



O estado-maior de planejamento da invasão, criado em 1943 sob o Chefe de Estado-Maior, Comando Supremo das Forças Aliadas, durante reunião (sentido horário a partir do canto superior esquerdo): Gen Div Omar Bradley, Comandante, 1º Exército dos EUA; Alte Sir Bertram Ramsay, Comandante em Chefe das Forças Navais; Mar Ar Sir Trafford Leigh-Mallory, Comandante em Chefe da Força Aérea aliada; Gen Div Walter Bedell Smith, Chefe do Estado-Maior; Gen Sir Bernard Montgomery, Comandante, 21º Grupo de Exércitos (todas as forças terrestres aliadas); Gen Dwight D. Eisenhower, Comandante Supremo; e Mar Ar Sir Arthur Tedder, Vice-Comandante Supremo. (Foto cedida por Imperial War Museum, Londres)

A “Área Sob a Curva”

Como Desenvolver Líderes Estratégicos para Vencer em um Mundo Complexo

Cel Valery C. Keaveny Jr. e
Cel Michael R. Fenzel, Exército dos EUA

“Digo às minhas plateias que é como Cálculo: somos “a área sob a curva”. Sou o produto de todos os meus chefes, bons ou ruins; de todo o adiestramento e educação; e de todas as missões e experiências.

—Gen Ex Colin Powell

Não há nada mais vantajoso para uma Força Armada do que ter comandantes capazes de formular estratégias para evitar conflitos ou, uma vez envolvidos neles, para vencê-los de maneira decisiva. Embora o complexo industrial militar norte-americano gaste bilhões todos os anos para implementar capacidades voltadas a manter a superioridade das Forças Armadas dos EUA em relação a inimigos potenciais, é no elemento humano que se encontra a vitória. Determinar quais medidas o Exército pode tomar a fim de transformar nossos melhores comandantes no nível tático em fortes líderes no nível estratégico demanda uma análise histórica dos exemplos mais notáveis de nosso país. Sustentamos que há dois aspectos mal desenvolvidos na preparação de oficiais para o nível estratégico, cuja revisão o Exército dos EUA deve considerar a fim de que possamos formar talentos estratégicos excepcionais no futuro. Primeiro, existe uma gama de planos de carreira que forneceriam oportunidades para otimizar a transição para o comando no nível estratégico. Segundo, valeria a pena implementar alguns importantes ajustes ao ensino profissional de oficiais, de capitão a coronel, os quais contribuiriam para os esforços do Exército no sentido de criar uma fonte de discernimento estratégico, especialmente quando aliados a um potencial excepcional. A melhor forma de identificar esse potencial consiste em distinguir comportamentos de liderança entre os jovens oficiais que se destacuem, o que capacitará os comandantes a delimitar as opções de planos de carreira e ampliar o número de oportunidades estratégicas à disposição de nossos oficiais mais promissores (veja a figura).

Uma boa estratégia explica o que fazemos e por que o fazemos em termos claros. Liga os objetivos políticos e militares da nação aos recursos disponibilizados pelo Congresso, além de dar um propósito aos nossos desdobramentos táticos. Uma estratégia ruim embaralha esses elementos a ponto de praticamente perderem sua utilidade¹. A boa estratégia tem, em seu âmago, líderes com discernimento, experiência e um entendimento aguçado das questões à sua frente.

A maioria dos norte-americanos associaria a ideia de uma boa estratégia à nossa campanha na Europa durante a Segunda Guerra Mundial e ao nosso sucesso na Operação *Desert Storm*. Em cada um desses conflitos, grandes líderes estratégicos estavam no comando. Os Generais George Marshall e Dwight D. Eisenhower, na Segunda Guerra Mundial, e os Generais Colin Powell e Norman Schwarzkopf Jr., na Operação *Desert Storm*, foram líderes de caráter excepcionalmente forte, resistência física e emocional e ampla experiência operacional e estratégica. Esses comandantes estavam bem preparados para a complexidade que enfrentaram. Quando pensamos no tipo de líder estratégico preparado para comandar nossas Forças Armadas em meio às crises no futuro, poucos discordarão do fato de que Marshall, Eisenhower, Schwarzkopf e Powell são exemplos dignos de serem imitados.

A Segunda Guerra Mundial e a Operação *Desert Storm* tinham objetivos políticos e militares claros, e ambas incluíram uma excelente descrição de detalhes estratégicos. É improvável que o futuro ambiente operacional permita essa mesma clareza. Além disso, a contínua expansão das mídias sociais provavelmente bloqueará algumas opções para os decisores em âmbito nacional. Esse futuro período de inevitável turbulência exigirá líderes estratégicos cujos “sabres” intelectuais estejam afiados, mas isso requer um ajuste de rota. Powell expressou a dificuldade relacionada à preparação de nossos futuros comandantes para o nível estratégico:

O problema contemporâneo é complexo.

Há quatorze anos que estamos em um nível tático, com repetidas missões não voltadas à diversificação de experiências. Menos tempo de formação, menos tempo para pensar e debater. Menos tempo para ler².

Como sugere Powell, o desenvolvimento de líderes estratégicos começa com o compromisso pessoal e contínuo do próprio oficial para com seu autoaperfeiçoamento. O entendimento da complexidade só acontece quando existe esse compromisso para com o estudo individual contínuo.

O ambiente operacional vem se tornando cada vez mais complicado, ao passo que nosso orçamento de defesa vai encolhendo. Considerando que o panorama mundial pressagia uma proliferação de desafios militares, o futuro êxito do nosso Exército e de nossa nação está nas mãos da próxima geração de comandantes no nível estratégico (a ser preparada ainda).



(Gráfico dos autores)

Figura – Mapa de Características Estratégicas

A Importância da Agilidade Intelectual

Para respondermos às ameaças que enfrentamos na atualidade e continuarmos preparados para as de amanhã, precisamos identificar e desenvolver talentos extraordinários. Para prestar o melhor assessoramento militar, é preciso um profundo entendimento de todos os instrumentos de poder e uma capacidade de comunicar de forma persuasiva com as autoridades civis. Isso requer agilidade intelectual.

Vale definir a agilidade intelectual como característica estratégica básica para esses fins. Um oficial intelectualmente ágil é aquele que não se restringe apenas ao que aprendeu anteriormente, mas que possui uma experiência suficientemente ampla e uma capacidade natural para se adaptar com facilidade e rapidez às circunstâncias e condições. Propomos que essa agilidade começa com a aptidão nos níveis tático e operacional. De fato, é um pré-requisito para o comando nos escalões mais elevados das Forças Armadas. Nossos futuros comandantes no nível estratégico precisam ter a capacidade de fazer uma transição rápida e ininterrupta entre considerações táticas e questões estratégicas.

Estejam prontos ou não, os oficiais de mais alta hierarquia são colocados nessas funções em um estágio da carreira em que o custo do fracasso é inaceitavelmente alto. São necessárias discussões aprofundadas e uma consideração adequada sobre os métodos para administrar essas situações, antes que a agilidade intelectual se transforme em um “jogo de soma zero” e o custo de errar envolva a perda de vidas ou de recursos norte-americanos ou prejuízo à reputação nacional.

As experiências acumuladas de coronéis e oficiais-generais designados para missões complexas formam o “tecido conjuntivo” no “corpo” das operações expedicionárias de contingência. Faz 25 anos ou mais que essas experiências coletivas têm ensinado aos comandantes de elevado grau hierárquico como planejar e conduzir praticamente qualquer operação, com o entendimento de que é possível aumentar rapidamente a *expertise* sobre um tipo específico de missão, mas não a capacidade de discernimento organizacional, que requer mais tempo. Isso é expresso de forma incisiva por três professores da Academia Militar dos EUA, em West Point, que abordam, diretamente, a importância do capital intelectual:

Da mesma forma que a tecnologia e a indústria dominaram as guerras do século XX, o capital humano intelectual será, provavelmente, o fator decisivo de muitas das futuras questões de segurança do mundo. Os oficiais do Exército comandam as tropas norte-americanas em operações em meio a ambientes extremamente mutáveis. Precisam ter a agilidade intelectual não só para sobreviver, mas para ter êxito nesses ambientes³.

Sendo assim, como devemos considerar o desafio de identificar e cultivar esse tipo de agilidade intelectual em nossos oficiais? Uma análise minuciosa das carreiras de quatro lendas da área de liderança estratégica militar contribuirá com informações úteis sobre que tipos de experiência de formação e de trajetória profissional têm o potencial para melhorar o desenvolvimento da competência estratégica.

Modelos Dignos de Serem Seguidos

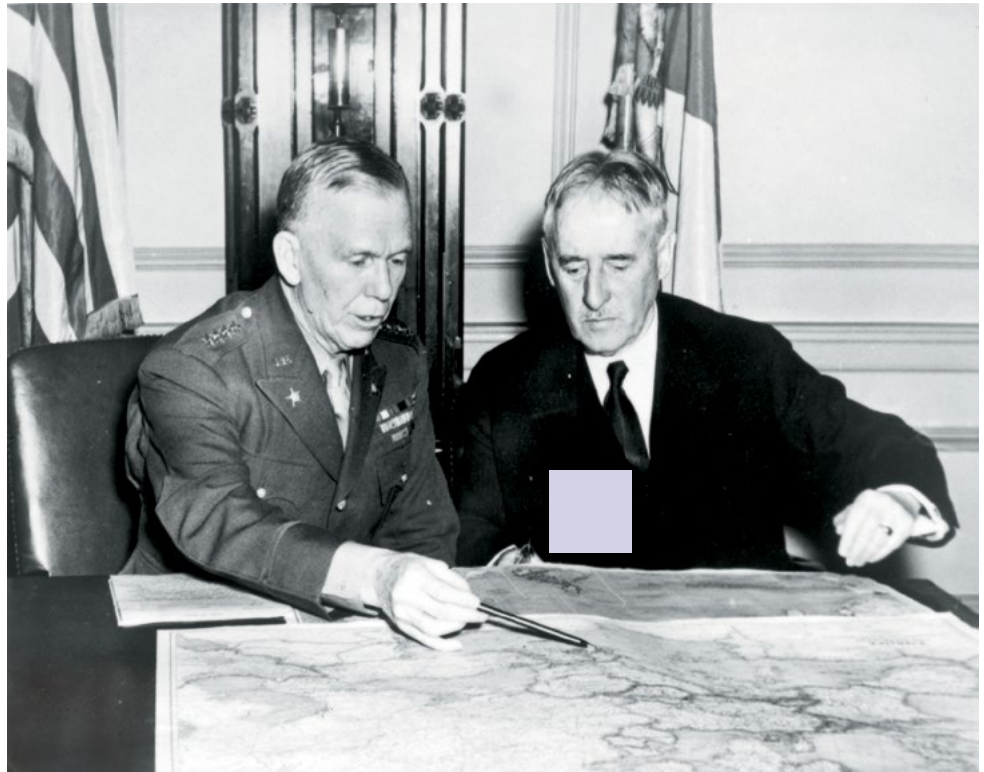
Uma análise do início das carreiras dos Generais Marshall, Eisenhower, Schwarzkopf e Powell revela modelos de preparação estratégica dignos de serem seguidos. Cada um desses comandantes acumulou experiências singulares desde sua promoção a oficial até servir como coronel. Essas experiências revelam que não existe uma única solução para abordar o desenvolvimento de líderes estratégicos. Entretanto, suas carreiras notáveis ilustram, claramente, que a combinação de experiências variadas e oportunidades educacionais enriquecedoras desenvolve a agilidade intelectual com o tempo e otimiza transições para o comando estratégico que seriam, de outra forma, problemáticas. Propomos que há não menos que quatro “planos de carreira” a serem considerados para aprimorar a transição: professor, organizador, comandante e comunicador.

General George C. Marshall — o professor.

A esse grande comandante estratégico foi concedido tempo para ler, refletir e lecionar durante a eclética fase inicial de sua carreira. A experiência de Marshall como aprendiz de oficiais mais antigos, da época em que serviu como oficial subal-

terno até chegar a tenente-coronel, proporcionou-lhe uma perspectiva mais rica. Como tenente-coronel, serviu como instrutor no Army War College e, em seguida, como assessor do Comandante da Escola de Infantaria, em Fort Benning, onde exigia que os alunos se dedicassem a um disciplinado e rigoroso programa de leitura de História e discussão de táticas. A nosso ver, essas medidas, aliadas à reflexão estruturada, são a base da formação estratégica. Marshall estudou História, Tática e Estratégia, sem ter de lidar com uma série ininterrupta de missões táticas. De fato,

serviu duas vezes em missões nas Filipinas antes de alcançar o posto de *Brigadier General* [primeiro posto de oficial-general no Exército dos EUA, com uma estrela — N. do T.]. Serviu como ajudante de ordens do ex-Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA [equivalente a Comandante do Exército no Brasil — N. do T.], General J. Franklin Bell, na época em que este estava à frente do Departamento do Oeste, no forte do Presídio, em San Francisco. Em seguida, Marshall acompanhou Bell, servindo em Governor’s Island, na cidade de Nova York, para dirigir o esforço



O Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA, Gen George C. Marshall (à esquerda), consulta o Secretário de Guerra Henry L. Stimson, 21 Dez 41, em Washington, D.C. (Foto cedida pelo Exército dos EUA)

de mobilização para a Primeira Guerra Mundial (na época em que Bell comandou o Departamento do Leste). Marshall foi um dos planejadores e, depois, ajudante de ordens do General John Pershing quando este comandou as Forças Expedicionárias dos EUA, acompanhando-o, também, quando Pershing se tornou Chefe do Estado-Maior do Exército. Reforçando sua experiência no exterior, Marshall serviu como Comandante do 15º Regimento de Infantaria na China durante três anos, antes de se mudar de volta para Fort Benning como assessor do Comandante.

A combinação do tempo que passou no exterior, dos períodos como aprendiz de vários comandantes de alto escalão em tempos de guerra e de suas responsabilidades como instrutor lhe deu a perspectiva e experiência de que precisava para comandar o Exército antes e durante a Segunda Guerra Mundial⁴.

Plano de carreira estratégica Nr 1 (professor). Um oficial que tenha uma rica experiência educacional (como aluno de pós-graduação, bolsista ou instrutor) e possua a capacidade de se adaptar de maneira efetiva e rápida a dinâmicas individuais e de grupo se destacará nesse plano de carreira. Esta é uma boa opção para um líder que demonstre paixão por ensinar e que aplique, com autoconfiança, diferentes técnicas

de interação ou de compartilhamento de informações. A oportunidade de lecionar na Academia Militar dos EUA, em um dos cursos de aperfeiçoamento de oficiais, no U.S. Army Command and General Staff College, no U.S. Army War College ou no contexto de uma bolsa acadêmica em uma instituição do segmento civil desenvolveria habilidades essenciais e ampliaria a perspectiva de um oficial. O tempo dedicado a considerar as lições da História prepara o oficial para avaliar opções estratégicas com base em circunstâncias semelhantes do passado. Esse tipo de oficial deve possuir extraordinária competência técnica e o temperamento adequado para transmitir ensinamentos de uma maneira que seja cativante. Um excelente professor tem, muitas vezes, um excelente potencial para o comando.

General Dwight D. Eisenhower — o organizador. Como oficial superior, Eisenhower era conhecido por sua paciência em público, discernimento organizacional e habilidade em lidar com grandes personalidades.

Contava com um lendário talento para formar coalizões e de ponderar com calma e cuidado nas circunstâncias mais prementes. O início de sua carreira oferece infor-



O Gen Dwight D. Eisenhower, acompanhado do Gen George C. Marshall, acena ao público em 18 Jun 45 no aeroporto em Washington D.C. (Foto de Abbie Rowe, U.S. National Parks Service)

mações interessantes sobre a origem de sua reputação. Um ano depois de se formar pela Academia Militar dos EUA, em West Point, e de ser promovido a oficial, Eisenhower foi designado para Fort Sam Houston, no Texas, onde se ofereceu para atuar como treinador titular do time de futebol americano do St. Louis College. Essa experiência singular decerto cultivou sua habilidade organizacional. Na época em que Pershing dirigiu a Comissão de Monumentos de Batalha dos EUA na Europa, incumbiu Eisenhower de criar um guia sobre os campos de batalha da Primeira Guerra Mundial, o que aperfeiçoou suas habilidades organizacionais ainda mais. Como ajudante de ordens do General Fox Connor, nas Filipinas, e, posteriormente, do então Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA, General Douglas MacArthur, Eisenhower aprimorou sua capacidade de trabalhar com grandes personalidades. O período em que trabalhou sob MacArthur incluiu a problemática intervenção militar contra os participantes



O Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, Gen Ex Colin Powell, se comunica com o Pentágono durante a Operação *Desert Shield*. (Foto do Sgt Jeff Wright, Exército dos EUA)

da manifestação *Bonus March* em Washington D.C., em 1932, que forçou o desenvolvimento de seu tino político, valendo-se de qualidades que usaria repetidas vezes ao servir como Comandante Supremo das Forças Aliadas anos depois⁵. Em seguida, ao servir como oficial executivo do Subsecretário de Guerra, George Mosely, e de passar mais um ano desafiador sob MacArthur como assessor militar adjunto do governo filipino, Eisenhower consolidou seu estilo estratégico⁶.

Plano de carreira estratégica Nr 2 (organizador).

Esse plano inclui, no início da carreira, uma experiência enriquecedora como avaliador tático, seguida de uma designação como instrutor para compartilhar as lições aprendidas (dentro dos moldes do atual programa *Project Warrior*)⁷. Em seguida, aqueles que demonstram aptidão ao serviço no escalão de oficial-general (com base em sua excelente classificação e identificação de elevado potencial pelo avaliador sênior em relatórios de desempenho) são designados para servirem como oficiais superiores (antes e depois do comando no

escalão batalhão) em escritórios de projetos de gestão de forças no âmbito da instituição ou do Estado-Maior Conjunto. A designação como um dos pesquisadores seniores do Chief of Staff of the Army Strategic Studies Group (Grupo de Estudos Estratégicos do Chefe do Estado-Maior do Exército) também seria apropriada para um oficial que estivesse seguindo esse plano de carreira. Nessa função, o oficial proporia soluções para os grandes problemas do Chefe do Estado-Maior diretamente e, com isso, visualizaria a Força como um todo, como integrante de uma equipe seleta. Esses oficiais não só testemunham o futuro desenvolvimento do Exército, como também têm de escrever sobre ele — o que é igualmente importante. Desenvolver essa capacidade de se expressar por meio da palavra escrita e falada é um elemento essencial para o plano de carreira de um organizador.

General Norman Schwarzkopf — o comandante.

Uma perspectiva global se desenvolveu cedo na vida de Schwarzkopf, que morou no exterior (Irã, Suíça



O Gen Bda Shaikh Khalifa bin Ahmed Al-Khalifa, Ministro da Defesa de Bahrein, presenteia uma espada ao Gen Ex Norman Schwarzkopf, então Comandante do Comando Central dos EUA, durante cerimônia no quartel-general das Forças de Defesa, 26 Mar 91, em reconhecimento ao seu papel no êxito das forças aliadas durante a Operação *Desert Storm*. (Foto do 2º Sgt Dean W. Wagner, Exército dos EUA)

e Alemanha) a partir dos doze anos de idade, aprendendo três idiomas. Seu contínuo interesse no Oriente Médio e suas experiências em combate, em cursos de pós-graduação e como instrutor lhe proporcionaram uma maturidade estratégica da qual se valeria na Primeira Guerra do Golfo. Em 1962, iniciou o programa de pós-graduação na University of Southern California, concluindo, mais tarde, o mestrado em Engenharia Mecânica e Aeroespacial. Lecionou, então, na Academia Militar dos EUA, em West Point, durante o primeiro de seus três anos obrigatórios como instrutor, mas interrompeu a designação ao se oferecer como assessor militar no Vietnã. A perspectiva de Schwarzkopf se desenvolveu, de maneira significativa, por meio de sua intensa experiência de combate como assessor de um grupo de mil paraquedistas vietnamitas e, mais tarde, como comandante de batalhão, tendo sido ferido quatro vezes e agraciado com a medalha *Silver Star*. Entre as missões de combate, Schwarzkopf voltou para a Academia Militar de West Point para

concluir o tempo de nomeação como instrutor. O tempo para refletir, escrever, lecionar e aprimorar seus pontos de vista proporcionou-lhe a perspectiva de que um comandante precisa para se desenvolver como um líder estratégico. Como Comandante da 24ª Divisão de Infantaria, Schwarzkopf comandou suas tropas durante a limitada intervenção em Granada, como parte da Operação *Urgent Fury*. As experiências vividas desde os anos de formação no exterior até o comando de Divisão em uma intervenção de menor escala lhe permitiram desenvolver, gradualmente, a agilidade estratégica necessária para comandar uma coalizão em um teatro de operações de grande escala⁸.

Plano de carreira estratégica Nr 3 (comandante).

Esse plano de carreira requer enorme flexibilidade por parte do componente institucional do Exército — em particular, de suas entidades acadêmicas. O ideal é que o oficial que esteja seguindo essa opção demonstre enorme capacidade intelectual e pensamento crítico no início de sua trajetória profissional (ex.: ter

sido selecionado como beneficiário de bolsas de estudos Rhodes ou da Fundação Olmstead ou de estágio na Casa Branca ou no contexto de outros programas competitivos semelhantes), suficientes para justificar que lhe ofereçam a flexibilidade de alternar entre designações como instrutor e missões operacionais nos escalões mais baixos ou mais elevados de estados-maiores conjuntos ou dos comandos combatentes. Tal oficial deve exibir excepcional proficiência tática e operacional e demonstrar, visivelmente, a paixão por comandar e por liderar os soldados. A intensidade de uma experiência no Estado-Maior Conjunto ou Conselho de Segurança Nacional forneceria a perspectiva ampla necessária para um comandante de alto escalão.

No caso de oficiais que demonstrem um raro talento para o comando e para forjar coalizões (com base em sua excelente classificação e identificação de elevado potencial em avaliações do comando nos escalões companhia a batalhão), deve-se conceder-lhes a liberdade para buscar uma abordagem ainda mais diversificada ou, em outras palavras, para construir um conjunto diferenciado de experiências entre suas missões de comando — como a liberdade conferida a Schwarzkopf no meio de seu período de designação como instrutor na Academia Militar de West Point. Os comandantes demonstram a capacidade de pensar em termos de espaço (posicionamento de talentos) e tempo (definição da sequência de recursos), exibindo considerável aptidão para a engenharia de sistemas. Esse plano de carreira é apropriado para oficiais que demonstrem uma impecável capacidade de discernimento e profundo interesse no estudo da História e da guerra.

General Colin Powell — o comunicador. A experiência marcante vivida por Powell no Vietnã moldou



Gen Colin Powell, Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior (à esquerda); Gen H. Norman Schwarzkopf, Comandante do Comando Central dos EUA; e sua esposa, Brenda, participam da parada após o retorno da guerra, em Nova York, 10 Jun 91. A parada honrou os homens e mulheres que serviram na Operação *Desert Storm*. (Foto de S Ten Wetterman, Exército dos EUA)

sua visão de mundo; pode-se concluir, ainda, que o período que ele passou como aluno de pós-graduação na George Washington University lhe proporcionou o tempo necessário para refletir e escrever. Foi beneficiário de uma bolsa de estágio na Casa Branca, no Office of Management and Budget ("Escritório de Gestão e Orçamento"), sob o futuro Secretário de Defesa Frank Carlucci. Essa experiência lhe apresentou diferentes desafios estratégicos como um jovem tenente-coronel. A oportunidade de ampliar e desenvolver uma forte rede de contatos profissionais também deve ter lhe proporcionado ainda mais confiança para proceder como um líder estratégico. Não há como exagerar a importância, em termos estratégicos, de sua habilidade de fundir o pensamento militar com a ótica civil. Um desafio constante para os integrantes do alto-comando é "traduzir" a linguagem militar de modo que ela possa ser compreendida por seus equivalentes no segmento civil. Powell demonstrou, plenamente, o resultado do aprimoramento dessas habilidades durante as Operações *Desert Shield* e *Desert Storm*, quando forneceu uma clareza quase perfeita aos dirigentes políticos e à nação⁹.

Plano de carreira estratégica Nr 4 (comunicador). Esse plano de carreira exige um envolvimento direto e constante com o segmento civil. Pode ser obtido por

meio de uma bolsa de estágio (na Casa Branca ou no Congresso) ou durante um ano de treinamento na indústria, em um cargo que inclua a interação com funcionários de alto escalão do governo ou de uma grande empresa, como a Subsecretaria de Defesa para Políticas ou em uma função de formulação de políticas no Estado-Maior Conjunto (ex.: como estagiário, ajudante de ordens ou analista de políticas em uma função extremamente desafiadora). Esse plano de carreira é apropriado para oficiais que se sintam à vontade ao atuarem fora dos círculos militares e que demonstrem a aptidão para o desempenho de atividades no ambiente interagências. Isso pode incluir uma experiência junto ao Conselho de Segurança Nacional ou em outras entidades do setor de segurança nacional, como o Centro Nacional de Contraterrorismo, a Agência Central de Inteligência (CIA), a Agência de Inteligência do Departamento de Defesa, a Agência de Segurança Nacional, o Departamento de Estado ou o Departamento de Defesa. Nessas funções, os oficiais cultivam a capacidade de converter conceitos militares detalhados e ideias complexas em termos simples para seus equivalentes do segmento civil. Esse tipo de interação com o alto escalão desenvolve excelentes habilidades de comunicação e fortes laços com líderes civis. Esse plano de carreira facilita o desenvolvimento de comandantes que tenham o talento de comunicar uma visão compartilhada e uma capacidade natural para atuar efetivamente no ambiente interagências.

Por fim, esses quatro planos de carreira fornecem um conjunto mais diversificado de opções a serem exploradas pelos nossos comandantes e nossa comunidade de recursos humanos, ao planejarem as próximas designações dos oficiais. Essa abordagem confere mais profundidade e criatividade ao diálogo e amplia as possibilidades que um jovem oficial pode considerar para diversificar sua experiência profissional. Embora não haja uma solução milagrosa, há, possivelmente, um conjunto de soluções que oferecem o tipo de diversificação que pode levar, de maneira mais deliberada e menos aleatória, ao verdadeiro desenvolvimento estratégico.

Encontrando o Estilo Estratégico

A instituição do Exército pode desenvolver um melhor conjunto de líderes estratégicos aumentando a diversidade de experiências de comandantes selecionados. Não se quer dizer com isso que todo comandante deva ser o beneficiário dessa abordagem de ampliação

de perspectiva estratégica. De fato, propomos que apenas os 10% melhores de nosso universo de talentos sejam cuidadosamente administrados desde o posto de capitão e preparados para a liderança no nível estratégico. Alguns de nossos melhores e mais inteligentes oficiais talvez não sejam reconhecidos nos estágios iniciais. Aqueles cujo talento só se evidencie mais tarde alcançarão os graus hierárquicos mais elevados por meio de sua própria determinação e excepcional desempenho, da mesma forma que alguns indivíduos que demonstrem potencial inicialmente não alcançarão os escalões mais elevados por razões pessoais ou profissionais. Contudo, é difícil gerar um fluxo constante de líderes estratégicos sem um esforço mais deliberado de administrar um grupo extremamente seletivo a partir dos estágios iniciais da carreira militar.

O indicador do êxito de um oficial no Exército é o seu desempenho em funções táticas. Contudo, deixar para desenvolver um estilo estratégico depois de chegar ao posto de coronel seria tarde demais. É extremamente difícil tornar-se rapidamente confiante e versado na área de política externa, em que as implicações de certas ações são compreendidas, fortes argumentos são apresentados e alternativas são minuciosamente consideradas. O processo de amadurecimento rumo à compreensão da política externa e ao desenvolvimento de fluência estratégica deve começar bem mais cedo na carreira de um oficial. As principais questões relacionadas aos princípios da política externa norte-americana não se alteram radicalmente de ano para ano, mas entender nuances e expressar precisamente o que está mudando requer tempo e estudo constante. Com efeito, o esforço para orientar um oficial a fim de que desenvolva sua visão de mundo e sua perspectiva sobre a política externa deve começar quando ele for um oficial intermediário e continuar além do comando de brigada, quando há a expectativa implícita de que um coronel comece a contribuir para a formulação da estratégia militar e política externa. Entretanto, desenvolver a competência estratégica pode exigir uma década de estudo dedicado.

O Exército dos EUA não conta com um modelo organizacional para preparar os oficiais para pensar de uma maneira mais aprofundada sobre a política externa até serem matriculados no U.S. Army War College. Contudo, não é apenas o entendimento dessas disciplinas que preparará melhor os comandantes do Exército para a transição para o nível estratégico. Ao contrário,

é a ampla exposição a diferentes conceitos, a chance de aplicar o entendimento estratégico durante o desenrolar de crises, a oportunidade de debater opções estratégicas e a interação com profissionais da iniciativa privada que conferem aos melhores oficiais a oportunidade de crescer intelectualmente e pensar de maneira mais ampla sobre o mundo. A educação é decerto um componente decisivo desse esforço, mas não é, de forma alguma, a solução para todas as questões. Algo que se aproximaria mais disso é o tempo que nossos jovens militares recebem e buscam para ler, refletir, pensar, escrever e esclarecer sua perspectiva profissional sobre questões geopolíticas mais complexas e de maior escala.

A Institucionalização de uma Nova Abordagem de Formação Estratégica

A atual trajetória para um oficial do Exército, sem que sejam efetuadas mudanças no plano de carreira existente, inclui o curso básico da respectiva arma, quadro ou serviço (quatro meses de duração), o curso avançado (até seis anos mais tarde, com seis meses de duração), o U.S. Army Command and General Staff College para os 50% melhores oficiais da Ativa (um ano acadêmico) e as instituições de pós-graduação das Forças Armadas para os oficiais que se destaquem no comando no escalão batalhão (um ano acadêmico). Uma análise minuciosa desse plano de carreira sugere que existem oportunidades para incutir o pensamento estratégico. Não se quer sugerir, com isso, que se desvie a atenção das tarefas principais nos cursos básico e avançado: obter domínio das operações táticas, aumentar a proficiência e cultivar um entendimento sobre como aplicar tais conceitos em combate. Entretanto, os capitães mais antigos devem começar a adquirir entendimento sobre o nível estratégico e, ao chegarem ao escalão de oficial superior, devem começar a transição para uma maior compreensão desse campo. Após o comando de batalhão, o principal foco educacional deve ser, idealmente, aprimorar o entendimento estratégico. Em outras palavras, é aqui que se deve aplicar uma metodologia progressiva, de “engatinhar, andar e correr”, com respeito à instrução e preparação de líderes estratégicos. Os capitães devem “engatinhar” no nível estratégico, empenhando-se em entender os fundamentos da estratégia e política externa. Os majores devem “andar” mediante o material estratégico hoje comumente encontrado em nossas

escolas de guerra. Por fim, todos os tenentes-coronéis que cursarem a Escola de Guerra devem “correr” por meio do mesmo currículo abordado no *Advanced Strategic Art Program* (“Programa Avançado em Arte Estratégica”), que se destina, atualmente, a um grupo menor e mais cuidadosamente selecionado de alunos. Por definição, os oficiais selecionados para as instituições de pós-graduação das Forças Singulares estão entre os 10% melhores do Exército em seu grau hierárquico e, portanto, devem ser obrigados a demonstrar competência estratégica antes de serem enviados de volta para o ambiente operacional. O *Advanced Strategic Art Program* possui todos os componentes necessários para completar o processo de aquisição da competência estratégica. Deve deixar de servir como uma introdução à estratégia para, em vez disso, funcionar como um programa de aperfeiçoamento para todos os alunos da Escola de Guerra. A adoção desses ajustes ao nosso ensino profissional eliminaria a preocupação frequentemente expressa de que estamos selecionando mestres táticos para o comando de brigada que não contam com um suficiente entendimento de conceitos estratégicos. Ao invés disso, o que vemos é que se dedica um tempo desproporcionalmente grande a “polir a pedra” da excelência tática e operacional.

Propomos que oficiais com uma formação e experiência mais amplas estarão muito mais aptos a contribuir ao diálogo estratégico. Vale a pena considerar de maneira mais aprofundada a forma pela qual administramos a experiência educacional entre os postos de capitão e coronel. Os momentos selecionados para essas experiências estão corretos; agora, é uma questão de aperfeiçoar o que está sendo ensinado e a forma pela qual esse período decisivo está sendo utilizado. Powell reiterou a importância desses períodos bem programados de pesquisa e reflexão:

O Command and General Staff College e o National War College estão provavelmente no topo da minha lista (de designações voltadas à formação estratégica). Ambas as instituições me tiraram do Exército em que estava e aceleraram meu preparo para o Exército que estava por vir e que eu talvez pudesse ajudar a dirigir¹⁰.

Quando os quatro planos de carreira apresentados neste artigo forem aliados a um compromisso institucional de gerar um foco educacional na estratégia mais cedo na carreira e de mantê-lo ao longo da vida profissional de

um oficial, serão criadas condições para estabelecer um excelente grupo de potenciais líderes estratégicos. Nosso Exército pode implementar todas essas reformas, levar os oficiais à fonte do pensamento estratégico e talvez estimular seu interesse no estudo da política externa e segurança nacional. Entretanto, deve haver paixão e

entusiasmo para seguir buscando esses conhecimentos; caso contrário, o objetivo final de obter um excelente grupo de líderes estratégicos continuará sendo difícil de alcançar. O Exército dos EUA deve buscar aumentar a profundidade e amplitude da área sob a “curva de carreira” de todo oficial promissor. ■

O Coronel Valery C. Keaveny Jr., Exército dos EUA, subcomandante do Army G-8 (Gestão de Recursos). Serviu como pesquisador sênior do Chefe do Estado-Maior do Exército junto ao Center for New American Security; como Chefe do Estado-Maior da 101ª Divisão Aeroterrestre (Assalto Aéreo), em Fort Campbell, Kentucky; e como Comandante da 4ª Brigada de Combate, 101ª Divisão Aeroterrestre (Assalto Aéreo). Concluiu o bacharelado em Gestão de Aviação e Tecnologia de Voo pelo Florida Institute of Technology; o mestrado em Artes e Ciências Militares pelo U.S. Army Command and General Staff College; e o mestrado em Estudos Estratégicos pelo U.S. Army War College.

O Coronel Michael R. Fenzel, Exército dos EUA, é o subcomandante (apoio logístico) da 82ª Divisão Aeroterrestre. Serviu, mais recentemente, como pesquisador sênior do Chefe do Estado-Maior no Conselho de Relações Exteriores. Antes disso, serviu como Chefe do Estado-Maior da 82ª Divisão Aeroterrestre, em Fort Bragg, Carolina do Norte. Comandou Brigadas de Combate na 82ª Divisão Aeroterrestre e na 1ª Divisão Blindada. Concluiu o bacharelado pela Johns Hopkins University, mestrados pelo U.S. Naval War College e Harvard University e o doutorado pela Naval Postgraduate School. É o autor de No Miracles: The Failure of Soviet Decision-Making in the Afghan War (em via de publicação, Stanford University Press).

Referências

Epígrafe. Colin Powell, e-mail ao autor (Fenzel), 28 dez. 2015.

1. Tyrell Mayfield, “In Search of Strategy”, Medium website, acesso em 23 ago. 2016, <https://medium.com/the-bridge/in-search-of-strategy-42290b8c5e17#.1xen4zsa3>.
2. Powell, e-mail ao autor (Fenzel).
3. Everett S.P. Spain, J.D. Mohundro e Bernard B. Banks, “Toward a Smarter Military—Intellectual Capital: A Case for Cultural Change”, *Parameters* 45, no. 2 (Summer 2015): p. 78.
4. Ed Cray, *General of the Army: George C. Marshall, Soldier and Statesman* (New York: W.W. Norton and Company, 1990).
5. A “Bonus March” envolveu 17 mil veteranos da Primeira Guerra Mundial e suas famílias, que se reuniram em Washington, D.C. no verão de 1932, para exigir o resgate antecipado de seus certificados de serviço do U.S. Department of the Treasury em meio à Grande Depressão (os certificados só se tornariam efetivos em 1945). O então Comandante do Exército Gen Douglas MacArthur suprimiu o protesto de três meses agressivamente, ateando fogo em seus acampamentos e expulsando-os da cidade.
6. Stephen E. Ambrose, *Eisenhower: Soldier and President* (New York: Simon and Schuster, 1990).
7. *Project Warrior* é um programa formal do Exército concebido para a formação avançada de capitães promissores após o comando de companhia. O programa os canaliza diretamente para os centros de adestramento para o combate, a fim de que sirvam como observadores-controladores/instrutores e, então, para um curso de aperfeiçoamento de oficiais, a fim de que sirvam como instrutores de pequenos gru-pos. Essa combinação da experiência de observar e assessorar outras unidades com a de ensinar e compartilhar essas lições com futuros comandantes de companhias é geralmente considerada um caminho efetivo para o comando no escalão batalhão e o domínio do nível tático.
8. Norman Schwarzkopf, *It Doesn't Take a Hero: The Autobiography of General H. Norman Schwarzkopf* (New York: Simon and Schuster, 1990).
9. Colin Powell e Joseph E. Persico, *My American Journey* (New York: Random House, 1995).
10. Powell, e-mail ao autor (Fenzel).