Ordens de Operações e Liderança: Complicando Aquilo que é Simples

Major L. Lance Boothe, Exército dos EUA

A única novidade no mundo é a história que você não sabe.

— Harry S. Truman[1]

SEGUNDO **os** padrões militares atuais, algo extraordinário ocorreu pouco antes da Operação *Market Garden* na Segunda Guerra Mundial (IIGM). O General B. G. Horrocks, do Exército Britânico, levantou-se diante de seus comandantes subordinados e, utilizando um mapa, transmitiu-lhes sua ordem de operações (OOp). O comandante do Corpo-de-Exército (CEx) explanou a missão, definiu seus objetivos iniciais e intermediários, delegou tarefas aos subordinados e, usando uma analogia dos filmes de faroeste dos Estados Unidos, explicou o conceito da operação. Em pouco menos de 10 minutos, Horrocks emitiu as ordens para a fase terrestre da maior operação aerotransportada na história de guerra.

Quando o Marechal de Campo Erwin Rommel, do Exército Alemão, preparou para reconquistar a Cirenaica na África do Norte durante a IIGM, ele emitiu uma OOp de 21 parágrafos e "cada parágrafo continha, em média, apenas sete linhas escritas a máquina."[2] Em oito dias, Rommel empurrou os britânicos de volta a Gazala e retomou a iniciativa na África do Norte. Cinco meses mais tarde capturou Tobruk.[3] Não existe o menor indício de que os comandantes de Rommel tenham recebido uma informação essencial incompleta ou que não tenham conseguido entender a situação, o conceito da operação ou as tarefas essenciais.

Ordens: Publicar ou Perecer

O estrategista militar prussiano, Carl von Clausewitz, descreve a guerra como algo extremamente simples.[4] Os modernos mestres das artes estratégicas e operacionais acreditam que a proliferação de informações, avanços de tecnologia e o campo de batalha urbano têm criado uma ameaça assimétrica que muda a natureza da guerra. Eles insistem que esse tipo de ameaça é complexo demais para derrotar sem uma apresentação de *PowerPoint*[MR]; temas e mensagens das operações de informações; operações baseadas nos efeitos; inúmeras reuniões; OOps prolongadas e demasiadamente detalhadas; comando, controle, comunicações, computadores, inteligência, observação e reconhecimento (C4IOR). O historiador Victor Davis Hanson compara essa idéia a uma bomba hidráulica e adverte que não importa a modernidade da bomba, o líquido extraído continua sendo o mesmo.[5]

Os princípios de guerra do Exército dos EUA (objetivo, ofensiva, massa, economia de meios, manobra, unidade de comando, segurança, surpresa e *simplicidade*) são essenciais para alcançar o sucesso em combate, mas evidentemente faltam a nuance e a sensitividade política, também consideradas essenciais para as ações de policiamento na reconstrução de uma nação.

A força militar é uma ferramenta cega. Os formuladores de política devem adotar essa realidade em vez de alterar radicalmente as estruturas militares tradicionais testadas e aprovadas em combate. Clausewitz nos recorda: "O soldado é recrutado, vestido, armado e treinado — ele dorme, come,

bebe e marcha — simplesmente para lutar no lugar certo e na hora certa."[6] Soldados e exércitos não são forças policiais.

Por sua parte, o Exército dos EUA precisa simplificar seus métodos, reduzir seus estados-maiores, mudar os paradigmas de liderança e se transformar nas áreas onde for necessário. A natureza da guerra não mudou, nem mesmo nesta era de reconstrução de nações. O êxito em combate, seja em conflitos de baixa ou alta intensidade, ainda depende dos princípios da guerra. Em vez de um remodelamento superficial por meio de um esquema de reestruturação da força que é semelhante a "desvestir um santo para cobrir o outro", o Exército precisa reduzir o seu peso, mudando o seu método para realizar operações e voltar aos métodos e os princípios de organização e liderança que têm sido testados e aprovados em combate.

Antes de redesdobrar para a Operação *Iraqi Freedom*, o V CEx sofreu um rodízio de 50% de suas tropas. As posições-chave como o comandante do CEx, chefe de estado-maior, subchefe de operações e subchefe de planejamento e exercícios, bem como as funções principais e secundárias do estado-maior geral foram assumidas por novos oficiais, apenas semanas antes do exercício de ensaio da missão e alguns meses antes do desdobramento. Esses oficiais não participaram do adestramento preliminar que antecedera o exercício e só receberam umas semanas de treinamento durante o exercício; por isso não estavam bem familiarizados com as normas gerais de ação (NGA) e suas funções. Essa não é a melhor maneira de formar uma equipe coesa, capaz de reagir com eficácia as ordens do comandante.

Fora dos problemas de continuidade causados por um rodízio de pessoal, também existiam aqueles associados ao tamanho do estado-maior, à medida que o V Corpo-de-Exército aumentava para formar o Corpo Multinacional do Iraque e com o volume de papéis e relatórios produzidos por essas organizações. Havia mais ou menos 120 oficiais no estado-maior do V CEx e 200 no estado-maior do Corpo Multinacional do Iraque, além de centenas de praças auxiliares.

A falta de eficácia dos estados-maiores resultante do seu tamanho foi compensada pelo volume de ordens e relatórios produzidos. Em um ano, o V CEx produziu quatro OOp com uma média de 60 páginas cada, e mais de a ordens fragmentárias, com uma média de 4 páginas (um total de 2.000 páginas) — somente para os exercícios de adestramento e desdobramento de unidades — e centenas de apresentações em *PowerPoint*[MR] para os inúmeros briefings. O Corpo Multinacional do Iraque recentemente publicou uma OOp baseada nos efeitos com 82 páginas, mais anexos chegando a centenas de páginas.

Toda essa atividade demonstra uma mentalidade de "publicar-ou-perecer" que é típica da Lei de Parkinson: O trabalho aumenta para preencher o tempo disponível para sua realização. Milhares de horas de trabalho são necessárias para produzir documentos prolongados com detalhes sobrepujantes. Tais documentos são ignorados ou, se lidos, saturam e confundem os subordinados, sendo deixados de lado quando o primeiro tiro é disparado. É uma das maravilhas da Era da Informação, em que os generais do Exército se preocupam com os incontáveis "cadas, esses e aqueles" da estrutura e operações da unidade.

Os princípios de guerra do Exército dos EUA (objetivo, ofensiva, massa, economia de meios, manobra, unidade de comando, segurança, surpresa e simplicidade) são essenciais para alcançar o sucesso em combate, mas evidentemente faltam a nuance e a sensitividade política, também consideradas essenciais para as ações de policiamento na reconstrução de uma nação.

Em comparação com o período de adestramento que antecedeu a Operação *Overlord* na Inglaterra, onde o V CEx estava em treinamento por um ano, o estado-maior produziu a metade da documentação que o V CEx do Corpo Multinacional do Iraque criou. O comandante do CEx não estava preocupado com a quantidade de soldados na 1ª Esquadra do 1° Pelotão da Companhia A da 1/16ª Infantaria da 1ª Div Inf que não tinham dois pares de coturnos. Qual das organizações, o V CEx daquela época ou o V CEx de hoje, era mais preparada, eficiente e coesa?

Outras Vozes, Outros Exércitos

Consideram-se as relações entre o comando e o estado-maior que outros exércitos profissionais já empregaram em combate. O biógrafo de Rommel, David Fraser, anotou que "Os alemães tradicionalmente acreditavam que os estados-maiores deveriam

ser formados como células auto-suficientes, compostas de indivíduos que entendem as exigências e métodos dos outros membros do grupo e que são capazes de responder ao combate e a intenção do comandante no combate como um cérebro e seu sistema nervoso."[7] A ênfase era desenvolver estados-maiores bem-treinados e integrados que, quando mantidos como unidades, estavam acostumados com as capacidades e estilos de liderança dos seus comandantes.[8]

Devido ao seu treinamento e continuidade, um estado-maior pequeno e especializado pode eficazmente processar e analisar relatórios, coletar as informações vitais para o emprego do comandante, administrar a logística e as comunicações para apoiar suas ordens e manter os comandantes subordinados informados sobre a situação no campo de batalha. Um estado-maior especializado, por sua natureza, reúne conhecimentos. Se um chefe de estado-maior ou um oficial administrativo que tem uma ampla visão tática ou estratégica gerencia essas perícias, o estado-maior pode enfocar na coordenação do campo de batalha e manter o apoio logístico.

Quando uma força militar desenvolve a mentalidade empresarial, o nome do jogo já não é liderança, é gerenciamento — uma mudança fatal. Aqui se encontra o dilema. Apenas os números importam ao gerente. Os números são gerenciáveis. Se pudermos transformar um problema em números, podemos colocá-lo num computador e obter rapidamente uma solução eficaz.

Fraser comenta que "o *Wehrmacht*" (Exército Alemão) rejeitou o dogma e a prática de ordens demasiadamente detalhadas" e considerou que era um erro para um estado-maior planejar as operações com detalhes porque freqüentemente um estado-maior não tem as informações mais atualizadas nem relevantes sobre a prontidão ou capacidades das unidades ou não entendem as condições atuais no terreno.[9]

Com que freqüência os comandantes subordinados entregam um relatório sobre as condições no campo de batalha diferente das que o estado-maior possui? Com que freqüência os comandantes subordinados relatam sobre a situação inimiga diferente da que o E-2 apresentou? Os alemães acreditavam que um comandante "deveria receber as instruções e objetivos da maneira mais simples, e ter toda a liberdade para executar sua missão como lhe parecesse melhor". Dessa forma, o enfoque seria no comandante e na execução da missão baseada nas informações recebidas de primeira mão de sua unidade sobre a situação atual e, não da especulação sobre as intenções do inimigo ou dos relatórios de situação inexatos.[10]

O estado-maior trabalhou diligentemente em segundo plano para prestar as necessidades de apoio enquanto a batalha se desenvolvia. O *Wehrmacht* não se preocupou muito com a logística, nem especulou sobre a linha de ação inimiga ou o desenvolvimento de esquemas de manobras detalhados para planejamentos que não sobreviveriam após o primeiro contato com o inimigo.[11] Em vez disso, enfatizou o engajamento com o inimigo no nível onde o verdadeira combate ocorre e na concentração de poder de combate no ponto decisivo para cumprir a missão. Clausewitz observa que os planos e ordens mudam logo que o combate inicia e o êxito do combate só depende do talento do comandante.[12] Napoleão é mais sucinto: "A arte de guerra é simples; tudo depende da execução."[13] Ninguém raciocina. Todos executam.

O seguinte exemplo ilustra a máxima de Napoleão. O Marechal Michel Ney reclamou que estava sobrecarregado com a papelada expedida pelo estado-maior de Napoleão. Ney perguntou a Napoleão, "O senhor quer que eu responda às inumeráveis perguntas formuladas pelo seu estado-maior ou que eu execute as suas ordens?" Napoleão respondeu para Ney se preocupar apenas com as suas ordens e guardar a correspondência recebida do estado-maior durante um mês. No fim do mês, Ney abriu e leu a correspondência, respondendo somente àquelas diretrizes que não foram superadas pelos eventos. Nunca mais respondeu às extensas perguntas do estado-maior.

O Exército da França e o da Alemanha não foram os únicos a adotarem tais práticas. Na 4ª Div Blindada do Exército dos EUA (o elemento avançado do 3° Exército do General George Patton), as NGA do estado-maior estabeleciam que nenhuma OOp poderia exceder uma página e se fosse necessário, um mapa poderia ser desenhado no verso. Isso ilustra o axioma atribuído a Patton: "Não diga a ninguém como fazer as coisas. Diga apenas o que deve ser feito, e deixe-o surpreender-lhe com seus resultados."[14] Patton aceitava

Departamento de Defesa

Soldados norte-americanos conduzem uma patrulha em Mosul, Iraque, durante a Operação Iraqi Freedom *em novembro de 2005.*

apenas um briefing de operações e inteligência por dia durante a campanha no Teatro Europeu de Operações. O briefing durava no máximo 45 minutos e depois Patton ia à frente.

Se Patton é rejeitado demais para que seus métodos de comando e estado-maior sejam imitados, considere então o General J. Lawton "Joe Relâmpago" Collins, comandante do VII CEx. Sua OOp 18 (para aumentar a cabeça-de-ponte de Remagen e atacar o centro industrial da Alemanha) possuía apenas 4 páginas e 3 anexos sucintos: um calco das operações, um anexo de inteligência e um anexo de apoio de fogo. A revisão do anteprojeto do manual de campanha 101-5, O Comando e Controle para Comandantes e Estado-Maiores de 1997 estabelece que "É admirável a concisão e a simplicidade da ordem básica. Tal simplicidade e concisão refletem as experiências e as NGAs testadas em combate pelo VII CEx e as divisões do 1° Exército dos EUA."[15] Essa simplicidade e brevidade exigem que o comandante permaneça à frente para avaliar a situação e agir conforme o seu discernimento e capacidade.

Compare essas ordens e práticas de comando com as operações de estabilidade e apoio no Iraque. Para uma única tarefa de operações de estabilidade e apoio, tais como a seleção de alvo, o estado-maior produz dúzias de transparências (vinculadas a uma enorme quantidade de pastas que contém as relações dos alvos) para serem afixadas nos quadros de objetivos e projetadas nas reuniões de coordenação, resultando em ordens fragmentárias de múltiplas páginas, que dirigem as operações contra um único alvo. Supostamente, as grandes operações de combate são bem menos complexas do que as operações de estabilidade e apoio, especialmente dentro do ambiente da coalizão. Por isso, o comandante precisa de atualizações em tempo oportuno, domínio de informação e entendimento das relações civil-militares. Talvez as exigências não fossem diferentes para os comandantes durante a ocupação da Alemanha, mas o plano para a Operação *Eclipse* era conciso (duas fases, com apenas cinco objetivos na Fase II, e sem um único eslaide explicando a execução).[16] É difícil de imaginar, como é que esses simples planos e trabalhos de estado-maior conseguiram pacificar uma nação com 60 milhões de habitantes, assegurar que os trens passassem na hora, manter a eletricidade em funcionamento, alimentar o povo e manter em operação as instalações de tratamento de esgoto, mas eles conseguiram.

A reconstrução da Alemanha após a guerra e o seu governo dentro do sistema da coalizão (com um dos poderes sendo hostil aos interesses dos EUA e Inglaterra, e não me refiro aos franceses) parecem tão complexos quanto a reconstrução nacional do Iraque, um país com um terço da população. Como

Departamento de Defesa

Gen Erwin Rommel com a 15ª Divisão Panzer na África do Norte. 1941.

pôde uma força militar, sem as comunicações via satélite, rede tática da área local, ou veículos aéreos não-tripulados e praticamente sem as capacidades de comando, controle, comunicações, informática inteligência, observação e reconhecimento, emitir ordens simples para as operações complexas com poucos meios comparados às informações adquiridas pelas forças atuais no Iraque? Pensar-se-ia que a relação seria o inverso.

Gerentes e Números

Quando uma força militar desenvolve a mentalidade empresarial, o nome do jogo já não é liderança, é gerenciamento — uma mudança fatal. Aqui se encontra o dilema. Apenas os números importam ao gerente. Os números são gerenciáveis. Se pudermos transformar um problema em números, podemos colocá-lo num computador e obter rapidamente uma solução eficaz. Por isso, os gerentes dão grande ênfase às medidas de eficácia e desempenho. Os grupos de trabalho se reúnem para ajeitar os números, informes prolongados explicam os números e as ordens detalhadas divulgam os números.

As operações de estabilidade e apoio giram em torno de números. Se 20 iraquianos se alistarem para a Guarda Nacional do Iraque hoje, 10 amanhã e 5 no dia seguinte, os iraquianos deverão desconfiar das Forças de Segurança do Iraque. Se 5 xeques hoje, 10 amanhã e 20 no dia seguinte tornarem-se contra os insurretos, o apoio local para a insurreição estará declinando. Se a maioria dos iraquianos pesquisados dizer que tem confiança no processo constitucional, isso significará que os temas e mensagens das operações de informações funcionam. Não há limite para a variedade de manipulações que podemos tirar dos números. Conforme a proporção com que as operações são gerenciadas no Iraque, não é surpreendente ver a reconstrução como algo semelhante à Pesquisa de Avaliação de Hamlet empregada na época da Guerra do Vietnã.[17] Sem mais nem menos, a pesquisa fez com que os esforços de pacificação fossem quantificáveis e a vietnamização gerenciável. Mesmo assim, apesar dos números bonitos, o plano foi um desastre absoluto. Assistir à apresentação com 180 transparências da Reunião de Avaliação dos Efeitos do Corpo Multinacional do Iraque dá a impressão desagradável que a história está se repetindo.

O Exército dos EUA está lutando contra uma insurreição — apesar dos termos eufemísticos que usamos. Os funcionários das empresas exigem que o gerenciamento tenha uma aparência de liderança; os combatentes exigem que a liderança tenha uma aparência de gerenciamento. Os exércitos engajados nas operações de combate precisam de liderança verdadeira. A Contra-Almirante Grace Hopper nos lembra que ninguém gerenciou os homens na guerra.[18] A vasta quantidade de comissões, agências,

Departamento de Defesa

Um grupo de Generais em 1945 (da esquerda para a direita): William H. Simpson, George S. Patton, Carl Spaatz, Dwight D. Eisenhower, Omar Bradley, Courtney H. Hodges, Leonard T.Gerow; (em pé): Ralph F. Stearley, Hoyt S. Vandenberg, Walter Bedell Smith, Otto P. Weyland e Richard E. Nugent.

centros, células e grupos de trabalho que controla os informes das operações de estabilidade e apoio pode tornar a luta contra a insurreição gerenciável, mas pouco auxiliará para alcançar uma vitória rápida, decisiva e duradoura. Apenas um gênio de guerra pode produzir tais resultados. Napoleão afirma: "Na guerra, os homens são nada; um homem é tudo."[19]

As decisões tomadas em grupo e a burocracia não estimulam idéias originais nem premiam a inovação. O historiador Hugh Nibley, um veterano da Normandia, observa que o gerenciamento se alimenta da mediocridade e nenhum gerente vai promover alguém cuja competência ameaça sua própria posição.[20] Nibley afirma que por mais de cem anos o *Generalstab* da Alemanha tentou desesperadamente treinar os líderes para o Exército Alemão, "porém nunca funcionou porque os homens que agradaram seus superiores, isto é, os gerentes, ficaram a cargo dos altos comandos, enquanto os homens que agradaram as praças e subordinados, quer dizer, os líderes, foram repreendidos."[21] Não é surpresa que 60 anos depois, os programas de Mestre de Administração Pública saúdam Max Weber, um burocrata, por sua administração perspicaz e ignoram Rommel, um dos Grandes Capitães, apesar da sua liderança comprovada em combate. Nos estabelecimentos de ensino, o Exército dos EUA adota a prática de gerenciamento promovida pelas universidades e empresas americanas, se afastando de Rommel e Patton. Hoje, o oficial do Exército Americano que seguir os exemplos de Patton receberá uma reprimenda e terá uma curta carreira.

Ninguém está mais sintonizado às mudanças da política em escritórios do que o gerente, cuja experiência sempre vê o problema como complexo, precisando das nuances de gerenciamento. A solução pode ser encontrada entre as normas, fluxogramas e grupos de trabalho — todas as quais exigem a vigilância rígida do gerente para chegar a solução "certa" (politicamente correta e, por isso, segura) — uma solução que é só suficiente até a próxima crise ou reunião. O gerente reage a todas as coisas mas não as evita.

César e Patton

Em comparação, segundo Nibley, a liderança é um fuga da mediocridade.[22] Para um verdadeiro líder, um problema nunca é complicado demais e a solução é sempre simples. Os líderes retêm a iniciativa. Júlio César nunca perdia o controle; e sempre sabia exatamente o que fazer; e o fez. Os

chefes das tribos gaulesas estão fomentando uma rebelião? Vá atrás deles e mate-os. Há gauleses bastante tolos para juntar-se com os senhores da guerra e armar-se contra as legiões de César? Decepe as mãos deles.[23] Isso foi uma campanha de operações de informações! César veio, viu, conquistou. Para os agitadores, a morte; para a população, a resistência é insustentável. A Gália foi pacificada, incorporada ao Império, prosperou, e nunca mais foi uma ameaça para Roma. Ironicamente, o Senado Romano acusou César de criminoso por esse feito.

Para que suas ações não fossem consideradas como brutalidade frívola, César explica que ele "sabia que sua benevolência era conhecida universalmente, portanto não temia que se agisse alguma vez de forma cruel, não pareceria ter feito por causa de sua crueldade inata... Por essa razão, ele decidiu punir exemplarmente o povo daquele povoado para dissuadir os demais. Ele permitiu ao povo viver, mas decepou as mãos daqueles que tinham levantado armas contra ele. Isso demonstrou claramente que os malfeitores seriam punidos."[24]

César usou os insurretos como exemplo, privando-os de seus meios para resistir: ele quebrou a vontade dos insurretos. Ele sabia que nunca venceria, mesmo que matasse a todos, um por um. Porém se ele atacasse sua vontade de lutar, poderia quebrar a sua resistência (e quebrou). Certamente a CNN não estava presente para transmitir tais feitos à sala de estar de cada romano e gaulês. Hoje, os clamores das donas de casas, dos professores das universidades, da União Americana dos Direitos Civis (*American Civil Liberties Union — ACLU*) e dos europeus seriam intoleráveis. Mesmo que se essas medidas cruéis não ofendessem as sensibilidades da maioria dos americanos, seríamos influenciados a acreditar que ofenderam. De fato, o decepamento de mãos não é um castigo tão incomum no mundo árabe, onde os ladrões sofrem esse destino como justiça rotineira. Os clamores vindos das ruas árabes presumivelmente seriam o ultrajamento contra os infiéis realizando a façanha em vez dos seus próprios regimes opressores.

Se o remédio de César para resolver a insurreição parece um pouco draconiano, considere o que o Exército dos EUA fez com os alemães após a Segunda Guerra Mundial. Quando a lei marcial foi declarada, duas regras simples foram aplicadas para cada alemão: render todas as armas ou sofrer as dores da morte; violar o horário de recolher e sofrer as dores da morte.[25] A história oficial do Exército dos EUA sobre a ocupação da Alemanha diz que: "A ocupação estilo militar foi abrangente e mostrou aos alemães que haviam sido derrotados e que seu país estava ocupado."[26] A Alemanha foi pacificada. Uma solução tão simples para um problema tão complicado só podia ser o produto de líderes que não estavam excessivamente preocupados com as políticas domésticas, a opinião mundial, ou a Rua Ariana, rua árabe de hoje equivalente à de 1945.

Ao comparar líderes e gerentes, Nibley observa que "líderes são pessoas de ação, originais, inventivas, imprevisíveis, imaginativas e cheias de surpresas que desconcertam o inimigo na guerra e o quartel-geral no tempo de paz. Os gerentes são homens de organização e membros de uma equipe dedicados à instituição, ao mesmo tempo são seguros, conservadores e previsíveis."[27]

Os líderes são também práticos, politicamente incorretos e não temem fazer o que é necessário usando sua própria iniciativa quando as circunstâncias exigem. César conquista Gália porque deve. Se Roma está com medo, consumida por uma política insignificante e indecisa, César não está. Patton ordena seus comandantes a atacarem em direção a Bastogne. Se o Quartel-Geral Supremo da Força Expedicionária está perplexo pela contra-ofensiva de Adolph Hitler nas Ardenas, Patton não está. A não ser Patton, quem era bastante prático para empregar nazistas a fim de assegurar o funcionamento dos trens e do sistema de esgoto durante a ocupação da Alemanha? Se Washington está consumido pelo excesso de segurança da desnazificação, Patton não está. Que general atualmente chamaria seus soldados de "filhos da....." ou transgrediria as ordens de Washington durante as politicamente sensíveis operações de estabilidade e apoio?

Para alguns é desconcertante o fato de Patton, um homem chauvinista e crasso que se sentia moralmente superior aos seus inimigos alemães, que liderou um exército e derrotou os nazistas, tenha sido um administrador eficaz da Alemanha pós-guerra. É evidente que o Exército de hoje não é o mesmo de 1944. Imitar a Patton seria dar fim a carreira militar, fato impensável para um gerente que define sucesso como uma promoção e acredita que a melhor maneira para avançar é ser cauteloso.

A imaginação é uma coisa perigosa para o gerenciamento. Os visionários fazem marolas. "Líderes verdadeiros são inspiradores," explica Nibley, "porque são inspirados, preocupados com uma finalidade mais alta."[28] Se essa finalidade é justa ou não, certa ou errada, é suficiente para dizer que tal líder é idealista e motivado — às vezes por uma crença no destino. Carlo D´Este, biógrafo de Patton, indaga por qual outra razão o general percorreria as vias secundárias da Normandia quando estava em gozo de uma dispensa durante a Primeira Guerra

Mundial? Talvez porque ele acreditasse que um dia lideraria forças armadas em uma grande batalha naquele mesmo terreno?[29]

Há pouco tempo, um Chefe de Estado-Maior do Exército, agora na reserva, que tinha visitado o campo de batalha de Gettysburg, foi convidado para o programa *Frontline Reports* no canal de televisão PBS e chegou à conclusão de que o Exército tem que se transformar para ser uma força mais leve e ágil.[30] Muitas lições podem ser retiradas de Gettysburg, porém a necessidade de transformar uma força pesada e blindada com lagartas em uma força leve e blindada com rodas capaz de ser aerotransportada não é uma delas. Apesar de ser inspirado pela batalha errada da guerra errada numa era errada, a "revelação" não é inspiradora. Os líderes verdadeiros podem ser egoístas, e até utópicos, mas eles têm que possuir um propósito e incutir esse propósito nos outros sem utilizar contextos históricos errados.

Duas décadas depois do seu reconhecimento do norte da França, Patton liderou um exército através desse país e para o centro da Alemanha. Engajou mais unidades inimigas e avançou mais longe e mais rápido do que qualquer outro exército no Teatro de Operações Europeu. A Europa está livre da tirania nazista e gerações de americanos vivem em liberdade devido ao grande talento de Patton. A grandeza não é o produto de uma cultura empresarial de alta competitividade nem das medidas da "avaliação de efeitos". A liderança é sinônimo de realização.

Então voltamos para o início — para o General Horrocks — um comandante à frente de seus homens, transmitindo suas ordens. Os argutos observadores da história explicam que antes da Operação *Market Garden*, o Exército Britânico se preocupava com a produção de ordens demasiadamente detalhadas e trabalhosas, mas o ritmo rápido da guerra mecanizada e aerotransportada (dois desenvolvimentos revolucionários na história da guerra) superou as práticas do estado-maior britânico. Os britânicos adaptaram-se às exigências da guerra moderna, uma mudança que, combinada com uma liderança firme, esclareceu o objetivo. Um plano imperfeito executado violentamente agora é melhor do que um plano perfeito executado tarde demais.

A Guerra e a Bomba Hidráulica

O que estamos fazendo agora não é original. Apenas pensamos que é. Sem importar o avanço da nossa máquina de guerra, água ainda sai da bomba. Os princípios que regem a guerra não mudam em virtude da tecnologia.

Se o III Exército dos EUA de 1944 fosse transportado para o Iraque, por meio de uma máquina do tempo, para conduzir a Operação *Iraque Freedom*, poderia ter derrotado o exército de Saddam e teria feito isso no mesmo tempo que as forças tecnologicamente avançadas de hoje. A pura verdade é que, nesses 60 anos após a IIGM, não houve uma mudança drástica da guerra. As táticas aéreas e de carros de combate que os alemães desenvolveram ainda são usadas hoje; a única coisa que fizemos foi aperfeiçoá-las.

Devido à tecnologia, a guerra moderna é mais letal, mas não passou por uma enorme mudança, como quando surgiram a arma de fogo, o avião e o carro de combate. Percorremos muito desde quando usávamos a clava como arma. Ao utilizarmos armas nucleares, atingimos o auge na habilidade de aniquilar o adversário. Talvez não precisemos desenvolver um outro avanço tecnológico ou estrutura organizacional ou formação tática para revolucionar a guerra. Clausewitz nos recorda que o objetivo de todas as operações de combate é o avanço rápido e ininterrupto para uma conclusão decisiva. Toda conquista parece ser longa demais. Vencer rapidamente uma batalha é mais importante do que iniciá-la.

Clausewitz também disse que a guerra não é um evento isolado. A eclosão de uma guerra não é repentina nem inesperada. Os indícios sempre estão presentes.[31] Temos que estar dispostos a reconhecê-los. Porque nos tornamos por demais politicamente corretos, descartamos o que não se encaixa em nossas idéias preconcebidas, desejamos o desaparecimento das más notícias ou simplesmente não podemos lidar com a verdade.

Quando a máquina de guerra alemã fez o ataque relâmpago pela Europa, Norte da África e planícies da Rússia, não tomamos nenhuma atitude. Os japoneses saltaram de ilha para ilha no Oceano Pacífico até controlarem grande parte dessa área. Apesar desses indícios, ficamos inertes até que nos atacaram. A previsão não é uma virtude americana, mas a inovação sim. Temos a esperança de que, quando for preciso, homens capazes de se mostrarem à altura da situação — líderes como Patton — estarão preparados, aguardando a ocasião e que não tenham sido afugentados do Exército. Realmente precisaremos deles para lutar e vencer as guerras contra um formidável inimigo convencional, que no íntimo desejamos que desapareça ou que já não mais exista.

Devemos deixar os afazeres de gestores e voltar aos métodos de liderança comprovados em combate, que nos preparam para lutar contra exércitos profissionais modernos, em vez de nos elogiarmos por ter esmagado um exército árabe semi-profissional em apenas 21 dias.***MR***

Referências

1. MCCULLOUGH, David, "Knowing History and Knowing Who We Are" (comentários no Seminário Nacional de Liderança no Hillsdale College sobre "American History and America's Future," Phoenix, Arizona, 15 de fevereiro de 2005). Disponível na: www.hillsdale.edu/imprimis/2005/April/, acesso em: 20 de julho de 2005.

2. FRASER, David, *Knight's Cross: A Life of Field Marshal Erwin Rommel* (Nova York: Harper Perennial, 1995), p. 300.

3. Ibíd., pp. 302-303.

4. CLAUSEWITZ, Carl von, *War, Politics, and Power: Selections from On War, and I Believe and Profess*, traduzido e editado, Edward M. Collins (Chicago, Illinois: Gateway, 1962), p.155.

5. HANSON, Victor Davis, *An Autumn of War: What America Learned from September 11 and the War on Terrorism* (Nova York: Anchor Books, 2002), p. 124.

6. CLAUSEWITZ, p. 102.

7. FRASER, Knight's Cross, p. 273; O historiador da Universidade de Princeton observa em *Makers of Modern Strategy from Machiavelli to the Nuclear Age*, editores, Peter Paret e Gordon A. Craig (Nova Jersey: Princeton University Press, 1986), p. 137, que "devido a Napoleão ter insistido não apenas no domínio de um único homem, mas também no comando deum único homem, o centro operacional do seu estado-maior nunca foi mais de que uma organização para recolher as informações que ele precisava e para transmitir informes e ordens. O estado-maior não produziu planos estratégicos nem desenvolveu uma capacidade institucional para a tomada de decisões independentes no contexto de intenções estratégicas e operacionais de Napoleão."

Parecemos relutantes para aprender do *Wehrmacht* porque a Alemanha perdeu a II GM e a mentalidade é, obviamente, que seus métodos estavam errados. No obstante, é necessário ressaltar que os sentimentos do estado-maior alemão não eram originais. A influência era de origem napoleônica porque Clausewitz era um grande admirador de Napoleão. Embora Napoleão fosse um vilão — apesar do seu gênio com respeito à guerra de armas combinadas — o *Generalstab*, apesar de rejeitar a maioria da teoria de Clausewitz à medida que a guerra progredia, ainda estava influenciado bastante por Clausewitz. (Desculpe o paradoxo.)

8. Ibíd. Os alemães consideravam que os grandes estado-maiores eram um indício invariável de um exército ineficiente.

9. Ibíd.

10. Ibíd.

11. Helmuth von Moltke, o Velho, opinava que "nenhum plano sobrevive ao primeiro contato." Veja HUGHES, Daniel J., editor, *Moltke on the Art of War: Selected Writings*, traduzido por Hughes e Harry Bell (Novato, California: Presidio Press, 1993).

12. CLAUSEWITZ, *On War*, traduzido e editado por Michael Howard e Peter Paret (Nova Jersey: Princeton University Press, 1976), p. 100.

13. PARET, Peter, "Napoleon and the Revolution in War," em *Makers of Modern Strategy from Machiavelli to the Nuclear Age*, editor, Peter Paret (Nova Jersey: Princeton University Press, 1986), p. 127.

14. WILLIAMSON, Porter B., *Patton's Principles for Life and Leadership* (Nova York: Touchstone, 1998).

15. O Manual de Campanha (Field Manual) do Exército dos EUA 101-5, *Command and Control for Commanders and Staffs* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office (GPO), versão, 1997), p. H-73.

16. ZIEMKE, Earl F., *The U.S. Army in the Occupation of Germany 1944-1946, Army Historical Series, U.S. Army in World War II* (Washington, DC: Center of Military History, US Army, 1990), p. 163; Supreme Headquarters, Allied Expeditionary Forces (SHAEF) (44) 34, Operation Eclipse, Appreciation and Outline Plan, 10 de novembro de 1944, in SHAEF G-5, 115.25A, Sobrecapa 3.

O leitor deve diferenciar entre a extensão e o conteúdo entre o plano de campanha para o Iraque do Comando Central dos EUA e as diretrizes do Quartel Geral das Forças Expedicionárias Aliadas (*Supreme Headquarters, Allied Expeditionary Forces [SHAEF]*) para a administração da Alemanha ocupada. O tom e o tenor são bastante diferentes. Também, o Quartel Geral das Forças Expedicionárias, embora relutantes para assumir a responsabilidade de governar a Alemanha pós-guerra, não descartou a responsabilidade da pacificação. Nos meados de 1943, os planejadores estavam ansiosos para desenvolver planos de contingência para a ocupação. O planejamento para a ocupação começou antes mesmo dos desembarques de Normandia. Quando a Diretriz 551 dos Chefes do Estado-Maior Combinado chegou ao Quartel General das Forças Expedicionárias Aliadas, que dirigiu a missão de governo militar, a missão já estava em andamento. O Plano de Contingência *Rankin* foi revisado no verão de 1944 e executado com o nome de Operação *Eclipse* em 8 de maio de 1945. Contudo a política foi deixada para trás, devido à demora do Presidente Harry S. Truman em assinar a Diretriz 1067, até 10 de maio de 1945, depois de o documento ter sido revisado oito vezes.

17. Robert Komer, o Chefe de Assistência Norte-americana, iniciou a Pesquisa de Avaliação de Hamlet (*Hamlet Evaluation Survey - HES*). Sua teoria indicava que era possível categorizar de A a E cada vilarejo ou aldeia no Vietnã em termos segurança. Tais categorias tinham pouco significado na guerra de guerrilhas.

18. A Contra-almirante Grace Hopper, na obra de Hugh Nibley, "Leaders to Managers: The Fatal Shift" (discurso em uma cerimônia inaugural da *Brigham Young University*, Provo, Utah, em 19 de agosto de 1983). Disponível na Internet em: http://farms.byu.edu/display.php?table=transcripts&id=125, acesso em 20 de julho de 2005.

19. BONAPARTE, Napoleão, *Napoleon on the Art of War*, traduzido e editado por Jay Luvaas (Nova York: Touchstone, 1999), p. 61.

20. Nibley.

21. Ibíd.

22. Ibíd. A opinião de Nibley continua como seguinte: "O líder, por exemplo, tem paixão pela igualdade. Pensamos nos grandes generais, como Davi, Alexandre e os demais, compartilhando seu feijão e *matzah* com seus homens, chamando-os pelos nomes comuns, marchando com eles no calor, dormindo no chão e sendo o primeiro para atravessar a muralha. Um ode famoso escrito pelo soldado grego ferido, Archilochus, nos faz lembrar que os soldados nas fileiras não são enganados, nem por um momento, pelo tipo executivo que se julga um líder.

"Por outro lado, para o gerente a idéia de igualdade é repugnante e até contraproducente. Para eles, a promoção, as mordomias, os privilégios e o poder são importantes, respeito e reverência para as patentes são tudo — essas coisas são a inspiração e a motivação de todos os bons homens. Onde ficaria o gerenciamento sem a frieza do processamento administrativo, sem os padrões formais, sem a atenção para com a filiação social, política e religiosa, sem a observância vigilante aos hábitos e atitudes que gratificam os empresários e satisfazem a segurança?"

"Se você me ama, acatará meus mandamentos,' disse o melhor de todos os líderes.' O gerente disse: 'Se você sabe o que é melhor para você, obedecerá meus mandamentos e não fará marola.' É por isso que o surgimento de gerenciamento significa o declínio da cultura."

23. Ibíd. Além do mais, Nibley observa que "todos os grandes exemplos de arte, ciência e literatura do passado, que têm servido de alimentos culturais para a civilização inteira, provieram de um punhado de líderes. Como as qualidades de liderança são iguais em todos os campos, o líder é simplesmente aquele que estabelece o exemplo mais alto. Para fazer isso e abrir a porta para uma maior luz e conhecimento, o líder deve romper o molde."

24. Caio Júlio César, *The Gallic War*, traduzido por Carolyn Hammond (Oxford, Inglaterra: Oxford University Press, 1996), p. 217, 8.44.

25. O Tenente-Coronel Wally Z. Walters, "The Doctrinal Challenge of Winning the Peace Against Rogue States: How Lessons from Post-World War II Germany May Inform Operations Against Saddam Hussein's Iraq," U.S. Army War College Research Project, Carlisle Barracks, Pensilvânia, 2002, p. 19; Quartel General Supremo, Forças Expedicionárias Aliadas, *Handbook Governing Policy and Procedure for the Military Occupation of Germany* (dezembro de 1944).

26. ZIEMKE, p. 320; POGUE, Forrest C., em *The Supreme Command, Army Historical Series, U.S. Army in World War II* (Washington, DC: Centro de História Militar do Exército dos EUA, 1989), p. 357, observa que em 28 de setembro de 1944 o General Dwight D. Eisenhower proclamou que: "As Forças Aliadas que servem sob meu comando já entraram na Alemanha. Viemos como conquistadores, mas não como opressores. Na área da Alemanha ocupada pelas forças sob meu comando, destruiremos o nazismo e militarismo alemão. Derrubaremos o regime nazista e o Partido Nazista, aboliremos as leis e instituições cruéis e discriminatórias que foram criadas pelo partido. Erradicaremos este militarismo alemão que com tanta freqüência tem interrompido a paz mundial. Os líderes do partido e das forças armadas, a *Gestapo* e outros suspeitos de crimes e atrocidades serão julgados e, se forem considerados culpados, serão punidos como merecem." É vergonhoso que os nossos líderes atuais não falem desta maneira quando se referem ao Iraque. Talvez a situação atual não existisse se desde o inicio tivéssemos chamado pão de "pão" e vinho de "vinho" e agido de acordo.

27. NIBLEY.

28. Ibíd.

29. D'ESTE, Carlo, *Patton: A Genius for War* (Nova York: HarperCollins, 1995), xiii.

30. Entrevista com o General Eric K. Shinseki em "The Future of War," Frontline 1904KI, Public Broadcasting Service, 24 de outubro de 2000. O comentário mais impressionante foi que "os generais daquela época simplesmente não compreendiam". A história tem a tendência de se repetir. O assunto não é a previsão nem a preparação, sendo limitado por tradições ou até "combatendo a última guerra." O assunto é a inspiração, de onde essa inspiração é derivada e qual façanha imortal ela realiza. O sinal de grandeza não é encaixar a ação em justificativas nem paralelos históricos, mas agir fora da história. Se as brigadas médias do General Shinseki tivessem corrido para o interior de Bagdá sob sua liderança, cumprindo seus destinos, ele receberia toda a glória. Em vez disso, os carros de combate da 3ª Div Inf lideraram a batalha e conduziram o combate à maneira do anterior, desafiando a sabedoria dos homens neste documentário. Outro comentário impressionante foi que "acreditamos que vamos melhor, mais eu não tenho certeza...".

31. *Clausewitz*, *On War*, p. 78.

O Major L. Lance Boothe, do Exército americano, é oficial de seleção de alvos do V Corpo-de- Exército do V Corpo de Artilharia em Schwetztingen, na Alemanha. Possui os títulos de Bacharel pela Brigham Young University*, o de Mestre pela* Colorado University *e o Curso de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA. O Major Boothe já desempenhou várias funções de comando e estado-maior no território continental dos EUA, Europa e Ásia Central.*