

# Não é Minha Função: Terceirização e Profissionalismo no Exército dos EUA

Tenente-Coronel William C. Latham Jr., Exército dos EUA, Reformado

**P**ASSADOS SETE ANOS do início da Guerra dos EUA Contra o Terrorismo, o número de contratados privados hoje ultrapassa o de soldados americanos que servem em situação de perigo. Recentemente, funcionários do Pentágono informaram ao Congresso que, em setembro de 2007, havia 196.000 contratados, além de cerca de 160.000 integrantes das forças armadas americanas, apoiando as operações militares dos EUA no sudoeste da Ásia.<sup>1</sup> No exercício fiscal de 2006, o Pentágono gastou mais de US\$ 300 bilhões em bens e serviços contratados, tornando-se o “maior agente de compras do mundo”.<sup>2</sup>

Há vários bons motivos para privatizar as funções militares. Segundo um relatório de 2007 do Serviço de Pesquisa do Congresso (*Congressional Research Service*) dos EUA, a maioria dos contratos em apoio às operações americanas no Iraque se refere a empresas e funcionários locais.<sup>3</sup> A sua contratação gera empregos e apoia o desenvolvimento econômico, um princípio central da doutrina de contrainsurgência.<sup>4</sup> Além disso, muitos dos serviços contratados não exigem mão-de-obra qualificada. Sem os contratados, os comandantes precisariam desviar os soldados de outras tarefas mais importantes. Ao mesmo tempo, as operações militares modernas hoje dependem fortemente de sistemas de armas de alta tecnologia, que talvez sejam sofisticados demais para que os soldados de menor antiguidade efetuem a manutenção e reparos. Os contratados fornecem suporte técnico especializado para esses sistemas. Finalmente, o setor privado se mostrou mais flexível e ágil que a força de trabalho civil do governo em fornecer trabalhadores habilitados dispostos a servir em locais perigosos. O Exército

dos EUA é, particularmente, dependente dos contratados para uma ampla gama de serviços, desde a construção civil, treinamento militar estrangeiro e suporte a redes computacionais até serviços de tinturaria, chuveiros e correio. A maior parte desse apoio é extremamente eficaz.<sup>5</sup>

Não obstante, o custo elevado desse apoio e a perda relacionada de transparência e de controle governamental atraíram fortes críticas do Congresso e da mídia. A crítica à terceirização militar se tornou uma verdadeira “indústria”. Obras como *Licensed to Kill: Hired Guns in the War on Terror*, de Robert Young Pelton, são sucesso de vendas no site Amazon.com, em que se tornou o quarto livro mais popular sobre o tema do Iraque.<sup>6</sup> Como a maioria dos críticos, porém, Pelton se concentra nas empresas privadas de segurança em grande evidência, como a Blackwater.

O presente artigo trata de um desafio diferente, mas igualmente importante: o profissionalismo militar. A forte dependência do Exército em relação à terceirização corrói a sua jurisdição profissional sobre a guerra terrestre, drena sua expertise profissional e mina sua legitimidade institucional em nossa democracia.

## Como Chegamos Aqui

As operações militares americanas sempre dependeram de pelo menos algum apoio do setor privado. O Exército Continental de George Washington empregou carroceiros contratados para transportar suprimentos e, durante a Segunda Guerra Mundial, várias fábricas americanas foram convertidas, passando da manufatura de bens de consumo para a produção de equipamentos militares. Até o final da Guerra Fria, porém, o Pentágono dependia, principalmente, de uma

---

*O Ten Cel William C. Latham Jr., do Exército dos EUA, reformado, é instrutor de sustentação, gestão da força e terceirização militar na Escola de Comando e Estado-Maior*

*dos EUA. É bacharel pela Georgetown University e mestre pela University of Fairbanks. Durante o serviço ativo no Exército, atuou em várias funções de comando e estado-maior.*

grande e cara força de trabalho, composta de funcionários públicos civis e militares, para desempenhar a maioria das funções do campo de batalha.

Com a dissolução da União Soviética e as subsequentes reduções do orçamento militar americano, o Pentágono se voltou cada vez mais para a “privatização” como forma de manter as suas forças. Durante a Guerra Fria, os EUA colocaram uma grande quantidade de forças no exterior para deter a agressão comunista. O “dividendo de paz” pós-Guerra Fria dos EUA permitiu cortes drásticos em treinamento, equipamentos e mão-de-obra em todos os serviços das Forças Armadas. Entre 1988 e 1998, os gastos de defesa caíram de 6% para 3% do Produto Interno Bruto dos EUA.<sup>7</sup> Durante esse mesmo período, o Exército reduziu a sua força ativa de 18 para 10 divisões.<sup>8</sup>

Em vez de uma nova ordem mundial de paz, porém, o fim da Guerra Fria levou muitos Estados-Nação frágeis a desagregar-se em conflitos étnicos, tribais, religiosos e criminais.<sup>9</sup> Diversas crises políticas e humanitárias na Somália, Haiti, Ruanda, Bósnia, Kosovo, Timor Leste e em outros lugares desafiaram a política externa dos EUA e exerceram forte pressão nos serviços militares americanos. O Exército se viu especialmente sobrecarregado: os desdobramentos durante esse período aumentaram em 300%, mesmo quando o efetivo de tropas diminuiu em 34%.<sup>10</sup> Enquanto isso, em um esforço para impedir o comprometimento de longo prazo das tropas

---

***Em 2002, segundo sua própria estimativa, o Exército contava com duas vezes mais contratados que soldados na Bósnia.***

americanas com operações de manutenção da paz, o Congresso impôs limites quanto aos desdobramentos para a Bósnia e outros locais.

Forçado a fazer mais com menos, o Exército passou a depender cada vez mais de contratados

como uma solução conveniente. Em 1995, o Exército contratou a companhia Brown and Root (posteriormente, Kellogg, Brown, and Root, ou KBR) para construir e administrar grandes bases de operações na Hungria, Bósnia e outros lugares nos Bálcãs. O quartel-general do comando ficou tão satisfeito com os resultados que o Exército prorrogou o contrato da Brown and Root. Em 2002, segundo sua própria estimativa, o Exército contava com duas vezes mais contratados que soldados na Bósnia.<sup>11</sup> O suporte da Brown and Root na Bósnia renunciou a dependência posterior do Exército em relação ao apoio de contratados no Iraque.

À medida que o Exército foi privatizando diversos aspectos do apoio logístico na Bósnia, duas outras tendências popularizaram a maior dependência em relação aos contratados. A primeira delas foi o crescimento da terceirização no setor privado, conforme as empresas americanas lutavam para competir com concorrentes estrangeiros mais eficientes.<sup>12</sup> A segunda tendência se originou do esforço da administração Clinton de “reinventar o governo”, que reduziu a mão-de-obra federal ao nível mais baixo em cinco décadas, facilitando o processo de privatização das funções governamentais.<sup>13</sup>

A terceirização federal ganhou ainda mais ímpeto durante a administração Bush por causa da Guerra Contra o Terrorismo, do Furacão Katrina e da desconfiança dos conservadores no governo em relação aos servidores civis federais.<sup>14</sup> Em sua “Agenda da Gestão Presidencial” de 2002, o presidente George W. Bush delineou uma nova “Iniciativa de Aquisição Competitiva” (*Competitive Sourcing Initiative*), destinada a aumentar a qualidade e a eficiência dos serviços governamentais ao abrir os órgãos federais à concorrência privada.<sup>15</sup> O total de gastos federais em contratos quase dobrou entre 2000 e 2006, passando de US\$ 219 bilhões para mais de US\$ 415 bilhões.<sup>16</sup> A convergência dessas tendências produziu um Exército que hoje depende fortemente de contratados para realizar quase todas as funções — do recrutamento e treinamento de soldados ao planejamento, apoio e, dependendo da definição utilizada, execução das operações de combate.



Exército dos EUA

*Contratados fornecem capacidades especiais às forças militares americanas, que podem apoiar os objetivos militares. Nessa foto, os contratados extinguem incêndios em campos petrolíferos no Kuwait depois da Operação Desert Storm, 1991.*

## Consequências para o Profissionalismo Militar

A ideia do profissionalismo militar se origina de um conceito social mais amplo de profissionalismo como “um grupo ocupacional com alguma habilidade especial”.<sup>17</sup> Esse conceito evoluiu de forma considerável no último século, passando da visão “funcional” do acadêmico britânico T.H. Marshall de que as profissões gozam de maior status social (legitimidade), porque fornecem os serviços sociais necessários, para a visão posterior “monopolista” de que as profissões derivam o seu status especificamente porque obtiveram (limitando o acesso de outros) educação, maior renda e poder.<sup>18</sup> Em tempos mais recentes, o sociólogo Andrew Abbott identificou a importância da concorrência dentro das profissões para o controle do conhecimento abstrato dentro de jurisdições particulares.<sup>19</sup>

Observando a contínua disputa acadêmica quanto à natureza do profissionalismo, o sociólogo James Burk oferece uma definição minimalista: “Uma profissão é uma ocupação de ‘alto status’ relativo, cujos membros aplicam o conhecimento

abstrato para resolver problemas em um campo de atividade particular”.<sup>20</sup> Burk identifica três características — jurisdição, conhecimentos especializados e legitimidade — que distinguem as profissões de outros grupos ocupacionais, como as burocracias ou ofícios.<sup>21</sup> As características de Burk oferecem um marco útil para tratar da relação entre a terceirização e o profissionalismo militar.

**A jurisdição do Exército.** As forças sociais e políticas influenciaram muito o papel, ou jurisdição, militar na sociedade americana. Em sua história sobre o desenvolvimento profissional do Exército, Leonard Wong e Douglas Johnson observam que a jurisdição das Forças Armadas, diferentemente de outras profissões, é, muitas vezes, determinada por autoridades civis fora da profissão propriamente dita.<sup>22</sup> Durante a Guerra Fria, a jurisdição foi limitada, sobretudo, a derrotar um ataque soviético em um conflito de alta intensidade. Na era pós-Guerra Fria, porém, acontecimentos sociais e geopolíticos criaram novas exigências para o Exército, com destaque para a manutenção da paz, imposição

da paz, patrulhamento de fronteiras e assistência humanitária. Conforme ilustram Johnson e Wong, esses papéis, de fato, correspondiam de perto a muitas das missões tradicionais do Exército antes da Segunda Guerra Mundial.<sup>23</sup>

Não obstante, as mudanças forçaram o Exército a ampliar a sua jurisdição. Ao mesmo tempo, a Lei Goldwater-Nichols e outras exigências legislativas pressionaram as Forças Armadas a operar (e cooperar) em um ambiente combinado e interagências, enquanto o Congresso e o governo Clinton atacavam as políticas do Pentágono que excluía as mulheres das funções de combate e proibiam que os homossexuais entrassem para o serviço militar.<sup>24</sup> Essas influências sociais e políticas despertaram o debate e a autoanálise no Exército quanto ao seu papel em defender a Segurança Nacional.

O início da Guerra Contra o Terrorismo, porém, suplantou esse debate. Em 2001, o secretário de Defesa, Donald Rumsfeld, considerou, a princípio, reduzir o número de divisões do Exército de 10 para 8.<sup>25</sup> O sucesso inicial no Afeganistão e no Iraque, porém, sugeriu a importância contínua do poder militar terrestre americano, e as insurgências subsequentes em ambos os Teatros de Operações forçaram o Pentágono a manter a presença americana no terreno para conquistar a paz. As insurgências também forçaram mudanças adicionais na jurisdição do Exército.

Atualmente, os soldados americanos não mais se concentram exclusivamente em derrotar um adversário moderno e mecanizado nas planícies da Europa Central.<sup>26</sup> Em vez disso, o Exército se empenha em desenvolver uma “gama mais ampla de capacidades para tratar de todo o espectro

---

### **As forças sociais e políticas influenciaram muito o papel, ou jurisdição, militar na sociedade americana.**

de desafios que enfrentamos”.<sup>27</sup> Entre esses desafios, delineados na Revisão Quadrienal de Defesa (*Quadrennial Defense Review*) de 2006 do Pentágono, estão a defesa do território nacional, as

operações irregulares, a sustentação da chamada “guerra longa” (conhecida anteriormente como Guerra Global Contra o Terrorismo) e a capacidade continuada de vencer as campanhas convencionais.<sup>28</sup>

Essas novas exigências são mais difíceis, em parte, porque são novas e, em parte, porque os oficiais em meio de carreira e os sargentos, que arcam com a maior parte do planejamento e da liderança dessas operações, precisam adaptar as suas habilidades de combate convencional a uma infinidade de novas tarefas. Muitas dessas tarefas dependem mais de competências sociológicas, como a consciência cultural e a ciência política, que do emprego do poder de fogo letal. Em reconhecimento a esse desafio emergente, o secretário de Defesa, Robert Gates, argumentou, repetidas vezes, que os Estados Unidos devem desenvolver mais “poder brando” (*soft power*).<sup>29</sup>

À medida que atualiza as suas competências centrais, o Exército enfrenta nova concorrência jurisdicional por parte de outras organizações profissionais, que operam nas mesmas regiões. Algumas delas, como as forças militares combinadas e da coalizão, compartilham, tradicionalmente, o campo de batalha com o Exército, ainda que com resultados mistos. Outros órgãos federais, como o Departamento de Estado e a CIA, fizeram pequenas, mas crescentes contribuições às operações militares ao longo dos últimos 50 anos. Em tempos mais recentes, os desdobramentos do Exército em apoio às missões humanitárias colocaram os soldados em contato com organizações não-governamentais humanitárias, como os Médicos Sem Fronteiras e a Cruz Vermelha Internacional. Essas organizações operam, muitas vezes, nas mesmas áreas, fornecendo alimentos, água e serviços de saúde semelhantes aos providos pelas forças militares americanas. De fato, a capacidade de cooperar e coordenar com essas organizações se tornou uma competência militar em si. O Exército hoje enfatiza as operações combinadas e interagências em todo o seu sistema de educação militar profissional.

Embora continue a competir com os órgãos externos por jurisdição, o Exército já terceirizou muitos dos seus papéis e funções tradicionais. Empresas privadas, por exemplo, hoje redigem doutrina, incluindo a doutrina de terceirização do Exército, e fornecem grande parte do treinamento

e formação deste. A cientista política Deborah Avant sustenta, de forma convincente, que esse fato corroeu o controle institucional do Exército sobre a sua identidade profissional e sobre o seu sistema de controle interno.<sup>30</sup> Além disso, empresas privadas americanas, como a Military Professional Resources (MPRI), substituíram os instrutores militares da ativa no treinamento de forças militares estrangeiras na execução de operações militares.<sup>31</sup> Essa prática transfere os contratados militares americanos com conhecimentos especializados para o exterior, muitas vezes com o consentimento do governo dos EUA, mas fora do controle da profissão militar. Como observa Avant, essa prática representa outra violação da jurisdição do Exército.<sup>32</sup>

Talvez o exemplo mais revelador da jurisdição cada vez menor do Exército seja a sua contínua dependência em relação a especialistas do setor privado para o desenvolvimento do Sistema de Combate do Futuro. Esse “sistema de sistemas”, com um custo de vários bilhões de dólares, é o programa de modernização mais significativo do Exército nas últimas décadas. O Exército contratou a Boeing e a Science Applications International Corporation como integradores de grandes sistemas para supervisionar o programa e selecionar outras empresas contratadas, que desenvolverão os seus vários subsistemas. Essa abordagem gerou fortes críticas por parte do Congresso e da mídia, especialmente depois que a Guarda Costeira americana enfrentou problemas significativos ao utilizar integradores de grandes sistemas para modernizar a sua força de superfície. Segundo um relatório de 2007 do Serviço de Pesquisa do Congresso, porém, o Exército não tinha muita escolha, porque não conta com os cientistas, engenheiros e gerentes técnicos necessários para administrar, com eficácia, um programa dessa magnitude e complexidade.<sup>33</sup> A abordagem de integradores de grandes sistemas transfere esse ônus para uma empresa contratada e acrescenta mais uma camada de separação entre os líderes do Exército e as empresas que projetam e constroem os seus sistemas de armas.

**A expertise do Exército.** À medida que a sua própria jurisdição diminui, o Exército continua a terceirizar muitas de suas tarefas tradicionais no campo de batalha. Como observado anteriormente, o número de contratados ultrapassa o de soldados

americanos no Iraque e no Afeganistão, e essa dependência em relação a eles implica um desafio direto ao papel profissional do Exército. Em princípio, o Exército diferencia, cuidadosamente, as tarefas militares essenciais de “caráter governamental” das que podem ser privatizadas, mas Peter Singer, um especialista na indústria militar privada, sustenta que essa

---

***À medida que os contratados substituem os soldados, o Exército perde ou deixa de desenvolver as habilidades profissionais que definem a sua competência central, diminuindo, assim, a sua própria expertise.***

distinção praticamente desapareceu.<sup>34</sup> À medida que os contratados substituem os soldados, o Exército perde ou deixa de desenvolver as habilidades profissionais que definem a sua competência central, diminuindo, assim, a sua própria expertise.

Os contratados no Iraque substituíram os soldados em uma ampla gama de funções militares, incluindo planejadores, tradutores, analistas de Inteligência, interrogadores, operários de construção, controladores de tráfego aéreo, instrutores policiais e militares e equipes de segurança pessoal.<sup>35</sup> Graças à complexidade das armas modernas, muitas unidades do Exército são também desdobradas com técnicos civis, conhecidos como contratados de sistemas, que efetuam a manutenção e o conserto de viaturas blindadas, helicópteros, sistemas de mísseis, rádios, computadores e diversas outras ferramentas da guerra moderna.<sup>36</sup> Enquanto isso, a empresa privada contratada KBR, que se destacou inicialmente ao apoiar as operações na Bósnia, hoje fornece ao Exército a maior parte do apoio logístico e serviços essenciais no Iraque, desde a gestão de combustível e munição até o sistema de

saneamento em campanha.<sup>37</sup> Como disse o vice-presidente da KBR, Paul Cerjan, a um repórter: “Apoiamos as forças militares [no Iraque e no Kuwait] com o equivalente a mais de 30 batalhões de apoio. É uma quantidade muito grande.”<sup>38</sup> Com a transição do Exército para um contrato de apoio de múltiplos fornecedores nos próximos meses, é difícil imaginar que um número maior de fornecedores vá reduzir a dependência do Exército em relação a eles.

Embora seja difícil imaginar a execução de operações militares sem eles, a dependência dos EUA em relação aos contratados é um risco ao qual o próprio país se expõe. Em função, em parte, das reduções da estrutura de forças e, em parte, da complexidade cada vez maior dos equipamentos militares modernos, o Pentágono implantou, em 1999, uma estratégia formal para garantir o aprestamento dos sistemas de armas recém-adquiridos.<sup>39</sup> Essa estratégia, conhecida como “logística baseada em desempenho”, requer que os fabricantes forneçam não apenas os novos sistemas, mas também os equipamentos de teste, peças sobressalentes e técnicos contratados necessários para assegurar a disponibilidade do sistema.<sup>40</sup> Como parte do seu esforço de reformar as políticas

de aquisição de defesa, o Pentágono de Rumsfeld adotou essa nova estratégia e emitiu instruções aos gestores de programa, determinando que “implantassem, de forma agressiva, a logística baseada em desempenho para as plataformas de sistemas de armas atuais e planejadas”.<sup>41</sup>

A nova estratégia de aquisições reduz a necessidade de mão-de-obra e, portanto, de expertise, mas a que custo? Essa nova orientação requer que os gestores de programa conduzam análises de casos de negócios, justificando a abordagem de logística baseada em desempenho antes da concessão desses contratos, e atualizem essas análises periodicamente para validar as premissas iniciais. Uma investigação de 2005 pelo tribunal de contas dos EUA (*Government*

*Accountability Office — GAO*) determinou que quatro dos 15 gestores de programa do Departamento de Defesa estudados não haviam conduzido a análise inicial e que 14 não haviam realizado a análise de acompanhamento exigida, incluindo todos os quatro gestores de programas do Exército.<sup>42</sup> Embora o desempenho dos contratados satisfizesse ou superasse os requisitos do governo, a falta de dados de custos confiáveis levanta dúvidas sobre a relação custo-benefício e a transparência do apoio de manutenção privatizado.

A dependência em relação à manutenção terceirizada é especialmente problemática no combate. O sistema Stryker colocado em campo recentemente pelo Exército ilustra as vantagens e desvantagens dessa abordagem. De acordo com a concepção original, cada brigada Stryker dependia fortemente, mas não totalmente, de uma equipe de 45 contratados para manter uma frota de cerca de 320 viaturas.<sup>43</sup> Embora o desgaste por uso das Vtr Stryker no Iraque ultrapassasse em 800% as taxas esperadas em tempo de paz, os contratados invariavelmente superaram as metas de aprestamento das viaturas.<sup>44</sup> Em 2005, porém, o Exército ampliou os requisitos da missão para as unidades

Stryker, originalmente projetadas para serem desdobradas rapidamente para a execução de operações de estabilização. Como o novo perfil da missão incluía o conflito de alta intensidade, o Exército decidiu converter, gradualmente, as 45 vagas de contratados da brigada em 71 vagas para soldados. Um relatório posterior do tribunal de contas dos EUA (GAO) apontou diversas preocupações, incluindo a disponibilidade de mecânicos militares competentes no Exército.<sup>45</sup>

A viatura de reconhecimento químico Fox, do Exército, é mais um exemplo de como a dependência em relação aos contratados pode tolher a expertise do Exército. A Vtr Fox depende da manutenção terceirizada desde que foi colocada em campo, em 1990, e, recentemente, o Exército



Exército dos EUA

*O Exército dos EUA empregou, tradicionalmente, contratados com o intuito de liberar os soldados para desempenharem funções militares específicas. Na foto, contratados fornecem serviços em uma instalação de lavanderia da KBR no Iraque, 21 de abril de 2008.*

concedeu um contrato de US\$ 333 milhões para continuar a manutenção privatizada durante os próximos cinco anos.<sup>46</sup> Os soldados não só não estão consertando esse sistema, como também não estão aprendendo como efetuar os reparos. Como observou um comandante de divisão: “Não posso trocar um pneu na Vtr Fox até que apareça um contratado.”<sup>47</sup>

O Exército não está só em sua forte dependência em relação à manutenção terceirizada. A Força Aérea e a Marinha, que contam ainda mais com sistemas tecnicamente complexos, também dependem do suporte de contratados. Um oficial de alto escalão da Força Aérea, Steven Zamparelli, argumentou: “Não há nem haverá uma capacidade militar orgânica em diversas funções essenciais para o desempenho dos sistemas de armas.”<sup>48</sup> Assim, a profissão militar abdica da capacidade de desempenhar uma função básica no campo de batalha: o conserto dos seus próprios equipamentos.

Enquanto isso, o Exército se vê competindo com os seus próprios contratados por um universo limitado de especialistas técnicos. Quanto mais funções militares o governo terceirizar, maior será a demanda por habilidades militares no setor privado. Muitas empresas americanas, incluindo as especializadas em terceirização militar, recrutam, de forma agressiva, tanto militares da ativa quanto da reserva, já examinados e treinados à custa do governo. O site da KBR, por exemplo, publicou, recentemente, uma relação de mais de 700 vagas de emprego no Iraque. Embora a maior parte delas não exigisse habilidades militares específicas, a maioria requeria, de fato, credenciamento de segurança, e algumas estipulavam, especificamente, a necessidade de serviço prévio nas Forças Armadas ou no governo. Todas as vagas da KBR no Iraque alertavam sobre os “riscos inerentes às condições de trabalho em um ambiente perigoso”.<sup>49</sup> Enquanto isso, a MPRI emprega mais de 3.000 pessoas e mantém um banco de dados de 10.000 funcionários potenciais.<sup>50</sup> Quase todos eles têm considerável experiência militar.<sup>51</sup>

As oportunidades de terceirização para os integrantes das Forças Especiais são especialmente rentáveis, e empresas privadas de segurança, como a DynCorp e a Blackwater, oferecem o triplo do salário que eles recebem na ativa.<sup>52</sup>

Os funcionários com experiência em operações especiais oferecem um benefício duplo às firmas de segurança. São mais velhos e experientes e recebem muito mais treinamento que outros soldados. Além disso, seu status de “elite” aumenta a credibilidade das empresas privadas que os contratam.<sup>53</sup>

Ironicamente, o restante da força totalmente voluntária luta para reter os seus mais valiosos talentos, os oficiais subalternos e sargentos experientes em combate, que se tornarão os futuros líderes do Exército. As repetidas missões no Iraque e no Afeganistão convenceram muitos desses profissionais a deixar o serviço. Como observou um graduado de West Point: “Dizem que, no final de seis anos, [passaram] metade de suas carreiras no Iraque. Ficaram para trás quando se trata de criar uma vida na terra natal.”<sup>54</sup> Em um relatório de 2006, o Serviço de Pesquisa do Congresso projetou uma insuficiência de oficiais de mais de 3.000 por ano, a menos que o Exército ponha em serviço mais tenentes ou aumente, de forma significativa, a taxa de retenção do seu atual corpo de oficiais.<sup>55</sup>

Em resposta a esse problema, o Exército hoje oferece bônus de retenção, voltado àqueles com competências-chave. Entre os incentivos estão a escolha da Arma e designação, treinamento civil e militar e bonificações em dinheiro, que vão de US\$ 20.000 a US\$ 150.000.<sup>56</sup> Embora a remuneração e os benefícios militares tenham padecido, tradicionalmente, em comparação às carreiras profissionais civis, depender de

---

***... Assim, a profissão militar abdica da capacidade de desempenhar uma função básica do campo de batalha: o conserto dos seus próprios equipamentos.***

incentivos financeiros ameaça enfraquecer a dedicação e o serviço abnegado que o Exército busca manter. Só o tempo dirá se esses incentivos suplantarão o chamado do dever da profissão

militar ou compensarão o custo de um tempo de serviço indefinido e perigoso no Iraque e no Afeganistão. Enquanto isso, a dependência do Exército em relação ao setor privado, a um custo de bilhões de dólares, contribui, essencialmente, para os seus próprios concorrentes por recursos humanos.

**Alegitimidade do Exército.** Independentemente da mudança em sua jurisdição e do desgaste de sua expertise, a legitimidade do Exército como instituição profissional depende, em última análise, da confiança do povo americano. Essa confiança, por sua vez, depende da competência do Exército e de sua lealdade à Constituição, na forma de subordinação à liderança civil.<sup>57</sup> Felizmente para o Exército, sua lealdade foi raramente posta em dúvida. De fato, as polêmicas em torno de Leonard Wood, Douglas MacArthur e oficiais reformados críticos à Guerra do Iraque se destacam por serem tão raras e porque contrastam com a lealdade tradicionalmente apolítica do corpo de oficiais, conforme demonstrado por líderes amplamente admirados, como Eisenhower, Marshall e Powell. Com poucas exceções, a fé do público e do Congresso na competência do Exército também permanece em alta. Desde o

socorro em caso de catástrofe até o conflito de alta intensidade, a competência militar dos EUA contribuiu, de forma significativa, para que se tornassem a única superpotência do mundo no século XX. Segundo pesquisas de opinião pública recentes, a confiança do público americano nas forças militares continua em alta, apesar da oscilação quanto ao apoio à Guerra do Iraque.<sup>58</sup>

A corrida do Exército rumo à privatização, porém, ameaça minar essa confiança. Um relatório extremamente crítico, encomendado pelo secretário do Exército, em 2007, determinou que a dependência crescente do Exército em relação aos contratados excedeu a sua capacidade de supervisionar os contratos. O relatório descreveu uma série de “fracassos principais” que “contribuíram, de forma significativa, para o desperdício, fraude e abuso no Teatro de Operações por integrantes do Exército”.<sup>59</sup> O chamado Relatório Gansler documentou um aumento de 600% na carga de trabalho para a cada vez menor e insuficientemente treinada força de gestão de contratos, um número vergonhosamente alto de integrantes do Exército sob investigação criminal por fraude e uma indiferença, em todo o Exército, em relação à importância da gestão de contratos.<sup>60</sup>



*Contratados à paisana, empregados pela Blackwater USA, participam de um tiroteio, quando manifestantes iraquianos leais a Muqtada Al Sadr tentam penetrar em uma instalação defendida por soldados dos EUA e da Espanha, 4 de abril de 2004. Os contratados da Blackwater USA estavam ativamente envolvidos em defender a posição. O governo iraquiano recusou, recentemente, a licença da Blackwater para operar no Iraque para o Departamento de Estado.*

Durante um breve período, o relatório atraiu a atenção da mídia, mas, para os observadores do Pentágono e para os reformadores da defesa, muitas de suas constatações não tinham nada de novo. Desde a queda de Bagdá, os americanos recebem um fluxo contínuo de notícias sobre o desperdício, fraude e abuso nos contratos militares. A KBR atraiu a maior parte da cobertura negativa durante os dois primeiros anos da guerra no Iraque, por causa da dimensão e do custo do seu apoio e porque o vice-presidente Cheney havia, no passado, exercido o cargo de diretor-presidente da sua antiga empresa controladora, a Halliburton. Em 2006, o foco da mídia se voltou para vários problemas nos contratos de reconstrução multibilionários do Pentágono, e a incapacidade de uma empresa em reconstruir clínicas de saúde pareceu especialmente emblemática das dificuldades americanas no Iraque.<sup>61</sup>

Desde setembro de 2007, a atenção da mídia se voltou para a alegada má conduta de diversas empresas militares privadas, em particular, a Blackwater. De fato, a Blackwater trabalhou para o Departamento de Estado no Iraque, mas essa distinção pode passar despercebida em meio à enxurrada de outros problemas com empresas contratadas que dominam as manchetes americanas. O incidente do tiroteio em Bagdá que matou 17 iraquianos, assim como as dificuldades contínuas em processar os alegados infratores, apenas reforça as percepções nos EUA e no exterior de que os contratados militares americanos estão fora de controle.<sup>62</sup> Esse padrão de eventos, desde alegações de fraude e assassinato até a constatação de supervisão inadequada pelo Relatório Gansler, mancha a reputação do Exército como uma organização ética e mina a sua legitimidade como uma organização profissional.

### Controle de Danos

Felizmente, os líderes superiores do Exército levaram o problema a sério. Cinco semanas depois da divulgação do Relatório Gansler, os oficiais do Exército informaram o Congresso sobre planos de acrescentar 1.400 novos administradores de contratos.<sup>63</sup> Enquanto isso, o secretário do Exército estabeleceu uma comissão interna para analisar os procedimentos de contratação atuais do Exército, e o Comando de Treinamento e Doutrina intensificou os esforços para educar os oficiais sobre os

regulamentos, restrições e procedimentos que regem a terceirização militar. Finalmente, o projeto de lei da Defesa, de 2007, autoriza mais 65.000 soldados para ampliar a estrutura da força atual do Exército. Essa expansão, endossada pelo governo Obama, acabará reduzindo o ritmo operacional e a dependência do Exército em relação a contratados para suprir insuficiências de mão-de-obra.

---

### ***A corrida do Exército rumo à privatização... ameaça minar essa confiança.***

Infelizmente, a dependência continuada em relação à terceirização ainda é um elemento inerente às futuras operações do Exército. Depois de identificar múltiplos problemas com o *status quo*, a Comissão Gansler não se manifestou sobre a redução da quantidade de contratos do Exército ou sobre a modificação radical de políticas, como a logística baseada em desempenho, que privatiza as funções militares e mina o profissionalismo militar. Em vez disso, a comissão recomendou mais administradores, afirmando que a administração de contratos deve se tornar uma das “competências centrais” do Exército.<sup>64</sup>

O Exército agora se vê dependente de contratados, mas algumas alternativas podem restaurar a jurisdição, expertise e credibilidade do Exército, sem prejudicar os seus compromissos atuais. Primeiro, o Exército precisa esclarecer a distinção entre funções governamentais e não-governamentais. A conveniência obscureceu essa distinção nos últimos seis anos. Uma investigação recente do tribunal de contas dos EUA (GAO) sobre a gestão de contratos do Exército determinou que os contratados hoje desempenham muitas das mesmas funções que os seus congêneres do governo, particularmente nos principais quartéis-generais responsáveis pelo planejamento e supervisão de contratos.<sup>65</sup> O Exército tem a obrigação de definir, claramente, as funções que requerem funcionários públicos militares ou civis, construindo assim uma melhor barreira entre os funcionários do governo e os contratados.



Exército dos EUA

*Um contratado trabalha com uma turma militar de material bélico explosivo, no campo de aviação de Bagram, no Afeganistão, 5 de maio de 2004.*

Segundo, o Exército deve reunir os seus gestores de contratos em um único e orgânico quartel-general. Atualmente, o Comando de Apoio Logístico do Exército supervisiona o maior contrato do Exército no Iraque, o Programa de Ampliação Civil de Logística (*Logistics Civil Augmentation Program*), mas ele é gerenciado por administradores de contratos de outro órgão, a Agência de Gestão de Contratos de Defesa (*Defense Contract Management Agency*). O Corpo de Engenheiros do Exército, o Comando Combinado de Contratação no Iraque (*Joint Contracting Command-Iraq*), a Agência de Logística de Defesa (*Defense Logistics Agency*), a Agência de Auditoria do Exército (*Army Audit Agency*), o Comando Médico do Exército (*Army Medical Command*), o Departamento de Justiça, o Departamento de Estado, a Agência para o Desenvolvimento Internacional e uma verdadeira salada de órgãos do Exército, do Departamento de Defesa e de outros setores do governo supervisionam outros contratos no Iraque. O

secretário do Exército criou, recentemente, um novo “Comando de Contratação do Exército”, comandado por um general-de-brigada, para supervisionar as atividades de contratação de instalação e contingência do Exército.<sup>66</sup> Essa decisão marca um passo importante rumo à unificação, mas não trata da gestão de contratos combinados e interagências.

Terceiro, o Exército deve reconsiderar o valor dos seus funcionários públicos civis, muitos dos quais oferecem tanto flexibilidade quanto ampla experiência, sem terceirizar — um valor significativo em custos administrativos adicionais e gestão de contratos. Muitas vezes, o quartel-general do Exército decide terceirizar uma função simplesmente porque é muito mais fácil e rápido contratar terceirizados do que novos funcionários públicos civis. O antigo secretário de Defesa, Donald Rumsfeld, destacou esse problema em 2003. Observando que apenas 17% dos civis empregados na Operação *Iraqi Freedom* eram do Departamento de Defesa, Rumsfeld asseverou:

“Uma rede complexa de regulamentos nos impede de transferir funcionários civis do Departamento de Defesa para outras tarefas rapidamente. Naturalmente, os gerentes do Departamento recorrem às forças militares ou empresas contratadas privadas para realizar funções que os funcionários civis do Departamento de Defesa poderiam e deveriam executar.”<sup>67</sup>

O Exército, enquanto isso, removeu algumas das restrições sobre a sua força de trabalho civil. Aumentou, recentemente, o número de cargos civis “essenciais em emergências”, embora os candidatos para essas funções precisem consentir em passar por um exame médico, receber as imunizações necessárias e desdobrar-se ou permanecer no exterior durante crises.<sup>68</sup> Além disso, o falho Sistema Nacional de Pessoal de Segurança (*National Security Personnel System*) do governo Bush deveria, supostamente, otimizar as políticas de designação e recompensar os funcionários civis por excelência no desempenho. Infelizmente, a implantação desse sistema atraiu severas críticas dos funcionários que se destinava a recompensar.

Finalmente, o Exército deu início a diversos programas para aprimorar o desenvolvimento profissional dos seus funcionários civis, incluindo um sistema ampliado de formação civil. Essas medidas não trataram, porém, dos métodos tradicionais e demorados do sistema de pessoal civil para validar e preencher novos cargos.

O Exército também deve reexaminar as suas políticas de reforma obrigatória, que exigem que a maioria dos oficiais e praças se reforme depois de 30 anos de serviço. Às vésperas da Segunda Guerra Mundial, o Chefe do Estado-Maior do Exército, George Marshall, requereu, notavelmente, que os oficiais mais jovens

preenchessem cargos-chave de liderança e reduziu a idade de reforma obrigatória do Exército de 64 para 60 anos.<sup>69</sup> O serviço militar continua a ser uma profissão fisicamente exigente, mas a sociedade americana e as exigências da guerra moderna mudaram de forma significativa desde 1940. Os americanos hoje vivem de modo mais saudável e por mais tempo do que no passado, e muitas organizações militares hoje exigem mais cérebro do que músculos, dependendo cada vez mais de profissionais altamente qualificados, com experiência específica e habilidades técnicas. Como uma organização totalmente composta de voluntários que enfrenta problemas de mão-de-obra, o Exército não pode se dar ao luxo de forçar os seus líderes mais experientes com habilidades acumuladas a reformar-se (ou adotar uma segunda carreira com empresas contratadas militares).

A doutrina atual do Exército identifica o suporte de contratados como um multiplicador de forças fundamental, e os contratados preencheram uma importante lacuna nas capacidades do Exército durante operações de combate recentes. Em vez de considerar isso uma virtude, porém, o Exército deve enxergar a sua extrema dependência atual em relação a contratados como um risco desnecessário, risco esse que os líderes superiores devem reduzir o mais rápido possível. O Exército não pode colocar o gênio da terceirização de volta na lâmpada, mas deve buscar mais oportunidades para substituir os contratados com os seus próprios soldados e funcionários civis, e deve considerar, com cuidado, a crescente ameaça à sua identidade profissional. A alternativa pode ser uma burocracia militar na qual os soldados profissionais se tornarão um luxo inconveniente. **MR**

## REFERÊNCIAS

1. PINCUS, Walter. “U.S. Cannot Manage Contractors In Wars, Officials Testify on Hill: Problem Is Linked to Lack of Trained Service Personnel”, *Washington Post*, 25 de janeiro de 2008.
2. ASSAD, Shay. *Statement before the Committee on Armed Services*, U.S. House of Representatives, 20 de setembro de 2007, disponível em: <[http://armedservices.house.gov/pdfs/FC092007/Assad\\_Testimony092007.pdf](http://armedservices.house.gov/pdfs/FC092007/Assad_Testimony092007.pdf)> (5 de fevereiro de 2008).
3. ELSEA, Jennifer K. e SERAFINO, Nina M. *Congressional Research Service Report for Congress*. “Private Security Contractors in Iraq: Background, Legal Status, and Other Issues”, pp. 3-4, 11 de julho de 2007, disponível em: <<http://www.fas.org/sgp/crs/natsec/RL32419.pdf>> (21 de maio de 2008).
4. U.S. Army FM 3-24 e U.S. Marine Corps MCWP 3-33.5, *Counterinsurgency* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2006), pp. 5-3.

5. SCHOONER, Steven. Interview Transcript, *PBS Frontline*, “Private Warriors”, 19 de maio de 2005, disponível em: <[www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/warriors/interviews/schooner.html#2](http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/warriors/interviews/schooner.html#2)> (25 de fevereiro de 2008).
6. Amazon.com Books Bestsellers: The Most Popular Items in Iraq, disponível em: <[www.amazon.com/gp/bestsellers/books/5000/ref=pd\\_zg\\_hrsr\\_b\\_1\\_4\\_last](http://www.amazon.com/gp/bestsellers/books/5000/ref=pd_zg_hrsr_b_1_4_last)>, 21 de maio de 2008.
7. SAMUELSON, Robert J. “The Peace Dividend”, *Newsweek*, 26 de janeiro de 1998.
8. MCINTYRE, Jamie. “Retired Marine Corps General Says Today’s Military Is Too Small”, *CNN.com*, 10 de agosto de 2000, disponível em: <<http://archives/cnn.com/2000/us/08/10.military.readiness/>> (2 de janeiro de 2008).
9. SINGER, Peter W. *Corporate Warriors: The Rise of the Privatized Military Industry* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 2003).

10. Defense Report, *AUSA Institute of Land Warfare*, "The U.S. Army at the Dawn of the 21st Century: Overcommitted and Under-resourced", Janeiro de 2001, disponível em: <[www.ansa.org/PDFdocs/DR%2001-1%20End%20Strength.pdf](http://www.ansa.org/PDFdocs/DR%2001-1%20End%20Strength.pdf)> (4 de janeiro de 2008).
11. Government Accounting Office, Report to the Subcommittee on Readiness and Management Support, Committee on Armed Services, U.S. Senate, *Military Operations: Contractors Provide Vital Services to Deployed Forces but Are Not Adequately Addressed in DOD Plans*, 24 de junho de 2003, GAO-03-695, p. 8.
12. SINGER, p. 68.
13. SHANE, Scott e NIXON, Ron. "In Washington, Contractors Take on Biggest Role Ever", *New York Times*, 4 de fevereiro de 2007.
14. KRUGMAN, Paul. "The Green-Zoning of America", *New York Times*, 5 de fevereiro de 2007.
15. The President's Management Agenda, Fiscal Year 2002 (Washington, DC: GPO, 2002), pp. 17-18.
16. "Summary: Fiscal Year 2006 Federal Contracts from Department of State, Department of Defense, and Department of Homeland Security", USASpending.gov, disponível em: <[www.usaspending.gov/fpds/tables.php?tabtype=t2&subtyper=t&year=2007](http://www.usaspending.gov/fpds/tables.php?tabtype=t2&subtyper=t&year=2007)> (20 de dezembro de 2007).
17. ABBOTT, Andrew. *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor* (Chicago: University of Chicago Press, 1988), p. 7.
18. BURK, James. "Expertise, Jurisdiction, and Legitimacy of the Military Profession". In: MATTHEWS, Lloyd J. (Org.). *The Future of the Army Profession*, 2d ed., (Boston: McGraw Hill, 2005), p. 42.
19. SNIDER, Don M. "The U.S. Army as a Profession". In: MATTHEWS, Lloyd J. (Org.). *The Future of the Army Profession*, (Boston: McGraw Hill, 2005), p. 13.
20. BURK, p. 41.
21. BURK, pp. 48-52.
22. WONG, Leonard e JOHNSON II, Douglas V. "Serving the American People: A Historical View of the Army Profession". In: MATTHEWS, Lloyd J. (Org.). *The Future of the Army Profession*, (Boston: McGraw Hill, 2005), p. 93.
23. *Ibid.*, p. 102.
24. *Ibid.*
25. KITFIELD, James. "Army shell-shocked in face of Rumsfeld reforms" National Journal, 11 de junho de 2001, disponível em: <[www.govexec.com/dailyfed/0601/061101n12.htm](http://www.govexec.com/dailyfed/0601/061101n12.htm)> (9 de abril de 2008).
26. O'HANLON, Michael. "The Need to Increase the Size of the Deployable Army", *Parameters* (Outono de 2004): pp. 14-15.
27. U.S. Department of the Army, Office of the Chief of Staff, Executive Office of the Headquarters Staff Group, The 2006 Army Game Plan, p. 3.
28. Office of the Secretary of Defense, 2006 Quadrennial Defense Review Report, 6 de fevereiro de 2006, disponível em: <[www.defenselink.mil/qdr/report/Report20060203.pdf](http://www.defenselink.mil/qdr/report/Report20060203.pdf)> (4 de janeiro de 2008).
29. GATES, Robert. Transcrição dos comentários, Landon Lecture, Kansas State University, Manhattan, KS, 26 de novembro de 2007, disponível em: <[www.defenselink.mil/speeches/speech.aspx?speechid=1199](http://www.defenselink.mil/speeches/speech.aspx?speechid=1199)> (6 de janeiro de 2008); Office of the Secretary of Defense, 2009 Quadrennial Roles and Missions Review Report, Janeiro de 2009, Prefácio.
30. AVANT, Deborah. "Losing Control of the Profession through Outsourcing?" In: MATTHEWS, Lloyd J. (Org.). *The Future of the Army Profession*, (Boston: McGraw Hill, 2005), p. 274.
31. *Ibid.*, p. 274.
32. *Ibid.*, p. 283.
33. Congressional Research Service, "The Army's Future Combat System (FCS): Background and Issues for Congress" (Washington, DC: GPO, 28 April 2005), p. 12.
34. SINGER, Peter W. *Can't Win with 'Em, Can't Go to War Without 'Em: Private Military Contractors and Counterinsurgency*, Policy Paper No. 4 (Washington, DC: Foreign Policy at Brookings, Setembro de 2007), p. 16.
35. KIDWELL, Deborah C. *Public War, Private Fight? The United States and Private Military Companies*, Global War on Terrorism Occasional Paper 12 (Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, 2005), pp. 2-3.
36. Site do Centro de Carreiras da KBR, incluindo as vagas de emprego do Programa de Aumento Civil de Logística (*Logistics Civil Augmentation Program*), disponível em: <[www.kbr.com/careers/logcap/index.aspx](http://www.kbr.com/careers/logcap/index.aspx)> (29 de março de 2008).
37. Correspondência eletrônica entre Marcela Gaviria, produtora do programa PBS Frontline, e Melissa Norcross, representante de Relações Públicas da KBR, "Updates To This Story, Editor's Note, 2/2/07". Essa correspondência e o documentário do programa PBS Frontline resultante, "Private Warriors", estão disponíveis em <[www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/warriors/contractors/updates.html2007](http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/warriors/contractors/updates.html2007)>.
38. CERJAN, Paul. PBS Frontline, "Private Warriors", 21 de junho de 2005.
39. ZAMPARELLI, Steven J. "Competitive Sourcing and Privatization: Contractors on the Battlefield: What Have We Signed Up For?" *Air Force Journal of Logistics* (Outono de 1999): p. 11.
40. Defense Acquisition Guidebook, Chapter 5.3, site da Defense Acquisition University (última modificação em 20 de dezembro de 2004), disponível em: <[https://akss.dau.mil/dag/TOC\\_GuideBook.asp?sNode=R&Exp=Y](https://akss.dau.mil/dag/TOC_GuideBook.asp?sNode=R&Exp=Y)> (4 de janeiro de 2008).
41. Government Accounting Office Report, *Defense Management: DOD Needs to Demonstrate That Performance-Based Logistics Contracts Are Achieving Expected Benefits*, 9 de setembro de 2005, GAO-05-966, p. 5.
42. *Ibid.*, pp. 7-8.
43. Government Accounting Office Draft Report, *Defense Logistics: Changes to Stryker Vehicle Maintenance Support Should Identify Strategies for Addressing Implementation Challenges*, 5 de setembro de 2006, GAO-06-928R, p. 3.
44. *Ibid.*, pp. 4-5.
45. *Ibid.*, p. 8.
46. "Battelle Wins \$333 Million Logistics Contract to Support U.S. Efforts in CRBN Defense", News Release, 21 de dezembro de 2007, disponível em: <[www.prnswire.com/cgi-bin/stories.pl?ACCT=ind\\_focus.story&STORYRY=/www/story/12-20-2007/0004726432&EDATE=THU+Dec+20+2007,+12:00+PM](http://www.prnswire.com/cgi-bin/stories.pl?ACCT=ind_focus.story&STORYRY=/www/story/12-20-2007/0004726432&EDATE=THU+Dec+20+2007,+12:00+PM)> (4 de janeiro de 2008).
47. HONORÉ, Russell. Comentários durante a Conferência U.S. Army PEO/PM, Huntsville, AL, Março de 1998. Disponível em: <<http://www.d-n-i.net/fcs/comments/c416.htm>> (4 de janeiro de 2008).
48. ZAMPARELLI, p. 16.
49. KBR.com.
50. "Company Profile", site da MPRI, <<http://www.mpri.com/main/profile.html>> (4 de janeiro de [2009]).
51. AVANT, 281.
52. JELINEK, Pauline. "Elite U.S. forces leaving for higher-paying jobs; Defense officials are looking to improve the retention rate", *San Antonio Express-News* (Metro Edition), 21 de julho de 2004.
53. SPEARIN, Christopher. "Special Operations Forces a Strategic Resource: Public and Private Divides", *Parameters*, Inverno de 2006-07, pp. 63-4.
54. BOWMAN, Tom. "Army to Offer Bonuses to Keep Captains", *NPR Morning Edition*, 10 de maio de 2007, disponível em: <[www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=10108227](http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=10108227)> (5 de janeiro de 2008).
55. HENNING, Charles A. "Army Officer Shortages: Background and Issues for Congress" (Washington: Congressional Research Service, 5 de julho de 2005), disponível em: <[www.fas.org/sgp/crs/natsec/RL33518.pdf](http://www.fas.org/sgp/crs/natsec/RL33518.pdf)> (5 de julho de 2008).
56. TICE, Jim. "Captains Could Soon Get \$20K Retention Bonus", *Army Times*, 23 de abril de 2007.
57. SNIDER, pp. 16-17.
58. ALLEN, Jodie T.; SAMARANAYAKE, Nilanthi; and ALBRITAIN Jr., James. "Iraqe and Vietnam: A Crucial Difference in Opinion", Pew Research Center for the People and the Press, 22 de março de 2007, disponível em: <<http://pewresearch.org/pubs/432/Iraqe-and-vietnam-a-crucial-difference-in-opinion>> (5 de janeiro de 2008).
59. GANSLER, Jaques S. et al. "Urgent Reform Required: Army Expeditionary Contracting", Report of the Commission on Army Acquisition and Program Management in Expeditionary Operations, 31 de outubro de 2007, disponível em: <[www.army.mil/docs/Gansler\\_Commission\\_Report\\_Final\\_071031.pdf](http://www.army.mil/docs/Gansler_Commission_Report_Final_071031.pdf)> (5 de janeiro de 2008).
60. *Ibid.*, 1, p. 22.
61. KNICKMEYER, Ellen. "U.S. Plan to Build Iraqe Clinics Falters: Contractor Will Try To Finish 20 of 142 Sites", *Washington Post*, 3 de abril de 2006.
62. SINGER, *Can't Win With 'Em, Can't Go To War Without 'Em*, p. iii.
63. LARDNER, Richard. "Army To Hire More Contracting Staff", Associated Press, 6 de dezembro de 2007.
64. GANSLER, p. 9.
65. HEDGPETH, Dana. "Report Faults Pentágon's Reliance on Contractors", *Washington Post*, 27 de março de 2008.
66. "Army Announces Army Contracting Campaign Plan", U.S. Army News Release. 29 de fevereiro de 2008, disponível em: <[www.army.mil/newsreleases/2008/02/29/7680-army-announces-army-contracting-campaign-plan](http://www.army.mil/newsreleases/2008/02/29/7680-army-announces-army-contracting-campaign-plan)> (7 de abril de 2008).
67. RUMSFELD, Donald. Prepared Testimony, U.S. Senate Government Affairs Committee Hearing on the National Security Personnel System, 4 de junho de 2003, disponível em: <<http://hsgac.senate.gov/public/index.cfm?Fuseaction=Hearings.Testimony&HearingID=02bb281c-30f7-4493-9201-451832397473&WitnessID=c839720d-e926-458b-aaa0-3b6dcb5261c5>> (7 de abril de 2008).
68. MUSSELMAN-CLEMONS, Beth. "AMC civilians deploy to support Soldiers", *Belvoir Eagle*, 9 November 2006, disponível em: <[www.belvoireagle.com/index.php/news-articles/amc\\_civilians\\_deploy\\_to\\_support\\_Soldiers/](http://www.belvoireagle.com/index.php/news-articles/amc_civilians_deploy_to_support_Soldiers/)> (7 de abril de 2008).
69. BLAND, Larry I.; RITENOUR, Sharon R.; e WUNDERLIN JR., Clarence E. (Org.). Summary of Marshall's Congressional Testimony, *The Papers of George Catlett Marshall*, Vol. 2, (Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1986), 192-3.