



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-

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



Gen Bda Fox Connor

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 incutir 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

futuro”³⁵. Esse presságio particularmente lúgubre parecia fora de propósito no tempo em que a champaña 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 (honorário) 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-se 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 “inépacia”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 Alm David Dixon Porter deram apoio ao Gen 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.