



Baixe um leitor de QR code em seu celular e fotografe o código para acessar nosso site.

NOVEMBRO-DEZEMBRO 2012

Military Review

Revista Profissional do Exército dos EUA

NOVEMBRO-DEZEMBRO 2012

EDIÇÃO BRASILEIRA

<http://militaryreview.army.mil>



Exército dos EUA, Gopinathan Pillai

Entrega do guião do 335º Comando de Comunicações, em cerimônia de passagem de comando, em Camp Arifjan, no Kuwait, 27 Fev 10.

Military Review



T. E. Lawrence: Ações Indiretas e o Emprego de Forças Especiais p. 2

Tenente-Coronel Alessandro Visacro, Exército Brasileiro

A Liderança de Eisenhower p. 27

Stephen E. Ambrose

A Teoria da Guerra Justa e a Democratização à Força: Duas Propostas Incompatíveis p. 57

Cora Sol Goldstein

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORTE LEAVENWORTH, KANSAS

EDIÇÃO BRASILEIRA



PB-100-12-11/12

Headquarters, Department of the Army

PIN: 103274-000

Approved for public release; distribution is unlimited



Military Review

Revista Profissional do Exército dos EUA

General David G. Perkins

Comandante,
Centro de Armas Combinadas (CAC)

Cel John J. Smith

Editor-Chefe da Military Review

Redação

Marlys Cook

Editora-Chefe das Edições em Inglês

Miguel Severo

Editor-Chefe,

Edições em Línguas Estrangeiras

Ten Cel James Lowe

Gerente de Produção

Administração

Linda Darnell

Secretária

Edições Ibero-Americanas

Paula Keller Severo

Assistente de Tradução

Michael Serravo

Diagramador/Webmaster

Edição Hispano-Americana

Albis Thompson

Tradutora/Editora

Ronald Williford

Tradutor/Editor

Edição Brasileira

Shawn A. Spencer

Tradutor/Editor

Flavia da Rocha Spiegel Linck

Tradutora/Editora

Assessores das Edições Ibero-americanas

Cel Jorge Gatica Bórquez

Oficial de Ligação do Exército Chileno
junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição
Hispano-Americana

Cel Hertz Pires do Nascimento

Oficial de Ligação do Exército Brasileiro
junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição
Brasileira



2 T. E. Lawrence: Ações Indiretas e o Emprego de Forças Especiais

Tenente-Coronel Alessandro Visacro, Exército Brasileiro

T. E. Lawrence é considerado um dos formuladores da moderna concepção de guerra de guerrilhas. Tanto sua experiência prática, vivida em suas extenuantes jornadas pelo deserto, quanto sua abordagem teórica da insurreição fizeram dele um dos mais notáveis precursores da doutrina aplicada às unidades de forças especiais.



10 A Próxima Vez que Formos Reinventar o País dos Outros...

General de Brigada (Reserva) Michael W. Symanski, Exército dos EUA

Uma boa estratégia é, muitas vezes, indireta e estimula a mudança, em vez de apenas reagir às condições. Para que uma avaliação seja exata, é necessário discernimento, e não a autoilusão, especialmente a noção ingênua de que o modo de vida norte-americano possa ou deva ser aplicado por todo o mundo.



20 O Prazer de Ser um Oficial

Capitão de Mar e Guerra (Reserva) Mark Adamshick, Marinha dos EUA

Ser um oficial pode ser divertido, e eu argumento com veemência que deve ser assim. Não divertido como um jogo de golfe ou natação, mas divertido no sentido mais profundo, de cumprir algo benéfico e bom.



27 A Liderança de Eisenhower

Stephen E. Ambrose

O ano do centenário de nascimento (14 Out 1890) de Dwight David Eisenhower forneceu uma ocasião oportuna para analisar e avaliar sua liderança como general.



37 Em Busca da Boa Guerra: A Guerra Justa e a Realpolitik na Atualidade

Coronel (Reserva) Thomas W. McShane, Exército dos EUA

Na prática, deve surgir algum ajuste entre o idealismo e a *realpolitik*, e todos terão de cooperar. O sistema internacional que tem evoluído desde 1945 não vai desaparecer. Ele oferece estruturas e ferramentas essenciais para a manutenção da paz e da prosperidade em escala mundial.

Foto da Capa: Visita do Diretor de Material do Exército Brasileiro ao Projeto M113-BR no Pq R Mnt/5 e interação com os engenheiros da empresa BAE Systems.

Seção RP do Pq R Mnt/5



JOYCE E. MORROW

Administrative Assistant to the Secretary of the Army
1234106



49 Função Logística Contratos: Proposta Heurística de Viés Civil para Questões Bélicas

Major Maxwell Norbim Calvi, Exército Brasileiro

A busca constante pelo aprimoramento tecnológico bélico militar e a imposição da nova dinâmica do combate de amplo espectro engendram a necessidade do uso de meios civis colimados às demandas dos modernos exércitos da atualidade.



57 A Teoria da Guerra Justa e a Democratização à Força: Duas Propostas Incompatíveis

Cora Sol Goldstein

Defendo que a razão pela qual as ocupações militares do Afeganistão e do Iraque fracassaram não foi a inexistência prévia de desenvolvimento democrático nos dois países, e sim o tipo de guerra que as precedeu. A Segunda Guerra Mundial foi uma guerra total, que terminou com a derrota total do Eixo, o que permitiu que os Aliados conduzissem ocupações militares transformadoras. Em ocupações como essas, o objetivo político do governo militar não é apenas a mudança radical do regime, mas também a introdução de novos paradigmas ideológicos e normativos.



65 Como Desenvolver uma Filosofia de Comando Efetiva

Tenente-Coronel (Reserva) Harry C. Garner, Exército dos EUA

Uma filosofia de liderança bem concebida é uma ferramenta essencial a ser utilizada para desenvolver líderes influentes e criar ambientes organizacionais positivos. Este artigo examina o poder de uma filosofia de liderança bem redigida para os comandantes em meio de carreira. Ao refletirem sobre suas experiências passadas, valores e crenças, os comandantes estarão aptos a determinar "em que acreditam" com respeito à liderança.



73 Índice Anual

Military Review – Publicada pelo CAC/EUA, Forte Leavenworth, Kansas, bimestralmente em português, espanhol e inglês. Porte pago em Leavenworth Kansas, 66048-9998, e em outras agências do correio. A correspondência deverá ser endereçada à *Military Review*, CAC, Forte Leavenworth, Kansas, 66027-1293, EUA. Telefone (913) 684-9338, ou FAX (913) 684-9328; Correio Eletrônico (E-Mail) leav-milrevweb@conus.army.mil. A *Military Review* pode também ser lida através da internet

no Website: <http://www.militaryreview.army.mil/>. Todos os artigos desta revista constam do índice do Public Affairs Information Service Inc., 11 West 40th Street, New York, NY, 10018-2693. As opiniões aqui expressas pertencem a seus respectivos autores e não ao Ministério da Defesa ou seus elementos constituintes, a não ser que a observação específica defina a autoria da opinião. A *Military Review* se reserva o direito de editar todo e qualquer material devido às limitações de seu espaço.

Military Review Edição Brasileira (US ISSN 1067-0653) (UPS 009-356) is published bimonthly by the U.S. Army, Combined Arms Center (CAC), Ft. Leavenworth, KS 66027-1293. Periodical paid at Leavenworth, KS 66048, and additional mailing offices. Postmaster send corrections to *Military Review*, CAC, Truesdell Hall, 290 Stimson Ave., Ft. Leavenworth, KS 66027-1293.

T. E. Lawrence: Ações Indiretas e o Emprego de Forças Especiais

Tenente-Coronel Alessandro Visacro, Exército Brasileiro

EM ABRIL DE 2003, o 3º Grupo de Forças Especiais do Exército dos Estados Unidos enviou o destacamento operacional nº 316 para a Província afegã de Konar — uma área tribal localizada junto à volátil fronteira com o Paquistão. O pequeno grupo, inicialmente composto por apenas seis homens, tinha a tarefa de capturar e eliminar membros da insurgência talibã. Seu trabalho exigiu a aproximação e o estabelecimento de relações amistosas com os moradores de uma pequena vila chamada Mangwel. Nos meses que se seguiram, aqueles poucos soldados dedicaram-se à missão precípua das forças especiais, cooptando o apoio da população local em proveito de suas ações¹.

Convencido de que mesmo uma equipe muito pequena poderia “fazer milagres”, desde que seus subordinados fossem capazes de interpretar e compreender as idiosincrasias do complexo ambiente tribal afegão, o Major Jim Gant, comandante do destacamento, buscou integrar progressivamente sua fração na vida e nos costumes dos habitantes locais. Os norte-americanos deixaram crescer a barba, incorporaram indumentárias da etnia pashtun em seus uniformes, procuraram aprender o dialeto de uso corrente, saber mais sobre a cultura nativa e o islã, cultivando a empatia e interagindo com a população em um nível bem pessoal.

Gant concluiu que, a despeito de todo o poderio militar dos Estados Unidos, sua relação com os

habitantes locais não poderia ser simplesmente imposta pela força. Ao contrário, demandava um autêntico e metódico processo de persuasão. Por esse motivo, assegurou que seus homens se mantivessem engajados na conquista do *terreno humano*. Entre um combate e outro, o destacamento frequentou a escola do vilarejo, brincou com as crianças, construiu um poço e experimentou boas conversas sentado com os anciãos até tarde da noite. Cômico de que as belicosas tribos afegãs jamais se submeteram a um poder estrangeiro, Gant procurou exercer aquilo que denominou “influência sem autoridade”, definindo as principais tarefas em relação aos líderes locais segundo os verbos:

- ouvir;
- entender;
- aprender;
- influenciar.

Com o passar do tempo, em Mangwel, os integrantes do Destacamento 316 compreenderam que “a mais confiável e duradoura influência acontece ao agirmos como parceiros, não como culturas alienígenas superiores, distantes e estranhas”². Por fim, os habitantes locais não só passaram a rejeitar a influência talibã, como também se dispuseram a pegar em armas contra os insurgentes.

O episódio, na Província de Konar, oferece um exemplo bastante elucidativo acerca do

O Tenente-Coronel Alessandro Visacro é oficial da Arma de Infantaria formado pela Academia Militar das Agulhas Negras. Possui os cursos de aperfeiçoamento de oficiais, básico paraquedista, mestre de salto, ações de comandos, forças especiais e comando e estado-maior. Serviu no 29º BIB (Santa Maria - RS), no 26º BI Pqdt (Vila Militar - RJ) e no 1º BFEsp. Neste último, foi instrutor dos cursos de ações de

comandos e forças especiais. Foi, também, comandante de DOFEsp, oficial de operações e comandante da 3ª Cia FEsp (Manaus - AM). Em 2010, publicou pela Editora Contexto (São Paulo) o livro Lawrence da Arábia, no qual se baseou para escrever o presente artigo. Atualmente, o TC Visacro exerce as funções de oficial de estado-maior no Comando da Brigada de Operações Especiais (Goiânia - GO).



Exército britânico

Thomas Edward Lawrence, vestindo a farda do Exército britânico, 1915.

emprego de forças especiais em ações indiretas. Conceitualmente, as ações indiretas compreendem o conjunto de atividades desenvolvido por forças de operações especiais, destinado a estruturar, ampliar, prover e dirigir o apoio local, a fim de contribuir com a consecução de objetivos políticos ou estratégicos de mais longo prazo. No campo militar, as ações indiretas orientam-se, basicamente, para as operações de guerra irregular, por meio da organização, expansão e emprego em combate de forças irregulares nativas. Embora este conceito possua antecedentes históricos bastante remotos, ele ainda se mantém adequado ao ambiente de conflito do século XXI, como demonstrou o Destacamento 316 no complexo teatro de operações do Afeganistão.

De fato, no decurso dos últimos cem anos, todo o empirismo que, desde a antiguidade, caracterizou o emprego de forças irregulares nativas vem sendo substituído por uma sólida doutrina, cujos bons resultados respaldam sua eficácia. Durante a Segunda Guerra Mundial, por exemplo, os Aliados criaram a Executiva de Operações Especiais (*Special Operations Executive — SOE*) e o Escritório de Serviços Estratégicos (*Office of*

Strategic Services — OSS), com o intuito de patrocinar movimentos de resistência locais e fomentar a guerra de *partisans*, tanto na Europa quanto no Pacífico³. No sudeste asiático, os “boinas verdes” obtiveram notoriedade treinando e combatendo ao lado de tribos de montanheses vietnamitas. Recentemente, as campanhas desencadeadas por Washington em nome da Guerra Global Contra o Terror privilegiaram o apoio a forças locais, com destaque, inicialmente, para a Aliança do Norte, no Afeganistão, e a milícia Peshmerga curda, no norte do Iraque.

Contudo, a ideia básica de que “assessores militares competentes, capazes de estabelecer e desenvolver laços de confiança com a população local, a despeito das barreiras culturais, podem organizar, equipar, instruir e dirigir forças irregulares nativas, apoiando ou evitando uma confrontação militar formal, com repercussões nos níveis político e estratégico do conflito”⁴ tem sido reputada a Thomas Edward Lawrence, oficial britânico que, durante a Primeira Grande Guerra, lutou junto às tribos nômades da península arábica.

T. E. Lawrence é considerado um dos formuladores da moderna concepção de guerra de guerrilhas. Tanto sua experiência prática, vivida em suas extenuantes jornadas pelo deserto, quanto sua abordagem teórica da insurreição fizeram dele um dos mais notáveis precursores da doutrina aplicada às unidades de forças especiais. Embora, à época, os mais dogmáticos tenham considerado suas ideias extravagantes e seus métodos (pouco ortodoxos) uma espécie de distorção da “verdadeira guerra”, nos dias de hoje, tornou-se impensável a existência de um conflito armado que prescindia totalmente de ações não convencionais⁵.

Assim sendo, este breve artigo pretende destacar aspectos relevantes do pensamento de T. E. Lawrence que são passíveis de aplicação em ambientes operacionais cujo apoio da população nativa seja percebido como um fator crítico do sucesso. Com isso, esperamos não somente enfatizar aspectos essenciais da doutrina de emprego de forças especiais, como também chamar a atenção de comandantes, em todos os níveis, e planejadores

de estado-maior para as possíveis contribuições que as ações indiretas podem oferecer nos mais variados espectros de conflito.

“Lawrence da Arábia”

Quando eclodiu a Primeira Guerra Mundial, em agosto de 1914, o extinto Império Turco-Otomano abarcava boa parte do Oriente Médio. Na África, o grande vale do rio Nilo, abrangendo os territórios do Egito e do Sudão, pertencia à coroa britânica. Separados apenas pela península desértica do Sinai e o Mar Vermelho, os dois impérios, em breve, lutariam entre si, pois o governo otomano, por meio de um acordo secreto, aliara-se às Potências Centrais europeias (Alemanha e Áustria-Hungria).

Todavia, o Oriente Médio permaneceu como um teatro de operações secundário. A frente compreendida entre as cidades de Gaza e Beer-Sheva apresentava uma atividade relativamente modesta para os padrões de sua época. Durante os dois primeiros anos do conflito, os turcos mantiveram certa vantagem sobre seus inimigos. Entretanto, em junho de 1916, o xarife da cidade sagrada de Meca e patriarca da tribo hachemita, Hussein ibn Ali, iniciou uma revolta de cunho nacionalista com o propósito de dar fim a séculos de dominação otomana. Os ingleses, prontamente, reconheceram no movimento sedicioso árabe a chance para enfraquecer a posição turca, explorando, com habilidade, a insurreição em benefício próprio. Inicialmente, a garantia formal de ajuda do governo britânico limitou-se ao fornecimento de assessores militares, armamento leve e apoio de fogo naval e à libertação de prisioneiros de guerra que se predispusessem a lutar sob as ordens do velho Hussein. Contudo, após as conquistas dos portos de Wejh e Akaba na costa do mar Vermelho, o patrocínio inglês foi ampliado, incluindo carros blindados, artilharia de campanha, milhares de camelos, libras esterlinas, unidades militares e suprimentos diversos. Com o desenrolar do conflito, as forças árabes rebeldes ladearam as tropas aliadas na conquista da Palestina e da Síria.

T. E. Lawrence não foi o primeiro nem o único militar designado para servir juntos às forças árabes rebeldes. Também não foi o oficial de mais alta patente a assessorar os líderes da sublevação.



Lowell Thomas

Tenente-Coronel Thomas Edward Lawrence

Quando desembarcou pela primeira vez na península arábica, em outubro de 1916, no porto de Jeddah, próximo a Meca, Lawrence sequer ocupava posição de destaque na pequena comitiva do secretário de assuntos orientais da Agência Britânica no Egito, Ronald Storrs. Sua primeira participação em um combate só aconteceu sete meses depois do início da revolta. Ainda assim, o jovem oficial iria se tornar o mais destacado e influente assessor militar por trás dos chefes árabes, sobretudo o príncipe Faissal, terceiro filho de Hussein e verdadeiro líder da vitória rebelde.

No começo, a insurreição era pouco inspiradora. O tênue sentimento nacionalista árabe não parecia ser suficientemente forte para aglutinar tribos nômades do deserto, pois muitas delas nutriam entre si uma longa tradição de rivalidade. Os poucos suprimentos disponíveis, incluindo fuzis, não eram o bastante para atender à demanda dos revoltosos. Metralhadoras e canhões simplesmente não existiam. Todavia, Lawrence, ao contrário dos

mais céticos, acreditava que valia a pena apostar no nacionalismo árabe como uma forma de ajudar a Inglaterra a vencer a guerra. Embora tenha utilizado com sucesso as técnicas de pilhagem dos beduínos aos seus propósitos militares, ele não se ateve às meras contribuições táticas que a Revolta Árabe poderia oferecer ao esforço de guerra britânico. Ao contrário, foi sua ousada percepção do valor político e estratégico do movimento liderado por Hussein que o distinguiu dos demais.

Com seu conhecimento de história e suas andanças pela Terra Santa, formulou a crença de que a melhor maneira de derrotar a Turquia não era irrompendo as fronteiras do Império Otomano com poderosas ofensivas militares, e sim fomentando as dissensões internas. Preconizava que os esforços despendidos pelas potências europeias para se estabelecerem no Oriente Médio haviam sido sempre desastrosos e alertava para os riscos de se tentar marchar como conquistador sobre o solo sagrado do Islã. Advogava que primeiro era necessário apoiar as iniciativas árabes por soberania e autodeterminação, para depois avançar como “libertador”. Acreditava que, agindo dessa forma, o sucesso seria natural e inevitável. Com isso, esperava que uma grande nação árabe se erguesse das ruínas do Império Otomano, dando “um rumo construtivo” à campanha aliada no Oriente Médio.

Alcançando vitórias militares importantes com uma guerrilha até então desacreditada, ele pôde convencer os generais ingleses no Egito a atribuírem à Revolta Árabe um papel de destaque no contexto da campanha aliada no Oriente Médio.

Encerradas as hostilidades, Lawrence ofereceu sua última contribuição à causa árabe servindo no Colonial Office, onde assessorou o então ministro das colônias, Winston Churchill, nas negociações que culminaram, em 1921, com a Conferência de Paz do Cairo. Infelizmente, estadistas e diplomatas permitiram que a política do pós-guerra fosse regida pela avidez imperialista. De fato, a redefinição do mapa político do Oriente Médio, que se seguiu à derrocada do Império Turco-Otomano, atendeu, primordialmente, aos interesses imediatos dos governos de Paris e Londres, em detrimento das legítimas aspirações dos povos “libertados”. A criação

de Estados nacionais árabes e o surgimento de novas possessões franco-britânicas tiveram reflexos que, mesmo nos dias atuais, ainda podem ser claramente percebidos, sobretudo, em face da instabilidade política e da violência sectária que perduram na região.

Rudimentos Doutrinários

Em uma época em que os militares, graças a uma interpretação excessivamente rígida da obra de Clausewitz, se tornaram obcecados pela ideia de derramamento de sangue, T. E. Lawrence compreendeu o valor vital do apoio da população. Contrariando o ímpeto destrutivo dos generais, concluiu que a dimensão psicológica da luta tinha mais importância que sua dimensão física, ao afirmar:

Uma Província seria conquistada quando ensinássemos aos civis que nela habitavam a morrer por nosso ideal de liberdade. A presença do inimigo era secundária.

[...] A luta em si não passava de uma ilusão.

[...] Nossos reinos estavam na mente de cada homem.⁶

Lawrence identificou no proselitismo ideológico uma arma e admitiu a utilidade dos modernos meios de comunicação de massa:

Nossa “propaganda” [...] era mais sutil do que a tática e valia mais a pena ser feita, porque lidava com o incontrolável, com coisas que escapavam à ordem direta [...] Devíamos também arrumar as mentes do inimigo, na medida em que pudéssemos alcançá-las. Havia também as outras mentes que nos apoiavam por trás da linha de combate, já que mais da metade da batalha se travava na retaguarda. E não podíamos esquecer as mentes da nação inimiga [...] assim como os neutros que nos observavam.

[...] A imprensa e todos os meios de comunicação recentemente descobertos favoreciam ao intelecto acima do físico.⁷

Concomitantemente, Lawrence concluiu que a obsessão pelas cruentas batalhas de atrito representava um paradigma que precisava ser superado:

As batalhas na Arábia eram um equívoco [...] nossa melhor ação era não defender nada, não atirar em nada. Nossos trunfos eram a velocidade e o tempo, não a capacidade de agressão.

[...] Parecia que um soldado regular podia tornar-se impotente sem um alvo, subjugando apenas aquilo para que podia apontar seu fuzil, sob ordens [...] Mas suponhamos que fôssemos (como podíamos ser) uma influência, uma ideia, uma coisa intangível, invulnerável, sem vanguarda nem retaguarda, pairando por toda parte como um gás?⁸

Em síntese, o oficial britânico reconheceu, muito à frente de seu tempo, a essência daquilo que viria a se chamar operações de informações, pois para ele as ações não cinéticas não se prestavam apenas para apoiar as ações de efeito cinético. Na verdade, elas representavam um fim em si mesmas. Ou melhor, as ações táticas ditas de efeito cinético só teriam utilidade na medida em que fossem orientadas para a consecução de uma meta psicológica que pudesse ser amplamente explorada e potencializada pela propaganda nos níveis político e estratégico. Caso contrário, eram desnecessárias e, portanto, não valia a pena levá-las adiante — um conceito pouco ortodoxo, bastante adequado ao dinâmico e complexo ambiente informacional do século XXI.

Ao afirmar que “a rebelião não era como a guerra; na verdade, estava mais para a natureza da paz”⁹, reconheceu que a guerra irregular possuía uma dinâmica própria. Em uma insurgência, ao contrário das tradicionais formas de beligerância, os esforços no campo militar eram menos importantes do que as ações empreendidas nos campos político, psicossocial e econômico.

Para ele, os grandes combates deveriam dar lugar às pequenas incursões do tipo “comandos”. Capazes de superar grandes distâncias no deserto hostil com o mínimo de água e provisões, os guerreiros tribais árabes — essencialmente nômades beduínos — realizavam ações calcadas na rapidez, surpresa, ataque a pontos fracos e independência de artérias de suprimento. Eles atacavam alvos longínquos

na retaguarda turca, demolindo pontes, pilhando estações ferroviárias, destruindo trilhos, descarriando composições, dinamitando aquedutos, inquietando desafortunadas guarnições inimigas, derrubando postes e cortando cabos telegráficos. Entretanto, jamais ofereciam uma batalha decisiva, na qual pudessem ser derrotados por uma força convencional dotada de poderio bélico superior. Em pouco tempo, os turcos já empenhavam mais recursos na defesa de sua vulnerável retaguarda, contra as incursões dos guerrilheiros que emergiam da aridez do deserto, do que na própria linha de frente contra o exército britânico.

Nossos trunfos eram a velocidade e o tempo, não a capacidade de agressão.

Embora a propaganda ocidental, sobretudo a indústria cinematográfica (de Lowell Thomas a David Lean)¹⁰, tenha consagrado, no imaginário popular, a representação mítica do “rei sem coroa da Arábia” montado sobre o dorso de um camelo, Lawrence, a partir de janeiro de 1918, adotou uma nova e fascinante arma de guerra: as viaturas blindadas sobre rodas. Eram veículos das marcas Rolls Royce, Talbot e Ford, com proteção blindada, equipados com metralhadoras Vickers Maxim calibre .30.

Essas máquinas já vinham sendo fornecidas pelos ingleses há algum tempo. Mas foi apenas no último ano da guerra que Lawrence passou a fazer bom uso delas, adaptando seu emprego para as incursões guerrilheiras. Os carros se mostraram bastante adequados às missões de reconhecimento e ataque. Além de maior velocidade e poder de fogo, ofereciam grande autonomia, capacidade de carga e conforto. Embora não existissem estradas apropriadas no norte da península arábica, o terreno árido do deserto era permeável aos robustos veículos que, nos declives mais acentuados, podiam atingir 120 km/h. O primeiro *raid* motorizado foi dirigido contra a estação ferroviária de Mudauwara — uma rápida experiência que serviu apenas para inquietar a guarnição turca. Depois disso, apesar

de não abrir mão dos velhos camelos, Lawrence passou a fazer uso cada vez mais intenso das viaturas. Algumas ações combinaram, de modo bastante original, carros blindados, guerrilheiros beduínos e ataques aéreos.

Em termos táticos, o uso de forças irregulares locais para complementar, ampliar e apoiar a campanha dos exércitos aliados no Oriente Médio, assim como a criativa combinação de formas primitivas de beligerância com modernas tecnologias advindas da era industrial, caracterizava um modelo de combate híbrido. Ao mesmo tempo, Lawrence advogava o valor das estratégias assimétricas, pois reconheceu que um exército regular, por mais poderoso que fosse, era demasiado lento e burocratizado para fazer frente à difusa ameaça guerrilheira. Quanto maior seu poderio bélico convencional, maior seu aparato logístico administrativo e, por conseguinte, mais pesado e vulnerável ele se tornava. Em uma insurgência, a assimetria de poder tornava-se uma vantagem nas mãos dos mais fracos.¹¹

Por fim, há que se destacar um aspecto essencial dentre os procedimentos preconizados pelo oficial britânico: o correto uso das lideranças locais. Como ele mesmo afirmou: “sempre tivéramos por princípio só dar ordens aos árabes através de seus próprios chefes”¹². Dessa assertiva decorre um modo de atuação consagrado, qual seja: os integrantes dos destacamentos operacionais de forças especiais empenham-se na cooptação de líderes nativos, a fim de influenciar e orientar suas decisões de acordo com os objetivos da campanha militar em curso. Todavia, jamais devem procurar fazê-lo diretamente. Ou seja, os membros das forças especiais não comandam ou orientam as forças locais, senão por intermédio de seus líderes naturais. Para tanto, há que identificá-los, reforçando-lhes o prestígio e a autoridade, ao mesmo tempo que, discretamente e sem causar dissensões, alienam das decisões importantes as pessoas que, de alguma forma, se opõem aos objetivos, aos métodos ou à presença da tropa.

Os Seis Princípios das Relações Interculturais

Entre os anos de 1909 e 1914, T. E. Lawrence percorreu o Oriente Médio como estudante de

história da Universidade de Oxford e bolsista do Magdalen College. Como ajudante contratado do Ashmolean Museum, participou de escavações no sítio arqueológico de Carchemish, na Síria, onde o intenso convívio com os trabalhadores locais proporcionou-lhe uma visão bem peculiar do mundo árabe muçulmano. Despindo-se do universalismo e da prepotência característicos de sua cultura, mostrou-se inclinado a aprender mais com os próprios empregados nativos. Abdicando da usual atitude etnocêntrica, revelou a rara faculdade entre os ocidentais para empenhar-se na compreensão da realidade segundo perspectivas autóctones.

Em Carchemish, Lawrence se familiarizou com a maneira de agir e pensar da população local. Com extraordinária habilidade organizou e conduziu os operários envolvidos nas escavações, demonstrando sensibilidade, compreensão e tato — virtudes que ele parecia possuir, sobretudo, com relação aos povos árabes. Participava de suas brincadeiras, resolvia seus litígios, ouvia suas conversas e percebia seus anseios, transpondo as barreiras étnicas e aventurando-se em um ambiente cultural que não era o seu¹³. Como ele mesmo admitiu:

Passei muitos anos antes da guerra percorrendo o Oriente semita, aprendendo os costumes dos aldeões, das tribos nômades, dos cidadãos da Síria e da Mesopotâmia. Minha pobreza forçou-me a conviver com as classes mais humildes, aquelas que raramente são conhecidas dos viajantes europeus. Assim, minha experiência proporcionou-me um ponto de vista excepcional, o que me permitiu compreender e pensar em termos dos ignorantes, não apenas dos mais esclarecidos e instruídos. Colhi opiniões importantes, não tanto para o momento atual, mas para o amanhã.¹⁴

Autor do memorável “Os Sete Pilares da Sabedoria”, obra na qual narrou sua participação no movimento sedicioso hachemita, Lawrence também publicou, em agosto de 1917, o texto intitulado “Vinte e Sete Artigos” no Boletim Árabe, um informativo de circulação restrita ao quartel-general no Cairo. Seu teor reunia um conjunto de instruções destinado aos oficiais

britânicos que serviriam como assessores militares junto aos rebeldes. O texto apresentava uma série de sugestões pessoais relativas ao trato com os povos nômades do deserto. Algumas ideias revelavam sua sensibilidade cultural — com justiça, Lawrence é considerado precursor daquilo que atualmente é denominado inteligência etnográfica.

Algumas ideias revelavam sua sensibilidade cultural — com justiça, Lawrence é considerado precursor daquilo que atualmente é denominado inteligência etnográfica.

Ao analisarmos sua bem-sucedida experiência junto às tribos árabes é possível identificar alguns princípios que devem reger a dinâmica das relações interculturais em qualquer ambiente operacional, sobretudo, durante o emprego de forças especiais em ações indiretas. Tais princípios podem (e devem) ser aplicados a qualquer contingente populacional cujo apoio é reconhecido como imprescindível para o êxito das operações militares, a saber:

INTERESSE – os integrantes das forças especiais devem demonstrar um autêntico e profundo interesse pelas manifestações culturais da população local. Seus ritos, crenças, história oral, artes, tradições, hábitos alimentares, estrutura social, relações de poder, padrões éticos, normas e costumes devem se tornar objeto da atenção permanente das equipes engajadas na “conquista do terreno humano”.

OBSERVAÇÃO – os integrantes das forças especiais devem desenvolver uma prática de aprendizado contínuo, fundamentada na observação incessante do ambiente cultural onde se encontram imersos.

HUMILDADE – os integrantes das forças especiais, abandonando qualquer resíduo etnocêntrico, devem se mostrar sempre dispostos a aprender mais com a população nativa, sobretudo, com os menos favorecidos, pois são essas pessoas que, normalmente, melhor representam sua própria cultura. Ouvir, bem mais do que falar, é a chave para transpor as barreiras culturais.

DEDICAÇÃO – uma relação de confiança mútua envolvendo os integrantes das forças especiais e a população local não pode ser imposta. Ela exige empenho, perseverança e demanda tempo. Deve fundamentar-se em ações, não apenas em palavras. Panfletos e cartazes podem ajudar, mas são as ações que realmente contam.

EMPATIA – os integrantes de um destacamento de forças especiais devem buscar, com o tempo, compartilhar um sentimento de identificação recíproca com os habitantes locais. Para tanto, devem procurar interpretar o ambiente e compreender a realidade segundo as perspectivas nativas.

COMPROMISSO – os integrantes das forças especiais devem compreender os verdadeiros anseios da comunidade anfitriã e tornar explícito, por meio de seus atos e decisões, seu sincero comprometimento com as aspirações dos habitantes locais.

Valendo-se da inteligência etnográfica, do prévio adestramento cultural orientado por especialistas e observando atentamente os seis princípios acima descritos, os soldados das forças especiais estarão aptos a superar os obstáculos étnicos e culturais, sem o que jamais cumprirão a tarefa vital de cooptar o apoio da população.

Conclusão

Unidades de forças especiais têm sido requeridas nos mais diversificados cenários, combatendo ameaças provenientes de atores estatais e não estatais. Na verdade, os conflitos em curso ao redor do planeta evidenciam, cada vez mais, a necessidade de integrar habilmente operações convencionais e especiais, a fim de assegurar o êxito da campanha militar e, sobretudo, a consecução de objetivos políticos de mais longo prazo.

Portanto, o conhecimento da doutrina básica de emprego dessas tropas deixou de ser uma prerrogativa exclusiva de seus membros. Assim sendo, o presente artigo buscou destacar aspectos relevantes do pensamento de T. E. Lawrence capazes de subsidiar uma melhor compreensão acerca do emprego de forças especiais em ações indiretas.

Muitos soldados do século XXI têm recorrido às páginas de “Os Sete Pilares da Sabedoria” com

o intuito de compreender melhor os conflitos da era da informação. Os “Vinte e Sete Artigos” têm sido frequentemente citados nos círculos especializados. Afinal, a ocorrência de grandes batalhas genocidas típicas da Primeira Guerra Mundial, como Verdun, Somme e Flandres, tem se tornado cada vez mais improvável. Contudo, a luta contra rebeldes, terroristas, insurretos e guerrilheiros é parte inegável dos nossos dias.

É possível que as ideias de T. E. Lawrence acerca da insurgência constituam seu principal legado. À semelhança dos eventos que marcaram a Revolta Árabe, torna-se cada vez mais comum o uso de pequenos grupos de soldados atuando em conjunto com guerrilheiros nativos, cumprindo missões especiais com elevado grau de risco e importância estratégica.

Lawrence, com sua participação na Revolta Árabe, demonstrou como o uso de irregulares nativos pode complementar, apoiar e ampliar uma confrontação militar formal. O emprego de carros blindados e aeroplanos em incursões de beduínos constituiu um bom exemplo de como a moderna tecnologia pode ser eficazmente combinada com

métodos primitivos de beligerância. Sua aguçada percepção do ambiente de conflito revelou que até mesmo os menores escalões não podem ser exclusivamente absorvidos por meras considerações táticas, perdendo, assim, o foco de aspectos políticos e estratégicos mais amplos. Lawrence provou que, no combate, o efeito psicológico e o valor da propaganda devem ser mais importantes que a destruição e o número de corpos deixados para trás no campo de batalha.

Entretanto, a grande lição extraída da participação de T. E. Lawrence na Revolta Árabe e da própria campanha aliada no Oriente Médio diz respeito ao uso da guerra como um instrumento político. A vitória militar torna-se desprovida de sentido, quando não lança as bases de uma paz justa e duradoura. A diplomacia falha, quando não permite que as necessidades e aspirações da população local se sobreponham a interesses políticos e econômicos imediatos. O Estado é derrotado, quando não se mostra capaz de construir um ambiente próspero e estável, acreditando apenas no poder destrutivo de seus exércitos. Essas ideias se mostram tão adequadas aos dias de hoje quanto há um século. **MR**

REFERÊNCIAS

1. Todas as informações relativas à atuação do SF ODA 316, na Província de Konar, foram extraídas de GANT, Jim. *One Tribe at a Time: a Strategy for Success in Afghanistan*, 2ª edição - dezembro de 2009. Disponível em blog.stevenpressfield.com.

2. GANT, Jim. *Ibid.*, p. 35.

3. VISACRO, Alessandro. *Guerra Irregular: Terrorismo, Guerrilha e Movimentos de Resistência ao Longo da História*, Contexto, São Paulo, pp. 56 a 58.

4. VISACRO, Alessandro. *Lawrence da Arábia*, Contexto, São Paulo, p. 21.

5. O combate não convencional compreende um amplo espectro de operações de combate, em geral de longa duração e baixa visibilidade, conduzidas predominantemente por grupos irregulares nativos, organizações paramilitares ou forças de outra natureza que são organizadas, treinadas, equipadas, apoiadas e dirigidas, em diferentes níveis, por uma fonte de origem externa. Inclui, mas não se restringe às operações de guerra irregular.

6. LAWRENCE, Thomas Edward. *Os Sete Pilares da Sabedoria*, Tradução: A. B. Pinheiro de Lemos. São Paulo, Círculo do Livro, 1986, s.d., pp. 190, 168 e 185.

7. LAWRENCE, Thomas Edward. *Ibid.*, p. 188.

8. LAWRENCE, Thomas Edward. *Ibid.*, pp. 189 e 185.

9. LAWRENCE, Thomas Edward. *Ibid.*, p. 140.

10. O jornalista norte-americano Lowell Thomas lançou, em fins de

1919, um documentário sensacionalista narrando a participação de T. E. Lawrence na Revolta Árabe. Exibido nas salas de cinema de Nova York e Londres, seu trabalho (*O Rei Sem Coroa da Arábia*) transformou-se em um estrondoso sucesso de público, dando forma, no imaginário popular, à representação caricata do jovem aventureiro que, longe dos horrores da frente ocidental, reuniu tribos nômades do deserto, tradicionalmente hostis, em uma exitosa força de guerrilha. Em 1962, a superprodução *Lawrence da Arábia*, dirigida por David Lean, venceu 7 Oscars e 18 outros prêmios, incluindo quatro Globos de Ouro.

11. Para compreender os conceitos de “estratégias assimétricas” e “combate híbrido” vide BREEN, Michael e Geltzer, Joshua A., “Estratégias Assimétricas como a Opção dos Mais Fortes”, *Military Review*, janeiro - fevereiro 2012, Ed. Brasileira, pp. 51 a 62. Segundo os autores, “as estratégias assimétricas transformam em vulnerabilidade aquilo que se percebe como um ponto forte do oponente — em geral, transformando a própria vulnerabilidade em uma vantagem”. Já o combate híbrido representa “uma nascente mistura de táticas, técnicas e tecnologias que combina algumas importantes vantagens assimétricas da insurgência com abordagens mais convencionais para manter e controlar um território”. Ou seja, uma criativa e eficaz combinação de guerra irregular e regular.

12. LAWRENCE, Thomas Edward. *Ibid.*, p. 569.

13. ORGILL, Douglas, *Lawrence*, Rio de Janeiro, Rennes, 1978, p. 15.

14. LAWRENCE, Thomas Edward. *Ibid.*, p. 49.

A Próxima Vez que Formos Reinventar o País dos Outros...

General de Brigada (Reserva) Michael W. Symanski, Exército dos EUA

ADOR QUE SENTIMOS em nossas recentes experiências de reconstrução nacional passará um dia. É provável, então, que mais uma vez ampliemos a missão e nos lancemos a reinventar o país dos outros para atender aos nossos próprios interesses. Afinal, as tensões políticas e econômicas no Sudoeste da Ásia permanecem inalteradas.

Deveríamos tentar uma nova abordagem: aprender com nossas infelizes experiências passadas. Historicamente, tudo o que já tenha acontecido antes pode voltar a ocorrer, mas é extremamente improvável que algo que nunca tenha acontecido venha a ocorrer no futuro. É muito raro (se é que existe algum caso) que um país tenha conseguido reinventar o governo de outro sem recorrer à guerra total. Assim, caso obtenha êxito em um projeto de reforma desse tipo, os Estados Unidos da América (EUA) estarão contrariando todas as previsões.

Para melhorarmos nossas perspectivas de sucesso, devemos analisar algumas realidades com respeito ao Afeganistão, que ilustram o que devemos fazer e compreender, e levantar questões que ajudem a transformar nossas premissas em fatos ou a descartá-las. Se começarmos com o modelo operacional ou plano de campanha errado, acabaremos aprendendo lições bem caras.

Em Que Estamos nos Metendo?

É preciso analisar as condições da campanha antes de definir seus objetivos, porque a fase de

combate as modificará. É preciso identificar quais delas queremos transformar e projetar como a mudança afetará o resultado. Uma boa estratégia é, muitas vezes, indireta e estimula a mudança, em vez de apenas reagir às condições. Para que uma avaliação seja exata, é necessário discernimento, e não a autoilusão, especialmente a noção ingênua de que o modo de vida norte-americano possa ou deva ser aplicado por todo o mundo.

Quando fracassamos na missão especificada de capturar Osama bin Laden, negamos todos os precedentes históricos e nos concentramos em transformar o Afeganistão. Tínhamos uma estratégia de abordagem indireta, de tornar a Al Qaeda inofensiva privando-a de meios, isto é, retiramos do Talibã a capacidade para distribuir recursos nacionais afegãos à organização. Ao nos inserirmos desse modo na situação do Afeganistão, ajudamos a promover o Talibã, que passou de gangue tribal pró-pashtun a movimento anticruzada e antiamericano, com patrocinadores internacionais munidos de interesses religiosos ou políticos.

Identificamos corretamente a fonte e as dimensões da agitação política no Afeganistão? Que outros conflitos contingentes ou complementares influenciam aquele que afeta os EUA — conflitos que possamos resolver rapidamente ou mitigar? Precisamos estar prontos para escolher um lado em um conflito interno; caso contrário, seremos alvo da hostilidade de todas as partes envolvidas.

O General de Brigada Michael W. Symanski, da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, foi Assessor Sênior de Logística, Estratégia e Políticas do Ministro da Defesa

e do Estado-Maior Geral do Afeganistão. É bacharel e mestre pela University of Illinois. Foi o primeiro colocado no Concurso de Artigos da Military Review em 1988.

Quem são os líderes locais populares e efetivos? Não devemos esperar que um candidato local, no Afeganistão, que prometa executar nossa versão de boa governança seja automaticamente popular naquele país de Terceiro Mundo.

As fontes de hostilidade social e política podem ser diversas demais e os rebeldes que lutam contra o governo, desconexos demais, para que um diálogo diplomático seja praticável. Além disso, as fileiras de insurgentes muitas vezes incluem criminosos e seus cúmplices. Precisamos distinguir entre alvos policiais e alvos militares.

Quantas forças, instalações e elementos de infraestrutura podem ser sustentadas pela economia local e composição demográfica? Grandes somas em assistência da coalizão não representam, necessariamente, melhor ajuda, e um excesso de estrutura acabará entrando em colapso, caso não haja uma entrada constante de subsídios, ou tornando-se algo “de fachada” e, por fim, uma fonte de riqueza para saqueadores.

A economia afegã sobreviveu, tradicionalmente, apoiando-se na extorsão contra caravanas de passagem pelo seu território, em verbas de assistência estrangeiras e no clientelismo. Quem pagará pela estabilidade política daquele país depois de nos retirarmos? Os chineses, que não têm um papel militar no Afeganistão e não estão gerando hostilidade entre seus habitantes, vêm construindo minas e indústrias para o futuro pós-OTAN do país. Contudo, a base tributária afegã continuará sendo fraca.

Como é que o povo e seus líderes exercem o poder político no país? Quem arrecada impostos e aloca recursos? Há um governo nacional em funcionamento? Um sistema baseado em senhores da guerra (*warlordism*) é a atual política partidária afegã. O senhor da guerra ou potentado lidera uma região ou tribo, sendo esta o bloco político fundamental. Na falta de um governo central eficaz, os afegãos se sujeitam aos líderes que tenham suficiente força bruta para impor a ordem. Até nos



Exército dos EUA, Cb Donald Watkins

Militares do Exército dos EUA, integrantes da Equipe de Desenvolvimento de Agronegócios, proveem segurança na Diretoria de Agricultura, Irrigação e Serviços Rurais, Província de Khowst, Afeganistão, 05 Mai 11.

EUA, pessoas desesperadas encontram refúgio em gangues. A dinâmica é universal.

Sem um sistema judiciário em funcionamento, que garanta a responsabilização, um exército do governo não passa de um bando de mercenários, mantidos juntos pela generosidade do chefe. Por que o povo deveria apoiar um regime que fosse apenas mais um cobrador de impostos e não fizesse nada para prover segurança ou prosperidade?

Por que um funcionário do governo seria mais leal ao líder de uma gangue que às instituições nacionais, salvo pela mera ganância? Sem um sistema de aposentadoria viável, os servidores públicos se sentem pouco confiantes de que terão um futuro seguro. Esse tipo de incerteza leva as pessoas a tirar o maior proveito possível do presente. Quando não há fatores que estimulem o serviço público abnegado, os funcionários acabam, inevitavelmente, monetizando seu poder, ou seja, convertendo-o em fonte de dinheiro.

Temos a expectativa de que as Forças Armadas dos EUA derrotem qualquer adversário tático ou operacional, mas precisamos de uma forte logística nacional para alcançarmos o êxito em engajamentos estratégicos distantes. Onde estão nossas linhas de comunicação logística? Uma logística duvidosa nos obrigará a prestar tributos a certos vizinhos contraproducentes? Nessa região do mundo, a Marinha dos EUA controla o oceano (exceto pelos piratas) e a Força Aérea dos EUA controla os céus (exceto pelo espaço aéreo) — e nenhuma das duas Forças controla as bases estrangeiras. Assim, a liberdade de manobra dos EUA é limitada. Quando abandonamos a retidão moral por razões pragmáticas, copiamos o comportamento de nossos inimigos e permitimos que eles controlem a iniciativa estratégica e nos empurrem para uma situação crítica.

O Que Queremos?

Como sabermos se estamos vencendo ou perdendo, se não contamos com um objetivo alcançável claramente enunciado? Se não sabemos que estamos vencendo, o provável é que não estejamos. Há boas chances de sucesso ou devemos nos retirar, para evitar um prejuízo maior? Podemos

achar que somos heróis determinados a conquistar a vitória, enquanto nossos aliados nos consideram insensatamente teimosos.

Que razão oferecemos para justificar nossas ações? Ela conquistará os corações e as mentes dos afegãos? Os afegãos mais bem informados entenderam nosso desejo de capturar bin Laden, e a Aliança do Norte aceitou de bom grado a ajuda norte-americana. Entretanto, quando não conseguimos capturá-lo, permanecemos no Afeganistão para transformar o país, e os afegãos suspeitam que essa seja uma desculpa para destruir sua sociedade. Não somos os primeiros ocidentais a chegar para “ajudá-los”.

Quando abandonamos a retidão moral por razões pragmáticas, copiamos o comportamento de nossos inimigos e permitimos que eles controlem a iniciativa estratégica e nos empurrem para uma situação crítica.

A história mostra que os exércitos estrangeiros acabam deixando o Afeganistão — e quanto mais rápido melhor, para todos os envolvidos. Contudo, declarar uma data de saída não altera a estratégia do inimigo, porque ele já sabe que sairemos do país um dia. Além disso, queremos que a condição temporária de nossa presença tenha um efeito duradouro.

De modo geral, nossa tenacidade na contrainsurgência acarreta um custo bem maior para nós que para o inimigo. A necessidade de evitar custos acabará pondo um fim a operações desse tipo. É caro demais manter o novo governo afegão, quando não conseguimos financiar o governo de nosso próprio país nem suas necessidades sociais.

Se não confirmamos que vamos nos retirar do Afeganistão, damos a entender que ficaremos para sempre, o que não é possível. Ainda que nos empenhemos em permanecer por tempo indeterminado, nosso adaptável inimigo assistirá à nossa saída no final das contas, e nossas boas ações vão desaparecer.

É imprescindível que sejamos rápidos. Quanto mais tempo ficarmos, mais os habitantes se ressentirão de nossa presença. Cada erro trágico em combate apaga muitas de nossas boas ações e uma grande parcela do nosso progresso e, quanto mais tempo ficarmos, maior será a oportunidade para incidentes desse tipo.

Os EUA invadiram o Afeganistão em uma época em que os norte-americanos estavam em uma situação de entusiasmo irracional quanto ao valor imaginário de seus imóveis e outros ativos financeiros. Hoje, a economia mundial entrou em colapso, e sentimos que já não podemos manter o mesmo nível de poderio militar. Financiamos toda a campanha no Afeganistão com orçamentos complementares, mas agora precisamos modificar nossa estratégia militar nacional para ajustá-la às nossas novas e limitadas circunstâncias. Nossos aliados da coalizão também têm maiores prioridades para seus gastos discricionários que custear expedições militares. A guerra no Afeganistão

não está nem mesmo protegendo o comércio da coalizão. Quanto aos chineses, eles encontraram formas de converter em dinheiro o investimento militar feito pelos EUA. Dormem tranquilamente, porque nós estamos dispostos a empregar a violência em seu lugar.

O Que os Afegãos Querem?

A coalizão e o governo afegão estão combatendo em duas guerras diferentes. Nós estamos lutando contra o terrorismo internacional, mas o governo afegão está lutando contra uma invasão do Paquistão. Podemos oferecer aos habitantes afegãos o que necessitam, mas eles estão emocionalmente concentrados no que eles querem. Quais são suas aspirações e seus temores?

Qual é o panorama econômico e político? Pessoas com pouca instrução vivendo em um ambiente de desolação sentem-se inseguras por um bom motivo e não podem nem manter nem se empolgar com um governo democrático. A economia impulsiona



Força Aérea dos EUA. Cap. Peter Shinn

Militar do Exército dos EUA distribui apostilas sobre o cultivo de pomares aos alunos do ensino médio do Distrito de Shegal, em uma fazenda de demonstração ao norte de Asadabad, no Afeganistão, 23 Abr 11.

a política, e a política que promove a prosperidade é a mais popular. A prosperidade gera a segurança e a estabilidade necessárias para se cultivarem o altruísmo e uma visão para o futuro. O Relatório de Desenvolvimento Humano de 2011, das Nações Unidas, classifica o Afeganistão em 172º, de um total de 187 países. Os habitantes que não recebem nenhum benefício do governo central não têm interesse em sua sobrevivência. Os que estão desesperados por segurança e comida nem sempre são cidadãos idealistas ou leais. Os afegãos têm sua própria visão do que deve mudar — se é que há algo que queiram mudar.

A cultura representa uma enorme parcela da política afegã. De fato, o país se denomina República Islâmica do Afeganistão. O povo defende a cultura mais intensamente que ao governo e desconfia dos estrangeiros. O Islamismo não incentiva a contemporização. Os afegãos podem enxergar o empenho norte-americano em promover o republicanismo como o focinho de um camelo cristão entrando na tenda. Devíamos ser capazes de entender, de certa maneira, esse medo de uma invasão estrangeira. Afinal, mesmo em nosso país secular e democrático, a questão da imigração ilegal não é estritamente econômica.



Exército dos EUA, Sgt Kim Browne

Militar do Exército dos EUA conversa, com a ajuda de um intérprete, com um médico da polícia de fronteira sobre o conteúdo de uma caixa de materiais de saúde entregue no quartel da Polícia de Fronteira Afegã, Província de Kunar, Afeganistão, 04 Jun 11.

Por que o povo afegão ou outros povos se sujeitam a senhores da guerra? Há uma síndrome de Estocolmo em ação, em que as pessoas aceitam sua sina? Se elas se sentem seguras e sabem qual

é seu lugar na ordem social, podem viver com isso, mesmo que sejam aviltadas? Quando apenas uns poucos servos se rebelam, devemos considerar os demais como sendo irremediavelmente submissos?

A maioria dos afegãos que habita as províncias onde ocorreram os combates mais pesados nunca ouviu falar dos ataques do 11 de Setembro nem faz a menor ideia do porquê de as Forças da OTAN estarem em seu país. Em novembro de 2010, a agência Reuters noticiou que uma enquete entre moradores das Províncias de Helmand e Kandahar constatou que 92% dos mil homens entrevistados não tinham conhecimento do sequestro de aviões pela Al Qaeda. O instituto de pesquisa que encomendou a enquete concluiu: “O fato de não sabermos por que estamos no país contribui para a postura bastante desfavorável em relação às operações militares da OTAN, o que facilitou a ação do Talibã. Precisamos explicar aos afegãos por que estamos ali”. Não poderíamos ser mais diferentes para eles, e nossas operações estão infligindo grande dano colateral em nome de trabalhar em prol de seu interesse. Em *A Guerra dos Mundos*, qual seria a mensagem de comunicação estratégica dos marcianos para “conquistar os corações e as mentes” dos terráqueos? Estamos pedindo que os habitantes suspendam sua descrença?

As autoridades afegãs têm uma visão afegã das instituições governamentais, o que quer dizer o governo pela elite, para a elite. Toda autoridade afegã acredita ser preciso exibir símbolos de *status* para que as pessoas a levem a sério e quer ficar perto do centro de onde é distribuído o poder, e não na trincheira e marginalizada.

Nossa democratização do Afeganistão produziu o impopular regime de Karzai. Enquanto os EUA não o substituírem por alguém que seja respeitado pelos afegãos, não teremos amigos no país, apenas cúmplices. Ultimamente, o governo dos EUA procurou negociar diretamente com o Talibã, contornando o governo afegão eleito. Com isso, estamos desacreditando a soberania e independência afegãs — o que foi a causa da Terceira Guerra Anglo-Afegã.



Exército dos EUA, Sgt Breaune Pye

Militar norte-americano interage com um jogador local durante cerimônia de inauguração de um novo campo de futebol na Cidade de Kandahar, Província de Kandahar, Afeganistão, 08 Jun 11.

A gratidão não é um ativo de longo prazo confiável. Demonstramos uma boa dose de arrogância ao trabalharmos com os afegãos. Muito tempo depois de sairmos, os habitantes seguirão sua vida no país. Seus monumentos homenagearão os jovens locais que lutaram contra os estrangeiros. Afinal, quantas estátuas existem nos EUA em honra aos valorosos soldados ingleses que sacrificaram a vida pelo rei e sua nação?

Quem São as Partes Interessadas?

Quem tem um interesse econômico ou político em pôr fim a essa guerra? Quem se beneficiaria da estabilidade e da interrupção do fluxo de caixa?

O fluxo de caixa afeta os militares da coalizão e as empresas contratadas do complexo militar-industrial-acadêmico norte-americano (acadêmico também, porque a defesa nacional é um mercado lucrativo para a reflexão profunda). O fluxo de caixa é alto no curto prazo, mas a

instituição militar precisará, um dia, pagar o dividendo de paz anunciado pelo Secretário de Defesa Leon Panetta. Dessa vez, porém, nós proclamamos o dividendo de paz antes que a vitória estivesse próxima. Claramente, se a estratégia do inimigo era fazer com que esbanjássemos nosso poder e relevância regional, ele pode afirmar que está ganhando.

A elite afegã se beneficia direta e indiretamente das verbas da coalizão. Há até uma classe média crescente, embora precária, de seguranças e soldados assalariados.

O Talibã comete atos de violência contra indivíduos, e a coalizão lança bombas. Os afegãos não só se opõem, naturalmente, às bombas norte-americanas que matam sua gente, como também preferem que *kafirs* (infiéis) de fora da tribo morram, em vez de muçulmanos. Eles prefeririam deixar um talibã muçulmano escapar a ver os *kafirs* bombardeando a aldeia. A aldeia vale todos os *kafirs* do mundo. Um sinal de como

somos distantes para o Afeganistão é o fato de que até o Presidente Karzai admitiu que, em um conflito entre o Paquistão e a OTAN, ele teria de apoiar o país vizinho.

Que outras potências regionais ou vizinhas participariam dessa briga? Os países do entorno compartilham de nossas prioridades políticas?

O que nossos aliados esperam obter e qual é seu nível de comprometimento? Na atual economia mundial, nossos aliados têm muitas alternativas de investimento a uma guerra distante, como, por exemplo, sustentar uma população crescente de pessoas idosas demais para trabalharem e promover a criação de verdadeiro valor econômico por meio da mineração, agricultura ou indústria manufatureira local. Em vez de arcar com os pesados gastos de um sistema de segurança contra um terrorista não estatal, atuando de um casebre em um local remoto, muitos de nossos aliados estão dispostos a aceitar um risco prudente de baixas para proteger o verdadeiro ponto forte nacional, que é sua economia civil. O contribuinte norte-americano acredita que sua caríssima segurança de transporte obedece ao bom senso ou ficou mais confiante desde que seus prédios públicos se transformaram em casamatas de concreto?

Vejo paralelos perturbadores com a Liga de Delos da Antiguidade, quando Atenas utilizou os recursos de aliados para seus próprios devaneios estratégicos, como a Sicília. A atual “capacidade expedicionária” estratégica norte-americana parece ser “aventureirismo” irresponsável para muitos dos que pagam as contas da OTAN. Vale lembrar que o mau juízo dos líderes atenienses da Liga destruiu a credibilidade da aliança e, no final, seus aliados se voltaram contra eles.

Como é Que os Afegãos Fazem as Coisas?

Deveríamos deixar os afegãos fazerem as coisas à sua maneira, porque seria mais rápido, econômico e efetivo do que convertê-los à nossa. Eles sabem em que consiste o resultado certo e que foram eles próprios que o criaram. O país teve seu período mais próspero e estável na história moderna sob Zahir Shah, quando os afegãos

eram independentes e contratavam todos os especialistas técnicos estrangeiros necessários.

Quando comparados a nós, os afegãos têm uma visão da autoridade e uma tradição militar bastante diferentes e, por isso, abordam decisões organizacionais de um modo completamente distinto. A estrutura social e o exército afegãos sempre foram centrados na figura do líder, sem que haja a delegação de autoridade tão essencial aos nossos princípios de gestão. As organizações afegãs são horizontais, contando com apenas um decisor. Ao recomendarmos que formem um quadro de sargentos, eles respondem que conseguiram derrotar os soviéticos sem eles ou outros comandantes subordinados.

Em uma hierarquia administrativa ocidental, cada grau que se galga requer qualificações individuais adicionais. O Afeganistão não dispõe de uma quantidade suficiente de pessoas instruídas e experientes para liderar ou formar um exército tão grande quanto o que lhe estamos impondo. Em suas organizações achatadas, grau hierárquico significa apenas um contracheque maior.

A trincheira afegã existe para servir ao centro do poder, em Cabul. No modo de guerra tradicional do país, o governo em Cabul entrega armas para uma crescente massa de membros de tribos, que marcham contra o inimigo. Sua estrutura de comando é tribal. Não há muita diferença, historicamente, entre as forças operacionais em campanha do Afeganistão e uma turba enraivecida. Depois do combate, os sobreviventes das tribos ficam com os equipamentos, e o governo mantém seu poder. Os governantes conduzem a guerra como uma viagem só de ida para o descartável soldado comum. Não veem a necessidade de uma instituição militar permanente e cara, que vá além de uma guarda palaciana e um arsenal central.

Os afegãos também sabem que, com seu método próprio de combate, foram capazes de derrotar vários inimigos, incluindo os britânicos e os soviéticos, e que os semianalfabetos talibãs empregam esse mesmo método para manter as forças da coalizão atrás de um “castelo” de barreiras e dentro de viaturas blindadas resistentes a minas e com

proteção contra emboscadas (com exceção de rápidas incursões noturnas). Para os afegãos, o modo de guerra ocidental substitui o comprometimento emocional, a ousadia e a liderança carismática por máquinas desumanas, análises excessivas e demoradas e uma organização complexa, que ofusca a bravura e glória individuais. O contraste entre os dois estilos evoca o lendário encontro entre o Rei Ricardo I e Saladino, em que a larga espada europeia rompe uma corrente, mas não o lenço de seda, que a cimitarra corta elegantemente no ar. Cabe ressaltar que, naquela época, os castelos eram armas ofensivas, que projetavam poder em territórios hostis, e que, à semelhança deles, nossas enormes embaixadas e bases apresentam essa mesma imagem de agressiva intrusão estrangeira.

O poder político é exercido por meio da alocação de recursos; controlá-los é controlar o governo. O governo central do Afeganistão pode controlar seus comandantes em áreas remotas priorizando e medindo os recursos distribuídos por seu sistema de logística. A falta de delegação de autoridade dificulta seriamente a conversão da logística afegã em um sistema “puxado”, ao estilo da OTAN.

Nenhum gestor afegão de material bélico distribuirá itens de seu estoque intermediário se puder passar a requisição para um escalão superior na cadeia de suprimento. Os afegãos têm um conceito muito diferente de prestação de contas pelo patrimônio do governo e de administração. A prestação de contas não é delegada. Nenhum funcionário intermediário afegão sequer assumirá a responsabilidade pelo descarte de bens desnecessários. No Afeganistão, posse significa propriedade. Assim, o soldado afegão considera os equipamentos recebidos como sendo de sua propriedade, os quais ele pode manter ou trocar por algo melhor.

O que realmente deve nos importar é como ele os utiliza. No combate, a coalizão distribui os equipamentos necessários para vencer. Mais tarde, devido à importância da supervisão na administração de estilo ocidental, nossos gestores de recursos chegam e tentam estabelecer a prestação de contas pelos materiais. Algumas das armas distribuídas talvez sejam vendidas posteriormente no bazar

local, mas a grande maioria delas é devidamente utilizada para o objetivo pretendido de combater o inimigo.

A remuneração total de um funcionário afegão inclui, tradicionalmente, o poder de favorecer seus “clientes”. Assim, uma autoridade conta com vários deles em sua equipe e recebe solicitações de membros de sua tribo como parte de sua jornada normal de trabalho. Para nós, clientelismo é corrupção, mas ele é essencial para a autoridade pessoal na sociedade afegã. O parentesco é uma qualidade tão válida para integrar ou liderar uma instituição afegã quanto a escolaridade ou quaisquer outros indicadores de mérito.

Sem um sistema judiciário em funcionamento, não há como existir um Estado de Direito amparado no devido processo legal. Os ocidentais que instruem os afegãos em nosso familiar e sofisticado sistema de regulamentação transparente se frustrarão sempre quando estes não o levarem a sério. A falta de supervisão é, provavelmente, o maior obstáculo para transformar o governo afegão e desenvolver seu exército.

Apesar dessas condições, estamos tentando criar um governo e um exército em conformidade com os padrões da OTAN. Parecemos ter esquecido nossa experiência no Vietnã. Organizar um exército nacional é tanto ciência política e social quanto ciência militar. Os assessores e instrutores norte-americanos dos soldados, burocratas e líderes afegãos com frequência fazem um grande bem. Muitos indivíduos com excelentes credenciais acadêmicas visitam o Afeganistão para conduzir análises e prestar assessoramento, mas algumas de suas recomendações sofrem de um excesso de erudição. Reflexões profundas demais podem levar a exageros na formulação de recomendações. Os acadêmicos são, primordialmente, analistas, e não ousados agentes de execução de políticas.

Os acadêmicos visitantes geralmente concluem a missão uma vez que tenham redigido, elaborado gráficos e realizado seus *briefings*. Os operadores são, é claro, livres para usar seu critério e ignorar as recomendações, caso já não tenham sido inutilizadas pelos acontecimentos (especialmente se estiverem contidas em um livro grosso e

complicado). Muitas funcionam no papel, mas se chocam com as fraquezas, inclinações e vaidades dos detentores do poder.

O estilo norte-americano de gestão de defesa é caracterizado por processos complicados, que raramente tomam uma via rápida rumo ao objetivo. Processos cada vez mais complexos impelem o crescimento dos estados-maiores e do *hardware* de gestão de informações dos comandos. Os afegãos não possuem os meios para sustentar esse estilo de gestão nem o valorizam. Observam que seu inimigo parece estar se saindo muito bem sem seguidores escrupulosos de políticas nem um elevado grau de qualquer tipo de formação profissional.

Os afegãos são muito inteligentes e se perguntam por que lhes oferecemos tanta ciência política, quando precisam da ciência militar para sobreviver. Estamos lhes ensinando um complexo processo estratégico e de programação de cinco anos enquanto o Talibã bombardeia o Ministério da Defesa. Ademais, eles sabem que o governo dos EUA não executa à risca as políticas que ensina. Os funcionários norte-americanos muitas vezes ignoram os processos e cronogramas compulsórios, tratando-os como criações inexequíveis.

Nossa própria cultura militar abriga certa hesitação em agir. Os comandantes ficam tão concentrados na análise da situação e na avaliação de linhas de ação para evitar erros que, frequentemente, adiam ações decisivas até que seus impacientes líderes políticos as exijam. O provedor civil da força e recursos acaba tendo de pressionar o comandante para conseguir que este realize o que havia dito ser impossível. O comentário do ex-Secretário de Defesa Donald Rumsfeld sobre ter de “combater com o exército que se tem” significa que o período de preparação não pode durar por tempo indeterminado. O poder de combate é relativo, e uma importante forma de avaliar prontidão é perguntar: “Eu trocaria minhas capacidades e posição geográfica pelas do inimigo?” No nível estratégico, não temos a estratégia militar nacional de que precisamos: temos a estratégia pela qual estamos dispostos a pagar.

Atualmente, os Estados Unidos estão trocando *massa*, de alto custo, por *hardware*, que é mais econômico, com a esperança de que armas a distância e operadores especiais possam produzir os resultados políticos almejados. Podemos estar trocando a estratégia de amigável reconstrução nacional pela incerta “diplomacia das canhoneiras”, empregada a partir da periferia operacional. Sem a capacidade de resistência militar para uma guerra prolongada, teremos menos opções operacionais e estratégicas e, sem uma ação decisiva, o conflito ampliará e exacerbará nossa vulnerabilidade. Os EUA podem ter grande impacto em combates de curta duração, mas o mundo sabe que podemos perder em pequenas guerras prolongadas. Nossa estratégia militar nacional melhora as condições ou consiste apenas em um planejamento de gastos, reduzido em reação a um déficit fiscal?

Os funcionários norte-americanos muitas vezes ignoram os processos e cronogramas compulsórios, tratando-os como criações inexequíveis.

Nós, mentores, temos uma mentalidade diferente da de nossos alunos afegãos. Os afegãos entendem a gestão logística de estilo soviético, e o fato de recorrermos cada vez mais a esse método mais simples mostra que, provavelmente, estamos aprendendo mais com eles do que eles conosco.

O Afeganistão é uma cultura de diálogo, e não uma cultura de “apresentações de PowerPoint”. Os afegãos se comunicam com palavras em vez de gráficos. Até evitam incluir diagramas em seus documentos técnicos. Os servidores públicos afegãos dedicados e progressistas lutam para mudar a cultura de gestão, ao mesmo tempo que carecem de pessoal instruído, das ferramentas de automação necessárias aos processos administrativos modernos e da autoridade delegada para agir.

De qualquer forma, a coalizão internacional não lhes fornece grandes montantes em relação

aos quais precisem tomar decisões. Achamos mais fácil contornar o Ministro da Defesa e o processo de política estratégica que lhes ensinamos e tratar dos problemas diretamente com o Estado-Maior Geral afegão. Desacreditamos, assim, o processo decisório oficial liderado por civis que apregoamos.

Quando a burocracia logística afegã parece estar paralisada, o ansioso assessor norte-americano muitas vezes intervém e compra os itens essenciais com verbas da coalizão. Os afegãos aprendem logo que sua lentidão será recompensada pelos norte-americanos com material gratuito. Valorizam e admiram o acúmulo de bens (até viaturas governamentais inutilizadas e perigosas munições obsoletas são consideradas “tesouro nacional”), e tentam manter seus depósitos cheios, ignorando requisições. Não estão familiarizados com a “gestão do ciclo de vida”.

Como Sabemos Se Nosso Trabalho Está Completo?

Algumas das questões discutidas anteriormente eram previsíveis. Outras são visíveis apenas em retrospecto, provavelmente, depois

de muitas lições traumáticas. De qualquer forma, devemos nos lembrar delas para lidar com o futuro. É tarde demais para dar uma guinada de 180° em nossa estratégia no Afeganistão. Talvez a redução de recursos permita que a situação se resolva por si só e que os afegãos conduzam sua própria guerra.

Talvez reconhecemos a missão como tendo sido concluída quando um norte-americano desarmado puder andar com segurança em um bazar, porque o governo local reformado está provendo a paz e a prosperidade com base na força de seu contrato social com os governados. Teremos impelido a mudança ao tirarmos proveito dos pontos fortes da população local e não ao desperdiçarmos nossos recursos na vã esperança de substituir suas tradições culturais e institucionais profundamente arraigadas. Teremos compreendido e aceitado que cada lado, com igual validade, vê o outro como sendo estranhamente cego ao óbvio. A violência dirigida ou ameaçada é um componente indispensável da diplomacia eficaz e, assim, a liderança política e os militares terão vencido as dificuldades juntos.*MR*

O Prazer de Ser um Oficial

Capitão de Mar e Guerra (Reserva) Mark Adamshick, Marinha dos EUA

“Já que obtemos mais alegria ao darmos alegria aos outros, devemos refletir muito na felicidade que somos capazes de proporcionar.”

—Eleanor Roosevelt

RECENTEMENTE, APARECERAM VÁRIOS artigos sobre “liderança nociva”, no âmbito do corpo de oficiais, nas revistas *Military Review*, *Army* e *Military Times*. Sem dúvida, a liderança nociva é um fato. Não estou dizendo que ela não é um assunto importante, mas precisamos mais diálogo para equilibrar a retórica anterior sobre o tema. A dimensão sutil, mas ainda significativa, da carreira de oficial é tão importante hoje quanto em qualquer outro momento da história da nossa nação, e ela precisa muito ser destacada.

Ser um Oficial

Ser um oficial pode ser divertido, e eu argumento com veemência que deve ser assim. Não divertido como um jogo de golfe ou natação, mas divertido no sentido mais profundo, de cumprir algo benéfico e bom. Ser parte de uma profissão vibrante é importante por várias razões. Primeiro, as pessoas não gostam de trabalhos que as façam se sentir infelizes. Segundo, o desempenho no trabalho corresponde positivamente com a satisfação no trabalho. Os trabalhadores felizes são efetivos e produtivos. Terceiro, os trabalhos considerados divertidos e gratificantes atraem os melhores e mais inteligentes à profissão. Não deve haver dúvida nenhuma de que o corpo de oficiais da



Um sargento presenteia uma criança com um brinquedo em uma aldeia ao sudeste de Bagdá durante uma missão humanitária, 03 Jan 10. Exército dos EUA

nossa nação sempre esforçou-se para recrutar os melhores homens e mulheres, e também procurou mostrar que o prazer de ser oficial é essencial para manter essa tendência.

Como um oficial que recentemente passou para a Reserva remunerada, cheguei à conclusão de que a minha profissão não faz o suficiente para promover o prazer de ser oficial àqueles que estão servindo e nem àqueles que estão dispostos a servir. Quero que todos saibam que eu sempre tive muito prazer sendo um oficial das Forças Armadas. Sim, havia a separação [da família]; sim, havia privações; e sim, havia desapontamentos. No entanto, todas as manhãs quando eu acordava e vestia o uniforme, tinha orgulho de ser um oficial. A profissão que escolhi com orgulho me trouxe anos e anos de pura satisfação.

O General de Exército Frederick Franks, um destacado comandante combatente e herói da

O Capitão de Mar e Guerra Mark Adamshick, Ph.D., é o Professor da Cátedra “Class of ‘69” de Estudo da Profissão de Oficiais, no Simon Center for the Professional Military Ethic, na Academia Militar dos EUA, em West Point,

Nova York. É bacharel pela Academia Naval dos EUA, mestre pela Kennedy School of Government da Harvard University e doutor pela University of Maryland.

Operação *Desert Storm*, externou o prazer que ele experimentou como oficial nas seguintes palavras:

Eu não me arrependo do orgulho que tenho de nossa nação, nosso Exército e nossos soldados. Desde aquele dia em julho de 1955, quando eu vesti orgulhosamente a gandola de uniforme operacional com a inscrição “Exército dos EUA” acima do bolso e assumi minha posição em forma com os demais integrantes da minha turma em West Point, me senti orgulhoso por ser um soldado americano. Amava o Exército. Amava servir como soldado. Amava a causa a que servíamos¹.

Ser um oficial *deve* ser prazeroso. Os oficiais devem alegrar-se por ter o privilégio diário de servir ao povo, ao pelotão, ao navio, à ala de aviação, ao regimento e à nação que eles amam. Isso deve ser inegociável. Para ser um oficial excepcional, deve-se ser não apenas competente, corajoso, fiel e confiável, mas também o protótipo do otimismo. Durante uma recente teleconferência com a Turma de 2012 de West Point, o Comandante da 1ª Divisão de Cavalaria, General de Brigada Daniel B. Allyn, enfatizou a importância da responsabilidade de um oficial em motivar e encorajar seus soldados. Falando a partir do Afeganistão, o General Allyn disse: “Você precisa ser aquele que os encoraja quando eles estão desanimados”. Ele recomendou aos cadetes que incorporassem o espírito de esperança e otimismo e declarou: “Cada dia ao longo dos últimos 30 anos eu passo amando o fato de ser um oficial do Exército”.

Os oficiais na profissão das armas juram lealdade para servir à causa mais nobre.

No dia seguinte, o General de Exército Raymond T. Odierno, Chefe do Estado-Maior do Exército, expressou a mais de 1.000 estudantes que cursavam o último ano acadêmico, que ele mesmo, quando cadete, pensava que poderia ser “um dos que a cada cinco caíam fora”; mas ele amava ser

um oficial e isso foi uma importante razão para permanecer [O oficial que conclui a Academia Militar de West Point se compromete em servir ao Exército por cinco anos em troca do estudo recebido — N. do T.].

Prazer na Profissão

Então, de onde vem o prazer de ser um oficial?

A história da felicidade de um oficial começa com o juramento de serviço. Os oficiais na profissão das armas juram lealdade para servir à causa mais nobre. Tanto os códigos éticos quanto legais lhes exigem que sejam agentes de moral extraordinário na execução de seu serviço. A Constituição dos Estados Unidos estabelece os valores permanentes que enquadram a ética profissional militar, e o Título 10 da *United States Code* (Army, seção 3583) exige que “todos os oficiais do Exército em função de comando e outros, no exercício de sua autoridade, mostrem, em si mesmos, um bom exemplo de retidão, honra, patriotismo e subordinação; e que suprimam e se previnam contra todas as práticas dissolutas e imorais, e corrijam, conforme as leis e regulamentos da instituição, todas as pessoas que as estejam infringindo”.

Essas rigorosas obrigações de um oficial não exigem que eles sejam felizes o tempo todo. Tampouco ser um oficial efetivo exige que ele se sinta feliz. Eu tive a oportunidade de servir com muitos oficiais que raramente, se é que alguma vez aconteceu, pareciam felizes e ainda assim conseguiram cumprir suas missões. O que argumento, é que, devido a esse decreto moral, os oficiais das Forças Armadas têm oportunidades ilimitadas para conhecer prazer e satisfação consideráveis. É possível que cada oficial conheça o mesmo prazer descrito pelos Generais Franks, Odierno e Allyn!

Qual é a relação entre recompensa e ser um integrante de uma profissão com um decreto moral extremamente rigoroso? George Washington, indiscutivelmente o mais importante e respeitado oficial desta nação, nos dá a resposta: “A felicidade e o dever moral estão vinculados inseparavelmente”².

Adestramos, combatemos e morremos para um fim tão decente e bom que é essencial que os

oficiais trabalhem com uma visão direcionada inequivocadamente para a “felicidade”. Além da própria felicidade, os oficiais têm a responsabilidade adicional de vencer os desafios de suas rotinas, frequentemente onerosas e perigosas, com ânimo admirável, e depois liderar de uma forma a permitir que seus subordinados façam o mesmo. Eu reconheço, de bom grado, que isso é mais fácil de dizer do que fazer, mas mesmo assim, parece compensador explorar os princípios fundamentais de ser um oficial para promover o prazer.

Ser um Combatente

Ser um oficial é, na prática profissional, ser um líder do Exército. Entender o que significa *ser* um oficial, isto é, ter um conceito do eu explícito da própria identidade, é essencial. Ser oficial do Exército é ser um guerreiro, um servidor da nossa nação, um integrante de uma carreira e um líder possuidor de caráter. Essas identidades inter-relacionadas moldam o comportamento dos oficiais e constituem a base de todo o processo de formação de um oficial das Forças Armadas. Uma vez comissionados, os oficiais são obrigados a sempre agir de uma forma coerente com essas identidades.

Referindo-se ao decreto moral do oficial, na realidade muito pouco de sua identidade profissional lhe exige que esteja feliz no cumprimento de suas atribuições funcionais. Talvez possa-se argumentar que a felicidade não é um método ou qualidade necessária para ser um oficial, mas sim uma integrante do conjunto das características que compõem um oficial. No século IV antes de Cristo, o filósofo grego Aristóteles alegou que a felicidade era algo completo e autossuficiente, o fim visado em cada ação e propósito³. Caso seja aceita essa noção, ser um oficial se torna um método ou meio para uma pessoa ficar satisfeita na profissão militar. Muitos grandes oficiais validam isso. Matthew F. Holland sugere em seu livro *Eisenhower Between the Wars: The Making of a General and Statesman* (“Eisenhower Entre as Guerras: A Criação de um General e do Político”, em tradução livre), que Eisenhower apoiou uma filosofia como essa:

Embora alguns desses atributos possam ser conferidos pelo que Aristóteles chamava fortuna ou sorte, no final, a felicidade de alguém era uma atividade virtuosa da alma. Dwight D. Eisenhower não era apenas um homem de sorte, mas alguém que assumia o dever como o guia de sua vida⁴.

É ingênuo sugerir que todo o corpo de oficiais deva estar feliz o tempo todo. Nossa profissão é exigente e frequentemente repleta de grandes frustrações e perdas. O que eu ofereço aqui é mais uma opinião filosófica em relação à profissão das armas, uma visão que discutimos raramente porque os desafios táticos de nossas tarefas diárias frequentemente nos sobrepujam e esquecemos, ou não conseguimos, considerar o oficialato dessa forma. É importante, entretanto, que lembremos frequentemente como é especial e prazeroso ser um oficial das Forças Armadas.

Ser um oficial é, na prática profissional, ser um líder do Exército.

A respeito do primeiro componente da identidade de um oficial, eu pergunto: “Ser um combatente profissional pode nos trazer que felicidade?” Ser um combatente é seguir um código. Esperamos que os oficiais aprendam esse código desde o início de sua formação. Esse código lhes permite ficar separados moralmente de outros que matam, como assassinos, terroristas, sociopatas e tiranos. Em seu ensaio “The Warriors Code” (“O Código do Guerreiro”, em tradução livre), Shannon French explica a justificativa por esse código:

Ao estabelecer elevados padrões para si mesmos, soldados podem criar um cabo de resgate que irá permitir que saiam do inferno da guerra e se reintegrem à sua sociedade. O código do combatente pode abranger tudo, desde o tratamento a prisioneiros de guerra, à fidelidade aos juramentos e até à etiqueta à mesa, mas seu propósito principal é conceder nobreza à profissão das armas.

Isso permite que os oficiais mantenham tanto seu autorrespeito quanto o respeito daqueles que estão sob sua guarda e comando⁵.

Na prática de sua profissão, o combatente usa o juízo, compaixão, discernimento e a harmonia. Fazer qualquer outra coisa seria desonrar o código. Lutar como um combatente é fazer isso honrosamente, e isso é prazeroso. Basta observar uma Unidade que retorna de uma operação para constatar o prazer demonstrado pelos militares e seus entes queridos. Esses eventos são uma celebração por uma variedade de razões, mas uma delas é a felicidade decorrente do dever cumprido em prol do honroso serviço. Os combatentes que retornam se sentem satisfeitos, felizes porque estão em casa salvos, prazerosos por estarem reunidos com aqueles que amam, prazerosos por ver amigos e familiares e prazerosos por haverem lutado com honra. Combater com honra pode levar a um final prazeroso.

Ao longo de toda a minha carreira, presenciei momentos felizes durante cerimônias de promoção, condecoração e aposentadoria e mesmo em funerais militares. Nossa nação, nossos colegas e nossas famílias celebram nossos combatentes. Aqueles que são parte das comemorações dormem sobre os louros de haver lutado com honra. Servir a seu país com honra é satisfação pessoal e profissional.

Servidores da Nação

Os oficiais das Forças Armadas são servidores da nação. Como muitos outros homens e mulheres em profissões perigosas, frequentemente eles arriscam suas vidas pela segurança e liberdade de outros. A guerra é feia, e lutar é frequentemente custoso e implacável. O espaço de batalha de hoje não é apenas implacável, mas também imprevisível.

Então onde existe o prazer na guerra? Tucídides escreveu: “Ser feliz significa estar livre e estar livre significa sentir-se corajoso”⁶. Essas palavras simples nos lembram de um dos mais importantes princípios básicos da nossa nação. Para buscar a felicidade precisamos estar livres, e a preservação dessa liberdade depende diretamente dos ombros

dos homens e mulheres corajosos que respondem ao chamado de nossa nação para servir. Como oficiais, precisamos fazer com que esse princípio básico seja despertado continuamente naqueles que lideramos. O serviço pode ser difícil, o serviço pode ser solitário, o serviço é, às vezes, brutal e horripilante, e as memórias da guerra podem assombrar todos nós muito depois do término de um conflito, mas comandantes bem intencionados descobrem formas de vincular o sacrifício aos princípios básicos da profissão, de maneira a torná-los significativos e relevantes



Força Aérea dos EUA, Sgt Mike Andriacco

A Major Karla Porch, à esquerda, oficial de operações do Comando de Apoio Regional Norte, conduz uma cerimônia de realistamento para um sargento da Força Aérea, em Qala-i-Jangi, perto de Mazar-e-Sharif, no norte do Afeganistão, 30 Mai 11.

para os seus liderados. A resistência exige espírito e otimismo, mesmo sob condições inóspitas. Os oficiais precisam conduzir sua tropa de forma que fique evidente que eles se preocupam mais com os seus subordinados que consigo próprios.

Para servir à sua nação, conheça suas tropas, porque como o Marechal Omar Bradley disse:



Em frente ao famoso Arc de Triomphe em Paris, o Marechal Dwight D. Eisenhower, à esquerda, Comandante Supremo da Força Expedicionária Aliada, se dirige aos franceses eufóricos. À direita dele estão o Gen Joseph Koenig, Comandante Militar de Paris, e o Gen Omar N. Bradley, Comandante do 12º Grupo de Exército, 17 Ago 44.

“O maior líder do mundo nunca poderá vencer uma campanha a não ser que entenda os homens que deve liderar”⁷.

Os oficiais precisam conhecer suas tropas como conhecem seus próprios filhos. Colin Powell observou:

O dia em que seus soldados pararem de contar seus problemas será o dia em que você parou de liderá-los. Ou eles perderam a confiança de que você possa ajudá-los ou concluíram que você não se importa mais com eles. Em qualquer dos dois casos, sua liderança fracassou⁸.

Servir à sua nação para preservar a liberdade, com abnegado sacrifício por aqueles que você

comanda, *deve* ser inequivocamente prazeroso. Comande com atitude positiva, e ela se transmitirá às suas tropas. Eles irão trabalhar mais arduamente e serão mais eficientes. Ao ver seus homens e mulheres se mostrarem à altura dos desafios exigidos, você poderá, com satisfação, constatar que desempenhou seu papel como servidor da nação. Quando eles sentirem o mesmo prazer do oficial, irão segui-lo incondicionalmente, irão lutar para você, estarão dispostos a morrer por você e pela nação.

Quando alguém se torna oficial, significa juntar-se a uma profissão repleta de história e tradição e cujos integrantes ilustres incluem figuras

como Washington, Grant, Bradley, Marshall, King, Nimitz, Arnold, Hoar, Krulak e outros. Devemos sentir prazer ao vestir o mesmo uniforme usado por muitos desses grandes heróis estadunidenses? Sem dúvidas!

Contudo, isso nem sempre é o caso. O Coronel da Reserva remunerada Don Snider sugere que ser integrante da carreira militar exige um auto-conceito de “eu” compartilhado. Essa identidade compartilhada foi criticada por ser alinhada incorretamente com o significado verdadeiro de ser um oficial:

Os oficiais do Exército se sentem diminuídos em seu potencial de satisfação e inspiração individual devido ao conceito de “eu” mal concebido, que contribui diretamente para o descontentamento de oficiais subalternos, para a falta de capitães e a utilização errada dos tenentes⁹.

Ter um conceito de “eu” comum implica que integrantes da profissão compartilhem os mesmos valores, crenças e normas e ajam de forma consistente com eles. Isso é, de fato, a ética profissional militar, e é essencial que oficiais adotem-na para liderar, combater e vencer exitosamente. Igualmente importante, como Snider sugere, a ética profissional militar apresenta possibilidades ilimitadas para melhorar a inspiração e a satisfação (prazer) dos oficiais. Benjamin Franklin acreditava em tal ética:

Seja estudioso de sua profissão, e você terá conhecimento. Seja investidor e econômico, e você será rico. Seja sóbrio e abastémio, e você viverá saudável. Seja virtuoso em geral, e você será *feliz*. No mínimo você terá, por meio de tal conduta, a melhor chance para obter esses resultados¹⁰.

As palavras de Franklin são coerentes com a ética profissional militar de hoje, que alinha espírito com comportamento, intenção com ação, aprendizado com legados e persistência intransigente entre o pensamento e a realização. Lembre-se do juramento durante a comissão. Você jurou fidelidade para apoiar e defender os princípios duradouros da liberdade, respeito e honra da Constituição. Por meio desse serviço

honroso como integrante da profissão das armas, você *pode e irá* encontrar prazer e felicidade incríveis.

O componente final da identidade de um oficial é possuir caráter. A meu ver, o caráter é o combustível que propulsiona o motor da crença; crença em si próprio, crença na missão e crença naqueles que lideramos. Os soldados, marinheiros, aviadores e fuzileiros navais não irão morrer por seu país a não ser que eles acreditem na sua causa. Você deve representar essa causa em todos de seus pensamentos, palavras e ações. O grande político estadunidense Henry Clay disse: “De todas as características que pertencem aos homens honrados, nenhuma é tão altamente valorizada como o caráter”¹¹.

Líderes de Caráter

O caráter de um oficial é admirado e contagioso. O caráter precisa ser sincero e deve-se desenvolvê-lo continuamente por todo o transcurso da vida. Embora permaneça um termo grandioso e mal definido, que tem significados diferentes para pessoas diferentes, caráter é simplesmente a soma final das virtudes de uma pessoa — honestidade, compaixão, prudência e coragem. A chave para desenvolver o caráter é identificar aquelas virtudes que precisamos melhorar e depois praticar equilibrando-as. Pode-se ser excessivamente prudente, ter falta de coragem ou ter deficiências, o que significa que essas virtudes se tornaram vícios. Para desenvolver o caráter, o oficial precisa estar continuamente consciente de seus vícios e trabalhar arduamente para corrigi-los.

Os oficiais são, também, responsáveis pelo desenvolvimento do atributo caráter em seus subordinados. Os hábitos pessoais virtuosos e um enfoque constante no desenvolvimento do caráter resultam no prazer de ser oficial. O caráter é a fonte de realizações, o resultado de acreditar em si próprio e em seu pessoal. Há pouca coisa mais prazerosa para um oficial do que ver um de seus soldados demonstrando coragem no combate, compaixão na perda, honestidade quando inquirido, moralidade quando for necessário matar, humildade quando reconhecido ou perseverança quando fatigado. O caráter possibilita que um

oficial tenha prazer em ver seus subordinados prosperarem na paz, vencerem na guerra e brilharem na vida sem precisar ouvir um “muito obrigado”.

Aqueles que servem, como nós servimos, e contra quem lutamos, sempre mudam, mesmo assim muitos aspectos da profissão de oficial são eternos. A profissão das armas é uma orgulhosa e honrosa atividade que exige dedicação, abnegação e sacrifício de todos seus integrantes e suas famílias. Por um momento, apenas por um momento, pondere e depois compartilhe o prazer que você sentiu ao se tornar um oficial. Fazer isso seria saudável para você, inspirativo para outros e bom para a profissão.

Recentemente, comecei a lecionar em West Point e me encontrei, por acaso, com uma antiga ex-aluna. Ela era aspirante a oficial da Academia Naval e estava cursando o semestre de outono na Academia Militar dos EUA. Ela parecia muito emocionada quando eu a vi e, depois de um breve “oi”, ela me disse que, finalmente, havia entendido o que eu tinha dito quando mencionei em uma aula há dois anos, que a razão de haver permanecido

na Marinha por 30 anos, foi porque ser um oficial me trouxe muita felicidade e nunca parou de ser divertido. Eu tinha ensinado aos *plebes* (estudantes de primeiro ano) que o prazer verdadeiro de um oficial é ver a transformação daqueles que você comanda. Mencionei que os oficiais se sentem verdadeiramente satisfeitos quando veem seus subordinados crescerem como pessoas, lutarem como uma equipe, completarem a missão e prosperarem em suas vidas.

Minha ex-estudante tinha acabado de cumprir o verão como integrante de uma equipe que treinava novos *plebes* na Academia Naval. Ela sorriu de alegria quando descreveu o prazer que sentiu olhando aqueles jovens homens e mulheres patrióticos crescendo diante de seus olhos, e como ela os ajudou a iniciar seus primeiros corajosos passos na longa marcha até a formatura. Eu lhe disse que sua carreira como oficial continuaria a lhe trazer grandes gratificações e felicidade. Quando ela ia se retirando, parou, virou e disse: “Muito obrigado, senhor!” Nada poderia ter me deixado mais feliz. **MR**

REFERÊNCIAS

1. CLANCY, Tom e FRANKS, Frederick. *Into the Storm* (New York: Berkley Publishing, 2007), p. 542.
2. BRADY, Chris e WOODWARD, Orin. *Launching a Leadership Revolution: Mastering the Five Levels of Influence* (New York: Hachette Book Group, 2005), p. 49.
3. BEAUCHAMP, Tom. *Philosophical Ethics* (New York: McGraw-Hill, 1991), p. 220.
4. HOLLAND, Matthew. *Eisenhower Between the Wars: The Making of a General and Statesman* (Westport, CT: Praeger Publishers, 2001) p. 50.
5. FRENCH, Shannon. “The Warrior’s Code”, *Air University*, 2001, 13 Sep. 2011, disponível em: <<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/jscope/french.htm>>.
6. *Respectfully Quoted: A Dictionary of Quotations Requested from the Congressional Research Service*, Washington, D.C.: Library of Congress, 1989; Bartleby.com, 2003, 10 Nov. 2011, disponível em: <www.bartleby.com/73/>.
7. Department of the Army, “Leadership Statements and Quotes”, (Washington, DC: 1985), p. 2.
8. “Colin Powell”, 1-Famous-Quotes.com, Gledhill Enterprises, 15 Sep. 2011, disponível em: <<http://www.1-famous-quotes.com/quote/41167>>.
9. SNIDER, Don M. “Officership: The Professional Practice”, *Military Review*, (January-February 2003): p. 3.
10. “Benjamin Franklin”, Gledhill Enterprises, de 1-Famous-Quotes.com, disponível em: <<http://www.1-famous-quotes.com/quote/42555>>, acesso em: 16 set. 2011).
11. Henry Clay (n.d.), from *FinestQuotes.com* Web site: <http://www.finestquotes.com/author_quotes-author-Henry-Clay-page-0.htm>, acesso em; 16 set. 2011.

A Liderança de Eisenhower

Stephen E. Ambrose

© 1990 Stephen E. Ambrose

Este artigo foi originalmente publicado na edição June 1990, da revista Parameters.

O ANO DO CENTENÁRIO de nascimento (14 Out 1890) de Dwight David Eisenhower [forneceu] uma ocasião oportuna para analisar e avaliar sua liderança como general. Ike [seu apelido] foi nomeado para um posto de comando um pouco tarde em sua carreira. Embora tenha se formado em West Point em 1915, até 1942 havia comandado apenas uma guarnição de adestramento localizada no interior do território continental dos Estados Unidos da América (EUA), por menos de um ano, em 1918. Quando chegou à frente de operações na Tunísia para acompanhar as ações como Comandante do Quartel-General da Força Aliada, em Dez 42, ele nunca havia escutado um tiro disparado em combate.

Mesmo assim, em 8 de novembro de 1942, Eisenhower deu início à primeira ofensiva aliada da guerra — a Operação *Tocha*, uma ação extremamente complexa. Suas forças, britânica e estadunidense, terrestre, marítima e aérea, atacaram três pontos amplamente separados — Casablanca, Argel e Orã — contra uma força neutra, o Exército Colonial francês, sem uma declaração de guerra. A força de ataque de Casablanca, liderada por George S. Patton Jr., fez seu carregamento de combate em navios, atravessando o Atlântico partindo do Estado da Virgínia. As forças estadunidenses e britânicas que

partiram da Grã-Bretanha para atacar Argel e Orã deviam navegar pelo Estreito de Gibraltar. O que os franceses fariam, ninguém sabia. Eisenhower esperava persuadi-los, por meio da diplomacia em vez da força das armas, a juntar-se à causa Aliada ao invés de resistir.

Em resumo, Eisenhower, em sua primeira experiência de combate e de comando, enfrentou problemas extremamente sérios, tanto políticos quanto militares. Seu estado-maior estava tão tenso quanto ele próprio e buscava nele a liderança. Contudo, liderança era um assunto ao qual ele havia se dedicado por décadas. Para ele, não era uma arte, mas uma habilidade a ser aprendida. “A única qualidade que pode ser desenvolvida pela reflexão e pela prática é a liderança de homens”, ele escreveu ao seu filho John, aluno em West Point¹. Aqui chegara a sua chance de mostrar que ele a tinha desenvolvido.

Durante as ações no Norte da África, Eisenhower não apenas exerceu a liderança, mas também aprendeu novas lições. Foi “durante as horas ansiosas” em Gibraltar, ele escreveria mais tarde em um rascunho da introdução de suas memórias, que ao final decidiu descartar, “que percebi pela primeira vez a que nível inexorável e inevitável a força e a tensão esgotam a persistência, o juízo e a confiança do comandante. A pressão torna-se mais aguda devido ao dever do estado-maior de apresentar continuamente ao comandante o pior lado de uma eventualidade”. Nessa situação, Eisenhower percebera que o comandante tinha

O Professor Stephen E. Ambrose foi titular do Departamento de História na University of New Orleans e Professor Visitante de História Militar no US Army Military History Institute. Possuía os títulos de bacharel pela University of Wisconsin, mestre pela Louisiana State University e doutorado em

História pela University of Wisconsin. Seus 15 livros incluem cinco sobre o próprio Eisenhower. Faleceu em 13 Out 2002.



NARA

Generais norte-americanos: sentados, da esquerda para a direita, identificamos William H. Simpson, George S. Patton Jr., Carl Spaatz, Dwight D. Eisenhower, Omar Bradley, Courtney H. Hodges e Leonard T. Gerow; de pé, Ralph F. Stearley, Hoyt S. Vandenberg, Walter Bedell Smith, Otto P. Weyland e Richard E. Nugent. Califórnia, 1945.

de “preservar o otimismo em si próprio e em seu desempenho. Sem confiança, entusiasmo e otimismo no comando, a vitória é raramente conquistada”.

Eisenhower também percebeu que “otimismo e pessimismo são contagiantes e se espalham mais rapidamente da cabeça para baixo do que em qualquer outra direção”. Ele identificou duas vantagens adicionais resultantes de uma atitude alegre e confiante por parte do comandante: primeiro, esse “hábito minimiza as possibilidades de o próprio indivíduo sentir-se abatido moralmente”. Segundo:

[ele] tem um efeito extraordinário sobre todos com quem você entra em contato. Com essa compreensão clara, decidi firmemente que meus gestos e discursos em público sempre refletiriam a vibrante certeza da vitória — que qualquer pessimismo e desânimo que talvez eu sentisse seriam reservados para o meu travesseiro. Adotei como política circular pela força inteira, até o limite máximo imposto pelas minhas limitações físicas. Fiz o melhor possível para saudar a todos, do general ao soldado, com um sorriso, uma tapinha nas

costas e um sincero interesse pelos seus problemas².

Inicialmente, Eisenhower parecia ser melhor diplomata que soldado. As negociações com o Almirante Jean Darlan, Comandante em Chefe das Forças Armadas francesas na África, levaram rapidamente ao fim da resistência francesa. Embora o acordo estivesse sujeito a severas críticas, especialmente por parte dos liberais nos Estados Unidos e no Reino Unido devido às políticas fascistas adotadas por Darlan, tal iniciativa acabou liberando o deslocamento das forças de Ike para o leste, visando a combater os alemães na Tunísia. Contudo, a determinação e a vontade de

Eisenhower de assumir riscos na frente política contrastaram nitidamente com sua indecisão e cautela na frente militar. Ele não conseguiu impulsionar suas tropas e os alemães solidificaram seu controle na Tunísia; o resultado foi uma campanha paralisada. Em fevereiro, o Marechal Erwin Rommel contra-atacou na passagem de Kasserine; as Forças estadunidenses fracamente comandadas sofreram uma derrota humilhante. Mais tarde, Eisenhower assumiu a culpa pela derrota por não ter sido austero o suficiente na destituição dos comandantes incompetentes, especialmente de Lloyd Fredendall, o Comandante do II Corpo.

Ike aprendera com seus erros. Kasserine, disse ele ao Chefe de Estado-Maior George C. Marshall, escondia uma bênção, porque as tropas estadunidenses ganharam com a experiência. Os homens, ele relatou, “agora estão com raiva e prontos para combater. Todo o nosso efetivo aprendeu que isso não é um jogo para crianças e está pronto e ávido para começar a trabalhar”³. Ele convocou Patton, que estava em Casablanca, para assumir o comando na Tunísia e lhe disse (com conselhos que talvez fossem autodirigidos): “Você não deve manter, nem por um momento, qualquer homem

em uma posição de responsabilidade caso venha a duvidar de sua capacidade para cumprir a missão. Isso frequentemente exigirá mais coragem do que qualquer outra coisa que você terá de fazer, mas espero que saiba ser inflexível ao enfrentar situações como essa”⁴. Para um velho amigo, Leonard Gerow, na época treinando uma divisão de infantaria na Escócia, Ike ampliou o tema: “Os oficiais que fracassam precisam ser extirpados sem piedade. As considerações de amizade, família, bondade e boa personalidade não têm nada a ver com o problema. É preciso ser implacável”. Ele alertou Gerow para livrar-se dos “preguiçosos, indolentes, indiferentes e acomodados”, mesmo que ele tivesse de passar o resto da vida escrevendo justificativas para explicar suas ações⁵.

Em síntese, o Norte da África endureceu Eisenhower. Contudo, ainda havia muito para aprender. Depois da vitória no Norte da África, ele se lançou à invasão da Sicília (Julho de 1943). A decisão de invadir a Sicília mostrou a cautela estratégica dos Aliados, e de Eisenhower. A Sicília estava defendida por tropas italianas de qualidade duvidosa e contava com apenas duas Divisões alemãs. Estava afastada de Roma, e muito além do



NARA

Hitler aceita a ovação do Reichstag após anunciar a aquisição ‘pacífica’ da Áustria. Isso tornou possível a anexação dos Sudetos, região no norte da República Tcheca, habitada principalmente por pessoas de fala alemã. Berlim, Mar 1938.

coração da Alemanha. Ele permitiu que Bernard L. Montgomery, Comandante das Forças britânicas, e Patton conduzissem campanhas prudentes, avançando lentamente e evitando capturar muitos combatentes alemães. Em setembro, ele lançou

mais um ataque anfíbio, em terra continental italiana, em Salerno, mais uma vez uma decisão estratégica cautelosa, já que Salerno localiza-se bem ao sul de Roma. Ele cancelou, no último minuto, uma operação aeroterrestre planejada para capturar Roma, concluindo que o risco era alto demais. O resultado foi mais uma paralisação; as tropas aliadas não chegariam a Roma nos próximos nove meses.

O ano de 1943 foi caracterizado por grandes ganhos no mapa. As forças sob o comando de Eisenhower tinham conquistado Marrocos, Argélia, Tunísia, Sicília e o sul da Itália. Os ganhos estratégicos, contudo, foram mínimos, na melhor das avaliações. A Alemanha não tinha perdido qualquer território essencial para sua defesa. Ela não fora pressionada a reduzir suas forças na França nem na Rússia. Como um todo, as campanhas de Eisenhower de novembro de 1942 a dezembro de 1943 devem ser consideradas um fracasso estratégico.

Por outro lado, não podemos responsabilizá-lo sozinho, de modo algum, por aquele cenário. No verão de 1942, ele alertou seus chefes políticos sobre as consequências da rejeição à Operação *Roundup*, proposta de invasão da França, em favor da *Tocha*, a invasão do Norte da África. Mesmo assim, uma parte da responsabilidade por aquele cenário coube a Eisenhower. A cautela excessiva com que iniciou a campanha; sua negativa em correr riscos para chegar a Túnis antes dos alemães; sua recusa de arriscar em investir rapidamente tropas na Sardenha; sua oposição a destituir Fredendall; sua recusa em agir decisivamente na batalha da Sicília; e a perda da oportunidade de conquistar Roma com a 82ª Aeroterrestre — tudo isso contribuiu para a situação desfavorável deixada para trás na Itália. Os exércitos aliados estavam bem ao sul de Roma quando o inverno se estabeleceu, com pouca esperança de qualquer avanço rápido. Os Aliados gastaram muitos recursos, mas os ganhos foram poucos.

No lado político, o legado da campanha até então era de desconfiança profunda nos norte-americanos e britânicos por parte dos franceses e russos. Ambos queriam uma segunda frente no

norooeste da França e também suspeitavam profundamente do acordo com Darlan. Em resumo, a àquela altura, a campanha trouxera mínima recompensa militar e causara um desconforto diplomático.

O ano de 1943, no entanto, havia deixado pelo menos um ganho evidente para os Aliados. As operações forneceram ao alto-comando em geral, e em particular a Eisenhower, bem como às suas tropas, a necessária experiência para o prolongamento das ações. Além disso, Eisenhower aprendera com quais de seus subordinados ele poderia aguentar o peso do combate. Se não fosse pela Operação *Tocha*, se *Roundup* tivesse sido lançada em 1943 em vez da *Overlord* em 1944, os Aliados teriam desembarcado com um Eisenhower inseguro, no comando de tropas inexperientes, lideradas por Lloyd Fredendall. A ideia de Fredendall no comando na Praia de Omaha é, por si só, o suficiente para justificar a campanha mediterrânea.

Durante sua primeira experiência de combate, Eisenhower sentira-se inseguro de si mesmo, hesitante, frequentemente deprimido, irritável, sujeito a tomar decisões rápidas com informações insuficientes, defensivo tanto em seu estado de ânimo quanto em suas táticas. No decorrer da guerra, porém, ele aprendera como era essencial estar sempre alegre e otimista na presença dos subordinados, como a cautela poderia ser custosa em combate e com quem ele poderia contar nos momentos críticos.

Durante a campanha no mediterrâneo, Eisenhower e sua equipe já haviam melhorado radicalmente. Quando se preparavam para o clímax da guerra, a invasão da França, já eram imensamente superiores à equipe que invadira o Norte da África em novembro de 1942. A esse respeito, a compensação pela Operação *Tocha* valia o preço.

O papel de Eisenhower na invasão da França é tão bem conhecido que é necessária só uma referência muito breve neste artigo. De fato, pode ser dito que sua posição na história estava determinada quando a noite chegou às praias da Normandia, no dia 6 de junho de

1944. Centenas de milhares, de fato milhões, de homens e mulheres contribuíram para o sucesso da Operação *Overlord*, e 200.000 soldados, marinheiros e aviadores participaram diretamente do Dia D. No entanto, a operação sempre será vinculada a um nome: Dwight Eisenhower. Desde o início até seu término, a Operação *Overlord* marcada com seu carimbo pessoal. Ele foi a figura central na preparação, planejamento, treinamento, dissimulação, organização e execução da maior invasão da história. No momento decisivo, ele foi o comandante que ordenou que a força aeroterrestre norte-americana realizasse a missão planejada, apesar das previsões de última hora de seu Comandante Aéreo, Trafford Leigh-Mallory, de que as 82ª e 101ª Divisões Aeroterrestres iriam sofrer baixas de até 70% e ficariam incapazes de cumprir



Avançando pela aldeia de Prato, na Itália, soldados do 370º Regimento de Infantaria marcham, 09 Abr 1945.

as tarefas a elas designadas. Eisenhower era o general que, isoladamente, avaliava todos os fatores à luz das condições meteorológicas adversas, considerava todas as alternativas,



NARA

O soldado Paul Oglesby, 30º Batalhão de Infantaria, de pé em reverência às ruínas do altar de uma igreja católica em Acerno, Itália, 23 Set 43.

ouvia as opiniões de seus subordinados seniores (divididos bem no centro) e tomou a decisão que só ele poderia tomar.

Durante a campanha que sucedeu ao Dia D, o maior problema de Eisenhower, às vezes, parecia ser mais o Marechal britânico Montgomery e menos os alemães. A hesitação de Monty [o apelido de Montgomery] antes de Caen, por todo o mês de junho e na maior parte de julho de 1944, enfureceu o estado-maior de Ike e os generais norte-americanos presentes no teatro de operações. O fracasso de Monty em fechar a brecha no bolso de Falaise em agosto quase fez com que Patton se virasse contra os britânicos e, como ele disse, “os empurrasse ao mar para mais um Dunkirk”. Patton e seu superior imediato, General Omar Bradley, culpavam Ike tanto quanto Monty, pois, para eles, Eisenhower deveria ter destituído Montgomery ou tê-lo forçado a atacar.

O descontentamento deles cresceu no outono, quando Monty não conseguiu conquistar o porto de Antuérpia nem mobilizar suas forças para também conquistar Arnhem. Montgomery, mais tarde, piorou a situação ao exigir ser nomeado o único comandante terrestre (significando que ele estaria no comando das operações estadunidenses como o superior de Bradley) e que o 21º Grupo de Exército britânico fosse abastecido com todos os aprovisionamentos vindouros para uma única investida contra Berlim. Por outro lado, Patton havia solicitado a Ike que estacionasse Monty onde estava, autorizasse todos os suprimentos ao 3º Exército dos EUA e deixasse que essa força lançasse uma investida única ao sul das Ardenas para chegar a Berlim.

Eisenhower insistiu em avançar tanto pelo sul quanto pelo norte das Ardenas, com os britânicos e estadunidenses mais ou menos mantendo o mesmo passo, a assim chamada estratégia da frente ampla. Todos os seus comandantes subordinados, Bradley, Montgomery e Patton, foram contrariados. Cada um

desses generais alegava que Ike era uma pessoa muito condescendente, um comandante que temia tomar decisões difíceis. Alegavam que Ike concordava sempre com o último homem com quem falava, aceitava o plano dele, para depois mudar de opinião quando falava com o próximo.

Foram alegações muito sérias, mas um pouco fora da realidade. Montgomery tendia a ouvir o que queria ouvir, ler o que queria ler; Eisenhower procurava buscar palavras e frases que apaziguassem. Havia, conseqüentemente, uma falta de entendimento contínuo entre os dois. Não obstante, Eisenhower nunca abriu mão de dois pontos principais — comando e investida única —, não em agosto e setembro de 1944, nem de novo entre os meses de janeiro a março de 1945. Ele assumiu e manteve o controle do combate terrestre como disse que faria. E nunca vacilou sobre a questão da larga frente, quando lhe foram apresentados



NARA

Obuseiros americanos bombardeiam as Forças alemãs em retirada, perto de Carentan, na França, 11 Jul 44.

os planos do Supremo Quartel-General da Força Expedicionária Aliada (SHAEF, na sigla em inglês) para um avanço em duas frentes para a conquista da Alemanha.

De fato, Ike havia vacilado em alguns pontos relevantes, principalmente quanto à importância de Arnhem e Antuérpia e ao significado da palavra prioridade. No entanto, ele nunca dissera algo a Montgomery que um homem razoável pudesse ter interpretado como uma promessa de que Patton seria estacionado em Paris e que o 21º Grupo de Exército seria lançado para a conquista de Berlim. Tampouco deu motivos que levassem Patton a acreditar que seria lançado para conquistar Berlim sozinho. Ele sempre insistiu em invadir a Alemanha tanto pelo norte quanto pelo sul das Ardenas.

Eisenhower tinha várias razões. Sua análise sobre o moral alemão e a geografia local teve significativa influência na sua decisão. Mesmo depois de os Aliados penetrarem o West Wall (“Muro Oeste”), um grande obstáculo permaneceria entre eles e as terras centrais da Alemanha: o rio Reno. Uma única investida, especialmente além do Reno, estaria sujeita a contra-ataques pelos flancos. Eisenhower acreditava que os contra-ataques poderiam ser suficientemente fortes para cortar os eixos de suprimento e depois destruir os Exércitos aliados na vanguarda. Com a capacidade portuária dos Aliados limitada, eles não poderiam avançar suprimentos adequados para apoiar um Exército além do Reno. A cada quilômetro que as tropas avançadas se afastavam dos portos da Normandia, aumentavam as dificuldades de suprimento. Os

campos de aviação avançados, por exemplo, tinham de ser construídos para proporcionar cobertura aérea às tropas da vanguarda. Contudo, para construí-los era necessário deslocar engenheiros e material de construção para a frente, à custa de armas e gasolina. Um comandante de engenharia envolvido no planejamento enfatizou que se Patton tivesse atravessado o Reno em setembro, ele teria feito isso sem qualquer apoio logístico ou aéreo. “Uma boa força-tarefa de *Panzerfaust*, manobrada pela Juventude Hitlerista, poderia eliminá-lo antes que chegasse a Kassel”⁶. Quanto ao 21º Grupo de Exército, seu próprio chefe de estado-maior, Freddie de Guingand, manifestou que quando (e se) ele chegasse ao Reno, o material para construção de pontes teria de ser transportado para a frente à custa de outros suprimentos. Assim como Eisenhower, Wilfred de Guingand (Chefe do Estado-Maior de Montgomery) duvidava que haveria uma queda brusca do moral alemão; ele previa que o inimigo combateria até o fim.

E foi dessa forma, logicamente, que os alemães agiram, levando a necessidade de esforços combinados de 160 Divisões russas, toda a Força Expedicionária Aliada, uma ofensiva italiana e mais oito meses de massivos ataques aéreos para forçar a capitulação alemã. Depois da guerra, de Guingand observou, um pouco secamente, que ele tinha dúvidas de que Montgomery pudesse ter alcançado o mesmo resultado apenas com o 21º Grupo de Exército. “A minha conclusão, é, portanto”, de Guingand escreveu, “que Eisenhower tinha razão”⁷.

Os fatores políticos e de personalidade na decisão de Eisenhower são óbvios. Patton puxava em uma direção, Montgomery na outra — os dois de forma insistente, cada um de acordo com o seu próprio espírito militar, cada um acostumado a conseguir o que queria. Atrás deles estavam públicos aduladores, que fizeram com que Patton e Montgomery virassem símbolos da destreza militar de suas respectivas nações. Pelo ponto de vista de Eisenhower, conceder a um ou ao outro tal honra teria repercussões sérias, não apenas nos gritos impacientes da imprensa e do público da nação deixada para trás, mas na própria estrutura

da Aliança. Eisenhower temia que ela, a aliança, não pudesse sobreviver ao tumulto resultante. Era por demais arriscado, especialmente em uma operação tão arrojada. Mas ele nunca considerou correr esse risco.

Montgomery e Patton não demonstravam consideração alguma quando pressionavam Eisenhower argumentando por seus respectivos planos, mas as preocupações de Eisenhower não eram responsabilidades deles. Montgomery queria um término rápido da guerra, e que isso fosse realizado pelos britânicos, o que significava liderar a investida para Berlim pessoalmente. Patton faria qualquer coisa para conseguir isso antes dele. Se Eisenhower estivesse na posição deles, quase com certeza teria raciocinado da mesma forma, pois queria que seus subordinados fossem agressivos e confiassem neles mesmos e em suas tropas.

O grande ponto fraco de Eisenhower nessa situação não foi haver vacilado sobre a questão da larga frente, mas desejar por demais ser estimado e demasiadamente interessado em manter todos satisfeitos. Devido a essas características, ele não terminava uma reunião até que pelo menos um acordo verbal fosse estabelecido. Assim, ele parecia estar sempre mudando, “inclinando-se primeiro em uma direção, depois em outra”, conforme as opiniões e vontades do último homem com quem ele falara. Eisenhower, conforme descrito pelo Marechal britânico Alan Brook, parecia ser “um mediador, equilibrando as exigências de aliados e subordinados concorrentes em vez de impor-se fazendo uma escolha decisiva”⁸. Todos que despachavam com ele saíam da reunião acreditando que Eisenhower concordara com eles, apenas descobrindo mais tarde que não era bem assim. Por isso, Montgomery, Bradley e Patton registraram críticas a Eisenhower em seus diários, cartas e conversas (Bradley menos que os outros).

O verdadeiro preço que Eisenhower teve de pagar pelo desejo de ser bem estimado por seus comandados não foi, contudo, o ressentimento de Montgomery e Patton contra ele. Em vez disso, o preço foi pago no campo de batalha. Com sua tentativa de agradar Montgomery e Patton, Eisenhower concedeu a eles grande

liberdade de movimento tático, chegando ao ponto de permitir que eles escolhessem seus próprios objetivos. Isso acabou gerando um dos grandes erros da guerra: não conquistar e abrir Antuérpia rapidamente, a única verdadeira chance que os Aliados tinham para pôr fim à guerra em 1944. O homem responsável por esse insucesso foi Eisenhower.

Durante novembro e parte de dezembro de 1944 os exércitos de Ike continuaram a martelar os alemães, por toda a frente, desde a fronteira suíça até o Mar do Norte. Em 16 de dezembro os alemães lançaram uma contraofensiva completamente inesperada e surpreendentemente forte nas Ardenas. Os alemães conseguiram obter uma vantagem de oito para um em infantes e de quatro para um em blindados. A Batalha das Ardenas significara, até então, a maior que o Exército dos EUA havia combatido em toda a sua história, e a mais custosa, com mais de 40.000 baixas em um mês.

Eisenhower aceitou a culpa pela surpresa, acertadamente, já que não previra corretamente as ações do inimigo. Ele não conseguiu ver que Hitler se arriscaria desesperadamente, e foi ele, Eisenhower, o responsável pela debilidade da linha estadunidense nas Ardenas, porque havia insistido em manter uma ofensiva geral.

Apesar de seus erros, Ike foi o primeiro a compreender a importância da ação alemã (Bradley a considerou um ataque desorganizado; Eisenhower insistiu que era uma contraofensiva). Ike foi o primeiro a reajustar-se à nova situação e a perceber que Hitler oferecera uma grande oportunidade ao avançar seus exércitos para fora do abrigo do West Wall, embora a surpresa e as perdas iniciais dos Aliados tivessem sido dolorosas. Durante a manhã de 17 de dezembro, algumas horas após o início do ataque alemão, Ike escreveu ao Departamento de Guerra: “Se as coisas saírem bem deveremos não apenas parar a investida, mas também tirar proveito dela”⁹. Foi Ike que definiu Bastogne como o ponto crítico, insistindo em manter a cidade belga. Foi Ike que, contrariando os desejos iniciais de Patton, ordenou que o 3º Exército interrompesse sua ofensiva no leste e atacasse para o norte,

objetivando aliviar a pressão sobre a 101ª Divisão Aeroterrestre em Bastogne. Foi também Ike que decidiu por em ação o contra-ataque planejado para destruir os exércitos de *panzers* alemães nas Ardenas, não apenas contê-los. Em todos esses eventos, comprovou-se que ele estava certo.

Em janeiro e fevereiro de 1945, Ike insistiu em atacar ao longo de toda a linha. Ele queria destruir o máximo possível do exército alemão a oeste do rio Reno. Monty — mais uma vez — e também Patton — queriam, cada um, que o outro ficasse parado onde estava, para permitir uma única investida. Eisenhower se recusou. Ele acreditava justamente que atacar os alemães a oeste do Reno seria bem mais fácil do que enfrentá-los a leste dele, e, contanto que Hitler estivesse disposto a combater naquela posição, Ike tiraria proveito da oportunidade.

Em março, houve um grande golpe de sorte quando os aliados capturaram intata a ponte de Ludendorf, em Remagen. O plano inicial previa atravessar o Reno ao norte e ao sul de Remagen, mas Ike decidiu de imediato fazer uma grande travessia no centro, empregando o 1º Exército dos EUA. Ele conseguiu fazer isso porque seus exércitos tinham atingido o Reno em toda a sua extensão, o que lhe proporcionou mais flexibilidade. Provou ser a decisão certa — as tropas estadunidenses transpuseram a ponte e rapidamente cercaram os exércitos alemães ao norte. Em semanas, as forças aliadas estavam ocupando a Alemanha.

Em 7 de Maio de 1945, no quartel-general do SHAEF em Reims, na França, os alemães assinaram a rendição incondicional. Depois da rendição, ocorrida às 02:30 horas, Eisenhower abriu uma garrafa de champanha para comemorar. A bebida estava sem gás. Ike, igualmente, estava muito cansado. Em vez de comemorar, ele foi repousar.

Apesar da falta de efervescência de Eisenhower nas primeiras horas daquela manhã, é justo que, hoje, levantemos nossas taças para reconhecer seus feitos e os motivos que teve para comemorar. O problema é que se busca em vão por elogios e reconhecimento às realizações de Dwight D. Eisenhower na Segunda Guerra Mundial. Como é que alguém pode comentar satisfatoriamente sobre

o que ele passou, sobre o que contribuiu para a vitória final, sobre sua posição na história militar?

Felizmente, George C. Marshall, depois do próprio Eisenhower o maior responsável pelos sucessos de Ike, falou em nome da nação e de seus aliados, bem como do Exército, quando respondeu à última mensagem em tempos de guerra de Eisenhower. “Você cumpriu sua missão com a maior vitória da história da guerra”, disse Marshall no início de seu texto. “Comandou com êxito extraordinário a força militar mais poderosa já reunida em todos os tempos. Enfrentou e solucionou com sucesso todos os problemas concebíveis ligados aos variados interesses nacionais e aos complexos problemas políticos internacionais sem precedentes”. Eisenhower, disse Marshall, triunfara sobre problemas logísticos e obstáculos militares inconcebíveis. “Por tudo isso, desde o dia de nossa chegada à Inglaterra há três anos, sempre agiu com desprendimento, sempre foi correto e tolerante em seus julgamentos e, no todo, admirável na coragem e sabedoria de suas decisões militares”.

“Você fez história, grande história para o bem da humanidade, e você tem representado tudo



NARA

O General Bernard L. Montgomery observa seus blindados durante contra-ataque britânico no Norte da África, Nov 1942.

o que esperamos e admiramos em um oficial do Exército dos Estados Unidos. Essas são minhas homenagens e meu agradecimento pessoal”¹⁰. Foi o melhor elogio possível, da melhor fonte possível. Foi merecido.

Eisenhower mereceu o referido elogio claramente pelo comprometimento total de seu tempo, energia e emoção, como também por sua inteligência, talento e liderança. Também esteve com a sorte ao seu lado — com suas designações, assistentes, subordinados e superiores, com seus oponentes, com as condições meteorológicas no Dia D. De fato, recebeu tantas e boas oportunidades que “a sorte de Eisenhower” chegou a ser um provérbio. Um dos atributos da liderança de Eisenhower foi sua atenção aos detalhes, complementado com seu conhecimento intuitivo centrado em *qual* detalhe deveria prestar atenção. Sua decisão sobre as condições meteorológicas no Dia D, por exemplo, não pode ser atribuída apenas à sorte. Por um mês, antes de 6 de Junho, ele reservou 15 minutos a cada dia de sua ocupada agenda para despachar com o Capitão de Grupo Stagg, seu meteorologista. Escutava a previsão de Stagg para os próximos dias, depois perguntava a ele em que embasava sua opinião. Ele queria captar conhecimento com Stagg, para poder ser capaz de fazer sua própria avaliação quando chegasse a hora.

Como soldado, a característica principal de Eisenhower era sua flexibilidade. Ele dizia com frequência que planos são essenciais durante a preparação para o combate, mas uma vez iniciada a batalha, os planos são inúteis. Em nenhuma ocasião essa característica pareceu mais clara ou efetiva que em sua reação à conquista da ponte em Remagen.

Eisenhower era extraordinário na arte de saltar mentalmente sobre a linha de frente para ler a mente do inimigo. Apenas ele entendeu, em setembro de 1944, que os alemães iriam lutar bravamente, até não restarem mais munições, da mesma forma que entendeu, em 17 de dezembro, que os alemães estavam lançando uma contraofensiva nas Ardenas, não apenas um contra-ataque.

No Mediterrâneo, no exercício de seu comando, foi excessivamente cauteloso, mas, na campanha no noroeste da Europa, exibiu a ousadia e a vontade de assumir riscos. O melhor exemplo foi sua decisão

de prosseguir com o lançamento de paraquedistas das 82ª e 101ª Divisões Aeroterrestres, apesar da forte recomendação do Comandante Aéreo, Trafford Leigh-Mallory, para que essa manobra fosse suspensa. Somente por essa decisão, em vista das contribuições indispensáveis dos paraquedistas para o sucesso do Dia D, Eisenhower já havia merecido sua fama.

Ike cometeu erros na Europa, embora menos do que havia cometido no Mediterrâneo. Alguns aconteceram devido a objetivos considerados mais importantes, como, por exemplo, manter uma frente unida entre os aliados britânicos e estadunidenses. Atender às reivindicações de Montgomery significava falhar em conquistar Caen em meados de junho de 1944; significava falhar totalmente em destruir o exército alemão em Falaise em meados de agosto; significava falhar na captura de Antuérpia em meados de setembro. Também foi muito prejudicial para os aliados quando no início de janeiro de 1945, Monte não conseguiu rechaçar os alemães nas Ardenas. Isso ocasionou as perdas mais significativas da guerra para o Exército estadunidense.

Para os críticos de Eisenhower, seu maior erro foi não conquistar Berlim (este autor discorda fortemente dessa opinião). Em uma escala até maior, sem dúvida ele não esteve certo em 1945 ao ter tanta fé (ou esperança) no futuro das relações estadunidense-soviéticas. Ele deveria ter percebido que os assuntos que dividiam os aliados relutantes eram grandes demais para serem superados.

Contudo, como estrategista, a arte mais importante para um comandante, ele teve mais acertos dos que erros. Ele acertou na escolha da Normandia como o local da invasão, acertou ao escolher Bradley em vez de Patton como o Comandante do 1º Exército, acertou quando insistiu em usar bombardeiros contra o sistema ferroviário inimigo, acertou ao insistir no combate em larga frente contra a Alemanha, acertou ao ver as Ardenas como uma oportunidade em vez de um desastre e acertou ao travar a batalha principal a oeste do Reno. Eisenhower esteve no lado da razão nas grandes decisões.

Ele foi o general mais exitoso da maior guerra já travada. **MR**

REFERÊNCIAS

1. Dwight Eisenhower a John Eisenhower, 19 Jun. 1943, Eisenhower Library, Abilene, Kansas.
2. O rascunho do manuscrito de *Crusade in Europe* está no Eisenhower Library.
3. Citado em BLUMENSON, Martin. *Kasserine Pass* (Boston: Houghton Mifflin, 1967), p. 297, 306.
4. Eisenhower a Patton, 6 Mar, 1943, Eisenhower Library.
5. Eisenhower a Gerow, 24 Feb. 1943, Eisenhower Library.
6. Citado em POGUE, Forrest. *The Supreme Command* (Washington, US Dept. of the Army, 1954), p. 249.
7. GUINGAND, Sir Francis de. *Operation Victory* (New York: Scribner's, 1947), p. 329-30.
8. BRYANT, Sir Arthur. *Triumph in the West* (London: Collins, 1959), p. 213.
9. Eisenhower a Marshall, 17 Dec. 1944, Eisenhower Library.
10. Marshall a Eisenhower, 7 May 1945, Eisenhower Library.

Em Busca da Boa Guerra: A Guerra Justa e a *Realpolitik* na Atualidade

Coronel (Reserva) Thomas W. McShane, Exército dos EUA

*Mas o direito é mais precioso do que a paz, e devemos lutar pelo que sempre carregamos no coração — pela democracia [...] pelos direitos e liberdades de pequenas nações, por um domínio universal do direito... que trará a paz e a segurança para todas as nações e finalmente tornará o mundo livre.**

—Presidente Woodrow Wilson, Discurso ao Congresso, 02 Abr 1917

NAS DUAS DÉCADAS desde o término da Guerra Fria, o idealismo tem dominado as relações internacionais¹. Organismos internacionais, como as Nações Unidas (ONU) e a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), e Estados democráticos liberais vêm promovendo ativamente os valores democráticos, os direitos humanos e a estabilidade mundial. O direito internacional tem sido o instrumento de preferência para promover esse programa liberal.

Para esse fim, três linhas de esforço se destacam claramente:

- Uma série de tratados multilaterais para restringir vários meios de combate, isto é, minas terrestres e munições *cluster*.
- Esforços internacionais sob os auspícios das Nações Unidas no sentido de promover a estabilidade e manter a paz, incluindo campanhas militares de coalizões, com o apoio tácito

ou explícito da organização (ex.: Guerra do Golfo, Bósnia, Timor Leste e Kosovo).

- Uma rede de tribunais internacionais concebidos para levar transgressores internacionais à justiça, quando seus Estados não puderem ou não se dispuserem a fazê-lo (ex.: tribunais internacionais para a Iugoslávia, Ruanda, Camboja e Serra Leoa). Em 2002, foi estabelecido o Tribunal Penal Internacional (TPI), que viria a substituir esses outros tribunais *ad hoc*.

Embora esses esforços tenham tido considerável sucesso em alguns aspectos, até os liberais reconhecerão que os resultados são ofuscados pelos custos e consequências imprevistas de seu programa de ação.

Ao mesmo tempo, outros acontecimentos — notadamente a Guerra contra o Terrorismo capitaneada pelos Estados Unidos da América (EUA) — demonstraram que Estados poderosos podem perseguir seus interesses nacionais individualmente, sem a aprovação internacional ou da ONU. Os EUA buscaram a legitimidade internacional para suas ações no Afeganistão e no Iraque e aceitaram de bom grado o apoio da coalizão, mas não hesitaram em agir por conta própria quando necessário. A soberania continua sendo uma força poderosa e resistente nas relações internacionais. Outros Estados resolutos, como a Venezuela, o Irã, a Coreia do Norte e a China, vêm promovendo seus interesses nacionais apesar de considerável oposição. Esses países não precisam obedecer ao direito internacional nem

[*Trecho parcialmente extraído da revista Veja, edição especial sobre a 1ª Guerra Mundial: <http://veja.abril.com.br/historia/primeira-grande-guerra-mundial/1917-abril-americanos-guerra/entrada-eua-conflito-tio-sam-woodrow-wilson.shtml> — N. do T.J]

O Coronel Thomas W. McShane, J.D., é professor associado supervisor na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA. É bacharel pelo Wabash College, Juris Doctor pela Pepperdine University e mestre pelo U.S. Army War College.

Serviu na Operação Desert Storm, na campanha no Kosovo, no Estado-Maior do Exército e no corpo docente da Judge Advocate General's School e do U.S. Army War College.



Sipa via Imagens AP

Berlinenses derrubam o Muro de Berlim sob os olhares da polícia da Alemanha Oriental. Na noite de 09 Nov 89, a fronteira entre a Alemanha Oriental e a Alemanha Ocidental foi oficialmente aberta, simbolizando o fim da Guerra Fria. Berlim Ocidental, Alemanha Ocidental, 11 Nov 89.

apoiar esforços internacionais. Determinam seu próprio rumo e parecem infringir as regras com consequências insignificantes apenas, pelo menos no curto prazo.

Em virtude da aparente falta de consenso sobre como deve ser a ordem internacional e que regras se aplicam e da quase inexistência de conflitos armados internacionais, parece evidente que há outras dinâmicas em ação. Ameaças persistentes, como a fome, o genocídio, a tirania, o terrorismo e a pirataria, exigirão atenção no futuro, mas parece improvável que elas causem conflitos interestatais. Por mais desordenado que pareça, o mundo continua a ser incrivelmente pacífico.

Os referidos fatores levaram muitos a concluir que um período de paz relativa está próximo, uma era em que a maioria dos conflitos será local e os Estados e as organizações internacionais como a União Europeia (se ela sobreviver) buscarão atender a seus próprios interesses, mas evitarão confrontos sempre que possível. O fortalecimento

da economia global tornou-se o foco das grandes potências econômicas. A guerra é um luxo caro e destrutivo, ao qual poucos podem se dar. A ordem mundial pode muito bem depender de um novo equilíbrio de poder, semelhante aos que existiram durante séculos antes da Segunda Guerra Mundial. Nesse ambiente, a teoria da Guerra Justa assume maior relevância. Em termos relativos, o direito internacional é uma força esgotada, e os modelos tradicionais de legitimidade como a Guerra Justa preencherão a lacuna, embora nenhum dos dois vá impedir os Estados de afirmarem sua soberania quando seus interesses o exigirem. A *realpolitik* substituiu a ascendência do idealismo das últimas duas décadas².

A Guerra Justa e a Lei

Uma tradição filosófica ocidental que remonta a cerca de 1.600 anos atrás, a teoria da Guerra Justa traça uma teoria moral e militar para o combate,

dividida em duas partes: *jus ad bellum*, ou *direito à guerra*, a fundamentação moral e jurídica para o emprego da força militar; e *jus in bello*, ou *direito na guerra*, os meios e métodos utilizados para conduzir a guerra.

Jus ad bellum confere legitimidade moral para ir à guerra em certas circunstâncias, denominadas Critérios da Guerra Justa. Eles incluem uma causa justa, intenção justa, último recurso, autoridade legítima, declaração pública, proporcionalidade e possibilidade razoável de sucesso.

Jus in bello determina que os combatentes demonstrem respeito à moral e façam a distinção entre combatentes e não combatentes durante a condução da guerra. Exige também que empreguem a força com proporcionalidade, isto é, não inflijam dano maior que o necessário para a consecução de fins legítimos.

Santo Agostinho e São Tomás de Aquino são considerados os principais idealizadores da teoria da Guerra Justa, que também se baseia na filosofia moral greco-romana, no direito natural e nos princípios cavaleirescos. Muitos associam a teoria da Guerra Justa com o pensamento cristão ocidental, mas existem paralelos na maioria das tradições religiosas, incluindo o confucionismo, o judaísmo, o budismo, o hinduísmo e o islamismo. Em geral, *jus ad bellum* existe no campo dos políticos e *jus in bello* no campo dos soldados. Entretanto, decisões tomadas em um campo não só podem como costumam afetar o outro. Este artigo examina *jus ad bellum* no que tange à justificação de conflitos modernos³.

Jus ad Bellum

Ao longo do tempo, a começar com Hugo Grotius no século XVII, a teoria da Guerra Justa forneceu um arcabouço moral para o direito internacional e uma base para acordos internacionais. Não obstante, antes da Primeira Guerra Mundial, em 1914, poucos tratados formais regiam os conflitos armados. Entre os esforços iniciais estavam o Código Lieber, dos EUA, em 1863; a primeira Convenção de Genebra, de 1864; e as Convenções da Haia de 1899 e 1907, que codificaram as práticas existentes com respeito aos meios e aos métodos

do combate, assim como questões humanitárias em relação aos feridos e aos não combatentes. Fora a teoria da Guerra Justa, nada impedia que um Estado iniciasse a guerra. Os Estados iam à guerra por motivos insignificantes ou importantes, e não havia entidades nem regras que regulassem seu início ou término, a não ser pela opinião pública internacional (uma exceção foi a Igreja Católica na Europa, antes da Reforma Protestante, e, mesmo assim, seu “controle” era mínimo). Baseando-se na teoria da Guerra Justa, a Convenção da Haia de 1899 exigia que um país signatário apresentasse uma declaração de guerra oficial e pública contra outra parte do tratado no caso de um conflito. Os países que entraram em conflitos seguiram esse procedimento em 1914 e mais uma vez em 1939 e 1941, mas nenhuma outra vez desde então. As Resoluções do Conselho de Segurança da ONU parecem ser as versões modernas de declaração de guerra. Cada vez mais, Estados e coalizões de Estados buscam a aprovação do emprego da força militar para promover valores humanitários. Essas “intervenções humanitárias” não têm uma base consagrada no direito consuetudinário ou internacional, e são normalmente defendidas em termos de Guerra Justa.

Em Versalhes, em 1919, as principais nações do mundo tentaram criar uma organização internacional para manter a paz e evitar a guerra. Os princípios morais da teoria da Guerra Justa não preveniram a Primeira Guerra Mundial. Todas as partes daquele conflito alegavam superioridade moral e acreditavam que Deus estava do seu lado. Entretanto, os representantes em Versalhes esperavam utilizar o direito internacional para impor os princípios da Guerra Justa⁴. A Liga das Nações foi concebida para prevenir a guerra, ou pelo menos impedir que os países repetissem a escala da Primeira Guerra Mundial. Por meio de uma assembleia internacional, de um tribunal de justiça e de acordos de segurança mútua, a Liga aplicaria o Estado de Direito para criar e manter a ordem internacional. Na prática, a Liga utilizou seu *status* e poderio coletivo para dissuadir ou derrotar agressores e manter a paz quando a dissuasão não funcionou.

A ideia era boa, mas seu momento não havia chegado. As potências europeias vitoriosas — França, Inglaterra e Itália — estavam esgotadas e desprovidas de recursos para acolher plenamente uma Liga das Nações e enfrentavam problemas prementes em âmbito nacional. A Rússia estava envolvida na revolução e guerra civil. O Japão tinha seus próprios interesses. A Europa Central ainda estava se reorganizando depois do colapso do Império Austro-Húngaro, e os Estados Unidos se recusaram a aderir à Liga, embora o Presidente Wilson fosse um de seus idealizadores.

Cada vez mais, Estados e coalizões de Estados buscam a aprovação do emprego da força militar para promover valores humanitários.

A Liga atuou em relativo anonimato enquanto os Estados buscaram a normalidade e a prosperidade durante os anos 20, enfrentaram uma depressão mundial nos anos 30 e, depois, começaram a rearmar-se para a Segunda Guerra Mundial. As severas reparações impostas à Alemanha em Versalhes geraram privações e rancor, que contribuíram para a ascensão de Hitler ao poder. A Liga não foi capaz de impedir a agressão da Alemanha, Itália ou Japão durante os anos 30 nem prevenir a Segunda Guerra Mundial em 1939.

O mundo teve uma segunda chance de estabelecer a lei e a ordem em 1945. A carnificina da Segunda Guerra Mundial ofuscou a ocorrência na Primeira Guerra e terminou com a criação e uso de armas atômicas. A guerra havia se tornado um perigo ainda maior nessa nova era atômica. A criação da Organização das Nações Unidas em 1945 gozou de apoio quase universal, e seu Conselho de Segurança recebeu amplos poderes para manter e impor a paz. Os países-membros renunciaram ao uso agressivo de força e concordaram com a resolução pacífica de disputas, mantendo, ao mesmo tempo, o direito à autodefesa e à ação coletiva por meio do Conselho de Segurança da ONU ou de entidades regionais como a OTAN. A Carta

da ONU tornou-se o elemento jurídico central do mundo pós-guerra. Em 1949, as Convenções de Genebra ampliaram as proteções concedidas a combatentes e não combatentes e acrescentaram um elemento de Direito Internacional Humanitário (DIH). Ao longo das décadas seguintes, os Estados negociaram tratados de controle de armas, que restringiram ou tornaram ilegal o uso de algumas delas. Esses acontecimentos, aliados às tensões da Guerra Fria, contribuíram para tornar a guerra entre Estados um fenômeno raro. Os julgamentos de Nuremberg e Tóquio estabeleceram o precedente de que crimes de guerra acarretavam consequências. Nuremberg pareceu ser o casamento ideal entre o direito e a moral, e tratados posteriores proibiram o genocídio e criaram o Tribunal Penal Internacional (TPI). Esses tratados serviram para criar uma estrutura legal abrangente.

Manutenção da Ordem em um Mundo Desordenado

O mundo pós-1945 continuou a ser contencioso e violento. Apesar da relativa estabilidade da Guerra Fria entre os EUA e a União Soviética, conflitos como as Guerras da Coreia e do Vietnã ameaçaram a paz. No fim das contas, o medo da escalada do conflito e a arriscada diplomacia nuclear acabaram por localizar os conflitos — muitas vezes guerras “por procuração” que envolviam Estados “prepostos”, representando as duas potências principais. Desde o colapso da União Soviética e o término da Guerra Fria, a maioria dos conflitos foi de caráter local e intraestatal. Exemplos incluem as Guerras dos Bálcãs, relacionadas com a fragmentação da Iugoslávia; o colapso de Estados como a Somália, o Congo e o Haiti; e as guerras civis na Ruanda e Indonésia (Timor Leste) — a Guerra do Golfo de 1990-1991 é uma notável exceção.

As intervenções militares foram normalmente motivadas por preocupações humanitárias, como pôr fim ao sofrimento das vítimas de um conflito, terminá-lo, restaurar a paz ou manter uma frágil paz já estabelecida. Durante um tempo após o colapso da União Soviética, os EUA gozaram de uma preponderância política e militar quase total.



Triunfo de São Tomás de Aquino, de Benozzo Gozzoli, 1468-1484, têmpera sobre painel, Museu do Louvre, Paris.

A liderança ou apoio norte-americano era o fator essencial em quase todas as “aventuras” internacionais. Alguns designaram os EUA como uma “hiperpotência”. Essa era se desfez gradualmente depois dos atentados do 11 de Setembro.

A invasão, ocupação e reconstrução do Iraque e do Afeganistão em breve aparecerão em nosso retrovisor como acontecimentos isolados, representantes de um período anterior. Na época, foram considerados respostas necessárias a uma série de ataques terroristas coordenados, dirigidos contra os EUA. Entretanto, é improvável que os EUA ou qualquer outra potência ajam desse modo novamente por muitos anos. Organizações terroristas — em particular, a Al Qaeda — foram consideravelmente enfraquecidas e obrigadas a esconder-se. Além disso, o custo financeiro e político dessas intervenções ultrapassou todas as estimativas, ao passo que os resultados ficaram aquém das expectativas.

As atuais tensões internacionais giram em torno de Estados párias, que desrespeitam a ordem estabelecida com uma frequência alarmante. A Coreia do Norte, o Irã e a Venezuela são casos típicos. Existe um potencial para sérios conflitos

interestatais na Península da Coreia, no Oriente Médio, no Mar do Sul da China e entre a Índia e o Paquistão. Os Estados Unidos e a China são parceiros comerciais, mas também concorrentes, e seus interesses de segurança nacional se chocam em diversas áreas. É possível que a situação piore antes de melhorar. Apesar dessas tendências, a probabilidade de uma guerra interestatal continua sendo baixa, pelo menos por enquanto⁵.

Os maiores desafios diante da comunidade global consistem em manter as condições para o comércio e o crescimento político internacionais, ao mesmo tempo dissuadindo ou suprimindo grandes ameaças à paz. Algum Estado ou grupo de Estados precisa garantir a segurança do domínio público internacional — as vias aéreas e marítimas que fazem a economia mundial prosperar. Terroristas, piratas e Estados fracassados ou párias ameaçam a estabilidade internacional ou regional. A ONU e outras organizações internacionais ajudaram a construir um arcabouço de tratados para facilitar a estabilidade, e o Conselho de Segurança da ONU se empenha ativamente em manter a paz, mas todas essas entidades se mostraram decepcionantes com respeito à imposição do direito internacional.

A aplicação da lei continua sendo de domínio dos poderosos Estados soberanos, que escolhem suas disputas e não podem ser persuadidos a agir contra seus interesses nacionais. O Conselho de Segurança da ONU, por exemplo, impôs uma série de sanções contra o Irã por ele ter violado o Tratado de Não Proliferação Nuclear, incluindo embargos ao petróleo iraniano e outras ações destinadas a enfraquecer sua economia. Embora não tenha exercido seu poder de veto para bloquear essas resoluções no Conselho de Segurança, a China recusa-se a reduzir suas aquisições de petróleo iraniano, porque precisa dele para sustentar sua economia. Ninguém pode obrigá-la a apoiar o embargo. Da mesma forma, a China expressou uma preocupação comum a muitos países da Ásia e da África, quanto ao fato de o direito internacional, em sua forma atual, representar um legado das potências coloniais ocidentais e apoiar apenas interesses do Ocidente. Além disso, os chineses indicaram não estarem

presos legal ou moralmente a essas regras. Essa postura enfraquece o direito internacional como base da ordem, especialmente se ela se difundir. A Rússia também segue um rumo independente, obedecendo às normas internacionais de modo seletivo apenas. Tudo isso faz com que os princípios de soberania e a política de equilíbrio de poder passem a ser bases alternativas para a ordem internacional. Eles funcionaram antes, mas, conforme discutido anteriormente, os acontecimentos do século XX ilustram o que ocorre quando um precário equilíbrio de poder falha.

Na prática, deve surgir algum ajuste entre o idealismo e a *realpolitik*, e todos terão de cooperar. O sistema internacional que tem evoluído desde 1945 não vai desaparecer. Ele oferece estruturas e ferramentas essenciais para a manutenção da paz e da prosperidade em escala mundial. A maioria dos

Estados aceitou a ordem estabelecida e firmou os tratados. Entretanto, para que esse sistema híbrido possa funcionar, os idealistas terão de lidar com teimosos Estados soberanos, que buscam seus próprios interesses nacionais. O cientista político John Mersheimer nos lembrou que as grandes potências se portam conforme ditam seus interesses⁶. A soberania continua viva afinal; os boatos sobre sua morte foram um tanto exagerados.

A soberania continua viva afinal; os boatos sobre sua morte foram um tanto exagerados.

Em termos práticos, a ONU e outras organizações internacionais como a OTAN desempenham papéis importantes na manutenção da paz e da

Arquivo Nacional dos EUA, 111-SC-201973



Tropas e equipamentos do 1º Exército dos EUA cruzam a Ponte de Remagen, Alemanha, 11 Mar 45.

estabilidade econômica, mas têm dificuldade em fazer com que regimes párias obedçam às suas diretrizes e desejos.

Tratados regulam armas nucleares e convencionais, tendo efetivamente eliminado armas químicas e biológicas. No entanto, eles não serão capazes de derrotar, por si só, os terroristas, os grupos rebeldes ou até mesmo o aquecimento global⁷. O TPI busca levar criminosos de guerra, déspotas e outros à justiça, quando seus governos não querem ou não podem fazê-lo⁸. Ironicamente, porém, o TPI não tem jurisdição sobre o terrorismo e a pirataria, duas grandes ameaças enfrentadas pela sociedade mundial no século XXI. As principais potências, incluindo os EUA, a Rússia e a China, não o ratificaram, o que enfraqueceu sua autoridade e influência. Apesar das resoluções do Conselho de Segurança e das sanções internacionais, o programa nuclear do Irã continua. A Coreia do Norte desenvolveu armas nucleares fora do Tratado de Não Proliferação Nuclear, da mesma forma que o Paquistão e a Índia — e o Irã talvez faça o mesmo em breve. O fato de que esses países foram capazes de esnobar as instituições e tratados internacionais com relativa impunidade demonstra a fraqueza do direito internacional diante de Estados soberanos resolutos e relativamente bem armados, que se recusam a agir segundo as regras da globalização⁹. Até Estados relativamente fracos como a Coreia do Norte, Mianmar e Sudão, para não falar da Somália, conseguiram sobreviver à margem da legislação internacional.

Intervenção Humanitária e Teoria da Guerra Justa

Desconsiderando-se, por um momento, os méritos relativos de algumas intervenções internacionais, a fundamentação legal para a intervenção humanitária continua a ser suspeita depois de duas décadas de experiências. O direito internacional reconhece a autoridade do Conselho de Segurança da ONU para lidar com ameaças à paz e atos de agressão e para decidir como “manter ou restaurar a paz e segurança internacionais”¹⁰. A ONU reconhece o direito dos Estados para

agirem, individual e coletivamente, em defesa própria. Contudo, a Carta da ONU não oferece uma terceira opção. Pode-se perguntar por que a organização nunca suspendeu ou expulsou países que não ajam em conformidade com seus princípios ou com suas resoluções, mas esse é um tema para outra ocasião¹¹. Os princípios de fundação da ONU são estipulados no Artigo 2:

1. A Organização é baseada no princípio da igualdade soberana de todos os seus membros. [...] 4. Os membros deverão abster-se nas suas relações internacionais de recorrer à ameaça ou ao uso da força, quer seja contra a integridade territorial ou a independência política de um Estado [...] 7. Nenhuma disposição da presente Carta autorizará as Nações Unidas a intervir em assuntos que dependam essencialmente da jurisdição interna de qualquer Estado, ou obrigará os Membros a submeterem tais assuntos a uma solução, nos termos da presente Carta¹².

A ONU foi concebida para manter a paz e resolver “controvérsias ou situações internacionais que possam levar a uma perturbação da paz”¹³. No Capítulo VII, o Conselho de Segurança é incumbido de analisar e lidar com as ameaças à paz. Embora a ONU busque a “cooperação internacional, resolvendo os problemas internacionais de caráter econômico, social, cultural ou humanitário [...]”, essa é apenas uma de suas aspirações, não a estipulação de um de seus poderes¹⁴. As missões previstas no Capítulo VII dizem respeito a ameaças à paz e segurança internacionais, e não a ameaças ao exercício dos direitos humanos dentro de Estados soberanos. Conforme visto anteriormente, esta última observação é controversa.

A intervenção humanitária pode ter sucesso em casos em que o opressor não tenha uma verdadeira capacidade de opor-se a ela ou de infligir danos mais amplos. A intervenção da OTAN na Líbia, em 2011, é um exemplo recente, embora ainda nos reste ver que tipo de governo substituirá o de Kadafi. A intervenção não é uma opção no caso da Coreia do Norte, não porque o regime não tenha oprimido ou matado milhões de seus próprios cidadãos e ameaçado países vizinhos, mas porque

uma intervenção provavelmente levaria a outros milhões de mortos e feridos. Mais recentemente, a Síria utilizou seu Exército para suprimir a discordância interna, chegando a empregar artilharia em cidades habitadas por adversários do regime. Apesar da condenação de muitos Estados e da Liga Árabe, a ONU foi incapaz de impor sanções àquele país, diante da ameaça de veto pela Rússia e pela China. Considerando a localização da Síria e o risco de um conflito mais amplo envolvendo o Líbano, Israel e Irã, é provável que nenhuma coalizão liderada pelo Ocidente tente repetir o que a OTAN fez na Líbia.

Depois do fracasso da ONU em 1992 e 1993, a OTAN interveio na Bósnia em 1995, encontrando pouca ou nenhuma oposição da Sérvia ou dos sérvios étnicos¹⁵. Do mesmo modo, depois de uma breve campanha de bombardeio contra a Sérvia, as Forças da OTAN e a ONU entraram no Kosovo de forma pacífica, em 1999¹⁶. As intervenções lideradas pelos EUA no Iraque e no Afeganistão demonstraram a dificuldade de se estabelecer a estabilidade, e muito menos a democracia, em Estados maiores, onde exista uma considerável oposição armada.

Outra consideração é que algumas intervenções nas últimas duas décadas não foram capazes de criar ordem, prosperidade ou democracia, deixando a instabilidade em seu rastro. A Somália vem imediatamente à mente. Na Bósnia, o conflito sociopolítico subjacente continua por ser resolvido 17 anos depois, e o *status* final do Kosovo permanece indefinido 13 anos após a intervenção.

É difícil tentar definir uma norma para reger a intervenção humanitária. O Conselho de Segurança da ONU age quando pode obter a aprovação de uma resolução sem veto. Os Estados individuais e as coalizões agem quando acreditam poder arcar com os custos e riscos. Na prática, apenas os Estados mais fracos precisam se preocupar. A moral da história para os ditadores e chefes de regimes párias está clara: é preciso tornar-se forte rapidamente, e nada comunica força tão bem quanto armas nucleares. Elas são uma ótima “apólice de seguro”. É alguma surpresa que o Irã esteja

tão determinado a produzir plutônio em nível adequado para a produção de armas nucleares?

É difícil encaixar a intervenção humanitária em um arcabouço jurídico. É mais fácil aplicar a teoria da Guerra Justa (desconsiderando, por ora, a inerente violação da soberania estatal). Segundo Kofi Annan, ex-Secretário Geral das Nações Unidas, a soberania estatal significa que os “Estados são hoje vistos amplamente como instrumentos a serviço de seus povos, e não o contrário”¹⁷. Kofi Annan é um político prático, não um revolucionário. Sua linguagem evoca a de Thomas Jefferson na Declaração da Independência dos EUA: “Que a fim de assegurar esses Direitos, Governos são instituídos entre os Homens, derivando seus justos Poderes do Consentimento dos Governados [...]”. [*Tradução extraída de www.cmrj.ensino.br/ensino/notas.../2HIS06.pdf-Colégio Militar do Rio de Janeiro — N. do T.*] Os fundadores dos EUA acreditavam que os Estados existem para promover e proteger as liberdades individuais; caso contrário, perdem a legitimidade. Entretanto, imaginaram que os governos seriam transformados a partir de dentro, pelo povo, e não por meio de uma intervenção humanitária externa. A intervenção para salvar civis inocentes de injustificáveis maus tratos por seu governo pode atender à maioria dos critérios do *jus ad bellum*: intenção justa, último recurso, declaração pública, proporcionalidade e possibilidade razoável de sucesso, na maior parte dos casos. Quando o Conselho de Segurança da ONU determina a ação, segundo a Carta da ONU, o critério de autoridade legítima é satisfeito, pelo menos nas mentes da maioria dos países-membros. Caso a OTAN intervenha, como foi o caso nos Bálcãs em 1995, há um argumento inferior, mas ainda assim sólido, para a legitimidade. Na verdade, o Conselho de Segurança da ONU estabeleceu uma missão em Sarajevo quase imediatamente após as forças da OTAN entrarem na Bósnia, efetivamente sancionando, assim, sua ação. Uma sequência parecida de eventos ocorreu depois que a OTAN interveio no Kosovo em 1999. A intervenção na Líbia, em 2011, apoiada pela ONU, também atendeu substancialmente aos critérios

da Guerra Justa. Paradoxalmente em alguns casos, a intervenção nos assuntos internos de Estados soberanos pode ser tanto humana quanto ética, produzindo um bem maior, embora seja ilegal e constitua uma violação do direito internacional.

Com base na discussão anterior, podemos extrair várias conclusões gerais sobre as relações internacionais contemporâneas.

Primeiro, as instituições internacionais, os princípios comuns e uma rede interligada de acordos internacionais continuam a ser importantes ferramentas para a resolução dos problemas atuais. Problemas globais requerem soluções globais. Estados soberanos não podem resolvê-los, embora possam tratar de sintomas dentro de suas fronteiras. A maioria deles acabará exigindo a cooperação internacional. O desafio para os líderes da atualidade é determinar que ação tomar como parte da comunidade internacional, quando Estados violarem deliberada e sistematicamente os direitos humanos de seus cidadãos¹⁸. É fácil dizer que o problema não é nosso, a menos que nossos cidadãos ou interesses estejam sendo diretamente ameaçados, mas a realidade é mais complicada. Dadas as limitações e restrições inerentes ao direito internacional e um ressurgimento da soberania estatal, é lógico prever que a teoria da Guerra Justa — em particular, *jus ad bellum* ou alguma variação sua — desempenhará um papel maior no diálogo internacional. Isso representa a duradoura força dos valores morais e éticos e da filosofia moral nos assuntos públicos.

Segundo, seria necessário um outro artigo para discutir se a teoria da Guerra Justa pode efetivamente moldar os acontecimentos internacionais. Os realistas diriam que o idealismo continua a ser um conceito utópico, que ignora os aspectos atemporais da natureza humana. Como nos lembra



Força Aérea dos EUA

Uma viatura blindada de transporte de pessoal M-113A2 desembarca de um avião de transporte C-141 Starlifter para o pátio de manobras no aeroporto perto de Kampala, Uganda, para uso em operações de manutenção da paz na Ruanda, 23 Jun 94.

Tucídides em *História da Guerra do Peloponeso*: “[...] é absurdo e seria a maior ingenuidade crer que a natureza humana, quando se engaja afoitamente em uma ação, possa ser contida pela força da lei ou por qualquer outra ameaça”¹⁹. Segundo Tucídides, que escreveu sua obra há 2.400 anos, os homens são regidos pelo medo, pelo interesse próprio e pela honra. A natureza humana permanece substancialmente intacta e está até mais evidente, em uma época de comunicação global instantânea. Nossas instituições contemporâneas, juntamente com a filosofia moral, a religião e a ética, conseguirão superar os piores aspectos de nossa natureza? Minha resposta seria: às vezes, nem sempre e espero que sim. Intelectualmente, acho pouco provável²⁰.

Terceiro, qualquer análise da teoria da Guerra Justa que seja aplicada a fatos contemporâneos deve levar em consideração as diferenças culturais. Embora algum modelo de legitimidade moral na guerra também seja uma característica das sociedades não ocidentais, a Guerra Justa do modo como a enxergamos representa a influência europeia, greco-romana e judaico-cristã. Isso exclui uma grande parcela da humanidade, incluindo



Comandante da FT1-26, do Exército dos EUA, e delegado da polícia de Zvornik, na Bósnia-Herzegovina, percorrem estrada de terra e passam pelo posto de controle Sierra, acompanhados por militares norte-americanos, policiais e civis bósnios, antes do reassentamento dos muçulmanos bósnios em Mahala, durante a Operação *Joint Endeavor*, Bósnia-Herzegovina, 01 Fev 97.

as potências políticas, econômicas e militares emergentes. Estados-nação como o Irã, a China, o Egito e a Índia têm tradições culturais e históricas diferentes, que influenciam a forma pela qual veem a legitimidade em conflitos internacionais.

...qualquer análise da teoria da Guerra Justa que seja aplicada a fatos contemporâneos deve levar em consideração as diferenças culturais.

Por último, outras considerações devem influenciar como aplicamos a teoria da Guerra

Justa no século XXI. A soberania, um conceito que associamos com a Europa do século XVII e com o Tratado de Westfália, está firmemente arraigada em todo o mundo e continua a ser o elemento fundamental das relações internacionais. As Nações Unidas, a organização internacional mais influente do mundo, baseia-se na cooperação de Estados soberanos para a resolução de conflitos. Uma violação da soberania ainda constitui *casus belli*, ou motivo de guerra. O fato de que a guerra continua sendo um fenômeno raro talvez revele mais sobre nossas instituições contemporâneas que sobre nossas sensibilidades. Não é realista esperar um consenso em relação a ações como a mudança de regime à força, a intervenção para

impedir o genocídio e até sanções severas, todas as quais representam violações da soberania. Os norte-americanos enxergam a soberania com uma devoção quase religiosa e exigirão a vingança — e até a guerra — contra qualquer Estado ou grupo que ouse violar a de seu país. Como evidência, basta considerar a resposta dos EUA aos ataques de 11 de setembro de 2001.

Menos evidente é a possibilidade de que o nacionalismo, a força motriz da política europeia do século XIX, esteja na base do presente ressurgimento da soberania. O Irã e a China têm histórias longas e distintas e identidades nacionais que remontam à Antiguidade. Com frequência, reafirmam sua soberania em termos nacionalistas. A Índia se porta de modo semelhante e por muitas das mesmas razões. Os norte-americanos seriam classificados perto do topo de qualquer escala de nacionalismo. Como prova, basta escutar os gritos de torcida pelos EUA em qualquer Olimpíada. Tentativas de determinar ou até mesmo influenciar eventos internos em Estados com fortes tradições

nacionalistas são enfrentadas com uma linguagem agressiva e ameaças de potencial violência. Isso também faz parte de nosso diálogo sobre Guerra Justa.

Conclusão

O direito internacional, pelo menos por enquanto, perdeu toda a influência no que diz respeito a moldar os acontecimentos internacionais e, em particular, decisões que envolvam a guerra e a paz. Em um ambiente de segurança global que evoca, cada vez mais, um mundo anterior e multipolar, precisamos considerar abordagens prévias que nos possam guiar. Elas incluem o equilíbrio do poder e de interesses e a aplicação de conceitos mais tradicionais de legitimidade, quando considerarmos recorrer à força militar. Esses conceitos de legitimidade trazem à baila a teoria da Guerra Justa e a soberania. A forma pela qual esses dois conceitos interagem na prática influenciará os acontecimentos nos anos por vir.**MR**

REFERÊNCIAS

1. "Idealismo" é um de vários termos empregados para descrever teorias distintas sobre as relações internacionais. Em seu emprego atual, "idealismo" engloba duas teorias diferentes: o liberalismo, baseado no pensamento democrático liberal clássico, instituições e capitalismo de livre mercado; e o construtivismo, que enfatiza a centralidade de valores e o ativismo íntegro nas relações internacionais. A título de simplicidade, comparei o idealismo com o "realismo" ou "*realpolitik*", que enfatiza o papel do poder e dos interesses nacionais em moldar os acontecimentos. SNYDER, Jack. "One World, Rival Theories", *Foreign Policy* (November-December 2004).

2. Kissinger define *realpolitik* como "a política externa baseada em cálculos de poder e do interesse nacional". KISSINGER, Henry. *Diplomacy* (New York: Touchstone, 1994), p. 137, p. 804. Kissinger nos alertou há quase 20 anos que os EUA se envolveram em campanhas para promover seus valores morais duas vezes no século XX: em 1919 e outra vez em 1945, com resultados mistos. Afirmou que os EUA pareciam estar fazendo isso de novo, e os acontecimentos desde então parecem confirmá-lo. Sua previsão na época era que, mais uma vez, os EUA não conseguiriam moldar a ordem mundial à sua imagem. O leitor poder tirar sua própria conclusão quanto a ele estar certo ou não.

3. COOK, Martin J. "Ethical Issues in War, an Overview", chap. 14, *The U.S. Army War College Guide to National Security Policy and Strategy*, vol. II, National Security Policy and Strategy, edited by J. Boone Bartholomees, Jr., Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, Carlisle, PA (3rd Edition, 2008). Meus agradecimentos a Martin e a um mentor do JAG, o Professor William Eckhardt, por me ajudarem a entender a conexão entre o direito e a guerra justa. Caso eu tenha explicado algo erradamente, a falha é toda minha, e não deles.

4. "No final da Primeira Guerra Mundial, o velho debate sobre os papéis relativos da moral e do interesse nos assuntos internacionais parece ter sido resolvido de modo favorável à preponderância da lei e da ética." KISSINGER, *Diplomacy*, n. 1 em p. 247.

5. Confira o Epílogo, "Does History Repeat Itself?", em KISSINGER, Henry. *On China* (New York: Penguin, 2011), p. 514; GOLDSTEIN, Joshua S.; PINKER, Steven. "War Really is Going out of Style", *The New York Times*, 17 Dec. 2011.

6. MERSHEIMER, John J. *The Tragedy of Great Power Politics* (New York: W.W. Norton & Company, 2001), p. 2-3.

7. Por exemplo, as negociações de armas estratégicas START e SALT e tratados de Mísseis Antibalísticos (ABM) com a União Soviética, e os acordos internacionais multilaterais, incluindo o Tratado sobre Armas Convencionais de 1980; a Convenção de Armas Químicas de 1993; e o Tratado de Ottawa, de erradicação de minas terrestres, de 1997.

8. O Estatuto de Roma do Tribunal Penal Internacional (Conferência Diplomática dos Plenipotenciários das Nações Unidas sobre o Estabelecimento de um Tribunal Penal Internacional, 17 Jul 98).

9. FRIEDMAN, Thomas. *The Lexus and the Olive Tree* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 1999). Friedman postulou que todos que quisessem participar dos benefícios da globalização um dia ficariam presos a suas regras — a "camisa de força de ouro", como ele as denominou.

10. Carta das Nações Unidas, Artigo 39.

11. O Artigo 5 da Carta das Nações Unidas estipula a suspensão; o Artigo 6, a expulsão.

12. Carta das Nações Unidas, Artigo 2. [Trecho traduzido extraído da versão em português disponível em <http://www.unric.org/pt/informacao-sobre-a-onu/12> — N. do T.]

13. *Ibid.*, Artigo 1.

14. Ibid.

15. CIA—The World Factbook, disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bk.html>>, acesso em 23 dez. 2011. The General Framework Agreement for Peace in Bosnia and Herzegovina, 21 Nov. 1995, comumente denominado Dayton Peace Accords, criou duas entidades semiautônomas, a Federação Croata-Muçulmana e a República Sérvia da Bósnia (Republika Srpska), liderada por sérvios bósnios.

16. Ibid. A OTAN interveio no Kosovo em 1999. O Kosovo declarou a independência em 2008, e mais de 70 Estados o reconhecem atualmente, mas objeções sérvias e o apoio russo impediram seu ingresso nas Nações Unidas.

17. ANNAN, Kofi A. "Two Concepts of Sovereignty", *The Economist* (18 September 1999): p. 49.

18. MCSHANE, Thomas W. "Blame it on the Romans: Pax Americana

and the Rule of Law", *Parameters* 32 (Summer 2002): p. 57.

19. THUCYDIDES, *The History of the Peloponnesian War*, trans. by Richard Crawley and revised by Donald Lateiner (New York: Barnes & Noble Classics, 2006), book 3, para. 45. Sua famosa frase, do Diálogo Mélio, no livro Book 5, é: "os fortes exercem o poder e os fracos se submetem". [Os trechos em português foram extraídos da tradução do grego de Mário da Gama Kury, publicada pela Editora Universidade de Brasília, Edições Imprensa Oficial de São Paulo e Instituto de Pesquisa de Relações Internacionais — N. do T.]

20. KAPLAN, Robert D. *Warrior Politics* (New York: Vintage, 2002). Kaplan acredita que a força moral é essencial, mas que a força física, a resistência, a determinação, a vigilância constante e o que ele chama de "ética pagã" são necessárias, caso os homens queiram mais a paz do que a guerra.

Função Logística Contratos: Proposta Heurística de Viés Civil para Questões Bélicas

Major Maxwell Norbim Calvi, Exército Brasileiro

Meus logísticos são um grupo mal-humorado... Eles sabem que se minha campanha falhar, eles serão os primeiros a serem executados.

—Alexandre, O Grande

ABUSCA CONSTANTE PELO aprimoramento tecnológico bélico militar e a imposição da nova dinâmica do combate de amplo espectro engendram a necessidade do uso de meios civis colimados às demandas dos modernos exércitos da atualidade. O uso do instituto jurídico “Contrato” é condição *sine qua non* para o pleito em tela e fator preponderante para a vitória.

A realidade operacional dos exércitos modernos tem sido constantemente alterada pelo dinamismo e fluidez do combate moderno. A perspectiva de ações bélicas em operações de guerra regular está cada vez mais distante devido à assimetria e desproporcionalidade entre os diversos países e possíveis contendores atuais.

Rapidez e alta mobilidade são elementos essenciais para que pequenas frações, altamente adestradas, possuam maiores condições de sobrevivência no hostil ambiente da guerra. Os recursos exigidos para fazer frente à situação em tela, quer sejam de ordem orçamentária, tecnológica ou humana, são finitos e tornam-se cada vez mais escassos quando se restringem somente ao entorno militar. Há que se pensar em alternativas viáveis para que as forças combatentes estejam sempre em condições operacionais e não sofram solução

de continuidade em qualquer ponto ou fase da situação beligerante. A sustentabilidade das peças de manobra e toda a estruturação da projeção de força necessitam, pois, de constante apreciação das condições e meios existentes para que possam estar disponíveis e atuantes em qualquer hora, local e situação.

Nesse diapasão, destaca-se a logística como elemento-chave para a perfeita consecução das ações planejadas pelo Escalão Superior. Ela cria o arcabouço basilar que permite aos exércitos buscar a vitória independentemente da área operacional em que estejam atuando.

Para tanto, há que se pensar em fluxos logísticos em proporções homéricas que, juntamente interligados ao esforço de guerra, podem vir a dificultar sobremaneira o resultado final no campo de batalha.

Mundo em Transformação

A doutrina das operações militares, após a Guerra Fria, evoluiu para novos conceitos de Guerra Assimétrica e de Amplo Espectro que requerem dos exércitos maior flexibilidade para o Apoio Logístico. Desse modo, o emprego conjugado dos ensinamentos empresariais e meios civis pode melhorar sobremaneira o esforço de guerra, otimizando a cadência do combate e amplificando o poder de atuação da Logística Militar. Para esse fim, faz-se uso da logística civil em prol da eficiência combativa sempre tentando a busca pela integração da cadeia de suprimento

O Major Maxwell Norbim Calvi é Oficial de Material Bélico do Exército Brasileiro. Formou-se pela Academia Militar das Agulhas Negras. É mestre em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, bacharel em

Direito pela Universidade Federal do Paraná e possuidor do Curso Avançado de Logística do Exército dos EUA. Atualmente, serve no Pq R Mnt/5 – Curitiba/PR. Foi Observador Militar da ONU no Saara Ocidental em 2008.

para conseguir o menor esforço em termos financeiros, de recursos humanos e de materiais. Até a concorrência encontrada no meio civil se presta de forma benéfica às operações militares tendo em vista oportunizar as melhores condições e meios, muitas vezes, pelo menor preço. Ainda, a Logística Militar possui níveis de estoque e necessidades operativas bem mais específicas que os da logística empresarial civil, o que lhe impõe estar sempre buscando soluções de ponta para dar continuidade à prestação de serviços em que vidas humanas irão em muito depender. A confiabilidade em termos absolutos é condição básica para o sucesso em uma refrega. Disso não se pode fugir, disso não se pode duvidar, muito menos admitir possibilidades de emprego de tropas onde a calda logística possa vir a ser interrompida.

As modernas Forças Terrestres comumente aperfeiçoam seus mecanismos de gestão logística por intermédio do apoio de programas informatizados. Cabe salientar que quase todos esses *softwares* têm ou tiveram origem no âmbito civil, tendo sido testados e melhorados constantemente. Essa qualidade intrínseca, fomentada pela feroz competitividade global de mercado, garante a evolução tecnológica de sistemas de modo geral, refletindo de maneira positiva na prestação do apoio bélico. Nesse sentido, a Logística Militar angaria poderosos elementos e ferramentas advindos das experiências da Logística Empresarial, razão pela qual se faz pertinente e profícua a interação entre ambas.



Seção RP do Pq.R.Mnt/5

A Guerra do Golfo, 1991, é um exemplo de intenso emprego da logística civil (Operação *Desert Storm* – *Gulf War*, 1991).

Mas como adequar a estrutura de guerra de um país para fazer frente às necessidades do combate moderno tendo em vista os ditames econômicos e as recentes e sucessivas crises mundiais que assolam a comunidade internacional? Com efeito, parcerias estratégicas intragovernos, transferência de tecnologia, Parcerias Público Privadas – PPP e convênios institucionais dos mais variados são a regra dos dias atuais e não a exceção, respondendo ao dilema de um mundo multipolar.

Nesse sentido, surge sob a égide da simbiose civil e militar, colimada ao fim comum, o chamado “CONTRATO”. Este se caracteriza por ser um instrumento jurídico escrito por intermédio do qual as partes convencionam prazo, preço, condições e obrigações mútuas para a consecução de determinado fim lícito.

A contratação de meios civis para a manutenção das atividades militares, em especial o ramo logístico, quer seja em tempos de paz ou de guerra, é o meio mais moderno, flexível e eficaz de se poupar meios nobres militares, estimular a economia e ampliar o poder de combate de uma nação. Exemplo disso pode ser constatado no Exército Americano onde cerca de 70% das atividades logísticas sofrem ingerência contratual civil permitindo a este projetar poder de combate de forma vigorosa, sem sofrer solução de continuidade, em qualquer ponto do globo.

Marketing na Guerra

O *marketing* (compra e venda no mercado) como ferramenta logística é um dos processos da cadeia de suprimentos mais importantes da atualidade, quer seja no bojo civil quer militar. Sua atividade hoje é de conectar o cliente ao restante da cadeia produtiva e de serviços. Muito sabemos da sua importância, mas, como ferramenta civil com uso prático nas operações de guerra, ela vai além do simples fato do atendimento ao cliente e de elemento impulsionador de vendas. O *marketing* permite o melhor posicionamento da empresa em relação ao mercado. Esse posicionamento objetiva alcançar competitividade e, conseqüentemente, melhor lucratividade. Semelhantemente, as Forças

Armadas, ao buscarem aquisições de insumos bélicos, encontram no *marketing* importante meio para adquirirem materiais modernos que se prestem a lhes dar um passo à frente do inimigo em momentos de crise iminente ou de confronto direto.

A logística integrada entre civis e militares é uma atividade de conexão de clientes e o *marketing* se traduz no elo de ligação elementar que torna possível os planejamentos de guerra. Ela cria demandas que geram necessidades por produtos e serviços, permitindo a estruturação dos canais de distribuição. Para se ter distribuição física eficiente no campo de batalha é necessário implantar primeiramente toda a estrutura de canais de distribuição. Atualmente, dentro de uma visão sistêmica moderna de interação dos meios civis e militares, os canais de distribuição têm quatro funções básicas:

- Indução da demanda pelas necessidades bélicas dentre as diversas hipóteses de emprego de uma força militar em qualquer ponto do globo terrestre;
- Satisfação da demanda pelo usufruto constante de materiais bélicos e serviços postos à disposição do combatente para a continuidade das operações;
- Pós-venda pela verificação se o produto final está atingindo as necessidades e fins a que se destinam;
- Desenvolvimento de novos produtos e serviços para uso militar com base em pesquisas no ponto de consumo e troca de informações entre civis e militares.

Com isso, nota-se a importância do *marketing* a serviço da atividade logística, em especial, na aquisição de meios para o combate e interconexão do cliente “militar” à cadeia. Digno de nota dentro da cadeia produtiva (indústria, fornecedores e clientes) é a indução da demanda de necessidades operativas de que uma fração ou peça de manobra cria trazendo à tona o início do ciclo de aquisições efetivado pelo *start* (início) do cliente, gerando um *forecast* (previsão), que é validado e suprido pela empresa civil participante do processo, reiniciando todo o procedimento novamente.



Emprego de mão de obra civil no fabrico e transporte de meios militares.

Fotos: Seção RP do Pq R Mnt/5

Nesse tocante, o *budget* (orçamento) disponível em uma dada Força Armada deve ser considerado com a posição real de momento, a fim de encontrar divergências, possíveis pontos fracos e de estrangulamento logístico, efetivando revisões e adequações nos meios de aquisição e em toda a cadeia. Diante disso, o cliente “militar” pode dar

início ao processo logístico lá no ponto de venda. A indução de demanda é uma ferramenta poderosa na logística de *marketing* como impulsora do processo que irá definir outras funções, em que se pode perceber não só a satisfação da demanda prevista, como também observar demandas reprimidas por algum produto ou serviço inexistente no âmbito militar, mas cuja aquisição seja desejável. É no ponto de venda que o meio civil consegue captar a satisfação da demanda mediante pesquisas e informações obtidas diretamente com os militares envolvidos no processo de aquisição. A pós-venda é uma das funções que atende o cliente militar quanto à satisfação, pesquisa e futura necessidade de novos produtos e tecnologias bélicas. Para os exércitos de todo o mundo isso se torna importante e significativo, uma vez que a eficiência desses serviços disponíveis aos militares se traduz em redução de custos ao longo da cadeia logística quanto à previsão e à diminuição da margem de oscilações e, conseqüentemente, de erros, este último, imperdoável no ato da guerra por ceifar vidas.

Perspectiva Brasileira

O Exército Brasileiro, atento às novas centralidades da ordem mundial e mantenedor da missão de constante reaparelhamento da Força Terrestre, atua na busca e consecução de atividades em que o entrelaçamento do meio civil com o militar, por meio de contratos, seja o fiel da balança e elemento norteador para o engrandecimento do Brasil como potência emergente. A reestruturação e o reaparelhamento da Força Terrestre Brasileira em curso atualmente são importantes tendo em vista as dimensões continentais do País e sua atual inserção como *player* (jogador) global. A imensidão terrestre do Brasil, na casa dos 8.500.000 km², é razão fundamental para que as estruturas voltadas para um possível esforço de guerra ou mobilização estejam sempre presentes e disponíveis em qualquer ponto do entorno do País. Assim, urge que as atividades civis levadas a efeito dentro da nação possam ser aproveitadas no meio militar como forma de garantir a sustentabilidade das operações e a provisão de materiais, serviços e instalações em modo dual.



Uso contratual civil para recepção de lote da VBC Leopard 1A5 no Brasil.



Fotos: Seção RP do Pq R Mmt/5

Visando esses aspectos, foi criado em 27 fevereiro de 2012 o Projeto de Força do Exército Brasileiro (PROFORÇA), objetivando estimular capacidades e torná-las compatíveis com a rápida

evolução da estatura político-estratégica do Brasil. Assim, o PROFORÇA delinea a região lindeira e antes obscura entre a modernização de materiais bélicos e a necessidade de fusão das atividades civis no seio da caserna.

A experiência me permite afirmar que os produtores são agora tão necessários à nossa independência, quanto para o nosso conforto.

—Thomas Jefferson

Modernização Militar com Meios Civis

Exemplo conjuntural da situação em tela é o Projeto de Modernização da Viatura Blindada de Transporte de Pessoal (VBTP *M113-B*) para a configuração americana no modelo

M113A2MK1 (VBTP *M113-BR* no Brasil). Nesse tocante, o Estado-Maior do Exército, por intermédio do United States Department of Defense (US DoD) formalizou, em agosto de 2010, contrato intragoverno para a citada modernização de 150 viaturas. Disso resultou a contratação da empresa de defesa americana BAE Systems pelo U. S. Army Tank-automotive & Armaments Command (TACOM).

A modernização contratada é importante passo para a interação entre militares e civis dentro das instalações do Exército Brasileiro rumo ao Projeto *M113-BR*. Nesse trabalho, componentes estruturais como chassi, casco, escotilha, rampa e torre de proteção balística serão reconicionados e recuperados para adequação da VBTP aos padrões da atualidade. Ato contínuo, novos sistemas completos de



Seção RP do Pq R Mnt/5

O Comandante do Exército Brasileiro, Gen Enzo Martins Peri, em visita às instalações do Pq R Mnt/5 em jul/2012, onde acompanhou a execução da modernização da VBTP *M113* pela BAE Systems.

conjunto de força, transmissão, refrigeração, diferencial controlado, de comando e controle e comunicações serão aplicados, dando nova dimensão operacional ao “canivete suíço” dos blindados. O novo motor Detroit Diesel Corporation (DDC) *Turbocharged 6V53T* de 265HP permitirá que a VBTP *M113-BR* atinja a velocidade máxima de 64 km/h, o que será útil no acompanhamento das Viaturas Blindadas de Combate (VBC) *Leopard 1A5* em operações.

O interessante e que chama a atenção, por ser inovador e não comum, nessa modernização é a previsão contratual, por meio da empresa BAE Systems, de total acompanhamento da linha de produção, fornecimento dos materiais necessários para os trabalhos de modernização, bem como ferramental, peças de alta e baixa mortalidade, além de corpo de engenheiros, mecânicos e técnicos de qualidade em todo o transcurso temporal das atividades fabris. A empresa também fica comprometida com a transferência tecnológica e treinamento de pessoal especializado do Exército Brasileiro na manutenção e modernização da citada viatura.

Segundo Joe McCarthy, vice-presidente e gerente geral da área de Veículos de Combate da BAE Systems:

Este trabalho de modernização conjunto oferece vários benefícios ao Exército Brasileiro, inclusive melhor desempenho e confiabilidade do veículo. [...] Há décadas



Fotos: Seção RP do Pq R Mnt/5



Seção RP do Pq R Mnt/5

Projeto de Modernização em suas variadas fases – BAE Systems / VBTP *M113-BR* no Pq R Mnt/5.

que exportamos e modernizamos as VBTP *M113*. O Exército Brasileiro adquiriu os *M113s* do Exército Americano no início da década de 70. Este programa de reforma e atualização modernizará os veículos estendendo seus serviços significativamente em linha com a estratégia de defesa



Fotos: Seção RP do Pq R Mnt/5

Visita do Diretor de Material do Exército Brasileiro ao Projeto *M113-BR* no Pq R Mnt/5 e interação com os engenheiros da empresa BAE Systems.

Acima, o Comandante do Exército Brasileiro inspeciona o protótipo acabado da VBTP *M113-BR*, no Pq R Mnt/5.

nacional do País e contribuindo para a ampliação de sua capacidade de defesa.

Com efeito, o contrato orçado em mais de US\$ 47 milhões está sendo executado nas instalações do Parque Regional de Manutenção/5 em Curitiba/PR. Atualmente, com o esforço conjunto dos militares brasileiros e do corpo de engenheiros, mecânicos e técnicos civis americanos, o primeiro protótipo da VBTP *M113-BR* já se encontra finalizado e em fase de testes. Tudo sob constante orientação técnica e acompanhamento da Diretoria de Material do Exército Brasileiro.

Segundo Brian James Lawton, engenheiro chefe americano do Projeto de Modernização das VBTP *M113-BR* no Pq R Mnt/5, a interação e uso de meios civis no âmbito militar eleva a capacidade de combate dos exércitos e possibilita trocas de experiência e de conhecimento,

redundando em um *benchmark* (referencial de excelência) mais eficaz.

Por fim, a contratação de meios civis frente às necessidades bélicas e logísticas dos modernos exércitos, cada vez mais tecnológicos e High Tech, é premissa básica e importante aspecto a ser considerado quando se almeja otimização do Poder de Combate e de Projeção de Força, economia de meios e interoperabilidade em qualquer ambiente hostil de múltiplo espectro de atuação. É, pois, elemento multiplicador do Poder Nacional e garantidor da paz e segurança à nação que o utilize.

**Amadores falam em táticas.
Profissionais falam em logística.**

—Ditado Militar Moderno

Resumo

A nova dimensão do combate moderno e as variáveis e dificuldades impostas pela constante evolução dos meios bélicos requerem atenção especial a todo e qualquer meio que otimize o poder combativo de uma estrutura de guerra. Atualmente, no seio da sociedade civil, encontram-se meios tecnológicos em muito aproveitáveis para uso em operações de guerra. A dinâmica empresarial civil atingiu níveis corporativos eficientes que passam a ter grande valia quando o assunto em tela é a Arte da Guerra. Essa influência interativa e capacitativa demonstra a grande viabilidade de parcerias estratégicas no cômputo da troca de informações, ciência e tecnologia em matéria de

defesa quando da utilização conjunta de meios civis alocados para dinamização de materiais bélicos. A presença da empresa de defesa BAE Systems, dentro de instalações do Exército Brasileiro, demonstra de forma *incontestemente* que o poder dissuasório de uma nação repousa em sua capacidade de adaptar meios, pessoal e tecnologias, quer sejam civis quer militares, de forma integrada. Dessa forma, a citada interação, por meio contratual, permite ao Exército Brasileiro fazer uso de variada gama de elementos modernos disponíveis no âmbito civil, colimados às reais necessidades do Corpo de Tropa, sem se eximir da premência de aquisição de tecnologia de ponta, tão desejada para a confiabilidade operacional quando em combate. **MR**

REFERÊNCIAS

CARLISLE, Barracks: U.S. Army War College, Strategic Studies Institute, July 2010. (U413.A66U66 2010 v.1).

CHRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira, 1997.

FIGUEIREDO, Kleber. *Da distribuição física ao Supply Chain Management*. In: FLEURY et al. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

KOBAYASHI, Shun'ichi. *Renovação da logística: como definir as estratégias de distribuição física global*. Tradução de Valéria Custódio dos Santos. São Paulo: Atlas, 2000.

MILITARY REVIEW - Revista Profissional do Exército dos EUA. (edição brasileira). "A Logística na Guerra do Golfo." Kansas, EUA. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA. 4º trim, 1992.

National Defense University. Joint Forces Staff College. Ike Skelton Library. *Civilian Control of the Military*. Washington, DC: National Defense University, Joint Forces Staff College, Ike Skelton Library, July 2006.

NIELSEN, Suzanne C. "Civil-Military Relations Theory and Military Effectiveness". In *Handbook of Military Administration*, edited by Jeffrey A. Weber and Johan Eliasson, 237-253. Boca Raton: CRC Press, 2008. (UB146 .H36 2008)

NIELSEN, Suzanne C. "Rules of the Game? The Weinberger Doctrine and the American Use of Force". In *The Future of the Army Profession*, edited by Lloyd J. Matthews, Don M. Snider, project director, 627-653. Boston: McGraw Hill, 2005. (UB147 .F87 2005).

SHOPE, Virginia C., comp. *Civil-Military Relations: A Selected Bibliography*. Carlisle Barracks: U.S. Army War College Library, January 1999. 15pp. (U413 .Z92C48 1999).

U.S. Army Military History Institute. *Civil-Military Relations Overview*. Carlisle Barracks: U.S. Army War College, U.S. Army Heritage and Education Center, U.S. Army Military History Institute, March 25, 2011. 12pp.

TROXELL, John F. "Military Power and the Use of Force". In *The U.S. Army War College Guide to National Security Issues*. 4th ed., Vol. 1, edited by J. Boone Bartholomees, Jr., 225-249.

A Teoria da Guerra Justa e a Democratização à Força: Duas Propostas Incompatíveis

Cora Sol Goldstein

AS OCUPAÇÕES MILITARES norte-americanas no Afeganistão e no Iraque não foram êxitos militares nem políticos. Ambos os países continuam sendo Estados fracassados, que apresentam riscos potenciais aos Estados Unidos da América (EUA). O Afeganistão e o Iraque não se tornaram nossos aliados e estão longe de serem democracias liberais estáveis. Em suma, o Exército dos EUA foi incapaz de repetir o sucesso de suas ocupações militares na Alemanha e no Japão após a Segunda Guerra Mundial.

Um argumento frequente é que o governo Bush não compreendeu as realidades políticas do Oriente Médio e da Ásia Central. Segundo essa visão, a democratização à força não terá sucesso em sociedades subdesenvolvidas como essas, fragmentadas por profundas divisões étnicas e religiosas e desprovidas de experiências próprias com a democracia moderna e o constitucionalismo democrático¹. Além disso, o governo Bush é acusado de falta de planejamento e preparação. O imprevisto e a ignorância teriam levado a conclusões equivocadas sobre as estruturas econômicas, políticas e culturais de sociedades sem um histórico de instituições democráticas e sem fortes aparatos burocráticos estatais².

Defendo que a razão pela qual as ocupações militares do Afeganistão e do Iraque fracassaram não foi a inexistência prévia de desenvolvimento democrático nos dois países, e sim o tipo de guerra que as precedeu. A Segunda Guerra Mundial foi

uma guerra total, que terminou com a derrota total do Eixo, o que permitiu que os Aliados conduzissem ocupações militares transformadoras. Em ocupações como essas, o objetivo político do governo militar não é apenas a mudança radical do regime, mas também a introdução de novos paradigmas ideológicos e normativos³.

As experiências dos EUA em democratização à força na Alemanha e no Japão (1945) indicam que é necessário, primeiro, vencer a guerra de tal modo que a população inimiga seja dissuadida de resistir. Uma vitória total implica não apenas a derrota total do exército inimigo, como também a destruição da vontade de combater e de resistir da população civil. Apenas nesse contexto uma ocupação militar poderá ser transformadora, e suas forças poderão implantar reformas institucionais, políticas e culturais radicais.

Este artigo apresenta os seguintes argumentos:

- Os princípios de *jus in bello* (direito na guerra) são incompatíveis com a vitória total e, portanto, com a democratização à força.
- É impossível combater e democratizar simultaneamente. As guerras no Afeganistão e no Iraque foram guerras limitadas, que não tiveram como objetivo a vitória total. Se minhas hipóteses estiverem corretas, os EUA não deviam ter empreendido projetos grandiosos de reconstrução nacional e democratização à força após conflitos que não criaram o contexto em que projetos de engenharia social teriam uma chance de êxito.

Cora Sol Goldstein, Ph.D., é professora associada de Ciência Política na California State University, Long Beach. Concluiu o doutorado pela University of Chicago. Seu livro, *Capturing the German Eye: American Visual Propaganda in Occupied Germany* (Chicago: University of Chicago

Press, 2009), enfoca a experiência dos EUA na Alemanha pós-guerra. Teve artigos publicados nas revistas *Diplomatic History*, *German Politics and Society*, *Intelligence and National Security*, *Internationale Politik* e *Military Review*.

Segunda Guerra Mundial

Na Segunda Guerra Mundial, nenhum dos beligerantes, incluindo os EUA, respeitou os princípios de *jus in bello*. O Presidente Franklin D. Roosevelt e sua administração não entraram na Segunda Guerra Mundial com o objetivo de democratizar a Alemanha e o Japão, e sim com o de destruir sua capacidade de fazer guerra. Os Aliados enxergaram as populações civis alemã e japonesa como sendo inimigas e não hesitaram em tratá-las como tal. As violações ocidentais mais flagrantes do princípio de imunidade civil foram a campanha de bombardeio estratégico anglo-americana contra a Alemanha e a guerra aérea dos EUA contra o Japão. Em ambos os casos, o objetivo foi o de aterrorizar os não combatentes, enfraquecer seu moral e destruir sua vontade de combater. Os planejadores das campanhas de bombardeio dos Aliados buscaram maximizar, e não minimizar, as baixas civis. Em 1943, o governo

norte-americano construiu réplicas exatas de casas alemãs e japonesas no Campo de Provas de Dugway, no deserto em Utah, para testar a eficiência de bombas incendiárias.

O número de civis mortos na Alemanha pela campanha de bombardeio estratégico dos EUA e da Grã-Bretanha ficou entre 300 mil e 600 mil. Em apenas três dias (13 a 15 de fevereiro de 1945), 770 bombardeiros *Lancaster*, da Grã-Bretanha, e 330 aeronaves *B-17 Flying Fortress*, dos EUA, lançaram mais de 3.100 toneladas de bombas explosivas e incendiárias em Dresden, provocando a morte de até 40 mil pessoas.

O tratamento dispensado aos civis japoneses foi igualmente destrutivo. O bombardeio incendiário de Tóquio e a destruição, ou *urbanicídio* atômico, de Hiroshima e Nagasaki mostram semelhante descaso com a vida do inimigo. No dia 10 de março de 1945, 334 bombardeiros *B-29* norte-americanos lançaram bombas incendiárias



Sd Joseph Scrippens. 111-SC-205298. Arquivo Nacional dos EUA

Soldados do 55º Batalhão de Infantaria Blindado avançam em meio à fumaça, Wernberg, Alemanha, 22 Abr 45.

em Tóquio, destruindo 267 mil edifícios e provocando a morte de mais de 100 mil civis. Esse ataque, que destruiu quase metade da cidade, foi o bombardeio aéreo mais destrutivo da história. Em 06 de agosto de 1945, uma bomba atômica dos EUA matou 140 mil civis em Hiroshima; em 09 de agosto, uma segunda bomba atômica matou 70 mil em Nagasaki. A Segunda Guerra Mundial foi incrivelmente destrutiva e brutal, com violência muitas vezes indiscriminada.

Apesar desses massacres, o governo dos EUA foi capaz de criar a imagem de uma guerra “limpa” na frente interna. Isso exigiu um esforço sem precedentes em guerra psicológica, que incluiu a censura. A mídia não exibiu fotografias consideradas potencialmente perturbadoras para o público norte-americano, como imagens de vítimas civis. Foi mínima a cobertura dada pela imprensa aos *urbanicídios* realizados por meio das campanhas de bombardeio estratégico anglo-americanas, e as ações de propaganda se concentraram na bravura dos pilotos, nos avanços tecnológicos e na determinação do Exército e da Marinha dos EUA. A cobertura dada em 16 de fevereiro de 1945 pelo jornal *The New York Times* ao bombardeio de Dresden, intitulada “20,000 Reported Killed” (“20.000 Mortes Registradas”, em tradução livre), contava com um total de dez linhas. Afirmava o seguinte: “A rádio sueca, citada pela British Broadcasting Corporation, noticiou hoje que entre 20 mil a 35 mil pessoas foram mortas em Dresden durante as primeiras 24 horas dos ataques aéreos aliados contra a cidade. Acrescentou que 200 mil moradores fugiram em pânico”⁴. Esse relato tão breve ilustra o grau de indiferença em relação a baixas civis inimigas, que caracterizou a cobertura dada pela imprensa norte-americana durante a Segunda Guerra Mundial.

Logo após a ocupação da Alemanha e do Japão, os vencedores insistiram que não haviam combatido para punir as populações civis, mas para derrotar os regimes criminosos das potências do Eixo. Em 1943, o governo dos EUA começou a fazer planos para a democratização e a desmilitarização da Alemanha e do Japão⁵. O Departamento da Guerra organizou escolas de

governo militar nas Universidades de Virgínia e Yale, para orientar futuros oficiais da ocupação sobre questões relacionadas à democratização de sociedades previamente sujeitas a regimes autoritários. Embora não tivessem um caráter vingativo e colocassem ênfase na reconstrução material, política e cultural, as ocupações militares norte-americanas foram firmes e quase despóticas muitas vezes.

Os japoneses e alemães estavam atordoados com a dimensão catastrófica de sua situação, e, nesse contexto, as autoridades norte-americanas foram capazes de estabelecer controle quase absoluto no Japão e nas áreas sob ocupação dos EUA na Alemanha. Nos dois países, a população civil aceitou as realidades da derrota e da ocupação passivamente, não apresentando resistência alguma. Tal fato permitiu que o Gabinete do Governo Militar dos EUA na Alemanha (OMGUS, na sigla em inglês) e que o Comandante Supremo das Forças Aliadas no Japão obtivessem o monopólio sobre a violência, as informações e a propaganda, o que, por sua vez, possibilitou-lhes executar radicais reformas políticas, econômicas e culturais e dar início ao processo de reeducação e democratização. É difícil superestimar a dificuldade dessas empreitadas. No caso da Alemanha, por exemplo, a magnitude do problema representado pela desnazificação era alarmante. Apesar da derrota devastadora do Terceiro Reich, enquetes norte-americanas mostravam que muitos alemães tinham sentimentos antidemocráticos.

Um ano depois do final da guerra, apenas três entre cada dez alemães nas áreas sob o controle dos EUA eram considerados sistematicamente pró-democráticos⁶. Em setembro de 1946, 55% dos respondentes na zona norte-americana e 44% especificamente no setor norte-americano de Berlim continuavam acreditando que o nacional-socialismo era “uma boa ideia que havia sido mal executada”⁷. Em dezembro de 1946, as análises de Inteligência do OMGUS constataram “um aumento do sentimento antissemita entre a população alemã”⁸. Esses números permaneceram constantes durante a ocupação. Na realidade, os analistas de Inteligência do OMGUS registraram

maior hostilidade em relação à presença norte-americana na Alemanha, maior nacionalismo, maior apatia política, maior desprezo para com alemães que trabalhassem para as Forças Armadas dos EUA e maior antissemitismo e racismo. O OMGUS precisou fazer um esforço gigantesco para reformar a sociedade alemã e suprimir o apoio ao nazismo, militarismo, antissemitismo e ultranacionalismo. O controle norte-americano — e não a simples convicção alemã — bloqueou o ressurgimento imediato de expressões públicas do nazismo e do antissemitismo na Alemanha ocupada.

Em julho de 1945, 80 mil líderes nazistas foram presos, e 70 mil ativistas nazistas foram demitidos do serviço público. Em 01 de junho de 1946, mais de 1.650.000 alemães (aproximadamente uma em cada 10 pessoas na zona norte-americana) haviam sido investigados, sendo 373.762 deles (quase um quarto) exonerados de seus cargos⁹. Entre 80% e 85% dos professores escolares foram demitidos por motivos políticos¹⁰. As universidades também foram expurgadas: um terço do corpo docente da Universidade de Frankfurt foi demitido e, na Universidade de Heidelberg, mais da metade perdeu o cargo¹¹. Na realidade, o programa de anistia norte-americano de 1946 perdoou 2.590.000 alemães¹². A ocupação da Alemanha e do Japão obrigou as populações a obedecerem às novas regras e regulamentos que lhes estavam sendo impostos. O *urbanicídio* não garantiu o êxito do processo de reeducação e democratização, mas tornou as populações civis flexíveis e obedientes.

A Guerra do Vietnã

A Guerra do Vietnã foi uma guerra limitada, em que os Estados Unidos não empregaram todo o seu poderio militar. Contudo, os estrategistas norte-americanos não prestaram muita atenção a danos colaterais (e à sua prevenção). As Forças Armadas dos EUA e a CIA intencionalmente mataram milhares de civis, destruíram aldeias, sequestraram e assassinaram adversários políticos, executaram uma campanha de desfolhamento e bombardearam Hanói. Ao contrário do ocorrido na Segunda Guerra Mundial, o governo dos EUA

não conseguiu controlar as ações de propaganda na frente interna. O público norte-americano pôde ver, ler e ouvir o que suas Forças Armadas estavam fazendo no Vietnã. As imagens mostradas na televisão e as fotografias publicadas em jornais e revistas tiveram uma enorme repercussão política dentro e fora do EUA. O conhecimento de que vietnamitas civis estavam sendo vitimados, a falta de êxitos militares e o número cada vez maior de baixas norte-americanas levaram a uma crescente e difundida rejeição à guerra. Para muitos dos críticos norte-americanos do conflito, os habitantes civis vietnamitas eram vítimas inocentes de uma agressão não justificada.

O movimento antiguerra dos anos 70 e o ressurgimento do conceito medieval da Guerra Justa foram a consequência direta da intervenção dos EUA no Vietnã. A influente obra de Michael Walzer, *Just and Unjust Wars* [publicada no Brasil com o título *Guerras Justas e Injustas* — N. do T.], foi inspirada na “exposição sistemática de vietnamitas civis à violência do combate norte-americano”¹³. Walzer argumentou que a Guerra do Vietnã não era justificada, porque os EUA não estavam respondendo a uma agressão nem envolvidos em uma intervenção humanitária. Portanto, a intervenção norte-americana não respeitou *jus ad bellum* (direito à guerra) e violou de modo flagrante os princípios de *jus in bello* (direito na guerra). Depois do conflito no Vietnã, os preceitos de *jus in bello* evoluíram e se transformaram em uma doutrina jurídica completa, *lawfare* (“guerra jurídica”) que impõe um compromisso rigoroso com os direitos humanos mesmo em tempos de guerra. A matança indiscriminada de civis é vista como uma violação das regras de guerra e, portanto, é inconcebível conduzir operações militares voltadas contra eles ou que necessariamente provoquem grandes danos colaterais.

A Evolução da Doutrina Militar dos EUA

A teoria da Guerra Justa moldou a forma pela qual os EUA conduzem suas guerras. Uma vez que a pressão pública, a opinião internacional e *lawfare* exigem que o combate na guerra obedeça



Biblioteca do Congresso dos EUA, cph.3a17434

O Presidente Franklin D. Roosevelt assina a declaração de guerra contra a Alemanha, oficializando a entrada dos EUA na Segunda Guerra Mundial na Europa. O Senador Tom Connally observa o relógio para estabelecer o momento exato da declaração, 11 Dez 41.

aos rigorosos preceitos de *jus in bello*, os EUA vêm tomando medidas significativas para minimizar suas próprias baixas e reduzir a probabilidade de danos colaterais. Contudo, essa mudança na doutrina militar não foi acompanhada de uma redefinição dos objetivos políticos almejados em guerras limitadas. As guerras no Afeganistão (2001 até o presente) e no Iraque (2003 a 2011) ilustram essa falta de coerência interna. Em ambos os casos, os EUA tentaram aderir aos princípios de *jus in bello*, minimizando os danos colaterais e evitando a punição indiscriminada da população civil. Ao mesmo tempo, os EUA se envolveram no exercício de mudança de regime e democratização à força, apesar de nem o Afeganistão nem o Iraque terem sofrido uma derrota total.

A Operação *Enduring Freedom* e a Operação *Iraqi Freedom* se destinavam a transformar o Afeganistão e o Iraque em democracias. Entretanto, nem o governo Bush nem o governo Obama planejaram para a vitória total naqueles

dois países. O Presidente George W. Bush e seus assessores acreditaram que seria possível ocupar o Afeganistão e o Iraque; derrotar a Al Qaeda, o Talibã e Saddam Hussein; e, ao mesmo tempo, introduzir reformas políticas radicais para transformar Estados fracassados com fortes tradições autocráticas em democracias liberais aliadas aos EUA.

Onze anos depois, está evidente que o governo Bush foi excessivamente otimista. Os EUA não estão ganhando a guerra no Afeganistão. O governo de Cabul é ineficiente, corrupto e não liberal e não tem controle sobre a maior parte do país. O Exército, a polícia e os serviços de segurança do Afeganistão são fracos, com um grande número de talibãs infiltrados. A segurança é ilusória, e os incessantes ataques terroristas ressaltam a vulnerabilidade da sociedade afegã. O Afeganistão é o principal produtor de papoulas do mundo, e o Talibã, os senhores de guerra e os chefes do narcotráfico controlam o interior. O Iraque foi transformado em uma pseudodemocracia, com fortes laços com o Irã. A Al Qaeda ainda atua no país e tem participado de operações contra o regime de Bashar Assad, na Síria. Um movimento fundamentalista xiita e acirradamente antiamericano influencia o programa político do país, e a violência religiosa, étnica e sectária persiste.

Essas falhas refletem a impossibilidade de implantar planos grandiosos de engenharia social ao mesmo tempo em que se combate uma forte insurgência. A reconstrução “pós-conflito” não teve sucesso porque o conflito armado e a falta de segurança continuaram. Paul Bremmer III fracassou não por não ter entendido o mecanismo de desnazificação no qual ele baseou a “desbaathização”. Seu erro foi não compreender que a desnazificação só havia funcionado porque a capacidade de resistência alemã havia sido eliminada por uma derrota devastadora.

Em 2003, o regime iraquiano foi decapitado, mas a sociedade do país permaneceu intacta e os habitantes estavam aptos e dispostos a resistir às imposições de um governo militar estrangeiro. No caso afegão, a única possibilidade de êxito



Força Aérea dos EUA

Aeronaves B-29 da 20ª Força Aérea lançam bombas incendiárias sobre o Japão, 1945.

implicaria a neutralização militar e política da população pashtun no Paquistão e no próprio Afeganistão, um objetivo inatingível com uma força expedicionária mínima e uma política caracterizada pelo comedimento.

O fato de que um total de 385 civis mortos em sete anos de guerra (uma média de 55 baixas por ano) seja considerado excessivo mostra como os limites de tolerância evoluíram desde a Segunda Guerra Mundial.

Os Estados Unidos exerceram comedimento ao combater nas guerras no Afeganistão e no Iraque, com o intuito de minimizar danos colaterais. Tanto o governo Bush quanto o governo Obama obedeceram aos padrões modernos de *lawfare*. Embora a Força Aérea dos EUA tenha lançado bombas guiadas a laser de duas toneladas (*GBU-28*) em complexos de cavernas e túneis no sul do Afeganistão, o governo Bush se absteve de empregar armas nucleares táticas contra a Al Qaeda. A versão nuclear da *GBU-28*, a *B61-11*, não foi utilizada¹⁴. Da mesma forma, o governo Obama rejeitou a proposta de um ataque aéreo por bombardeiros *B-2 Spirit* para destruir o complexo residencial de Bin Laden, porque o lançamento de 32 bombas inteligentes de uma tonelada teria destruído a cidade inteira de Abbottabad. Para

minimizar as baixas civis, tanto Bush quanto Obama adotaram o uso de frações das Forças Especiais, assim como armas inteligentes para lançar ataques precisos contra objetivos militares.

Os veículos aéreos não tripulados (VANT), principais armas táticas inteligentes, tornaram-se o símbolo da nova abordagem tecnológica norte-americana em relação à guerra e têm presença de destaque na estratégia do governo Obama no Afeganistão e no Paquistão. Em princípio, os VANT permitem a eliminação dirigida (“cirúrgica”) do inimigo e de sua liderança, ao mesmo tempo em que poupam os civis¹⁵. Entretanto, os VANT reduzem, mas não eliminam, os danos colaterais, o que é o suficiente para incitar os críticos antiamericanos. O Bureau of Investigative Journalism, centro de notícias sem fins lucrativos baseado em Londres, divulgou um relatório, bastante utilizado pela imprensa dos EUA e da Europa, que alegava que o programa de VANT da CIA no Paquistão foi responsável por mortes de civis. Segundo o relatório, os 291 ataques atribuídos ao programa de VANT desde 2004 eliminaram 2 mil militantes, mas também provocaram a morte de 385 civis, incluindo 168 crianças¹⁶. O fato de que um total de 385 civis mortos em sete anos de guerra (uma média de 55 baixas por ano) seja considerado excessivo mostra como os limites de tolerância evoluíram desde a Segunda Guerra Mundial. O campo de batalha eletrônico é desafiado por uma arma político-cultural: a representação dos habitantes da zona de combate como observadores inocentes. Isso possibilita a caracterização dos EUA como um Estado-nação todo poderoso que não valoriza a vida humana. Do mesmo modo que na Guerra Fria, o país é frequentemente acusado de ser um monstro imperialista movido pela ganância e indiferente ao sofrimento de outros povos. As guerras em que os EUA estão envolvidos atualmente são retratadas, muitas vezes, como sendo uma luta entre os ricos e poderosos e os pobres, marginalizados e indefesos. As operações de eliminação da liderança com VANT podem ser úteis para persuadir o público norte-americano do sucesso

da Guerra contra o Terrorismo, mas não está claro se os êxitos táticos das armas inteligentes compensam o potencial para serem exploradas para a propaganda antiamericana.

O Fim das Ocupações Militares Transformadoras

Os preceitos da teoria da Guerra Justa requerem que nossa condução da guerra esteja em conformidade com os rigorosos padrões modernos de *lawfare*, ou “guerra jurídica”, mesmo que nossos inimigos não compartilhem desses valores. Portanto, é imprescindível repensar que tipos de guerra os EUA podem conduzir. Uma vez que programas radicais de engenharia social não podem ser concretizados sem que haja uma derrota total do inimigo, os EUA não devem se envolver em tentativas de democratização à força, caso não estejam prontos a obter a vitória total. Caso não haja um desafio existencial que prevaleça sobre todas as restrições morais, os objetivos militares e políticos das guerras limitadas devem se restringir estritamente à eliminação de elementos específicos

(recursos, líderes, etc.) considerados perigosos para os EUA, sabendo-se de antemão que as estruturas institucionais, políticas e culturais do inimigo provavelmente sobreviverão.

As experiências no Afeganistão e no Iraque mostram como as guerras limitadas conduzidas segundo a nova doutrina militar dos EUA de minimizar danos colaterais não são compatíveis com um programa político de democratização à força. O fato de as guerras limitadas serem conduzidas com comedimento e evitarem, intencionalmente, a violência extrema significa que quaisquer tentativas de uma ocupação militar transformadora fracassarão, porque a população inimiga resistirá à imposição de novas instituições e ideologias. Fica evidente que um exército de ocupação não conseguirá promover uma reforma política radical, significativa e duradoura ao mesmo tempo em que enfrenta uma resistência local militar, política e ideológica. Concluo, assim, que uma ocupação militar com objetivos de punição e transformação não será capaz de atingir este último, a menos que



LC-USZ62-134159, Biblioteca do Congresso

O então Secretário de Estado Dean Rusk presta depoimento sobre a Guerra do Vietnã perante a Comissão de Relações Exteriores do Senado, 13 Mar 68.

a população inimiga aceite o fato de ter sofrido uma derrota total. Já que a doutrina militar contemporânea dos EUA exclui a conquista da

vitória total em guerras limitadas, essa classe de conflitos nunca deve incluir a democratização à força entre seus objetivos finais.**MR**

REFERÊNCIAS

1. Confira, por exemplo, BELLIN, Eva. "The Iraqi Intervention and Democracy", *Comparative Historical Perspective*, December 2004; MESQUITA, Bruce Bueno de; DOWNS, George W. "Why Gun-Barrel Democracy Doesn't Work", *Hoover Digest*, 30 Apr. 2004; e KATZ, Stanley N. "Gun Barrel Democracy? Democratic Constitutionalism Following Military Occupation: Reflections on the US Experience in Japan, Germany, Afghanistan and Iraq", *Princeton Law & Public Affairs*, Paper No. 04-010, May 2004.
2. KATZ, Stanley N. "Democratic Constitutionalism after Military Occupation", *Common Knowledge* 12 (2):181-96, 2006; FUKUYAMA, Francis, ed. *Nation-Building Beyond Afghanistan and Iraq* (Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 2006), p. 4.
3. Uma definição alternativa de ocupação militar transformadora consta de ROBERTS, Adam. "Transformative Military Occupation: Applying the Laws of War and Human Rights", *American Journal of International Law*, 100(3) (2006): p. 580-622.
4. "20,000 Reported Killed", *The New York Times*, 16 Feb. 1945.
5. MOORE, Michaela Hoenicke. *Know your Enemy: The American Debate on Nazism, 1933-1945* (Cambridge: Cambridge University Press, 2010).
6. MERRITT, Anna J.; MERRITT, Richard L. *Public Opinion in Occupied Germany* (Urbana: University of Illinois Press, 1970). "Basic Attitudes" Report No. 19", 19 Aug. 1946, p. 99. Em outubro de 1945, a Divisão de Inteligência da Diretoria de Controle de Informações estabeleceu uma Seção de Pesquisas de Opinião. Essa agência realizou 72 grandes pesquisas nos quatro anos seguintes, sendo os respectivos relatórios distribuídos às autoridades máximas do Gabinete do Governo Militar dos EUA.
7. MERRITT e MERRITT, *Public Opinion in Occupied Germany*, "A Study of Attitudes Toward the Reconstruction and Rehabilitation of Germany", Report No. 22, 25 Sept. 1946, p. 105.
8. Landesarchiv, RG 407, Box 119, Folder title: "Public Opinion U.S. Zone", Report 49, "Prejudice and Antisemitism", December 1946.
9. PLISCKE, Elmer. "Denazification in Germany: A Policy Analysis", in Robert Wolfe, ed., *Americans as Proconsuls: United States Military Government in Germany and Japan, 1944-1952* (Carbondale: Illinois, 1984), p. 214-15.
10. JARAUSCH, Konrad H. *After Hitler: Recivilizing Germans, 1945-1995* (Oxford: Oxford University Press, 2006), p. 49-50.
11. WEISBROD, Bernd. "The Moratorium of the Mandarins and the Self-Denazification of German Academe: A View from Göttingen", *Contemporary European History*, 2(1): 47-69, February 2003, p. 52.
12. PLISCKE, 216. Confira também GIMBEL, John. "American Denazification and German Local Politics, 1945-1949: A Case Study in Marburg", *The American Political Science Review*, 54, No. 1 March 1960, p. 83-105.
13. WALZER, Michael. "The Triumph of Just War Theory—and the Dangers of Success", *Social Research* (Winter 2002): p. 2.
14. CHOSSUDOVSKY, Michel. "Tactical Nuclear Weapons against Afghanistan?", Centre for Research on Globalization, 5 Dec. 2001.
15. ANDERSON, Kenneth. "Imagining a Fully Realized Regime of Targeted Killing Through Drone Warfare and its Moral Expression in Necessity, Distinction, Discrimination, and Proportionality", in "The Enduring Legacy of Just and Unjust Wars—35 Years Later" Conference, The Tikvah Center for Law & Jewish Civilization, 3 Nov. 2010.
16. SHAN, Scott. "CIA Is Disputed on Civilian Toll in Drone Strike", *The New York Times*, 12 Aug. 2011, p. 1.

Como Desenvolver uma Filosofia de Comando Efetiva

Tenente-Coronel (Reserva) Harry C. Garner, Exército dos EUA

A filosofia subjacente dos líderes exerce considerável impacto no modo pelo qual eles se relacionam com os outros, buscam influenciá-los, julgam suas ações e tomam decisões que os afetam. Contudo, a maioria das teorias de liderança negligencia esse fator.

—Steven J. Mayer, Ph.D., “Leadership Philosophy”

Meus agradecimentos a Mark R. Hurley e a J. Scott Peterson por suas contribuições a este artigo.

NO CAMPO DA liderança militar, poucos conceitos geram tanta confusão e tantas interpretações errôneas quanto uma filosofia de liderança. O ritual seguido por todo comandante recém-chegado a uma nova função, em que ele fornece algum tipo de documento sobre sua “filosofia” antes mesmo da conclusão da cerimônia de passagem de comando, persiste na cultura do Exército como um símbolo de assunção de controle e responsabilidade pela organização. Quem pode se esquecer daquelas noites antes de assumirmos o comando, quando nós, jovens capitães, examinamos, ansiosos e atrapalhados, o conteúdo de um arquivo sobre filosofias de comando, tentando identificar qual seria a nossa? Em muitos casos, nossos esforços foram pouco mais que vãs tentativas de cumprir alguma expectativa imaginária.

Considerando os notórios casos recentes de destituição do comando e relatos sobre liderança nociva no Exército e na Marinha dos Estados

Unidos da América (EUA), suspeito que o grau de reflexão e de autoanálise que muitos comandantes superiores dedicam à preparação de sua filosofia de liderança é comparável ao dos jovens capitães. Estranhamente, o Manual de Campanha 6-22 — *Liderança no Exército (FM 6-22 — Army Leadership)* não se manifesta sobre o conceito de uma filosofia de liderança pessoal, deixando a cargo do leitor ponderar em que ela, com efeito, consiste.

Uma pesquisa revela que há vários artigos sobre o tema, mas é raro encontrar dois que estejam de acordo quanto ao seu objetivo, conteúdo ou significado. Na maioria dos casos, a filosofia de liderança denota uma filosofia organizacional ou algo que os militares denominam “filosofia de comando”. Entretanto, para criar uma filosofia de comando efetiva, é preciso, primeiro, desenvolver uma filosofia de liderança pessoal.

A Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA (*U.S. Army Command and General Staff College — CGSC*) exige que cada aluno redija uma filosofia de liderança pessoal. O objetivo de aprendizado desse exercício é incentivar nossos comandantes intermediários a sistematizarem seus pensamentos, crenças e valores relativos ao tema, ao se prepararem para o desafio de liderança seguinte. Recebo, regularmente, cópias usadas de filosofias de comando do escalão companhia, com seu foco na visão, metas e objetivos da Unidade. Parece-me óbvio que a maioria dos comandantes intermediários

O Tenente-Coronel Harry C. Garner é professor assistente do Departamento de Comando e Liderança, U.S. Army Command and General Staff College, Campus de Educação de Nível Intermediário, Forte Belvoir,

Estado da Virgínia. É mestre em Administração Pública pela James Madison University. Serviu em várias funções de comando e Estado-Maior no território continental dos EUA, na Alemanha e na Bósnia.

do Exército tem pouco tempo para pensar sobre o assunto ou refletir sobre os acontecimentos decisivos de sua vida, que forjaram seus valores, crenças e ética pessoal, e sobre como eles afetaram seus comportamentos de liderança. Creio que a principal razão para isso é o fato de o sistema educacional militar não definir claramente o vago e ambíguo termo “filosofia de liderança”. Uma filosofia de liderança bem concebida é uma ferramenta essencial a ser utilizada para desenvolver líderes influentes e criar ambientes organizacionais positivos.

Este artigo examina o poder de uma filosofia de liderança bem redigida para os comandantes em meio de carreira. Ao refletirem sobre suas experiências passadas, valores e crenças, os comandantes estarão aptos a determinar “em que acreditam” com respeito à liderança. Essa descoberta e a subsequente codificação de valores e crenças sobre liderança geram um mapa que orientará o comandante, conforme ele busque criar

um ambiente organizacional positivo. Mediante a aplicação de uma filosofia de liderança pessoal, conforme expressa na filosofia de comando organizacional, ele transmite seus valores para toda a organização e afeta sua bússola moral e operacional.

Todo oficial é o que John Maxwell denomina “líder 360°”, necessitando, portanto, de uma filosofia de liderança viável¹. Desenvolver uma filosofia de liderança pessoal é essencial, porque, embora ocupem cargos de comando por curtos períodos apenas, a maioria dos oficiais exerce funções de liderança ao longo de toda a carreira.

Definição da “Filosofia de Liderança”

O Professor de Filosofia Walter Sinnott-Armstrong afirma o seguinte:

Alguns dizem que a filosofia é abstrata demais e até controversa. Os próprios filósofos não conseguem chegar a um acordo quanto a uma resposta. Sim, o nome



Exército dos EUA, Cb Landon Stephenson

Capitão do Exército dos EUA, à direita, conversa com oficial da polícia federal do Iraque durante distribuição de assistência humanitária, em Hadar, no Iraque, 17 Fev 10.

“filosofia” significa “amor à sabedoria”, mas o que é isso? Há uma longa e gloriosa história de indivíduos denominados filósofos, mas eles falam sobre todos os tipos de tema, de diferentes formas².

Com efeito, é difícil encontrar uma definição universal para a disciplina. A oferecida pelo Departamento de Filosofia da Florida State University é reveladora: “Grosso modo, a filosofia é uma atividade que as pessoas empreendem quando buscam entender verdades fundamentais sobre si mesmas, sobre o mundo em que vivem e sobre seus relacionamentos com o mundo e com os outros”³. Essa definição sugere que a filosofia é um processo de autoanálise bastante pessoal, durante o qual um indivíduo examina suas crenças fundamentais e como elas moldam suas relações com o mundo à sua volta.

Philip Pecorino afirma, em “Just What is Philosophy, Anyway?”, que a filosofia é uma “forma de pensar destinada a guiar a ação ou prescrever um modo de vida. O modo de vida filosófico, se houver, é demonstrado por uma vida em que as ações são consideradas mais bem direcionadas quando uma reflexão filosófica forneceu-lhes a direção”⁴. Determinar a própria filosofia pessoal é uma prática mental contínua, um processo de constante autoavaliação e o questionamento das premissas, crenças e valores pessoais, todos os quais acabarão resultando na forma como administramos os indivíduos e situações com os quais nos deparamos.

Todos têm uma filosofia diferente. Temos filosofias sobre a religião, a arte, a música, a educação dos filhos, os investimentos, a política e inúmeras outras questões pessoais e profissionais. Elas criam uma coleção de como e em que acreditamos com respeito a vários assuntos, com base nos valores e crenças que aprendemos, desenvolvemos e cultivamos ao longo do crescimento físico, emocional e fisiológico. Esses valores e crenças basicamente regem nossos comportamentos para com aqueles que lideramos.

Seguindo essa análise, concordo com a definição de George Ambler de que uma filosofia de liderança é:

Um conjunto de crenças, valores e princípios que influencia fortemente a forma pela qual interpretamos a realidade e orientamos nosso entendimento sobre como influenciar seres humanos. É nossa filosofia, entendimento e interpretação da liderança, que afeta como reagimos às pessoas, aos acontecimentos e às situações à nossa volta⁵.

O modo como nos enxergamos como líderes guia nossas ações, comportamentos e pensamentos. Fornece a base para como influenciemos os outros.

Em muitos casos, os líderes desenvolvem sua filosofia por meio da reflexão sobre os acontecimentos mais significativos da vida. Todd Conkright compartilha esta revelação:

Acredito que sou um líder melhor hoje em dia porque minha jornada de liderança não foi fácil. Isso me faz escutar melhor, aumenta minha sensibilidade para com as pessoas à minha volta e consolida meus valores [e] caráter. Em minha experiência, a chave é refletir intencionalmente sobre situações difíceis de liderança, para que possamos realmente aprender e melhorar⁶.

Warren Bennis e Robert Thomas chamam esses “eventos significativos” que moldam os líderes de “cadinhos” (*crucibles*), termo que designa os recipientes utilizados pelos alquimistas medievais em suas tentativas de transformar os metais em ouro.

A experiência do tipo “cadinho” consistiu em uma provação e um teste, um momento de profunda autorreflexão, que os obrigou a questionar quem eram e o que importava para eles. Exigiu que analisassem seus valores, questionassem suas premissas, aprimorassem sua capacidade de avaliação. E, invariavelmente, saíram mais fortes da experiência e mais confiantes em si mesmos e em seu propósito — transformados de alguma maneira fundamental⁷.

Essas experiências são eventos transformadores. Com elas, um indivíduo adquire um senso de identidade novo ou alterado. Eventos que mudam a vida de uma pessoa podem incluir o

combate, uma doença potencialmente fatal, a morte de um cônjuge ou filho e uma crise profissional ou financeira, como a perda do emprego ou a falência. Também podem incluir eventos positivos, como um casamento, o nascimento de um filho ou uma promoção. Talvez o mero fato de ter crescido em uma fazenda no interior tenha inculcado na consciência do indivíduo os valores de trabalho árduo, dedicação e fé. Quaisquer que sejam essas experiências decisivas, para criar uma filosofia de liderança própria, será preciso explorar e refletir sobre os próprios valores, premissas e crenças pessoais acerca do tema. A elaboração de uma filosofia de liderança codifica as mudanças em valores e crenças que resultam de experiências desse tipo.

A importância do processo de autorreflexão é reiterada pelo ilustre professor de Harvard e teórico sobre a liderança, Bill George:

A reflexão sobre sua história de vida e suas experiências pode ajudá-lo a entendê-las de modo mais profundo. Assim, será possível recompor sua história de vida de modo mais coerente, à medida que sua direção futura se tornar compatível com o conhecimento do que você é e do tipo de pessoa que deseja ser⁸.

Em uma obra anterior, *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets of Creating Lasting Value* [publicada no Brasil com o título *Liderança Autêntica: Resgate os Valores Fundamentais e Construa Organizações Duradouras* — N. do T.], George observou:

Líderes são definidos por seus valores e seu caráter. Os valores de um líder autêntico são forjados por crenças pessoais e desenvolvidos com estudo, introspecção e aconselhamento — além de uma vida inteira de experiência. Esses valores definem sua orientação moral⁹.

Para alcançar o nível de reflexão e descoberta pessoal incentivado por Bennis, Thomas e George, é necessário dedicar tempo e esforço. Não será algo rápido. Será preciso voltar os ponteiros do relógio para buscar, recordar e extrair os ensinamentos valiosos das ricas experiências da vida. O produto desse árduo processo — uma

filosofia de liderança pessoal e a direção que ela proporciona — afetará consideravelmente seu relacionamento com aqueles sob sua liderança.

O Valor de uma Filosofia de Liderança

Ocasionalmente, algum aluno questionador me desafia com a pergunta óbvia: “Por que preciso de uma filosofia de liderança? Faço parte de um campo profissional especializado, em que a perícia e talentos técnicos são recompensados. Raramente ou nunca precisarei liderar um grupo de pessoas e, caso isso venha a acontecer, será integrado por meus pares. Não sou um chefe. Sou um colega, e colegas colaboram”. Embora essa talvez seja a vontade do meu aluno “especializado”, a realidade é que todos lideram alguém. Nem sempre estamos no comando; mesmo assim, influenciemos os comportamentos dos que estão à nossa volta com nossas ações e posturas. Mesmo que nem todo oficial seja necessariamente um comandante, espera-se que ele seja um líder. Sendo assim, uma filosofia de liderança pessoal é uma ferramenta valiosa para guiar ações e posturas. O excelente livro de John Maxwell sobre a liderança organizacional, *The 360 Degree Leader* [publicado no Brasil com o título *O Líder 360°* — N. do T.], explica claramente a posição em que a maioria dos oficiais intermediários muitas vezes se encontra. “A realidade”, diz ele, “é que 99% de toda a liderança não acontece do topo, mas do escalão médio de uma organização. Normalmente uma organização tem uma única pessoa que é considerada o líder”¹⁰.

...uma filosofia de liderança pessoal é uma ferramenta valiosa para guiar ações e posturas.

O líder 360° lidera para cima, para os lados e para baixo, dentro da organização.

A maioria dos oficiais serve em funções de comando durante uma pequena parcela da carreira militar. Entretanto, quase todos serão líderes ao atuarem como gerentes de programas e de projetos, chefes de divisão, etc., localizados



Entrega do guião do 335º Comando de Comunicações, em cerimônia de passagem de comando, em Camp Arifjan, no Kuwait, 27 Feb 10.

justamente no escalão médio da vasta organização representada pelas Forças Armadas dos EUA. Uma filosofia de liderança cuidadosamente elaborada se aplica tanto ao comandante quanto ao gerente de manutenção, ao administrador de um hospital, ao chefe de finanças e ao supervisor de controle de qualidade. É um documento duradouro. Pode-se aplicá-lo a qualquer organização que se lidere agora ou no futuro. Será sua base e guia moral. Utilizando vários estilos de liderança e técnicas de persuasão em diferentes ambientes e situações de trabalho, todos influenciam ou lideram alguém, seja o chefe, colegas ou subordinados.

Igualmente influente é o funcionário “solitário”, que evita assumir responsabilidades e se recusa a acolher ou comprometer-se com as metas da organização. Esses comportamentos antagônicos, conscientes ou não, têm um impacto negativo no ambiente organizacional. Isso se aplica a todas as organizações, não apenas às Forças Armadas.

Como Transmitir sua Filosofia de Liderança

Considerando que um oficial é um líder que atua no centro de uma instituição vasta e burocrática, como conseguirá transmitir sua filosofia de liderança para a organização a seu cargo? A orientação e a contribuição de um líder para uma filosofia (de comando) organizacional comum ou reforçam ou alteram os valores organizacionais existentes e configuram a bússola da instituição. Todas as organizações têm um propósito específico, e a maioria delas capacita seus líderes, fornecendo-lhes regulamentos específicos, para que possam administrar e controlar efetivamente os sistemas que as impulsionam. Um comando militar nada mais é que uma organização concebida para alcançar um fim específico: combater e vencer guerras. Aos comandantes — líderes e gestores dessas organizações de combate — são outorgados certos poderes pela legislação federal e regulamentos, para executarem esse propósito



Exército dos EUA. Sgt. Edwin M. Bridges

Comandante de companhia entrega comendas aos soldados na Base de Operações Avançada *War Eagle*, em Bagdá, no Iraque, 22 Jan 09.

especial e perigoso. O fracasso de uma operação militar pode ser devastador em termos de perda de vidas humanas. O mesmo se aplica a um acidente de avião ou a um desastre em uma mina de carvão. Todas essas ocorrências representam uma falha organizacional.

Embora diferentes organizações tenham propósitos distintos, os seres humanos são o fator que elas têm em comum. A liderança, ou capacidade de influenciar os outros, transcende todas elas, independentemente de sua finalidade. A filosofia de comando é uma filosofia organizacional aplicável a uma organização militar. Embora não haja uma receita para uma filosofia organizacional, o consenso é que ela inclui a visão do líder para a organização, metas e objetivos e indicadores de desempenho.

Alguns teóricos sustentam que a forma mais rápida para que alguém recém-designado para uma função de liderança estabeleça o controle de uma organização é distribuir uma filosofia organizacional imediatamente. Uma breve análise revela uma falha fatal nessa premissa. A não ser no caso de uma crise extrema, que ponha em risco imediato a existência da organização e exija uma ação decisiva, é aconselhável que

o novo líder exerça a paciência. Na maioria dos casos, ele é o estranho, chegado de fora no ambiente e cultura existentes da organização e provido apenas do poder conferido por seu cargo ou grau hierárquico. Não conta ainda com a credibilidade pessoal ou conhecimento institucional para determinar modificações das metas e objetivos. Exigir uma mudança organizacional imediata, ampla e radical só servirá

para antagonizar a força de trabalho existente e gerar hostilidade e desconfiança em relação às intenções do líder.

A realização de uma avaliação detalhada da organização, com o estudo dos relatórios existentes, análises pós-ação, resultados de inspeções e outros indicadores da saúde organizacional, constitui uma abordagem mais adequada. A avaliação deve incluir aportes de superiores, colegas e líderes subordinados na organização. São estes últimos que realmente executarão os ajustes recomendados. Solicitar as opiniões desses “agentes de mudança” no início da avaliação organizacional, assim como suas sugestões para melhorias, ajudará o líder a desenvolver a confiança. O líder começa a transmitir sua filosofia pessoal de liderança durante essas reuniões individuais ou coletivas com os subordinados.

A transmissão de valores e crenças pode assumir diversas formas. Primeiro, o líder pode apresentar ao grupo alguns “fatos” sobre si mesmo, suas crenças e valores, baseados em suas experiências e extraídos diretamente de sua filosofia de liderança pessoal. Durante a orientação inicial, o líder pode fornecer aos subordinados imediatos um documento que descreva seus valores e crenças com

respeito à liderança. Embora não haja um método doutrinário principal para realizar esse processo, é aconselhável fornecer uma visão de sua mente aos que estejam incumbidos de executar a missão da organização. A transparência contribui em muito para desenvolver a confiança e evitar confusão no futuro. Harry Christiansen descreveu qual era o resultado, quando comandantes de companhia não dispunham de uma filosofia organizacional:

Alguma vez, você já integrou uma companhia em que os soldados não sabiam ao certo quais eram as expectativas do comandante e seu método de operação? O resultado é a tentativa e erro, questionamentos após o fato e esforços mal direcionados. Em suma, os líderes organizacionais despendem a maior parte de sua energia tentando descobrir qual é o interesse do comandante, o que distrai e prejudica a efetividade da Unidade¹¹.

Qualquer que seja o método de distribuição escolhido pelo comandante, assim que as palavras saírem de sua boca ou o papel de sua mão, seus subordinados irão avaliar e mensurar as ações dele em relação aos valores que ele houver declarado. Com efeito, o líder estabelece um contrato baseado em valores com seus liderados.

Uma vez concluída a avaliação, os líderes organizacionais começam o processo compartilhado de criação de uma filosofia, que servirá de esquema moral para a organização. A filosofia inclui a visão da organização e as prioridades, metas e objetivos para alcançá-la, assim como os indicadores para avaliar e acompanhar seu desempenho. É um documento detalhado, que representa a gama de sistemas e funções operacionais encontrados na organização, todos preparados e concentrados na consecução de seu propósito. Ele comunica as expectativas do comandante em relação aos outros e o que eles podem esperar dele. O comandante estabelece os valores éticos e morais da organização, que saem diretamente de sua filosofia de liderança pessoal. Conforme expresso em um artigo de Joseph Doty e Joe Gelineau, os “comandantes também estabelecem o ambiente de comando ao expressar quais são os valores centrais da Unidade.

Os valores centrais são princípios não negociáveis, que permeiam a Unidade e guiam tudo o que ela faz ou deixa de fazer”¹².

Em sua forma final, a filosofia organizacional é a base para a mudança comunicada a todos. Os que desenvolveram a filosofia organizacional, os líderes subordinados, são os principais comunicadores, que transmitem a mensagem até os níveis mais baixos da hierarquia. As Unidades subordinadas acolhem a filosofia organizacional e iniciam um movimento positivo rumo à visão.

Mediante os comportamentos e as ações do comandante, o ambiente da organização evolui. Com o tempo, a Unidade desenvolve sua própria personalidade, que reflete os valores e a conduta dele. Os bons líderes irão liderar por meio desse processo de filosofia transformador e compartilhado ao longo de suas carreiras, conforme surgirem diferentes oportunidades de liderança. Lembre-se: você estará liderando alguém ou algum grupo ao longo de toda a sua carreira.

Um Processo Para a Vida Toda

A liderança é um processo permanente de autoavaliação, aprendizado, aplicação e reavaliação. A formulação de uma filosofia de liderança pessoal requer coragem e humildade, à medida que se busca descobrir o que se pensa, de fato, com respeito ao tema. A autorreflexão é uma tarefa árdua, mas necessária, para que um indivíduo atinja seu pleno potencial de liderança. Essa avaliação pessoal por escrito se aplica ao longo de toda a carreira e representa uma bússola durável, que só muda quando os momentos de prova, ou “cadinhos”, da vida exigem uma reavaliação dos valores e crenças pessoais. No campo do desenvolvimento organizacional, é um documento básico. O líder incute seus valores e crenças pessoais na organização por meio de uma filosofia organizacional e de comando compartilhada. Desafio todos os oficiais a formularem uma filosofia de liderança pessoal. Você e sua organização receberão, como benefício, ações eficientes e baseadas em valores, conforme ela se empenhar no cumprimento da missão.**MR**

REFERÊNCIAS

1. MAXWELL, John C. *The 360 Degree Leader, Developing Your Influence from Anywhere in the Organization* (Nashville: Thomas Nelson, Inc., 2005), p. 1.
2. SINNOTT-ARMSTRONG, W. "What is Philosophy?" Department of Philosophy, Dartmouth College, 2008, disponível em: <<http://people-learn.homestead.com/APHIL-SOPHY/What.Philsop.docx>>, acesso em 8 dez. 2011.
3. "What is Philosophy?" Florida State University Department of Philosophy, 2011, disponível em: <<http://philosophy.fsu.edu/content/view/full/36588>>, acesso em 8 dez. 2011.
4. PECORINO, Philip A. *Introduction to Philosophy* (Queensborough Community College, CUNY, 2000), disponível em: <http://www2.sunysuffolk.edu/pecorip/scccweb/intro_text/Chapter%2012Conclusion/What_is_Philosophy.htm>, acesso em 8 dez. 2011.
5. AMBLER, George. "The Importance of a Clear Leadership Philosophy", *The Practice of Leadership*, 10 Dec. 2006, disponível em: <<http://www.thepracticeofleadership.net/the-importance-of-a-clear-leadership-philosophy>>, acesso em 6 jul. 2011.
6. CONKRIGHT, Todd. "Leaders Under Fire: The Crucible Experiences", *Linked2Leadership*, 16 Feb. 2011, disponível em: <<http://linked2leadership.com/2011/02/16/leaders-under-fire/>>, acesso em 6 mar 2012.
7. BENNIS, Warren G.; THOMAS, Robert J. "Crucibles of Leadership", *Harvard Business Review* (September 2002): p. 3.
8. GEORGE, William W.; SIMS, Peter. *True North* (San Francisco, Jossey-Bass, 2007), p. 78.
9. GEORGE, William W. *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets of Creating Lasting Value* (San Francisco, Jossey-Bass, 2003), p. 20. [Trecho extraído da obra traduzida, publicada no Brasil: GEORGE, Bill. *Liderança autêntica: resgate os valores fundamentais e construa organizações duradouras*. Tradução e adaptação técnica de Leonardo Abramowicz (São Paulo: Editora Gente, 2009). — N. do T.]
10. MAXWELL, John C. *The 360 Degree Leader, Developing Your Influence from Anywhere in the Organization* (Nashville: Thomas Nelson, Inc., 2005), p. 1. [Trecho extraído da obra traduzida, publicada no Brasil: MAXWELL, John C. *Líder 360° : como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa*. Tradução de Valéria Lamim Delgado Fernandes (Rio de Janeiro : Thomas Nelson Brasil, 2007). — N. do T.]
11. CHRISTIANSEN, Harry W. "Command Philosophy for Company Commanders", *Engineer Magazine* (August 1997), p. 40.
12. DOTY, Joseph; GELINEAU, Joe. "Command Climate", *Army Magazine*, July 200).

Índice 2012

PARTE I — ÍNDICE DOS TÍTULOS

TÍTULOS	PÁG	MES
Armas Cibernéticas: Igualando Condições no Âmbito Internacional Sr. Ross M. Rustici	61	Jul-Ago
Carroça na Frente dos Bois: A Estratégia e o Processo Orçamentário dos EUA, A Major Matthew M. McCreary	73	Mai-Jun
Como Conduzir o “Navio de Guerra” Estadunidense em Direção à Comunicação Moral (e ao Verdadeiro Êxito) no Século XXI Tenente-Coronel Douglas A. Pryer	29	Mar-Abr
Como Desenvolver uma Filosofia de Comando Efetiva Tenente-Coronel (Res) Harry Clay Garner	65	Nov-Dez
Considerações Sobre a Força de Pacificação Empregada no Rio Tenente-Coronel Carlos Alberto Klinguelfus Mendes	19	Jul-Ago
Cultivo do Profissionalismo Militar Através das Gerações, O Sra. Rachel M. Sondheimer Major Edward Cox Major Isaiah Wilson III Major Kent Park	21	Jan-Fev
Deixando o Serviço Ativo como uma Forma de Manifestar Discordância Major Daniel J. Sennott	65	Mai-Jun
Desenvolvimento de Líderes e a Liderança no Exército: Perspectivas de Campo, O Sr. John P. Steele Sr. Ryan M. Hinds	65	Mar-Abr
Design na Visão de um Oficial do Exército Brasileiro, O Tenente-Coronel Marcos Americo Vieira Pessoa	22	Set-Out
Distância Entre Civis e Militares Não Precisa Tornar-se um Abismo, A Deputado Ike Skelton	2	Jul-Ago
Em Busca da Boa Guerra: A Guerra Justa e a Realpolitik na Atualidade Coronel Thomas W. McShane	37	Nov-Dez
Emprego da Companhia de Precursores Paraquedista nas Ações nos Complexos do Alemão e da Penha, O Major Anderson Ramos Marques	56	Mar-Abr
Espada de Calor Inevitável, A Coronel John R. Culclasure	31	Set-Out
Estratégias Assimétricas como a Opção dos Mais Fortes Sr. Michael Breen Sr. Joshua A. Geltzer	51	Jan-Fev
Ética do Exército, a Confiança da População e a Profissão das Armas, A Capitão Nathan K. Finney General Robert L. Caslen	30	Jan-Fev
Função Logística Contratos – Proposta Heurística de Viés Civil para Questões Bélicas Major Maxwell Norbim Calvi	49	Nov-Dez

General de Exército Richard Cavazos e a Guerra da Coreia, 1953: Um Estudo Sobre a Liderança em Combate Coronel Thomas Graves	49	Set-Out
Guerra de Resistência de Mao: Marco para a Análise da Grande Estratégia da China, A Tenente-Coronel Tony K. Cho	34	Mai-Jun
Integrando Inteligência e Informações: “Os Dez Pontos a Serem Considerados pelo Comandante” General Michael T. Flynn General Charles A. Flynn	24	Mar-Abr
Lei e a Ética no Processo Decisório Militar, A Major A Edward Major	28	Jul-Ago
Lições da Líbia, As Sr. Amitai Etzioni	45	Mar-Abr
Liderança General Omar N. Bradley	66	Set-Out
Liderança de Eisenhower, A Sr. Stephen E. Ambrose	27	Nov-Dez
Liderança Militar Estratégica: Experiências e Reflexões, A General de Exército (Reserva) Paulo Cesar de Castro	2	Mai-Jun
Líderes-Jardineiros: Um Novo Paradigma para Desenvolver Líderes Adaptáveis, Criativos e Humildes Major Joseph G. Bruhl	83	Jul-Ago
Ligações Perigosas: O Contexto e as Consequências da Transformação dos Capelães em Combatentes Doutor Jacqueline Whitt	53	Mai-Jun
Militar Reflexivo: Como os Profissionais Militares Pensam em Ação, O Coronel George E. Reed Coronel Christopher R. Papparone	63	Jan-Fev
Mission Command: Um Conceito da Moda no Exército dos EUA Coronel Jorge Gatica Borquez	40	Set-Out
Missões Difíceis: Que Lógica Aplicar e Que Ações Tomar General de Brigada Huba Wass de Czege	44	Jul-Ago
Nosso Erro em Relação ao México Sr. Paul Rexton Kan	78	Mar-Abr
Obrigado, Soldado Estadunidense Sr. Ala'a Ghazala	51	Jul-Ago
Opções Políticas para uma “Primavera Cubana” Sra. Erin Fiorey Sr. Gregory Weeks	53	Jul-Ago
Operações de Contrainsurgência na Rodésia e a Preferência por Matar Sr. Marno de Boer	38	Jan-Fev
Operações Terrestres Unificadas: A Evolução da Doutrina do Exército para o Sucesso no Século XXI Coronel William E Benson	9	Mai-Jun
Organizações Criminosas Transnacionais: A Insurgência Comercial do México Major Christopher Martinez	84	Set-Out

Pensamento Estratégico em uma Era de Conflito Persistente, O Tenente-Coronel Richard L. Kiper Sr. Chadwick (Chad) Clark	71	Jul-Ago
Perdas na Transmissão: Como o Exército Distorceu a Mensagem sobre a Natureza da Profissão Tenente-Coronel Anthony Formica	44	Mai-Jun
Perspectivas Latino-Americanas para 2017 Sr. R. Evan Ellis	11	Set-Out
Prazer de Ser um Oficial, O Capitão Mark Adamshick	20	Nov-Dez
Premissas e a Grande Estratégia, As Sr. Ben Lombardi	2	Mar-Abr
Profissão das Armas do Exército, A General Fredrick M. Franks	2	Jan-Fev
Próxima Vez que Formos Reinventar o País dos Outros..., A General de Brigada Michael Symanski	10	Nov-Dez
Que Virá a Seguir? Uma Opinião sobre a Guerra Irregular na Defesa Nacional, O Major Philip W. Reynolds	73	Nov-Dez
Responsabilidade do Comando, A Capitão Chuck Doty Tenente-Coronel Joseph Joe Doty	41	Mar-Abr
Revitalizando a Estratégia Cooperativa para o Poder Marítimo do Século XXI Capitão Charles C. Moore II	22	Mai-Jun
Sistema Operacional “Informações”, no Exército Brasileiro, O Tenente-Coronel Sergio Luiz Gomes de Melo	77	Jan-Fev
T. E. Lawrence: Ações Indiretas e o Emprego de Forças Especiais Tenente-Coronel Alessandro Visacro	2	Nov-Dez
Tecnologia de Emprego Dual: Apoio Logístico e Assistência Humanitária em Caso de Desastres Naturais e Atividades de Busca e Resgate General de Brigada Racine Bezerra Lima Filho	2	Set-Out
Teoria da Guerra Justa e a Democratização à Força: Duas Propostas Incompatíveis, A Cora Sol Goldstein	57	Nov-Dez
“Treino de Sombra”: A Guerra Cibernética e o Ataque Econômico Estratégico Segundo-Tenente Soren Olson	73	Set-Out
Um Ambiente com Limitação de Recursos: Um Guia para Pensar sobre Mudanças na Estrutura da Força Major Jeremy Gray Sr. Rickey Smith	14	Mar-Abr
Um Simulador de Voo para o Cérebro: Por que os Militares Precisam Escrever Major Trent Lythgoe	12	Jan-Fev
Uma Nova Solução para a Doutrina das Forças Terrestres Capitão Christopher R. Henry	72	Mar-Abr
Verdadeiras Lições Aprendidas para os Comandantes, após Anos de Combate, As Tenente-Coronel Jeff Fenlason Tenente-Coronel Joseph Joe Doty	82	Mai-Jun

WHINSEC: Forjando Relacionamentos Internacionais, Fortalecendo Democracias na Região	13	Jul-Ago
Tenente-Coronel Jose M. Marrero		
Tenente-Coronel Lee A Rials		

PARTE II — ÍNDICE DOS AUTORES

AUTOR	PÁG	MES
Adamshick, Capitão Mark Prazer de Ser um Oficial, O	20	Nov-Dez
Ambrose, Sr. Stephen E. Liderança de Eisenhower, A	27	Nov-Dez
Benson, Coronel William E Operações Terrestres Unificadas: A Evolução da Doutrina do Exército para o Sucesso no Século XXI	9	Mai-Jun
Bradley, General Omar N. Liderança	66	Set-Out
Breen, Sr. Michael Estratégias Assimétricas como a Opção dos Mais Fortes	51	Jan-Fev
Bruhl, Major Joseph G. Líderes-Jardineiros: Um Novo Paradigma para Desenvolver Líderes Adaptáveis, Criativos e Humildes	83	Jul-Ago
McShane, Coronel Thomas W. Em Busca da Boa Guerra: A Guerra Justa e a Realpolitik na Atualidade	37	Nov-Dez
Calvi, Major Maxwell Norbim Função Logística Contratos – Proposta Heurística de Viés Civil para Questões Bélicas	49	Nov-Dez
Castro, General de Exército (Reserva) Paulo Cesar de Liderança Militar Estratégica: Experiências e Reflexões, A	2	Mai-Jun
Caslen, General Robert L. Ética do Exército, a Confiança da População e a Profissão das Armas, A	30	Jan-Fev
Cho, Tenente-Coronel Tony K. Guerra de Resistência de Mao: Marco para a Análise da Grande Estratégia da China, A	34	Mai-Jun
Clark, Sr. Chadwick (Chad) Pensamento Estratégico em uma Era de Conflito Persistente, O	71	Jul-Ago
Cox, Major Edward Cultivo do Profissionalismo Militar Através das Gerações, O	21	Jan-Fev
Culclasure, Coronel John R. Espada de Calor Inevitável, A	31	Set-Out
de Boer, Sr. Marno Operações de Contrainsurgência na Rodésia e a Preferência por Matar, As	38	Jan-Fev
Doty, Tenente-Coronel Joseph Joe Responsabilidade do Comando, A	41	Mar-Abr
Doty, Capitão Chuck Verdadeiras Lições Aprendidas para os Comandantes, após Anos de Combate, As	82	Mai-Jun
Doty, Capitão Chuck Responsabilidade do Comando, A	41	Mar-Abr

Ellis, Sr. R. Evan Perspectivas Latino-Americanas para 2017	11	Set-Out
Etzioni, Sr. Amitai Lições da Líbia, As	45	Mar-Abr
Fenlason, Tenente-Coronel Jeff Verdadeiras Lições Aprendidas para os Comandantes, após Anos de Combate, As	82	Mai-Jun
Finney, Capitão Nathan K. Ética do Exército, a Confiança da População e a Profissão das Armas, A	30	Jan-Fev
Fiorey, Sra. Erin Opções Políticas para uma “Primavera Cubana”	53	Jul-Ago
Flynn, General Michael T. Integrando Inteligência e Informações: “Os Dez Pontos a Serem Considerados pelo Comandante”	24	Mar-Abr
Flynn, General Charles A. Integrando Inteligência e Informações: “Os Dez Pontos a Serem Considerados pelo Comandante”	24	Mar-Abr
Formica, Tenente-Coronel Anthony Perdas na Transmissão: Como o Exército Distorceu a Mensagem sobre a Natureza da Profissão	44	Mai-Jun
Franks, General Fredrick M. Profissão das Armas do Exército, A	2	Jan-Fev
Garner, Tenente-Coronel (Res) Harry Clay Como Desenvolver uma Filosofia de Comando Efetiva	65	Nov-Dez
Gatica Borquez, Coronel Jorge Mission Command: Um Conceito da Moda no Exército dos EUA	40	Set-Out
Geltzer, Sr. Joshua A. Estratégias Assimétricas como a Opção dos Mais Fortes	51	Jan-Fev
Ghazala, Sr. Ala’a Obrigado, Soldado Estadunidense	51	Jul-Ago
Goldstein, Cora Sol Teoria da Guerra Justa e a Democratização à Força: Duas Propostas Incompatíveis, A	57	Nov-Dez
Gray, Major Jeremy Um Ambiente com Limitação de Recursos: Um Guia para Pensar sobre Mudanças na Estrutura da Força	14	Mar-Abr
Graves, Coronel Thomas General de Exército Richard Cavazos e a Guerra da Coreia, 1953: Um Estudo Sobre a Liderança em Combate	49	Set-Out
Henry, Capitão Christopher R. Uma Nova Solução para a Doutrina das Forças Terrestres	72	Mar-Abr
Hinds, Sr. Ryan M. Desenvolvimento de Líderes e a Liderança no Exército: Perspectivas de Campo, O	65	Mar-Abr
Kan, Sr. Paul Rexton Nosso Erro em Relação ao México	78	Mar-Abr
Kiper, Tenente-Coronel Richard L. Pensamento Estratégico em uma Era de Conflito Persistente, O	71	Jul-Ago
Lima Filho, General de Brigada Recine Bezerra Tecnologia de Emprego Dual: Apoio Logístico e Assistência Humanitária em Caso de Desastres Naturais e Atividades de Busca e Resgate	2	Set-Out

Lombardi, Sr. Ben			
Premissas e a Grande Estratégia, As	2	Mar-Abr	
Lythgoe, Major Trent			
Um Simulador de Voo para o Cérebro: Por que os Militares Precisam	12	Jan-Fev	
Major, Major A Edward			
Lei e a Ética no Processo Decisório Militar, A	28	Jul-Ago	
Marrero, Tenente-Coronel Jose M.			
WHINSEC: Forjando Relacionamentos Internacionais, Fortalecendo Democracias na Região	13	Jul-Ago	
Martinez, Major Christopher			
Organizações Criminosas Transnacionais: A Insurgência Comercial do México	84	Set-Out	
Marques, Major Anderson Ramos			
Emprego da Companhia de Precursores Paraquedista nas Ações nos Complexos do Alemão e da Penha, O	56	Mar-Abr	
McCreary, Major Matthew M.			
Carroça na Frente dos Bois: A Estratégia e o Processo Orçamentário dos EUA, A	73	Mai-Jun	
Gomes de Melo, Tenente-Coronel Sergio Luiz			
Sistema Operacional “Informações”, no Exército Brasileiro, O	77	Jan-Fev	
Klingulfus Mendes, Tenente-Coronel Carlos Alberto			
Considerações Sobre a Força de Pacificação Empregada no Rio de	19	Jul-Ago	
Moore II, Capitão Charles C.			
Revitalizando a Estratégia Cooperativa para o Poder Marítimo do Século	22	Mai-Jun	
Olson, Segundo-Tenente Soren			
“Treino de Sombra”: A Guerra Cibernética e o Ataque Econômico Estratégico	73	Set-Out	
Paparone, Coronel Christopher R.			
Militar Reflexivo: Como os Profissionais Militares Pensam em Ação, O	63	Jan-Fev	
Park, Major Kent			
Cultivo do Profissionalismo Militar Através das Gerações, O	21	Jan-Fev	
Vieira Pessoa, Tenente-Coronel Marcos Americo			
Design na Visão de um Oficial do Exército Brasileiro, O	22	Set-Out	
Pryer, Tenente-Coronel Douglas A.			
Como Conduzir o “Navio de Guerra” Estadunidense em Direção à Comunicação Moral (e ao Verdadeiro Êxito) no Século XXI	29	Mar-Abr	
Reed, Coronel George E.			
Militar Reflexivo: Como os Profissionais Militares Pensam em Ação, O	63	Jan-Fev	
Reynolds, Major Philip w.			
Que Virá a Seguir? Uma Opinião sobre a Guerra Irregular na Defesa Nacional, O	73	Nov-Dez	
Rials, Tenente-Coronel Lee A			
WHINSEC: Forjando Relacionamentos Internacionais, Fortalecendo Democracias na Região	13	Jul-Ago	
Rustici, Sr. Ross M.			
Armas Cibernéticas: Igualando Condições no Âmbito Internacional	61	Jul-Ago	
Sennott, Major Daniel J.			
Deixando o Serviço Ativo como uma Forma de Manifestar Discordância	65	Mai-Jun	
Skelton, Deputado Ike			
Distância Entre Civis e Militares Não Precisa Tornar-se um Abismo, A	2	Jul-Ago	

Smith, Sr. Rickey		
Um Ambiente com Limitação de Recursos: Um Guia para Pensar sobre Mudanças na Estrutura da Força	14	Mar-Abr
Sondheimer, Sra. Rachel M.		
Cultivo do Profissionalismo Militar Através das Gerações, O	21	Jan-Fev
Steele, Sr. John P.		
Desenvolvimento de Líderes e a Liderança no Exército: Perspectivas de Campo, O	65	Mar-Abr
Symanski, General de Brigada Michael		
Próxima Vez que Formos Reinventar o País dos Outros..., A	10	Nov-Dez
Visacro, Tenente-Coronel Alessandro		
T. E. Lawrence: Ações Indiretas e o Emprego de Forças Especiais	2	Nov-Dez
Wass de Czege, General de Brigada Huba		
Missões Difíceis: Que Lógica Aplicar e Que Ações Tomar	44	Jul-Ago
Weeks, Sr. Gregory		
Opções Políticas para uma “Primavera Cubana”	53	Jul-Ago
Whitt, Doutor Jacqueline		
Ligações Perigosas: O Contexto e as Consequências da Transformação dos Capelães em Combatentes	53	Mai-Jun
Wilson III, Major Isaiah		
Cultivo do Profissionalismo Militar Através das Gerações, O	21	Jan-Fev

PARTE III — ÍNDICE DOS ASSUNTOS

ASSUNTOS	PÁG	MES
Armas		
Espada de Calor Inevitável, A <i>Coronel John R. Culclasure</i>	31	Set-Out
Função Logística Contratos – Proposta Heurística de Viés Civil para Questões Bélicas <i>Major Maxwell Norbim Calvi</i>	49	Nov-Dez
Arte Operacional		
Design na Visão de um Oficial do Exército Brasileiro, O <i>Tenente-Coronel Marcos Americo Vieira Pessoa</i>	22	Set-Out
Em Busca da Boa Guerra: A Guerra Justa e a Realpolitik na Atualidade <i>Coronel Thomas W. McShane</i>	37	Nov-Dez
Estratégias Assimétricas como a Opção dos Mais Fortes <i>Sr. Joshua A. Geltzer</i> <i>Sr. Michael Breen</i>	51	Jan-Fev
Mission Command: Um Conceito da Moda no Exército dos EUA <i>Coronel Jorge Gatica Borquez</i>	40	Set-Out
“Treino de Sombra”: A Guerra Cibernética e o Ataque Econômico Estratégico <i>Segundo-Tenente Soren Olson</i>	73	Set-Out

Assuntos Internacionais

Cultivo do Profissionalismo Militar Através das Gerações, O <i>Major Edward Cox</i> <i>Major Isaiah Wilson III</i> <i>Major Kent Park</i> <i>Sra. Rachel M. Sondheimer</i>	21	Jan-Fev
Operações de Contrainsurgência na Rodésia e a Preferência por Matar, As <i>Sr. Marno de Boer</i>	38	Jan-Fev

Assuntos Latinoamericanos

Design na Visão de um Oficial do Exército Brasileiro, O <i>Tenente-Coronel Marcos Americo Vieira Pessoa</i>	22	Set-Out
Perspectivas Latino-Americanas para 2017 <i>Sr. R. Evan Ellis</i>	11	Set-Out

Aviação

Espada de Calor Inevitável, A <i>Coronel John R. Culclasure</i>	31	Set-Out
--	----	---------

Brasil

Design na Visão de um Oficial do Exército Brasileiro, O <i>Tenente-Coronel Marcos Americo Vieira Pessoa</i>	22	Set-Out
Função Logística Contratos – Proposta Heurística de Viés Civil para Questões Bélicas <i>Major Maxwell Norbim Calvi</i>	49	Nov-Dez
Sistema Operacional “Informações”, no Exército Brasileiro, O <i>Tenente-Coronel Sergio Luiz Gomes de Melo</i>	77	Jan-Fev
Tecnologia de Emprego Dual: Apoio Logístico e Assistência Humanitária em Caso de Desastres Naturais e Atividades de Busca e Resgate <i>General de Brigada Racine Bezerra Lima Filho</i>	2	Set-Out

Comando e Controle

Como Desenvolver uma Filosofia de Comando Efetiva <i>Tenente-Coronel (Res) Harry Clay Garner</i>	65	Nov-Dez
Estratégias Assimétricas como a Opção dos Mais Fortes <i>Sr. Michael Breen</i> <i>Sr. Joshua A. Geltzer</i>	51	Jan-Fev
Função Logística Contratos – Proposta Heurística de Viés Civil para Questões Bélicas <i>Major Maxwell Norbim Calvi</i>	49	Nov-Dez

Combate Aproximado

Teoria da Guerra Justa e a Democratização à Força: Duas Propostas Incompatíveis, A <i>Cora Sol Goldstein</i>	57	Nov-Dez
---	----	---------

Combate Urbano

Em Busca da Boa Guerra: A Guerra Justa e a Realpolitik na Atualidade <i>Coronel Thomas W. McShane</i>	37	Nov-Dez
--	----	---------

“Treino de Sombra”: A Guerra Cibernética e o Ataque Econômico Estratégico <i>Segundo-Tenente Soren Olson</i>	73	Set-Out
Operações de Contrainsurgência na Rodésia e a Preferência por Matar, As <i>Sr. Marno de Boer</i>	38	Jan-Fev
Conflitos Modernos		
“Treino de Sombra”: A Guerra Cibernética e o Ataque Econômico Estratégico <i>Segundo-Tenente Soren Olson</i>	73	Set-Out
Perspectivas Latino-Americanas para 2017 <i>Sr. R. Evan Ellis</i>	11	Set-Out
Contra-Insurgência		
Operações de Contrainsurgência na Rodésia e a Preferência por Matar, As <i>Sr. Marno de Boer</i>	38	Jan-Fev
Organizações Criminosas Transnacionais: A Insurgência Comercial do México <i>Major Christopher Martinez</i>	84	Set-Out
Digitalização		
“Treino de Sombra”: A Guerra Cibernética e o Ataque Econômico Estratégico <i>Segundo-Tenente Soren Olson</i>	73	Set-Out
Doutrina e Adestramento		
Como Desenvolver uma Filosofia de Comando Efetiva <i>Tenente-Coronel (Res) Harry Clay Garner</i>	65	Nov-Dez
Design na Visão de um Oficial do Exército Brasileiro, O <i>Tenente-Coronel Marcos Americo Vieira Pessoa</i>	22	Set-Out
Mission Command: Um Conceito da Moda no Exército dos EUA <i>Coronel Jorge Gatica Borquez</i>	40	Set-Out
T. E. Lawrence: Ações Indiretas e o Emprego de Forças Especiais <i>Tenente-Coronel Alessandro Visacro</i>	2	Nov-Dez
Teoria da Guerra Justa e a Democratização à Força: Duas Propostas Incompatíveis, A <i>Cora Sol Goldstein</i>	57	Nov-Dez
Educação Militar		
Cultivo do Profissionalismo Militar Através das Gerações, O <i>Major Edward Cox</i> <i>Major Isaiah Wilson III</i> <i>Major Kent Park</i> <i>Sra. Rachel M. Sondheimer</i>	21	Jan-Fev
Design na Visão de um Oficial do Exército Brasileiro, O <i>Tenente-Coronel Marcos Americo Vieira Pessoa</i>	22	Set-Out
General de Exército Richard Cavazos e a Guerra da Coreia, 1953: Um Estudo Sobre a Liderança em Combate <i>Coronel Thomas Graves</i>	49	Set-Out
Liderança <i>General Omar N. Bradley</i>	66	Set-Out

Militar Reflexivo: Como os Profissionais Militares Pensam em Ação, O	63	Jan-Fev
<i>Coronel Christopher R. Paparone</i>		
<i>Coronel George E. Reed</i>		
Que Virá a Seguir? Uma Opinião sobre a Guerra Irregular na Defesa	73	Nov-Dez
<i>Major Philip w. Reynolds</i>		
Sistema Operacional “Informações”, no Exército Brasileiro, O	77	Jan-Fev
<i>Tenente-Coronel Sergio Luiz Gomes de Melo</i>		
Um Simulador de Voo para o Cérebro: Por que os Militares Precisam	12	Jan-Fev
<i>Major Trent Lythgoe</i>		
Entendimento Cultural		
Ética do Exército, a Confiança da População e a Profissão das Armas, A	30	Jan-Fev
<i>General Robert L Caslen</i>		
<i>Capitão Nathan K. Finney</i>		
Operações de Contrainsurgência na Rodésia e a Preferência por Matar, As	38	Jan-Fev
<i>Sr. Marno de Boer</i>		
Perspectivas Latino-Americanas para 2017	11	Set-Out
<i>Sr. R. Evan Ellis</i>		
Sistema Operacional “Informações”, no Exército Brasileiro, O	77	Jan-Fev
<i>Tenente-Coronel Sergio Luiz Gomes de Melo</i>		
Estratégia		
Estratégias Assimétricas como a Opção dos Mais Fortes	51	Jan-Fev
<i>Sr. Michael Breen</i>		
<i>Sr. Joshua A. Geltzer</i>		
Militar Reflexivo: Como os Profissionais Militares Pensam em Ação, O	63	Jan-Fev
<i>Coronel Christopher R. Paparone</i>		
<i>Coronel George E. Reed</i>		
Próxima Vez que Formos Reinventar o País dos Outros..., A	10	Nov-Dez
<i>General de Brigada Michael Symanski</i>		
Ética de Guerra		
Ética do Exército, a Confiança da População e a Profissão das Armas, A	30	Jan-Fev
<i>Capitão Nathan K. Finney</i>		
<i>General Robert L Caslen</i>		
General de Exército Richard Cavazos e a Guerra da Coreia, 1953: Um Estudo Sobre a Liderança em Combate	49	Set-Out
<i>Coronel Thomas Graves</i>		
Liderança de Eisenhower, A	27	Nov-Dez
<i>Sr. Stephen E. Ambrose</i>		
Próxima Vez que Formos Reinventar o País dos Outros..., A	10	Nov-Dez
<i>General de Brigada Michael Symanski</i>		

Exército dos EUA

Como Desenvolver uma Filosofia de Comando Efetiva	65	Nov-Dez
<i>Tenente-Coronel (Res) Harry Clay Garner</i>		
Cultivo do Profissionalismo Militar Através das Gerações, O	21	Jan-Fev
<i>Major Isaiah Wilson III</i>		
<i>Major Kent Park</i>		
<i>Major Edward Cox</i>		
<i>Sra. Rachel M. Sondheimer</i>		
Espada de Calor Inevitável, A	31	Set-Out
<i>Coronel John R. Culclasure</i>		
Estratégias Assimétricas como a Opção dos Mais Fortes	51	Jan-Fev
<i>Sr. Michael Breen</i>		
<i>Sr. Joshua A. Geltzer</i>		
Liderança de Eisenhower, A	27	Nov-Dez
<i>Sr. Stephen E. Ambrose</i>		
Mission Command: Um Conceito da Moda no Exército dos EUA	40	Set-Out
<i>Coronel Jorge Gatica Borquez</i>		
Organizações Criminosas Transnacionais: A Insurgência Comercial do México	84	Set-Out
<i>Major Christopher Martinez</i>		
Profissão das Armas do Exército, A	2	Jan-Fev
<i>General Fredrick M. Franks</i>		
Um Simulador de Voo para o Cérebro: Por que os Militares Precisam	12	Jan-Fev
<i>Major Trent Lythgoe</i>		

Fenômenos Culturais

Organizações Criminosas Transnacionais: A Insurgência Comercial do México	84	Set-Out
<i>Major Christopher Martinez</i>		

Forças Armadas

Cultivo do Profissionalismo Militar Através das Gerações, O	21	Jan-Fev
<i>Sra. Rachel M. Sondheimer</i>		
<i>Major Kent Park</i>		
<i>Major Isaiah Wilson III</i>		
<i>Major Edward Cox</i>		
Design na Visão de um Oficial do Exército Brasileiro, O	22	Set-Out
<i>Tenente-Coronel Marcos Americo Vieira Pessoa</i>		
Liderança	66	Set-Out
<i>General Omar N. Bradley</i>		
Liderança de Eisenhower, A	27	Nov-Dez
<i>Sr. Stephen E. Ambrose</i>		
Militar Reflexivo: Como os Profissionais Militares Pensam em Ação, O	63	Jan-Fev
<i>Coronel George E. Reed</i>		
<i>Coronel Christopher R. Paparone</i>		
Organizações Criminosas Transnacionais: A Insurgência Comercial do México	84	Set-Out
<i>Major Christopher Martinez</i>		

Perspectivas Latino-Americanas para 2017 <i>Sr. R. Evan Ellis</i>	11	Set-Out
Prazer de Ser um Oficial, O <i>Capitão Mark Adamshick</i>	20	Nov-Dez
Profissão das Armas do Exército, A <i>General Fredrick M. Franks</i>	2	Jan-Fev
Sistema Operacional “Informações”, no Exército Brasileiro, O <i>Tenente-Coronel Sergio Luiz Gomes de Melo</i>	77	Jan-Fev
Tecnologia de Emprego Dual: Apoio Logístico e Assistência Humanitária em Caso de Desastres Naturais e Atividades de Busca e Resgate <i>General de Brigada Racine Bezerra Lima Filho</i>	2	Set-Out
Um Simulador de Voo para o Cérebro: Por que os Militares Precisam <i>Major Trent Lythgoe</i>	12	Jan-Fev
Guerra Assimétrica		
Estratégias Assimétricas como a Opção dos Mais Fortes <i>Sr. Joshua A. Geltzer</i> <i>Sr. Michael Breen</i>	51	Jan-Fev
Prazer de Ser um Oficial, O <i>Capitão Mark Adamshick</i>	20	Nov-Dez
Próxima Vez que Formos Reinventar o País dos Outros..., A <i>General de Brigada Michael Symanski</i>	10	Nov-Dez
Guerra Cibernética		
Em Busca da Boa Guerra: A Guerra Justa e a Realpolitik na Atualidade <i>Coronel Thomas W. McShane</i>	37	Nov-Dez
“Treino de Sombra”: A Guerra Cibernética e o Ataque Econômico Estratégico <i>Segundo-Tenente Soren Olson</i>	73	Set-Out
Guerra Global Contra o Terrorismo		
Que Virá a Seguir? Uma Opinião sobre a Guerra Irregular na Defesa <i>Major Philip w. Reynolds</i>	73	Nov-Dez
T. E. Lawrence: Ações Indiretas e o Emprego de Forças Especiais <i>Tenente-Coronel Alessandro Visacro</i>	2	Nov-Dez
Guerra Moderna		
Como Desenvolver uma Filosofia de Comando Efetiva <i>Tenente-Coronel (Res) Harry Clay Garner</i>	65	Nov-Dez
Em Busca da Boa Guerra: A Guerra Justa e a Realpolitik na Atualidade <i>Coronel Thomas W. McShane</i>	37	Nov-Dez
Perspectivas Latino-Americanas para 2017 <i>Sr. R. Evan Ellis</i>	11	Set-Out
História		
Liderança <i>General Omar N. Bradley</i>	66	Set-Out

Liderança de Eisenhower, A <i>Sr. Stephen E. Ambrose</i>	27	Nov-Dez
Integração		
Que Virá a Seguir? Uma Opinião sobre a Guerra Irregular na Defesa <i>Major Philip w. Reynolds</i>	73	Nov-Dez
Tecnologia de Emprego Dual: Apoio Logístico e Assistência Humanitária em Caso de Desastres Naturais e Atividades de Busca e Resgate <i>General de Brigada Racine Bezerra Lima Filho</i>	2	Set-Out
Liderança		
Cultivo do Profissionalismo Militar Através das Gerações, O <i>Major Edward Cox</i> <i>Major Isaiah Wilson III</i> <i>Major Kent Park</i> <i>Sra. Rachel M. Sondheimer</i>	21	Jan-Fev
General de Exército Richard Cavazos e a Guerra da Coreia, 1953: Um Estudo Sobre a Liderança em Combate <i>Coronel Thomas Graves</i>	49	Set-Out
Liderança <i>General Omar N. Bradley</i>	66	Set-Out
Liderança de Eisenhower, A <i>Sr. Stephen E. Ambrose</i>	27	Nov-Dez
Liderança Militar Estratégica: Experiências e Reflexões, A <i>General de Exército (Reserva) Paulo Cesar de Castro</i>	2	Mai/Jun
Prazer de Ser um Oficial, O <i>Capitão Mark Adamshick</i>	20	Nov-Dez
Profissão das Armas do Exército, A <i>General Fredrick M. Franks</i>	2	Jan-Fev
Que Virá a Seguir? Uma Opinião sobre a Guerra Irregular na Defesa <i>Major Philip w. Reynolds</i>	73	Nov-Dez
Logística		
Função Logística Contratos – Proposta Heurística de Viés Civil para Questões Bélicas <i>Major Maxwell Norbim Calvi</i>	49	Nov-Dez
Tecnologia de Emprego Dual: Apoio Logístico e Assistência Humanitária em Caso de Desastres Naturais e Atividades de Busca e Resgate <i>General de Brigada Racine Bezerra Lima Filho</i>	2	Set-Out
Manutenção Operações da Paz		
Teoria da Guerra Justa e a Democratização à Força: Duas Propostas Incompatíveis, A <i>Cora Sol Goldstein</i>	57	Nov-Dez
Oficial do Exército		
Em Busca da Boa Guerra: A Guerra Justa e a Realpolitik na Atualidade <i>Coronel Thomas W. McShane</i>	37	Nov-Dez

General de Exército Richard Cavazos e a Guerra da Coreia, 1953: Um Estudo Sobre a Liderança em Combate <i>Coronel Thomas Graves</i>	49	Set-Out
Liderança de Eisenhower, A <i>Sr. Stephen E. Ambrose</i>	27	Nov-Dez
Prazer de Ser um Oficial, O <i>Capitão Mark Adamshick</i>	20	Nov-Dez
Oficialato		
Liderança de Eisenhower, A <i>Sr. Stephen E. Ambrose</i>	27	Nov-Dez
Prazer de Ser um Oficial, O <i>Capitão Mark Adamshick</i>	20	Nov-Dez
Operação Militar de Não Guerra		
Tecnologia de Emprego Dual: Apoio Logístico e Assistência Humanitária em Caso de Desastres Naturais e Atividades de Busca e Resgate <i>General de Brigada Racine Bezerra Lima Filho</i>	2	Set-Out
Operações		
Prazer de Ser um Oficial, O <i>Capitão Mark Adamshick</i>	20	Nov-Dez
Que Virá a Seguir? Uma Opinião sobre a Guerra Irregular na Defesa <i>Major Philip w. Reynolds</i>	73	Nov-Dez
Militar Reflexivo: Como os Profissionais Militares Pensam em Ação, O <i>Coronel Christopher R. Paparone</i> <i>Coronel George E. Reed</i>	63	Jan-Fev
Tecnologia de Emprego Dual: Apoio Logístico e Assistência Humanitária em Caso de Desastres Naturais e Atividades de Busca e Resgate <i>General de Brigada Racine Bezerra Lima Filho</i>	2	Set-Out
T. E. Lawrence: Ações Indiretas e o Emprego de Forças Especiais <i>Tenente-Coronel Alessandro Visacro</i>	2	Nov-Dez
Operações de Paz		
Em Busca da Boa Guerra: A Guerra Justa e a Realpolitik na Atualidade <i>Coronel Thomas W. McShane</i>	37	Nov-Dez
Ética do Exército, a Confiança da População e a Profissão das Armas, A <i>General Robert L Caslen</i> <i>Capitão Nathan K. Finney</i>	30	Jan-Fev
Tecnologia de Emprego Dual: Apoio Logístico e Assistência Humanitária em Caso de Desastres Naturais e Atividades de Busca e Resgate <i>General de Brigada Racine Bezerra Lima Filho</i>	2	Set-Out
Operações e Guerra Conjuntas		
Em Busca da Boa Guerra: A Guerra Justa e a Realpolitik na Atualidade <i>Coronel Thomas W. McShane</i>	37	Nov-Dez

Próxima Vez que Formos Reinventar o País dos Outros..., A <i>General de Brigada Michael Symanski</i>	10	Nov-Dez
Que Virá a Seguir? Uma Opinião sobre a Guerra Irregular na Defesa <i>Major Philip w. Reynolds</i>	73	Nov-Dez
Profissão Militar		
Cultivo do Profissionalismo Militar Através das Gerações, O <i>Major Edward Cox</i> <i>Major Isaiah Wilson III</i> <i>Major Kent Park</i> <i>Sra. Rachel M. Sondheimer</i>	21	Jan-Fev
Ética do Exército, a Confiança da População e a Profissão das Armas, A <i>General Robert L Caslen</i> <i>Capitão Nathan K. Finney</i>	30	Jan-Fev
Liderança de Eisenhower, A <i>Sr. Stephen E. Ambrose</i>	27	Nov-Dez
Militar Reflexivo: Como os Profissionais Militares Pensam em Ação, O <i>Coronel Christopher R. Paparone</i> <i>Coronel George E. Reed</i>	63	Jan-Fev
Profissão das Armas do Exército, A <i>General Fredrick M. Franks</i>	2	Jan-Fev
Segurança		
Ética do Exército, a Confiança da População e a Profissão das Armas, A <i>General Robert L Caslen</i> <i>Capitão Nathan K. Finney</i>	30	Jan-Fev
Que Virá a Seguir? Uma Opinião sobre a Guerra Irregular na Defesa <i>Major Philip W. Reynolds</i>	73	Nov-Dez
Soldado		
Liderança de Eisenhower, A <i>Sr. Stephen E. Ambrose</i>	27	Nov-Dez
Profissão das Armas do Exército, A <i>General Fredrick M. Franks</i>	2	Jan-Fev
Um Simulador de Voo para o Cérebro: Por que os Militares Precisam <i>Major Trent Lythgoe</i>	12	Jan-Fev
Ética do Exército, a Confiança da População e a Profissão das Armas, A <i>General Robert L Caslen</i> <i>Capitão Nathan K. Finney</i>	30	Jan-Fev
Tecnologia de Emprego Dual: Apoio Logístico e Assistência Humanitária em Caso de Desastres Naturais e Atividades de Busca e Resgate <i>General de Brigada Racine Bezerra Lima Filho</i>	2	Set-Out
Terrorismo		
Que Virá a Seguir? Uma Opinião sobre a Guerra Irregular na Defesa <i>Major Philip W. Reynolds</i>	73	Nov-Dez

UNITED STATES POSTAL SERVICE Statement of Ownership, Management, and Circulation
FORM 3526 (All Periodicals Publications Except Requester Publications)

1. Publication Title: **MILITARY REVIEW (ISSN: 1500-0000)**

2. Issue Date: **26 Sep 2012**

3. Issue Frequency: **BI-Monthly**

4. Complete Mailing Address of Known Office of Publication (Street, City, County, State, and ZIP+4®):
Military Review, 2300 Dickinson Avenue, Unit 2, Bldg 220, Fort Leavenworth, KS 66027-1204

5. Complete Mailing Address of Headquarters or General Business Office of Publisher (Not printer):
Same as above

6. Full Names and Complete Mailing Addresses of Publisher, Editor, and Managing Editor (Do not leave blank):
 Publisher Name and complete mailing address:
Worldwide Solutions, 610 Commerce Drive - Upper Marlboro, MD 20786
 Editor Name and complete mailing address:
Colonel John J. Smith, 2300 Dickinson Avenue, Unit 2, Bldg 220, Fort Leavenworth, KS 66027-1204
 Managing Editor Name and complete mailing address:
Marilyn Cook, 1300 Robinson Avenue, Unit 2, Bldg 220, Fort Leavenworth, KS 66027-1204

7. Owner (Do not check this box if the publication is owned by a corporation, give the name and address of the corporation immediately followed by the names and addresses of all stockholders owning or holding 1 percent or more of total amount of stock. If not owned by a corporation, give the names and addresses of the individual owners. If owned by a partnership or other unincorporated firm, give its name and address, and the names and addresses of all individual owners. If the publication is published by a corporation or other entity, give its name and address.)
 Name: **Complete Mailing Address**
 S/A: **S/A**

8. Known Bondholders, Mortgagees, and Other Security Holders Owning or Holding 1 Percent or More of Total Amount of Bonds, Mortgages, or Other Securities. If none, check box: None

9. Tax Status (For completion by nonprofit organizations authorized to mail at nonprofit rates):
 The purpose, function, and nonprofit status of this organization and the exempt status for federal income tax purposes:
 Has not changed during preceding 12 months
 Has changed during preceding 12 months (Publication must submit explanation of change with this statement)

10. Publication Title: **MILITARY REVIEW (ISSN: 1500-0000)**

11. Publication Title: **MILITARY REVIEW (ISSN: 1500-0000)**

12. Issue Date for Circulation Data Below: **SEP 2012**

13. Extent and Nature of Circulation

		Average No. Copies Each Issue During Preceding 12 Months	No. Copies of Single Issue Published Nearest to Filing Date
a. Total Number of Copies (Net press run)			
		1,942	1,723
b. Paid Circulation (Do not check this box unless the publication is paid for by the subscriber)			
1. Sales Through Dealers and Carriers, Street Vendors, Counter Sales, and Other Paid Distribution Channels		0	0
2. Paid Distribution Outside the United States (Include paid subscriptions received by mail through the United States Postal Service)		29	33
3. Paid Distribution by Other Classes of Mail Through the United States Postal Service		0	0
4. Total Paid Distribution (Sum of 1b.1, 1b.2, and 1b.3)		29	33
c. Free or Nominal Rate Distribution (Sum of 1c.1, 1c.2, 1c.3, and 1c.4)			
1. Free or Nominal Rate Outside-County Copies (Indicate on PS Form 3841)		0	0
2. Free or Nominal Rate in-County Copies (Indicate on PS Form 3841)		0	0
3. Free or Nominal Rate Copies Mailed at Other Classes Through the USPS (Include First-Class Mail)		0	0
4. Free or Nominal Rate Distribution Outside the Mail (Carriers or other means)		0	0
5. Total Free or Nominal Rate Distribution (Sum of 1c.1, 1c.2, 1c.3, and 1c.4)		0	0
6. Total Distribution (Sum of 1b.4 and 1c.5)		29	33
7. Copies not Distributed (See instructions to Publication #3841-61)		0	0
8. Total (Sum of 1b.4 and 1c.5)		29	33
9. Paid and Free (Sum of 1b.4 and 1c.5)		29	33
10. Total Circulation (Include electronic copies. Report circulation on PS Form 3841 if available)		29	33
11. Publication of Statement of Ownership		<input checked="" type="checkbox"/> If the publication is general publication, publication of this statement is required. (Do not print) <input type="checkbox"/> Publication not required.	
12. Signature and Title of Publisher, Business Manager, or Owner		Colonel John J. Smith, Director, Military Review <i>John J. Smith</i> 26 SEP 2012	

14. I certify that all information furnished on this form is true and complete. I understand that anyone who furnishes false or misleading information on this form or who omits material or information requested on the form may be subject to criminal sanctions (including fines and imprisonment) and/or civil sanctions (including civil penalties).

PS Form 3526, August 2010 (Page 1 of 2)

USPS Statement of Ownership, Management and Circulation



O CORONEL DE CAVALARIA HERTZ Pires do Nascimento assumiu a função de Oficial de Ligação do Exército Brasileiro junto ao Centro de Armas Combinadas do Exército dos EUA e Redator-Assessor da Edição Brasileira da *Military Review*, no Forte Leavenworth, Kansas, no dia 20 de junho de 2012.

Nascido na cidade do Rio de Janeiro, incorporou-se às fileiras do Exército em 1982 na Academia Militar das Agulhas Negras, Resende/RJ. Foi declarado Aspirante a Oficial em dezembro de 1985. Coursou a Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais em 1994 e a Escola de Comando e Estado-Maior (ECEME) no biênio 1999-2000. Possui os cursos de Instrutor de Educação Física, Viatura Blindada de Combate *Leopard IA1*, da Escola de Cavalaria Blindada do Exército da Bélgica,

e Assuntos Cívicos e Operações Psicológicas (EUA) e foi instrutor da Academia Militar das Agulhas Negras. Após o curso de Comando e Estado-Maior, serviu no Comando da 3ª DE, Gabinete do Comandante do Exército, Comando de Operações Terrestres (COTER) e comandou o 7º Regimento de Cavalaria Mecanizado, Santana do Livramento/RS, no biênio 2006 /2007.

Em 2008/2009, integrou o Batalhão de Infantaria de Força de Paz (BRABATT) na Missão de Estabilização do Haiti, onde desempenhou a função de Oficial de Relações Cívico-Militares e Operações Psicológicas. Ao ser nomeado para a atual função, estava servindo no Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx), em Brasília/DF.