, o Exército com certeza percebe que não pode adestrar-se para todas as contingências; no entanto, precisa adestrar-se para *adaptar-se* e reagir contra todas as contingências. Para fazer isso, precisa concentrar-se em uma habilidade ou *capacidade em particular* que aprimora a adaptabilidade e permite flexibilidade.

O Exército, como as outras Forças Singulares, precisa adotar um veículo, um conceito, um tema. Por exemplo, a Força Aérea dos EUA buscava por muito tempo o conceito de controle centralizado e execução descentralizada. No final, esse princípio específico do poder aéreo identificou a Força Aérea como uma verdadeira Força independente e levou à exclusividade da Força Aérea em um domínio específico²⁹. Por sua

parte, a Marinha dos EUA declarou audaciosamente que “proverá opções de alto mar para dissuadir, influenciar e vencer em uma era de incerteza”³⁰. Sem dúvida, o terreno e a ocupação dele, ainda são importantes, mas é um terreno muito caótico. Não obstante, esse é o domínio do Exército como assumido pelo Chefe do Estado-Maior do Exército com sua avaliação precisa de que o ambiente de segurança operacional é “caracterizado pela sua grande complexidade”³¹.

Para controlar a complexidade operacional, o Exército, recentemente, aplica um processo de planejamento para o design operacional (a metodologia de design do Exército)³². Contudo, o planejamento operacional, incluindo o design, é um processo bastante grande e detalhado que depende de algo específico para ser útil. Então, qual é a coisa mais importante que o Exército precisa entender como *sine qua non* — a coisa que precisa ser compreendida antes que o boneco palito descrito anteriormente morra? Com certeza, a tentação de concentrar-se em um estado final talvez surja, mas isso seria incorreto.

Eisenhower provê a resposta em seu livro *Cruzada na Europa* e implementava o design embora não usasse esse termo. Mais especificamente, ele se concentrou na ideia importante do centro de gravidade operacional, embora este termo não seja mencionado uma vez, nem identificado assim. Por exemplo, logo que o Exército conseguiu obter uma cabeça de ponte no continente da Europa depois da Operação *Overlord*, Eisenhower descreveu aptamente o que tinha de ser atacado — a “fonte de poder”³³. Ele declarou claramente, “Este propósito de destruir as forças inimigas sempre era nosso princípio orientador”³⁴. Por todo o seu livro, cada aspecto do planejamento dependia desse ponto crucial. Em certos aspectos, a *Cruzada na Europa* é lido como um estudo de caso sobre o design, mesmo com a terminologia atual — por exemplo, centro de gravidade — ausente.

A ênfase no processo de design e no centro de gravidade operacional chega em um tempo oportuno. Depois da queda da União Soviética, o mundo evoluiu em um ambiente incrivelmente complexo, sendo que vários teóricos fizeram muitas tentativas para descrevê-lo. O panfleto de Thomas H. Henriksen *The New World Order* (“A Nova Ordem Mundial”, em tradução livre) captou de forma sucinta e precisa à época, começando com esta previsão assustadora: “Infelizmente para a raça humana, a guerra tem um

futuro³⁵. Esse presságio particularmente lúgubre parecia fora de propósito no tempo em que a chaminha fluía em todas as instalações de alerta, depois que o Presidente Bush desmobilizou a força de dissuasão nuclear³⁶. Um tanto presciente, Henriksen escreveu seu aviso terrível de alerta quase que imediatamente após a desmobilização³⁷.

Mais de duas décadas depois, o Exército provavelmente concorda que a previsão de Henriksen estava correta. Como um artigo no *Wall Street Journal* reportou pesarosamente, “os ditadores voltaram”³⁸. Nesse artigo, Bret Stephens opinou agudamente como a mecânica da democracia não está se enraizando como desejado:

Talvez seja algo sem explicação. Ou a cultura. Ou a religião. Ou o sistema educacional. Ou o nível de desenvolvimento econômico. Ou as formas clandestinas em que líderes autoritários manipulam a mídia e suprimem a dissidência³⁹.

As palavras “cultura” e “religião” sobressaem como representantes dos tipos de assuntos desafiadores que precisam aplicação de perícia analítica e operacional do Exército, coisa adquirida arduamente ao longo das últimas décadas. O termo “formas ardilosas”, em particular, invoca os cenários complexos que exigem análise de uma coisa — o centro de gravidade operacional — que talvez dissuada, derrote ou, de outra forma, anule os “líderes autoritários”⁴⁰. Felizmente, os conceitos de design operacional e de centro de gravidade operacional são partes essenciais do atual currículo do CGSOC⁴¹.

Como descrito anteriormente, o ambiente do CGSOC serve como um início modesto para replicar bem a atmosfera da fogueira de acampamento. Será que o CGSOC realmente adota o assunto centro de gravidade operacional até o grau necessário?

É verdade que os estudantes recebem uma introdução moderadamente detalhada sobre o assunto em uma aula de operações conjuntas, mas as aulas ministradas no Departamento de História Militar são quase destituídas do tema, sendo o conceito de centro de gravidade mencionado apenas uma vez em todos os planos de ensino naquele departamento⁴². Para remediar essa incongruência, a inserção do centro de gravidade operacional no CGSOC, como um tema geral, deve ser levada em consideração. A prática dessa aplicação é necessária, bem como o empreendimento de tantos

casos de estudo históricos quanto possível para analisar as ocorrências em que o centro de gravidade operacional foi atacado com bons resultados, ou mesmo as vezes em que não o foi.

É o processo cognitivo que irá trazer à tona e produzir o centro de gravidade operacional. Nenhuma lista de pontos (*checklist*) pode fazer isso sozinho. Além disso, o conceito de centro de gravidade operacional não é algo aprendido uma vez só, mas sim um elemento de design complexo, e como qualquer coisa complexa, precisa ser analisada e praticada regularmente. Assim, surge outro desafio: é a responsabilidade da liderança em manter viva a lição sobre o centro de gravidade operacional dentro das unidades do Exército. Se o Exército enfatizar, de maneira séria, a importância do assunto, os interesses dos soldados serão ativamente estimulados.

Por outro lado, de forma passiva, as listas de leitura servem como um estímulo. No final das contas, é a responsabilidade do militar de mostrar iniciativa e empreender, por si só, o estudo do conceito. A lista de leitura do Chefe de Estado-Maior do Exército, em particular, oferece uma boa seleção⁴³. Por exemplo, um dos incluídos é o livro *Washington's Crossing* (“A Travessia de Washington”, em tradução livre), ganhador do Prêmio Pulitzer, de Michael Fischer. A lista, também, proporciona uma descrição apropriada do conteúdo desse livro. Contudo, no contexto geral do design, por que não mencionar a meta de [Gen] Washington de derrotar um centro de gravidade operacional, igual aos hessianos em Trenton, aproveitando sua vulnerabilidade — o excesso de confiança (um ponto excelente trazido à tona no livro de Fischer)?⁴⁴ Indo um passo a frente, é demais pedir uma lista de leitura dedicada apenas aos casos clássicos de identificação e derrota de centros de gravidade operacional?

Ativamente, fora da instrução formal e da leitura profissional pessoal, o desafio dos líderes e mentores é expor os jovens oficiais à mecânica de design o tanto quanto possível — portanto, a ênfase no conceito facilmente acessível da fogueira de acampamento. Claro, o equilíbrio é necessário. Primeiro, jovens oficiais precisam aprender sobre seus sistemas de armas e os conjuntos de habilidades que lhes serão úteis no nível tático. Mesmo assim, o desafio do líder é explicar, até nesse estágio precoce, como as habilidades do militar contribuem para a missão geral e como ele pode ajudar

a atacar um centro de gravidade operacional. Deve ser entendido que essa dinâmica estava em jogo na fogueira de acampamento, na crônica de Eisenhower. Ele era um subordinado razoavelmente novato quando ele e Fox Conner interagiram. Claro, nem todos soldados irão tornar-se um Eisenhower, mas todo comandante pode esforçar-se a ser um Gen Conner.

Neste ponto, é útil reforçar a imagem de Conner com uma personagem fictícia. No livro *The Killer Angels* (“Os Anjos Assassinos”), de Michael Shaara, o Sgt Buster Kilrain, o velho irlandês durão, muito fiel ao Cel Joshua Chamberlain, faz uma avaliação muito astuta sobre o bom coronel. Nas horas antes do engajamento decisivo na Little Round Top [colina rochosa na batalha de Gettysburg — N. do T.], o sargento elogia o chefe: “Você é bom demais em tudo que o vi fazer. Um belo soldado, um homem honesto e tem um bom coração dentro de si, o que é raro nos homens inteligentes”⁴⁵.

...o desafio do líder é explicar, até nesse estágio precoce, como as habilidades do militar contribuem para a missão geral e como ele pode ajudar a atacar um centro de gravidade operacional.

O Uso de Fogueiras de Acampamento para Estimular a Mente

Evidentemente, Conner, que incorporava tudo que é “raro em homens inteligentes”, percebeu algo em Eisenhower⁴⁶. Em sua biografia, *Ike: An American Hero* (“Ike: Um Herói Americano”, em tradução livre), o historiador descreve o anoitecer no Forte Meade, logo depois de Conner e Eisenhower se conhecerem. Mais uma vez, em um ambiente muito informal, o general faz um número de perguntas sobre carros de



Cel (honoriário) George Patton

combate a Eisenhower e George Patton. Connor direciona a maioria das perguntas a Eisenhower como “o cérebro” por trás da guerra de carros de combate (talvez para a consternação de George Patton)⁴⁷. Além disso, foram essas reuniões que levaram Conner a convidar Eisenhower para

servir com ele no Panamá⁴⁸.

Essa capacidade de reconhecer a necessidade de cultivar é uma habilidade importante, especialmente quando os velhos provérbios e banalidades sobre exércitos começam a vir à tona de novo. Primeiro, um exército é um agrupamento de homens e mulheres, e sim, o Exército é apenas tão bom quanto seus líderes. Contudo, ao apropriar-se do mundo como um todo, aqueles que se tornam os melhores atingem este estágio por meio da habilidade, do conhecimento e da experiência⁴⁹.

Relativo ao conhecimento, mais uma vez vale a pena citar o mundo real de Conner com o fictício Sgt Kilrain. No conto de Sharra, o velho sargento faz mais um comentário astuto e incisivo ao coronel, dando um tapinha na sua cabeça enquanto diz, “há apenas uma aristocracia”⁵⁰. A capacidade cognitiva, a “aristocracia”, é talvez a melhor arma do Exército. Como parte do domínio cognitivo, a criatividade também está ganhando ênfase.

O Gen Ex James Mattis, do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA, quando Comandante do antigo Comando das Forças Conjuntas, lamentou que a “abordagem doutrinária atual para a criatividade é insuficiente”⁵¹. Felizmente, mudanças na doutrina conjunta agora abordam essa insuficiência⁵². Para o Exército, porém, essa criatividade pode se concentrar em uma coisa particular, ou pelo menos, em uma categoria específica? Aqui, mais uma vez, é quando a liderança do Exército pode transmitir o ponto central para aprendizado: reconhecer e derrotar o centro de gravidade operacional.

Uma ênfase na importância do centro de gravidade operacional irá, por sua vez, ajudar o Exército a reconhecer os militares que são os melhores a discerni-lo. Aqui, um paralelo incrível existe entre o Exército e a

Força Aérea. Em seu livro, *The Right Stuff* (“Os eleitos — Onde o futuro começa”), o autor Tom Wolfe registra como pilotos de caça precisavam de um conjunto de habilidades raras, um certo entendimento, para sobreviver nas modernas aeronaves a jato⁵³. Além disso, uma vez dominada a máquina, o conjunto de habilidades também merecia um certo “algo a mais” que ajudava o piloto a sobreviver em combate. Nem todos os pilotos tinham “essa qualidade, esse diferencial”⁵⁴. Até mais interessante, e enlouquecedor, era algo que não pode ser identificado, isolado, captado e ensinado. É quase a mesma coisa com o conceito do centro de gravidade operacional; alguns militares são mais aptos a discerni-lo⁵⁵.

Para distinguir esses militares com habilidade, há uns pontos para se considerar. Primeiro, o Exército precisa expor os militares a oportunidades — a fogueira de acampamento — onde a importância do centro de gravidade operacional é discutido. Também, precisa ser prestada atenção ao fato que enquanto a motivação é essencial para aprender, integrantes da maior organização do Exército são motivados por razões diferentes. Ao aprofundar-se mais para valer-se das teorias existentes sobre aprendizado e motivação, em geral, a motivação pessoal do soldado pode ser vinculada com as necessidades intrínsecas e extrínsecas⁵⁶.

...será responsabilidade dos líderes serem inovadores, usarem o tempo disponível, criarem o ambiente da fogueira de acampamento e iniciarem discussões.

As necessidades intrínsecas são as necessidades satisfeitas pela maneira como o soldado vê a si mesmo⁵⁷. No contexto dessas necessidades particulares, considere aqueles militares que talvez achem o conceito do centro de gravidade operacional difícil e não compreensível. Ao conhecer sua importância para o Exército, contudo, talvez eles estabeleçam uma meta e se esforcem mais arduamente para obter o conhecimento necessário para

entender o assunto⁵⁸. Nesse ponto, o Exército será bem servido. Isso parece ter sido o caso, em parte pelo menos, relativo aos interesses na História por Eisenhower; talvez ele estivesse tentando satisfazer uma necessidade intrínseca. No entanto, talvez estivesse tentando impressionar Conner, também, que levou à satisfação das necessidades extrínsecas.

As necessidades extrínsecas são aquelas satisfeitas “pelas ações de outros,” por exemplo, por meio de reconhecimento, aceitação e recompensas⁵⁹. Os “outros,” nesse caso podem ser considerados a liderança do Exército. Novamente, no caso dos militares estarem conscientes da importância do assunto para a liderança do Exército, por extensão, perceberão que deve ser importante para eles também. Suas carreiras, o sucesso das suas missões, se não sua sobrevivência, talvez dependam disso. Talvez isso pareça contrário ao conceito da fogueira de acampamento, mas não é. Soldados sabem que promoção em uma instituição militar depende de uma demonstração do conhecimento e habilidades importantes para essa instituição e este fundamento não entra em conflito, de forma alguma, com o conceito da fogueira de acampamento. Mais uma vez, o Exército está bem servido. Além disso, se um entendimento do conceito de centro de gravidade operacional for satisfeito intrínseca ou extrinsecamente, a liderança do Exército terá descoberto militares possuidores da “coisa certa” que podem dominar o conceito.

Para resumir até este ponto, será responsabilidade dos líderes serem inovadores, usarem o tempo disponível, criarem o ambiente da fogueira de acampamento e iniciarem discussões. Se o Exército puder estabelecer essa atmosfera e enfatizar a importância do assunto, a base do aconselhamento já está formada. Agora, acrescenta a isso o desafio da equipe.

Como Descrever o Esforço Concentrado Singular

Nas páginas iniciais da *Cruzada na Europa*, escrito 28 anos após as fogueiras de campo no Panamá, Eisenhower parece reclamar das coalizões (que incluem as operações conjuntas), escrevendo sobre sua “inépica”⁶⁰. Contudo, depois das operações mediterrâneas, ele observa que as lições das coalizões indicam que “não existe uma guerra aérea, terrestre ou naval independente”⁶¹. Em seu comentário final, Eisenhower avança até mais e elogia as virtudes das coalizões⁶². Depois, como

presidente, permanece como um defensor da “equipe eficiente”, menosprezando quaisquer tentativas pelas Forças Singulares de evitarem as operações conjuntas⁶³.

Para ser preciso, as operações conjuntas existiam há muito tempo. Uma ocorrência clássica e irresistível, executada durante a Guerra Civil dos EUA, serve bem para salientar esse ponto. Em uma operação, os navios do Almirante David Dixon Porter deram apoio ao General Ulysses Grant na captura da cidade de Vicksburg, no Rio Mississippi⁶⁴. Embora as operações não fossem o resultado de um grande esforço de planejamento coordenado, no final foram bem-sucedidas. Porter registrou que quando Grant foi perguntado como ia passar seus transportes de tropas pelas baterias de Vicksburg, o general respondeu, “Isso é o negócio do Almirante”⁶⁵. Claro, o episódio não é uma lição completa sobre o planejamento conjunto como é, talvez, mais um indicador sobre o caráter engraçado de Grant. Não obstante, a reflexão de Porter serve como um comentário interessante sobre a confiança que um comandante tinha em outro comandante (de outra Força Singular).

A confiança demonstrada por Grant não é menos importante hoje. É essencial olhar externamente para a equipe que o Exército irá juntar como o “parceiro indispensável” descrito pelo Chefe do Estado-Maior do Exército⁶⁶. É uma premissa segura que o Exército provavelmente liderará a maioria das forças-tarefas conjuntas. Então, é natural para a liderança do Exército considerar o que as outras Forças Singulares podem fazer para o Exército.

À primeira vista, as soluções dos problemas associados com o ambiente complexo descrito anteriormente não podem servir às outras Forças Singulares. Embora não haja uma tentativa de menosprezar as outras Forças Singulares, as soluções parecem exigir o emprego de forças terrestres. A presença no alto mar e a execução descentralizada da Força Aérea não são soluções independentes, mas, ao contrário, partes da solução. O papel do Exército é central em qualquer solução, já que é mais provável de ser usado para investir no ambiente terrestre complexo de uma operação, uma vez que os interesses políticos principais forem estabelecidos e estados finais bem definidos (esperançosamente) forem apresentados.

O recebimento da missão e do estado final é uma coisa, mas estabelecer o teatro de operações ou a área operacional é outra. A execução do combate é, ainda,

outra coisa. Considerando que a força conjunta inteira está diminuindo, o Exército precisará depender das operações conjuntas mais do que em qualquer tempo no passado, da mesma forma que as outras Forças Singulares dependerão do Exército como um parceiro indispensável para cumprir o trabalho em alguma área de operações conjuntas, em algum lugar, em uma área de responsabilidade de algum comandante combatente.

É lógico, portanto, que o Exército precisa permanecer baseado nos princípios conjuntos como Eisenhower queria, já que como uma força terrestre é dependente das outras Forças Singulares. O Exército chegará à luta por ar e por mar, mas não é apenas sobre como chega, mas também talvez seja exigido ao Exército reagir contra ameaças desses outros espaços. Para mudar rapidamente, com o objetivo de aproveitar uma vulnerabilidade crítica remota de um adversário, o Exército talvez tenha de depender de algum outro sistema de armas, em algum outro domínio, uma boa parte do tempo. Talvez o Exército vá obter uma boa parte de sua agilidade por meio de cooperação com as outras Forças Singulares.

Isso não é uma recomendação dissimulada por mais instrução conjunta, instalações conjuntas ou postos conjuntos. No espírito de simplicidade, quando permitido pelas circunstâncias, podemos meramente aumentar o “círculo da fogueira de acampamento”. A intenção é manter o processo simples e não complicado. O Exército deve, em todas as oportunidades, convidar integrantes das outras Forças Singulares às discussões. Uma reunião dessa também oferece outra forma de se obter perspectivas distintas sobre o discernimento de um centro de gravidade operacional, já que uma capacidade ou especialização diferente de uma Força Singular talvez permita que ela vá diretamente às vulnerabilidades críticas (por exemplo, o uso de um veículo aéreo não tripulado), ou afetá-los em formas diversas. Os integrantes tecnicamente hábeis de qualquer Força Singular podem ter um discernimento criativo ou ser tecnicamente orientado sobre o processo analítico para a identificação de um centro de gravidade operacional. Isso é, também, uma forma de continuar a evitar perspectivas limitadas e simplesmente pensar das outras Forças Singulares como uma extensão do poder do Exército, mesmo com o risco de criar algumas rivalidades intensas entre as Forças Singulares. É um empreendimento digno; afinal de contas, foi Eisenhower que nos

incitou a “livrar-nos das ligações emocionais de trabalhar para sistemas de uma época que já não existe”⁶⁷.

Isso exige um esforço continuado de romper o paradigma de azul (amigo) contra vermelho (inimigo), e pensar em roxo (conjunto) contra vermelho. Isso não é um novo empreendimento para o Exército, mas em vez disso uma reafirmação. O Exército entende que não trabalhará sozinho; será um esforço em equipe.

Conclusão

O Exército, felizmente, não precisa de medidas elaboradas para adaptar-se e inovar-se. Não deve haver uma falta de fogueiras de acampamento, em termos metafóricos, nos tempos vindouros de limitações fiscais. Este modelo, tão benéfico para Eisenhower, pode ser empregado atualmente, sendo um esforço simples de ambiente, assunto e a capacidade cognitiva. É somente necessário que o Exército busque qualquer oportunidade para recriar esse ambiente de fogueira de

acampamento que permita a conversa entre líderes e soldados que é tão fundamental no bom aconselhamento. Se o Exército criar as circunstâncias, é uma premissa razoável que soldados podem ser atraídos ao mesmo tipo de discussões que tanto beneficiaram Eisenhower posteriormente, ao longo de sua carreira, e, por extensão, o Exército. Nesse ambiente informal, soldados podem participar em discussões sobre assuntos pertinentes, em conversas especificamente focadas no melhor mecanismo que faz o Exército flexível e adaptável: a capacidade de discernir um centro de gravidade operacional. Finalmente, durante qualquer “fórum de fogueira de acampamento”, o Exército deve estar disposto a convidar as outras Forças Singulares para obter os benefícios de “conversas conjuntas” e trocas [de informações]. Talvez haja faltas de recursos, porém, já que “está em toda parte tanto numa estação como na outra”, com certeza, não há uma falta de fogueiras⁶⁸. ■

O Cel John Culclasure, da Reserva Remunerada da Força Aérea dos EUA, é professor assistente do Departamento de Operações Conjuntas, Interagências, Intergovernamentais e Multinacionais no U.S. Army Command and General Staff College, na escola satélite no Forte Belvoir. É bacharel em Biologia pela The Citadel, a universidade militar da Carolina do Sul, e mestre em Administração de Aviação e Ciência Aeronáutica pela Embry-Riddle Aeronautical University. Na Força Aérea, o Cel Culclasure serviu em várias funções de comando e estado-maior e acumulou mais de 3.900 horas de voo como piloto de B-52.

Referências

Epígrafe. Henry David Thoreau, *The Maine Woods* (Boston and New York: Houghton, Mifflin and Company, 1890), p. 38.

1. Discussões (eletrônicas) com o arquivista de referência, Dwight D. Eisenhower Presidential Library, 200 SE 4th St. P.O. Box 339 Abilene, KS 67410 (19 jun. 2014).
2. Ibid.
3. Dwight D. Eisenhower, *At Ease: Stories I Tell My Friends* (New York: Doubleday & Company, Inc., 1967), p. 186.
4. Ibid.
5. The Wall Street Journal, “Obama’s Shrinking Army”, *Wall Street Journal*, seção Review & Outlook (28 Feb. 2014).
6. Eisenhower, *At Ease*, p. 68-69.
7. Ibid., p. 3.
8. Ibid., p. 126.
9. Ibid., p. 186.
10. Ibid.
11. Ibid.
12. Ibid.
13. Ibid.
14. Ibid.
15. Ibid.
16. Thoreau.
17. Warren Robilliard, “Mentoring”, *Sports Coach*, 28(1), site da internet da Australian Sports Commission, disponível em: http://www.ausport.gov.au/sportscoachmag/program_management2/mentoring.
18. Joint Force Quarterly, Strategic Studies Notes, “The Warrior Preparation Center: Training Transformation Defined”, *Joint Force Quarterly*, 42 (3rd Quarter, 2006): p. 55.
19. Eisenhower, *At Ease*, p. 185.
20. Ibid., p. 186.
21. Joint Publication (JP) 5-0, *Joint Operation Planning* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 11 Aug. 2011), p. GL-13.
22. Warren Robilliard.

23. Benjamin Franklin, *Poor Richard's Almanack* [sic]; *Selections From the Apothegms, and Proverbs, with a Brief Sketch of the Life of Benjamin Franklin*, (Waterloo, Iowa: U.S.C. Publishing Co., 1914), p. 20.
24. Thom Shanker, "After Years at War, the Army Adapts to Garrison Life", *New York Times*, (18 Jan. 2014).
25. Dwight D. Eisenhower, *Crusade in Europe* (Garden City, NY: Doubleday & Company, Inc., 1948), p. 18-19. Nesta parte da crônica de Eisenhower, ele relata como os conselhos do Gen Conner lhe ajudaram a formar uma resposta para a pergunta do Gen Marshall sobre qual estratégia deve ser seguida à luz da necessidade de lutar contra dois grandes inimigos em lados opostos do mundo.
26. Daniel Hughes, Brig. Gen., U.S. Army, Deputy Commanding General, U.S. Army Combined Arms Center—Leader Development & Education, Deputy Commandant, U.S. Army Command and General Staff College, discussões com o corpo docente, videoconferência, 15 Nov. 2013.
27. Ibid.
28. Adolph Galland, *The First and the Last* (New York: Henry Holt and Company, Inc., 1954), p. 165. É bem possível que Galland adaptasse uma citação semelhante do Frederico, o Grande, da Prússia.
29. Air Force Doctrine Document 1, *Air Force Basic Doctrine, Organization, and Command* (14 Oct. 2011), p. 38, disponível em: <http://www.au.af.mil/au/cadre/aspc/1004/pubs/afdd1.pdf>.
30. Jonathan W. Greenert, "CNO's 2014 Message to the Fleet" (2 Jan. 2014), disponível em: <http://navylive.dodlive.mil/2013/12/31/cnos-2014-message-to-the-fleet/>.
31. Rhonda Apple, "Odierno Announces Vision and Priorities for Army", Defense Video and Distribution System (2 Feb. 2014), disponível em: <http://www.dvidshub.net/news/121342/odierno-announces-vision-and-priorities-army>.
32. Army Doctrine Publication (ADP) 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO, 17 May, 2012), p. 7.
33. JP 5-0, p. III-22.
34. Eisenhower, *Crusade in Europe*, p. 225.
35. Thomas H. Henriksen, *The New World Order: War, Peace, and Military Preparedness*, (Stanford, CA: Hoover Press, 1992), p. 1.
36. Patrick E. Tyler, "BUSH'S ARM PLAN; And for the B-52s, the Alert Is Finally Over", *New York Times* (29 Sep. 1991).
37. Henriksen.
38. Bret Stephens, "What Samuel Huntington Knew", *Wall Street Journal*, (21 Apr. 2014).
39. Ibid.
40. Ibid.
41. Esses conceitos são ensinados atualmente nas unidades didáticas de Arte e Design Operacional C400.
42. Especificamente, em H104, *Armies of the People and the Birth of Modern Operational Art*.
43. Raymond T. Odierno, *The U.S. Army Chief of Staff's Professional Reading List*, disponível em: <http://usarmy.vo.llnwd.net/e2/c/downloads/332649.pdf>.
44. David Hackett Fischer, *Washington's Crossing* (New York: Oxford University Press, 23 Dec. 2003), p. 109. Fischer documenta desdém dos hessianos para as qualidades combatentes dos soldados revolucionários norte-americanos (os "Continental").
45. Michael Shaara, *The Killer Angels* (New York: Crown Publishers, 1974), p. 182-183.
46. Ibid.
47. Michael Korda, *Ike: An American Hero*, (New York: Harper/HarperCollins, 2007), p. 152.
48. Eisenhower, *At Ease*, p. 179.
49. JP 5-0, p. III-1.
50. Shaara, p. 182-183.
51. J.N. Mattis, Gen., USMC, "Vision for a Joint Approach to Operational Design", Memorandum for U.S. Joint Forces Command (6 Oct. 2009), Attachment 1, 2.
52. JP 5-0, p. GL-13. A publicação reflete atualmente umas referências para a criatividade, por exemplo, pertencente à arte operacional, que ela define como: "A abordagem cognitiva por comandantes e seus estados-maiores — apoiada pelas suas habilidades, conhecimento, experiência, criatividade e juízo — de desenvolver estratégias".
53. Tom Wolfe, *The Right Stuff* (New York: Bantam Books, 1979), p. 17.
54. Ibid.
55. As observações do autor durante o curso das unidades didáticas de Arte e Design Operacional C400.
56. Robert N. Anthony, John Deardon e Norton M. Bedford, *Management Control Systems*, Fifth Edition (Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1984), p. 51.
57. Ibid.
58. Ibid., p. 52.
59. Ibid., p. 51.
60. Eisenhower, *Crusade in Europe*, p. 4.
61. Ibid., p. 210.
62. Ibid., p. 251.
63. Dwight D. Eisenhower, "Special Message to the Congress on Reorganization of the Defense Establishment", 3 Apr. 1958, The American Presidency Project, #65, disponível em: <http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=11340>.
64. David D. Porter, *The Naval History of the Civil War*, (New York: Sherman Publishing Company, 1886), p. 308.
65. Ibid.
66. Raymond T. Odierno, com John M. McHugh, "2012 Army Strategic Planning Guidance 2012" (19 Apr. 2012), p. 4, disponível em: <http://usarmy.vo.llnwd.net/e2/c/downloads/243816.pdf>.
67. Eisenhower, "Special Message to the Congress."
68. Thoreau.



O assunto suicídio é “perturbador, doloroso e complicado”, como afirmou o Presidente Obama em discurso proferido em agosto de 2011, ao anunciar que enviaria pêsames oficiais às famílias de militares que tivessem cometido suicídio. O Cap D. J. Skelton foi uma das vozes dissidentes sobre o assunto. Skelton perdeu o olho esquerdo e os movimentos do braço esquerdo após um ataque de lança-rojão em Fallujah, no Iraque.

(Fred Baker/Comunicação Social, Gabinete do Secretário de Defesa)

Como Aproveitar o Poder da Discordância Leal no Exército

Maj Thomas B. Craig, Exército dos EUA

A discordância leal é geralmente expressa como a ação verbal bem pensada e bem intencionada que foi planejada para ajudar uma organização inteira, ou um líder em particular, a desempenhar

melhor e cumprir sua missão com sucesso. A discordância leal apresenta ao líder uma ideia alternativa ou uma solução diferente para um problema, às vezes mesmo depois dele ter emitido suas ordens ou tomado sua

decisão. A discordância leal genuína não consiste em críticas retrospectivas, e nunca é oportunista. Apresentar queixas não é uma discordância leal, assim como também não é o temor que subordinados manifestam sobre mudanças. É sobre o bem da organização e é resultado de preocupação sincera com os líderes.

Como Fazer a Distinção

Tanto a discordância leal quanto a desleal estão presentes em vários graus em todas as organizações do Exército, em todos os tempos. Ambas ocorrerão naturalmente nas organizações militares se reconhecemos isso ou não, mas sua existência não significa que a organização seja imperfeita ou mal liderada¹. Pelo contrário, a presença da discordância é inevitável porque é uma reação humana normal diante da frustração, mesmo entre militares altamente disciplinados.

Às vezes, a discordância ocorre como resultado das ações de um líder nocivo, ou de condições de trabalho adversas onde os integrantes percebem que pouco é feito pela liderança para mitigar ou ajudá-los. A maior parte da discordância em nossas formações, quando ocorre, não é uma discordância leal valiosa. Geralmente, é do tipo improdutivo, e chega na forma de resistência tacanha do subordinado contra a autoridade ou contra a mudança, bem como alguns casos de desobediência direta². A discordância improdutiva ocorre frequentemente porque uma porcentagem de nossos subordinados temem a mudança, ou estão apenas sendo egoístas e buscam uma forma de resistir à perda de sua posição, privilégios, tempo ou mordomias. A maioria dos chefes bem-sucedidos do Exército tem liderado e superado tais desafios negativos, algumas vezes, por meio do exercício da autoridade legal.

A discordância leal, no entanto, é bem diferente e devemos aprender a utilizá-la para nosso proveito. Exibir discordância leal é arriscado para a carreira do militar, pois potencialmente leva consigo a desvantagem da alienação pelo superior, e do ostracismo pelos colegas³. Portanto, discordância leal não é exibida por subordinados egoístas ou por aqueles adversos à mudança. Em vez disso, é empreendida abnegadamente por pessoas que se preocupam muito com o propósito de sua organização, sua missão e com aqueles que querem ajudar seus superiores. Além disso, é empreendida por subordinados que possuem uma boa quantidade de coragem moral, que são comprometidos

emocionalmente com o sucesso da Unidade e talvez se preocupem se a organização esteja indo na direção errada. Ao exibir discordância leal, eles têm superado seu medo de tornar-se uma voz singular de dissensão porque são extremamente fieis ao propósito da Unidade e também ao seu superior. Aqueles que empreendem essa forma leal e produtiva de discordância talvez estejam entre aqueles que realmente se preocupam com sua organização. Além disso, esses indivíduos orientados para a solução de problemas já têm adquirido posições de confiança e responsabilidade, com acesso e proximidade estreita junto aos seus tomadores de decisão⁴.

A discordância dos subordinados que se encaixam no perfil dos discordantes leais deve ser aproveitada como uma vantagem para o chefe, não simplesmente desconsiderada como se fosse o oposto contraprodcente. Como chefes, devemos parar por um momento e determinar a natureza da discordância em nossa fileiras, pois a discordância leal é valiosa. Esses discordantes são um recurso valioso disponível para as organizações e chefes do Exército porque suas contribuições podem ajudar a fazer com que suas Unidades se tornem mais eficientes e evitar, potencialmente, que os chefes cometam erros que possam levar à sua queda ou embarçar a organização⁵. Portanto, esses indivíduos devem ser de interesse especial para os líderes militares inteligentes porque podem ser aproveitados por seus talentos, ideias e dedicação para fazer a organização melhor e seus superiores até mais bem-sucedidos.

Por que Alguns Subordinados Empreendem a Discordância Leal

O falecido professor da Universidade Harvard, A. O. Hirshman, descreveu os subordinados como aqueles que possuem três escolhas quando percebem que a organização está em declínio. Podem pedir demissão, o que não é realmente uma possibilidade imediata para a maioria dos militares no Exército. Segundo, podem aparentemente simular lealdade, enquanto esperam em silêncio para que as condições melhorem, negando à organização e ao seu chefe seus conselhos — isso chamaríamos de *finjimento*. Terceiro, podem vociferar e manifestar abertamente seu descontentamento com a presente situação, em um esforço para melhorá-la⁶. Essa última alternativa, os discordantes leais concluíram, é muito melhor do que pedir demissão ou fingir, que não contribui para o sucesso ou a melhoria imediata da Unidade.

Como Distinguir entre a Discordância Leal e a Discordância Improdutiva

Existe o perigo que chefes possam confundir a discordância leal com o seu oposto. Muitas vezes, a discordância improdutiva se manifesta quando os subordinados simplesmente se queixam de forma infrutífera, como quando acreditam que uma organização está em declínio, ou no caminho errado, sem qualquer intenção ou vontade de fazer algo a respeito disso. Claro, é esperado que alguns possam ser preguiçosos e não queiram contribuir inteiramente, independentemente de qualquer decisão tomada pelo chefe. Vamos assumir, mais uma vez, que esses tipos de subordinados precisam ser tratados com o uso da autoridade legítima, de formas fora do alcance deste artigo. Contudo, quando os chefes confundem a discordância improdutiva com a verdadeira discordância leal, e tratam as duas da mesma forma, seus seguidores irão tornar-se lisonjeadores e obsequiosos. Pior ainda, esses subordinados com o potencial de fazerem importantes contribuições para a Unidade ao proporcionar opiniões contrárias, criativas e perceptivas podem decidir aguardar até a saída do chefe, escolhendo contribuir de forma mínima para evitar atenção, e esperando que, de algum modo, a situação melhore devido a outros fatores externos⁷. Tal circunstância nega à Unidade a energia e as contribuições potenciais que esses militares podem prover para o sucesso da missão.

Consequentemente, tratar toda a discordância como adversa é errado e altamente contraproducente. Em vez disso, chefes bem-sucedidos são frequentemente aqueles mais dispostos a prover um fórum verdadeiro e produtivo para aproveitar o valor da discordância leal.

Avaliar a Natureza da Discordância

Para distinguir entre a discordância leal valiosa e seu oposto, considere a fonte. Os discordantes leais são geralmente trabalhadores diligentes, com bons antecedentes comprovados, não queixosos e que raramente contribuem com seu pleno potencial.

Segundo, considere a sua motivação. Se a resolução da discordância não proporciona ao discordante ganhos pessoais, ou arrisca a desaprovação do chefe ao levar à tona um assunto polêmico, então o suposto discordante leal é provavelmente motivado pelas boas intenções ou agindo para o bem da Unidade.

Por fim, considere a própria ideia discordante. Pode melhorar potencialmente a organização? Mesmo se a ideia não pode ser implementada agora, outras ideias semelhantes ajudariam potencialmente sua equipe? Se for assim, considere dar-lhe uma chance.

Se a discordância passar por esse exame de três partes, então é provavelmente de natureza leal e os chefes precisarão decidir cuidadosamente como reagir à discordância leal, pois todos na organização estão observando.

Os Desafios à Aceitação da Discordância Leal

Para a organização poder tirar o máximo proveito da utilização dos subordinados, precisamos incentivá-los a falar francamente quando apropriado. Os subordinados discordantes leais não são uma ameaça. No entanto, às vezes os chefes têm dificuldade em distinguir entre os desafios à sua autoridade pessoal — que não é a intenção da verdadeira discordância leal — e os desafios às suas ideias ou políticas adotadas⁸. Um subordinado pode discordar de uma política adotada, e trazer um solução ou uma nova recomendação, sem desafiar seu direito de liderar.

O Contexto Humano da Discordância

Até a discordância leal pode sobrecarregar, sem perceber, nossa profundamente arraigada aversão humana e nosso condicionamento cultural contra os desafios à hierarquia, deixando os pretendentes discordantes e o chefe dominante se sentindo inquietos. Isso ocorre apesar do fato de que o chefe talvez tivesse pedido que seu subordinado proporcionasse uma crítica respeitosa, (isto é, “Diga-me o que realmente pensa”). A superação desses sentimentos inquietos que resultam da discordância produtiva, primeiro, exige que entendamos suas origens e depois tenhamos a coragem e força para mitigar seus efeitos sufocantes.

Um pouco da resistência contra à escuta da discordância leal talvez venha das nossas raízes biológicas. O psicólogo, e especialista educacional, Dr. Howard Gardner argumenta que, como primatas, estamos compulsados pela natureza a buscar organizações hierárquicas e depois a imitar e seguir os líderes dominantes⁹. Isso era uma boa coisa para a sociedade em geral, já que nos tem permitido criar grandes civilizações, ordenadas pelo Estado de Direito. Contudo, o legado biológico, que cria

a deferência para a hierarquia, talvez também signifique que todos nós estejamos dispostos internamente a evitar a discordância leal, em face da incerteza e do estresse.

Essa aversão é especialmente aparente entre grupos recém-formados, que caracteristicamente têm índices mais altos de ansiedade sobre suas chances de sucesso, devido aos seus antecedentes não comprovados. No Exército, novos grupos são formados e reformados continuamente. Um batalhão ou brigada reconstituído recentemente como parte do ciclo de geração das forças do Exército contém, principalmente, novos militares e precisa estar pronto para o combate em pouco tempo. Essas novas equipes são particularmente vulneráveis a reprimir a discordância leal e produtiva.

Para reduzir a ansiedade, novos grupos como esses tendem a ficar mais homogêneos na forma de pensar, como um mecanismo de enfrentamento. Talvez isso reduza um pouco da ansiedade, mas também interrompe a criatividade agregada e dissuade toda a discordância, tanto leal quanto desleal¹⁰. Um desafio semelhante à aceitação da discordância leal ocorre quando sobrestimamos a harmonia dentro das nossas organizações. O psicólogo e pesquisador de muitos anos da comunidade de Inteligência, J. Richard Hackman descobriu que “equipes, cujos integrantes compartilham bons sentimentos e um espírito de camaradagem, correm o risco de possuírem um pensamento de grupo [tendência à conformidade — N. do T.]. Opiniões divergentes sobre o que o grupo está fazendo talvez sejam desconsideradas ou silenciadas — ou até autopoliciadas pelos integrantes, preocupados em não querer estragar as coisas ao levantar dúvidas”¹¹.

A tendência de pensar em grupo se origina do desejo natural das organizações militares de minimizarem conflito interno. Não podemos fazer nada. Uma Unidade eficiente é geralmente considerada uma indicação de um ambiente efetivo e coeso. Contudo, o problema das coisas estarem eficientes demais, como o professor da Harvard Ronald Heifetz observa, é que “diferenças de perspectiva são o motor do progresso humano”¹². A discordância leal proporciona essa diferença de perspectiva, e isso pode ser bastante útil para nossos superiores.

Hackman continua argumentando que, enquanto as opiniões discordantes talvez façam com que alguns membros se sintam desconfortáveis, essas opiniões são úteis porque geram novas ideias e criam abordagens

para problemas, quando controladas devidamente. Tais novas ideias e abordagens criativas contribuem para formar organizações vitoriosas e bem-sucedidas. Líderes podem, erradamente, atribuir o êxito da Unidade diretamente ao seu nível de coesão, quando, de fato, este é na realidade um resultado do sucesso da Unidade¹³. A vitória fomenta a coesão no setor esportivo, mas a coesão nem sempre leva à vitória. Em contrapartida, a discordância pode ajudar a se obter o êxito ao promover a inovação útil; o sucesso posteriormente contribui para a coesão em todos os níveis.

Como Estabelecer as Condições para a Discordância Leal na Sua Unidade

A discordância leal não mina nossos chefes, pois a sua finalidade é apoiá-los e ajudá-los a tomar decisões melhores. Portanto, o chefe talvez precise investir um tempo valioso ensinando seus subordinados como discordar, devida e produtivamente, dentro da Unidade.

Por sua parte, os discordantes leais entendem que a discordância é arriscada por uma variedade de razões e, portanto, não deve ser empreendida sem cautela. A dissensão com frequência demasiada faz com que alguém se transforme em um causador de problemas, mas com frequência insuficiente ganha-se o título de “capacho”. Não obstante, os bons líderes facilitarão um modo ou um mecanismo para incentivar a discordância leal ao estabelecer as condições para que ocorra devidamente e depois utilizá-la para tirar proveito.

Cinco Métodos para Potencializar a Discordância Leal na sua Formação

Primeiro, os chefes que querem utilizar a discordância leal precisam buscar dentro de si e determinar qual o tipo de ambiente de comando que realmente querem estabelecer. Têm de decidir, por si mesmos, qual papel eles querem que seus subordinados desempenhem.

Os subordinados que estão condicionados a acreditar que apenas servem aos interesses do chefe raramente deixarão que ele ouça algo além de elogios. Em tal ambiente, o chefe tolerará muito pouca discordância leal e os subordinados entenderão que eles só existem para desempenhar as diretrizes e os desejos explícitos dele¹⁴. Muito poucos de nós desejam esse tipo de organização.

Em contrapartida, em um ambiente onde os subordinados são ensinados que eles existem só para ajudar o chefe a liderar com sucesso e a ajudar coletivamente



Em discurso proferido em 21 Abr 08, na Academia Militar de West Point, o então Secretário de Defesa Robert Gates declarou: "Devo mencionar que, em meu mandato até agora, fiquei impressionado com a maneira pela qual as publicações profissionais do Exército permitem que alguns de nossos oficiais mais inteligentes e inovadores critiquem — às vezes sem meias-palavras — a forma como a Força atua, incluindo opiniões sobre a alta liderança, tanto militar quanto civil. Acredito que isso é um sinal da vitalidade, saúde e força institucional. Eu os incentivo a assumir a responsabilidade de expressar discordância, de maneira audaz e ponderada, mas leal, sempre que a situação o exigir. E independentemente de concordarem ou não com os artigos dessas publicações, os oficiais superiores devem acolher tal discordância como parte de um diálogo saudável e proteger e promover subordinados que estejam assumindo essa responsabilidade".

(Cherie Cullen, Departamento de Defesa dos EUA)

para a realização dos objetivos da organização, desafios respeitosos contra as ideias do chefe, de vez em vez, talvez seja uma adição bem vinda ao processo. Os bons líderes exigem que os subordinados apresentem essa discordância, embora o processo talvez seja um pouco constrangedor para os dois lados.

Além do mais, para fazer com que o processo funcione, bons líderes precisam separar a ideia, da pessoa que a apresenta. Embora profissionais tenham de esforçar-se para falar de forma clara, calma e concisa com seus chefes, todos nós precisamos lembrar que a discordância leal pode ser assustadora, para até mesmo os subordinados mais talentosos, e a tolerância deve ser permitida para a inexperiência e a incerteza. Não é fácil propor uma nova ideia ao chefe, especialmente quando ele talvez não queira ouvi-la imediatamente.

Além disso, é importante ter em mente que o militar discordante pode estar bastante nervoso e inseguro sobre seu status, logo após a manifestação da discordância leal. Como resultado, o discordante leal pode compensar em demasia sua insegurança ao se

dirigir em voz alta, assustado ou impetuoso¹⁵. Consequentemente, o militar discordante talvez possa ter um tom [de voz] que o chefe acha inquietante, ou a pessoa possa fazer com que o chefe fique irado inadvertidamente.

Todos nós temos a tendência normal e natural de tentar evitar a crítica. No entanto, bons líderes precisam aprender a dominar essa emoção, suprimindo seu medo natural da crítica construtiva pelos subordinados e demonstrar interesse para com as suas opiniões discordantes, porém respeitadas. Se isso não ocorrer, o processo rapidamente irá tornar-se contraproducente, conforme os chefes reagem insatisfatoriamente a ela e transmitam sinais não verbais claros de que não gostam da proposta, independentemente de suas palavras indicarem o contrário.

A seguir, os chefes precisam agir, de alguma maneira, sobre a discordância leal que os subordinados

provêm a eles. Há a necessidade de iniciar uma ação mínima, até a escolha entre não implantar a mudança sugerida ou modificar a norma sugerida. O reconhecimento da discordância, ou a informação ao subordinado que considerará sua proposta.

Em contrapartida, não tomar qualquer iniciativa envia um sinal claro, não apenas para o discordante leal que teve a coragem de abordar o chefe, mas para todos na Unidade que estão observando. Ao não agir, o chefe comunica que ele não está levando em consideração as opiniões discordantes, e talvez esteja sendo falso ao fingir que está preocupado com elas, minando sua credibilidade e liderança.

Se o chefe escolher não adotar uma sugestão, ele ainda deve prover *feedback* sobre a ideia ao subordinado que discorda lealmente. Deve-se dizer ao subordinado a razão pela qual não será adotado seu assessoramento, quando o momento for apropriado. Quando chefes reagem à discordância leal, até mesmo apenas reconhecendo seu recebimento e agradecendo ao subordinado,

eles aumentam sua reputação como justo e compreensivo¹⁶. Considere a coragem que um subordinado precisa angariar para informar ao comandante, com respeito, que a Unidade não está no rumo certo. Quando chefes reconhecem respeitosamente essa discordância leal, e especialmente quando implementam ideias prudentes dos subordinados, esse acompanhamento pode aumentar muito a lealdade e o comprometimento de cada militar. Além disso, as recomendações discordantes que são implementadas servem para facultar subordinados e produzir comprometimento individual mais profundo e coesão na Unidade, sem minar a disciplina.

Terceiro, os chefes precisam ajustar as experiências dos recém-chegados à Unidade para incentivar a discordância leal, pois é durante o processo de ambientação que os novos militares são ensinados “a forma correta para perceber, pensar, agir e sentir”, enquanto aprendem a cultura e as normas da Unidade¹⁷. Durante essa fase, os chefes precisam explicar aos seus subordinados como discordar lealmente com sucesso, quando se manifestar e como melhor fazer isso na sua formação. As normas de grupo ensinadas durante o processo de ambientação são usadas para fomentar a colaboração e assistir a missão do chefe em maximizar o desempenho da equipe¹⁸. Durante esse período de ambientação, os líderes também precisam ajudar os subordinados a entender quando é mais apropriado simplesmente permanecer calado. Desta forma, aproveitamos a discordância leal em todos os níveis, demonstrando que não é apenas o campo de ação dos oficiais e sargentos.

A tomada de medidas para institucionalizar o processo demonstra que a discordância leal, empreendida na hora certa, não é inconsistente com a boa disciplina militar e, na realidade, apoia a cadeia de comando. Quando executada devidamente, é um exemplo típico de um bom seguidor e demonstra a verdadeira lealdade a nossos chefes. As normas de uma Unidade relacionadas com a discordância leal promulgadas durante o processo de ambientação podem estabelecer as condições para sucesso, com efeitos de grande alcance.

Quarto, os chefes precisam institucionalizar os mecanismos verdadeiros da discordância leal e outros rituais em suas organizações¹⁹. Não há necessidade de reclamar por trás das costas do comandante quando se pode, e deve, conversar diretamente cara a cara. Os chefes que tomam medidas ativas para institucionalizar

formalmente mecanismos da discordância leal criam as condições para tirar o máximo de proveito dos seus subordinados leais e interrompem a influência dos discordantes improdutivos.

A famosa “política de porta aberta” é apenas um começo, mas realmente só uma medida passiva. Absolutamente todos têm uma política de porta aberta, e a maioria requer apenas que o chefe fique na cadeira e aguarde pelos subordinados virem a ele. Em contrapartida, Ira Chaleff, um conselheiro de executivos do setor privado, recomenda que chefes empresariais “não pense que o fato de apenas ter uma política de porta aberta vai funcionar”²⁰. Ele argumenta que chefes podem determinar se sua política de porta aberta funciona bem ao contar o número de vezes que subordinados de dois ou mais níveis inferiores da organização têm a utilizado. Se a resposta é zero ou muito pouco, então ou não existe discordância na organização (que seria um verdadeiro milagre) ou algo está impedindo seu uso efetivo²¹.

É muito melhor empregar mecanismos de discordância que agem como válvulas de escape contra a formação de discordância negativa dentro da sua Unidade²². Os chefes precisam buscar ativamente opiniões discordantes para criar essas saídas, e isso não pode ser delegado facilmente. Pedir que comandantes subordinados manifestem uma opinião discordante no final de cada *briefing*, exigir regularmente três 'melhorias' recomendáveis sobre as normas da Unidade de cada subordinado e reservar tempo no calendário do chefe para aconselhamento nos dois sentidos são, todos, exemplos de mecanismos ativos ritualizados para a comunicação da discordância leal para os líderes.

Sean O’Keefe, um ex-administrador da Administração Nacional de Aeronáutica e Espaço (NASA) dos EUA, implantou mecanismos ativos da discordância na sua organização dizendo: “minha primeira regra é nunca me rodear de pessoas que são exatamente como eu. Minha segunda regra é sempre insistir que alguém dê voz para a opinião dissonante. Sempre”²³. Da mesma forma, a discordância leal não é algo que nossos chefes devem simplesmente aguentar; é algo que precisam incentivar para melhorar suas organizações.

Por último, líderes devem reconhecer e aceitar que nem todos os subordinados discordantes leais terão

razão. Os chefes precisam resistir à tentação natural de descartar rapidamente o subordinado bem intencionado que apresenta uma ideia imperfeita (ou ruim), para que não iniba toda a discordância leal futura na organização. As notícias correm rápido quando o chefe reage de maneira ruim a um ponto de vista desafiante. Aproveitar realmente a discordância leal em nossas Unidades significa que líderes têm de exibir a paciência para escutar alguns subordinados cujas ideias não estão completamente prontas para a implantação, ou foram formadas sem todos os fatos necessários.

Isso não é um argumento para que líderes precisem aguentar desnecessariamente os tolos ou estabelecer padrões baixos. Os discordantes leais se preocupam muito com a opinião do seu chefe. Quando sua proposta for infundada e o chefe proporcionar *feedback* construtivo e profissional para explicar o porquê, seu comportamento irá tornar-se rapidamente autorregulado. Os subordinados leais não querem desperdiçar o tempo do seu chefe com ideias mal concebidas que não irão, ou não podem, ser aprovadas, porém, de vez em quando, isso é fadado a ocorrer.

Além disso, a punição da discordância leal é autodestrutiva para os chefes, já que a organização logo irá evitar prover qualquer futuro conselho ou proposta e inclinar-se para a autopreservação. A pesquisa de Hackman descobriu que a “punição fomenta uma retirada ou uma variação de comportamento, conforme as pessoas tentam interceptar resultados adversos”²⁴. Com certeza, há alguns comportamentos negativos que os líderes precisam sempre despersuadir e outros que devem punir sem rodeios. A discordância leal, porém, não pode ser um deles. Se o chefe indicar que ele só ouvirá as boas ideias apresentadas pelos subordinados, em breve ele irá encontrar-se não escutando ideia alguma.

Conclusão

As ameaças híbridas que nosso Exército enfrenta exigem formações ágeis em todos os níveis, onde líderes podem captar boas ideias de várias fontes. A discordância leal faculta, tanto aos líderes quanto aos subordinados, gerar essas ideias, e faz com que nossas organizações militares sejam mais bem sucedidas. Quando executada devidamente, líderes usam a discordância leal para criar as condições para a inovação no nível Unidade, por meio do emprego dos subordinados até seu potencial máximo. Na era de orçamentos

diminuídos e de desafios pessoais, essa é uma forma na qual as Unidades do Exército devem utilizar militares inteligentes que querem, avidamente, contribuir de forma direta para o êxito da organização.

O Exército precisa equilibrar a necessidade da sincronização com a exigência de inovar e conduzir operações descentralizadas bem-sucedidas. Nesse sentido, há algumas desvantagens possíveis com a discordância leal. Sob certas circunstâncias, os líderes que deliberam cuidadosamente as opiniões discordantes podem possivelmente desperdiçar um tempo demasiado durante momentos críticos e criar alguma medida de ineficiência. Isso pode possivelmente arriscar as vidas de subordinados se empreendida em tempos completamente inoportunos ou na presença de um público impróprio (embora tal tempo de deliberação também possa salvar a Unidade de cometer um erro grave). Não existe um substituto para o juízo do líder nessas circunstâncias.

Por consequência, é essencial reconhecer que há um tempo e um lugar para debate aberto, um tempo para a discordância leal e um tempo para executar ordens sem questionamentos. O tempo do líder é valioso, e permitir que todos os subordinados se manifestem sempre que quiserem levaria à anarquia²⁵.

Os subordinados éticos e pensativos precisam ser ensinados para perceber quando tal discordância é apropriada, se forem ser confiados a discordar lealmente de seus chefes. Não acertarão o momento certo todas as vezes, mas precisam tentar. Para cultivar o processo, os chefes talvez considerem a escolha de uns poucos subordinados-chave que são encorajados a questionar as ideias do líder de uma forma leal, quase todo o tempo, enquanto outros são solicitados a fazer assim apenas por meio de mecanismos formais de discordância²⁶.

O segredo para estabelecer um ambiente onde a discordância leal é incentivada é lembrar que os subordinados não estão atacando a autoridade pessoal do chefe e eles confiam na sua decisão de liderá-los, mas querem ajudar a tomar uma decisão melhor. Os subordinados discordantes leais tentam ajudar seu chefe e sua organização a vencer.

O ambiente de comando que solicite a discordância leal disciplinada, pensativa e bem intencionada, aumenta o comprometimento dos militares, o acesso do líder para soluções alternativas e ajuda a fomentar a coesão e a disciplina verdadeiras da Unidade. ■

O Maj Thomas B. Craig, Exército dos EUA, é oficial das Forças Especiais designado ao 5º Grupo de Forças Especiais (Aeroterrestre) no Forte Campbell, no Kentucky. Serviu várias vezes em combate no Iraque e no Afeganistão. É bacharel pelo Virginia Military Institute e mestre pela University of Kansas.

Referências

1. Rosemary O'Leary, *The Ethics of Dissent: Managing Guerrilla Government* (Washington DC: CQ Press, 2006), p. 3.
2. Patrick E. Connor, Linda Lake, and Richard W. Stackman, *Managing Organizational Change*, 3rd edition (Westport, CT: Praeger, 2003), p. 153.
3. William Ian Miller, *The Mystery of Courage* (Cambridge: Harvard University Press, 2000).
4. Ira Chaleff, *The Courageous Follower: Standing Up To and For Our Leaders*, 3rd edition (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2009).
5. Russell M. Linden, *Leading Across Boundaries: Creating Collaborative Agencies in a Networked World* (San Francisco: John Wiley and Sons, 2006), p. 185.
6. O'Leary, p. 13.
7. Chaleff, p. 216.
8. Ibid., p. 218.
9. Howard Gardner, *Leading Minds: An Anatomy of Leadership* (New York: Basic Books, 2011), p. 22.
10. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 4th edition (San Francisco: John Wiley and Sons, 2010), p. 232.
11. J. Richard Hackman, *Collaborative Intelligence: Using Teams to Solve Hard Problems* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2011), p. 135-136.
12. Ronald A. Heifetz e Marty Linsky, *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading* (Boston: Harvard Business Review Press, 2002), p. 101.
13. Ibid., p. 137.
14. Chaleff, p. 214-217.
15. O'Leary, p. 114.
16. Chaleff, p. 219.
17. O'Leary, p. 7.
18. Hackman, 135.
19. Sandy Kristin Piderit, "Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward Organizational Change", *Academy of Management Review*, 24(4) (October 2000): p. 790.
20. Chaleff, p. 211.
21. Ibid., p. 211.
22. O'Leary, p. 97.
23. Ibid., p. 104.
24. Hackman, 127.
25. Chaleff, p. 209.
26. Ibid., p. 209.



As Regras do Treinamento Físico Militar do Exército dos EUA

Militares do Exército dos EUA executam o exercício supino de bicicleta durante sessão de treinamento físico no Forte Eustis, na Virgínia, 22 Abr 13.
(Sgt Kissta DiGregorio/Exército dos EUA)

Cap Nathan Showman, Exército dos EUA; e Phillip Henson

Os comandantes de escalão companhia e superior discutem, com frequência, as preocupações sobre como adestrar os soldados fisicamente para os rigores do combate. Como o Exército dos EUA deve conduzir o treinamento físico militar (TFM)? As preocupações comuns incluem:

- A ampla variedade (e geralmente imprevisíveis) tarefas físicas que os militares são chamados a desempenhar.

- Os baixos níveis gerais da aptidão física e as altas taxas de peso excessivo percebidas nos novos recrutas.
- As incidências de lesões durante treinamento pelos recrutas e soldados experientes.
- A percebida falta de efetividade e de eficiência das regras atuais do TFM do Exército dos EUA.
- A falta de aplicabilidade do atual Teste de Avaliação Física (TAF) do Exército para o combate.



Participantes do Curso de Técnico-Mestre de Aptidão Física atravessam o campo com passadas largas, como parte de um aquecimento antes do treinamento físico militar, no Forte Sill, no Oklahoma, 05 Jun 13.

Várias opiniões contribuem para essa discussão, em um amplo nível profissional. Os estudantes da Escola de Comando e Estado Maior do Exército dos EUA têm escrito extensivamente sobre o assunto¹ e, recentemente, o Exército atualizou sua orientação doutrinária no Manual de Campanha 7-22 — Treinamento Físico Militar do Exército (*FM 7-22 — Army Physical Readiness Training*), e está pesquisando e desenvolvendo um novo Teste de Avaliação Física do Exército². Muitas unidades, no nível batalhão e companhia, implementam programas de TFM para satisfazer objetivos especializados de instrução, coerente com a lista de tarefas essenciais da missão da unidade. Além disso, militares contribuem individualmente para a discussão quando usam programas de exercícios populares, como os disponíveis *on-line* em www.GymJones.com, www.Crossfit.com, www.MilitaryAthlete.com, www.MtnAthlete.com, www.Sealfit.com e www.CrossfitEndurance.com. Os militares escolhem programas de exercício com base em seu próprio entendimento das exigências físicas de seus trabalhos.

Análise

O caminho rumo à abordagem atual do TFM do Exército dos EUA começou no final dos anos 90, quando a liderança do Exército reconheceu a necessidade de prover uma orientação atualizada sobre a doutrina e o TFM. Pesquisadores do Centro da Conscientização da Saúde e da Medicina Preventiva do Exército dos EUA e instrutores da Escola de Aptidão Física do Exército combinaram seus esforços para produzir a primeira geração do TFM no início da década 2000. O novo TFM foi planejado para ser uma atualização da metodologia tradicional de calistenia, variações de flexões de braços, de exercícios abdominais e de corridas de longa distância em formação. A origem do TFM “envolveu seis tipos diferentes de exercícios: calistenia, treino com pesos (halteres), exercícios de movimento, treinamento em intervalos, corridas de longa distância e exercícios de flexibilidade”³.

Em outubro de 2012, uma nova orientação doutrinária foi publicada no FM 7-22. O Manual é como um livro acadêmico, de 400 páginas, cujo conteúdo

é organizado em filosofia, estratégia e atividades do TFM. O manual melhora a doutrina antiquada ao incluir: medidas para reduzir contusões resultantes dos aumentos repentinos na quilometragem da corrida; treinamento em fase (planejamento sistemático do TFM) e intervalos de descanso e de recuperação; uma maior variação das necessidades da aptidão física aplicáveis ao combate, como a mobilidade, a flexibilidade e a agilidade; e alguns ajustes baseados em informações atualizadas sobre o treinamento físico vindas de organizações como a American College of Sports Medicine.

Infelizmente, a complexidade e a amplitude de sua abordagem podem ser opressivas. Vários soldados comunicaram que achavam difícil entender o FM 7-22, incluindo sargentos responsáveis pela liderança e administração do TFM. O manual tenta engajar os públicos — desde a liderança do escalão brigada, aos comandantes de equipes de fuzileiros e unidades das Armas de combate, até as unidades de apoio — mas esses públicos parecem ter dificuldades com ele.

Além disso, o manual não proporciona medidas, definições e padrões mensuráveis (com a exceção de alguns padrões gerais sobre a execução de movimentos), deixando que os próprios usuários definam uma grande quantidade de informações.

O Manual tenta combinar as fases do TFM (fase do condicionamento inicial, fase do fortalecimento e fase do sustento) com as fases da Geração de Forças do Exército (fases rotacionais conhecidas como “Recomposição”, “Treinamento/Prontidão” e “Disponibilidade”) [a Geração de Forças é aquela parte da Instituição cuja finalidade é gerar e sustentar as unidades operacionais — N. do T.]⁴. No entanto, as fases da Geração de Forças têm pouco significado para os comandantes de nível pelotão que planejam e administram as sessões do TFM. Quando executado, o ciclo raramente mede os padrões, mesmo no escalão brigada, e a rotatividade dos administradores pelo processo faz que não seja prática a execução do TFM em fases semelhantes [com a Geração de Forças — N. do T.].

O Curso de Técnico-Mestre de Aptidão Física (reconstituído nos últimos dois anos para ensinar o TFM de acordo com o FM 7-22) tem muitas boas possibilidades. Este curso, de quatro semanas, desenvolve técnicos do TFM nos níveis de sargentos e de oficiais subalternos, que logo voltam para as suas unidades

como especialistas do programa⁵. No entanto, o curso precisa de um maior desenvolvimento e ser concedido um elevado grau de ênfase e de prestígio para efetuar uma mudança verdadeira.

Vale notar que o FM 7-22 e os programas do TFM do Exército têm de facultar e inspirar soldados com maneiras efetivas para obter e manter uma boa condição física. Muita da falta de popularidade do TFM entre soldados surge dos movimentos de exercícios, que podem ser percebidos como aleatórios ou até tolos por aqueles que não entendem seu propósito. Vários exercícios de levantamento de pernas na posição sentada parecem, para um homem de 20 anos de idade, ser semelhantes aos vídeos de exercícios que a sua mãe faz no sábado. Os soldados veem pouca utilidade desses movimentos funcionais nas operações de combate da vida real. Isso não significa que os movimentos não são importantes; na verdade, os movimentos funcionais são muito importantes.

Discussão

Para melhorar a implementação do TFM do Exército, os militares precisam dominar o léxico geral e um entendimento fisiológico de nível básico. Este artigo tenta iniciar uma discussão que levará ao estabelecimento das definições dos conceitos comumente usados, mas mal entendidos, da fisiologia, da biomecânica e dos princípios das técnicas esportivas. O desenvolvimento de um entendimento comum capacitará a busca de metas comuns.

O que é a aptidão física? A aptidão física está repleta de definições e taxonomias, mas muitas (incluindo as definições no dicionário) são inadequadas porque não descrevem qualidades que podem ser medidas facilmente. Greg Glassman, o fundador da CrossFit (um programa de treino da força e do condicionamento que se tornou popular entre soldados e atletas) emprega uma definição que é quantificável e apropriada para todas as aplicações da aptidão física⁶. A aptidão física, Glassman afirma, é a capacidade de produzir potência por meio de dois domínios amplos: um de tempo e um modal (às vezes chamado de modalidades).

A Potência é um fenômeno biomecânico quantificável e é definida como a intensidade em que trabalho é desempenhado⁷. Ela pode ser expressada algebricamente da seguinte forma:

$$P = F d/t$$

Nessa equação:

- ◆ P = Potência (energia)
- ◆ F = Força (causa do movimento)
- ◆ d = Distância (do deslocamento)
- ◆ t = Tempo

A produção da potência pode ser aumentada ou diminuída por meio da manipulação de qualquer uma das três variáveis: a Força (a causa do movimento, que é maior se a causa do movimento é mais pesada), a Distância que o peso se desloca, e o Tempo que leva para mover o peso através dessa distância.

Em termos de aplicação, portanto, a meta deve ser treinar soldados a moverem grandes cargas através de longas distâncias com rapidez. Esse conceito pode ser expressado como intensidade. A intensidade é exatamente igual ao produto médio da potência, discutido anteriormente, e sua presença, ou a falta dela, ao se programar exercícios, deve ser definida como quão grande é a carga, qual a distância e quanto tempo leva para executar o movimento. Os infantis são ensinados desde seu primeiro dia no Exército que seu trabalho é aproximar-se e destruir o inimigo, e o seu trabalho frequentemente exige horas de manobras a pé seguidas por breves explosões de energia. A intensidade descreve as duas modalidades físicas.

O domínio de tempo se refere a várias abordagens sobre o treinamento que levam em conta a duração das tarefas, como as desempenhadas rapidamente, usando muita força, ou as que exigem resistência ao longo do tempo usando menos força. Para serem proficientes e eficientes, soldados precisam rotineiramente efetuar breves movimentos explosivos; movimentos intensos por até dois minutos; e exercícios prolongados. O recrutamento eficiente das fibras musculares e as vias metabólicas precisa ser treinado, dentro dos domínios onde cada tipo de fibra muscular e via metabólica é a fonte principal da potência⁸.

Os distintos tipos de fibra muscular se contraem por diversos tipos de produção de potência muscular ao longo de durações diferentes. Além disso, as vias metabólicas que alimentam os músculos são diferentes, dependendo da intensidade, da duração e do tipo de atividade física. As fibras que compõem os músculos do corpo abrangem pelo menos três tipos diferentes:

- ◆ As fibras Tipo I têm um alto nível de resistência aeróbica, mas geram menos alta potência.

- ◆ As fibras Tipo IIa têm um nível muito mais baixo de resistência aeróbica, mas desempenham bem de forma anaeróbica e geram níveis mais elevados de alta potência.

- ◆ As fibras Tipo IIx são ativadas principalmente para as atividades altamente explosivas de breve duração.

Além disso, o treino das vias metabólicas que entregam a trifosfato de adenosina (ATP), que alimenta os músculos, é essencial para maximizar a potência atlética na execução de tarefas de diversas durações:

- ◆ O sistema ATP-fosfocreatina entrega energia imediata, mas de prazo curto (≤ 10 segundos) para movimentos explosivos.

- ◆ O sistema glicolítico entrega energia um pouco mais lentamente, mas de uma forma mais constante, energizando os movimentos em até dois minutos.

- ◆ O sistema oxidativo é o mais lento de todos na entrega, mas é o mais constante e pode alimentar o exercício por várias horas quando treinado devidamente.

Glassman adotou uma taxonomia com 10 domínios gerais da aptidão física, com base no trabalho dos técnicos Jim Cawley e Bruce Evans, onde as habilidades físicas e a adaptação ao treinamento podem ser definidas e medidas. Essas dez habilidades são exibidas na tabela a seguir.

Na taxonomia do TFM usada no FM 7-22, os componentes sobrepostos do treinamento são “força, resistência e mobilidade”⁹. Os fatores qualitativos do desempenho para a mobilidade são agilidade, equilíbrio, coordenação, flexibilidade, postura, estabilidade, velocidade e potência. A doutrina desenvolve mais os componentes como a força muscular e a resistência muscular; a resistência anaeróbica e a resistência aeróbica; e os fatores de desempenho da mobilidade (agilidade, equilíbrio, coordenação, flexibilidade, postura, estabilidade, velocidade e potência). Essa taxonomia é um pouco semelhante àquela de Glassman, mas porque a natureza do modelo é qualitativa, em vez de quantitativa, proporciona poucos meios de medida. O modelo de Glassman facilita a quantificação do desempenho atlético.

A ideia de domínios modais inclui tipos de treinamento mais prováveis de resultar na adaptação física desejada, bem como os que exibem um alto grau de habilidades utilizáveis entre vários esportes. As

Capacidades físicas gerais	Definições
Resistência cardiovascular/respiratória	A capacidade dos sistemas do corpo de coletar, processar e entregar oxigênio.
Resistência	A capacidade dos sistemas do corpo de processar, entregar, armazenar e utilizar a energia.
Força	A capacidade de uma unidade muscular, ou combinação de unidades musculares, de aplicar a força.
Flexibilidade	A capacidade de maximizar a amplitude de movimento de uma dada articulação.
Potência	A capacidade de uma unidade muscular, ou combinação de unidades musculares, de aplicar a força máxima em tempo mínimo.
Velocidade	A capacidade de minimizar o ciclo de tempo de um movimento repetido.
Coordenação	A capacidade de combinar vários padrões de movimento distintos em um único movimento distinto.
Agilidade	A capacidade de minimizar o tempo de transição de um padrão de movimento para outro.
Equilíbrio	A capacidade de controlar a colocação do centro de gravidade do corpo em relação com sua base de apoio.
Precisão	A capacidade de controlar movimento em uma dada direção ou em uma dada intensidade.

As capacidades e definições foram reproduzidas do *CrossFit Training Guide*, de Greg Glassman e seus assessores.

Tabela - Dez capacidades físicas gerais como usadas por Glassman

modalidades como a ginástica, a halterofilia e o levantamento de peso olímpico, exercícios pliométricos (atividades físicas envolvendo contrações e alongamentos repetitivos), ioga, corrida e remo são exemplos desses domínios modais. Portanto, reconhecemos que um soldado está em boa condição física se ele é capaz de produzir potência em diferentes períodos de tempo e em diversas modalidades (referindo-se aos tipos de atividades físicas que são melhorados com exercício). Por exemplo, sob essa definição, o soldado que pratica levantamento de pesos, corridas de trilha e caiaque, e que demonstra alguma capacidade para ginástica (a capacidade de efetuar um *muscle-up* [subida na argola — exercício da Crossfit em que a pessoa faz flexão de barra e levanta o torso acima da barra na posição final

— N. do T.], pulo ou parada-de-mão, por exemplo) está em melhor condição física e pronto para o combate do que um soldado que corre exclusivamente 80 km por semana e executa alguns flexões de braço. Pela perspectiva atlética, um decatleta de nível internacional (fisicamente) está em melhor condição e mais pronto para o combate do que um triatleta de mesmo nível.

Quais são os movimentos funcionais? O termo movimento funcional é outro exemplo da terminologia do exercício, usado frequentemente, que falta uma definição comum. Segundo W. Larry Kenney, Jack Wilmore e David Costill, os movimentos funcionais:

- ◆ Incorporam combinações dos sistemas de músculos e de articulações para a execução, não isolando um único grupo de músculos.

- ◆ Começam proximal e culminam distalmente, do torso (abdominal transverso, eretor da espinha e a musculatura associada) às extremidades.

- ◆ Evitam a decadência física (porque o movimento funcional regular pela amplitude de movimento é terapêutico).

- ◆ São seguros e dentro da capacidade de seres humanos saudáveis, quando estão executados corretamente.

- ◆ Estão replicados naturalmente e se originam da experiência humana cotidiana¹⁰.

- ◆ Não ensinar e não aprender como executar os movimentos funcionais corretamente prejudicam a qualidade da vida e da capacidade do soldado de efetuar seu trabalho.

Exemplos dos movimentos funcionais incluem o agachamento ou *squat* (o equivalente a ficar em pé a partir da posição sentada), o peso morto ou *dead lift* (o equivalente ao levantar um objeto do chão) e desenvolvimento de ombros ou *press* (o equivalente a pegar um objeto do nível dos ombros e colocar ou pendurá-lo acima da cabeça). A experiência esportiva ensina que quando um exercício é ensinado e efetuado corretamente com segurança, é possível deslocar grandes cargas rapidamente sem dano físico. Fazemos um desserviço aos soldados ao não ensiná-los a execução correta dessas operações humanas fundamentais.

Qual é o melhor método para treinar soldados para os rigores do combate? A pesquisa tem mostrado

decisivamente que a adaptação física desejada é induzida a um grau mais elevado por meio do TFM que combina as modalidades (ex.: o treinamento combinado de força e resistência em vez de apenas o treinamento de força ou de resistência)¹¹. Além do mais, em um estudo de 2012, Heinrich et al. relataram que uma população de integrantes do Serviço Ativo responderam de forma mais favorável a um programa baseado em movimentos funcionais executados com um elevado grau de intensidade, em comparação com uma mostra conduzindo treinamento tradicional¹². Estatisticamente, a adaptação favorável significativa, em comparação com o grupo tradicional, aumentou o desempenho do flexão de braços do TAF, diminuiu o tempo da corrida de duas milhas do TAF, aumentou o peso máximo de uma repetição de supino plano (*bench press*) e melhorou a flexibilidade.

Recomendações

Portanto, propomos a seguinte orientação geral, coerente com Glassman: treinamento que inclua uma ampla variedade de movimentos funcionais, efetuados em um elevado grau de intensidade, através de amplos domínios modais e de tempo, é a maneira mais efetiva de aumentar a capacidade de uma pessoa para gerar potência¹³.

As recomendações específicas para melhorar as regras atuais do TFM do Exército são:

- ◆ Adotar as ferramentas de avaliação da [empresa]

Functional Movement Systems.

- ◆ Habilitar técnicos-mestres de aptidão física.

- ◆ Manter a estrutura atual do TFM para o treinamento básico de combate.

- ◆ Desenvolver mais publicações do Exército que discutem com precisão a aplicação prática dos princípios do FM 7-22.

- ◆ Modificar o TAF.

Adotar as ferramentas de avaliação da Functional Movement Systems no escalão unidade. Um dos principais argumentos contra a implementação do tipo de treinamento que advogamos aqui baseia-se nas preocupações sobre os



Sgt. Robert Schaffner, Exército dos EUA

Chuck Carswell, instrutor de CrossFit, explica como executar o agachamento corretamente durante evento de credenciamento em CrossFit, no Forte Stewart, na Geórgia, 31 Jan 12.

altos índices de lesões músculo-esqueléticas. Em geral, contudo, muitas contusões podem ser evitadas ao assegurar-se de que os soldados realizem os movimentos funcionais corretos.

Uma empresa conhecida como Functional Movement Systems, criada por Gray Cook, desenvolveu ferramentas efetivas para a avaliação do movimento. Um fator significativo de lesões músculo-esqueléticas, como demonstrado pelo Sr. Cook, é possuir padrões de movimento insatisfatórios. Para os indivíduos sem dores ou ferimentos músculo-esqueléticos atuais, os profissionais da aptidão física podem administrar o Functional Movement Screen (FMS), descrito como

um sistema de classificação e avaliação que documenta os padrões de movimento que são essenciais para a função normal. Ao avaliar esses padrões, o FMS identifica prontamente as limitações funcionais e as assimetrias, podendo reduzir os efeitos do treinamento funcional e do condicionamento físico e alterar a consciência do corpo. O FMS produz uma “contagem”, que é usada para solucionar problemas e acompanhar o progresso. Esse sistema de contagem é vinculado diretamente aos exercícios mais benéficos para restaurar os padrões de movimento mecanicamente corretos¹⁴.

Para os indivíduos com dores ou lesões, o responsável pelos cuidados de saúde pode administrar uma ferramenta conhecida como a Selective Functional Movement Assessment (“Avaliação Seletiva de Movimento Funcional”).

A literatura científica apoia a eficácia, precisão e confiabilidade dessas ferramentas, as quais são muitas e continuam a crescer.¹⁵ São usadas por organizações como a National Football League, USA Track & Field (o corpo administrativo do atletismo, corridas de longa distância e marcha atlética nos Estados Unidos) e mais de 20 equipes desportivas profissionais e organizações do governo e das Forças Armadas dos EUA¹⁶. O FMS é econômico e fácil de administrar. Exige um pouco mais em termos de recursos (tempo e pessoal) do que o TFM padrão de nível unidade. Com destaque, proporcionará aos comandantes dados quantificáveis sobre possíveis lesões que deve resultar em um melhor atendimento e resultados para os soldados.



Clifford Kyle Jones/NCO Journal

A forma correta de correr está entre as lições do Curso de Técnico-Mestre de Aptidão Física no Forte Jackson, na Carolina do Sul, 29 Jan 13.

O Exército dos EUA é carente de um método para prever a probabilidade de lesões, embora o aumento do risco de contusões músculo-esqueléticas seja o principal argumento contrário aos exercícios de alta intensidade. Em 2011, o Uniformed Services University Consortium for Health and Military Performance, junto com o American College of Sports Medicine promulgou um resumo executivo delineando as características positivas e negativas dos “programas de condicionamento extremos”, concluindo com recomendações qualificadas para seu uso continuado pelas populações militares¹⁷. O resumo executivo citou “um aparente risco desproporcional para lesões músculo-esqueléticas resultantes desses programas exigentes, particularmente dos participantes novatos, resultando em tempo de serviço perdido, tratamento médico e reabilitação extensiva”.

O FMS deve ser parte da solução para mitigar essas preocupações sobre lesões. Todos os soldados devem ser avaliados semestralmente (tal como o TAF) para identificar novos ou crônicos padrões de movimento disfuncional. Os soldados que recebem pontuação alta

para lesões potenciais devem ser limitados nos movimentos funcionais e nas intensidades dos movimentos funcionais que efetuam até que o exercício corretivo resulte em uma pontuação melhorada no FMS.

Habilitar técnicos-mestres de aptidão física. O Exército deve facultar aos técnicos-mestres de aptidão física o mesmo nível de formação, responsabilidade, autonomia e recompensa profissional dos sargentos combatentes e recrutadores. Há muitas boas perspectivas inexploradas sobre o programa de técnico-mestre de aptidão física. Se for estruturado devidamente, usado continuamente e habilitado com recursos adequados, este programa pode ajudar a otimizar e melhorar o TFM do Exército dos EUA. Não se deve substituir as responsabilidades atuais dos sargentos e oficiais encarregados com o planejamento e administração dos programas do TFM. Em vez disso, deve-se facultar a eles informação, métodos de aconselhamento e técnicas de prevenção de lesões. Como demonstrado pela popularidade dos programas de condicionamento extremo (que incluiria a CrossFit) e a explosão de equipamentos do tipo aptidão física funcional (como *bumper plates* [anilhas de peso envoltas em borracha], plataformas de levantamento de pesos, *kettlebells* [bolas de ferro fundido com uma alça], *medicine balls* [bolas de peso envoltos em couro] e grande gaiolas para flexões de barra) nas academias militares, muitos soldados já efetuam uma variedade de movimentos funcionais em alta intensidade, e o programa de técnico-mestre pode assegurar que eles fazem isso com segurança.

As graduações de sargento combatentes e de recrutamento são pontos de destaque na progressão de carreira dos graduados, sendo consideradas marcos importantes para a promoção e, portanto, posições extremamente desejadas. Para ser um sargento combatente ou um recrutador, o comandante precisa indicar o graduado especificamente pelo nome. Sem essa recomendação, o graduado não pode concorrer ao cargo. As posições de técnico-mestre de aptidão física devem ser elevadas a um *status* semelhante.

O curso é de quatro semanas de duração, mas deve ser ampliado até, pelo menos, 12 semanas para preparar adequadamente os graduados para suas posições futuras. No mínimo, devem ser abrangidas a fisiologia de exercício, a psicologia esportiva e a biomecânica. Esses técnicos-mestres devem receber treinamento

dos instrutores de levantamento de peso olímpico da USA Weightlifting, de especialistas nos exercícios da força e do condicionamento atestados pela National Strength and Conditioning Association e de outros profissionais de exercícios da força, de condicionamen-



Sgt Quentin Johnson, Exército dos EUA

Major do Exército dos EUA executa um *thruster*, exercício combinado de agachamento com levantamento de halteres acima da cabeça, durante competição da CrossFit no Forte Hood, no Texas, 5 Abr 13. O exercício, repetido várias vezes, utiliza os músculos do corpo inteiro.

to e de técnicas de treinamento sobre aspectos básicos dos movimentos funcionais. Exemplos dos movimentos para estudar incluem o *squat* (agachamento), o *dead lift* (peso morto) e o *press* (desenvolvimento de ombros). Além disso, as suas variações e progressões e os levantamentos com complexidade progressiva como o *clean & jerk* (arremesso — movimento do

Levantamento de Peso Olímpico feito em duas etapas para tirar uma carga do chão e elevá-la acima da cabeça, composto pelo *clean* [1º Tempo de Arremesso] e pelo *jerk* [2º Tempo de Arremesso]) e o *snatch* (arranco — movimento do Levantamento de Peso Olímpico que tira uma carga do chão e a eleva acima da cabeça em um único movimento). Os técnicos-mestres de aptidão física devem aprender uma variedade de técnicas de exercícios pliométricos, de *kettlebell*, de haltere e de ginástica. Devem aprender como melhorar a forma de corrida e de natação do soldado e como reduzir a dificuldade de qualquer exercício em que o soldado ainda não esteja pronto. Eles devem receber a certificação do FMS e devem terminar o curso de técnico-mestre de aptidão física prontos para agir como treinadores atléticos, administrando o programa de TFM da sua unidade. Devem ser qualificados para dar instrução sobre o FMS para integrantes da sua unidade que podem assistir e fornecer avaliações. Os comandantes devem ser vistos como diretores atléticos que provêm orientação geral, mas os administradores do TFM devem ser técnicos-mestres de aptidão física, devendo ser alocados às unidades em números suficientes para implementar um programa de introdução de três ou quatro semanas para os soldados recém-chegados. Eles devem administrar testes do FMS, ensinar técnicas de movimento fundamental, instruir uma progressão gradual de intensidade de exercícios e avaliar os níveis de aptidão física dos soldados. O técnico-mestre deve ser capaz de reduzir a intensidade e a complexidade para soldados que não conseguem acompanhar o grupo, que exibem técnicas de movimento insatisfatórias ou que correm risco de lesões em outros contextos. Dessa forma, os soldados-atletas novatos cujo desempenho deficiente seja devido a ferimentos não diagnosticados, movimentos funcionais insatisfatórios ou níveis de aptidão física insuficientes receberão tratamento, ao invés de serem compelidos até o ponto de lesionamento. Devem sentir menos pressão para acompanhar o grupo, antes de estarem fisicamente prontos.

O Exército deve classificar vários níveis do programa de técnico-mestre de aptidão física. Da mesma forma que o Programa de Combate Corpo a Corpo Moderno do Exército (Modern Army Combatives Program) certifica os soldados nos níveis I até IV, o programa de técnico-mestre deve prover ensinamento avançado, atestando os soldados em técnicas de

progressivamente mais complexa e em maiores níveis de conhecimento científico. Por exemplo, os níveis de I até III do técnico-mestre de aptidão física devem ser estabelecidos, correspondendo com os escalões pelotão, companhia e batalhão. O Exército deve formar uma parceria com a National Strength and Conditioning Association para que os soldados que completam a instrução de nível III possam tornar-se especialistas atestados em exercícios da força e do condicionamento. Em outras palavras, o curso de nível III deve incluir a instrução e o exame para a certificação da National Strength and Conditioning Association. Se os graduados do técnico-mestre em aptidão física fossem atestados em exercícios da força e do condicionamento, eles poderiam assessorar corretamente, e com confiança, os comandantes de batalhão sobre os programas e técnicas do TFM.

Militares devem ser recomendados, por seus comandantes, a cursarem o nível I de técnico-mestre de aptidão física da mesma forma que são para cursarem as escolas de sargentos combatentes e de recrutamento. Os militares escolhidos devem ter alta pontuação nas técnicas gerais, exibir a predisposição e a paixão para a Educação Física e serem imparciais e dispostos a aprender.

Manter a estrutura atual do TFM para o treinamento básico de combate. O programa atual do TFM é suficiente para o treinamento básico de combate, tendo em vista que muitos soldados entram nas Forças Armadas sem antecedentes no treinamento físico. O programa proporciona um estímulo ameno e progressivo, o qual a maioria dos novos recrutas podem suportar e, segundo Knapik et al, produz a adaptação desejada dentro do período de oito semanas do treinamento básico de combate¹⁸. É apropriado para as limitações de tempo durante o treinamento básico de combate, e, nesse ambiente repetitivo, a administração é relativamente fácil para os sargentos combatentes. Ao cumprir o TFM durante esse período, os novos soldados podem chegar às suas unidades preparados para participarem no treinamento avançado apropriado e melhorarem sua aptidão física por meio do programa introdutório da unidade sob um técnico-mestre atestado.

Desenvolver mais publicações do Exército que discutem com precisão a aplicação prática dos princípios do FM 7-22. O Exército precisa desenvolver

publicações subordinadas que explicam as técnicas específicas para a condução do treinamento físico militar. Essas publicações devem definir, para os soldados e para os comandantes, os movimentos funcionais, suas progressões e os níveis de complexidade progressiva que resultam na capacidade de expressar a potência, por meio dos amplos domínios modais e de tempo. As publicações devem proporcionar exemplos mais precisos dos aspectos do programa para os sargentos e oficiais responsáveis pelo planejamento das sessões do TFM e prover orientação sobre o relacionamento e as responsabilidades do técnico-mestre e da liderança da unidade.

O FM 7-22 vincula a progressão e as fases do TFM com o treinamento básico de combate no ciclo rotacional da ARFORGEN (a Geração de Forças), o que, como discutido anteriormente, por vezes não é prático¹⁹. Em vez disso, basear as rotinas do TFM ao redor de um período de tempo de cinco meses, seguido por um intervalo de duas semanas, proporciona um período razoável para treinamento e melhoramento, com um intervalo embutido de descanso e descompressão. Soldados ganham dois e meio dias de licença/dispensa cada mês — o equivalente a 30 dias por ano. Rotineiramente, as unidades têm duas licenças de duas semanas durante o verão e mais duas nos feriados do inverno. Certamente, uma característica inevitável do serviço militar é a natureza ocasionalmente imprevisível das tarefas diárias e, às vezes, o tempo ou as instalações para treinamento simplesmente não estão disponíveis. Entre esses intervalos de treinamento e os vários feriados de três ou quatro dias, os soldados podem encontrar tempo para descanso e recuperação, quer seja para dores, lesões ou cansaço em geral.

Alterar o Teste de Avaliação Física. Um assunto não resolvido e não atualizado pelo FM 7-22, de 2012, e atualmente sub pesquisa, é o TAF. Em 2012, o Exército descartou uma nova versão do TAF que foi o resultado de mais de dois anos de pesquisas e provas para idealizar um teste mais apropriado para o combate²⁰. Uma avaliação da capacidade do soldado de produzir potência, ao longo dos domínios modais e de tempo, não precisa ser difícil. Uma sessão de exercícios bem planejada como a da CrossFit, conhecida como “Helen”, pode servir como o teste de aptidão física. Tal sessão exige que o atleta cumpra três rodadas

o mais rápido possível dos seguintes exercícios, em ordem: Uma corrida de 400 metros, 21 repetições de balanço de um *kettlebell* de 55 libras (25 kg) e 12 flexões de barra. Usada como um teste, mede a capacidade do soldado de deslocar cargas (o peso do corpo e o *kettlebell* de 55 libras), ao longo de várias distâncias, o mais rápido possível. Envolve corrida, deslocamento de peso do chão até acima da cabeça e flexões de barra. Essas atividades são aplicáveis aos cenários de combate. O exercício pode ser abrandado em intensidade para satisfazer diversas necessidades. Por exemplo, um soldado pode aumentar ou diminuir o número de rodadas, aumentar ou reduzir a distância, diminuir o peso do *kettlebell* e reduzir o número ou tipo de flexões de barra. Isso é simplesmente um exemplo, pois há muitos exercícios como esse já desenvolvidos que avaliaria adequadamente a capacidade de geração de potência do soldado.

Conclusão

Essas recomendações se originam da experiência direta com unidades militares e a Profissão das Armas. Não são universais, nem são tão completas quanto os planos individuais, porém constituem um ponto de partida para a discussão sobre as melhorias no TAF do Exército. Esses princípios estão enraizados na fisiologia de exercício, na biomecânica e nas técnicas de treinamento físico profissionalmente aceitas. O Exército ensina aos seus líderes a fazerem continuamente a pergunta, “Estamos fazendo o melhor possível?” A nova doutrina do TAF foi um bom começo. Essas recomendações podem conduzir a uma próxima evolução no processo de se ter o exército mais bem treinado e fisicamente apto do mundo.

O que tem faltado na discussão sobre a aptidão física militar é uma ponte entre as comunidades científica e militar, que pode ajudar o Exército a definir os termos essenciais da aptidão física e a propor métodos para a execução segura e efetiva do TFM pelos militares no nível unidade. Ao prover análise, discussão e recomendações para esses problemas, este artigo busca abrir portas para novas possibilidades de melhoria da prontidão física e da qualidade da vida dos soldados.

Os movimentos funcionais variados, executados em alta intensidade, melhor proporcionam o estímulo requerido e desejado para aumentar a produção da potência do soldado, por meio dos amplos domínios



Sgt. Kistia DiGregorio, Exército dos EUA

Equipe empurra uma viatura como parte do exercício de liderança de treinamento físico no Forte Bragg, na Carolina do Norte, 27 Mar 12. Esse evento reuniu sargentos e oficiais para estimular a camaradagem e o trabalho em equipe.

modais e de tempo. A implementação da Functional Movement Systems é comprovada clinicamente para prever a possibilidade de lesões nos soldados e ajudaria os líderes e os técnicos-mestres a evitar lesões desnecessárias e a melhorar a experiência profissional dos soldados, bem como a prontidão da unidade. O programa de técnico-mestre de aptidão física tem um grande potencial; precisa ser utilizado, estruturado

apropriadamente e facultado devidamente para explorar de forma completa essa possibilidade. ■

Os pontos de vista expressos neste artigo não necessariamente refletem as posições da Indiana University, a Academia Militar dos Estados Unidos ou o Exército dos Estados Unidos. São exclusivamente as opiniões e recomendações dos autores.

O Cap Nathan E. Showman é instrutor de aptidão física e de combate corpo a corpo na Academia Militar dos Estados Unidos. É mestre em Cinesiologia pela Indiana University e formado pelas escolas de Comandos (Ranger), de Operações Aeroterrestre e de Assalto realizado por unidades aeromóveis (helicópteros), tendo sido desdobrado por mais de 27 meses em apoio à Operação Iraqi Freedom.

Phillip Henson, Ph.D., é professor assistente do Departamento de Cinesiologia na Indiana University. É doutor em Desempenho Humano pela Indiana University, possuindo mais de 40 anos de experiência como técnico, juiz e pesquisador no esporte de atletismo nos níveis universitário e profissional.

Referências

1. Thomas C. Lowman, "Does Current Army Physical Fitness Training Doctrine Adequately Prepare Soldiers for War?" (master's thesis, 2010, retrieved from Defense Technical Information Center online, www.dtic.mil, Accession Order No. ADA524239); Frederick M. O'Donnell, "Physical Training Programs in Light Infantry Units: Are They Preparing Soldiers for the Rigors of Combat?" (master's thesis, 2001, retrieved from Defense Technical Information Center online, www.dtic.mil, Accession Order No. ADA397657); Michael D. Pemrick, "Physical Fitness and the 75th Ranger Regiment: The Components of Physical Fitness and the Ranger Mission" (master's thesis, 1999, retrieved from Defense Technical Information Center online, www.dtic.mil, Accession Order No. ADA367762); James E. Batchelor, "The Applicability of the Army Physical Fitness Test in the Contemporary Operating Environment" (master's thesis, 2008, retrieved from Defense Technical Information Center online, www.dtic.mil, Accession Order No. ADA483001).
2. Field Manual (FM) 7-22, Physical Readiness Training, (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], Oct. 2012). For more information on the new APFT, veja Lance M. Bacon, "When will we see the new PT test?", *Military Times* (15 Aug. 2012), <http://www.militarytimes.com/article/20120815/NEWS/208150328/When-will-we-see-new-PT-test->. O termo treinamento físico é sinônimo de TMF.
3. J.J. Knapik, K.G. Hauret, S. Arnold, M. Canham-Chervak, A.J. Mansfield, E.L. Hoedebecke, and D. McMillian, "Injury and Fitness Outcomes During Implementation of Physical Readiness Training", *International Journal of Sports Medicine* 24(5)(July 2003): p. 372-381.
4. Army Regulation (AR) 350-1, *Army Training and Leader Development* (Washington, DC: U.S. GPO, 2010).
5. David Vergun, "Master Fitness Trainers Make a Comeback", Official Homepage of the United States Army (10 September 2012), <http://www.army.mil/article/87024>.
6. Greg Glassman and staff, *The CrossFit Training Guide*, 2010, http://library.crossfit.com/free/pdf/CFJ_Seminars_TrainingGuide_012013-5Dy.pdf.
7. Veja James G. Hay, *The Biomechanics of Sports Techniques* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993).
8. W. Larry Kenney, Jack H. Wilmore, David L. Costill, (2011) *Physiology of Sport and Exercise*, Fifth Edition (Champaign, IL: Human Kinetics Publishers, 2011).
9. FM 7-22.
10. Kenney, Wilmore e Costill.
11. Santilla Matti, Keijo Häkkinen, Laura Karavirta, Heikki Kyröväinen, "Changes in Cardiovascular Performance During an 8-Week Military Basic Training Period Combined with Added Endurance or Strength Training", *Military Medicine*, 173(12)(December 2008): p.1173-79; W.J. Kraemer, J.D. Vescovi, J.S. Volek, B.C. Nindl, R.U. Newton, J.F. Patton, J.E. Dziados, D.N. French, K. Häkkinen, "Effects of Concurrent Resistance and Aerobic Training on Load-Bearing Performance and the Army Physical Fitness Test", *Military Medicine*, 169(12)(December 2004): p. 994-99; A.G. Williams, M.P. Rayson, D.A. Jones, "Resistance Training and the Enhancement of the Gains in Material-Handling Ability and Physical Illness of British Army Recruits During Basic Training", *Ergonomics*, 45(4) (2002): p. 267-79; A.G. Williams, M.P. Rayson, D.A. Jones, "Effects of Basic Training on Material Handling Ability and Physical Fitness of British Army Recruits", *Ergonomics*, 42(8)(August 1999): p. 1114-24; J.J. Knapik, "The Influence of Physical Fitness Training on the Manual Material Handling Capability of Women", *Applied Ergonomics*, 28(5-6)(October-December 1997): 339-45; E.J. Marcinik, J.A. Hodgdon, J.J. O'Brien, K. Mittleman, "Fitness Changes of Naval Women Following Aerobic Based Programs Featuring Calisthenic or Circuit Weight Training Exercises", *European Journal of Applied Physiology and Occupational Physiology*, 54(3)(1985):p. 244-49.
12. K.M. Heinrich, V. Spencer, N. Fehl, W.S.C. Poston, "Mission Essential Fitness: Comparison of Functional Circuit Training to Traditional Army Physical Training for Active Duty Military," *Military Medicine*, 177(10)(October 2012): 1125-30.
13. Glassman.
14. Functional Movement Systems, "What is FMS?", Functional Movement Systems.com, founded by Gray Cook, <http://www.functionalmovement.com/fms>.
15. F.G. O'Connor, P.A. Deuster, J. Davis, C.G. Pappas, J.J. Knapik, "Functional Movement Screening: Predicting Injuries in Officer Candidates", *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 43(12)(December 2011): p. 2224-30; G. Cook, L. Burton L e B. Hoogenboom, "Pre-Participation Screening: the Use of Fundamental Movements as an Assessment of Function - part 1", *North American Journal of Sports Physical Therapy*, 1(2)(May 2006): p. 62-72; G. Cook, L. Burton L, and B. Hoogenboom, "Pre-Participation Screening: the Use of Fundamental Movements as an Assessment of Function - part 2", *North American Journal of Sports Physical Therapy*, 1(3)(August 2006):p. 132-39; P. Lisman, F.G. O'Connor, P.A. Deuster, and J.J. Knapik, "Functional Movement Screen and Aerobic Fitness Predict Injuries in Military Training", *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 45(4)(April 2013): 636-43; J.A. Onate, T. Dewey, R.O. Kollock, K.S. Thomas, B.L. Van Lunen, M. DeMaio, and S.I. Ringleb, "Real-Time Intersession and Interrater Reliability of the Functional Movement Screen", *The Journal of Strength and Conditioning Research*, 26(2)(February 2012): p. 408-415.
16. USA Track & Field website, "Sport Performance Workshops – basic info", <http://www.usatf.org/groups/HighPerformance/AthleteDevelopment/SportScience/WorkshopInfo.asp>.
17. M.F. Bergeron, B.C. Nindl, P.A. Deuster, N. Baumgartner, S.F. Kane, W.J. Kraemer, L.R. Sexauer, W.R. Thompson e F.G. O'Connor, "Consortium for Health and Military Performance and American College of Sports Medicine Consensus Paper on Extreme Conditioning Programs in Military Personnel", *Current Sports Medicine Reports*, 10(6)(November-December 2011): p. 383-89.
18. Knapik, Hauret, et al, "Injury and Fitness Outcomes During Implementation of Physical Readiness Training".
19. AR 350-1.
20. Lance M. Bacon, "Army Scraps Long-Awaited PT Test Update: Leaders Want New Test to Include Combat Readiness Events", *Army Times* (27 August 2012), <http://www.armytimes.com/article/20120827/NEWS/208270341/Army-scraps-long-awaited-PT-test-update>.



O Tenente-Coronel Jorge León Gould formou-se pela Escola Militar do Exército do Chile em 01 Jan 90 como alferes, na Arma de Telecomunicações. Possui as especializações secundárias em Comandos, Paraquedista Especialista, Tradutor e Intérprete e Professor Militar. Possui a especialização primária de Oficial de Estado-Maior.

Como oficial subalterno, comandou diversas frações de Telecomunicações valor seção e pelotão. Além disso, destacam-se as funções de integrante e instrutor da Escola de Paraquedistas e Forças Especiais, instrutor de paraquedismo militar na Royal Air Force, do Reino Unido, e oficial instrutor da Escola Militar do Libertador Bernardo O'Higgins Riquelme.

Entre suas designações como Oficial do Estado-Maior estão a de Comandante da Companhia de Telecomunicações Divisionária "San Marcos", Assessor de Estado-Maior no Programa de Comando e Controle do Exército, Comandante do contingente chileno na Operação Militar de Gestão de Crise da União Europeia na Bósnia-Herzegovina (Operação *Althea*) e Gabinete do Comandante em Chefe do Exército.

É bacharel em Ciências Militares pela Academia de Guerra do Exército do Chile, mestre em Direção e Operação na Condução Operacional, diplomado em Controle de Gestão de Projetos de Defesa pela Academia Politécnica Militar do Exército do Chile e diplomado em Análise Política pela Universidade do Chile.

Na qualidade de Oficial de Ligação do Exército do Chile junto ao Centro de Armas Combinadas do Exército dos Estados Unidos da América, no Forte Leavenworth, integra um grupo constituído por oficiais estrangeiros dos Exércitos da Alemanha, Brasil, Canadá, Coreia do Sul, Espanha, França, Grã-Bretanha, Holanda, Itália, Japão e Turquia, que tem por objetivo compartilhar experiências, pesquisar e promover iniciativas destinadas a aprofundar diversas ciências militares, em seus respectivos exércitos e em conjunto.

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

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