



Militares do Exército dos EUA planejam o patrulhamento na Aldeia de Peta-wa, Província de Parwan, Afeganistão, 13 Jun 14.  
Exército dos EUA, Cb George Huley

# A Guerra como Trabalho Político

## Como Utilizar as Ciências Sociais para o Êxito Estratégico

Matthew J. Schmidt

*Matthew J. Schmidt, Ph.D., é professor assistente de Segurança Nacional e Ciência Política na University of New Haven. Lecionou, anteriormente, na Escola de Estudos Militares Avançados (School of Advanced Military Studies — SAMS). Possui o doutorado em Governo pela Georgetown University. Em 2012, a revista Fast Company classificou-o em 22º lugar na lista das cem pessoas mais criativas em negócios por seu trabalho de aproximar as abordagens do segmento público e da iniciativa privada quanto ao pensamento estratégico e ao planejamento.*

*Este artigo baseia-se em um trabalho elaborado, originalmente, para o Congresso da Iniciativa do Pensamento Estratégico, de 2011, do Army Research Institute.*

**A** guerra não envolve apenas derrotar o inimigo. Também consiste em criar ordem social e política quando sistemas anteriores houverem

se desintegrado ou houverem sido derrubados intencionalmente com o emprego de força militar. A boa estratégia militar requer que o papel das forças inimigas

seja considerado no contexto da ordem social e política geral e de seu colapso. Disso depende um bom planejamento operacional.

Derrotar uma força inimiga não é o objetivo estratégico de nenhuma guerra. O objetivo estratégico deve ser o de recriar uma ordem estável, que possa ser mantida sem uma participação militar significativa e contínua por parte do vencedor no conflito. A vitória militar sobre os inimigos é meramente o pré-requisito para a vitória estratégica, e não sua conclusão. Uma guerra real é complicada, evidentemente, porque seu término não representa o fim da tarefa estratégica. O modo pelo qual as “vitórias” são conquistadas no campo de batalha pode destruir, rapidamente, as chances de um êxito estratégico. O Vietnã e o Iraque são apenas dois exemplos disso, e a história militar está repleta de outros.

A vitória militar apenas estabelece as condições para a ordem social e política transformadora que surge depois que as armas se calam. Bem ou mal, a tarefa de conquistar a vitória sempre recai sobre as Forças Armadas. Não há, nem nunca houve, seções do Departamento de Estado chegando de paraquedas para conduzir o trabalho “político” de obter a vitória. Essa é uma dicotomia falsa. A guerra consiste em trabalho político, sendo as Forças Armadas — especialmente os exércitos — ferramentas utilizadas para conduzir o trabalho fundamental da política. Empregam a força para estabelecer qual lado irá decidir as principais questões de ordem social e política, quando as estruturas normais para determiná-la houverem deixado de funcionar.

A guerra exige uma mentalidade qualitativa por ser um fenômeno social. É preciso que os comandantes militares entendam a política de maneira sistemática e profunda, para garantirem o sucesso da força militar como ferramenta estratégica. Devem pensar estrategicamente sobre os objetivos finais a serem apoiados pela força sob seu controle. Isso requer começar a pensar dentro de um contexto e a colocar o papel da Força em contexto com as demais variáveis da área de operações. Para pensarem em contexto de maneira sistemática, os comandantes têm de reforçar sua capacidade de pensar qualitativamente e de empregar os métodos das Ciências Sociais para abordar questões militares.

O pensamento estratégico envolve avaliar “forças [isto é, influências] políticas, econômicas, psicológicas e militares” para garantir que as operações militares apoiem as políticas nacionais<sup>1</sup>. Esses tipos de “força” têm

uma característica em comum: não se prestam à análise quantitativa. Os profissionais do Exército que queiram praticar o pensamento estratégico precisarão adotar um enfoque qualitativo ao avaliarem esses fatores. Isso é mais fácil falar do que fazer, porque a análise qualitativa não é algo natural da cultura do Exército.

O estudo da Ciência Política, Economia, Psicologia e Ciência Militar requer uma base na metodologia qualitativa das Ciências Sociais. Embora seja essencial ao efetivo pensamento estratégico, essa metodologia é contrária à cultura profissional predominante no Exército dos Estados Unidos da América (EUA). A cultura do Exército privilegia uma abordagem tecnocientífica, quantitativa e preditiva baseada em análises matemáticas. Tal enfoque não pode fornecer um entendimento correto de questões estratégicas, muito menos prever os resultados de operações militares com algum grau de certeza.

Atualmente, as Ciências Sociais estudam fenômenos sociais em termos de variáveis interdependentes, em vez de variáveis independentes e dependentes. No caso de fenômenos compostos de variáveis interdependentes — como a guerra — tentar estabelecer teorias claras sobre causa e efeito é algo frustrante até para cientistas sociais acostumados com esse tipo de pesquisa. Com efeito, variáveis interdependentes fazem com que seja impossível fazer previsões como as das ciências exatas. Isso não significa, porém, que se devam desconsiderar abordagens qualitativas. Ao contrário, compreender o valor e as limitações dos métodos qualitativos é essencial para uma profissão incumbida de empregar a força para criar estados finais sociopolíticos qualitativos.

## Qual é o Problema?

As abordagens quantitativas funcionam melhor quando os pesquisadores podem identificar problemas individuais e quando as relações são hierárquicas. Um problema militar complexo como, por exemplo, “como invadir a região X e estabelecer a segurança” oferece um exemplo simplificado. O processo de resolução de problemas normalmente utilizado é quantitativo e preditivo. Parte de um problema definido da ordem mais elevada ou geral (invadir a região X e estabelecer a segurança) e o divide em problemas menores:

- ◆ Como chegar ao local?
- ◆ Quanto tempo levaria uma viagem de barco ou de avião?

- ◆ Quantas armas e suprimentos seriam necessários?
- ◆ Que tipos de arma e suprimentos seriam necessários?

Utiliza-se, em seguida, uma abordagem redutiva, em conjunto com as ferramentas analíticas da matemática e da estatística, em um processo repetido, até que várias respostas possam ser reunidas em um grupo para a resolução do problema original.

Por outro lado, os problemas estratégicos não são, na realidade, “problemas,” e sim “metaproblemas.” As questões estratégicas têm como foco a intenção e os valores. São perguntas relativas à escolha de um arcabouço explicativo a ser utilizado ao abordar problemas de aplicação. Os problemas estratégicos só têm respostas qualitativas. Em vez de se concentrar em “como invadir a região X,” uma questão estratégica buscaria entender por que invadi-la; se isso contribuiria, de fato, para a consecução de objetivos mais amplos; e se quaisquer efeitos negativos propagados ao longo do tempo poderiam exceder os benefícios de curto prazo. Questões estratégicas são questões de primeira ordem:

- ◆ Devemos invadir a região X, considerando todas as possíveis consequências?
- ◆ Que esperamos que uma invasão alcance?
- ◆ De que outra forma poderíamos atingir nossos objetivos (ex.: por meio de um bombardeio exclusivamente)?
- ◆ Devemos buscar também a dissolução da monarquia ou sistema de governo da região em pauta?<sup>2</sup>

Esses não são os tipos de pergunta que as organizações militares incentivam os comandantes e estados-maiores a fazer (pelo menos publicamente). Em vez disso, a maioria das organizações procede com base na premissa de que os formuladores de políticas civis já tenham “ligado os pontos” entre a intenção estratégica e a capacidade militar. A história mostrou, repetidas vezes, como essas premissas podem estar equivocadas. Contudo, essas questões são essenciais ao planejamento, porque ajudam a investigar o objetivo estratégico: que mudança no contexto militar e político seria obtida com uma série de operações militares? Em outras palavras, as questões estratégicas buscam respostas para metaquestões semelhantes: qual é a mudança qualitativa de condições (ex.: destruição da capacidade de combate da região X) que os planos de guerra devem alcançar e como essas novas condições apoiariam os

objetivos estratégicos nacionais? Essa é uma pergunta especialmente importante, que a liderança militar deve fazer quando os objetivos nacionais não estiverem claros ou estiverem visivelmente além do que a força militar possa atingir a um custo aceitável em termos de tempo, vidas e recursos.

## O que é uma Abordagem Qualitativa?

Abordagens qualitativas podem ser entendidas com base em sua função e forma. Primeiro, a função da pesquisa qualitativa é interpretar *contexto*: as condições inter-relacionadas nas quais algo existe ou ocorre<sup>3</sup>. Interpretar o contexto significa entender as condições dentro de um todo coeso. Qualquer categorização de condições, incluindo a análise estatística, quando apropriado, partiria das relações delas com o todo. Segundo, a forma básica de toda pesquisa qualitativa é a coleta ou elaboração do que se poderia chamar de “textos” — relativos à linguagem falada e escrita — porque ler e conduzir entrevistas são o principal meio de obter dados. Os pesquisadores qualitativos colhem textos de arquivos, autobiografias e outras fontes ou geram textos com base em entrevistas, interrogatórios ou métodos secundários, como grupos de discussão ou pesquisas de opinião<sup>4</sup>. Para interpretar as declarações de um indivíduo durante uma entrevista ou entender um memorando arquivado, o pesquisador precisaria de treinamento suficiente no devido idioma e cultura.

Em uma palestra proferida na Duke University em 2012, o Gen Ex Martin E. Dempsey, Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, enfatizou a importância do contexto ao discutir sua experiência no processo decisório estratégico:

Quando vou a uma reunião para discutir políticas, estratégia, operações, planos ou o que quer que seja, em geral, é o indivíduo com o melhor contexto quem prevalece na argumentação, e não necessariamente aquele que apresenta os melhores fatos. Existe uma diferença. É quem tem o melhor contexto no qual aqueles fatos existem<sup>5</sup>.

O contexto diferencia um modo qualitativo de um modo quantitativo de ver o mundo. Ao pensarem dentro de um contexto — utilizando abordagens qualitativas — os comandantes estarão mais aptos a criar as condições a serem estabelecidas no terreno. Não ser

um participante hábil em discussões estratégicas que incluam o contexto é uma garantia de desastre militar.

## Por Que uma Abordagem Qualitativa é Necessária Atualmente?

A tradição militar norte-americana moderna é extremamente tecnocientífica. Na prática, isso significa que a tradição norte-americana é definida, principalmente, pelo que Antoine Bousquet chama de “aplicação sistêmica da ciência e tecnologia” como forma de obter “total previsibilidade e controle centralizado sobre conflitos armados [...]”<sup>6</sup>. No Exército dos EUA, esse padrão se tornou exagerado após a Guerra do Vietnã. O Gen Ex William DePuy, fundador do Comando de Instrução e Doutrina (*Training and Doctrine Command* — TRADOC), do Exército dos EUA, buscou voltar o foco da nova Força totalmente composta de voluntários (depois da eliminação do serviço militar obrigatório) para o que, a seu ver, seria a guerra do futuro, dominada por equipes tecnologicamente hábeis empregando sistemas de armas avançados de modo tão eficiente como operariam um simples cortador de grama<sup>7</sup>. Nos anos

90, o debate sobre o que se denominava “revolução em assuntos militares” passou por um tema semelhante<sup>8</sup>.

DePuy buscou a superioridade tática por meio da instrução sistematizada e da elaboração de regras e métodos generalizados e semicientíficos para o combate. Essas regras e métodos maximizariam a chance de êxito em quaisquer engajamentos, ao minimizarem o risco de não manter o controle sobre a situação. Essa abordagem reduziria os engajamentos táticos a eventos previsíveis, em que variáveis básicas (taxa de fogo, desempenho de armas, mobilidade, etc.) poderiam ser razoavelmente bem controladas. Crucialmente, os princípios táticos orientadores eram considerados válidos como se representassem uma ciência exata e fossem meios garantidos de previsão. Sua aplicação decerto levaria ao cumprimento da missão. Isso só era possível, porém, porque a natureza da guerra concebida contra os soviéticos era apolítica: uma guerra imaginária, no final da história. O vencedor sobreviveria; a sociedade do perdedor seria aniquilada. Todas as questões irritantes sobre contexto sociopolítico foram excluídas do cenário.

Portanto, durante as operações, nem princípios nem objetivos táticos seriam questionados, ainda



Exército dos EUA, Cb Connor Mendez

Forças Especiais e comandos do Exército Nacional Afegão se preparam para vasculhar uma série de complexos durante uma operação no Distrito de Nejrab, Província de Kapisa, Afeganistão, 27 Mai 14. As Forças Especiais do Exército Nacional Afegão, auxiliadas pela Forças Especiais dos EUA, conduziram as operações para reduzir a liberdade de manobra dos insurgentes na área.

que aqueles primeiros deixassem margem à análise. Os êxitos táticos relativamente constantes das Forças norte-americanas, especialmente desde os anos 70, serviram de prova. O emprego contínuo de posição, cobertura, fogos, comunicações, etc. levou ao sucesso nas operações. Juntas, essas experiências reforçaram a ideia de que abordagens quantitativas produziam sucessos táticos. Estes passaram a ser um fim em si, separados das incômodas complexidades da guerra como política *in extremis*. A ciência militar passou, cada vez mais, a ser vista, equivocadamente, como um ramo das ciências exatas. Havia se tornado nada mais que algo semicientífico, na melhor das hipóteses — ou pseudocientífico, na pior delas.

As questões da guerra e do combate, na realidade, não são problemas quantificáveis das ciências exatas, porque envolvem o comportamento de seres humanos. Como observou o físico Steven Weinberg, ganhador do prêmio Nobel: “Um elemento essencial ao sucesso da ciência é distinguir os problemas que sejam ou não elucidados levando-se em consideração os seres humanos”<sup>9</sup>. Os cientistas sociais buscam entender e explicar por que as pessoas agem de certa maneira. Os estudiosos da guerra que adotassem uma abordagem qualitativa buscariam entender por que as pessoas começam, terminam e conduzem a guerra de certas maneiras e em determinadas épocas. Responder a qualquer uma dessas perguntas envolveria explorar as motivações subjetivas de reis, generais, soldados e civis.

A dificuldade constante é criar uma ciência razoavelmente objetiva sobre fenômenos fundamentalmente subjetivos. É preciso que os comandantes enxerguem seu papel profissional permanente como o de participantes ativos no esforço de desenvolver o campo de estudos de guerra como uma ciência social.

## Qual é a Função do Tempo?

Todas as questões das Ciências Sociais envolvem o tempo como uma variável interdependente. A frase de L.P. Hartley, “O passado é um país estrangeiro”, já considerada uma máxima, é um de muitos exemplos de por que o tempo torna as questões de causa e efeito tão complicadas e difíceis de responder<sup>10</sup>. É impossível explicar acontecimentos complexos como a guerra com regras atemporais como as utilizadas nas ciências exatas. Nelas, as regras são regras por quase sempre explicarem e preverem os acontecimentos. Por outro lado, responder por que houve a Guerra dos Cem Anos não é o mesmo que explicar por que houve a Guerra do Vietnã. Mesmo que existam semelhanças gerais, as diferenças entre os dois casos tendem a ser mais significativas.

Os EUA enviaram mais 30 mil soldados ao Afeganistão em 2008, baseando-se, em grande parte, em argumentos militares de que o sucesso da escalada de tropas no Iraque, em 2006, previa que uma escalada de tropas daria certo naquele outro país. Um problema com esse modo de pensar foi o fato de se presumirem condições semelhantes nas duas nações. Na realidade, as diferenças entre as sociedades do Iraque e do Afeganistão eram consideráveis, segundo os analistas Rick Nelson, Nathan Freier e Maren Leed<sup>11</sup>. Nem os problemas nem os objetivos estratégicos em relação aos dois países eram parecidos. Um outro problema foi o fato de que os pesquisadores precisariam de, no mínimo, dez anos para elaborar uma análise qualitativa da escalada no Iraque — para identificar as principais variáveis e compreender as relações de causa e efeito e as interações. Contudo, era preciso tomar uma medida rápida no Afeganistão, em 2008.

Em 2008, a escalada de tropas no Iraque não havia sido suficientemente analisada para que se pudessem fazer generalizações — quantitativas ou qualitativas — sobre por que havia funcionado ou por que uma ação semelhante talvez funcionasse em outros locais. Que aspecto da escalada teria causado uma redução da



Exército dos EUA, 2º Sgt Whitney C. Houston

Militar norte-americano recebe orientações da liderança local do Serviço de Defesa Nacional Afegão diante de um local de votação no Distrito de Dand, Província de Kandahar, Afeganistão, 11 Jun 14.

violência? Foi o número de tropas, a densidade demográfica das principais vizinhanças ou alguma das centenas de técnicas utilizadas por comandos individuais? Os pesquisadores operacionais militares contam com os conhecimentos de estatística para realizar complexas análises de regressão a fim de solucionar essas questões. De modo geral, falta-lhes a fundamentação teórica necessária para inserir essas análises em um modelo validado historicamente, que possa fornecer um aporte contextual ao processo decisório do comandante. Em outras palavras, os especialistas em pesquisa operacional militar terão dificuldades em enxergar diferenças históricas e sociais que não estejam imediatamente aparentes ao compararem sociedades que não conhecem bem.

É compreensível que uma abordagem qualitativa gere frustração, em virtude do tempo que ela pode exigir. Também é compreensível que exista um desejo de previsibilidade. Entretanto, a ideia de que a análise quantitativa, ainda que leve menos tempo, vá prever os resultados de ações militares é uma ilusão — especialmente quando se consideram efeitos além de uma determinada missão ou operação. Além disso, uma análise quantitativa só é mais rápida quando se limita a analisar o cumprimento de uma determinada missão em um dado momento, o que não é o mesmo que pensamento estratégico.

Uma definição comum de estratégia na língua inglesa é “[...] *a careful plan or method for achieving a particular goal usually over a long period of time*”<sup>12</sup> (em tradução livre: “plano ou método minucioso para alcançar uma meta particular, normalmente no decorrer de um longo período”). Qualquer definição de estratégia baseia-se em alinhar as decisões presentes com uma ideia sobre um futuro desejado. O pensamento estratégico consiste em pensar levando em consideração o tempo, o que consiste em ponderar o caráter inter-relacionado das variáveis no decorrer do tempo — ou seja, pensar no contexto.

## Qual é a Verdadeira Questão?

Os decisores que pensem estrategicamente tentarão entender mudanças qualitativas em contextos políticos, econômicos, psicológicos e militares complexos. Uma abordagem qualitativa em relação ao pensamento estratégico ocupa-se de descrever os valores e os interesses de grupos sociais legítimos e de garantir que esses

valores e interesses sejam representados nos processos decisórios públicos. Segundo Bent Flyvbjerg, isso ajuda a garantir que se realize a “devida diligência” na esfera pública<sup>13</sup>. Flyvbjerg afirma que entender valores e interesses está no cerne da abordagem qualitativa em relação à ciência. Ademais, nesse sentido, não há um estado estático chamado *vitória*, com base no qual se possa mensurar o progresso quantitativamente. Em vez disso, os pensadores estratégicos devem avaliar, continuamente, as modificações qualitativas que estejam incumbidos de efetuar<sup>14</sup>. Evidentemente, tais mudanças refletem os valores e interesses de pessoas e instituições na esfera pública. À medida que houver alterações nas pessoas e instituições ou na ordem de prioridade dos valores e interesses, a própria proposta estratégica mudará. A *vitória* é algo mutável, que reflete as mudanças nos valores e interesses daqueles que têm o poder de defini-la.

## A questão... é saber quais abordagens de avaliação são adequadas para cada situação.

Além disso, os indicadores quantitativos são de reduzida utilidade, porque a natureza do pensamento estratégico requer que se pense sobre condições sistêmicas (inter-relacionadas) ao longo do tempo. O que é mais importante: o pensamento estratégico consiste mais em um hábito que em uma atividade individual. É extremamente difícil desenvolver o hábito de pensar estrategicamente após assimilar uma cultura profissional focalizada em indicadores quantitativos de proficiência tática.

Isso não quer dizer que a medição quantitativa não tenha seu propósito na ciência militar. Há bons motivos para que se prefiram indicadores quantitativos no âmbito militar. Certas habilidades, como, por exemplo, atingir um alvo repetidas vezes de forma decisiva, são adequadamente avaliadas com indicadores quantitativos. À medida que avançam na carreira, os militares do Exército são expostos a métodos de avaliação predominantemente quantitativos. A questão para os líderes e planejadores é saber quais abordagens de avaliação

são adequadas para cada situação. Cada abordagem representa uma forma diferente de conhecer o mundo. Nenhuma é perfeita ou infalível. A abordagem quantitativa apoia o pensamento estratégico, mas não é suficiente para iniciá-lo ou mantê-lo.

Em seu processo decisório, os comandantes formulam perguntas como *problemas* a serem solucionados. Essa é a linguagem da álgebra quantitativa. Suponhamos que, para combater uma determinada ameaça, as Forças dos EUA estejam cogitando invadir um país “Y”. O pensamento estratégico se voltaria a perguntas sobre metaproblemas, como as relacionadas a seguir:

- ◆ O que ganharíamos com uma invasão?
- ◆ Quanto tempo deve durar esse ganho?
- ◆ Invadir o país Y compensará o custo?
- ◆ Existem alternativas melhores, como bombardeá-lo ou deixar que um parceiro atue?
- ◆ Quais são as possíveis consequências não intencionais da invasão?
- ◆ O que aconteceria após a invasão?
- ◆ Como a invasão mudaria nossa situação qualitativamente?

Ainda que possa influenciar esse processo decisório, a análise quantitativa também depende de juízos subjetivos sobre o que constitui o êxito. Todo indicador de efetividade requer que se estabeleça um padrão em relação ao qual as ações possam ser mensuradas. Deve-se medir se uma ação militar “vale o custo” em termos de baixas, recursos ou ambos? “Valer o custo” significa obter ganhos territoriais ou políticos? É possível que a ação em pauta seja, simplesmente, um imperativo moral e, assim, fora da discussão convencional sobre custo-benefício? Em outras palavras, mesmo quando empregarem métodos quantitativos, os estrategistas deverão permanecer cientes de que eles refletem um juízo de valor a partir de uma perspectiva subjetiva: a de seus superiores, a sua própria, a do comando inimigo, a da população inimiga, etc. No planejamento militar, até os padrões utilizados na análise quantitativa precisam ser considerados do ponto de vista dos principais atores no conflito.

## Qual é o Contexto?

Todo indicador, quantitativo ou qualitativo, deve ser interpretado dentro de um contexto. Por sua própria natureza, os indicadores qualitativos pressupõem os

tipos de modelo teórico essenciais ao pensamento estratégico (é preciso que exista uma teoria para justificar o indicador). Embora métodos qualitativos possam, certamente, ser utilizados para gerar indicadores de efetividade que pareçam quantitativos, a classificação de informações de grupos de discussão segundo escalas numéricas, por exemplo, exigiria, como base, um modelo causal explícito. Como existiriam vários contextos diferentes para modelos causais (cultura nacional, culturas profissionais das Forças Singulares ou do governo, ótica dos países parceiros), nenhum resultado em particular seria definitivo. Além disso, a variável “tempo” complicaria a definição do contexto. Pensar em termos do caráter inter-relacionado das variáveis no tempo é pensar sobre contexto.

A adoção da análise qualitativa representará um dos maiores desafios para a implementação do conceito de Poder Terrestre Estratégico e a cultura do Exército dos EUA ainda tende a desconsiderar seu valor. As normas institucionais dos comandantes do Exército levam a uma crença de que “tudo é possível”, baseada em um excesso de confiança, no âmbito de toda a instituição, na capacidade dos métodos analíticos para levar ao entendimento de causas e efeitos. Entretanto, a ideia de que os métodos científicos quantitativos, preferidos pelos profissionais do Exército, serão adequados para o Poder Terrestre Estratégico prejudica o verdadeiro pensamento estratégico ao defender a falsa objetividade dos indicadores quantitativos.

As operações são e sempre foram complexas demais para serem reduzidas a análises supostamente científicas. Mesmo que a política e a guerra fossem ciências exatas, a base quantitativa confiável para decisões militares — estratégicas ou táticas — seria bastante limitada. A política e o combate não são ciências exatas: o Afeganistão é um bom exemplo.

## Por que a Análise Qualitativa é Importante?

A abordagem qualitativa é fundamental para entender em que as pessoas se parecem e em que diferem. Não é fácil compreender diferenças. As pessoas, e as instituições formais e informais que elas integram, projetam o que sabem de modo a pressupor *fórmulas* sobre como o mundo funciona. Assim, formulam teorias causais generalizadas sobre relações internacionais e sobre as óticas políticas de outras pessoas e países<sup>15</sup>. Em

outras palavras, um grupo de pessoas pressupõe que determinados valores orientam o comportamento de um outro grupo. No pensamento estratégico, precisamos reconhecer que essas são apenas projeções, e nada mais.

Em certo aspecto, a abordagem qualitativa diverge da quantitativa por fazer perguntas que enquadram o assunto; as questões holísticas sobre “por que” e “o que significa” levam à compreensão do quadro geral, como, por exemplo: “De que modo o ‘ecossistema’ de segurança mudou com o colapso da União Soviética?” ou “O que a redução de tropas norte-americanas no Afeganistão significa para o atual governo?” Em outro aspecto, a abordagem qualitativa é diferente porque os métodos de coleta de dados não podem fugir ao problema da interpretação subjetiva. Todos os dados textuais obtidos requerem que um pesquisador humano os classifique utilizando critérios subjetivos.

O pensamento estratégico não deve ser concebido simplesmente como uma forma de solucionar problemas. O pensamento estratégico é um modo de buscar respostas para questões amplas. Essas respostas ajudam a orientar as atividades em praticamente todos os níveis da organização. Um estudo dos possíveis efeitos de uma grande mudança no Afeganistão, como a redução de tropas norte-americanas, requer uma abordagem qualitativa. Os pensadores estratégicos formularão perguntas que incluem o contexto. Uma pergunta descontextualizada teria limites estreitos: “O que uma redução das tropas norte-americanas no Afeganistão significará para a segurança dos EUA?” Perguntas que levam em consideração o contexto precisam incluir as pessoas-chave:

- ◆ O que uma redução significará para o governo de Karzai [Presidente do Afeganistão quando da redação deste artigo — N. do T.]?
- ◆ O que o próprio Karzai acha disso?
- ◆ Que palavras ele emprega para descrever o que pensa quanto a esse fato?
- ◆ Suas palavras mostram que ele teme por seu cargo ou sua vida, ou ele enxerga a redução como uma oportunidade para consolidar ou expandir seu poder?

Em outras palavras, o que a descrição objetiva da reação subjetiva de Karzai revela?

Estudos qualitativos desenvolvem uma descrição que reúne esses tipos de experiência subjetiva: a de um homem, a de certos órgãos do governo ou a de partes da população. Categorizar pesquisas de opinião,

entrevistas, discursos ou dados econômicos ajudará os pesquisadores a construir um quadro provisório das implicações estratégicas da redução. O importante é determinar os diversos futuros possíveis e, em seguida, examinar quais políticas e ações mais provavelmente deixarão os EUA na melhor situação. Retomando a afirmação do General Dempsey, os fatos significam pouco sem o contexto.

A abordagem qualitativa coloca os fatos em contexto. O fato de que isso exija escolhas subjetivas por parte dos pensadores qualitativos ou estratégicos não é um ponto fraco. A importância de uma abordagem qualitativa não está, necessariamente, em sua capacidade de previsão, mas em como ela ajuda os decisores a perguntar e estudar as perguntas certas da forma certa. Pensar estrategicamente é pensar em questões de contexto ao longo do tempo. A quantidade de viaturas blindadas do Exército Nacional Afegão ou até o número de soldados que passaram pela instrução básica não nos dirá o que realmente queremos saber: a qualidade desse exército é suficientemente boa agora — nos diversos sentidos da palavra — para que ele execute suas tarefas efetivamente?

Os formuladores de políticas e os profissionais militares precisam entender por que as pessoas se portam de certa maneira, porque os objetivos estratégicos apoiados pelas operações militares envolvem mudar comportamentos humanos. O comportamento humano é um produto do que as pessoas pensam, sentem e acreditam. Os indicadores numéricos podem mostrar *quantas* pessoas sentem, pensam ou creem em algo, mas não podem explicar o porquê. O pensamento estratégico trata de responder a essas perguntas sobre o *porquê*. Precisamos, idealmente, encontrar respostas que não se baseiem em nossa visão de mundo sobre o Islamismo, sobre Vladimir Putin ou até sobre a democracia. O que importa é compreender como nossos inimigos enxergam suas próprias ações como sendo racionais, e uma abordagem qualitativa é a única forma de estudo que pode levar a esse entendimento.

## Qual é a Solução?

O Exército dos EUA precisa aprender como adotar um autêntico pensamento estratégico. Terá de identificar como aplicar o pensamento estratégico em contextos institucionais e operacionais e em diferentes escalões. Precisar determinar formas de utilizar o pensamento estratégico para melhorar o processo decisório

em situações com restrições de tempo durante as operações, bem como formular orientações para políticas estratégicas como parte da exigência profissional de prestar assessoria à liderança civil. Os comandantes mais antigos do Exército aplicarão o pensamento estratégico de maneira diferente dos comandantes de escalão intermediário, dos estados-maiores ou dos soldados na zona de combate.

O Exército já deu início a algumas ações que aumentarão sua capacidade de empregar a análise qualitativa. Um exemplo é o aumento da consciência cultural por meio de forças regionalmente alinhadas. O Exército pode melhorar ainda mais seu emprego da análise qualitativa de três formas gerais:

- ◆ Estimular uma profunda familiaridade com as teorias e os debates das Ciências Sociais que orientam a formulação de políticas com o envio de um maior número de oficiais para programas de doutorado em universidades renomadas.

- ◆ Aumentar a ênfase no ensino da metodologia de *design* do Exército dos EUA na formação profissional militar.

- ◆ Incentivar o questionamento durante experiências educativas e durante o planejamento de estado-maior.

O futuro será repleto de complexos conflitos político-militares. Apenas uma cultura institucional imersa no etos do pensamento estratégico e na abordagem qualitativa que o apoia conseguirá conectar a vitória militar ao êxito estratégico de longo prazo. Essa foi a tradição do Exército em seus melhores momentos, sob Washington, Grant, Marshall e Eisenhower — que estavam entre os melhores pensadores estratégicos e qualitativos de sua época. Os conflitos do século XXI demandarão o mesmo do Exército da atualidade. Não há razão para não enfrentar esse desafio com sucesso. ■

---

## Referências

1. A expressão “forças políticas, econômicas, psicológicas e militares” advém de uma definição de estratégia constante da edição de 1964 do *Dictionary of United States Military Terms for Joint Usage* (“Dicionário de Termos Militares dos EUA para o Emprego Conjunto” em tradução livre), apud Edward N. Luttwak, *Strategy: The Logic of War and Peace* (Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1987).

2. Agradeço ao meu aluno Eric Fowler por inspirar esses exemplos. Veja Eric Fowler, 2012, *Will-to-Fight: Japan's Imperial Institution and the U.S. Strategy at the End of World War II*. Monograph for the School of Advanced Military Studies, Fort Leavenworth, KS. Disponível em: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a566721.pdf>.

3. Merriam-Webster.com, verbete “context”, acesso em 23 jun. 2013, <http://www.merriam-webster.com/>.

4. Barbara Czarniawska-Joerges, *Narratives in Social Science Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004).

5. Martin E. Dempsey, 2012. Gen. Martin E. Dempsey Speaks at Duke University. Lecture, Ambassador S. Davis Phillips Family International Lecture Series, Durham, NC, 12 January, <http://www.dvidshub.net/video/134841/gen-martin-e-dempsey-speaks-duke-university>.

6. Antoine Bousquet, *The Scientific Way of Warfare: Order and Chaos on the Battlefields of Modernity* (New York: Columbia University Press, 2009).

7. William DuPuy quoted in William J. Mullen e Ronnie L. Brownlee, *Changing an Army: An Oral History of General William*

*DePuy, USA Retired* (Carlisle, PA: Army Military History Institute, 1986), 183.

8. Uma visão geral do debate relacionado à “revolução em assuntos militares” consta de Tim Benbow, *The Magic Bullet?: Understanding the Revolution in Military Affairs* (London: Brassey's, 2004).

9. Steven Weinberg, “What Science Can Explain”, *New York Review of Books*, 20 Sept. 2001, <http://www.nybooks.com/articles/archives/2001/sep/20/what-science-can-explain/>.

10. Leslie P. Hartley, *The Go-Between* (London: Hamish Hamilton, 1953).

11. Rick “Ozzie” Nelson, Nathan Freier e Maren Leed, “Iraq Versus Afghanistan: A Surge is Not a Surge is Not a Surge”, *The Center for Strategic and International Studies* website, blog entry posted on (23 October 2009), <http://csis.org/publication/iraq-versus-afghanistan-surge-not-surge-not-surge>.

12. Merriam-Webster.com, verbete “strategy”, acesso em 23 jun. 2013, <http://www.merriam-webster.com/>. [Texto original: “[...] a careful plan or method for achieving a particular goal usually over a long period of time” — N. do T.]

13. Bent Flyvbjerg, “Social Science That Matters”, *Foresight Europe*, no. 2 (October 2005-March 2006): p. 38.

14. Everett C. Dolman, *Pure Strategy: Power and Principle in the Space and Information Age* (New York: Frank Cass, 2005).

15. Deborah A. Stone, “Causal Stories and the Formation of Policy Agendas”, *Political Science Quarterly*, 104(2)(1989): p. 281-300.