



EDUCAÇÃO E INSTRUÇÃO DE OFICIAIS

Clarke M. Brintnall

(Tradução do Cel Art QEMA
Luiz Paulo Macedo Carvalho)

O Brasil e os Estados Unidos estão ligados por um grande tesouro de princípios e ideais comuns, por uma história de campanhas das quais participamos juntos e de duradouros interesses mútuos. Como cidadãos de países livres, acreditamos firmemente em que nossas vidas são mais bem vividas, nossos valores mais bem preservados e nossos ideais mais bem alimentados quando as nossas nações estão em paz. Mas compreendemos, também, que a paz é mantida através da força.

Primeiramente, gostaria de salientar que os conceitos e idéias, apresentados no bojo desta palestra, não são de minha autoria, mas do Gen Ex William Richardson, Chefe do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos Estados Unidos da América. Dado o Gen Richardson manifestar interesse pessoal e profissional pelas Forças Armadas brasileiras, autorizou-me a valer-me de seus pontos de vista, que considero de grande valia universal.

O segredo da força e da paz é a competência total em fazer a guerra. Preparando-nos integralmente, capacitando nossos soldados e nossas Unidades para a luta, o risco da guerra é assim reduzido. Esta é uma obrigação que nós, do Exército, partilhamos e uma obrigação que aceitamos, tanto como um imperativo moral, quanto profissional.

Contudo, a preparação para a guerra é um esforço difícil e exigente e, de vez em quando, somos obrigados a examinar se não poderíamos estar fazendo mais do que estamos. Uma expressão amplamente difundida e particularmente influente tem insinuado nossa inadequação para esta tarefa, lembrando-nos de algo que não desejamos que nossos Oficiais demonstrem.

Refiro-me à expressão "a mentalidade militar", que primeiro se tornou um lema, depois conquistou certa aceitação, começou a parecer exprimir o óbvio e, agora, é, às vezes, utilizada como equivalen-

te a uma prova de incompetência. Esta expressão atinge a imaginação da maioria das pessoas tão poderosamente que faz com que qualquer explicação pareça uma redundância. Todos sabem o que querem exprimir ao usá-la e, quando o fazem, são totalmente compreendidos. A "mentalidade militar" não tem imaginação, falta-lhe criatividade e sua flexibilidade é insuficiente. Caricaturas cinematográficas e sátiras literárias nos provam isto.

Esta crença tem sido também apoiada por muitos escritores cultos. Samuel Huntington, em seu livro clássico *O Soldado é o Estado*, observou que a mentalidade militar é considerada "disciplinada, rígida, lógica e científica", mas não "flexível, tolerante ou intuitiva". H. G. Wells acreditava que a mentalidade profissional militar era "necessariamente inferior e desprovida de imaginação", e Bernard Brodie escreveu que, "quando se torna realmente conspícua como tal, a mentalidade militar, geralmente, está agindo obtusamente".

Portanto, nada há de novo ou de inusitado em se exprimir ansiedade com relação à proficiência militar. Na verdade, podemos nos acostumar a isto, aceitando a expressão de tais receios como tópicos normais e apropriados a exercícios literários sociológicos, históricos, políticos, poéticos e outros mais. Às vezes, reconhecemos este comentário como manifestação grosseiramente simplificada do passado e como reflexos de um pendor para altas generalizações,

amplas e infundadas. Sentimos que tais generalizações deliberadamente ignoram as tradições de pensamento profissional refletidas nas carreiras de Oficiais como o Marechal Humberto Castello Branco. Sabemos, também, que elas não levam em consideração os gênios de Comandantes como Luís Alves de Lima e Silva, o Duque de Caxias.

No entanto, não devemos nos tornar complacentes, nem insensíveis, nem indiferentes à crítica. Porque, neste mundo perigoso, onde buscamos a competência que primeiro manterá a paz e depois prevalecerá, caso a guerra venha a ocorrer, cada um de nós deve desenvolver uma mentalidade militar — no sentido positivo. Ela deve ser uma mentalidade impregnada dos métodos, processos e fundamentos da profissão, mas audaz, original e criativa em sua aplicação; uma mentalidade que seja taticamente competente e tecnologicamente atual, mas sensível aos fatores humanos variáveis e incalculáveis quando de uma guerra; uma mentalidade que compreenda a utilidade do conhecimento e da inteligência, a importância da adequação e o poder do caráter digno.

Deve ser uma mentalidade temperada por instrução sistemática, alargada por uma educação progressista e aprofundada por uma experiência crescente, tanto real quanto delegada. Em resumo, deve ser uma mentalidade que busque, rigorosa e continuamente, dominar a arte e a ciência da guerra.

Esta introdução nos leva ao tema desta palestra: "Educação e Instrução de Oficiais". Tanto o

Exército Brasileiro quanto o dos Estados Unidos estão empenhados em desenvolver uma sólida mentalidade militar em seus Oficiais, em enriquecer sua competência e em prepará-los, meticulosa e sistematicamente, para a guerra. Como realizamos este empreendimento é algo muito importante e constitui o foco de nossas observações de hoje. Especificamente, queremos indicar, em linhas gerais, algumas atitudes e condições que têm influenciado o desenvolvimento profissional dos Oficiais, examinar que efeito tem surtido e, finalmente, sugerir uma direção para o futuro. Na maioria das vezes, os senhores sentirão que estaremos falando sobre o Exército dos Estados Unidos. Mas também me utilizarei da História e da experiência do Exército Brasileiro, sempre que me parecer ilustrativo. O que nossos dois países estão tentando fazer — cremos nós — é criar uma mentalidade militar esclarecida.

Nossa esperança é de que estas reflexões sobre um assunto de importância mútua lhes forneçam perspectivas de utilização e que contribuam para uma compreensão de nossos interesses comuns no futuro.

É, certamente, vital que os Oficiais de hoje estejam constantemente conscientes dos fatores proeminentes do pensamento e da prática militar que irão moldar o campo de batalha do futuro. As razões são suficientemente claras.

Diariamente, uma verdadeira barragem de notícias enfatiza o perigo em potencial: a contínua proliferação das armas nucleares;

as condições econômicas e a desordem social continuamente piores em numerosas partes do mundo; o crescente surgimento de vários movimentos revolucionários militantes; a progressiva intensificação e difusão do terrorismo; o número sempre maior de Exércitos tecnicamente sofisticados; e a nossa permanente dependência de acesso a mercados e materiais estrangeiros. Naturalmente, no caso das Falklands ou Malvinas e de Granada, nós reaprendemos a esperar o inesperado.

Extremamente perturbador é o terrível poderio militar agora encontrado nas mãos de líderes cujas ideologias e cujos objetivos são incompatíveis com os nossos. Durante as duas últimas décadas, a União Soviética abertamente empreendeu uma vasta ampliação de sua capacidade militar e ampliou sua influência, bem como sua presença militar, por todo o globo.

Hoje em dia, no Exército dos Estados Unidos, precisamos ser capazes de nos defender contra forças terrestres poderosas, contra seus bem equipados representantes e contra forças paramilitares e terroristas nativas. Precisamos ser capazes de operar em selvas, em montanhas, cidades ou em ondulantes planícies. Precisamos estar preparados para lutar com outras forças singulares e outros aliados e ser capazes de dispor nossas tropas rapidamente. Precisamos fornecer o apoio necessário à manutenção de operações de combate. E precisamos dispor de recursos táticos e técnicos para vencer.

Estes desafios são tremendos, mas existem outros mais. O ritmo de adiantamento dos sistemas de armamento, de organização e doutrina se acelerou. O alcance e a complexidade aumentados das operações, o andamento acelerado dos combates e a rápida modificação da tecnologia representam mudanças quantitativas. As Divisões de hoje terão amanhã de operar como os Corpos de Exército de ontem. Os Comandantes de Batalhão de hoje precisam pensar como os Generais de ontem. E os especialistas em logística de hoje precisam ser mais audaciosos e mais criativos do que seus predecessores, a fim de manter e reabastecer as forças em combate.

Tudo isto exige excelência no sistema de formação profissional de um Oficial. No entanto, qualquer pessoa familiarizada com as complexidades existentes em formar e colocar em campo um Exército diante de recursos limitados sabe que é preciso equilibrar necessidades conflitantes. Dinheiro gasto para aumentar a capacidade de mobilização não pode ser utilizado para melhorar as forças já existentes. A economia nacional, as necessidades sociais, a política e outros assuntos externos influenciam o tamanho do Exército, o número de Batalhões e Divisões, o treinamento e os exercícios e o grau de desenvolvimento de armas e equipamentos. Precisam ser estabelecidas prioridades e respeitadas os reclamos legítimos de outros setores quanto aos recursos nacionais. De qualquer forma, é preciso que homens capazes e com prática

na arte e na ciência da guerra sejam preparados hoje, ou não estarão disponíveis amanhã.

Existe, sugerimos nós, uma correlação entre a nossa situação hoje em dia e a nossa capacidade futura. Se desejamos avaliar a vitalidade, a capacidade e a eficiência no Exército de amanhã, nenhuma medida melhor pode ser encontrada do que o estado de desenvolvimento de nossos Oficiais neste momento. A longo prazo, não faz sentido limitar nossa avaliação a custos e vantagens a curto prazo. Educando e instruindo Oficiais, total e minuciosamente, desenvolveremos hábitos de pensamento e pesquisa que tornarão estes Oficiais incuravelmente curiosos quanto à sua profissão e a seu aperfeiçoamento.

Os estilos e a substância da educação e instrução de Oficiais se modifica de acordo com a época. E, na verdade, tem de ser assim. Mas as tarefas fundamentais continuam as mesmas: desenvolver uma visão da natureza da guerra futura e preparar Oficiais para lutar e vencer. Como Subcomandante da Escola de Infantaria do Exército dos Estados Unidos na década de 1930 e, mais tarde, como Chefe do Estado-Maior, durante a II Guerra Mundial, o Coronel George C. Marshall disse aos corpos docente e discente de Fort Benning "que estudassem os primeiros 6 meses da próxima guerra". Marshall era muito convincente no incentivo à preparação correta de Oficiais para um futuro incerto, fornecendo como subsídio a este

objetivo conceitos extraordinariamente originais e valiosos.

Muito se tem escrito sobre o fato de a Prússia ter emergido como grande potência militar na Europa se dever às reformas introduzidas após sua derrota em Iena, em 1806. Mas a derrota no campo de batalha não precisa ser o único impulso para a reforma. A experiência dos Estados Unidos entre as duas Guerras Mundiais nos dá um exemplo disto.

O Exército dos Estados Unidos daquela época era uma força limitada, que consistia de cerca de 150 mil homens e estava espalhada por várias guarnições pequenas em todo os Estados Unidos e seus territórios. Para alguns, aquele período foi, realmente, um agradável interlúdio de jogos de golfe, passeios a cavalo e vida social. Mas a maioria dos Oficiais aproveitou o tempo para se aperfeiçoar em sua profissão.

Em Leavenworth, no War College, como em outras escolas, Oficiais aprendiam a planejar, a pensar e a decidir, através de exercícios de logística, mobilização e tática. A competição era intensa, particularmente em Leavenworth. Mas também se dava ênfase ao trabalho de equipe, que pagaria altos dividendos durante a II Guerra Mundial em termos de manobras de Divisões e Corpos de Exército e de abastecimento dos Teatros de Operação. Se este período foi a época áurea da preparação e instrução de Oficiais do Exército dos Estados Unidos — e estamos lembrando que o foi —, a razão disto foi que treinamento, ensino e ins-

trução eram vistos como serviço meritório pelos maiores cérebros da época.

Já mencionamos George Marshall. Ele se destaca como uma figura obstinadamente singular e exemplar. Marshall era singular em sua crença inabalável nas possibilidades e na potencialidade da educação e da instrução. Era exemplar em sua capacidade de abrir as mentes e de inspirá-las.

Como Subcomandante da Escola de Infantaria, imediatamente dedicou-se a ensinar a toda uma geração de Oficiais a pensar claramente sobre o campo de batalha. Insistia em que a Escola "descesse às coisas essenciais, tornasse claras as dificuldades reais e expurgasse o falatório inútil, as complicações e as dificuldades". A par de enfatizar a simplicidade e a flexibilidade, acentuava os métodos e princípios de comando, e o valor de rijos e exigentes exercícios práticos de campo.

Antes de chegar à Escola de Infantaria, Marshall havia observado um exercício em que um Oficial fracassa ao executar um cerco porque não tinha conhecimento suficiente para redigir uma ordem meticulosa. Ao saber que aquele homem fora o primeiro aluno de sua Turma de Infantaria, Marshall resolveu tomar a Escola em suas mãos e ensinar a realizar operações sob condições normais de guerra. Durante o tempo em que Marshall dirigiu a Escola, os alunos muitas vezes recebiam cartas estrangeiras ou antiquadas, informações incompletas, eram forçados a agir sem dispor de meios de comunica-

ção, era-lhes dado pouco tempo para planejar e, rotineiramente, eram levados a lutar com o inesperado. Engenhosidade e imaginação eram enfatizadas.

Uma das primeiras ordens de Marshall foi a de que "qualquer solução aprovada pela Escola, mas que demonstrasse pensamento criativo independente, fosse tornada pública para a classe". A História Militar foi salientada. Sob a tutela de Marshall, os alunos publicaram *A Infantaria em Combate*, um dos melhores livros históricos jamais escritos no Exército dos Estados Unidos. Talvez a maior força de Marshall residisse em sua capacidade de ensinar e inspirar pelo exemplo. Certa vez, um aluno se queixou de que os 20 minutos que Marshall lhe concedera para apresentar uma palestra sobre História Militar era muito pouco tempo. A resposta de Marshall foi levantar-se de sua cadeira e resumir a Guerra Civil Americana em 5 minutos.

Durante a gestão de 5 anos de Marshall na Escola de Infantaria, 150 futuros Generais da II Guerra Mundial passaram pela Escola na qualidade de estudantes e outros 50 lá serviram como instrutores. No entanto, sua influência não pode ser quantificada facilmente. Inspirados por professores brilhantes reunidos por Marshall, como Major Omar Bradley, milhares de Oficiais dos Estados Unidos se transformaram em estrategistas, planejadores, instrutores e líderes amadurecidos.

O que a experiência norte-americana entre as guerras nos mostra é que o sucesso na área de educa-

ção e instrução é um prognosticador de sucesso na profissão e a correlação se torna ainda maior quando a qualidade da instituição é levada em consideração.

Uma boa experiência escolar aumenta tanto o conhecimento teórico quanto o prático, bem como a capacidade e a motivação para adquirir mais. Afora encaminhar Oficiais a carreiras estimulantes, as Escolas desenvolvem novas idéias e servem de pioneiras para novos métodos. Elas incentivam a visão, a imaginação, a originalidade e o conhecimento da diferença entre correr riscos e se aventurar. Instrutores e alunos são igualmente obrigados a pensar sobre a guerra e sua condução e a transmitir seu pensamento de forma clara e completa. Isto dá oportunidade a que se capte e se divulgue por todo o Exército uma melhor compreensão da guerra.

Em 1946, dirigindo a palavra a Oficiais Superiores dos Estados Unidos no Pentágono, Sir Winston Churchill destacou a preparação intelectual dos Oficiais dos Estados Unidos anterior à guerra como fator significativo na vitória final.

Declarou ele:

"O fato de que os senhores foram capazes de preservar a arte, não apenas de criar Exércitos poderosos como que em um passe de mágica, mas também de liderar e guiar estes Exércitos em uma escala incomparavelmente maior do que qualquer coisa jamais preparada ou sequer sonhada, constitui um presente do Corpo de Oficiais dos Estados

Unidos à sua Pátria em época de crise que, sinceramente espero, jamais será esquecido aqui. . . Insistirei sempre em que a tendência do futuro seja a de ampliar os cursos das Escolas de Formação, em lugar de abreviá-los, e a de equipar nossos jovens Oficiais com aquele conhecimento técnico-profissional especial que os soldados têm o direito de esperar daqueles que lhes podem dar orgens, se necessário, até para irem de encontro à morte. Sucesso profissional, baseado em estudo prolongado e coletivo nos estabelecimentos de ensino, posto por posto, idade por idade — estes são os títulos dos Comandantes dos futuros Exércitos e o segredo de futuras vitórias.”

Estamos bastante cômicos de que o Exército dos Estados Unidos de hoje não é aquele da década de 1930. Obviamente, muitas coisas mudaram. Mas acompanhando essas mudanças houve uma modificação clara na atitude dos Oficiais dos Estados Unidos com relação à educação e à instrução dos quadros. Algo desta atitude — parece-nos claro — acompanha correntes vindas do passado.

Historicamente, os Oficiais dos Estados Unidos têm sido avessos a praticar e a estudar sua profissão.

O início da Guerra Civil Americana mostrou rapidamente que a maioria dos Oficiais era incapaz de organizar, instruir ou combater Unidades maiores que um Batalhão, embora tivessem se formado

em West Point e fossem bons engenheiros.

O medo de inovar, assim como a complacência intelectual, era típica em um número relativamente grande deles. A tendência, mesmo agora, a presumir que alguém mais está incumbido de pensar, inovar, avaliar e escrever tem sido amplamente admitida. Lamentando o que ele chamava de “mentalidade limitada” dos Oficiais dos Estados Unidos, o antigo Chefe do Estado-Maior, General E. C. Meyer, identificou como as “principais perdas” as do “pensamento criativo, da aplicação inovadora e do discurso lógico”.

Então, a atitude difundida em muitos Oficiais de que a educação e a instrução não têm utilidade já existe há muito tempo. Parece haver reaparecido de novo no Exército dos Estados Unidos no decorrer da década passada. Se ela também veio à tona no Exército Brasileiro é, naturalmente, uma questão que ultrapassa o nosso conhecimento. Mas, realmente, parece que estas coisas são cíclicas. Assim sendo, desejamos citar alguns exemplos e implicações de atitudes dos Estados Unidos com relação à educação e à instrução, deixando aos senhores determinar se são relevantes quanto à sua experiência atual.

A atitude infeliz que ora descrevemos se expressou através da crença de que a tarefa principal dos Oficiais é administrar, dirigir e dar ordens e que a educação e a instrução estão fora do fluxo principal do Exército. Alguns Oficiais, cultivando a imagem do homem

de ação, têm considerado o estudo sério de sua profissão como um passatempo indigno de um militar. Outros se têm dedicado a uma série de assuntos que compreendem toda a escala das disciplinas acadêmicas. Mas poucos se têm aplicado, com vigor e disciplina, a dominar a arte e a ciência da guerra.

Alguns têm insistido em que o desenvolvimento profissional seja relegado a Unidades e que só os Comandantes sejam responsáveis por aquilo que seus Oficiais aprendam e conheçam. Este argumento, sem dúvida, tem um certo atrativo monetário. Precisamos ter Comandantes que sejam professores e existe muito para os Oficiais aprenderem em uma Unidade. No entanto, os Oficiais não podem receber uma instrução militar de primeira classe enquanto atendem a encargos de sua Unidade. Precisam atuar nas Unidades, na maioria das vezes, baseados no que já sabem. Os fundamentos de uma compreensão total da arte e da ciência militares devem ser lançadas nas salas de aula. No entanto, vários fatores fundamentam e reforçam o ceticismo quanto à eficácia das escolas militares.

Primeiro, durante a década passada, as nossas Escolas não tiveram um sucesso absoluto na preparação de Oficiais para um desempenho tão bom quanto o que nós desejávamos que o fizessem e muitos teriam lucrado enormemente se tivessem recebido a instrução que nunca receberam. A proliferação de várias opções curriculares levou a uma redução correspondente nos cursos sobre a ar-

te e a ciência da guerra. Ensinou-se a toda uma geração de Oficiais que o estudo de liderança, tática, estratégia e história militar eram mais adornos da educação militar do que sua finalidade precípua.

Nas Escolas militares, os Cadetes se preocupavam mais em se tornar engenheiros, economistas e administradores e cada vez menos em se tornar combatentes e líderes em combate. Em cursos a nível de Companhia, a instrução restringia-se muito freqüentemente às salas de aula, de modo que os jovens Oficiais raramente aplicavam o que aprendiam em campanha. Nas Escolas de Estado-Maior e similares, os cursos sobre tática, estratégia e planejamento eram preteridos por outros sobre administração, ciência política e psicologia.

Neste ínterim, Oficiais mais graduados, selecionados para o Estado-Maior e para postos de Comando, muitas vezes freqüentavam universidades civis. Lá, seus colegas de turma eram executivos em ascensão de companhias civis. Os princípios e técnicas ensinados se dirigiam a como administrar uma empresa comercial.

As conseqüências destas tendências foram de dois tipos. Primeiro, foi dada atenção insuficiente a intangíveis qualidades humanas tão críticas na guerra. Segundo, foi ensinado erroneamente aos Oficiais que, no campo de batalha, a tecnologia é mais importante do que a tática. Hoje, o Exército está empenhado em um programa destinado a inverter estas tendências

do passado e a corrigir as coisas que não deram bons resultados.

Além de ensinar os assuntos apropriados, as instituições educacionais e de instrução militar precisam fornecer o ambiente correto para a aprendizagem, um ambiente que seja resultado de se reunirem valores comuns e seriedade intelectual. O papel representado pelos instrutores na criação deste ambiente é capital. Ex-Comandantes e Oficiais de Estado-Maior transmitem seu conhecimento à próxima geração, de modo que os alunos sentem a relação existente entre as técnicas que estão aprendendo e suas responsabilidades futuras. Esta atmosfera, uma vez perdida, é de difícil recuperação. Quando os instrutores não o experimentaram em seu próprio caso, não estão em posição de ajudar a criar um tal clima para outras pessoas.

Embora se esteja realizando um ensino ativo e inspirado nas Escolas do Exército dos Estados Unidos, ainda nos falta criar a atmosfera animadora que desejamos. Oficiais experientes, forçados a optar entre ampliar os horizontes de uma geração mais jovem ou aceitar qualquer uma de uma série de outras tarefas, geralmente escolhem esta última, principalmente em decorrência da idéia mantida quanto ao lugar e à situação do trabalho do professor. Nos Estados Unidos hoje em dia, as reputações profissionais não são criadas dentro das escolas e existe um sentimento de ambivalência com relação ao ensino, porque este não é

considerado como um trabalho de primeira.

Diferentemente do que ocorre em seu próprio Exército hoje em dia, em que todo Oficial-General já ensinou na AMAN, na EsAO ou na ECEME, aqueles que ensinam no Exército dos Estados Unidos são tipicamente menos respeitados e recompensados do que aqueles que dedicam seus talentos a outras áreas.

Felizmente, entretanto, estamos começando a mudar esta perspectiva. Estamos empenhados em melhorar o nível de experiência de nossos corpos docentes, em forçar a especialização nas Escolas militares, e em restabelecer correlação entre o trabalho prestado às Escolas e o sucesso no Exército.

As atitudes dos Estados Unidos com relação à educação e instrução de Oficiais também têm sido afetadas pela especialização. As funções que os Exércitos desempenham têm-se expandido enormemente e um maior número de Oficiais se torna cada vez mais interessado em finanças, suprimento, relações públicas, administração de pessoal, pesquisa e desenvolvimento e em uma dúzia ou mais de tarefas especializadas. Poucas pessoas negariam a necessidade de especialistas, ou a necessidade de enviá-los a universidades civis a fim de prepará-los com seriedade e lhes dar tempo para dominarem as complexidades de seus cargos. Certamente, a proficiência técnica e administrativa é um trunfo valioso e um requisito necessário para que qualquer Oficial funcione eficientemente.

Mas uma tendência outrora sadia pode ter, em certos aspectos, fugido ao nosso controle. Ao incentivar a busca da especialização, nós nos arriscamos a perder a especialização tática, a liderança, e o sentido de propósito dos quais depende o sucesso do Exército em combate.

Os Oficiais dos Estados Unidos hoje em dia são atraídos por forças antagônicas: por um lado, manter a competência nas questões maiores que concernem à sua profissão e com elas manter contato. Por outro lado, dedicar seu tempo e seus esforços a uma atividade que não é diretamente relacionada com a guerra. Dadas as exigências do campo de batalha hoje em dia, é necessária uma imersão total nos fundamentos e nas complexidades de nossa profissão. . . não apenas um mergulho ocasional!

O Corpo de Oficiais deve ser composto principalmente daqueles que são, em primeiro lugar, líderes treinados praticamente no campo de batalha. A especialização aqui necessária vai muito além do campo de atividade de qualquer interesse limitado.

O que, então, deve ser exigido na educação e instrução de Oficiais no futuro? Os requisitos exatos são um tanto indefiníveis. Mas podemos identificar as considerações principais e fazer valer alguma experiência a elas pertinente. O que buscamos, pensamos nós, é a mistura de objetivos e tradições permanentes com a disposição de mudar, à luz de tempos mutáveis.

Basicamente acreditamos que a eficiência e as possibilidades de sucesso dos Oficiais dependem grandemente de três áreas: caráter, conhecimentos e habilidades específicas, e a capacidade de aplicar o julgamento e a análise militares. Focalizamos agora a primeira delas: o caráter.

Nós, da profissão das Armas, temos sempre sustentado que existe um vínculo necessário entre aprendizado e conduta, e que a formação do caráter constitui a pedra angular sobre a qual o resto da formação de um Oficial se erguerá, a seu tempo. Instituições militares têm-se ocupado não somente com o que os Oficiais sabem, mas com o que eles são e com o que fazem. Foi um professor de desenho de West Point, no início do século, quem sugeriu que o Exército deveria "guiar as mentes para a verdade moral, ensinar a disciplina da paixão, e cultivar o poder de percepção e de ação rápidas". As instituições militares não devem apenas esposar estes valores; elas têm de insistir para que os Oficiais os tornem seus.

Ao desenvolver o caráter, surge um problema quanto ao relacionamento entre as normas de comportamento civis e militares. No que se refere ao profissional militar, ele precisa ser, em primeiro lugar, um servidor leal do país e de seus ideais. Mas também é verdade que os valores necessários para defender uma sociedade livre não são idênticos aos valores daquela mesma sociedade. *Nossa tarefa é produzir condutores de homens em campanha que possam treinar e li-*

derar Unidade capazes de cumprir missões sob condições de sérias dificuldades, de emoções empedernidas e de perigo extremo. Este requisito precisa de uma grande variedade de atividades que, inquestionavelmente, seriam consideradas dúbias em uma universidade civil. No entanto, este fato nem sempre é aceito ou compreendido.

O que intriga a alguns é a possibilidade de eliminar, ou de pelo menos diminuir, a lacuna que separa uma instituição militar como West Point de uma boa universidade. Existem os que argumentam totalmente contra a formação do caráter, alegando que isto traz laivos de elitismo. A própria palavra "caráter" — dizem eles — evoca o espectro de uma idéia outrora usada para guardar os privilégios dos ricos ou dos bem-nascidos, e sugere uma certa classe de cultura. Existe também um outro tipo de argumento, que conduz ao mesmo ponto. Ele incentiva o relaxamento de padrões de conduta e de funcionamento tradicionalmente associados com a formação do caráter. Seus defensores sustentam que menos disciplina, maior liberdade e mais autonomia pessoal são incentivos ao desenvolvimento do julgamento e da maturação. Embora atraente em princípio, a aplicação deste argumento raramente comprovou suas esperanças otimistas. O que falta é a perspectiva e a avaliação do impacto a ser causada a longo prazo.

Admitimos que o processo pelo qual o caráter é formado e os valores militares são instilados é um caso complicado. Mas dois fa-

tores cruciais se destacam. São eles: a necessidade de altos níveis de desempenho e a disciplina sólida. A experiência tem mostrado que a maioria dos jovens é capaz de fazer mais do que, de costume, eles próprios se exigem, em condições de liberdade total. Claramente, a preocupação com métodos autocráticos não moldará bons Oficiais ou inspirará a dedicação. Mas padrões elevados, disciplina sólida e desempenho sob tensão são condições prévias para a formação do caráter e da capacidade de liderança adequados.

A influência das instituições militares sobre os alunos deve ser no sentido de incentivar a prática de hábitos e cânones que só são dominados por autodesenvolvimento e autodisciplina vigorosos. As Escolas militares devem exigir tarefas difíceis, devem requerer a distribuição acertada de energias e ser rigorosas quanto a um alto padrão de conduta e de comportamento. Elas precisam aplicar estas injunções, não apenas às matérias curriculares, mas a toda gama de atividades. Em resumo, elas precisam imbuir naqueles que elas instruem e ensinam o forte e ordenado senso de dever que tem caracterizado todos os exemplares Oficiais de sucesso. O preço da derrota é grande demais para que se abandone o desenvolvimento do caráter e dos valores que tem, historicamente, sido exigidos no campo de batalha. Certamente, da era do Vietnã uma lição ficou clara. Quando os Oficiais não estão seguros de seus valores, confusos quanto a seus objetivos e lideram

de forma dificilmente sancionadas por suas tradições, os soldados, as Unidades e o país estão mal servidos.

Uma segunda atribuição da educação e da instrução é aumentar o conhecimento e as habilidades específicas. Os Oficiais precisam conhecer sistemas de armas, táticas, o inimigo e como escrever e falar eficientemente sobre estas coisas. Devem ser capazes de enfrentar o combate segundo o escalão que ocupem e ser bem versados nas atividades de seus comandados. Empregar técnicas de fogo e de movimento, embasar metralhadoras, designar alvos para a artilharia e identificar sistemas de armas inimigas são fundamentos da condição de soldado e um número demasiado grande de Oficiais tem levado suas desvantagens, baseadas em deficiências nestas áreas, a graus mais elevados.

Além disso, os Oficiais que não sabem realizar tarefas que são esperadas dos soldados não possuem confiança em si mesmos e não conseguem conquistar o respeito de seus comandados. A tendência, então, é fugir às responsabilidades de liderança e se concentrar, em vez disto, em tarefas administrativas.

O treinamento institucional desempenhá papel vital no desenvolvimento das habilidades necessárias. No entanto, como já mencionei anteriormente, a responsabilidade também é partilhada com a cadeia hierárquica de Comando.

Os Comandantes não podem aceitar como artigo de fé a competência tática e técnica dos Oficiais.

Os Oficiais mais graduados devem ensinar seus subordinados; estes, por sua vez, seus subordinados, e assim sucessivamente. A fim de adquirir as vantagens que se seguem à exploração total da iniciativa em campo de batalha, por exemplo, os Comandantes têm de expor seu esquema tático geral claramente e depois dar a seus subordinados flexibilidade para executá-lo.

Antes que isto possa ser feito, entretanto, os Oficiais precisam ser ensinados a como aplicar princípios táticos às infinitas variações de local. Devem ler o terreno em que vão lutar e conhecer seu impacto sobre as armas e equipamentos sob sua responsabilidade. Precisam identificar suas vantagens e desvantagens, a fim de pensar com antecedência, desenvolver planos alternativos de ação, tomar a iniciativa e apresentar ao inimigo situações mutáveis que provoquem seu colapso. Devem deslocar-se rapidamente de posições dispersas para o ponto crítico da batalha. Precisam compreender os efeitos da escuridão, da chuva, da neve, do nevoeiro e do gelo.

Na defesa, precisam conhecer a localização, o tamanho, a direção e a extensão das vias de acesso do inimigo às suas áreas. Na ofensiva, devem explorar as rápidas oportunidades para manobra e reagir prontamente a mudanças súbitas. Precisam simultaneamente, improvisar, aceitar riscos e agir.

Tudo isso requer um bom ensinamento, aliado a instintos táticos que são refinadamente cultivados na sensibilidade de um líder tático

amadurecido para o campo de batalha. O cerne desta sensação consiste na aquisição de um conjunto de conhecimentos referentes a técnicas. Tais técnicas, ou modos de fazer as coisas no campo de batalha, são desenvolvidas através de treinamentos de combate, manobras inovadoras, e processos de comando e controle. Os Oficiais devem dominar as técnicas já existentes e — muito mais difícil — aprender a criar, eles próprios, técnicas novas e melhores. Disto tudo, muito pouco é adquirido na sala de aula. A diferença entre o conhecimento prático e o abstrato tem sido ignorada por tempo demasiado.

Ninguém tampouco se torna líder dominando os pontos mais intrincados e os aspectos mais abstrusos da ciência do comportamento. A tarefa mais árdua com que se defronta qualquer Oficial é inspirar e engendrar a coragem necessária para vencer a incerteza e o medo, a morte e a destruição da guerra. No entanto, ao apreciarmos o tratamento dado por nós à liderança em anos recentes, vemos geralmente seguindo as mutáveis correntes da teoria acadêmica. Por muitos anos ensinamos a teoria dos traços dominantes, a teoria da situação, a teoria interacionista, a teoria humanística, a teoria contingencial, a teoria de permuta, para não mencionar cerca de uma dúzia ou mais de modelos de liderança. Quando ficava provado que as características de personalidade que haviam sido ensinadas a um grupo de Oficiais eram ineficientes para se diferenciar bons líderes de

maus líderes, um outro grupo era criado para reestruturar situações que se adaptassem à sua personalidade. Quando estas também provavam ser irrealizáveis, um terceiro grupo era ensinado a construir redes de liderança e incentivado a procurar um estilo de liderança mais específico.

O que todas estas teorias têm em comum é a aceitação tácita de que um líder só precisa encontrar o método certo, o processo definitivo, e então todos os problemas de liderança devem, inevitavelmente, ceder a ele. No entanto, o que existe de difícil na liderança é capacitar as pessoas a desenvolverem qualquer potencial que possam ter. E este é antes um problema prático do que teórico, um caso de preocupação, cuidado, improvisação e prática, mais do que um sistema.

As Escolas do Exército dos Estados Unidos hoje abandonaram o tratamento teórico do passado e recolocaram o ensino da liderança em bases práticas. Agora está sendo dada ênfase aos elementos principais, à capacidade de prover o bem-estar dos soldados, de ensinar e de se comunicar com eficiência; de aconselhar os outros, de supervisionar suas atividades; de construir a competência tática e técnica; de planejar eficientemente e de tomar decisões.

A terceira área em que é necessária especialização é a das capacidades de análise e de julgamento militar. Ambas são importantes, não somente para se prepararem planos bons, com também para se evitarem erros horríveis.

Isto nem sempre tem funcionado como queríamos. Em 1919, um Tenente-Coronel comparou o tratamento dado por West Point à arte da guerra com "ensinar matemática exigindo-se que o aluno memorize teoremas e princípios sem aplicá-los em exemplos". Anos depois, J. F. C. Fuller perguntava: "Por que tão poucos soldados pensam? Porque tantos deles nunca foram ensinados a fazê-lo."

O que ainda não estamos fornecendo, entretanto, é oportunidade suficiente para a prática. Nossas escolas, acreditamos, realizam um trabalho muito melhor ao colocar jovens Oficiais em situações em que está envolvido algo do que Clausewitz chamava de "atrito". É essencial que nos concentremos mais em desenvolver em nossos Oficiais a liderança prática que é aprendida através da aplicação em campanha.

Há vários anos a Army War College examinou a situação do planejamento no Exército dos Estados Unidos e concluiu que a capacidade de criar planos eficientes e exeqüíveis, particularmente em moldes inovadores e não-tradicionais, constituía uma grande deficiência. Parte do problema foi atribuída ao ambiente operacionalmente permissivo da época do Vietnã, que deixou de reforçar a necessidade de planejamento minucioso e lógico. Mas o cerne do problema era que nossas Escolas não estavam ensinando os Oficiais a pensar, a planejar e a decidir.

Hoje em dia, precisamos enfatizar como pensar, mais do que o

que pensar. Isto requer ênfase no processo, tanto quanto no produto, em usar e aplicar os instrumentos analíticos básicos de nossa profissão, mais do que em chegar à solução da Escola. Os Oficiais precisam saber como fazer um estudo ou uma apreciação da situação, como desenvolver linhas de ação alternativas, e como redigir o conceito das operações. Conquanto estes instrumentos analíticos não sejam fins em si mesmos, a disciplina intelectual que resulta de seu uso habitual é crítica. Fornecem um processo sistemático para que se proceda através dos detalhes de missão, inimigo, terreno, meios disponíveis, e tempo para chegar a uma decisão acertada. Deveriam ser incutidos no pensamento de todos os Oficiais por meio de prática constante.

Claramente, parte da sofisticação necessária que os Oficiais devem possuir para tomar decisões é compreender onde os fatos desaparecem e o julgamento assume o controle. Tem sido dito que ser capaz de fazer esta distinção é especialmente importante para um Oficial de Estado-Maior, porque ele deve aspirar a fornecer ao Comandante apenas os fatos. Não posso aceitar isto totalmente, mas certamente os Oficiais de Estado-Maior, tanto quanto os Comandantes, devem conhecer a diferença.

Vários tipos de conhecimento prático e teórico são relevantes para o bom julgamento militar: estes incluem o conhecimento das capacidades dos sistemas de armamento e de apoio; a compreensão

de doutrinas e táticas; e a sensibilidade para as características únicas dos soldados e das várias Unidades; e apreço pelo princípios e ensinamentos fornecidos pela História Militar.

Os senhores já podem ter ouvido a estória sobre os idos das antigas Escolas de Estado-Maior em que se dizia aos Oficiais que havia uma força inimiga localizada por trás de uma colina, visível à distância. O instrutor então observava a classe para ver que alunos procuravam a solução nas cartas e quais os que olhavam para a colina. Os primeiros eram considerados estrategistas; os últimos, especialistas em tática. Os Oficiais de hoje têm de ser as duas coisas. Precisam basear suas decisões em uma sólida compreensão do que está na carta e as realidades do terreno. Certamente precisam conhecer os princípios da guerra, ler História, fazer jogos de guerra e cultivar o pensamento inovador e criativo. Mas, depois, têm de testar seus resultados nas dificuldades sempre inerentes a movimentos e operações no terreno. O domínio da arte e da ciência da guerra repousa igualmente em um fundamento teórico e um fundamento prático, e que estes sejam bons. Não vemos qualquer outra maneira.

Ao resumir estes pensamentos sobre a educação e a instrução de Oficiais, gostaríamos de destacar que o Exército é uma profissão e exige a busca do excelente. Mesmo no caso do Oficial mais brilhante, ainda existe oportunidade de melhorar. A nossa orientação quanto à nossa profissão deveria ser a de

enriquecer aquelas áreas em que o potencial aberto à contribuição é maior. Às vezes, nossa atenção pode ser desviada, e temos de trazê-la de volta aos assuntos fundamentais. Sugerimos nesta palestra que essas preocupações, hoje em dia, devam ser: fortificar o caráter e os valores, ampliar o conhecimento e as habilidades profissionais e melhorar o julgamento militar. Disse-mos que um ambiente disciplinado e altos níveis de exigência são pré-requisitos para o desenvolvimento do caráter. Tentamos também transmitir nossa convicção de que conhecimento, habilidade e julgamento são melhores desenvolvidos por meio de uma experiência institucional, seguida de uma aplicação em campanha, realista e cheia de tensão.

Como soldados profissionais, à arte e à ciência da guerra deve ser concedida a medida certa de nossa energia, de nosso estudo, de prática e de respeito. Então, algum dia, em algum lugar, em alguma época, quando formos chamados a cumprir aquela responsabilidade da qual nós, e somente nós, estamos morais e profissionalmente encarregados, estaremos prontos para lutar e vencer.

seu Governo unguai e este não se reconheceu legítimas. Estava criando o clima de instabilidade e o Brasil ameaçou invadir o Unguai.

Nesta ocasião, o Paraguai se ofereceu para mediar a questão e o Império recusou o oferecimento. Despeitado por não ter sido aceito, Solano Lopes lavrou um



O General-de-Brigada Clarke M. Brinnall, do Exército dos EUA, é formado pela Academia Militar de West Point em 1958, possui o curso da Escola de Comunicações (Fort Monmouth, Nova Jersey), de pára-quedista, realizado em Fort Benning (Georgia), e da Escola de Guerra do Exército de seu país. Além disso, tem mestrado em Administração de Comércio Internacional e Governo efetuados, respectivamente, na Universidade Norte-Americana e no Arizona, bem como diploma de pós-graduação em Segurança Nacional e Internacional da Universidade de Harvard. Serviu na Alemanha, no Irã e no Vietnã, onde comandou o Destacamento de Informações da 1ª Divisão de Cavalaria Aerotransportada. Integrou, também, o Estado-Maior do Comando Sul, no Panamá, o Comando de Forças de Emprego Rápido, na Florida, o Gabinete da Junta de Chefes de Estado-Maior, a Comissão Brasil-Estados Unidos de Defesa, a Junta Interamericana para Defesa e a Comissão México-Estados Unidos para Defesa. Foi encarregado da Região Interamericana no Gabinete do Subsecretário de Defesa para Assuntos de Segurança Internacional, adjunto do Adido Militar e Adido Militar dos EUA no Brasil, cargo que acaba de deixar para tornar-se chefe de todos os Adidos aeronáuticos, navais e do Exército norte-americano, no Pentágono.