

# ANÁLISE ESTRATÉGICA



Centro de Estudos Estratégicos do Exército v.38, n.3, jun./ago. 2025

A EVOLUÇÃO DA CONCEPÇÃO DE DEFESA DA ALEMANHA  
E POSSÍVEIS LIÇÕES PARA O CONCEITO OPERACIONAL  
DO EXÉRCITO BRASILEIRO – FORÇA 40

Rodrigo Schmidt Rodrigues



PROSPECTIVA ESTRATÉGICA E A TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO  
ESTADUNIDENSE (1973-1991): BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE  
ESTADOS COM RELEVÂNCIA REGIONAL

Francisco das Chagas Lemos Júnior

ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA LA  
COOPERACIÓN DE UN SISTEMA CIBERNÉTICO  
RESILIENTE EN AMÉRICA LATINA DE ACUERDO A  
LAS NUEVAS AMENAZAS MUNDIALES

Cristian Iván Cabrera

UMA TRAJETÓRIA DE CONSTRUÇÃO DA LIDERANÇA  
ESTRATÉGICA: ENTREVISTAS COM O GENERAL DE EXÉRCITO  
RICHARD FERNANDEZ NUNES

Daniela Schmitz Wortmeyer

**REVISTA**  
**ANÁLISE**  
**ESTRATÉGICA**

Análise Estratégica. Ano 11. v. 38, n. 3, jun./ago. 2025. Brasília. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Centro de Estudos Estratégicos do Exército. 120 p. ISSN: 2525-457X (Referente à publicação digital)

## **CENTRO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS DO EXÉRCITO**

O Centro de Estudos Estratégicos do Exército (CEEEx) é subordinado ao Estado-Maior do Exército e foi criado pela Portaria nº 051-EME, de 14 de julho de 2003, para estudar e propor políticas e estratégias organizacionais.

## **EQUIPE**

### **CHEFE**

Gen Bda Gelson de Souza

### **COORDENADOR DE ESTUDOS**

Gen Div R1 Otávio Santana do Rêgo Barros

### **COORDENADOR EXECUTIVO**

Gen Bda R1 Marcelo Gurgel do Amaral Silva

### **COORDENADOR ADMINISTRATIVO**

Cel Inf Anselmo de Oliveira Rodrigues

### **COORDENADOR ADMINISTRATIVO ADJUNTO**

Cel Eng Jéferson Flores Retori

### **ANALISTAS**

Cel R1 Énio Moreira Azzi

Cel R1 Agnaldo Catharino dos Anjos Filho

Cel R1 Sylvio Pessoa da Silva

Cel R1 Paulo Roberto da Silva Gomes Filho

Ten Cel QCO Daniela Schmitz Wortmeyer

1º Ten OTT Graciele Gomes Magalhães

### **COORDENAÇÃO DE PESQUISA**

Cel R1 Paulo Roberto da Silva Gomes Filho

### **ADJUNTO DE EDITORAÇÃO E PUBLICIDADE**

1º Sgt Inf Herbert Joviniano da Trindade

### **ADMINISTRATIVO:**

S Ten Art Cláiton Sousa da Silva

S Ten MB Augusto Alves de Sousa

### **FOTO DA CAPA:**

2º Sgt R1 Romulo César Souza da Silva

### **ARTE GRÁFICA:**

2º Sgt R1 Romulo César Souza da Silva

## **ANÁLISE ESTRATÉGICA**

Análise Estratégica é uma publicação trimestral do Centro de Estudos Estratégicos do Exército dedicada aos temas que impactam a preparação da Força Terrestre e a Defesa Nacional.

## **CONSELHO EDITORIAL**

Gen Bda Gelson de Souza

Gen Div R1 Otávio Santana do Rêgo Barros

Gen Bda R1 Marcelo Gurgel do Amaral Silva

Cel Inf Anselmo de Oliveira Rodrigues

Cel Eng Jéferson Flores Retori

Cel R1 Énio Moreira Azzi

Cel R1 Agnaldo Catharino dos Anjos Filho

Cel R1 Sylvio Pessoa da Silva

Cel R1 Paulo Roberto da Silva Gomes Filho

Ten Cel QCO Daniela Schmitz Wortmeyer

## **PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO**

1º Sgt Inf Herbert Joviniano da Trindade

2º Sgt R1 Romulo César Souza da Silva

## **DISTRIBUIÇÃO GRATUITA**

Quartel General do Exército – Bloco A – 1º andar

70630-091 – Setor Militar Urbano – Brasília/DF

Telefone: (61) 3415-4638

ceeeex@eme.eb.mil.br

Disponível em PDF na plataforma:

ebrevistas.eb.mil.br/CEEExAE e no site:

www.ceeex.eb.mil.br

Análise Estratégica. v. 38, n. 3, jun./ago. 2025. Brasília. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Centro de Estudos Estratégicos do Exército. 120 p. ISSN: 2525-457X (Referente à publicação digital)

# SUMÁRIO

4

## EDITORIAL

7

### A EVOLUÇÃO DA CONCEPÇÃO DE DEFESA DA ALEMANHA E POSSÍVEIS LIÇÕES PARA O CONCEITO OPERACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO – FORÇA 40

Rodrigo Schmidt Rodrigues

29

### PROSPECTIVA ESTRATÉGICA E A TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO ESTADUNIDENSE (1973-1991): BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTADOS COM RELEVÂNCIA REGIONAL

Francisco das Chagas Lemos Júnior

49

### ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA LA COOPERACIÓN DE UN SISTEMA CIBERNÉTICO RESILIENTE EN AMÉRICA LATINA DE ACUERDO A LAS NUEVAS AMENAZAS MUNDIALES

Cristian Iván Cabrera

73

### UMA TRAJETÓRIA DE CONSTRUÇÃO DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA: ENTREVISTAS COM O GENERAL DE EXÉRCITO RICHARD FERNANDEZ NUNES

Daniela Schmitz Wortmeyer

Deixe sua avaliação e seu comentário!



O Centro de Estudos Estratégicos do Exército (CEEEx) foi criado em 2003, originalmente junto à Vice-Chefia do Estado-Maior do Exército (EME).

Em 2009, o CEEEx passou a integrar a 7ª Subchefia do EME, encarregada dos assuntos de Política e Estratégia do Exército. Entretanto, com a extinção daquela Subchefia, o Centro passou a integrar a 3ª Subchefia do EME.

Com a reativação da 7ª Subchefia, publicada na Portaria nº 653, de 17 de fevereiro de 2022 (Boletim de Exército N° 7-A, de 18 fev 2022), o CEEEx voltou fazer parte dela.



# EDITORIAL



Prezados leitores,

A presente edição da Revista Análise Estratégica apresenta artigos com diferentes perspectivas relacionadas à transformação militar, que perpassam contextos diversificados encontrados na Alemanha, nos Estados Unidos e a América Latina, sendo finalizada com uma seção especial que destaca uma trajetória de construção da liderança estratégica.

No primeiro artigo, o Coronel Rodrigo Schmidt Rodrigues aborda a evolução da concepção de defesa da Alemanha, analisando as mudanças ocorridas na cultura estratégica do país, em especial, a partir de sua reunificação em 1990, até o direcionamento mais recente para o aumento de sua capacidade dissuasória, com destaque para o contexto da União Europeia e da OTAN após o início da guerra russo-ucraniana em 2022. Com base no caso estudado, o autor busca identificar lições que possam ser aplicadas na formulação do Conceito Operacional do Exército Brasileiro.

Em seguida, o Capitão de Mar e Guerra Francisco das Chagas Lemos Júnior focaliza a reestruturação ocorrida no exército dos EUA de 1973 a 1991, período entre sua derrota no Vietnã e a vitória na Guerra do Golfo. O artigo analisa como práticas prospectivas orientaram transformações organizacionais e doutrinárias de longo prazo, destacando a relevância dos estudos prospectivos, tanto no contexto do caso em tela quanto em outros países, como a França e o Brasil.

No terceiro artigo, o Tenente-Coronel do Exército Argentino Cristian Iván Cabrera destaca a importância da cooperação regional no âmbito da América Latina, visando à integração de capacidades para fazer frente a ataques cibernéticos. O autor propõe a realização de um planejamento no nível estratégico militar para configuração de um sistema cibernético resiliente diante das ameaças contemporâneas.

Fechando esta edição, uma seção especial da Revista apresenta a consolidação de uma série de entrevistas realizadas com o Ge-

neral de Exército Richard Fernandez Nunes, que foi Chefe do Estado-Maior do Exército entre 26 de abril de 2024 e 7 de agosto de 2025, quando passou para a reserva remunerada. O projeto foi desenvolvido pela Tenente-Coronel Daniela Schmitz Wortmeyer, no contexto da linha de pesquisa Gestão Institucional e Liderança Estratégica, do Núcleo de Estudos Prospectivos (NEP) do CEEEx, e explorou experiências significativas para o desenvolvimento profissional do General, com destaque para dimensões éticas e morais e para o exercício da liderança.

Desejamos que a leitura desta edição seja proveitosa, estimulando novas reflexões!

Conselho Editorial



Os textos publicados pelo **Centro de Estudos Estratégicos do Exército** são de caráter acadêmico e abordam questões relevantes da conjuntura nacional e internacional de interesse do Exército.

Os trabalhos são produzidos por analistas e estudiosos de diversas áreas, civis e militares da ativa e da reserva.

As **opiniões emitidas** são de exclusiva responsabilidade de seus autores e **não representam a posição oficial do Exército**.

O objetivo é contribuir para o debate de grandes temas nacionais e internacionais, com ênfase àqueles que impactam a Defesa.

É permitida a reprodução dos textos e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.



# A EVOLUÇÃO DA CONCEPÇÃO DE DEFESA DA ALEMANHA E POSSÍVEIS LIÇÕES PARA O CONCEITO OPERACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO – FORÇA 40

THE EVOLUTION OF GERMANY'S DEFENSE CONCEPT AND POSSIBLE LESSONS FOR  
THE OPERATIONAL CONCEPT OF THE BRAZILIAN ARMY - FORCE 40

RODRIGO SCHMIDT RODRIGUES

## RESUMO

No transcurso de sua história, as forças armadas da Alemanha passaram por modificações importantes, observadas no concerto mundial, principalmente, pelas características do país como importante economia nos âmbitos da União Europeia e do mundo, por seu posicionamento central na Europa ocidental e por sua história de Estado unificado e reunificado sob os auspícios de forte identidade nacional. Demonstrando evolução em sua Cultura Estratégica, que por décadas foi marcada por resistência ao emprego de forças militares fora de seu território, este ensaio investiga a evolução do pensamento estratégico de defesa alemão, discutindo as mudanças da concepção de defesa nacional após a reunificação, em 1990. Enfatizam-se, ainda, as medidas desencadeadas pelo país germânico e pela União Europeia para o aumento da capacidade dissuasória da OTAN, incluindo-se as ações da PESCO para desenvolvimento de produtos de defesa, bem como as empreendidas no período que se seguiu ao início da guerra russo-ucraniana, em 2022. Assim, pretende-se identificar lições que possam ser úteis à formulação do Conceito Operacional do Exército Brasileiro, o COEB – Força 40.

**Palavras-chave:** Alemanha; Forças Armadas; Cultura Estratégica; PESCO; COEB – Força 40.

## ABSTRACT

Throughout its history, Germany's armed forces have undergone significant transformations, shaped by the country's central geopolitical position in Western Europe, its role as a major economic power within the European Union and globally, and its trajectory as a unified and reunified state under a strong national identity. This essay examines the evolution of Germany's strategic defense thinking, focusing on changes in its national defense conception after reunification in 1990. It highlights the gradual transformation of Germany's Strategic Culture, which for decades was undermined by reluctance to deploy military forces abroad. The study also discusses the initiatives undertaken by Germany and the European Union to enhance NATO's deterrence capabilities, including PESCO's efforts to develop joint defense capabilities and the strategic realignments that followed the outbreak of the Russia–Ukraine war in 2022. Based on this analysis, the article aims to identify relevant lessons that may inform the development of the Brazilian Army's Operational Concept – Força 40 (COEB – Força 40).

**Keywords:** Germany; Armed Forces; Strategic Culture; PESCO; COEB – Força 40.

## O AUTOR

Coronel da Arma de Cavalaria, graduado em Ciências Militares (AMAN/2000). Mestre em Ciências Militares (EsAO/2009) e Doutor em Ciências Militares (IMM/ECEME/2022). Realizou os cursos de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO/2009) e de Comando e Estado-Maior (ECEME/2018-2019). No exterior, atuou como relator para América Latina e Caribe na Students Conference on United States Affairs, Academia Militar de West Point, Estados Unidos da América (USMA/1999), foi observador militar na Missão das Nações Unidas para o Referendo no Saara Ocidental (MINURSO/2012-2013) e concluiu o Curso de Comando e Estado-Maior Conjunto, na Academia de Defesa Militar Conjunta, no Equador, em 2024. É analista da Seção de Política e Estratégia, na 3<sup>a</sup> Subchefia do Estado-Maior do Exército.



## 1 INTRODUÇÃO

O protagonismo desempenhado pela Alemanha no cenário europeu é fator preponderante no equilíbrio de poder do continente. Em face das peculiaridades do país, bem como de sua história particularmente problemática durante os séculos XIX e XX, pode-se inferir que o papel do Estado nacional alemão no concerto das nações sofreu variações importantes tendo, contudo, sempre permanecido relevante.

A posição alemã no cenário mundial teve variações fulcrais que fizeram oscilar as percepções de outros Estados sobre cenários futuros de sua política de defesa, dentro de espectro que foi desde o receio quanto a uma eventual retomada de uma militarização que poderia ser destrutiva a uma paz incerta conquistada pela Europa a partir de 1945, até a enérgica cobrança por posicionamento mais assertivo que fosse coerente com as suas características geoestratégicas. De forma mais aprofundada e paradoxal, a Alemanha que teve perdas territoriais e foi responsabilizada com a “culpa de guerra” pelo Tratado de Versalhes de 1919, é a mesma Alemanha que emergiu com sua reunificação, em outubro de 1990, disposta a assumir o compromisso de aprender com os erros de um passado conturbado, conjuntamente com o que fora a extinta República Democrática Alemã. Enfim, a Alemanha que teve materializada dentro de seu próprio território a secessão que perdurou durante importante período da Guerra Fria é a mesma Alemanha que desempenha liderança incontestada no cenário europeu, sendo vista dessa forma no mundo e, peculiarmente, pela Aliança Militar do Ocidente.

Neste contexto, o anúncio recente do Chanceler alemão Friedrich Merz, no sentido de aumentar os investimentos de Berlim em defesa para o mínimo de 5% do PIB – compromisso este também assumido pelos demais integrantes da OTAN, no mês de junho de 2025 (Cartmell; Rutte, 2025) – são mais evidentes para o mundo em relação aos demais Estados da União Europeia (UE), mercê de sua característica de liderança no entorno regional. Com um PIB de US\$ 4,53 trilhões em 2023 e uma população de 83,3 milhões de pessoas (World Bank, 2025), seus últimos avanços nos assuntos concernentes a segurança e defesa têm tornado evidentes os esforços no sentido de modificar uma Cultura Estratégica sintetizada pela expressão “Nie wieder Krieg” (“Nunca mais Guerra”). Em síntese, a Bundeswehr tem em curso um processo que busca o estabelecimento de um desenho de força para o enfrentamento da realidade do retorno da guerra à Europa (Borrell, 2023), que consubstancia aspecto indutor de transformações geopolíticas em curso naquele continente.

Tomando-se em consideração a atual fase do processo de transformação do Exército Brasileiro, na qual se busca o desenvolvimento de capacidades visando à preparação da Força Terrestre para o enfrentamento de realidades como o desencadeamento de ações altamente letais por entes não estatais, as consequências sócio-políticas de mudanças climáticas, o surgimento de novos centros de poder e as repercussões do conflito armado russo-ucraniano, faz-se oportuna a observação de ações tomadas pelas forças armadas alemãs que podem ser úteis ao Exército Brasileiro (EB), no contexto de operações conjuntas, combinadas e interagências.

Em suma, o momento vivenciado pela Alemanha, em razão de sua importância geoestratégica, mormente após a sua reunificação, e pela crescente assunção de compromissos no âmbito da OTAN, pode trazer lições úteis ao projeto de desenho de força desejado para o Exército Brasileiro para a realidade das Operações no Multidomínio – 2040.

## 2 A ALEMANHA E SUA CULTURA ESTRATÉGICA – O SOERGUIMENTO DE UMA MENTALIDADE REALISTA DE DEFESA

Ao ser trazido em consideração o aspecto de que a Transformação Militar se relaciona a aspectos subjetivos, cresce de importância enaltecer o relevo que deve ser emprestado aos aspectos culturais e à história de cada Estado para que se possa compreender não apenas o porquê de seu processo transformacional militar, mas sim as circunstâncias que motivaram, condicionaram ou mesmo limitaram a construção de uma nova forma de conduzir a guerra. Longhurst (2004) assevera que a identificação de uma Cultura Estratégica deve guardar relação com a localização do período formativo de sua criação, sendo este espaço temporal necessário à formação da Cultura Estratégica na Alemanha, no entendimento do autor, mais fácil de ser identificado do que em outros casos.

Gray (1981, p. 36) definiu Cultura Estratégica como “modos de pensamento e ação com relação à força, que derivam da percepção da experiência histórica nacional, de aspirações por um comportamento responsável em termos nacionais” e mesmo da “cultura cívica e modo de vida”. Assim, a Cultura Estratégica “fornece o meio no qual a estratégia é debatida” e serve como um determinante independente dos padrões de política e de estratégia. Ainda que esses argumentos tenham chamado a atenção para a importância das condições internas de um país na formação do comportamento da política de segurança nacional, parece intuitivo que a operacionalização da Cultura Estratégica seja problemática e subjetiva.

Especialmente quando um exército obteve grandes vitórias, é a técnica operacional - a escolha dos objetivos operacionais, o padrão de colaboração entre as várias armas e serviços, por meio das quais o inimigo foi submetido - que se canoniza na memória (GRAY, 1999). Em que pese a menção feita por Klein (1991) dar conta do aspecto geral de vitórias, a ideia central repousa sobre o fato de que são os objetivos operacionais que constituem as memórias das grandes campanhas militares. Assim, cabe uma reflexão sobre a Guerra Franco-Prussiana, sobre as ações militares de Hitler durante a II GM, notadamente no que concerne às possibilidades desses conflitos haverem influenciado a Cultura Estratégica alemã e, por conseguinte, o processo transformacional militar como um todo. Com efeito, a posição adotada pela Alemanha nos anos que se seguiram à reunificação, traduzida pela notável resistência em desenvolver capacidades para a condução de conflitos armados, bem como em empregar tropas armadas em teatros de operações externos à área da OTAN, demonstra que a condução da 2ª Grande Guerra por parte da Alemanha Nazista, materializada pela Blitzkrieg e que levou o país a uma derrota jamais esquecida, aponta para a associação do uso da Força e o estabelecimento dos objetivos operacionais de Hitler a um passado que impôs à Alemanha uma realidade difícil de ser esquecida.

Em síntese, cada Cultura Estratégica nacional particular é condicionada por seu próprio conjunto de fontes importantes como história, geografia, cultura e política nacional, economia e tecnologia. No caso alemão, é oportuno trazer, para esta questão, o entendimento de Berger (1988) no sentido de que as restrições da Alemanha ao uso da força estão relacionadas à ideia de uma “cultura de antimilitarismo”, cujo surgimento foi confirmado pelo fim da Guerra Fria, que abriu oportunidades para o país se expandir e romper com suas políticas de segurança restritas ao entorno europeu, não tendo essas oportunidades, contudo, sido perseguidas nos anos que se seguiram à sua reunificação nacional.

A história da Alemanha agrava seu dilema de liderança relutante e se tornou um obstáculo para seu futuro. Após a Segunda Guerra Mundial, o país partiu para se recuperar economicamente sob a proteção de segurança dos Estados Unidos. Sem soberania plena durante a Guerra Fria e lutando contra seu histórico de nacionalismo, militarismo e nazismo, a Alemanha desenvolveu uma Cultura

Estratégica passiva, tímida, moralmente intransigente e dominada por sentimentos de culpa (Fulbrook, 2016). Assim, apesar da condição de potência econômica no centro do continente, relutou em assumir um papel de liderança. Como reflexos dessa cultura, houve hesitações em relação à reforma da UE e, em grande medida, obstáculos à contribuição em forças de intervenção, mesmo no âmbito da Europa.

Em termos históricos, Kundnani (2015) salienta que o prospecto de uma Alemanha unificada estava criando ansiedade na Europa, antes mesmo de sua concretização. À época, a Primeira-Ministra britânica Margaret Thatcher viu-se alarmada pela realidade da reunificação germânica que havia, de forma contundente, se tornado real nas semanas que se seguiram à queda do Muro de Berlim, em novembro de 1989. No contexto, a primeira-ministra temia que o caráter nacional alemão, assim como a dimensão e seu posicionamento central no continente europeu faria do país uma força mais desestabilizadora do que, propriamente, de estabilização na Europa.

### **3 A REUNIFICAÇÃO DA ALEMANHA E A NOVA CONCEPÇÃO DE DEFESA**

Para Longhurst (2004), o fenômeno Stunde Null, passagem histórica importante na história da Alemanha para o entendimento da evolução de sua política de defesa, implica a total devastação e trauma físico, moral e psicológico que prevaleceu na Alemanha no final da Segunda Guerra Mundial. A menção ao conceito, que denomina o período que marcou o ocaso da Alemanha nazista, em maio de 1945, trouxe consigo um repensar forçado das concepções de identidade, poder e nacionalidade, uma vez que as definições anteriores ao final da Segunda Grande Guerra se mostraram profundamente desastrosas tanto para a Alemanha quanto para a comunidade internacional. Assim, no domínio da política de segurança e da organização das forças armadas, o termo transmite com precisão a clara ruptura com o passado que prevaleceu após a Segunda Guerra Mundial e sobre a qual novas políticas e práticas foram construídas (Longhurst, 2004). Certamente, a política de segurança alemã percorreu grandes distâncias desde a reunificação e as perspectivas sobre o uso da força mudaram, em muitos aspectos, de forma significativa.

A realidade de uma Alemanha reunificada em solo europeu despertou o temor dos Estados vizinhos. Segundo Mearsheimer (2001), as grandes potências temem umas às outras, mantendo olhar com suspeitas permanentes, temendo que a guerra possa estar iminente. Por esta razão, antecipam o perigo, caracterizando um ambiente internacional sem espaço para confiança entre os Estados. O autor considera que o nível de medo varia no tempo e no espaço, mas não pode ser reduzido a um nível elementar, uma vez que o entendimento de qualquer grande potência é o de que todas as outras grandes potências são inimigas em potencial. As reações de Reino Unido e França à reunificação da Alemanha no final da Guerra Fria bem demonstraram essa assertiva, pois mesmo esses três Estados tendo sido aliados por quase 45 anos, britânicos e franceses imediatamente começaram a se preocupar com os perigos potenciais de uma Alemanha unida (Mearsheimer, 2001). Em visão convergente, Kundnani (2015) traz em consideração que com a incorporação da antiga República Democrática da Alemanha, após a queda do Muro de Berlim, a República Federal da Alemanha sofreu acréscimo populacional de 17 milhões de pessoas tornando-se, dessa forma, significativamente maior que a França e que o Reino Unido.

Desde o fim da Guerra Fria e da reunificação, a Alemanha começou a dar seus primeiros passos na direção de um pensamento estratégico de defesa de contexto mais internacional. Os líderes políticos alemães enviaram o Bundeswehr para participar de missões de manutenção da paz na

Bósnia-Herzegovina e Kosovo e para apoiar a Operação Liberdade Duradoura e a Força Internacional de Assistência à Segurança (ISAF) no Afeganistão (Burns; Wilson; Lightfoot, 2012). Isso representou uma transformação extraordinária da política externa e de defesa alemã, tornada possível apenas pelo lugar seguro da Alemanha na OTAN e na União Europeia, bem como por meio de uma liderança política mais confiante e preparada para assumir maior responsabilidade internacional.

Após a queda do Muro de Berlim, as ameaças à segurança global mudaram e a combinação da reunificação e do aumento do pessoal militar colocou a Alemanha em um lugar que já não lhe permitia escapar do envolvimento militar internacional. A necessidade de reformas nas forças armadas tornava-se progressivamente mais evidente, em face de uma realidade de defesa europeia que se modificava de forma veemente. Assim, parecia imperiosa a transformação de um exército de defesa para o que Kuhbier (2012, p. 38) denominou “uma força militar móvel e flexível para as operações, ao mesmo tempo em que mantém a sua capacidade de defesa nacional”.

Historicamente, o “problema alemão” que atormentou os assuntos europeus desde o nascimento do país sob Otto von Bismarck, em 1871, até sua reunificação em 3 de outubro de 1990, foi finalmente resolvido (Burns; Wilson; Lightfoot, 2012). Goedecke (2003) declara objetivamente que “a queda do muro de Berlim simbolizou dois eventos fundamentais no início da década de 1990: o fim da Guerra Fria e a reunificação da Alemanha”. Em termos político-militares, uma Alemanha unida e democrática assumiu plenamente o seu lugar na União Europeia e na OTAN. O autor assevera, ainda, que tendo sido por mais de um século uma fonte de insegurança e instabilidade, a Alemanha é hoje o fiador essencial da moeda comum europeia e o país europeu chave da Aliança da OTAN.

Diante do status de país reunificado, e como força político-econômica no ambiente europeu ocidental, eram intuitivas as necessidades de adaptações essenciais na política de segurança e defesa da Alemanha. A condição de país-potência, estrategicamente localizado entre os antigos países da cortina de ferro e os Estados nacionais europeu-ocidentais, colocava os alemães em situação de dilema: ao mesmo tempo em que havia a ideia de que um país com características geopolíticas importantes deve possuir forças armadas que estejam à altura de seus atributos, as sombras do recente passado nazista encobriam o pensamento estratégico alemão. Neste sentido, Readman (2004) corrobora este pensamento ao salientar que a relutância do governo alemão em contribuir com forças militares durante a Operação Tempestade no Deserto, em 1990/1991, refletiu uma perspectiva política baseada na experiência histórica recente (Segunda Guerra Mundial), bem como em restrições constitucionais. O principal problema era que a Lei Básica<sup>1</sup> estipulava o emprego das forças armadas apenas em sistemas de defesa coletiva, no âmbito da OTAN, e excluía as missões de combate da Bundeswehr fora da região da aliança militar transatlântica.

---

<sup>1</sup> A Lei Fundamental foi adotada em 1949, inicialmente como um marco provisório para a organização básica do Estado até a reunificação alemã. O nome “Lei Básica” pretendia expressar seu caráter provisório. Mas, desde o início, a Lei Básica sempre conteve todas as características de uma constituição e funcionou efetivamente como tal por mais de 70 anos. No Tratado de Unificação de 31 de agosto de 1990, os governos da RFA e da RDA concordaram em restaurar a unidade alemã. Em vez de redigir uma nova constituição com um referendo posterior (de acordo com o artigo 146 da Lei Básica), o procedimento do artigo 23 da Lei Básica foi escolhido: a Alemanha Oriental aderiu à República Federal e cinco novos estados federais (Länder) e a cidade-estado reunificada de Berlim foi criada. Quando a reunificação entrou em vigor em 3 de outubro de 1990, a Lei Básica tornou-se a constituição de toda a Alemanha. Para mais, ver: RFA. Constitution of the Federal Republic of Germany. Disponível em <<https://www.bmi.bund.de/EN/topics/constitution/state-order/our-constitution/our-constitution-node.html>>.

Depois da aquisição da plena soberania, as expectativas cresceram por parte dos aliados e da comunidade internacional defronte do estado alemão como poder econômico, para assumir mais responsabilidades na manutenção da paz mundial e segurança internacional. Isto pressupunha uma participação alemã nas missões da ONU para assegurar e manter a paz, contrariando a interpretação restritiva do artigo 87a da Lei Fundamental por parte do Governo Federal (Liebig, 2015). Assim, a classe política estava enfrentando um dilema que tinha que ser resolvido: por um lado, o objetivo da República Federal da Alemanha (RFA) era de conduzir uma política externa previsível e estável; por outro, existia a cultura de discrição associada com a máxima que, nunca mais uma guerra deveria ser iniciada do solo alemão. Esta contradição, entre pressões de ação na área da política externa, e a atitude pacifista da sociedade que tinha que ser considerada na política interna, paralisou a capacidade de ação dos diferentes governos federais alemães em face dos novos desafios globais, após o fim da Guerra Fria (Meiers, 2005). A nova mudança na política de segurança da Alemanha foi feita com muito cuidado e começou com missões puras de manutenção da paz e humanitárias, como nos casos de Camboja e Somália. Assim, um “afastamento gradual da cultura tradicional da reticência”, apoiado no acórdão do Tribunal Constitucional, foi a condição essencial para aceitar o novo papel e alargar as responsabilidades de protagonista europeu. A mudança, de um conceito estratégico focado na defesa da pátria contra um adversário opressor, para uma realidade materializada pelo desdobramento de milhares de soldados fora da Alemanha (Readman, 2004) “representa uma evolução histórica importante em um curto período de tempo”, além de simbolizar uma virada histórica para a Alemanha em termos de política de segurança. O aumento da vontade dos políticos de empregar a Bundeswehr sem limites regionais, bem como a percepção de que “a Alemanha não pode se dar ao luxo de fugir às suas responsabilidades de solidariedade internacional”, foram fatores que alavancaram a busca por novas capacidades, além de uma renovação fundamental de forças.

Kundnani (2015), por sua vez, descreve as ações que se seguiram à relutância da Alemanha em relação ao emprego de suas forças armadas em territórios externos aos países membros da OTAN. Assim, em meio à conjuntura europeia pós-1990, o autor descreve os avanços progressivos iniciados por Berlim em direção a uma política externa mais intervencionista. Com efeito, já nos de 1992 e 1993, além de já haverem sido enviados os efetivos ao Camboja e à Somália, como parte de contingente das Nações Unidas para ajuda humanitária, foi a atuação nos Balcãs que balizou o início de posição mais assertiva da Alemanha em relação a intervenções militares internacionais, notadamente a partir do ano de 1991, quando a antiga Iugoslávia começou a se desintegrar, em meio a conflitos entre sérvios, croatas e muçulmanos.

Contudo, a questão fundamental relativa à constitucionalidade de operações no exterior, fora do território da OTAN, só foi resolvida tempos mais tarde, em 12 de julho de 1994. Essa decisão afirma que as missões com emprego de tropas em áreas outras que não pertencentes a países membros da Aliança Militar Ocidental são constitucionais se o *Bundestag* alemão as aprovar previamente.

Reconhecendo a antiga condição da Cultura Estratégica alemã e elucidando a evolução recente do pensamento estratégico germânico, Major e Mölling (2025) descrevem as transformações em defesa empreendidas por Berlim. Ao destacarem o aspecto de ser conhecida por sua relutância em lidar com questões de segurança e defesa, reconhecem que a Alemanha foi forçada a passar por uma profunda transformação. Salientam que, por estar confrontada com a agressão russa na Europa, em meio ao desgaste da aliança transatlântica, o país não está apenas se rearmando, mas finalmente demonstrando novas intenções políticas e de liderança.

Torna-se intuitiva, portanto, a necessidade de aprofundamento investigativo em torno de quais ações foram empreendidas pelo governo alemão no que concerne tanto à sua defesa territorial quanto aos seus compromissos como Estado-Membro da OTAN e, de forma tácita, às suas responsabilidades como geopotência no continente europeu.

### 3.1 A ESTRATÉGIA NACIONAL DE SEGURANÇA 2023

O curso evolutivo do cenário geopolítico do pós-Guerra Fria tem como característica um grande dinamismo. A transição da ordem mundial bipolar para uma realidade caracterizada pelo surgimento de lideranças regionais no âmbito dos continentes tem causado incertezas profundas quanto à prospecção de cenários e, até mesmo, para o estabelecimento de um desenho de forças armadas que atenda a características de flexibilidade, adaptabilidade, modularidade, elasticidade e sustentabilidade (Brasil, 2023a).

A análise do concerto mundial, no período de 1990 aos dias atuais, dá mostras de evoluções relevantes na forma de condução dos conflitos armados, sendo importante mencionar que nem sempre esses movimentos evolutivos obedeceram a tendências em sentido único no que tange à natureza da guerra. Um olhar atento em relação às campanhas militares, do período imediatamente posterior à queda do Muro de Berlim aos dias atuais, por si só é capaz de demonstrar o espectro dentro do qual surgiram as lacunas de capacidades para as forças militares no período considerado. Detalhadamente, cumpre enaltecer que em quase quatro décadas o mundo foi palco de confrontos que opuseram forças regulares em combate convencional durante as Operações Desert Shield e Desert Storm entre coalisão liderada pelos Estados Unidos da América (EUA) contra o Iraque; sofreu o recrudescimento de conflitos internos motivados pelo tráfico internacional de drogas e de armas, com seus consequentes desdobramentos na degradação da estabilidade democrática dos Estados afetados – com importante incidência em países latino-americanos – e cujo enfrentamento com táticas e meios de guerra regulares era questionado; foi surpreendido pelo ataque terrorista às Torres Gêmeas do World Trade Center, nos EUA, aspecto que pôs em evidência a necessidade de preparação para o combate a um inimigo cujo modo de atuação passava a se caracterizar por alto grau de imprevisibilidade, letalidade e capacidade de espalhar pânico; viu amplificados os efeitos da guerra assimétrica, por meio da qual o inimigo, descaracterizado em termos militares aparentes, em meio à população em geral causava danos a pessoas, a instalações e à estabilidade dos países, por meio de atos terroristas perpetrados com alto grau de letalidade, como na França, em novembro de 2015; em contratendência, testemunhou o emprego de meios convencionais pela Rússia nas ações que culminaram na anexação da Península da Crimeia, infligindo perdas territoriais à Ucrânia e na campanha empreendida por Moscou, a partir de 2022, novamente sobre território ucraniano.

Mais do que puramente a variação na forma de condução dos conflitos, entre convencionais e não convencionais, as dimensões humana e informacional do espaço de batalha passaram a ter grande preponderância, ao lado da dimensão física (Brasil, 2025; United States of America, 2022), tendo esse aspecto ficado caracterizado pelo emprego da desinformação em ambientes de batalha cuja distinção entre combatentes e não-combatentes tornava-se cada vez mais complexa.

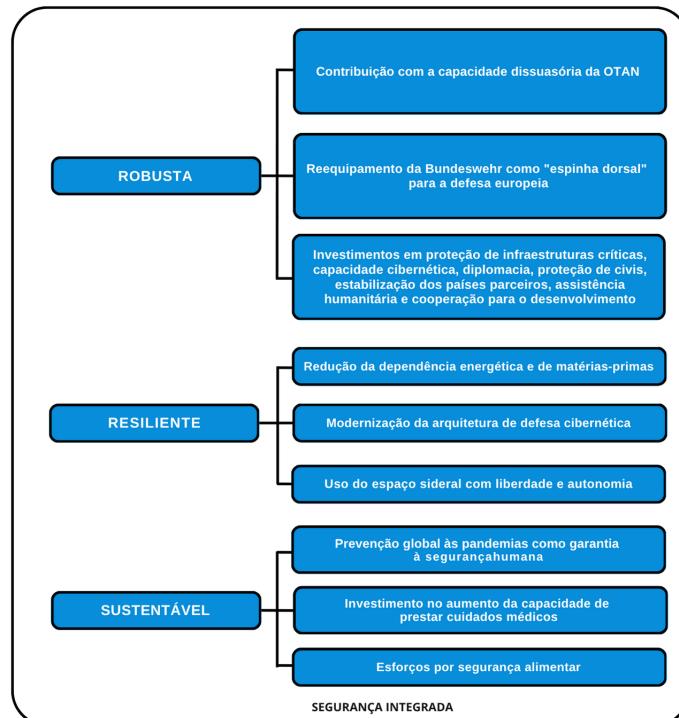
No cenário europeu, governos e suas equipes de planejamento de defesa iniciaram o desenvolvimento de políticas visando à preparação para o novo ambiente de segurança. De acordo com IISS (2024), além da Alemanha, países como Austrália, Finlândia, Noruega e Reino Unido se encontram no contexto do lançamento de novos documentos estratégicos relacionados à defesa. No ano de 2022, Olaf Scholz, que ocupou o cargo de Chanceler do país entre dezembro de 2021 e maio

de 2025, declarou um ponto de virada, uma *Zeitenwende*, logo após a invasão da Ucrânia pela Rússia (IISS, 2024). Neste contexto, o então Chanceler anunciou a criação de um fundo especial de €100 bilhões para as Forças Armadas alemãs (IISS, 2024). Posteriormente, Friedrich Merz, que sucedeu Scholz como chefe de governo no país, declarou que Berlim incrementará os investimentos em defesa, que poderão atingir €170 bilhões, firmando compromisso durante a cúpula de Haia da OTAN, realizada em junho de 2025, de dedicar 5% do Produto Interno Bruto (PIB) para defesa.

Impulsionada pela invasão em larga escala da Ucrânia pela Rússia, a Alemanha publicou, em 2023, sua Estratégia Nacional de Segurança (IISS, 2024), em meio às expectativas na Europa por mais assertividade em sua postura ante os assuntos de segurança e defesa, e em face de sua importância geoestratégica no centro no continente. Na busca do preparo de forças armadas capazes de enfrentar a realidade do combate moderno, o documento estabelece diagnóstico dos ambientes regional e global estabelecendo, a partir de então, áreas prioritárias para a defesa.

Na busca pelo desenvolvimento de Segurança Integrada, a defesa alemã entende ser primordial a reunião de todos seus ativos de defesa e instrumentos relevantes para que seja provida a proteção contra ameaças externas. Neste viés, o entendimento de Berlim para o desenvolvimento de sua estratégia é configurar a sua segurança com as características de robustez, resiliência e sustentabilidade.

**Figura 1** – Síntese da Estratégia Nacional de Segurança da Alemanha - 2023



Fonte: adaptado pelo autor, com base em Federal Republic of Germany, 2023

Evidenciando importante evolução na forma de condução do pensamento estratégico alemão, a Estratégia Nacional de Segurança 2023 estabelece, de maneira clara, quais são seus eixos principais: identificação da Rússia como grande ameaça à estabilidade europeia; necessidade de busca de fontes energéticas e de matérias primas, reduzindo a dependência de Moscou neste aspecto e garantindo mais segurança à Alemanha para a condução de suas políticas interna e externa, em momento crítico no que concerne ao cenário de defesa; enfrentamento às ameaças ao bem-estar da humanidade em decorrência de mudanças climáticas; atenção à multipolaridade mundial e à emergência de novos centros de poder.

É de grande relevo mencionar a previsão de esforços para o reequipamento das forças armadas alemãs, com a finalidade de prover segurança aos cidadãos nacionais e oferecer a segurança colaborativa esperada no âmbito da OTAN. Sobre as modificações, o ex-Chanceler Olaf Scholz, na Estratégia Nacional de Segurança 2023 é claro ao mencionar:

Estamos nos adaptando a essas mudanças estratégicas. Com o momento decisivo que a guerra de agressão da Rússia representa, decidimos finalmente equipar nossa Bundeswehr adequadamente. Para que ela possa desempenhar sua tarefa principal também no futuro: defender nosso país e nossos aliados contra todo e qualquer ataque possível. Em apenas alguns meses, nos libertamos da dependência da energia russa e criamos alternativas. Este caminho para mais segurança e menos dependência é aquele que estamos seguindo resolutamente (Scholz, 2023, p. 5, tradução nossa).

Ao encontro dos aspectos já explorados neste esforço de pesquisa sobre as mudanças no cenário contemporâneo, o documento aborda o ambiente de segurança no qual a Alemanha está inserida, e que é caracterizado por profundas mudanças. Como diagnóstico, a estratégia em estudo classifica o cenário atual como sendo de crescente multipolaridade, no qual alguns países tentam remodelar a atual ordem internacional, motivados por suas próprias percepções acerca das rivalidades interestatais em curso. De forma clara, ainda, a estratégia alemã considera a Rússia, atualmente, como ameaça à estabilidade euro atlântica, posicionando-se, ademais, sobre a guerra russo-ucraniana em curso, considerando-a como violação ao direito internacional e à segurança europeia. De igual importância, é a avaliação feita em relação à China, que é vista por Berlim, a um só tempo, como parceira, concorrente e rival sistêmica (Federal Republic of Germany, 2023). Pode-se observar que os elementos de rivalidade e competição aumentaram nos últimos anos, ao mesmo tempo.

Compreendendo a ágil evolução do cenário mundial, com dinâmicas comprometedoras da segurança nos âmbitos regional e global, a concepção estratégica germânica identifica o terrorismo, o extremismo, o crime organizado e os fluxos financeiros ilegais como ameaças em ascensão (Federal Republic of Germany, 2023). De igual forma, os ataques cibernéticos, o comprometimento de infraestruturas críticas, a segurança energética e de matérias primas, as relações econômicas e financeiras internacionais são vistos como portadores de riscos à segurança e à estabilidade estatais. A questão climática, que em boa medida guarda relação com os fenômenos da pobreza, fome, doenças e a destruição de habitats naturais, ameaçando milhões de pessoas em todo o mundo, complementa o rol de óbices a serem suplantados pela estratégia nacional de segurança recentemente editada.

No que concerne ao desenho de força, a visão estratégica alemã visa ao incremento das capacidades da Bundeswehr, vista na atualidade como fundamental para a defesa na Europa. Tendo a defesa nacional como tarefa central, cumpre destacar que a defesa coletiva é, de igual forma, vista como fulcral para a Bundeswehr, entregando capacidades de dissuasão para a OTAN, buscando atingir, para isso, 5% do seu PIB (Cartmell, 2025), para atingir as metas de capacidade da aliança atlântica. Ao mesmo tempo, o planejamento prevê investimentos em proteção de infraestrutura crítica, capacidades cibernéticas, diplomacia eficaz, proteção civil e assistência humanitária dedicada, além de cooperação para o desenvolvimento.

No escopo da publicação da Estratégia Nacional de Defesa, a Alemanha deu início, no ano de 2023, no projeto de desdobramento da 45ª Brigada Blindada, na Lituânia. Com efetivo aproximado de 5000 militares, a Grande Unidade tem a finalidade precípua de reforçar a segurança no flanco oriental da OTAN, tendo por grande motivação as ações da Rússia sobre a Ucrânia, em curso desde 2022 (Bundeswehr, 2025), e contribuindo para o compromisso de defesa coletiva no âmbito da aliança transatlântica.

Bundeswehr (2025) dá conta, ainda, da inauguração da Brigada, realizada oficialmente em cerimônia em 1º de abril de 2025. Em seu desdobramento, a Grande Unidade conta com 3 unidades de combate principais, sendo um Batalhão de Infantaria Mecanizado, um Batalhão de Carros de Combate e um Grupo de Combate Avançado, sendo todos esses elementos apoiados por unidades logísticas. Com o propósito primordial de entregar à OTAN poder de combate, a Bundeswehr deu passo importante no sentido de aumentar a sua capacidade dissuasória na região do Báltico.

### 3.2 A PESCO E A ALEMANHA

A Cooperação Estruturada Permanente (PESCO)<sup>2</sup> foi criada por intermédio da resolução nº 2017/2315, de 11 de dezembro de 2017, e representou avanço importante no desenvolvimento de projetos de materiais de emprego militar no âmbito da União Europeia. Na forma do prescrito no número 6 do artigo 42 do Tratado da União Europeia, os Estados-Membros com elevada capacidade militar e que tenham assumido compromissos mais vinculativos entre si no domínio de cooperação em segurança e defesa, com vistas à preparação para missões progressivamente mais complexas, estabeleceram uma cooperação estruturada permanente no âmbito da União Europeia (EUROPEAN UNION, 2017).

**Figura 2 – Composição da PESCO**

ESTADOS INTEGRANTES DA PESCO				
 Bélgica	 Estônia	 Luxemburgo	 Croácia	 Portugal
 Bulgária	 Irlanda	 Hungria	 Itália	 Romênia
 República Tcheca	 Grécia	 Holanda	 Chipre	 Eslovênia
 Dinamarca	 Espanha	 Áustria	 Letônia	 Eslováquia
 Alemanha	 França	 Polônia	 Lituânia	 Finlândia
 Suécia				

Fonte: adaptado pelo autor com base em Permanent Structured Cooperation (2025)

A adesão da Alemanha à PESCO representa ponto de inflexão importante para o desenvolvimento de uma política de defesa coletiva no âmbito da União Europeia, bem como para a eliminação de duplicidade de esforços no desenvolvimento de produtos de defesa, minimizando a ação de entraves que impedem o desenvolvimento de uma indústria de defesa competitiva e com melhores índices produtivos. A crença do país na estrutura da PESCO demonstra a firme intenção nacional em avançar a largos passos na direção de uma política de defesa mais objetiva. Sobre o assunto, a Presidente da Comissão Europeia e ex-ministra da defesa da Alemanha, Ursula von der Leyen, assim se referiu:

<sup>2</sup> PESCO – abreviatura do original em inglês Permanent Structured Cooperation.

## A evolução da concepção de defesa da Alemanha

Tendo em conta os desafios globais, como o terrorismo, a pobreza e as alterações climáticas, a Europa deve agora começar finalmente a ganhar força. Aqueles que estão dispostos devem ser capazes de seguir em frente - sem serem bloqueados por outras nações individuais. Na área de defesa, já conseguimos fazer isso com a PESCO. No domínio da política externa europeia, ainda não fomos tão bem-sucedidos. Quando se trata de tomar decisões controversas, somos bloqueados pela exigência de unanimidade - na verdade, também precisamos de algo como uma PESCO na política externa (Leyen, 2018, p. 3, tradução nossa).

**Figura 3 – Projetos da Alemanha na PESCO**

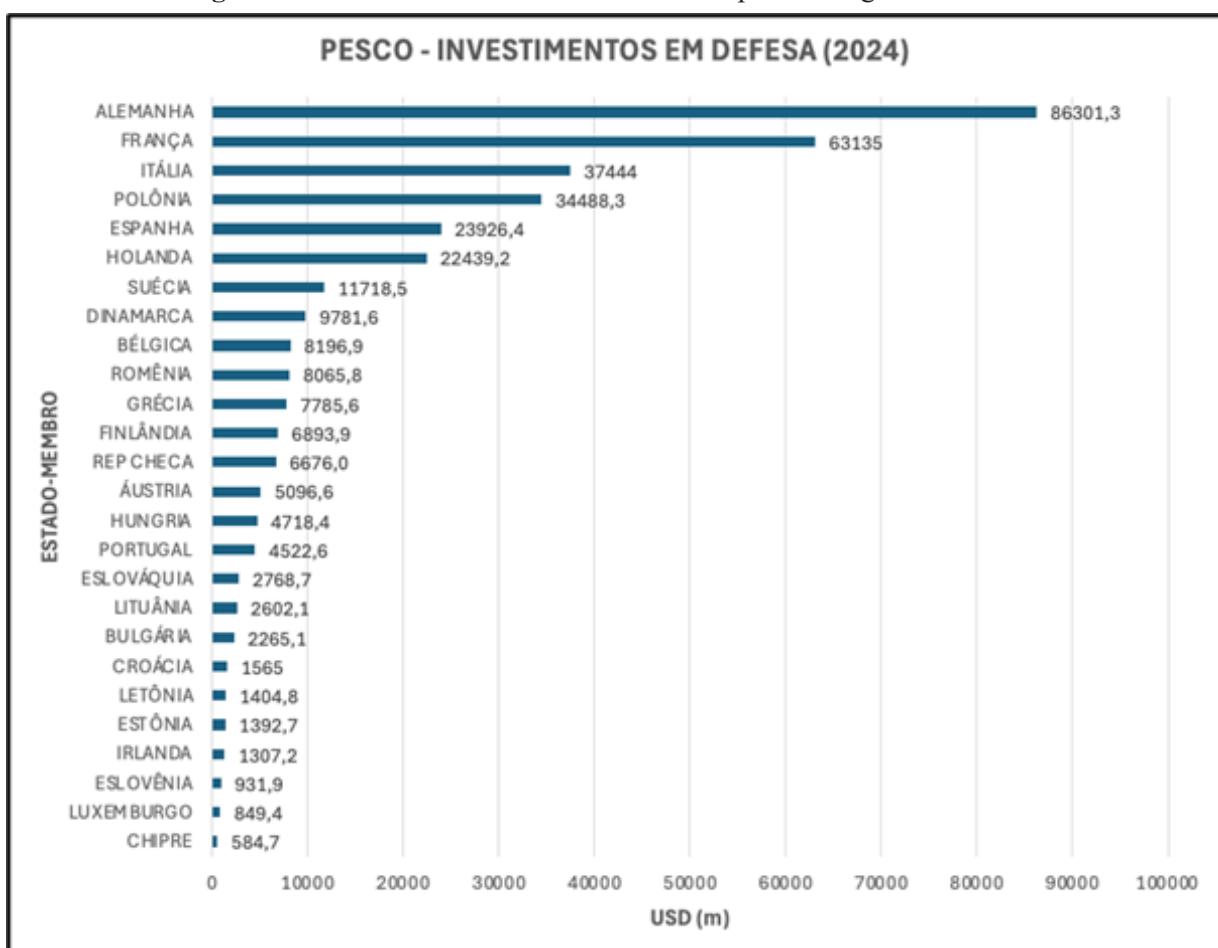
COORDENAÇÃO	PARTICIPAÇÃO
- Transporte Aéreo Não Tripulado de Soldados Feridos (UNATIS)	- Facilitadores Quânticos para Vantagem Estratégica (QUEST)
- Missil Ar-Ar de Curto Alcance (FSRM)	- Sistema terrestre integrado não-tripulado 2 (iUGS2)
- Capacidade futura de reabastecimento ar-ar (não tripulado)	- Helicóptero europeu de ataque Tiger Mark III
- Interface Optrônica Portátil Comum (CHOI)	- Sistema de mobilidade militar
- Projeto de substituição de chumbo em munições de infantaria (SLIA)	- Projeto de bases combinadas (Co-basing)
- Centro de Competência da Missão de Formação da União Europeia (EU TMCC)	- Sistema de Rádio Europeu Definido por Software (ESSOR)
- Sistema europeu de aeronaves de média altitude remotamente pilotadas (EURODRONE)	- Sistema Estratégico de Comando e Controle para Missões e Operações na Política de Segurança e Defesa Comum (EUMILCOM)
- Núcleo da Operação de Resposta a Crises da EUFOR (EUFOR CROC)	- Programa de Capacitação e Interoperabilidade em Guerra Eletrônica para Cooperação Futura em Operações Conjuntas de Vigilância e Reconhecimento (JISR)
- Comando Médico Europeu (EMC)	- Solução da União Europeia em Radio navegação (EURAS)
- Elemento de Coordenação de Apoio Geometeorológico e Oceanográfico (GeoMETOC)	- Centro Europeu Integrado de Treinamento Conjunto e Simulação (EUROSIM)
- Rede de Hubs Logísticos na Europa e Apoio às Operações (NetLogHubs)	- Programa de Materiais e Componentes para Competitividade Tecnológica da UE (MAC-EU)
- Transporte Aéreo Estratégico para Carga Excessiva (SATOC)	- Sistema de Aeronave de Pequeno Porte Remotamente Pilotada de Última Geração (NGSR)
- Centro de Coordenação Cibernética e de Domínio da Informação (CIDCC)	- Projeto Carga Tática de Tamanho Médio (FMTC)
- Centro Comum de Imagens Governamentais (CoHGI)	- Defesa de Ativos Espaciais (DoSA)
- Iniciativa Conjunta Europeia de Convergência para a Guerra Eletromagnética (JEEWCI)	- Rede Europeia de Consciência Situacional e Vigilância Espacial Militar (EU-SSA-N)
- Novo sistema de navegação para a Infantaria (InfNav w/o GNSS)	- Sistema de aviso oportuno e interceptação em vigilância de área baseada no espaço (TWISTER).
- Torpedo anti-torpedo (ATT)	- Rede de Centros de Mergulho da EU (EUNDIC)
	- Nova geração de helicópteros médios (NGMH)
	- Infraestrutura e Redes de Comunicação Robustas (ROCOMIN)

Fonte: Organizado pelo autor com base em Permanent Structured Cooperation (2025).

Na atualidade, existem 75 projetos que contemplam sistemas de armas e adoção de medidas visando à interoperabilidade das forças armadas dos Estados que integram a cooperação. Corroborando as afirmações da Ministra alemã no que tange à importância da cooperação em defesa para a política germânica, verifica-se que Berlim toma parte em 36 desses empreendimentos, quer como país coordenador, quer como Estado contribuinte.

Para Gotkowska (2017), a participação alemã na PESCO sinaliza não apenas a intenção de se obter um instrumento de ampla negociação para assuntos de defesa, mas sim uma realidade de assunção de compromissos firmes por parte dos ministros de defesa e de relações exteriores dos Estados participantes no sentido de se fortalecer a Política Comum de Segurança e Defesa (CSDP)<sup>3</sup>, no âmbito da União Europeia. Dentre os países integrantes da cooperação, Berlim ocupa posição de vanguarda, sendo o país que mais investe em defesa, o que constitui fator de relevo em tomada de posicionamento da Alemanha para os assuntos de defesa, mormente pela situação do país como maior economia da União Europeia (World Bank, 2025).

**Figura 4** – Investimentos totais em defesa dos países integrantes PESCO



Fonte: Adaptado pelo autor com base em SIPRI (2025).

3 A Política Comum de Segurança e Defesa (CSDP – Common Security Defence Policy) permite que a União assuma um papel de liderança nas operações de manutenção da paz, na prevenção de conflitos e no reforço da segurança internacional. É parte integrante da abordagem abrangente da UE em matéria de gestão de crises, com base em recursos civis e militares. Fonte: <[https://www.eeas.europa.eu/eeas/common-security-and-defence-policy\\_en](https://www.eeas.europa.eu/eeas/common-security-and-defence-policy_en)>. Acesso em 28 maio 2025.

## 4 O LIVRO BRANCO PARA A DEFESA DA EUROPA 2030

No mês de março de 2025, em meio à situação de ameaça vivida pela Europa, em decorrência do conflito russo-ucraniano que se desenvolve desde fevereiro de 2022, a União Europeia apresentou o Livro Branco para a Defesa Europeia – Prontidão 2030. Consciente das necessidades no que se refere à Defesa, o continente europeu alçou a manutenção da paz a uma condição central entre os projetos da União Europeia. Em termos práticos, os Estados-Membros devem assumir maior responsabilidade pela defesa no âmbito continental, no escopo da mensagem trazida pela Alta Representante da UE para os Negócios Estrangeiros e a Política de Segurança, no dia 19 de março de 2025, por ocasião da apresentação do novo documento de defesa:

Hoje, apresentamos um plano para enfrentar ameaças imediatas e fortalecer a defesa da Europa a longo prazo. Fazemos isso não para travar uma guerra, mas para nos preparamos para o pior, defender a paz na Europa e permanecer firmes por um mundo onde a força não pode fazer o bem. (Kallas, 2025).

Em face da percepção do estado atual da situação da segurança europeia, notadamente pela questão da guerra russo-ucraniana e da própria identificação da Rússia como ameaça ao flanco leste da OTAN, a União Europeia estabeleceu o ReArm EUROPE PLAN/Readiness 2030, com as suas respectivas fontes de custeio. Com previsão de levantamento de € 800 bilhões no âmbito da UE, as fontes de recursos são o acionamento da Cláusula de Salvaguarda Geral, ou Cláusula de Escape do Pacto de Estabilidade e Crescimento (PEC) da União, o lançamento da iniciativa SAFE (Security Action for Europe) e a mobilização do Banco Europeu de Investimentos, bem como de capital privado, notadamente no âmbito da Associação Europeia de Livre Comércio (EFTA)<sup>4</sup>.

**Figura 5 – ReArm EUROPE/Readiness 2030**



Fonte: adaptado pelo autor com base em European Union (2025a)

4 EFTA – European Free Trade Association

O Livro Branco busca estabelecer, em oito eixos principais, o atingimento das capacidades necessárias para enfrentamento da atual situação de degradação da situação de segurança na Europa:

**Figura 6** – Eixos estruturantes do Livro Branco para a Defesa da Europa – Prontidão 2030

LIVRO BRANCO PARA DEFESA DA EUROPA – PRONTIDÃO 2030	
PRINCIPAIS ÁREAS	CARACTERÍSTICAS
Maiores capacidades militares até 2030	Desenvolvimento de capacidades críticas
Aumentar o apoio à Ucrânia	Assistência militar direta à Ucrânia, integração da indústria de defesa ucraniana à UE e associação de Kiev a iniciativas para aquisição ou desenvolvimento de ativos de defesa
Maior investimento conjunto em defesa	Adquirir meios por processos da OTAN e UE, em processos integrados de aquisição, promovendo desenvolvimento regional com redução de dependência externa
Tornar a indústria de defesa europeia mais forte, mais competitiva e mais inovadora	Concentrar as demandas dos Estados-Membros, promovendo previsibilidade e desenvolvimento
Dissuasão através de inovação disruptiva	Apoiar investimentos em novas tecnologias, incluindo-se Inteligência Artificial e inovações quânticas
Reforçar a preparação europeia para os piores cenários	Para mobilizar eficazmente tropas e bens militares em toda a EU, priorização imediata de mobilidade militar e estoque de munições
Buscar opções de financiamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cláusula salvaguarda geral no contexto do pacto de estabilidade e crescimento<sup>5</sup></li> <li>- Ação de Segurança para a Europa – <i>Safe Instrument</i></li> <li>- Aportes do Banco de Investimento Europeu e de capital privado</li> </ul>
Fortalecer parcerias com países com ideias semelhantes ao redor do mundo	Trabalhando com os Estados-Membros para melhorar a mobilidade militar, estocar recursos essenciais e fortalecer as fronteiras externas, principalmente a fronteira terrestre com a Rússia e a Bielorrússia.

Fonte: adaptado pelo autor com base em European Union (2025b)

A iniciativa representa um grande avanço para a consecução de objetivos ambiciosos em termos de incremento de capacidade de defesa, e identifica sete áreas de capacidades críticas:

**Figura 7** – Áreas de capacidades críticas identificadas pela União Europeia

ÁREAS DE CAPACIDADES	
Defesa aérea e anti-mísseis	Mobilidade militar
Sistemas de Artilharia	Inteligência artificial, guerra cibernética e guerra eletrônica
Mísseis e munições	Proteção de infraestruturas críticas, transporte aéreo estratégico, reabastecimento ar-ar e marítimo, consciência situacional e ativos espaciais
Sistemas de drones e de defesa anti-drone	

Fonte: adaptado pelo autor com base em European Union (2025b)

No caso alemão, a busca por agilidade em processos aquisitivos e desburocratização já são realidade. Especificamente, Siebold (2025) assevera que os processos legais serão pautados pela minimização dos atrasos causados por contestações judiciais e concederá o poder de dinamizar algumas licitações a fornecedores e subcontratados europeus. Em seu argumento, o autor dá conta da utilização da Cláusula de Salvaguarda Geral do Pacto de Sustentabilidade e Crescimento da UE pela Alemanha, corroborando a adoção de medidas que caracterizam processo transformacional em favor de maior prontidão em defesa.

## 5 O CONCEITO OPERACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO – OPERAÇÕES NO MULTIDOMÍNIO 2040

O Exército Brasileiro, no curso de sua transformação estuda, de forma perene, o incremento de Capacidades Militares Terrestres e, como desdobramento destas, de Capacidades Operativas (BRASIL, 2014) visando ao cumprimento de sua missão, claramente definida por intermédio do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (BRASIL, 2023b). Neste contexto, e em face da complexidade do ambiente operacional hodierno, a Força Terrestre desencadeou prospecção profícua com vistas a definir qual é o desenho de força adequado para o enfrentamento das ameaças componentes de cenários geopolíticos que sofrem mutação em grande velocidade.

Dessa forma, a capacidade dissuasória é fulcral na concepção estratégica de defesa do País. Nesse sentido, o fortalecimento do Poder Nacional, mormente em sua Expressão Militar (ESG, 2024), faz-se imperioso visando a garantir, em caso de falha na dissuasão, a decisão de eventual conflito no prazo mais curto possível e com um mínimo de danos à integridade e aos interesses nacionais, impondo condições favoráveis ao restabelecimento da paz.

A extensão territorial do Brasil, sua posição no subcontinente sul-americano e seu histórico de chancelaria caracterizado por boas relações e solução pacífica de controvérsias são traços que alçam o País a uma condição de visibilidade relevante no cenário mundial. Essa condição faz crescer de importância, portanto, a manutenção de prontidão permanente em ambiente operacional que abriga ameaças não estatais – dentre as quais merece relevo o crime organizado transnacional – as instabilidades decorrentes das mudanças climáticas, a propagação de informações que fomentam o descrédito crescente do papel do Estado nacional e da autoridade de seus governantes, o movimento progressivo do centro político-econômico mundial para o continente asiático, o delineamento de aproximações de caráter econômico, político ou ideológico entre países – para suporte em diferentes matizes, desde a conformação de acordos econômicos até o suporte em conflitos armados.

Neste contexto, é intuitivo o questionamento de quais deverão ser as formas de emprego da Força Terrestre, no universo das operações conjuntas, combinadas e interagências<sup>5</sup>, diante dos desafios decorrentes da complexidade do ambiente operacional futuro (BRASIL, 2023b). Especificamente, o horizonte temporal ora visualizado pelo Exército Brasileiro é o ano de 2040, sendo adotada a ideia central de Operações no Multidomínio, por meio da qual a Força Terrestre

Promoverá o desequilíbrio do oponente/inimigo, a partir de objetivos em profundidade, dificultando ou impedindo sua resposta ou reação contundente. Esse desequilíbrio será alcançado por meio da convergência de efeitos (letais e não letais) desejados (sincronização); ao mesmo tempo e em diversos locais (simultaneidade); escalonados no tempo e no espaço ao longo da campanha, com combinação de atitudes; nos diversos Domínios (terrestre, marítimo, aéreo, espacial, cibernético e eletromagnético) e nas três dimensões do combate (física, humana e informacional) (sobreposição). (BRASIL, 2023b, n.p.).

Dessa forma, promove-se a inserção do Exército Brasileiro no contexto da preparação para os conflitos modernos, caracterizados por elevado grau de imprevisibilidade e incerteza.

---

<sup>5</sup> As Operações Conjuntas são caracterizadas pelo emprego de meios de mais de uma força singular, sob um comando único, com representantes das forças singulares no estado-maior. As Operações Combinadas são aquelas realizadas com forças de duas ou mais nações. Para mais, ver BRASIL (2025, p. 2-32).

O empenho do Exército Brasileiro na configuração de um desenho de Força para o enfrentamento do ambiente operacional hodierno requer estudos aprofundados em torno da identificação das características dos cenários contemporâneos, do entendimento da dinâmica evolutiva da geopolítica mundial e, como desdobramentos, a confecção do diagnóstico de lacunas operativas e as decorrentes demandas por novas capacidades.

A Força Terrestre não pode prescindir de sistemas e materiais de emprego militar (SMEM)<sup>6</sup> ou, em termo mais abrangente, de produtos de defesa que sejam o supedâneo de capacidades militares terrestres que assegurem o cumprimento das tarefas que estão no escopo de sua missão. A obtenção dos sistemas e produtos por meio de pesquisa e desenvolvimento em âmbito nacional é desejável, ensejando que o atendimento às necessidades seja apoiado em tecnologias críticas sob domínio nacional, possibilitando a autonomia tecnológica do País, sob pena de eventual defasagem tecnológica ou escassez de recursos limitarem o peso estratégico do Brasil no âmbito internacional.

O Conceito Operacional futuro do Exército Brasileiro considera possível a necessidade crítica de agregação de suas capacidades em proveito do poder naval do País (Brasil, 2023). Trazendo-se em consideração as restrições atuais das capacidades do Brasil em se contrapor a ações advindas de crises e conflitos pelo uso dos mares ou de garantir a soberania nas Águas Jurisdicionais Brasileiras, faz-se imperiosa a preparação para o enfrentamento a contestações que ameacem os interesses do Estado brasileiro no Atlântico Sul.

A preparação para a eclosão de conflito armado em ambiente de guerra híbrida, não pode estar dissociada da condução do combate em larga escala. Torna-se intuitiva, portanto, a necessidade de meios de condução de guerra convencional como forças blindadas e aviação. Destarte, o desenvolvimento de tecnologias de domínio nacional, reduz a dependência do País em relação a fornecedores estrangeiros.

O desenvolvimento e o aperfeiçoamento das capacidades de comunicação estratégica são de capital importância na composição do desenho de força pretendido para o Exército Brasileiro em 2040. Em que pese a continuidade de aplicação de poder letal pelos exércitos seja previsível, convém enaltecer que as dimensões humana e informacional são capazes de determinar a relevância e efetividade da própria vitória puramente militar (Brasil 2023b, 2025) obtida na dimensão física do mesmo espaço.

A análise da Estratégia Nacional de Segurança da Alemanha oferece elementos relevantes que podem subsidiar o desenvolvimento do Conceito Operacional do Exército Brasileiro. Apesar das particularidades dos contextos regionais de Brasil e Alemanha — especialmente em virtude da participação na OTAN e na União Europeia —, o exame do recente documento de defesa alemão fornece componentes que podem ser utilizados na formulação de formatos adaptáveis ou adotáveis pela Força 40. Assim, a seguir, serão exploradas as áreas estratégicas apontadas e suas possíveis aplicações no contexto brasileiro.

A caracterização da Estratégia de Defesa da Alemanha lançada em 2023 como "Zeitenwende", um ponto de inflexão estratégico pós-invasão da Ucrânia, tem impulsionado uma reestruturação profunda da Bundeswehr (Federal Republic of Germany, 2023). Em termos práticos, o documento delineia a forma de atuação das Forças Armadas no país em face da realidade que hoje

---

<sup>6</sup> Segundo Brasil (2024, p. 36/36), o conceito de Sistema e Material de Emprego Militar (SMEM) é “armamento, munição, equipamentos militares e outros meios navais, aéreos, terrestres e anfíbios de uso privativo ou característicos das FA e seus sobressalentes e acessórios”.

se impõe na Europa, e que é marcada pela necessidade de transformar a estrutura de defesa para a confrontação de cenário de ameaça a partir do flanco oriental da OTAN. A observação das mudanças em curso nas Forças Armadas germânicas pode representar fonte de oportunidades para a aplicação de conhecimentos visando ao aperfeiçoamento da Concepção de Transformação do Exército Brasileiro, assim como do Conceito Operacional do Exército Brasileiro – 2040, que põe foco na transformação do EB com base nas Operações no Multidomínio, visando a se adaptar aos desafios futuros.

O direcionamento de esforços feitos pelo EB para o desenvolvimento nacional de sistemas e produtos de defesa, na busca de domínio tecnológico, requer capacidade de financiamento, que poderá se refletir no aumento do percentual do PIB para investimentos em defesa, a exemplo da recente evolução alemã neste sentido. Com efeito, o anúncio do investimento de € 100 bilhões em defesa, feito pelo antigo Chanceler Olaf Scholz, foi sucedido pelo de Friedrich Merz, de atingir 5% do PIB nos investimentos (Rutte, 2025), em consonância com o compromisso assumido pelos países integrantes da OTAN durante a Cúpula de Haia, em junho de 2025. Assim, os investimentos de Berlim em defesa poderão atingir € 170 bilhões (Cartmel, 2025).

O desenvolvimento de capacidade dissuasória pelo EB, como parte essencial da Expressão Militar do Poder Nacional, pode trazer à reflexão a possibilidade de aperfeiçoamento de mecanismo de defesa coletiva no subcontinente sul americano. Dessa forma, a observância da estratégia alemã, que enfatiza a dissuasão por meio da OTAN e a liderança europeia, pode trazer lições úteis ao Exército Brasileiro, particularmente à Força 40, em que pese haja diferenças nos contextos de inserção mundial, entre Brasil e Alemanha.

Conforme apresentado no presente artigo, a Estratégia Nacional de Segurança da Alemanha, de 2023, prevê investimentos em proteção de infraestruturas críticas e capacidades cibernéticas, modernizando sua arquitetura em defesa cibernética (Federal Republic of Germany, 2023). Esta realidade, que confere o caráter de resiliência para a atuação das forças armadas germânicas, no contexto de segurança integrada, vai ao encontro da previsão feita na atual Concepção de Transformação do Exército Brasileiro, que menciona a “proteção e ataques cibernéticos, sobretudo em infraestruturas críticas” (Brasil, 2023b, p. 6) como elemento que capacita a Força 40 a constituir elementos de força flexíveis e dotados de meios tecnologicamente avançados.

O imperativo de mobilidade estratégica planejado pelo EB em sua transformação em curso, demanda a capacidade de transportar os seus elementos a grandes distâncias, proporcionando velocidade de intervenção e flexibilidade de emprego, entre áreas estratégicas diferentes do território nacional, do entorno estratégico e em áreas de interesse. Neste contexto, é de grande relevância a observação do esforço da Bundeswehr para o desdobramento da 45ª Brigada Blindada, na Lituânia. Ativada em maio de 2025 (Bundeswehr, 2025), o desdobramento dessa Grande Unidade demandou esforço de mobilização de grande monta, evidenciando capacidade de deslocamento de elementos de combate a grandes distâncias.

Dentre as capacidades esperadas do EB no escopo da Força 40, encontram-se a interoperabilidade combinada multinacional, o intercâmbio de conhecimentos e a dotação com sistemas e materiais de emprego militar de alta tecnologia. A participação da Alemanha em 36 projetos da PESCO (Permanent Structured Cooperation, 2025), insere o país em realidade de inovação tecnológica, por meio do projeto e produção de equipamentos que agregam capacidades às Forças Armadas, demonstrando o engajamento da Alemanha na cooperação europeia em defesa. Dessa forma, a iniciativa europeia pode constituir, para o EB, fonte de experiências aplicáveis em sua busca por autonomia tecnológica e pelo fortalecimento da base industrial de defesa nacional.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transformação do pensamento estratégico de defesa da Alemanha traz evidências significativas. Os avanços do país para a reestruturação de suas forças armadas demonstram que, apesar de décadas de uma Cultura Estratégica que obstaculizou Berlim na tomada de posicionamento mais assertivo para os assuntos de dissuasão militar, os alemães dão passos que podem trazer importantes lições a serem aprendidas pelo Exército Brasileiro, notadamente no esforço do desenvolvimento do Conceito Operacional do Combate no Multidomínio, o que consubstancia a Força 40.

O processo de transformação do Exército Brasileiro tem se desenvolvido com vistas a preparar a Força Terrestre para os desafios impostos pelo cenário contemporâneo, onde a multipolaridade, a emergência de novos centros de poder, as mudanças climáticas, o empreendimento de ações bélicas de grande letalidade por entes não estatais e o retorno da guerra à Europa – com suas lições decorrentes dos embates da guerra russo-ucraniana – desafiam os planejadores desde o nível político até o nível tático. Destarte, o desenvolvimento de capacidades e a concepção de um desenho de força capaz de confrontar as ameaças hodiernas são elementos imperiosos para a expressão militar do Poder Nacional.

As recentes mudanças geopolíticas na Europa, e particularmente o retorno da guerra àquele continente tem gerado modificações de grande envergadura. A recente publicação do Livro Branco para a Defesa da Europa – Prontidão 2030, em março de 2025, evidencia os esforços ora empreendidos pela UE no sentido de equipar e preparar as forças armadas de seus Estados-Membros. Em demonstração de uma crescente consciência em relação à necessidade de preparação para reforçar o flanco leste da OTAN, o documento dá conta das prioridades das ações, bem como das fontes de financiamento para as iniciativas em curso. Em termos práticos, a implementação das iniciativas ReArm Europe e SAFE constituem fontes de lições a serem observadas, posto que estabelecem medidas objetivas para a aquisição de materiais de emprego militar as suas correspondentes formas de custeio, respectivamente.

O estabelecimento da Cooperação Estruturada Permanente no âmbito da União Europeia – a PESCO – é evento capaz de trazer lições importantes ao processo transformacional militar no Brasil. O fomento de iniciativas de pesquisa e desenvolvimento de materiais de emprego militar, em esforço coordenado, constitui forma de incentivar a indústria regional e eliminar duplicidade de esforços, em ambiente de conjugação de capacidades produtivas e racionalização de investimentos.

No caso específico da Alemanha, cabe destacar a participação do país em 36 empreendimentos da PESCO, em áreas que contribuem para o desenvolvimento de capacidades operativas para o enfrentamento da realidade ora vivenciada pela Europa e que, portanto, oferecem ao Brasil modelo a ser eventualmente adaptado à realidade nacional, corroborando o aspecto previsto no Manual de Fundamentos Conceito Operacional do Exército Brasileiro – Operações no Multidomínio 2040, no sentido de gerar forças com base em lições aprendidas dos conflitos contemporâneos.

Ademais, a constituição da 45ª Brigada Blindada, na Lituânia, representa ação clara no sentido de reforçar a defesa da porção oriental do território da OTAN. Esse esforço confirma o compromisso de Berlim em contribuir com a segurança coletiva dos membros da aliança atlântica, além de materializar a mudança do pensamento estratégico de defesa do país que, notadamente nos anos que se seguiram à reunificação nacional, ocorrida em 1990, encontrava grande resistência, por conta de uma Cultura Estratégica que temia o regresso a um passado de guerras.

É de grande importância destacar a edição da Estratégia Nacional de Defesa no ano de 2023, que dá mostras da tomada de postura mais assertiva por Berlim para os assuntos de segurança

e defesa, consubstanciando o *Zeitenwende* anunciado pelo ex-Chanceler Olaf Scholz. Como medida expressiva deste ponto de virada vivenciado pela Alemanha, encontra-se o anúncio do investimento de 100 bilhões de Euros na reestruturação das forças armadas do país. Esse aspecto, somado à declaração do atual chefe de governo alemão Friedrich Merz de incrementar os investimentos, que poderão chegar a €170 bilhões, corrobora o compromisso assumido perante a OTAN, no último mês de junho de 2025, de dedicar 5% do PIB à defesa.

O momento ora evidenciado pelo Exército Brasileiro torna relevante a observação dos contextos militar e geopolítico da Europa. As recentes inflexões, dentre as quais pode-se destacar as edições da Estratégia Nacional de Segurança da Alemanha e o Livro Branco para a Defesa da Europa – Prontidão 2030, representam desdobramentos do chamado “retorno da guerra à Europa” e constituem fontes de conhecimentos capazes de oferecer subsídios ao desenho da Força 40.

## REFERÊNCIAS

- BERGER, Thomas. **Cultures of Antimilitarism**. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1988.
- BINDENAGEL, J. D.; ACKERMANN, P.A. **Germany's Troubled Strategic Culture Needs to Change**. Disponível em: <<https://www.gmfus.org/news/germany-s-troubled-strategic-culture-needs-change>>. Acesso em 22 de maio de 2025.
- BORRELL, J. **The Year That War Returned to Europe**. The Diplomatic Service of the European Union. Bruxelas, 27 mar. 2023. Disponível em: [https://www.eeas.europa.eu/eeas/2022-year-war-returned-europe\\_en](https://www.eeas.europa.eu/eeas/2022-year-war-returned-europe_en). Acesso em 22 mai. 2025.
- BRASIL. **Catálogo de Capacidades do Exército 2015-2035**. Brasília: Estado Maior do Exército, 2014.
- BRASIL. **Concepção de Transformação do Exército Brasileiro e Desenho da Força 40**. Brasília: Estado-Maior do Exército, 2023a.
- BRASIL. **Manual de Fundamentos Conceito Operacional do Exército Brasileiro – Operações de Convergência 2040 (EB20-MF-07.101)**. 1. ed. Brasília: Estado-Maior do Exército, 2023b.
- BRASIL. **Instruções Gerais para a Gestão do Ciclo de Vida dos Sistemas e Materiais de Emprego Militar (EB10-IG-01.018)**. 3 ed. Brasília: Estado-Maior do Exército, 2024.
- BRASIL. **Manual de Campanha Operações (MC 3.0)**. 6. ed. Brasília: Estado-Maior do Exército, 2025.
- BUNDESWEHR. **The Bundeswehr in Lithuania: Major Steps Towards the German Manoeuvre Brigade**. Strausberg: German Army Headquarters, 2025. Disponível em <https://www.bundeswehr.de/en/news/bundeswehr-lithuania>. Acesso em 25 jun.2025.
- BURNS, R.; WILSON, Damon M.; LIGHTFOOT, Jeff. **Anchoring the Alliance**. Washington: The Atlantic Council, 2012.
- CARTMELL, Rory. **Beyond the billions: NATO's defence spending pledges mask a multi-track Europe**. King's College London. 19 jun. 2025. Disponível em <https://www.kcl.ac.uk/beyond-the-billions-natos-defence-spending-pledges-mask-a-multi-track-europe>. Acesso em 13 ago. 2025.

DELIVORIAS, Angelos. **A ‘Cláusula de Salvaguarda Geral’ no Contexto do Pacto de Estabilidade e Crescimento.** Briefing. Bruxelas: Parlamento Europeu, 2025. Disponível em [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/649351/EPRI\\_BRI\(2020\)649351\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/649351/EPRI_BRI(2020)649351_EN.pdf). Acesso em 22 jun. 2025.

ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA. **Fundamentos do Poder Nacional.** Rio de Janeiro: ESG, 2024. 164 p.

EUROPEAN UNION. Council Decision (CFSP) 2017/2315 of 11 December 2017 establishing permanent structured cooperation (PESCO) and determining the list of participating Member States. **Official Journal of the European Union.** Brussels: EU, 2017.

EUROPEAN UNION. **ReArm Europe Plan/Readiness 2030.** Factsheet. Brussels: European Comission, 2025a. Disponível em [https://defence-industry-space.ec.europa.eu/document/download/13ec18d2-8366-4fc8-a4ff-2bdfdf8e1f5f\\_en?filename=REARM%20Europe%20factsheet%20v17\\_1.pdf](https://defence-industry-space.ec.europa.eu/document/download/13ec18d2-8366-4fc8-a4ff-2bdfdf8e1f5f_en?filename=REARM%20Europe%20factsheet%20v17_1.pdf). Acesso em 19 jun. 2025.

EUROPEAN UNION. **White Paper for European Defence – Readiness 2030.** Factsheet. Brussels: European Comission, 2025b. Disponível em [https://defence-industry-space.ec.europa.eu/document/download/3ce35bde-8519-416a-bc89-56a3681629ac\\_en?filename=WP+on+defence+-+factsheet+v23\\_0.pdf](https://defence-industry-space.ec.europa.eu/document/download/3ce35bde-8519-416a-bc89-56a3681629ac_en?filename=WP+on+defence+-+factsheet+v23_0.pdf). Acesso em 19 jun. 2025.

FEDERAL REPUBLIC OF GERMANY. **Robust. Resilient. Sustainable. Integrated Security for Germany. National Security Strategy.** Berlin: Federal Foreign Office, 2023.

FULBROOK, Mary. **História Concisa da Alemanha.** Tradução Bárbara Duarte. 2. ed. São Paulo: Edipro, 2016. (Série História das Nações). ISBN 978-85-7283-936-5.

GOEDECKE, Matthias. **The modernization of the Bundeswehr: A New Trend in Germany’s Security Policy.** 2003, 36f. Air Comand and Staff College, Maxwell, 2003.

GOTKOWSKA, Justyna. **Berlin and PESCO: German priorities in developing military cooperation within the EU.** Analyses, Center for Eastern Studies, 25 Out. 2017. Disponível em <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2017-10-25/berlin-and-pesco-german-priorities-developing-military-cooperation>. Acesso em 8 jun. 2025.

GRAY, Colin S. **National Style in Strategy: The American Example.** International Security v. 6, n. 2, p. 35-37, 1981.

GRAY, Colin S. **Strategic culture as context: the first generation of theory strikes back.** Review of International Studies, Londres, Cambridge University Press, v.25, n.1, p. 29-49, jan. 1999.

IISS – International Institute for Strategic Studies. **The Military Balance 1991-1992.** Londres: IISS, 1992.

IISS – International Institute for Strategic Studies. **The Military Balance 2024.** Londres: IISS, 2024.

KUHBIER, Bernd F. **A Transformação das Forças Armadas da República Federal da Alemanha: de 1990 até o presente momento.** 2012. 60 f. Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia, Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2012.

- KUNDNANI, Hans. **The paradox of German Power**. Nova Iorque: Oxford University Press, 2015.
- KALLAS, Kaja. In: **White Paper for European Defence – Readiness 2030**. Brussels: The Diplomatic Service of the European Union, 21 mar. 2025. Disponível em: [https://www-eeas-europa-eu.translate.goog/eeas/white-paper-for-european-defence-readiness-2030\\_en?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=pt&\\_x\\_tr\\_hl=pt&\\_x\\_tr\\_pto=tc#104846](https://www-eeas-europa-eu.translate.goog/eeas/white-paper-for-european-defence-readiness-2030_en?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pt&_x_tr_hl=pt&_x_tr_pto=tc#104846). Acesso em 21 jun. 2025.
- KLEIN, Yitzhak. **A Theory of Strategic Culture**. Comparative Strategy, Londres, v.10, nº 1, p. 3-23, 1991.
- LEYEN, Ursula von der. **Speech by Federal Minister of Defence Dr Ursula von der Leyen on the occasion of the opening of the 54th Munich Security Conference**. Munich: Bundesministerium der Verteidigung, Feb. 2018. Disponível em: <https://www.bmvg.de/resource/blob/22180/a4b7d92394e5ff6b7689c79cc71fa9d9/20180216-download-eroeffnungsrede-englisch-data.pdf>. Acesso em 11 jun. 2025.
- LIEBIG, Sarah E. **The German Army at a Crossroads of Modernization**. 2015, 73f. Dissertação de Mestrado – Universidade de São Francisco, São Francisco, 2015.
- LONGHURST, Kerry. **Germany and the Use of Force**. Manchester: Manchester University Press, 2004.
- MAJOR, Claudia; MÖLLING, Christian. Germany's strategic reckoning: Finally ready to assume leadership. **European Policy Centre**. Bruxelas, 14 mai. 2025. Disponível em <https://epc.eu/publication/Germanys-strategic-reckoning-Finally-ready-to-assume-leadership-653240/>. Acesso em 18 jun. 2025.
- MEIERS, Franz-Josef. **Germany's defence choices**. Survival: Global Politics and Strategy, Londres, v. 47, nº 1, p. 153-165, 2005.
- MEARSHEIMER, John J. **The Tragedy of Great Power Politics**. Nova Iorque: W. W. Norton & Company, 2001.
- PERMANENT STRUCTURED COOPERATION. **PESCO: Member States Driven - Projects**. Disponível em <<https://pesco.europa.eu>>. Acesso em 01 jun. 2025.
- READMAN, Kristin. **Germany and the Baltic Problem After the Cold War: The Development of a New Ostpolitik, 1989-2000**. Londres: Routledge, 2004. 288p.
- RUTTE, Mark. **Joint press conference by NATO Secretary General Mark Rutte with the Federal Chancellor of Germany, Friedrich Merz**. Haia: North Atlantic Treaty Organization, 2025. Disponível em [https://www.nato.int/cps/en/natohq/opinions\\_236934.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/opinions_236934.htm). Acesso em 13 ago. 2025.
- SCHOLZ, Olaf. In: **FEDERAL REPUBLIC OF GERMANY. Robust. Resilient. Sustainable. Integrated Security for Germany. National Security Strategy**. Berlin: Federal Foreign Office, 2023.
- SIEBOLD, S. **German arms purchase to favour speed over supplier origin, top official says**. Disponível em: [https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/german-arms-purchases-favour-speed-over-supplier-origin-top-official-says-2025-06-16/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/german-arms-purchases-favour-speed-over-supplier-origin-top-official-says-2025-06-16/?utm_source=chatgpt.com). Acesso em 16 jun. 2025.

STOCKHOLM INTERNATIONAL PEACE RESEARCH INSTITUTE (SIPRI). **SIPRI Military Expenditure Database**. Solna: SIPRI, 2025. Disponível em: <https://www.sipri.org/databases/milex>. Acesso em 15 jun. 2025.

UNITED STATES OF AMERICA. **Field Manual Planning and Order Production (FM 5-0)**. Washington D.C.: Department of the Army, 2022.

WORLD BANK. **GDP (current US\$) – Germany**. Disponível em <https://data.worldbank.org/country/germany>. Acesso em 13 jun. 2025.

# PROSPECTIVA ESTRATÉGICA E A TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO ESTADUNIDENSE (1973-1991): BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTADOS COM RELEVÂNCIA REGIONAL

## STRATEGIC FORESIGHT AND THE TRANSFORMATION OF THE UNITED STATES ARMY (1973–1991): BRIEF CONSIDERATIONS ON STATES WITH REGIONAL RELEVANCE

FRANCISCO DAS CHAGAS LEMOS JÚNIOR

### RESUMO

O artigo analisa a relação entre a reestruturação do Exército dos EUA (1973–1991) e os conceitos centrais da Prospectiva Estratégica, situando o US Army entre a derrota no Vietnã e a vitória na Guerra do Golfo. Trata-se de estudo de caso qualitativo, fundamentado em pesquisa bibliográfica e documental, que identificou evidências significativas de que práticas prospectivas orientaram transformações organizacionais e doutrinárias de longo prazo. Argumenta-se que a Prospectiva Estratégica é elemento necessário no planejamento militar para viabilizar mudanças profundas com impacto positivo nas políticas públicas de Segurança e Defesa, especialmente para países como o Brasil. A pesquisa reforça a relevância dos estudos prospectivos como área acadêmica na defesa e propõe pontos de aderência entre a experiência norte-americana e realidades regionais diversas, exemplificando adaptações possíveis para atores de diferentes estaturas no sistema internacional, como França e Brasil, que ainda utilizam de forma limitada essas ferramentas.

**Palavras-chave:** Prospectiva Estratégica; Segurança e Defesa; Exército Estadunidense; Políticas Públicas de Defesa.

### ABSTRACT

The article analyzes the relationship between the restructuring of the U.S. Army (1973–1991) and the core concepts of Strategic Foresight, situating the Army between defeat in Vietnam and victory in the Gulf War. It is a qualitative case study based on bibliographic and documentary research that identified significant evidence that foresight practices guided long-term organizational and doctrinal transformations. The argument is that Strategic Foresight is a necessary element in military planning to enable deep changes with a positive impact on Security and Defense public policies, especially for countries like Brazil. The research reinforces the relevance of foresight studies as an academic field in defense and proposes points of convergence between the U.S. experience and diverse regional realities, illustrating possible adaptations for actors of different stature in the international system, such as France and Brazil, which still make limited use of these tools.

**Keywords:** Strategic Foresight; Security and Defence; US Army; Defense Public Policies.

### O AUTOR

Capitão de Mar e Guerra da Marinha do Brasil. Mestre em Ciências Navais pela Escola de Guerra Naval (2011), Especialista em Altos Estudos em Defesa pela Escola Superior de Defesa (2020) e em Análise Ambiental pela UNESA (2003). Possui curso de Estado Mayor General pela Escola de Guerra Naval do Uruguai (2022), Curso de Políticas e Estratégias frente a Ameaças Complexas pela Escola Superior de Guerra (2023), e de Governance and Strategy for Security and Defense pelo William J. Perry Center (2025). Atualmente é coordenador geral de Avaliação Estratégica de Defesa, no Ministério da Defesa.



## 1 INTRODUÇÃO

*Um outro mundo está a caminho. Muitos de nós não estaremos mais aqui para assistir a sua chegada. Mas, quando há silêncio em volta, se mantenho o ouvido atento, eu já consigo ouvi-lo respirar (Roy, 2004, como citado em Guillebaud, 2007, p. 8).*

Desde a antiguidade, civilizações e seus exércitos se prepararam para vencer guerras, buscando um planejamento estratégico antecipatório, que traga vantagem competitiva aos decisores militares nos níveis político e estratégico. Entretanto, foi apenas durante o pós Segunda Guerra Mundial (1939-1945) que os estudos de futuro ou prospectivos evoluíram de maneira pujante, metodológica e científicamente, nos Estados Unidos da América (EUA). Considerando a atual perspectiva da OTAN<sup>1</sup>, liderada pelos estadunidenses, em parceria com as antigas potências europeias, observa-se a seguinte conceituação:

A Análise Prospectiva Estratégica identifica e avalia os fatores de mudança que estão moldando as características do ambiente de segurança em evolução, incentivando os profissionais a explorarem os fatores-chave por trás de tendências emergentes, permitindo a pesquisa padronizada de uma ampla gama de questões complexas e o desenvolvimento de cenários plausíveis com uma avaliação mais robusta de potenciais implicações. [...] visa inspirar a reflexão sobre conjuntos de problemas novos ou existentes e ajudar as comunidades aliadas responsáveis pelo planejamento da defesa, pelo desenvolvimento da guerra e pelo desenvolvimento de conceitos nas suas considerações a longo prazo. (OTAN, 2022, p. 1, tradução nossa).

A Guerra do Golfo (1990-1991) é a linha de chegada do caso em estudo. Em que pese poder ser considerada a Operação Conjunta-Combinada<sup>2</sup> “perfeita”, as Forças Armadas dos EUA, em especial o Exército Estadunidense, precisaram percorrer um longo caminho, o qual exigiu o planejamento e execução de uma significativa reestruturação. A vitória sobre um exército com consideráveis capacidades militares como o do Iraque de Saddam Hussein (1979-2003), gerou dúvidas até mesmo no Congresso dos EUA, levando o General Barry McCaffrey, Comandante da 24<sup>a</sup> Divisão de Infantaria Mecanizada, a ser convidado, em 1991, pelo Comitê das Forças Armadas do Senado, para responder “como a guerra havia sido ganha em apenas 100 horas”, tendo ele respondido: “essa guerra não levou 100 horas para ser vencida, na verdade ela levou quinze anos” (Scales Jr., 1994, p. 35). Apesar de haver feito referência ao passado, tal resposta soube como a de um oráculo de Delfos<sup>3</sup> moderno, que teria previsto o futuro uma década e meia antes e construído uma ponte mágica que conduziria as Forças Armadas estadunidenses da lama ensanguentada do Vietnã, ao avanço acachapante em território iraquiano, pulverizando os recordes da Blitzkrieg alemã<sup>4</sup>.

---

1 Criada em 1949, a OTAN não contava com a plena participação da França em 1973, retirada, parcialmente, pelo Presidente Charles de Gaulle (1959-1969) em 1966, nem com a Espanha, que só ingressou em 1982, sob a tutela do Rei Juan Carlos I (1975-2014).

2 A Operação é Conjunta quando é composta por mais de uma Força Singular sob comando unificado, e Combinada por existirem frações de tropas de diferentes países ou Estados.

3 Na Grécia antiga, oráculos como o de Delfos, dedicado ao deus Apolo, realizavam previsões em uma linguagem obscura, sobre resultados de batalhas, muitas vezes, induzindo generais ou estrategos a decisões pouco coerentes.

4 A Blitzkrieg alemã surgiu de estudos inovadores e consistia em ataques rápidos e coordenados, utilizando blindados, infantaria mecanizada e ataques aéreos para desorganizar rapidamente as defesas inimigas e alcançar vitórias rápidas.

**Figura 1** – O General Barry McCaffrey ao lado do Comandante das Forças de Coalizão na Operação Tempestade no Deserto, General Norman Schwarzkopf, em 1991



Fonte: <https://garystockbridge617.getarchive.net/media/gen-norman-schwarzkopf-commander-in-chief-us-central-command-talks-with-maj-66f3f1>

Tal afirmação leva aos questionamentos de como se deu tal processo exitoso, quais ferramentas foram utilizadas, qual foi o ponto de partida e por que o Exército Estadunidense, como Força Singular, mereceria um destaque especial em um processo que envolveu o desenvolvimento da Conjuntez<sup>5</sup> e alianças internacionais com parceiros estratégicos. Tais perguntas obrigaram a pesquisa a retroceder algumas décadas na busca por respostas.

Os EUA e a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) emergiram na nova ordem mundial, pós Segunda Guerra Mundial, com os blocos de países que orbitavam em suas áreas de influência, entremeados em um arranjo de poder de constante tensão geopolítica, nominada Guerra Fria (1947-1991) (Buzan e Waever, 2003). Segundo Cornish (2004), a Segunda Guerra Mundial e suas consequências modificaram a maneira como as pessoas passaram a pensar o futuro. Se, em 1945, foi criado o embrião da RAND Corporation<sup>6</sup>, o ano de 1947 marcou o início da política de contenção do comunismo nos EUA para combater a ameaça soviética. Foi quando ocorreu a promulgação do National Security Act, que criou o Departamento de Defesa, a Força Aérea e deu relevância ao Joint Chiefs of Staff (JCS), estabelecido desde 1942. Até o fim do ciclo de existência da URSS em 1991, alguns conflitos armados tensionaram o Sistema Internacional. Após a indefinida Guerra da Coréia (1950-1953), seguiu-se a Guerra da Indochina (1946-1955), um conflito armado independentista entre colonizado e colonizador francês, numa pequena nação asiática desconhecida no Ocidente, que evolui para uma Guerra entre os dois lados de um novo país dividido, Vietnã do Sul sob a influência

5 Tradução adotada, pelo autor, neste trabalho, para o termo Jointness (EUA), o qual pode ser definido como poder capaz de integrar os pontos fortes das capacidades de ao menos duas Forças Singulares, que compõem as Forças Armadas de um Estado, em um esforço coordenado para alcançar um objetivo comum (EUA, 2005). Entretanto, admite-se que não existe no Brasil um consenso sobre a tradução mais apropriada de tal termo estadunidense, que, no Reino Unido, é chamado de Jointery, mas, para os hispanohablantes é simplesmente Conjuntez (Lemos Júnior, Silva, e Santos, 2023).

6 Em 1º de outubro de 1945, Arnold, Bowles, Douglas, Raymond e Collbohm se reuniram para criar o Projeto RAND sob contrato especial com a Douglas Aircraft Company. Iniciada como um projeto de pesquisa e desenvolvimento sobre os aspectos pouco explorados dos conflitos armados internacionais, que deu a voz à institucionalização do futuro no domínio militar, sob a tutela da recém-criada Força Aérea americana, tendo, como escopo, a pesquisa e o desenvolvimento necessários para se preparar para as batalhas do futuro (RAND, 2020).

dos EUA, e Vietnã do Norte com o apoio da China comunista e da URSS. A surpreendente derrota estadunidense nesta Guerra (1964-1975), gerou uma série de reflexões nos EUA, sendo que a maior parte delas, amarguradas e autodestrutivas. Contudo, um processo de reconstrução emergiria daquela moldura temporal sombria: a reestruturação do Exército Estadunidense entre 1973 e 1991, descrito sucintamente no capítulo um do livro *Certain Victory*<sup>7</sup> (Scales Jr., 1994), permeado por ferramentas de planejamento estratégico e prospectivo que permitissem sistematizar incertezas e reduzir riscos para os decisores em futuros possíveis.

Todas as Forças Singulares se regeneraram durante os anos Reagan, mas a reforma do Exército diferiu das outras Forças em dois importantes aspectos. Primeiro, na época da maior crise institucional imediatamente após o Vietnã, o Exército foi obrigado a mudar fundamentalmente seu caráter de exército de massa da Segunda Guerra Mundial, Coréia e Vietnã para um pequeno corpo de profissionais de carreira e alta qualidade. Em segundo lugar, a reforma do Exército centrou-se principalmente em ideias e pessoas, e não em máquinas. (Scales Jr, 1994, p. 36, tradução nossa).

Segundo a Comissão Europeia, a prospectiva é a disciplina que explora e antecipa os possíveis desenvolvimentos futuros com o intuito de moldar o futuro desejável<sup>8</sup>. Para o efeito, tira partido da inteligência coletiva de uma forma estruturada e sistêmica. Além disso, a prospectiva estratégica procura integrar as perspectivas futuras na elaboração das políticas da União Europeia (UE), no planeamento estratégico, ajudando a União Europeia a preparar-se e a antecipar futuros choques e oportunidades (UE, 2024).

Este tipo de planejamento antecipatório, consolidado nos EUA<sup>9</sup>, entre os anos 1940 e 1990, em plena Guerra Fria, denomina-se Prospectiva Estratégica, a qual pode ser usada em políticas públicas de defesa, bem como ser inserida na estrutura organizacional de grandes instituições públicas e privadas.

O estudo de caso (Yin, 2001) foi a metodologia empregada neste trabalho, com abordagem qualitativa, amparada por pesquisa bibliográfica e documental. Assim, este artigo foi desenvolvido seguindo a seguinte estrutura: a primeira seção apresenta a evolução conceitual da “Prospectiva estratégica em perspectiva histórica”; em seguida, apresenta-se o detalhamento do estudo de caso do US Army, “Transformação a partir de futuros possíveis”; apresentando-se as inevitáveis considerações transladadas da realidade dos EUA, na seção “Breves considerações sobre Estados com relevância regional”, a qual antecede as “Considerações Finais”.

## 2 PROSPECTIVA ESTRATÉGICA EM PERSPECTIVA HISTÓRICA

A Prospectiva Estratégica é um domínio interdisciplinar que se baseia no pensamento sistêmico, nas ciências da gestão, na sociologia, na ciência de dados, na psicologia cognitiva e no pensamento criativo e antecipatório, cuja essência é apoiar a tomada de decisões (Zalman, 2019). Trata-se de uma abordagem sistemática para olhar além das expectativas atuais, levando em consideração uma

<sup>7</sup> *Certain Victory* é um relatório único do desempenho do Exército Estadunidense, durante as Operações Escudo do Deserto e Tempestade do Deserto. É, também, a primeira representação da guerra construída exclusivamente a partir de entrevistas sobre os combates e relatórios de unidades que retornaram do Teatro de Operações.

<sup>8</sup> Conceito relacionado a cenários classificados como normativos, por meio do qual o ator precisa ter o poder de influenciar as decisões do presente.

<sup>9</sup> O filósofo e político francês Gaston Berger (1896-1960) cunhou o conceito original de prospectiva, como “estudo de futuros possíveis”.

variedade de desenvolvimentos futuros plausíveis, a fim de identificar implicações para as políticas atuais.

O *Strategic Foresight*<sup>10</sup> tem aumentado e diminuído sua atratividade, oscilando como uma disciplina de interesse nos EUA, ao longo do tempo. Após o entusiasmo sustentado desde o final da Segunda Grande Guerra, até o início da década de 1990, o interesse diminuiu à medida que acontecimentos com consequências severas ocorreram nas décadas subsequentes, sem serem previstos, como por exemplo: o fim da União Soviética; os ataques de 11 de Setembro (2001); e a crise financeira de 2008. Contudo, o seu valor é demonstrável à medida que organizações que adotam práticas de Prospectiva Estratégica para ajudá-las a identificar tendências numa fase inicial e a se adaptar ou inovar para alavancar essas tendências<sup>11</sup>, estão em posições competitivas mais fortes do que aquelas que não o fazem. Um estudo longitudinal recentemente concluído sobre grandes empresas europeias, demonstrou que aquelas que incorporaram a prospectiva no seu planeamento estratégico obtiveram ganhos significativos, em torno de trinta por cento, tanto em lucro como em capitalização de mercado a longo prazo (Rohrbeck e Kum, 2019).

Também, pode-se observar que ao examinar sistematicamente o ambiente periférico, geopolítico ou de negócios, em busca de sinais francos de mudança, a metodologia pode ajudar instituições a se prepararem para eventos possíveis que, de outra forma, seriam absolutamente inesperados (Day e Schoemaker, 2005). Segundo Godet (2000, p. 18), “é por falta da antecipação de ontem que o presente está cheio de questões por resolver, ontem insignificantes, mas hoje a necessitar de resolução urgente, mesmo que se sacrifique o desenvolvimento de longo prazo à adoção de soluções ilusórias e de efeitos imediatos”.

Portanto, estudos prospectivos não se referem à crença ou à filosofia, mas sim a uma eloquente expertise metodológica, na qual o analista prospectivo deve manter em mente uma ampla gama de fatores de mudança em diversas áreas, tais como questões societais, de tecnologia, meio ambiente, economia e política.

A estratégia também está necessariamente conectada a teorias sobre desenvolvimentos futuros, sejam elas sobre ações inimigas, o início do inverno ou estimativas de quanto rápido as tropas podem avançar nos próximos dias (Uecker, 2022). Para desenvolver planos e recomendar ações em apoio aos objetivos estratégicos, na área de defesa, faz-se necessária a capacidade de antecipar os impactos da mudança no seu ambiente externo. As variáveis são dinâmicas e complexas, e os resultados são o produto de interações emergentes entre pessoas, instituições e sistemas. Portanto, o caminho exato dessas interações é, inerentemente, não linear e difícil de prever, o que torna o desenvolvimento de uma mentalidade antecipatória vital para planejar situações de significativa incerteza. Caso um estrategista, na década de 1970, procurasse compreender as implicações futuras da recém-criada Internet, com os técnicos criadores, veria a Internet como potencial ameaça à segurança nacional? A resposta é um irrefutável não, já que presumiam que apenas pequenas comunidades de acadêmicos confiáveis seriam os utilizadores mais prováveis da rede que se tornaria global nos próximos vinte anos (Zalman, 2019). Assim, a conclusão parcial é a de que em situações abertas, como o futuro de uma nova tecnologia ou de uma instituição, seriam necessários pensamento sistêmico e ferramentas prospectivas para guiar a estruturação da exploração imaginativa e expansiva das implicações da mudança.

---

10 Nomenclatura original em inglês para Prospectiva Estratégica.

11 É o comportamento, há algum tempo consistente, de uma variável que ao final de um dado período, assume a condição esperada ou alcança o resultado previsto (Brasil, 2022).

Pensar criativamente sobre o futuro é um desafio cultural. As grandes instituições públicas costumam ser resistentes à mudança, menosprezando o fato de que as condições para o sucesso no futuro podem ser significativamente diferentes daquelas observadas hoje. As tendências institucionais podem moldar e restringir a capacidade imaginativa necessária para desenvolver insights prospectivos em um mundo profundamente complexo, em constante mudança e, portanto, com alto grau de incerteza. Assim, as mentes dos planejadores estratégicos precisam ser permeadas pelo pensamento complexo<sup>12</sup>.

A Prospectiva Estratégica é uma abordagem sistemática para olhar além das expectativas atuais e levar em conta uma variedade de desenvolvimentos futuros plausíveis a fim de identificar implicações para as políticas de hoje (Uecker, 2022). Ela é frequentemente associada à inovação tecnológica, sendo esta, uma visão restritiva do seu conjunto de competências. A tecnologia é apenas um dos motores de mudanças em eventos sociais complexos, como a guerra, foco principal do caso de transformação a ser estudado (McCraken, 2008). Quando se assume, ao invés de questionar, um futuro de alta tecnologia, os estrategistas militares podem impedir a identificação de sinais de mudança e desenvolvimento em todo o espectro da atividade humana. Isto poderia levar a uma cegueira institucional em relação aos sinais de mudança nas sociedades as quais “poderiam produzir abordagens assimétricas e de baixa tecnologia aos conflitos armados” (Zalman, 2019, p. 16). Aqui, pode-se perceber ser imperativo explorar não apenas o futuro mais provável, mas também, uma série de futuros possíveis, e, no caso de planejamentos de Defesa, considerar mesmo aqueles eventos menos prováveis desde que sejam de alto impacto.

Para Uecker (2022), a base da maioria dos processos de prospectiva de alto valor é uma varredura completa do horizonte: a busca por sinais e padrões já visíveis de mudanças futuras, como um radar captando ecos de relevância em meio a ruídos de fundo sem importância. Nos EUA, o esforço coordenado para se preparar para potenciais implicações relacionadas ao ‘bug do milênio’ ofereceu um exemplo impactante do papel que a Prospectiva Estratégica pode desempenhar na sensibilização e na abordagem de potenciais crises. Ainda em 1998, a World Future Society começou a trabalhar com o governo dos EUA e com a Organização das Nações Unidas (ONU), a fim de se antecipar às possíveis consequências da supracitada ameaça. Grande parte dos esforços concentrou-se na rede em tempo real e na tomada de decisões rápidas, mas também, foram priorizadas as consequências de alto impacto e baixa probabilidade (Minard, 1999).

Considerando-se o papel dos estrategistas militares, apresenta-se um outro exemplo histórico. Logo após a Segunda Guerra Mundial, a Força Aérea Estadunidense deu os primeiros passos para conectar o planejamento militar dos EUA aos desenvolvimentos científicos e tecnológicos de longo prazo, encomendando um grande estudo intitulado “Rumo a Novos Horizontes”, a fim de organizar recursos e investimentos, considerando as necessidades tecnológicas futuras para a Força Singular. Tal ímpeto de planejamento foi mantido através da criação da Corporação de Investigação e Desenvolvimento, hoje, conhecida como RAND Corporation, que se tornou o centro de reflexão militar de alto nível para questões de longo prazo dos EUA durante de toda a Guerra Fria (Zalman,

---

12 A teoria do pensamento complexo, desenvolvida principalmente por Edgar Morin, é uma abordagem que busca entender a realidade de forma mais abrangente e integrada, considerando a interconexão de diferentes elementos e perspectivas. Nesse sentido, O planejamento estratégico deve ser criativo, holístico e desapegado de convicções, sejam elas otimistas ou pessimistas, pois, segundo Bell (2017), valores humanos e sociais são mutáveis.

2019), e que, mesmo após a falha sistêmica coletiva<sup>13</sup>, a qual teve como consequência os eventos do “11 de Setembro”, permanece como pedra angular da Análise Prospectiva Estratégica de Segurança e Defesa Estadunidense.

Dentre os diversos conceitos prospectivos, destaca-se a ideia de que uma situação atual faz sempre sentido em retrospectiva. Num sistema complexo, mesmo se um processo fosse reiniciado e fossem tomadas as mesmas decisões, não ter-se-ia a certeza de que se chegaria à mesma situação. Os governos que não compreendem a “coerência retrospectiva” assumirão, muitas vezes, perigosamente, que as lições da história são suficientes para os guiar rumo ao futuro, quando isso pode não ser verdade (Ho, 2019). Para compreender sistemas complexos, é preciso desenvolver o pensamento complexo em analistas e decisores.

Ressalte-se, também, que, exatamente no ano de 1973, foi criado o *Office of Net Assessment* (ONA) no Departamento de Defesa dos EUA, cujo propósito é fornecer, continuamente, avaliações comparativas de longo prazo, de tendências, principais competições, riscos, oportunidades e perspectivas futuras da capacidade militar ao Secretário de Defesa e ao seu Secretário Adjunto (EUA, 2017). Este é mais um forte indício de que a transformação no nosso estudo de caso teve acesso amplo às ferramentas da Prospectiva Estratégica.

Outro caso relevante na história do desenvolvimento da Prospectiva Estratégica estadunidense ocorreu no início dos anos 1970, quando as ideias de analistas prospectivos, anteriormente conhecidos como “futuristas”, ganharam popularidade, principalmente, como resultado do *best-seller* de Alvin Toffler, *El Shock del Futuro* (*Future Shock* em inglês):

Em suma, estamos a testemunhar um impulso verdadeiramente extraordinário no sentido de um cálculo mais científico das probabilidades futuras, uma fermenta que provavelmente será, por si só, uma influência poderosa no futuro. Seria tolice exagerar a capacidade atual da ciência de prever com precisão eventos complexos. Porém, o perigoso não é exagerarmos a capacidade da ciência, mas deixarmos de utilizá-la. Colocar até as nossas intenções, mesmo as primitivas, de fazer com que as previsões científicas acabem no mais completo erro, no único esforço nosso, e ajudará a identificar variáveis-chave de mudança, a clarificar objetivos e a obrigar-nos a avaliar mais cuidadosamente as alternativas políticas. (Toffler, 1973, p. 328, tradução nossa).

As ideias propugnadas por Toffler (1973) chegaram aos gabinetes executivos tanto dos líderes governamentais como das grandes corporações. O planejamento a longo prazo e os princípios básicos da prospectiva foram acompanhados por um espírito de abertura e uma disponibilidade exploratória para considerar o potencial de surgir mais do que um futuro. Ao mesmo tempo, vozes de advertência também apelaram aos líderes políticos e militares para que adaptassem os processos de planejamento dos EUA a um mundo que estava a tornar-se mais complexo e interligado. Projetos como o Gabinete de Avaliação de Redes do Departamento de Defesa, criado em 1973, para avaliar o impacto das macrotendências convergentes, estavam sintonizados com a necessidade de avaliar ambientes complexos.

Em 1987, Perry Smith lançou uma compilação de ensaios nominada de ‘Criando Visão Estratégica: Planejamento de Longo Prazo para a Segurança Nacional’, os quais descrevem as várias técnicas de prospectiva estratégica como um antídoto para as tendências pragmáticas, fragmentadas

13 O sistema de inteligência dos EUA “não sabia que sabia”, pois detinha os dados, de maneira compartmentada, e não foi capaz de analisá-los de maneira integrada e prospectiva.

e de curto prazo, que se presumiam caracterizar o modo americano de liderança (Smith, 1987). Logo em seguida, a Escola de Guerra do Exército dos EUA<sup>14</sup> introduziu um novo curso intitulado “Futuros: Criando Visões Estratégicas”<sup>15</sup>. O objetivo do curso era fornecer aos futuros Comandantes e Generais as habilidades de pensamento criativo, necessárias para visualizar e comunicar futuros alternativos em um ambiente executivo (Zalman, 2019). Futuros alternativos, neste contexto, referem-se a uma prática de indicar que mais de um futuro é possível e que as próprias decisões atuais ajudam a moldar o futuro. Tal curso se destacou por enfatizar a criatividade como uma habilidade a ser desenvolvida dentro do espectro do ensino militar, bem como pela propositura de que o futuro pode se desenrolar de diversas maneiras possíveis.

As ferramentas da Prospectiva Estratégica são diversas: Análise morfológica, *Brainstorming*, Cenários, Delphi, Impacto Cruzado, *Text Mining*, Análise de Impacto de Tendência, Árvore de relevância, *Environmental Scanning* (Janick, Leite e Martins, 2021), e *Back-Casting* (Iden e Cristensen, 2017). Contudo, analisá-las não é o foco deste artigo.

Assim, a perspectiva histórica do desenvolvimento da Prospectiva Estratégica nos EUA coincide com o período em que o *US Army* planejou e executou sua notável reestruturação (1973-1991), focada na mentalidade conjunta e na tríade ensino<sup>16</sup>, treinamento e doutrina, a qual descreveremos na próxima seção do artigo. Essa cronologia fortalece a ideia da utilização da emergente metodologia prospectiva no planejamento estratégico do Exército estadunidense e no seu processo de modernização, que, sob o ponto de vista da Prospectiva Estratégica, foi uma verdadeira transformação.

### 3 TRANSFORMAÇÃO DO US ARMY A PARTIR DE FUTUROS POSSÍVEIS

*A Análise Holística é uma diretriz concisa que lembra aos participantes do processo prospectivo que devem manter em mente uma ampla gama de fatores de mudança. [...] A mudança em um sistema complexo e aberto, como o Sistema Internacional, ocorrerá na interseção dos desenvolvimentos nestas áreas (sociedade, tecnologia, meio ambiente, economia, política). A guerra e o conflito, como eventos essencialmente sociais, são sempre moldados pela evolução nestas áreas, mesmo quando a tecnologia no campo de batalha é essencial. Se os planejadores não olharem para o ambiente que os rodeia da forma mais holística possível, correm o risco de não ver ou reconhecer sinais que estão eminentemente disponíveis para análise e, assim, perder a oportunidade de considerar como evitar serem surpreendidos por eles. (Zalman, 2019, p. 18, tradução nossa).*

Como capital componente terrestre em uma Força Conjunta-Combinada, o Exército Estadunidense venceu e convenceu a opinião pública americana e mundial durante as primeiras cem horas da “Operação Tempestade do Deserto”, em 1991. As forças de cavalaria mecanizada avançaram no terreno mais rapidamente<sup>17</sup> e com maior profundidade que qualquer força equivalente registrada na

14 Equivalente a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME).

15 O curso é totalmente descrito por seu instrutor, Charles W. Taylor, em seu relatório Criando Visões Estratégicas (Carlisle Barracks, PA: Strategic Studies Institute, 1990).

16 Na concepção americana, a *Education* é algo mais amplo que inclui o nível intelectual dos selecionados para ingressar no Exército estadunidense.

17 Scales Jr. (1994) aponta uma média de progressão de 95 km por dia, mais que o dobro do melhor desempenho da *Blitzkrieg* das forças terrestres alemãs durante o início da Segunda Grande Guerra.

história militar. Os modernos helicópteros dos EUA constituíram uma massiva “Operação Aeromóvel”, posicionando elementos de combate de uma Divisão de Exército inteira 160 milhas atrás das linhas inimigas do quarto maior exército de campo do mundo, resultando no menor custo de vidas humanas já registrado em uma guerra de tal magnitude (Scales Jr., 1994).

Mas em 1973, a situação do *US Army* era bem diferente no Vietnã. Em suas tropas desdobradas na Europa, 40% do Exército admitia o uso de drogas, principalmente, haxixe; uma minoria significativa, 7%, estava viciada em heroína. O crime e a deserção nos contingentes militares americanos eram evidentes na Alemanha, com pelo menos 12% de incidentes graves. Em certas unidades, as condições se aproximaram do motim quando as gangues de soldados estabeleceram uma nova ordem nos quartéis por meio de extorsão e brutalidade. Os soldados se rebelavam por muitas razões. Em parte, a falta de disciplina refletiu um declínio de ordem dentro da sociedade americana, que direcionava sua frustração coletiva com a Guerra do Vietnã, sobre a presença americana mais visível (Scales Jr., 1994). O *US Army* parecia, também, estar em seu nível mais baixo do ponto de vista operacional e estratégico.

O Exército Estadunidense não possui um Comandante como no Brasil, mas sim um Chefe de Estado-Maior que o lidera. Assim, o General Creighton Abrams, após passar o Comando das tropas dos EUA no Vietnã<sup>18</sup>, assumiu o cargo de Chefe do Estado-Maior do Exército Estadunidense (1972-1974) e prontamente decidiu iniciar um processo de reestruturação (Lore, 2015). Abrams foi acometido de um câncer agressivo, falecendo em 1974, e para Davidson (1991), sua tragédia pessoal acabou por fortalecer, ainda mais, seu projeto assumido pelo General Fred Weyand (1974-1976), que o qualificou como “um oficial único”. O então Secretário de Defesa dos EUA (1973-1975), James Schlesinger, reforçou tal opinião, aclamando Abrams como “um verdadeiro herói nacional” (Davidson, 1991, p. 577).

**Figura 2** - General Creighton Abrams assumindo o cargo de Chefe do Estado-Maior do US Army, em 1972, cumprimentando seu antecessor e amigo de Academia Militar, General William Westmoreland.



Fonte: <https://www.posterazzi.com/gen-creighton-abrams-replaced-gen-william-westmoreland-as-us-commander-in-vietnam-in-june-1968-in-1967-photo-history-item-varecvvsub001cs767/>

<sup>18</sup> Foi veterano da Segunda Grande Guerra (1945) e da Guerra da Coréia (1952), com larga experiência em unidades de Blindados. General Abrams substituiu o General William Westmoreland, apontado pela mídia como um dos culpados pelo fracasso no Vietnã, como Comandante em Chefe das Tropas estadunidenses no Vietnã (COMUSMACV), em 1968.

Segundo Scales Jr. (1994), os líderes das gangues dos quarteis foram presos e julgados pela Corte Marcial, e os militares passaram a ser testados para uso de drogas aleatoriamente. Ainda em 1973, foi instituído o Programa de Baixa Expedita, acelerando os desligamentos dos “maus militares”. Tais esforços restauraram a ordem, mesmo nas piores unidades, materializando um primeiro passo essencial para a reforma institucional, cujo foco era reaprender o básico.

Os resultados desastrosos do Vietnã também trouxeram consequências no nível político. Depois de presidentes subsequentes conduzindo uma guerra por conta própria, ao longo de quase uma década, foi aprovado o *War Powers Resolution Act*, de 1973, quando o Congresso estadunidense reafirmou sua proeminência em questões de conflitos armados e tentou restringir, drasticamente, a capacidade presidencial de conduzir uma guerra sem sua aprovação (Lore, 2015). No mesmo ano, foi criado o Comando de Treinamento e Doutrina do Exército (TRADOC<sup>19</sup>), responsável por propor, disseminar e executar uma alteração objetiva e fundamental no treinamento do Exército, adotando o slogan simples e direto que um exército deve treinar como luta (Scales Jr, 1994). A abordagem sistêmica do treinamento considerou que mesmo o mais complexo esforço de combate poderia ser subdividido em uma série de tarefas individuais discretas, levando os jovens tenentes da sala de aula para os campos de treinamento, e originando a criação, em 1975, do Programa de Treinamento e Avaliação do Exército, o ARTEP<sup>20</sup>. A conclusão foi a de que os soldados tornar-se-iam experientes e testados apenas quando submetidos a uma aproximação realística do combate.

O próximo passo foi criar uma nova doutrina, nomeada de “Defesa Ativa” e apresentada à tropa por meio do *Fields Manual Operations* nº 100-5 (FM 100-5), publicado em 1976. Contudo, foi vista pelos críticos, como uma estratégia destinada a evitar a derrota frente a um ataque soviético, em vez de alcançar a vitória. Também, houve o questionamento por priorizar a Europa como Teatro de Operações de referência (Scales Jr., 1994), o que levou às primeiras perguntas de cunho prospectivo: Nos próximos vinte anos, onde ocorreria o próximo conflito? E contra quem?

Avaliações preliminares em Fulda Gap, na fronteira entre as duas Alemanhas, evidenciaram as fragilidades da nova doutrina defensiva. Tais percepções levaram ao debate intelectual interno que resultou na histórica *AirLand Battle*, traduzida como Doutrina Aeroterrestre, alicerce para os posteriores aperfeiçoamentos conceituais que levaram à vitória contra o Iraque, em 1991. Tal doutrina tinha a peculiaridade de requerer uma aproximação natural com a Força Aérea, maximizando capacidades, aumentando sinergia e promovendo a integração entre as forças singulares, ou seja, tudo aquilo que o *Jointness* ou a *Conjuntez* se propõe a fortalecer. Não por acaso, a primeira doutrina terrestre, expedida pós invasão do Iraque, em 1993, definia o *US Army* como uma “Força Singular Conjunta”<sup>21</sup> (Romjue, 1997). Além disso, a Doutrina Aeroterrestre proporcionava flexibilidade para operar em diferentes teatros de operações, já que foi pensada originalmente para o Leste Europeu, porém, aplicada com sucesso, em um deserto no Oriente Médio, a partir de *insights* resultantes do conflito na selva vietnamita e cambojana<sup>22</sup>.

19 *United States Army Training and Doctrine Command*.

20 *Improved Army Training and Evaluation Program*.

21 Conceito estratégico do Exército dos EUA, associado ao *Jointness* ou *Conjuntez*, que visa à integração e coordenação de todas as forças singulares em operações conjuntas, buscando maximizar o poder de combate e a eficiência operacional, ao evitar redundâncias ou conflitos entre elas.

22 A trilha Ho Chi Minh era uma rede de estradas de terra e trilhas que serviam como canal logístico do Norte até o Laos, Camboja e Vietnã do Sul, no meio da selva (Davidson, 1991).

Restava elevar o nível do pessoal recrutado para ingresso na força terrestre. Apenas 50% dos recrutados, em 1980, se formaram no ensino médio. O Exército recrutou tantos soldados de baixa qualidade no final dos anos setenta que descartou 40% por indisciplina ou inadequação, antes de completar o primeiro período de contrato. Em 1979, Cabos e Soldados, chefes de pequenas famílias, foram oficialmente considerados abaixo do nível de pobreza. No entanto, o sonhado programa de recrutamento, guiado pelo slogan “seja tudo que você pode ser”, só foi possível devido à crise política causada pelo fracasso da operação *Eagle Claw*<sup>23</sup>. Esse novo fracasso militar perante a opinião pública internacional levou o Congresso norte-americano a aumentar o orçamento do *US Army* e das demais forças singulares, permitindo o incremento dos soldos em 25%, em 1981 e a mudança de foco do recrutamento das ruas para *High Schools*. Dez anos depois, 98% dos candidatos ao recrutamento eram formados no ensino médio (Scales Jr., 1994).

Durante a fase final do processo de mudanças, foram criadas a Escola de Estudos Militares Avançados (SAMS<sup>24</sup>), em 1983, a qual provê um curso de “pós Estado-Maior” para Oficiais Superiores, com grande rigor acadêmico e ênfase no planejamento criativo nos níveis operacional e estratégico<sup>25</sup>; além do *Battle Command Trainning Program* (BTCP), estruturado com alto grau de realismo, a fim de prover o stress e a névoa da guerra para Oficiais-Generais, sob a supervisão de Generais 4 estrelas da reserva. Menos de uma década depois, tais incrementos mostraram-se um diferencial no campo de batalha. Assim, encerrava-se o ciclo baseado na reforma da doutrina, do treinamento e do ensino, o qual proporcionou a transformação organizacional do *US Army*.

Uma pergunta recorrente nos estudos estratégicos-militares do século XXI é ‘quais capacidades militares<sup>26</sup> uma força armada deve possuir para enfrentar os desafios futuros?’. No estudo de caso em questão, tal avaliação prospectiva estratégica foi realizada quase duas décadas antes do cumprimento da missão. Além das alterações doutrinárias supracitadas, de educação e treinamento, o General Abrams, seguindo a assessoria de um grupo de trabalho multidisciplinar e com visão prospectiva apurada do *Office of Net Assessemnt* (ONA), priorizou os cinco projetos estratégicos que receberiam um grande investimento: um míssil de defesa aérea, o Patriot; um novo blindado, o M1 *Abrams*; um carro de combate de infantaria, o M2/3 *Bradley*; e dois protótipos de helicópteros, um de ataque, o AH-64 *Apache*, e um de transporte/multipropósito, o já histórico UH-60 *Blackhawk* (Farley, 2020). Embora não ostentassem tecnologias disruptivas, estes cinco equipamentos marcaram época na indústria de defesa global, ainda sendo largamente utilizados, e geraram capacidades militares decisivas durante a Guerra do Golfo. A reforma do ensino, treinamento e doutrina precisava ser complementada por inovadores equipamentos militares para ser uma verdadeira transformação<sup>27</sup> institucional. Se o General Abrams e seu substituto não consultaram o Oráculo de Delfos, certamente, realizaram uma prospecção tecnológica deveras eficiente.

---

23 Tentativa fracassada de resgatar reféns americanos, realizada no Irã. Durante a Operação, em 24 de abril de 1980, ocorreu um acidente envolvendo um helicóptero dos Fuzileiros Navais e um C-130 da Força Aérea, resultando na morte de oito militares americanos e a missão foi abortada.

24 *School of Advanced Military Studies*.

25 São 4 os níveis de condução da guerra: tático, operacional, estratégico e político.

26 Segundo o ‘Catálogo de Capacidades do Exército’ Brasileiro, a capacidade militar terrestre é constituída por um grupo de capacidades operativas com ligações funcionais, reunidas para que os seus desenvolvimentos potencializem as aptidões de uma força para cumprir determinada tarefa dentro de uma missão estabelecida (Brasil, 2014).

27 Processo gradativo de mudança de estado ou condição; evolução (OTAN, 2022). Para Delzo (2019), transformação militar é uma progressão de longo prazo que envolve novos conceitos, doutrina, processos, capacidades, organizações, tecnologia e pessoal treinado para lidar com essas mudanças, mas envolve principalmente uma mudança profunda na cultura organizacional.

**Figura 3** – O carro de combate blindado Abrams M1A1, atirando com seu canhão de 120 mm, foi literalmente o carro chefe do projeto Big Five, e seu nome homenageia o homem que deflagrou todo o programa de transformação do Exército Estadunidense



Fonte: <https://www.vietnam.vn/pt/sau-2-don-tan-cong-cua-nga-kho-dan-no-tung-sieu-tang-m1a1-sa-abrams-bi-pha-huy>

**Figura 4** - Sikorsky UH-60 Black Hawk foi a aeronave multipropósito prospectada e desenvolvida para compor o Big Five



Fonte: <https://g1.globo.com/tj/rio-de-janeiro/noticia/2025/05/09/black-hawk-pm-rj-helicoptero-operacoes.ghtml>

Para Castro et al. (2005), a prospectiva é uma das ferramentas mais relevantes e elaboradas à disposição dos decisores, militares ou não, capaz de estruturar uma base sólida para a sustentabilidade organizacional. Tal ferramenta permite captar e perceber o comportamento de variáveis do ambiente organizacional de maneira ordenada, tornando-as pertinentes para definições estratégicas institucionais que direcionam ações para atingir um futuro possível e desejável.

Assim, observa-se que, ao analisar alguns aspectos da transformação ocorrida no *US Army*,

a Prospectiva Estratégica permite que Forças Armadas se preparem para mudanças no longo prazo<sup>28</sup>, desenvolvam estratégias adaptativas e invistam nas tecnologias e competências necessárias para gerar capacidades militares com poder para transformar seu desempenho operacional, acompanhadas do devido monitoramento. Ao não poder realizar previsões precisas do futuro, resta a opção de se utilizar de ferramentas prospectivas como a construção de Cenários<sup>29</sup> de Defesa plausíveis, a fim de implementar reformas estruturantes na instituição, permitindo o enfrentamento de futuros possíveis, vislumbrados metodologicamente. A Prospectiva Estratégica costuma funcionar melhor como um elemento normal e integrado do ciclo de planeamento de uma organização, e deveria ser, sempre, o primeiro passo para estruturar transformações profundas nas áreas de Segurança e Defesa.

## 4 BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE PAÍSES COM RELEVÂNCIA REGIONAL

*Anteriormente, os homens estudavam o passado para lançar luz ao presente. Inverti o espelho do tempo, convencido que uma imagem coerente do futuro também pode nos fornecer uma infinidade de enfoques valiosos do presente. Vamos descobrir que é cada vez mais difícil compreender nossos problemas públicos e privados sem utilizar o futuro como ferramenta intelectual. (Toffler, 1973, p.15. tradução nossa).*

A unimultipolaridade<sup>30</sup> propugnada por Samuel Huntington (1999) é um conceito polêmico até hoje, pois se a Pax Americana<sup>31</sup> durou apenas dez anos<sup>32</sup> (1991-2001), não houve uma supremacia efetivamente verdadeira e duradoura. Contudo, não se pode comparar, o poder militar estadunidense com nenhuma outra potência isoladamente. Portanto, sempre que se realiza um estudo de caso, faz-se necessária a devida reflexão corretiva para o translado das lições aprendidas para qualquer outro contexto.

Em um mundo cada vez mais multipolar, o *Main Capability Development Campaign* (MCDC) é um colegiado permanente que funciona sob os auspícios do J7 (*Joint Force Development*) do Estado-Maior Conjunto Estadunidense, com participação do Brasil<sup>33</sup>, composto por Oficiais Superiores de diversos países aliados, que discute novos conceitos, estratégias e doutrinas sob uma abordagem multilateral:

Seja em termos de ameaças crescentes, da utilidade das tecnologias emergentes ou dos domínios e limites que nossas batalhas irão ser combatidas, o caráter do conflito encontra-se em mutação e o futuro ambiente operacional é o foco. Apenas, através da compreensão destas características é que os líderes militares de hoje podem desenvolver as formas necessárias para preparar e apoiar adequadamente os nossos líderes de amanhã. (MCDC, 2020, p. 1, tradução nossa).

28 Definido na Coordenação Geral de Avaliação Estratégica (CGAE) do Ministério da Defesa do Brasil, como um período de 13 a 20 anos, a partir da SPEM (Brasil, 2018).

29 Segundo Godet (1993), cenário é um conjunto formado pela descrição detalhada de uma situação futura, incluindo a ação dos principais atores e a probabilidade estimada de eventos incertos, articulados de modo a descrever a passagem da situação de origem para uma situação futura de forma coerente.

30 Ordem mundial constituída por uma superpotência (EUA) hegemônica e diversas potências regionais, algumas delas, altamente significativas (China e Rússia).

31 A pax britânica durou cerca de um século.

32 Período entre o fim da Guerra do Golfo (1991) e os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001, em solo estadunidense.

33 O Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA) brasileiro participa do MCDC, como observador, desde 2021.

A República Francesa, potência regional dentre os países da UE e da OTAN, possui considerável tradição nos estudos prospectivos (Laigné, 2024). Um dos marcos franceses foi a criação da Delegação para o Ordenamento do Território e a Ação Regional, a DATAR<sup>34</sup>, em 1963, cuja missão é preparar, incentivar e coordenar políticas de ordenamento territorial e desenvolvimento realizado pelo Estado, de maneira interministerial, baseando sua ação em reflexões prospectivas capazes de formular propostas para a construção de futuros possíveis. No extenso catálogo de publicações da DATAR (França, 2024), destacam-se: Prospectiva e Análise de Sistemas (1971); uma imagem da França no ano 2000: Cenário do inaceitável (1971); Elementos para um plano diretor de equipamentos aeronáuticos (1972); Política de País (1997); França, potência industrial: e uma nova política industrial pelos territórios, estudo prospectivo (2004). Portanto, a França, ciente do distanciamento de seu ápice civilizatório<sup>35</sup>, mas ainda uma potência ultramarina, utiliza, há décadas, as ferramentas prospectivas em seu planejamento estratégico de Estado, a fim de se manter com vantagem competitiva no sistema internacional (Godet, 2000).

A supracitada tradição prospectiva do Estado francês, também se aplica às suas Forças Armadas. Em 2021, o Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas da França declarou, no documento ‘Visão Estratégica’ (França, 2021), que os militares devem estar permanentemente prontos para enfrentar um grande conflito, agindo em todos os ambientes e campos de confrontação para “ganhar a guerra antes da guerra”, desde o estágio da competição sob o prisma realista<sup>36</sup>, um estado normal em um mundo baseado numa ordem de direito internacional. Percebe-se, portanto, a incorporação da Prospectiva Estratégica à normalidade do planejamento organizacional do *Ministère des Armées* francês.

Cabe à Diretoria Geral de Relações Internacionais e Estratégia<sup>37</sup> (DGRIS) garantir a coerência global da abordagem prospectiva do Ministério da Defesa. Antecipar o surgimento de “novas ameaças” e ajudar a implementar as capacidades para lidar com elas constituem a própria definição do papel de um sistema de defesa. Uma das principais funções da prospectiva é ampliar a perspectiva dos tomadores de decisão, cuja gestão diária restringe o campo de possibilidades. (França, 2022, p. 1, tradução nossa).

Além da DGRIS, a visão prospectiva permeia outros órgãos do Ministério da Defesa francês. O Centro Conjunto de Conceitos, Doutrina e Experimentações<sup>38</sup> (CICDE) foi criado em 2005, como um centro de reflexão militar cujo papel é discutir e registrar o pensamento estratégico militar francês através das suas quatro vertentes: prospectiva (operacional), doutrina, lições aprendidas e jogos de guerra. Já, ao Departamento de Estratégia de Defesa, Prospetiva e Contra proliferação, compete orientar o trabalho de Prospetiva Estratégica e coordenar todo o trabalho de prospetiva realizado no âmbito do ministério, pelo Estado-Maior Conjunto, pela Direção-Geral do Armamento e pela Secretaria-geral da Administração. Percebe-se, uma vez mais, que o tema em estudo se encontra

34 La Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR), foi criada pelo Presidente De Gaulle (França, 2024).

35 Segundo Chauvancy (2019), consideram-se três períodos de ápice civilizatório: o reinado pleno de Louis XIV (1661-1715); entre 1770 e 1780; além do período napoleônico (1799-1815).

36 O Realismo, como teoria central das Relações Internacionais, oferece uma estrutura para entender as motivações dos Estados em um sistema internacional caracterizado pela competição e pela busca por segurança e defesa.

37 Direction Générale des Relations Internationales et de la Stratégie.

38 Centre Interarmée de Concepção, de Doutrina e d'Experimentation.

absolutamente consolidado e maduro no Ministério da Defesa Francês e em seu Estado-Maior Conjunto (França, 2022).

Mesmo estando inserido geopoliticamente no Sul Global<sup>39</sup>, o Brasil é apresentado como potência do Complexo Regional de Segurança (CRS) sul-americano, por Buzan & Waever (2003), membros relevantes da Escola de Copenhague<sup>40</sup>. Tal status brasileiro, em parte, deve-se por deter o maior Produto Interno Bruto (PIB) do subcontinente, superando o PIB da Argentina em mais de três vezes, quando, em 1960, era menor<sup>41</sup>. Mas este salto significativo, de acordo com a pesquisa bibliográfica realizada, não teve, em suas primeiras três décadas, as ferramentas prospectivas como forças motrizes. Apenas em 1998, a Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) da Presidência da República, elaborou o “Projeto Brasil 2020”, que consistiu em um exercício de reflexão, com o objetivo de estabelecer visões de futuro, orientando a elaboração de alguns cenários prospectivos para guiar o processo brasileiro de desenvolvimento. Em 2007, a SAE, momentaneamente reduzida a núcleo, apresentou a “Agenda para o Futuro do Brasil”, propugnando uma concepção estratégica de longo prazo para o Brasil do Século XXI (Brasil, 2007).

A partir de 2017, o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA), passou a liderar um trabalho interministerial para a construção de cenários prospectivos, cujo primeiro produto foi documentado no livro “Brasil 2035 – cenários para o desenvolvimento” (Brasil, 2017 b), no qual foram apresentados quatro cenários metodológicos, devidamente analisados na primeira parte da obra. A segunda parte expande para sementes e condicionantes de futuro, enquanto a terceira parte trata das ‘cenas’<sup>42</sup>, onde pode-se observar, no capítulo doze, o tema “Paz, Defesa e Segurança Internacional” (Brasil, 2017 b).

Em que pese iniciativas pontuais, como o Laboratório de Simulações e Cenários (LSC) da Escola de Guerra Naval (EGN)<sup>43</sup>, fica patente a incipiente utilização da Prospectiva Estratégica nas políticas públicas brasileiras, o que também se reflete na área da Defesa. Ainda no ano de 2017, o Ministério da Defesa (MD) lançou, oficialmente, seu primeiro documento de estudo prospectivo, o “Cenário de Defesa 2020-2039” (Brasil, 2017), cuja coordenação esteve a cargo da Assessoria Especial de Planejamento do Ministro (ASPLAN). Segundo Corrêa & Cargnin (2016), o planejamento e a preparação de estratégias nacionais de defesa exigem uma abordagem de longo prazo, multidisciplinar, participativa e contextualizada aos quadros geopolíticos e institucionais do país.

Em 2019, o Ministro da Defesa aprovou as atualizações dos Regimentos Internos dos setores do MD, e dentre as diversas deliberações, definiu, em seu art. 42, que a Subchefia de Política e Estratégia (SCPE), por meio da Coordenação Geral de Avaliação Estratégica de Defesa (CGAE), deveria “atualizar os cenários prospectivos, com ênfase nas áreas de interesse estratégico para o país” (Brasil, 2019). Em 2024, ocorreu o lançamento do projeto Força 40 (Brasil, 2024 b) do Exército Brasileiro (EB), um estudo prospectivo de tendências globais que impactarão a Força terrestre brasileira.

---

39 O Sul Global, enquanto conceito, assenta na emergência de uma identidade partilhada entre ex-colônias subdesenvolvidas, algumas, em desenvolvimento, como o Brasil.

40 Escola conceitual de relações internacionais, de visão eurocêntrica, que propôs um conceito abrangente de segurança, indo além do estratégico militar, além de haver desenvolvido o conceito de securitização.

41 Em 1960, a Argentina possuía o principal PIB da região, com US\$ 24,4 bilhões, contra US\$ 19,2 bilhões do PIB do Brasil. Em 2022, o PIB argentino era de US\$ 491 bilhões e o brasileiro saltou para US\$ 1,6 trilhão em 2021. De 26,4%, em 1960, o Brasil, hoje, representa 50,4% do PIB da América do Sul (Brasil, 2022).

42 No contexto da construção de cenários, uma cena representa uma unidade narrativa dentro de um contexto maior, como um filme, peça teatral ou jogo (Brasil, 2017 a).

43 Criado em 2012, o LSC tem sido um pilar na disseminação de conhecimento e conscientização sobre questões de defesa, com especial atenção aos temas marítimos e navais (Brasil, 2025).

Ainda em 2024, a Subchefia de Política e Estratégia (SCPE) do Ministério da Defesa, por meio de sua Coordenação Geral de Avaliação Estratégica de Defesa (CGAE), criou do Ciclo de Palestras “Cenários Prospectivos de Defesa 2044” (Brasil, 2024 a), cujo propósito é estabelecer e registrar diálogos acadêmicos-institucionais de alto nível sobre temas relevantes para subsidiar a construção do próximo Cenário Militar de Defesa (2028-2044). Tal iniciativa encontra-se em sua segunda edição e ilustra bem o novo e auspicioso momento no Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA) e do Ministério da Defesa, na busca da inserção de ferramentas prospectivas na normalidade de seu planejamento estratégico, investindo na transformação que a Prospectiva Estratégica é capaz de produzir mesmo no curto ou médio prazos, mas, principalmente, no longo prazo<sup>44</sup>.

Se repetir o êxito da transformação do Exército Estadunidense é pouco provável para um país relevante do Sul Global, como o Brasil, percebe-se que é possível trilhar um caminho compatível com sua estatura diplomática e militar, em um modelo mais próximo do *Ministère des Armées*, desde que futuros possíveis estejam no horizonte, devidamente iluminados pelo farol da Prospectiva Estratégica. Se o Brasil não possui a originalidade e a tradição francesa, nem a complexa estrutura dos EUA, ao menos, pode se beneficiar da perspectiva multigeracional e acessível para realizar a sua própria transformação prospectiva.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso da transformação do *US Army*, deflagrada pelo General Creighton Abrams, permitiu observar um número significativo de indícios, como a criação do *Office of Net Assessment* (1973) e a criação do curso “Futuros: Criando Visões Estratégicas”, que tornam crível a ideia de que tal processo foi conduzido com o uso de conceitos e ferramentas da Prospectiva Estratégica.

Ao longo de quase duas décadas, considerando os contextos histórico e geopolítico, foram realizadas reformas estruturantes nas áreas de ensino, treinamento e doutrina da instituição, permeadas pela mentalidade conjunta, gerando capacidades militares inovadoras e adaptativas, e trilhando o caminho exitoso entre a retirada vexatória do Vietnã e a vitória militar incontestável, em 100 horas, na Guerra do Golfo. Além disso pode-se dizer que o processo se centrou, principalmente, em ideias e pessoas, e não apenas em equipamentos de última geração.

O artigo, também, apresentou alguns dos principais conceitos de Prospectiva Estratégica, sem se ater às metodologias específicas, mas propugnando argumentos plausíveis para que seja inserida no planejamento estratégico continuado das Forças Armadas. Nas breves considerações em busca de pontos de aderência, entre a realidade do Departamento de Defesa dos EUA, e de exemplos como a França e o Brasil, observou-se que este último ainda utiliza de maneira menos assertiva que o primeiro, as ferramentas metodológicas prospectivas em suas políticas públicas, incluída a área da Defesa. Contudo, constata-se um processo de evolução, ainda jovem, no Brasil, mas com grande potencial para gerar uma verdadeira transformação institucional, claramente observadas no Estado francês e estadunidense. Assim, o referido estudo de caso permite observar a eficiência da utilização da Prospectiva Estratégica na condução de políticas de Estado na área da Defesa.

---

44 No curto prazo (até 4 anos), observa-se solução de problemas relevantes; no médio prazo (5 a 12 anos), observa-se alterações estruturantes; e, no longo prazo (de 13 a 20 anos), geração de novas capacidades impactantes, com possíveis transformações (Brasil, 2018).

## REFERÊNCIAS

BELL, Wendell. **Foundations of Futures Studies: Values, objectivity, and the good Society.** Abingdon: Routledge, 2017.

BRASIL. Presidência da República. **Agenda para o Futuro do Brasil.** Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/lula/agenda-para-o-futuro-do-brasil-2007>. Acesso em 30/11/24.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Catálogo de Capacidades do Exército 2015-2035** (EB20-C-07-0001), aprovado pela Portaria EME/C Ex nº 309, de 23 de dezembro de 2014. Brasília, 2014. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/433> .

BRASIL. IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica **Aplicada. Brasil 2035: Cenários para o desenvolvimento.** Brasília: Assecor, 2017 (a).

BRASIL. Ministério da Defesa. **Cenário de Defesa 2020-2039**: sumário executivo. Assessoria Especial de Planejamento. Brasília: Ascom, 2017 (b).

BRASIL. Ministério da Defesa. **Sistemática de Planejamento Estratégico Militar** (SPEM, MD51-M-01). Brasília, 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Portaria Normativa nº 12 do Ministério da Defesa**, de 14 de fevereiro de 2019, aprova os Regimentos Internos e o Quadro Demonstrativo de Cargos em Comissão e das Funções de Confiança das unidades do Ministério da Defesa. Disponível em: [https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/ajuste-01/lai/servico\\_de\\_informacao/Portaria-Normativa-n-12-de-14.2.2019.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/ajuste-01/lai/servico_de_informacao/Portaria-Normativa-n-12-de-14.2.2019.pdf). Acesso em 30/11/24.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Laboratório de Simulações e Cenários (LSC) da Escola de Guerra Naval.** Rio de Janeiro, 2025. Disponível em: [https://www.marinha.mil.br/egn/sobre\\_lsc](https://www.marinha.mil.br/egn/sobre_lsc) . Acesso em 30/11/24.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Metodologia do Planejamento Estratégico.** Rio de Janeiro: Escola Superior de Guerra, 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Chefia de Educação e Cultura. **Ofício nº 31188/AED/VCHEC/CHEC-MD, de 11 de novembro de 2024** (a). Assunto: Convite para a palestra “Guerra Cognitiva: o sexto domínio” - 7º evento do ciclo de palestras “Cenários Prospectivos de Defesa 2044”. Brasília.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Grupo de trabalho discute desafios da defesa**, 2024 (b) Disponível em: <https://www.eb.mil.br/web/noticias/w/grupo-de-trabalho-discute-programa-forca-40>. Acesso em 30/11/24.

BUZAN, Barry; WAEVER, Ole (2003). **Regions and Powers: The Structure of International Security.** Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

CHAUVANCY, Raphaël. **Quand la France était la première puissance du monde.** V.A. Editions, Versailles, 2019.

CORRÊA, Claudio R.; CARGNIN, Cristiano H. **Prospective games for defence strategic decisions in Brazil.** Foresight, Vol. 18, No. 1, pp. 4-23, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/FS-07-2014-0047>. Acesso em 01/12/24.

CORNISH, Edward. **Futuring: The Exploration of the Future.** Washington, D.C: World Future Society, 2004.

DAY, George S.; SHOEMAKER, Paul J.H. **Scanning the Periphery.** Harvard Business Review, 2005. Disponível em: <https://hbr.org/2005/11/scanning-the-periphery?autocomplete=true>. Acesso em 01/12/24.

DAVIDSON, Philip B. **Vietnam at War: The History: 1945-1975.** Oxford: Oxford University Press, 1991. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/oso/9780195067927.001.0001>. Acesso em 01/12/24.

DELZO, Paul Vera. **Military Transformation: Effort and Institutional Commitment.** Military review, november-december, 2019. Disponível em: <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/ND-19/Delzo-Military-Transformation.pdf> . Acesso em 27/06/25.

EUA. Estados Unidos da América. Departamento de Defesa. ONA, **Office of Net Assessment.** DOD Directive 5111.1. ONA's mission. Washington, D.C, 2020. Disponível em: <https://www.defense.gov/About/Office-of-the-Secretary-of-Defense/Office-of-Net-Assessment/> . Acesso em 01/12/24.

FARLEY, Robert. **What if the U.S. Army's "Big Five" Weapons Programs Had Failed?** The National Interest, July 24, 2020. Disponível em: <https://nationalinterest.org/blog/reboot/what-if-us-armys-big-five-weapons-programs-had-failed-165555> . Acesso em 01/12/24.

FRANÇA. Ministério da Defesa. DGRIS, Diretoria Geral de Relações Internacionais e Estratégia. **Prospective de Défense.** Paris: DGRIS, Diretoria Geral de Relações Internacionais e Estratégia, 2022. Disponível em: <https://archives.defense.gouv.fr/dgris/recherche-et-prospective/prospective-de-defense.html> . Acesso em 01/12/24.

FRANÇA. Agência Nacional da Coesão dos Territórios. **La DATAR catalogue de publications.** Paris: DATAR, La Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action Régionale. 2024. Disponível em: [https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2024-02/ANCT\\_Catalogue\\_publis\\_Datar.pdf](https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2024-02/ANCT_Catalogue_publis_Datar.pdf) . Acesso em 01/12/24.

FRANÇA. Estado-Maior das Forças Armadas. **Visión Stratégique du Chef d'État Major des Armées,** 2021. Disponível em: [https://www.defense.gouv.fr/sites/default/files/ema/211022\\_EMACOM\\_VisionStrategiqueCEMA\\_FR\\_Vdef\\_HQ%20%282%29.pdf](https://www.defense.gouv.fr/sites/default/files/ema/211022_EMACOM_VisionStrategiqueCEMA_FR_Vdef_HQ%20%282%29.pdf) . Acesso em 01/12/24.

GUILLEBAUD, Jean-Claude. **A Força da Convicção: em que podemos crer?** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

GODET, Michel. **A Caixa de Ferramentas da Prospectiva Estratégica.** Lisboa: Centro de Estudos de Prospectiva e Estratégia, 2000 (caderno n° 5).

HO, Peter. **Foresight: A Glossary.** Centre for Strategic Futures and Civil Service College. Singapura, 2019. Disponível em: <https://www.cdf.sg>. Acesso em 01/12/24.

HUNTINGTON, Samuel. P. **The Lonely Superpower.** Foreign Affairs. New York, vol. 78, Issue 2, mar/apr., 1999. Disponível em <https://www.foreignaffairs.com/articles/united-states/1999-03-01/lonely-superpower>. Acesso em 01/12/24. Acesso em 30/10/24.

IDEN, Jon; METHLIE, Leif B.; CHRISTENSEN, Gunnar E. **The nature of strategic foresight research: A systematic literature review,** Vol. 116, mar, p. 87-97, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.002> . Acesso em 01/12/24.

JANICK, Vinicius; LEITE, Jéssica S.; MARTINS, César C. B. **Explorando Futuros Possíveis:** fundamentos e práticas sobre ferramentas prospectivas. Rio de Janeiro: Alpheratz, 2021. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15109771> . Acesso em 01/12/24.

LAIGNÉ, Océane. **La prospective stratégique et militaire en France et en Allemagne : anticiper pour mieux se préparer (Mémoire de Recherche).** Nantes Université, 2024. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/384108634\\_La\\_prospective\\_strategique\\_et\\_militaire\\_en\\_France\\_et\\_en\\_Allemagne\\_anticiper\\_pour\\_mieux\\_se\\_preparger](https://www.researchgate.net/publication/384108634_La_prospective_strategique_et_militaire_en_France_et_en_Allemagne_anticiper_pour_mieux_se_preparger). Acesso em 30/10/24.

LEMOS JÚNIOR., Francisco C.; SILVA, Peterson. F.; SANTOS, Tamiris P. **Os Desafios da Mentalidade Conjunta e das Relações Interagências no Brasil:** contribuições das operações Ágata. Revista da Escola Superior de Guerra, v. 38, n. 83, p. 86-108, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.47240/revistadaesg.v38i83.1305>. Acesso em 30/10/24.

CASTRO, Antonio. M. G. et al. (2005). **Projeto Quo Vadis:** o futuro da pesquisa agropecuária brasileira. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2005.

LORE, Andrew. C. The Politics of War: **The Abrams Doctrine, the War Powers Resolution, and Neoconservatism in the Post-Vietnam Era.** Thesis, Dissertation and Capstones, Paper 904, Huntington: Marshal University, 2015.

MCCRAKEN, Grant. **Transformations:** Identity construction in contemporary culture. Indiana University Press, 2008.

MCDC. Main Capability Development Campaign. **Future Leadership.** Suffolk: MCDC Executive Steering group and Secretariat, 2020.

MINARD, Jeff. **Y2K: Scenarios and Strategies.** The Futurist, p. 33-37, Vol. 33, 1999. Disponível em: [https://archive.org/details/sim\\_futurist\\_1999\\_33\\_index](https://archive.org/details/sim_futurist_1999_33_index).

OTAN. Organização do Tratado do Atlântico Norte. **Allied Command Transformation Strategic Foresight Work**, 2022. Disponível em: <https://www.act.nato.int/activities/allied-command-transformation-strategic-foresight-work>.

ROHRBECK, René.; KUM, Menes Ethingue. **Corporate Foresight and its Impact on Firm Performance:** a longitudinal analysis. *Tecnological Forecasting and Social Change* Jornal n° 129, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/journal/technological-forecasting-and-social-change>. Acesso em 30/10/24.

ROMJUE, John L. **American Army Doctrine for the post-cold war.** Washington, D.C.: Center of Military History, U.S. Army, 1997.

RAND Corporation. **A Brief History of RAND**, 2020. Disponível em: <https://www.rand.org/about/history.html>. Acesso em 30/10/24.

SCALES JR., Robert H. **Certain Victory:** U.S. Army in The Gulf War. Whashington, D.C.: Office of The Chief of Staff, U.S. Army, 1994.

SMITH, Perry M. et al. **Creating Strategic Vision:** Long-Range Planning for National Security. Washington, DC: NDU Press, 1987.

TOFFLER, Alvin. **El Shock del Futuro** (FERRER, J., Trad.). Plaza e Janes, Barcelona, 1973. Disponível em: <https://ciudadanoaustral.org/biblioteca/06.-Alvin-Toffler-El-shock-del-futuro.pdf>. Acesso em 30/10/24.

UE. União Europeia. **Strategic Foresight.** Bruxelas: Comissão Europeia, 2024. Disponível em: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-foresight\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-foresight_en). Acesso em 30/10/24.

UEKER, Stefan. **Foresight in Defence and Security Policy - Try again. Fail again. Fail better.** Perspectives n°23. George C. Marshall European Centre for Security Study. Garmisch-Partenkirchen, 2022. Disponível em: [https://www.marshallcenter.org/sites/default/files/files/2022-03/Uecker\\_final7MAR.pdf](https://www.marshallcenter.org/sites/default/files/files/2022-03/Uecker_final7MAR.pdf). Acesso em 30/10/24.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2021.

ZALMAN, Amy. (2019). **Maximizing the Power of Strategic Foresight.** National Defence University, Joint Force Quarterly, Issue 95, 4th Quarter, Washington, D.C., 2019. Disponível em: <https://digitalcommons.ndu.edu/jfq-full-issue/19>.

# ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA LA COOPERACIÓN DE UN SISTEMA CIBERNÉTICO RESILIENTE EN AMÉRICA LATINA DE ACUERDO A LAS NUEVAS AMENAZAS MUNDIALES

## ASPECTS TO BE TAKEN INTO ACCOUNT FOR THE CO-OPERATION OF A RESILIENT CYBER SYSTEM IN LATIN AMERICA ACCORDING TO THE NEW GLOBAL THREATS

CRISTIAN IVÁN CABRERA

### RESUMEN

La complejidad de los conflictos modernos, donde son imprescindibles los tiempos de respuesta para restablecer un sistema luego de un ciberataque que afecte a los habitantes de América Latina, hacen de la cooperación regional un factor determinante. Por tal razón, la integración de capacidades regionales de un sistema ciber-resiliente adquiere un rol importante para afrontar las amenazas mundiales en el espacio cibernetico.

Las ciberoperaciones deberían ser consideradas un arma que afecta todos los dominios por los efectos que producen en el combate moderno. Por tal razón, es imprescindible planificarlas en todos los niveles de conducción, siendo fundamental hacerlo en el “Nivel Estratégico Militar”. De esta manera, lograr la articulación de fines, modos y medios, los cuales coordinados regionalmente permitan conformar un sistema de ciberdefensa eficiente.

**Palabras-clave:** Regional; Ciberoperaciones; Ciberdefensa; Ciberataque; Ciber-resiliente

### ABSTRACT

The complexity of modern conflicts, where response times are essential to restore a system after a cyber attack that affects the inhabitants of Latin America, make regional integration a determining factor. For this reason, the integration of regional capabilities of a cyber-resilient system plays an important role in confronting global threats in cyberspace.

Cyber operations must be considered a weapon that affects all domains due to the effects they produce in modern combat. Therefore, it is essential to plan them at all levels of management, and it is essential to do so at the “Military Strategic Level”. In this way, the articulation of ends, ways and means is achieved that, coordinated regionally, allow the creation of an efficient cyber defense system.

**Keywords:** Regional; Cyber operations; Cyber defense; Cyber attack; Cyber resilience.

### O AUTOR

Tenente-Coronel de Comunicações do Exército Argentino (CMN/2000), Oficial de Estado Maior e Oficial de Estado Maior Conjunto. Licenciado em Administração, Especialista em Condução Superior de Organizações Militares Terrestres, Especialista em Estratégia Operacional e Planejamento Militar Conjunto, Mestre em Estudos Estratégicos, Professor Universitário. Atualmente o Ten Cel CABRERA é Oficial de Ligação na 7ª Subchefia do EME. e Pós Doutora em Ciência Política



## 1 INTRODUCCIÓN

La continua evolución de esta nueva dimensión de la guerra pone de manifiesto la necesidad de la formación de equipos altamente especializados, lo que no sólo ha incidido gravemente en el mando y control de las diferentes plataformas de sistemas de armas, sino que lo ha concretado en acciones enfocadas especialmente a la conquista de las mentes y su voluntad de lucha, objetivo último del conflicto.

Es especialmente importante que nuestras Fuerzas Armadas Regionales se centren en desarrollar y comprender esta nueva dimensión, ya que su entorno de trabajo permanente es el ciberespacio, donde se llevan a cabo las operaciones cibernéticas. Las tecnologías informáticas han transformado la forma de pensar y actuar en el desarrollo de las operaciones, introduciendo importantes cambios estructurales al permitir modelar objetos de todo tipo en forma de información, posibilitando así su manipulación por medios electrónicos.

Es necesario, por tanto, establecer unas bases doctrinales que permitan concientizar, disponer de un lenguaje común y establecer las medidas a adoptar ante posibles transgresiones. Este sería el primer paso para mejorar las medidas de ciberseguridad, proteger nuestras redes y aplicar medidas preventivas que faciliten una actuación resiliente ante posibles ciberataques en Latinoamérica.

Este sistema debe operar bajo la premisa de que ningún medio o red informática es invulnerable. Por lo tanto, el objetivo general de este trabajo es proponer las características organizativas que deben tener las Fuerzas Armadas Regionales para que su sistema cibernético sea considerado resiliente. Para ello se tomarán como base los conflictos de Estonia en 2007, Ucrania en 2014 y Ucrania en 2022, donde se puso de manifiesto la importancia de las ciberoperaciones en el desarrollo de cualquier operación militar.

A la luz de los conflictos mencionados, es razonable considerar que cualquier ciberataque puede comenzar en el ámbito de la ciberseguridad (ciberdelincuencia) y terminar en el ámbito de la ciberdefensa.

Los actores implicados intentarán producir el caos en el adversario no sólo atacando los sistemas en cuestión, sino también en sus mentes y en su voluntad de luchar, con el fin de equilibrar el poder de combate. Por consiguiente, tratarán de lograr la victoria antes de desplegar su poder militar, lo que les implicará en otros conflictos. Por ello, la organización del sistema de ciberdefensa es un aspecto que no debe pasarse por alto.

## 2 EL CIBERESPACIO Y SUS DIMENSIONES

El ciberespacio está compuesto de tres dimensiones. La intangible o lógica, representada por los protocolos y, la interconexión de distintos componentes físicos que responden al diseño de algoritmos utilizados y el software que realiza el procesamiento de los datos. La física o material, integrada por los diferentes hosts, infraestructuras y la geografía. Por último, la social abstracta y real a la vez. En está interactúa el humano, cuya definición correcta es virtual, ya que en la misma las personas le dan vida al ciberespacio, utilizando parte de su tiempo y atención. Esta virtualidad conforma un ámbito propicio del proceso cognitivo del ser humano. (Moresi, Motta, Trama, Walker, & Amaya, 2023)

La integración de estas dimensiones en el ciberespacio que facilita humanos, infraestructuras, software, transporte, información y energía eléctrica interactúen. En este ámbito se desarrolla la guerra cibernetica, la cual, para su desenvolvimiento requiere ciertas capacidades. La capacidad de entender el funcionamiento de las redes de comunicación e información, así como la integración de estas en sus niveles global, metropolitano y local. Además de esto, identificar sus vulnerabilidades para desarrollar herramientas que permitan reducir, anular, mitigar, neutralizar o al menos advertir la posibilidad que sean explotadas por alguna persona. Esto se materializa con la ciberseguridad. (De Vergara y Trama, 2017)

Por otro lado, desarrollar y operar sistemas que permitan el control y la vigilancia<sup>1</sup> de sistemas compuestos por tecnologías de la operación (TO/OT) y tecnologías de la información (TI/IT)<sup>2</sup>. Las TO/OT en su perspectiva estratégica se encuentran relacionadas con las infraestructuras críticas. Estas permiten la ejecución de operaciones defensivas en sus dos variantes (activas y pasivas), de explotación (activa contra el oponente y pasiva en el ámbito propio) y Ofensivas. Estas en occidente se las considera dentro de un conflicto declarado. Sin embargo, las TI/IT facilitan las tareas y acciones para generar o evitar la comunicación estratégica del enemigo. (Moresi, Motta, Trama, Walker, & Amaya, 2023)

El ultimo requerimiento es el ambiente operacional, para esto la Junta Interamericana de Defensa lo define como el entorno de interés donde se llevan a cabo actividades, funciones y operaciones para dar cumplimiento a la misión y ejercer el control del oponente con la finalidad de lograr los efectos deseados. Este entorno debe reunir seis criterios para ser considerado un ámbito de operaciones:

- Primero, va a requerir capacidades únicas para operar en ese ámbito.
- Segundo, no estar totalmente abarcado por ningún otro ámbito (tierra, mar, aire, espacio).
- Tercero, está caracterizado por una presencia compartida de capacidades aliadas y adversarias.
- Cuarto, ser capaz de ejercer control sobre un oponente a través de la influencia y el dominio.
- Quinto, debe brindar oportunidades de sinergia con otros ámbitos.
- Sexto, proporcionar oportunidades asimétricas entre todos los ámbitos.(Ganuza, 2020)

El nivel estratégico militar se ve influenciado permanentemente por las TI/IT en todo lo relacionado con operaciones del ámbito cognitivo o información. Sin embargo, el ambiente operacional desarrolla dependencia de las TO/OT, puntualmente en lo que respecta a logística, inteligencia, reconocimiento vigilancia, comando y control y operaciones de conectividad en los distintos sistemas de armas. Esto conlleva que la ciberdefensa intente asegurar las TI/IT para alistar sus sistemas con un alto nivel de seguridad.

---

1 El control es la capacidad del sistema para normalizar la situación detectada. Se puede lograr a partir de una situación de supremacía, superioridad, paridad, por degradación y/o incapacitación. La capacidad de Vigilancia y Control en los sistemas ciberneticos es función de la resiliencia de los mismos a las agresiones a los que son sometidos.

2 La Tecnología de la Información se caracteriza por la aplicación de equipos de telecomunicación como ordenadores para tratar datos. IT Suele utilizarse en el ámbito de los negocios y las empresas. En cambio, la Tecnología de las Operaciones está dedicada a detectar o cambiar los procesos físicos a través de la monitorización y el control de dispositivos también físicos, como tuberías o válvulas.

### 3 LAS OPERACIONES EN EL CIBERESPACIO Y SUS EFECTOS

Se define a las ciberoperaciones como operaciones ejecutadas en el ciberespacio para obtener información, negar, degradar o destruir la información existente en diferentes dispositivos que operan dentro de una red de computadoras o redes informáticas. (Smart, 2021)

Las ciberoperaciones ofensivas y defensivas operan dentro del ciberespacio, espacio operacional creado tecnológicamente por el hombre donde las organizaciones y personas utilizan las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) necesarias para interactuar (Llongueras Vicente, 2013).

Las ciberoperaciones pueden ser activas o pasivas generalmente. En la parte activa están aquellas que ejecutan algún tipo de modificación, borrado o agregado de información. Los programas maliciosos se usan para ejecutar un ataque con un objetivo específico. Estos son programas informáticos diseñados generalmente para afectar infraestructuras, redes informáticas, una computadora en particular (personal o industrial) o alterar una base de datos. Estos tipos de programas maliciosos son los virus, gusanos, troyanos, rootkits, ransomware, adware, spyware y otros tipos de malware. (Maurer, 2018)

Por otro lado, las ciberoperaciones pasivas procuran la recopilación de información y la vigilancia sin alterar o interferir directamente con los sistemas. Estas operaciones suelen ser discretas y buscan evitar la detección, centrándose en observar, analizar y recopilar datos para obtener inteligencia. Los ejemplos incluyen la monitorización del tráfico de red, la interceptación de comunicaciones y el análisis de patrones de comportamiento en sistemas informáticos. (Maurer, 2018)

### 4 EFECTOS DE LAS CIBEROOPERACIONES OFENSIVAS

La superpotencia cibernética de los Estados Unidos, a las misiones militares en el ciberespacio la describen por intenciones. Estas ciberoperaciones se ejecutan desarrollando capacidades que permitan generar los efectos en el ciberespacio. (De Vergara y Trama, 2017)

Por esto, un ciberataque está compuesto por las diferentes acciones que crean efectos directos de negación en el ciberespacio, tales como, degradación, interrupción o destrucción y la manipulación que conduce a la negación que se manifiesta en los espacios físicos. Las diferentes acciones desarrollan los siguientes efectos (America, 2018):

- El efecto de negar se traduce en degradar, interrumpir o destruir el acceso a, operación de, o disponibilidad de un objetivo por un nivel específico durante un tiempo específico. La negación le impide al adversario el uso de recursos. La descripción de estos efectos es la siguiente: (De Vergara y Trama, 2017)

- De acuerdo al párrafo precedente, el primer efecto para negar es degradar, este se utiliza para negar el acceso a una operación de un objetivo en un nivel representado como un porcentaje de capacidad. El nivel de degradación debe ser especificado. Si se requiere un tiempo específico debe ser manifestado oportunamente.

- El segundo efecto de negar es interrumpir, este significa negar completamente durante un tiempo el acceso o la operación de un objetivo durante un período de tiempo. Normalmente, debe especificarse el tiempo de inicio y de finalización. La interrupción puede ser considerada un caso especial de degradación donde el nivel de degradación seleccionado es ciento por ciento.

- El tercer efecto de negar es destruir, el cual sirve para negar de forma permanente, completa e irreparable. En este efecto las funciones de tiempo y cantidad son maximizadas en el acceso a, o la operación de un objetivo. El efecto de manipular se utiliza para controlar o cambiar la información del adversario, sistemas de información y/o redes, de tal manera que respalden los objetivos del Comandante.

La degradación o destrucción de la capacidad de las redes y los sistemas informáticos enemigos puede realizarse por un tiempo limitado. La publicación JP 3-12121 Cyberspace Operations establece que “La ejecución exitosa de operaciones ciberneticas requiere el empleo integrado y sincronizado de las operaciones ofensivas, defensivas y DODIN” (operaciones de información en las redes) (America, 2018) (De Vergara y Trama, 2017)

## 5 OBJETIVOS DE LOS CIBERATAQUES (ESTONIA-UCRANIA)

Las ciberoperaciones tienen varios objetivos, entre ellos, políticos, económicos, ideológicos y bélicos. Con respecto a los políticos podemos destacar caso de Cambridge Analytics en 2016. Este hecho confirma el uso de cibercapacidades para influir en el resultado de una elección presidencial. A comienzo de ese año, la candidata a presidente Hillary Clinton sufrió una intromisión en su cuenta de correo personal en la cual disponía información confidencial.

Una ciberoperación con fines bélicos es aquella que se involucra al ámbito militar. Este tipo de ciberoperaciones pueden ejecutarse por el cibercomando de un Estado o estar tercerizadas a un actor no gubernamental, como puede ser una empresa de ciberseguridad o distintos actores.

Un ejemplo claro de esta ciberoperación es el caso Stuxnet 2010, gusano informático malicioso desarrollado por Israel y Estados Unidos aparentemente. El objetivo de este gusano fue atacar sistemas de control y adquisición de datos (SCADA) y de esta manera neutralizar el programa nuclear de Irán. Este tipo de ciberoperaciones son las que representan algunas acciones de guerra en la actualidad y van a configurar el campo de combate futuro. (Smart, 2021).

Por otro lado, una ciberoperación con objetivos económicos generalmente tiene otros objetivos implícitos, como puede ser una motivación política. En el caso de que un estado intente causar un caos económico otro actor, o generar una distracción para realizar un ataque mayor, utilizarán probablemente ciberoperaciones con motivaciones mixtas. (Smart, 2021)

En las ciberoperaciones mixtas, los ciberatacantes o hackers en todo momento intentan tomar el control de los dispositivos IoT estos son objetivospreciados ya que conforman lo que se llama botnets. Los botnets<sup>3</sup> son grupos de dispositivos controlados por atacantes que se utilizan en ataques de tipo distribuido de denegación de servicio (DDOS). Un ataque DDOS es aquel en el que se satura un servidor con un incremento masivo de peticiones. De esta forma, un servidor que no puede responder al exceso de peticiones que se le ejecutan, deja de responder a todas las peticiones y es así como se denegar el servicio del mismo. (Smart, 2021)

---

<sup>3</sup> Según Sebastián Smart los bootnets son dispositivos, con acceso a internet que suelen tener plataformas online en las que se puede administrar el dispositivo. Los dispositivos IoT incluyen cámaras de seguridad, heladeras inteligentes, lavarropas inteligentes, sensores y todo tipo de dispositivo de uso cotidiano que tenga acceso a internet. Estas plataformas requieren un usuario y contraseña para poder acceder a ellas. Los usuarios ordinarios no suelen modificar las credenciales que vienen de fábrica, lo que facilita a los atacantes a poder acceder a ellos utilizando estas credenciales.

En 2007, un ciberataque de similares características se realizó contra sitios web de organizaciones estonias. Entre ellas, periódicos, emisoras, el sistema bancario y el parlamento por un supuesto desacuerdo con Rusia de la ubicación de la estatua de bronce de TALLIN, como las tumbas de guerra en este lugar de la era soviética. Los ciberataques duraron varias semanas en abril de 2007 provocando un caos en sus infraestructuras críticas. Sin embargo, el sistema de defensa cibernético de Estonia repelió el ataque. (McGuinness, 2017)

En 2020, al comienzo de las hostilidades entre Rusia y Ucrania, este último fue víctima de varios ciberataques de origen ruso. Durante el mes de febrero, Rusia lanzó una serie de ciberataques contra bancos e instituciones gubernamentales que llevaron al colapso a estos sistemas. Estos fueron advertidos como ataques DDoS, que por medio de bootnets, saturaron sus operaciones lo hasta bloquear el acceso a los usuarios legítimos. Este ciberataque, es una estrategia muy utilizada por el Kremlin, por medio de contrataciones a grupos de cibercriminales como Killenet<sup>4</sup>. (Ganuza, 2020)

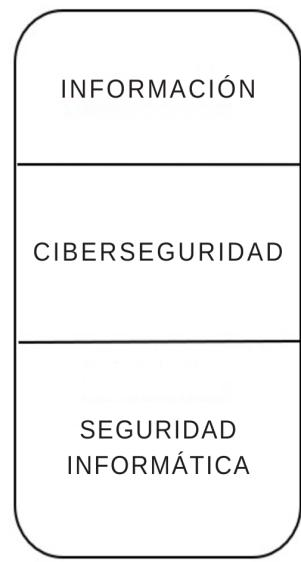
**Tabla 1:** Medidas de protección para contrarrestar las fases de un ciberataque

FASE	PROTECCIÓN	OBSERVACIONES
<b>RECONOCIMIENTO</b>	Ingeniería social.	El atacante busca vulnerabilidades en redes y en IICC.
<b>DESARROLLO DEL ARMAMENTO</b>	Parches de seguridad.	El atacante busca explotar las vulnerabilidades encontradas.
<b>ENTREGA DEL MALWARE EN EL SISTEMA</b>	Sandbox Ingeniería social. Separar placas de red de internet e intranet, Anular USB. Evitar drives MP3; MP4.	El atacante busca alojar el malware en los sistemas.
<b>EXPLOTACIÓN DEL MALWARE INSERTADO</b>	Sandbox - Limitar uso de Plugs – in. (Java o Flash)	Obtener información. Afectar los sistemas.
<b>INSTALACIÓN</b>	Inspecciones SSL. Filtros URL.	El atacante tomar el control de los datos.
<b>MANDO Y CONTROL</b>	Monitorear capa 3 y 4 del modelo OSI	Reconocer el sistema atacado.
<b>EFEKTOS DESEADOS CREADOS</b>	Servidores con información sensible desconectados de internet.	El atacante busca permanecer lo más posible sin ser detectado.

Fuente: elaboración propia

<sup>4</sup> Según Reliaquest Threat Research Team Killnet es un grupo de hackers pro-rusos conocido por sus ataques de denegación de servicio (DoS) y de denegación de servicio distribuido (DDoS) hacia instituciones gubernamentales y empresas privadas en varios países durante la invasión rusa de Ucrania en 2022. El grupo se cree que fue formado alrededor de marzo de 2022. Killnet ha sido responsable de ataques en Rumania, Moldavia, República Checa, Italia, Lituania, Noruega, Letonia y Estados Unidos.

**Tabla 2:** Relaciones entre las ciberoperaciones y el ciberespacio

CIBEROPERACIONES	EFFECTOS	CIBERESPACIO
Ofensivas	Negar, degradar, interrumpir, destruir, manipular.	
Defensivas (Activas/Pasivas)	Proteger, detectar, caracterizar, contrarrestar y mitigar.	
Exploración	Detectar y neutralizar.	
Información	Manipular, neutralizar, desgastar.	 <pre> graph TD     A[INFORMACIÓN] --- B[CIBERSEGURIDAD]     B --- C[SEGURIDAD INFORMÁTICA]   </pre> <p>El diagrama muestra un cuadro vertical dividido en tres secciones principales separadas por líneas horizontales. La sección superior es un cuadro redondeado que contiene la palabra 'INFORMACIÓN'. La sección media es un cuadro rectangular que contiene la frase 'CIBERSEGURIDAD'. La sección inferior es un cuadro rectangular que contiene la frase 'SEGURIDAD INFORMÁTICA'.</p>

Fuente: elaboración propia

Los efectos en estas ciberoperaciones incluyen proteger, detectar, caracterizar, contrarrestar y mitigar. Tales acciones defensivas son creadas generalmente por el Comandante Conjunto o por la Fuerza Armada específica que posee u opera la red. (America, 2018) (De Vergara y Trama, 2017).

## 6 CIBEROPERACIONES DE EXPLORACIÓN Y SUS EFECTOS

Son aquellas actividades que se ejecutan en las redes para obtener datos, siendo el fin último de estas detectar vulnerabilidades, debilidades y amenazas (America, 2018)

De esta forma, las ciberoperaciones de exploración, son aquellas que permiten partir de Posiciones Relativas Favorables (PRF), iniciar desde una ventaja frente al adversario que no realiza ninguna acción por sí misma. Las vulnerabilidades en las redes son creadas intencionalmente o por errores de programación, estas generan “Puertas Traseras”, ellas le van a permitir a un atacante acceder al sistema sin autorización. (Smart, 2021)

Las potencias desarrolladas en el ciberespacio, como Estados Unidos y Rusia dividen la exploración, en dos fases. En la primera se concentran en la recopilación de información, que atacan principalmente el software, hardware, el personal que opera las diferentes redes o sistemas y las políticas de seguridad informática operacional, como la conformación de sus redes desde el punto de vista de ciberseguridad. La segunda fase o ciberoperación se encarga de generar las condiciones para vulnerar un sistema más sofisticado, del cual, ya se posee la información básica, pero se precisa de datos específicos, avanzados y actualizados para sostener un efecto por un tiempo determinado (De Vergara y Trama, 2017), (America, 2018).

En el nivel estratégico, lo más correcto en las ciberoperaciones de exploración es hablar de acciones dirigidas contra los sistemas de tecnologías que protegen las infraestructuras críticas o el centro de gravedad del oponente. Estas ciberoperaciones serán ejecutadas para obtener información relevante que permitan producir un nuevo conocimiento de la situación y de esta manera detectar las vulnerabilidades en el oponente. Además, dirigir sobre estas vulnerabilidades ciberataques que permitan, interrumpir, negar, degradar, corromper o destruir, la información almacenada en redes de computadoras, dispositivos o comunicaciones del oponente (De Vergara y Trama, 2017).

A pesar de esto, esta información también sirve para proteger nuestro centro de gravedad cibernético contra cualquier ciberataque y permitir organizar un dispositivo, que sea lo suficientemente resiliente para poder contrarrestar estos ciberataques en contra de los dispositivos de origen. Este último permite aumentar la eficiencia de las redes, los diferentes dispositivos que interactúan en ellas y sistemas de armas mejorando de manera proactiva su ciberseguridad ante una posible situación de conflicto (Corletti Estrada, 2017), (De Vergara y Trama, 2017)

Otra herramienta que garantiza el correcto desempeño de una red dentro del hacking ético<sup>5</sup> es un penetration test, la cual ataca software, sistemas de computadoras y puertos para ejecutar un informe por períodos cortos. (Cabrera, 2019) En períodos largos se utilizan los Red Teams en ciberoperaciones ofensivas, Blue Teams en ciberoperaciones defensivas o, Purple Teams en metodología integradora del equipo Rojo y Azul. Este último sería al más apropiado para chequear los efectos y detectar vulnerabilidades en el nivel operacional (Miessler, 2019)

Finalmente, teniendo en cuenta lo que el nivel estratégico nacional desarrolla sus normas con respecto a la vigilancia y control del ciberespacio. El Nivel Estratégico debe poseer las capacidades necesarias que le permita en las ciberoperaciones en desarrollo o ante la conformación de un conflicto neutralizar cualquier tipo de amenaza. (Nacional, 2018)

Para lograr lo anterior, debe conducir las capacidades de vigilancia y control del ciberespacio a fin de anticipar y prevenir ciberataques y ciberexplotación en las redes informáticas que afecten cualquier Sistema de Defensa dentro del TO (Nacional, 2018).

También el Nivel Estratégico Nacional y Militar conducen ciberoperaciones para proteger la infraestructura crítica del país o la información que posibilite el acceso a ellas. Esta misión la desarrollara bajo la supervisión y el control de un Comandante Conjunto de Ciberdefensa, o equivalente y las diferentes agencias del estado. Los efectos que excedan al Comandante del Teatro de Operaciones se requerirán a la estrategia nacional (Nacional, 2018).

## 7 CIBEROOPERACIONES DE INFORMACIÓN Y EFECTOS

Las ciberoperaciones de información buscan alterar el proceso de toma de decisiones en el oponente utilizando el ciberespacio. Un error frecuente es tratar de diferenciar aquellas ciberoperaciones que se desarrollan en el ciberespacio, tipificándolas como operaciones de información (De Vergara y Trama, 2017).

A pesar de que el control del ciberespacio otorga poder, también genera vulnerabilidades como puede ser la transmisión en tiempo real de imágenes o hechos por parte de los habitantes que

<sup>5</sup> Hacking ético. Según el manual de Ethical Hacking en su glosario dice que, es el acto de una persona al usar sus conocimientos de informática y seguridad para realizar pruebas en redes y encontrar vulnerabilidades, con el objeto de reportarlas y que se tomen medidas sin producir daño.

condicionan el proceso de toma de decisiones de las Fuerzas Armadas. Esto facilita la divulgación de información secreta otorgándole ventajas al oponente. La saturación de mensajes a través de las redes sociales dificulta el control y hace más compleja la información y desinformación (De Vergara y Trama, 2017) (Cabrera, 2019).

Por esto, las ciberoperaciones de información persiguen efectos que solo ellas pueden ejecutar y, en todo momento buscan otorgar libertad de acción para la ejecución de la maniobra. Por tal razón, es pertinente vincularlas con las ciberoperaciones ofensivas y defensivas que busquen proteger el proceso de toma de decisiones propio e intenten alterar el del adversario (De Vergara y Trama, 2017).

El desarrollo de estas capacidades logrará introducir al oponente en el ciclo OODA (observación, orientación, decisión y acción) propio, lo cual contribuirá a la desarticulación del adversario (Rio, 2013).

La ejecución de estas ciberoperaciones cobra gran importancia a lo largo de todo el conflicto. Sin embargo, el momento más sensible para desarrollarlas es durante la fase preparación donde se buscará inducir al enemigo erróneamente, buscando alterar su percepción sobre el conflicto y los actores participantes. El principal efecto a perseguir en esta etapa, será manipular la racionalidad interdependiente de quien debe tomar la decisión final para evitar el conflicto convencional y, como decía Sun Tzu, vencer al oponente sin entrar en combate abierto. (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager y Leal, 2016)

Por lo descripto anteriormente, las ciberoperaciones de información buscan explotar el uso de las capacidades del ciberespacio. Por esto, las ciberoperaciones ejecutadas en las redes informáticas tienen por finalidad modificar los datos o algoritmos de una red o sistema para que se produzcan resultados contrarios a los que se esperaban, estas conforman parte de las ciberoperaciones a ejecutar para generar las condiciones dentro del TO (De Vergara y Trama, 2017).

Sin embargo, el elemento determinante en este sistema hombre máquina, sigue siendo el factor humano, el cual se reconoce en ciberdefensa como ingeniería social.

## 8 ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES CIBERNÉTICAS

Los medios de comunicación social y las diferentes redes informativas discuten y hablan a diario temas como ciberespionaje, ciberterrorismo, cibercrimen, hacktivismo o ciberguerra. Además de esto, la importancia de los ataques producidos, la incertidumbre que genera las consecuencias que pueden generar, el anonimato de sus autores y la falta de definiciones legales claras, han puesto a los diferentes gobiernos y a la comunidad internacional a trabajar tanto en sus jurisdicciones como en el ámbito regional y global. (Cornaglia, 2017)

La ciberdefensa no es algo simple, ya que su característica principal es el cambio constante. Este es el principal desafío que enfrentan todas las naciones del planeta, debido a que aún no existen tratados internacionales que establezcan normas claras en este dominio. También, en el ciberespacio las tecnologías digitales y las regulaciones son construidas con el paso del tiempo y es factible ver el diseño de tecnologías que produzcan los efectos de las regulaciones. (De Vergara y Trama, 2017).

## 9 CAPACIDADES TÉCNICAS Y OTROS ASPECTOS ESTRATÉGICOS A CONSIDERAR

### 9.1 ORGANIZACIÓN DE UN SISTEMA RESILIENTE EN LAS FUERZAS ARMADAS

Las fuerzas militares están dotadas de organizaciones de ciberdefensa para resguardar sus sistemas, redes y operaciones de las crecientes amenazas en el ciberespacio. Las principales causas de esto son:

- Las respuestas a ataques cibernéticos: esta organización debe estar preparada para responder rápidamente a posibles ciberataques que puedan deshabilitar sistemas críticos o impactar la seguridad nacional.

- La protección de infraestructura crítica: las fuerzas armadas poseen sistemas tecnológicos avanzados para comunicaciones, logística, inteligencia y operaciones. La protección de estas infraestructuras es vital para garantizar la continuidad de sus misiones.

- El resguardo de información sensible: los datos militares son un objetivo constante para actores maliciosos como hackers, terroristas o estados enemigos. La ciberdefensa ayuda a evitar fugas de información y espionaje.

- La ejecución de ciberoperaciones: además de la defensa, algunas organizaciones militares tienen capacidades ofensivas para neutralizar amenazas o atacar infraestructuras enemigas en casos específicos.

- La ejecución de operaciones multidominio: en el contexto actual, el ciberespacio es considerado un dominio clave, al igual que el aire, mar y tierra. Tener capacidades de ciberdefensa refuerza la preparación para conflictos modernos.

- El fortalecimiento de la soberanía nacional: una postura sólida en ciberdefensa demuestra la capacidad de un país para protegerse y disuadir posibles agresores.

Además, una organización de ciberdefensa resiliente es esencial para las organizaciones militares porque garantiza la continuidad operativa. En caso de un ciberataque, una ciberdefensa resiliente asegurará que los sistemas críticos puedan recuperarse rápidamente y continuar funcionando sin interrupciones graves. También, se adapta a amenazas avanzadas, las amenazas cibernéticas evolucionan constantemente. Una organización resiliente puede identificar, mitigar y adaptarse a ataques nuevos y sofisticados. De esta manera este elemento contribuye a la mitigación de daños a la seguridad nacional. Un ataque cibernético podría comprometer no solo a los sistemas militares, sino también infraestructuras nacionales determinantes. La resiliencia asegura una defensa proactiva y reactiva buscando su evolución en todo momento. Finalmente, la protección de los datos y comunicaciones estratégicos en contextos militares contienen información altamente confidencial. Una ciberdefensa resiliente minimiza riesgos de robo, manipulación o destrucción de esta información.

### 9.2 LA REDUNDANCIA DE ENLACE

La disponibilidad y estabilidad son dos aspectos importantes para el funcionamiento de los sistemas de tecnologías de la información (IT). Esta es una configuración de red, que busca establecer múltiples enlaces físicos o rutas para lograr la estabilidad y disponibilidad de la conexión en caso de que la ruta principal falle. Este aspecto es fundamental para que el tráfico de datos no se interrumpa,

aunque alguna de las rutas o alternativas presente problemas. En la práctica sería, si una conexión falla cambia de manera automática a otra alternativa, acortando el tiempo de inactividad, lo cual favorece la confiabilidad de la red. (Cad&Lan, 2023)

Este tipo de configuración es imprescindible en entornos donde la interrupción del servicio es crítica como en los centros de datos donde se contiene información de gran valor, en este se busca la protección contra cortes de energía, fallas en el hardware o problemas de conectividad de red. También, en el ámbito empresarial, donde se busca conexiones redundantes para favorecer la continuidad de las operaciones. Además de estos, los proveedores de internet la utilizan para proveer un flujo continuo a los clientes de estas redes empresariales o centros de datos entre otras. (Cad&Lan, 2023)

La importancia de la redundancia en los sistemas IT, radica en la mejora de la seguridad, la continuidad del servicio, resiliencia ante fallos, la reducción de tiempos de inactividad y el rendimiento.

### 9.3 EL RESTABLECIMIENTO DE LOS SERVICIOS

Este aspecto se refiere a la capacidad de una organización de solucionar problemas y reanudar los servicios después de una interrupción. Esto puede incluir telecomunicaciones, servicios públicos y otros servicios esenciales. Este aspecto no se puede soslayar en un elemento que se relacione con la ciberdefensa, donde debe establecer planes de contingencia y garantizar la continuidad de los sistemas ante situaciones críticas.

### 9.4 LOS PUNTOS DE RESTABLECIMIENTO

Los puntos de restablecimiento en el ciberespacio, se refieren a las medidas y estrategias para recuperar y restaurar sistemas y datos después de una interrupción de servicio o incidente de seguridad. La implementación de estas medidas puede facilitar que la organización se recupere y enfrente cualquier interrupción. (Dacmos Team, 2024) Algunos aspectos claves son:

- Planes de recuperación ante contingencias: estos planes se utilizan para la restauración y operaciones luego de un incidente de magnitud y detallan los pasos a tener en cuenta.
- Copias de seguridad regulares: el mantenimiento de copias de seguridad de los datos críticos es importante para restaurar la información perdida o negligencia.
- Actualizaciones y parches de seguridad: el mantenimiento de los sistemas y software al día con sus parches de seguridad limita las vulnerabilidades y ataques.
- Sistemas de respuesta a incidentes: el establecimiento de protocolos claros contribuye a la recuperación y minimizar el impacto.

### 9.5 LA RESINCRONIZACIÓN EN EL CIBERESPACIO

Esta se refiere a la capacidad de restaurar y alinear sistemas y datos después de desincronizaciones. Este aspecto es fundamental para mantener la disponibilidad e integridad de la información. En lo que se refiere a ciberseguridad, la resincronización puede implicar la restauración de servicios en la nube, la recuperación de datos luego de un ataque cibernetico o la restauración de los datos para confirmar su coherencia.

## 9.6 LAS POLÍTICAS DE BACK UP (RESPALDO)

Las políticas de back up son necesarias para la protección de los datos de la organización y su recuperación en caso de pérdida. Entre los puntos a incluir en estas políticas se encuentran, la frecuencia de backups, en esta se determina la frecuencia para realizar las copias de seguridad según el volumen y la importancia de los datos. Los métodos de backups, que permiten la implementación de distintos métodos para hacer copias diferenciales, completas e incrementadas con el objeto de optimizar tiempo y espacio.

También, se debe definir los datos a respaldar, donde se determinan los datos críticos a respaldar, otro aspecto a tener en cuenta es establecer un plan de recuperación de desastres, asegurando que los datos puedan ser restaurados en forma rápida. Por último, realizar las pruebas periódicas que permitan controlar la ejecución de los backups y la recuperación de los datos entre otras. Todas estas políticas contribuyen a favorecer la disponibilidad, integridad y confiabilidad de los datos respaldados. (Grupo ATICO 34, 2024)

## 9.7 CAPACIDADES TÉCNICAS DE RESILIENCIA

En el ámbito del ciberespacio un elemento es Ciber-resiliente (CR) cuando este desarrolló la capacidad de anticiparse, soportar y recuperarse, parcial o totalmente ante un ciberataque, a fin de proveer continuamente bienes y servicios hasta alcanzar un nuevo equilibrio, bajo condiciones diferentes al estado inicial. Esto es una definición que se asemeja a la realidad ya que en términos de la CR se seguirán suministrando bienes y servicios, pero bajo un nuevo escenario (o equilibrio). De esta forma, la definición también hace énfasis en su carácter “evolutivo y adaptativo” y no solamente preventivo, como en oportunidades lo manifiestan algunas organizaciones, sobre todo compañías comerciales que desean transmitir el mensaje de “resistir un ciberataque”. Si bien la resiliencia pudiera tener una connotación preventiva, esta no es su naturaleza. (García Hernández, 2022)

En concreto los tipos de ciberresiliencia buscan mitigar el impacto de un incidente, conforme a la naturaleza del propio concepto, solamente se logra una aplicación efectiva e integral en la adaptación. Esta persigue las continuas mejoras en estrategias y tecnologías basadas en lecciones aprendidas. Algunas organizaciones solo se focalizan en estándares preventivos o reactivos, sin alcanzar un nivel adaptativo ante cualquier circunstancia adversa. (García Hernández, 2022)

En lo que respecta a la prevención se basa en la implementación de medidas para mitigar incidentes. La detención se refiere a la utilización de herramientas y técnicas para encontrar vulnerabilidades o amenazas. La respuesta se enfoca en poseer planes y procedimientos para responder a incidentes y amenazas. La etapa de recuperación busca restaurar sistemas y datos afectados para minimizar el impacto. Finalmente, estas etapas son importantes pero la más trascendente es la adaptación en este dominio, que busca la mejora continua. (García Hernández, 2022)

## 9.8 LA INTEGRACIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL AL CIBERESPACIO

Un aspecto que no se puede soslayar en el ciberespacio y en la actualidad es, que la IA está transformando este dominio como el resto del contexto actual. La Inteligencia Artificial (IA) es una ciencia dentro de la rama de la computación que actualmente se la considera como uno de los avances tecnológicos más disruptivos en la actualidad. Se la estima como la nueva revolución industrial del siglo XXI.

En el ámbito militar, la IA juega un papel crucial al proporcionar capacidades avanzadas de análisis de datos, toma de decisiones automatizada y sistemas autónomos, entre otros, permitiendo una mayor eficiencia en las operaciones y una respuesta más rápida y precisa en situaciones críticas. Sin embargo, su implementación también plantea desafíos éticos y legales que requieren una cuidadosa consideración.

En lo que respecta a ciberseguridad y ciberdelincuencia podemos ver que la misma mejora la detención y respuesta a amenazas, la IA permite detectar amenazas ciberneticas en forma rápida y precisa, estableciendo una respuesta eficiente ante un incidente. Esta utiliza algoritmos de avanzada y aprendizaje automático para analizar, grandes volúmenes de datos en tiempo real comportamientos inusuales que pueden indicar un posible cibertataque, esto permite adoptar medidas ante potenciales riesgos. (a3Sec, 2023)

Otro aspecto es el aumento de la eficiencia en los ciberataques, en la actualidad los ciberdelincuentes utilizan IA con el objeto de que los ataques sean más eficientes y difíciles de detectar. La integración del aprendizaje automático y la IA aumentaron la complejidad y eficacia de los ataques, los ciberdelincuentes utilizan herramientas basadas en IA para ejecutar sus actos criminales, entre ellos se destacan el phishing selectivo, el robo de identidad y la creación de Deepfakes, haciendo pistas de audio o clips de video falsos convincentes con muy pocos datos . (Ferré, 2023). También la ingeniería social o los ataques de denegación de servicio (DDoS) utilizan IA. Otro aspecto importante es la privacidad, en la actualidad cada vez más usuarios comparten información sensible con la IA.

La aplicación de la IA plantea debates normativos y técnicos, en cuanto a contramedidas y amenazas basadas en la IA. Estos controles se basan en la limitación del uso de la misma en el ámbito de ciberseguridad.

Estas contramedidas y controles orientados a limitar el uso malicioso de la IA en el ámbito de la ciberseguridad son parte del debate general sobre el cómo y cuándo abordar la regulación sobre el uso de la IA que asegure principios éticos y jurídicos a ciudadanos, empresas y estados.

## 9.9 VISIÓN ESTRATÉGICA DEL CONFLICTO DONDE ACTÚA EL ELEMENTO DE CIBERDEFENSA

La naturaleza objetiva de la guerra no ha cambiado, desde el pasado a la actualidad, podemos ya sea citar a Alejandro Magno, Julio Cesar, Clausewitz, Liddell Hart, Mao, Ho Chi Min, Eikmeier, no importa a quién, siempre el problema es dominar la voluntad del oponente economizando recursos. El ambiente ciberespacial provee notables ventajas y un cambio de paradigma de cómo hacer la guerra. (Moresi, 2023)

Por un lado, el campo de batalla se ha movido del mundo real a través del ámbito virtual a la mente de las personas, no importa cuál es la realidad, sino lo que la gente cree que la realidad es, más allá de los hechos que se muestren. Por esto la única realidad que importa es lo que la sociedad cree que es, desde ahí parte la decisión política acertada más allá de la realidad fáctica. El tiempo de permanencia en el ciberespacio por parte de la población se incrementa vertiginosamente, por esto el ciberespacio permite accionar a velocidades superlativas. (Moresi, Motta , Trama, Walker, & Amaya, 2023)

El campo de batalla en el siglo XXI es la mente de la sociedad, el rol de la infantería conquistando el objetivo será ocupado por una nueva clase de guerreros: los guerreros del ciberespacio, que serán los reyes de las mentes. Estos son equipos multidisciplinarios rodeados de especialistas,

como sociólogos, psiquiatras, neurocientíficos, ingenieros y psicólogos entre otras disciplinas. Este es el problema de la estrategia militar actual, en este ambiente operacional (ciberespacio). Por consecuente, la esencia de la guerra no mutó, sus modos han permanecido a lo largo del tiempo (guerra de información, velo y engaño, etc). Las nuevas tecnologías de la información y comunicación han llevado al conflicto a un nivel difícil de ponderar. (Moresi, 2023)

#### 9.10 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN

Un aspecto que no se puede soslayar es la comunicación ya que esta organización se va a desplegar en la red de redes, la internet o la nube. En esta, la era de la información conserva los ambientes de la revolución industrial (máquinas y humano). Sin embargo, despliega entre ellos otro donde los individuos ahora perciben, interactúan y controlan su mundo físico a través del ambiente de la información. En ella, planifican y manipulan el uso masivo de las redes sociales, digitales y otros medios de comunicación, lo cual hizo posible llegar a audiencias más longevas con un contenido personalizado y dirigido a una velocidad inigualable. (Moresi, Motta , Trama, Walker, & Amaya, 2023)

Ilustración 6: Ambiente de la Información



Fuente: Elaboración del Almirante TRAMA (Trama, 2023).

En esta era las comunicaciones se apoyan en gran medida en internet, redes satelitales y terrestres o sistemas que ocupan gran parte del espectro electromagnético favoreciendo el flujo de información de la sociedad, los estados nación, las relaciones internacionales. (Trama, 2023)

Por otro lado, también se denomina la era de la post verdad, donde el planeta es una construcción humana concebida para explicar una verdad. Esta, elaborada por una narrativa, tiende a volverse subjetiva e imponerse temporalmente sobre otras verdades también subjetivas. Por esto la manipulación informativa crea una subjetividad la cual entiende la realidad acorde al discurso que prevalece. (Trama, 2023)

La opinión pública es moldeada por las redes sociales. Su explotación se realiza por cuentas y mensajes atribuidos a identidades falsas, la tecnología permite construir información muy difícil de corroborar su veracidad. (Moresi, 2023)

Las fuerzas armadas han abordado esta temática con una estrategia aceptable. Sin embargo, el uso que sus integrantes hacen de las mismas puede derivar en una amenaza a la seguridad nacional

o poner en peligro el cumplimiento de la misión de un objetivo militar. Por tal razón debe, generarse una conciencia de este peligro mediante la capacitación. (Trama, 2023)

Por otro lado, el equipo responsable de la comunicación estratégica de esta organización cibernetica debe conocer de este tema, actualizarse para minimizar los riesgos, detectar vulnerabilidades propias y en el oponente, y aprender a explotar las fortalezas. (Moresi, Motta , Trama, Walker, & Amaya, 2023)

La comunicación estratégica en la era de la información se conforma por el empleo planificado y coordinado de las capacidades y medios de comunicación que el Nivel Estratégico Militar dispone con el objeto de generar percepciones favorables, en los ámbitos de interés conducentes al logro de los objetivos y desafíos estratégicos de la Defensa Nacional. Por tal razón, se deben desarrollar acciones que faciliten la resolución y prevención de conflictos en todos los niveles de la conducción, en esto cumple un rol fundamental la preparación de nuestros cibersoldados y el accionar del elemento de ciberoperaciones. (Trama, 2023)

#### 9.11 MARCO NIST (INSTITUTO NACIONAL DE ESTÁNDARES Y TECNOLOGÍA)

Este fue concebido en 2013, por el aumento de incidentes en ciberseguridad en Estados Unidos, con el objeto de identificar las normas y directrices de seguridad aplicables a todos los sectores de infraestructuras críticas, marcando un enfoque repetible y flexible, que prioriza actividades y apunta a obtener un buen rendimiento de las infraestructuras, manteniéndose rentable para el negocio. Esta herramienta de gestión de riesgos en ciberseguridad hoy se conoce como *Cybersecurity Framework* (CSF). En esta, Estados Unidos identifica dieciséis infraestructuras críticas. (NIST Cybersecurity Framework, 2019)

La principal innovación del CSF está dada por abandonar estándares rígidos, que hasta aquel entonces era la norma. La principal mejora respecto de sus antecesores es su flexibilidad y simplicidad. La primera se caracteriza por su capacidad de adecuarse a cualquier organización y la segunda es por transmitir una estrategia técnica que el negocio comprenda. En este camino la OTAN, ya había avanzado en la creación de manuales para la protección de sus infraestructuras críticas. (NIST Cybersecurity Framework, 2019)

Estas cinco funciones del CSF en su *framework core* fueron seleccionadas porque representan los cinco pilares principales para un programa de ciberseguridad exitoso y holístico, el cual puede y debe ser analizado a la hora de conformar una organización responsable de la ciberdefensa a nivel estratégico. (NIST Cybersecurity Framework, 2019)

**Identificar:** esta contribuye a desarrollar un entendimiento organizacional para administrar el riesgo de ciberseguridad de los activos, los datos, las capacidades, las personas.

**Proteger:** menciona las medidas de seguridad para garantizar la entrega de servicios de las infraestructuras críticas. Explica la capacidad de limitar o contener el impacto de un potencial evento de ciberseguridad.

**Detectar:** describe las actividades para identificar la ocurrencia de un evento en ciberseguridad, permitiendo su descubrimiento oportuno.

**Responder:** involucra actividades para tomar medidas ante incidentes en ciberseguridad que se detecten, para desarrollar la capacidad de contener a un incidente.

**Recuperar:** permite identificar las actividades a ejecutar para mantener los planes de resiliencia y restaurar cualquier servicio o capacidad que haya sufrido consecuencias luego de un incidente de ciberseguridad. La recuperación oportuna de las operaciones normales y esta función son compatibles, ya que favorecen la reducción del impacto en un incidente de ciberseguridad.

## 10 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA CIBERNÉTICO EN EL REGIONAL

Esto es algo difícil de predecir dado que el conflicto hoy abarca un amplio espectro. Sin embargo, ciertas características no deben faltar en función del análisis bibliográfico y la opinión de los diferentes especialistas y personal que conduce la ciberdefensa en la actualidad.

La segmentación sería una variable, si la agresión es sobre lo físico de las redes tanto OT como IT, interpreto que la solución más probable pasaría por la segmentación del sistema, vale decir tener una estructura orgánica, flexible y descentralizada, que permita la innovación, la creatividad y la autonomía de los actores involucrados. Si la agresión se materializa en lo cognitivo, solo cabe el accionar mediante equipos multidisciplinarios especializados. (Bustamante, 2023)

La flexibilidad sería fundamental, con la capacidad de adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno y de los adversarios. Este sistema debería contar con una inteligencia artificial avanzada que le permita analizar las amenazas, identificar las vulnerabilidades, diseñar las estrategias más adecuadas y ejecutar las acciones más eficaces para neutralizar o minimizar los daños. (Guerra, 2023)

La interoperabilidad es un acto disruptivo favorable, ya que esto permite concebir el ciberespacio en capas, por lo cual se plantea la visión de tres capas, la física, la lógica y la social de las cuales destaca cinco componentes. En la social a las personas se las denomina como componente ciberpersonas, la lógica compuesta por el componente redes lógicas y en la física los componentes geográficos y las redes físicas. Esto favorece los estudios que aplique la estrategia militar para determinar aspectos éticos, estándares, gobernanza, políticas, procedimientos y comportamiento humano en cada capa y la interoperabilidad entre ellas. (Moresi, 2023)

Para pensar la guerra en el ciberespacio requiere desde la perspectiva ciberspacial asegurar la información, la calidad de los datos, la conciencia situacional y el conocimiento que permita la mejor toma de decisiones. Por esto, la estrategia debe realizar una adecuada evaluación de las fortalezas y debilidades propias y del oponente para neutralizar los riesgos y amenazas a tiempo. (Moresi, Motta, Trama, Walker, & Amaya, 2023)

El mando es centralizado en el nivel estratégico, con una ejecución extremadamente descentralizada. Es por ello que, constituirá un factor de éxito la designación del / los responsables de concebir y llevar a la realidad un sistema cibernetico en el nivel estratégico que se considere flexible, resiliente y eficiente. (Moyano, 2023)

La conducción se deberá ejecutar con el menor nivel de dependencia posible, dicho de otra manera, quien conduzca esta organización depende del ápice estratégico en forma directa, con una garantizada llegada inmediata al mismo. Vemos aquí la primera ruptura de paradigmas. Los soldados buscamos por formación, generar una división del trabajo que permita una extensa y formal supervisión de las tareas. (Guimpel, 2023)

Este camino será el primer obstáculo para lograr una respuesta acorde e inmediata a los problemas que enfrentará esta organización. Como ejemplo práctico, hablamos de un Comandante que dependa directamente del Jefe de Estado Mayor Conjunto, con acceso directo y simultáneo a las autoridades del Ministerio de Defensa competentes del área, que le permitan accionar o responder con eficiencia, en particular si se habla de operaciones ofensivas. (Moyano, 2023)

La integración en su organización como constelaciones de trabajo<sup>6</sup> : aquí se muestra uno de los grandes desafíos. Las características propias del ámbito del ciberespacio requerirán de estructuras flexibles, organizaciones integradas por profesionales civiles y militares, con mecanismos de coordinación que se adapten también a esta forma de trabajo, de variados orígenes, provenientes de distintas fuerzas u organizaciones estatales y privadas. Por esto, la norma es la organización y la gestión de conocimiento. (Moyano, 2023)

Otra característica que prevalece es la redundancia. Si bien, esto impone ingentes esfuerzos económicos y humanos, estos últimos en términos de captación y formación, el sistema debe poder soportar la amenaza permanente de ataques, debiendo estar en capacidad de sortearlos y eventualmente responderlos. El tipo de organización flexible ya detallada, cooperará con este concepto, sumado al de gestión del conocimiento. El punto es que, lo sencillo de su expresión, se opone a la realidad compleja que supera los aspectos tangibles. Los intangibles son los que complicarán la conformación de este sistema en estos niveles, ya que, las culturas organizacionales de quienes lo conforman colisionan en forma permanente, afectando la producción y outputs a la velocidad que requieren las amenazas. (Moyano, 2023)

## 11 EJERCICIOS DE COOPERACIÓN EN AMÉRICA LATINA

En el marco regional se realizan ejercicios de ciberdefensa para fortalecer e incrementar la resiliencia y la seguridad cibernetica. En estos se destacan:

- Prácticas ciberneticas: estas actividades presentan los principios y reglas diseñados para planificar, construir y editar ejercicios de ciberseguridad. Se enfocan en mejorar la resiliencia cibernetica de las organizaciones mediante programas anuales y plurianuales. El uso de la IA se está utilizando para identificar patrones de amenazas y prevenir ataques ciberneticos. Para mitigar las ciberamenazas del ramsomware, los ladrones de información en la nube, las brechas de seguridad en la nube, los puntos de acceso final las organizaciones ciberneticas se deben focalizar en las medidas de seguridad que enfaticen la prevención, incluyendo las de amenazas impulsada por IA. La inversión de amenazas en tiempo real, segmentación de redes y la capacitación de sus empleados sobre conciencia situacional reducirá los riesgos significativamente. (González, 2025)

- Foro Iberoamericano de Ciberdefensa: este foro reúne a países iberoamericanos para colaborar en formación, ejercicios, intercambio de información e investigación en ciberdefensa. Promueve la realización de ciberejercicios y fomenta el intercambio académico. Entre otros se destacan ejercicios combinados de esta temática ya realizados en España, Brasil y Colombia. La oferta de vacantes que mantiene Brasil para naciones amigas, plataformas para intercambiar información sobre ciberamenazas como la MISP “Mallware Information Sharing Platform” que afectan la ciberseguridad. El Ejercicio Guardián Cibernetico 7.0 (EGC 7.0) para presentar cómo se planifica, coordina y ejecuta una ciberoperación. Este se trata de un ciberejercicio montado sobre las infraestructuras críticas de interés para la defensa nacional de Brasil con el propósito de incrementar la ciberprotección a través de la acción conjunta de las Fuerzas Armadas. (Costa, 2024)

---

6 Es una metodología que, desde una mirada amplia y sistémica, nos ayudan a comprender cuáles son los factores que están causando los problemas a los que nos enfrentamos en nuestra organización o empresa. Esto facilita observar dónde se halla el verdadero problema que está nutriendo el conflicto que estamos viviendo. Esta técnica se basa en la visión sistémica como nuevo paradigma para generar eficiencia en las organizaciones

- Ejercicios de Red Team: los ejercicios de Red Team son simulaciones de ciberataques diseñadas para evaluar la seguridad de una organización desde la perspectiva de un atacante real. En América Latina, estos ejercicios han cobrado relevancia debido al aumento de ciberataques sofisticados en la región. Por ejemplo, en 2024, empresas como Grupo Bimbo y Banco do Brasil enfrentaron incidentes graves de ransomware y filtración de datos. Estos ejercicios simulan ataques reales para evaluar la postura de seguridad de una organización desde la perspectiva de un atacante. Incluyen técnicas como ingeniería social, pruebas de penetración, escalamiento de privilegios y exfiltración de datos. Estos ejercicios son fundamentales para identificar vulnerabilidades, mejorar la respuesta a incidentes y fortalecer la cultura de seguridad en la región. (Figueroa, 2025)

## 12 CONCLUSIONES

Pensar un proceso de guerra cibernética desde la perspectiva ciberespacial requiere asegurar la calidad de los datos, la información, conciencia situacional y el conocimiento que permita la mejor toma de decisiones, alcanzando de esta manera una superioridad militar a partir de la superioridad de la información.

Se puede afirmar que, hace más de dos décadas, el ciberespacio se ha convertido en el centro de gravedad del poder nacional, financiero, diplomático y militar de cualquier estado nación que le importe el bienestar y la privacidad de sus ciudadanos.

El campo de batalla actual se está librando en la mente de las personas, teniendo en cuenta que las operaciones en el ciberespacio se basan en efectos y uno de ellos es manipular la realidad y, que esta realidad se maneja con información. Un sistema de cooperación en ciberdefensa dentro del marco regional de América Latina debes estar dotado de ciertas características para ser considerado resiliente, entre estas podemos mencionar:

1. En primer lugar, es que las fuerzas militares no se preparan de la noche a la mañana para su objetivo principal que es la guerra. Estas necesitan de un capital humano de excelencia, con pensamiento creativo y proactivo, acompañados de la última tecnología bélica. El pensamiento estratégico debe concretarse con planes cumplibles, acompañados por el máximo nivel de conducción para enfrentar las debilidades del sistema.

2. La inversión en el recurso humano de los países miembros, y como factor más importante es la selección del personal y su capacitación permanente. Esto se debe ejecutar teniendo en cuenta las competencias que requiere este dominio, de manera integral en su formación profesional militar y civil, involucrando varias ramas de conocimiento. Es por ello que constituirá un factor de éxito la designación del / los responsables de concebir y llevar a la realidad un sistema cibernético en el nivel estratégico que se considere flexible, resiliente y eficiente.

Los que conduzcan estas organizaciones deberán depender del ápice estratégico en forma directa o con una garantizada llegada INMEDIATA al mismo.

Las características propias del ámbito del ciberespacio requerirán de estructuras flexibles, organizaciones integradas por profesionales civiles y militares, con mecanismos de coordinación que se adapten también a esta forma de trabajo, de variados orígenes, provenientes de distintas Fuerzas u organizaciones estatales y privadas. La norma en este caso será la integración y la Gestión del Conocimiento, para lo cual la formación basada en Valores de quienes ocupen puestos sensibles, será primordial, sin descuidar los incentivos económicos para todos sus integrantes, aspecto que ocasiona siempre una traba para su reclutamiento para las FFAA, contra la oferta externa.

3. La adaptabilidad es otro factor importante. Como dijera el General de División Evergisto De Vergara “Todas las guerras son únicas e irrepetibles, y no hay ninguna guerra parecida a la anterior”. Por lo tanto, la manera de organizarse dependerá de las características, objetivos y contextos específicos, así como de los criterios que se utilicen para evaluar la optimización de los recursos. Algunos aspectos que podrían considerarse son: la flexibilidad y en especial el desarrollo del pensamiento innovación, que puede implicar diferentes formas de distribuir el poder, la autoridad, la comunicación, la coordinación y el control entre las partes del sistema. Por lo tanto, no hay una solución óptima universal, sino que se requiere un análisis situacional y una adaptación constante a las demandas del entorno que impliquen:

- distinguir los atributos y el alcance de la creatividad y la innovación;
- desarrollar un esquema mental que favorezca la adquisición de esas competencias;
- reconocer y emplear herramientas efectivas en esas áreas del conocimiento y la innovación;
- desarrollar una cultura innovadora.

En este punto se plantea la diatriba de lo seguro y lo práctico, esencia de la interoperabilidad cibernetica debido a que lo muy seguro es poco práctico y lo muy práctico es poco seguro, ecuación que debe ser resuelta en el nivel técnico e implementada por la decisión estratégica en una adecuada evaluación de las fortalezas propias, las vulnerabilidades del adversario, las debilidades propias y las oportunidades que ellas dejan para la acción del oponente, determinando claramente los riesgos y amenazas que esa decisión involucra.

El desafío para las fuerzas armadas es utilizar las tecnologías de la información para construir una infraestructura de sistema altamente adaptable, de alto rendimiento e interoperable.

4. Otra característica vital para hacer frente a las múltiples amenazas es la Redundancia. Si bien, esto impondrá esfuerzos económicos y humanos, estos últimos en términos de formación y captación, el sistema debe poder soportar la amenaza permanente de ataques, debiendo estar en capacidad de sortearlos y eventualmente responderlos.

5. La Conducción centralizada y ejecución descentralizada es otra característica a tener en cuenta. Este concepto conocido por las organizaciones militares, pero no siempre dispuestas a ponerlo en práctica. Habrá que confiar en el “hombre en primera línea” a la hora de recibir la amenaza. Llevado también al ámbito de trabajo, el estratégico, obliga a delegar y asumir riesgos, escuchar no sólo en la etapa de asesoramiento, sino también, en la de asistencia. El ámbito de ejecución es fluido, cambiante, versátil, volátil y hasta difuso. Los conductores que se adapten a él podrán liderar organizaciones inteligentes y persistentes en el tiempo con éxito.

6. La integración con lo privado es esencial, las fuerzas armadas deberían conducir el ámbito cibernetico. Así lo hacen con éxito países de la región. El mundo empresarial debe recurrir y someterse al control del estado mediante las herramientas y organizaciones ad hoc. Por allí vendrán las principales amenazas transnacionales. El enemigo en este ámbito evadirá las fortalezas y buscará las debilidades, intentando acceder a sistemas y objetivos fundamentales desde el interior de cada organización civil, ya sea estatal o privada. El ciberespacio transita por una nebulosa desde el punto de vista de la SOBERANIA que pocos entienden. Trataremos este punto más adelante.

7. Manejar los Enlaces regionales e internacionales, en este dominio no basta con lo interno. Los líderes del sistema cibernetico deberán poseer características no solo técnico profesionales sino PERSONALES MUY PARTICULARES para poder tender puentes acordes con el exterior. Aquí juega también el concepto de SOBERANIA CIBERNETICA.

8. Replantear en el ámbito militar el concepto de SOBERANIA CIBERNETICA, este aspecto necesita ser tratado en profundidad. Amerita su estudio y dedicación, así como la necesidad de concientizar sobre ello a los líderes políticos y militares. Destacar que casi no hay jurisprudencia sobre esto. Se debe prevenir sobre el error de manejarse en el ámbito cibernético con conceptos de los otros dominios, afectando gravemente la Toma de Decisiones.

9. La Gestión del Conocimiento, los líderes del sistema cibernético que no gestionen el conocimiento a nivel nacional, estarán siempre un paso atrás, no importa el esfuerzo individual de cada uno de sus integrantes o células. Y aquí confluyen muchos de los condicionantes expresados en los primeros objetivos como, la necesidad de contar con el marco normativo adecuado a estos tiempos y no a ideologías puntuales que obstaculizan su trabajo; conocer y aplicar el concepto de SOBERANIA CIBERNETICA; estar integrado con los actores regionales y referentes internacionales; entre otros.

Para finalizar, se destaca que estas características deben ser analizadas a la hora de pensar una organización que va a interactuar en el ciberespacio a nivel regional, en todos los niveles, pero en particular en el nivel estratégico. La falta de atención sobre los intangibles, las relaciones interpersonales, las culturas organizacionales y la necesidad de ser redundantes, resilientes y formados, pueden provocar la creación de un elemento sin bases firmes y fácilmente permeable.

Como he desarrollado en este ensayo, con el aporte de la bibliografía utilizada, he podido corroborar que el centro de gravedad de las organizaciones que cooperan en el marco regional del ambiente cibernético. La característica principal de este sistema regional, a pesar del avance de la tecnología y el ritmo vertiginoso de la inteligencia artificial, es el componente humano.

Las operaciones cibernéticas han llegado para quedarse en nuestro ciberespacio; su uso eficiente favorecerá la convivencia normal de la sociedad. Esta convivencia debe ir acompañada de un cambio de paradigma para desarrollar capacidades cognitivas que nos permitan, como raza superior, imponernos a la IA.

Por lo dicho hasta ahora, el reto para afrontar el conflicto del presente y el futuro es conseguir nuevas capacidades cognitivas con la evolución de la inteligencia artificial, una tecnología que permita a los humanos seguir siendo la especie dominante. La oportunidad está a nuestro alcance y la neurociencia ha abierto la puerta a la comprensión de nuestro cerebro. El desafío consiste en crear una nueva cultura del aprendizaje, lo que requiere comprender y gestionar este nuevo escenario para evitar ser dominados por él. La confrontación actual no distingue entre seguridad interior y nacional, ni entre civiles, soldados o mercenarios; el conflicto tiene lugar dentro de cada uno de nosotros. El objetivo de esta era para la humanidad es desarrollar una cultura común y una forma de pensar propia que facilite la gestión de los conflictos y crisis actuales. Lo más importante, sin embargo, será el desarrollo de nuevos recursos que nos permitan utilizar la IA de forma eficiente.

FINALMENTE, para que este sistema sea considerado RESILIENTE en el marco regional el Centro de Gravedad debe estar concebido para proteger activos y sistemas de información críticos de las FFAA. Este debe incluir capacidades de ciberdefensa, medidas de seguridad, análisis de amenazas y respuestas a incidentes. También, tecnologías avanzadas de ciberdefensa y criptografía. La incorporación de sistemas de IA en el ciberespacio es algo que no se puede detener, sin embargo, debe estar perfectamente regulado y establecer los protocolos de seguridad para que esta tecnología no genere una debilidad. La IA debe ser tenida en cuenta para un trabajo en profundidad de otras investigaciones, principalmente su marco legal y ético, pese a que los conflictos a lo largo de la historia nos muestran que, en situaciones de guerra, el fin justifica la rudeza.

## REFERENCIAS

- A3SEC. **La importancia de la Inteligencia Artificial en la ciberseguridad.** Obtenido de <https://a3sec.com/blog/ia-en-la-ciberseguridad>, 2023
- AMERICA, D. **Cyberspace Operations.** GL-4 (5-70). Washington DC, United States of America: Joint Publication, 2018
- BUSTAMANTE, D. Anexo 3: **Organización de un sistema de ciberdefensa.** (I. Cabrera, Entrevistador), 2023
- CABRERA. **Empleo de las redes informáticas en el marco de la Gran Unidad de Batalla.** CABA: UNDEF, 2019
- CAD&LAN. **Conexión Redundante.** Obtenido de <https://www.cadlan.com/noticias/que-es-conexion-redundante/>, 2023
- CAL, DI TELLA, GANEAU, GRUNSCHLAGER Y LEAL. **La Cuestión Estratégica.** Buenos Aires: Escuela de Guerra Naval, 2016
- CORLETTI Estrada. **Ciberseguridad, Una Estrategia Informático/Militar.** Madrid, Madrid, España: Recuperado de <http://www.darfe.es/joomla/>, 2017
- CORNAGLIA, S. La ciberdefensa y su regulación legal en Argentina (2006 - 2015). URVIO-Revista Latinoamericana de estudios de seguridad., <https://revistas.flacsoandes.edu.ec/urvio/article/download/2601/2106>, 2017
- COSTA, A. D. **CIBERILATAM** "Los conflictos que ocurren a miles de kilómetros pueden afectar a la ciberseguridad de Latinoamérica". Obtenido de "Los conflictos que ocurren a miles de kilómetros pueden afectar a la ciberseguridad de Latinoamérica": [https://www.segurilatam.com/ciberilatam/foro-iberoamericano-de-ciberdefensa-los-conflictos-que-ocurren-a-miles-de-kilometros-pueden-afectar-a-la-ciberseguridad-de-latinoamerica\\_20240404.html](https://www.segurilatam.com/ciberilatam/foro-iberoamericano-de-ciberdefensa-los-conflictos-que-ocurren-a-miles-de-kilometros-pueden-afectar-a-la-ciberseguridad-de-latinoamerica_20240404.html), 04 de Abril de 2024.
- DACMOS TEAM. **Dacmos Team Group.** Obtenido de <https://www.dacmosgroup.com/ciberespacio-riesgos-y-estrategias-de-proteccion>, 25 de agosto de 2024.
- DE VERGARA Y TRAMA. **Operaciones Militares Cibernéticas.** (E. S. Armadas, Ed.) Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Visión Conjunta, 2017.
- FERRÉ, X. **Cómo la inteligencia artificial está cambiando la ciberdelincuencia.** Obtenido de [https://www.ey.com/es\\_es/cybersecurity/como-la-inteligencia-artificial-esta-cambiando-la-ciberdelincuencia](https://www.ey.com/es_es/cybersecurity/como-la-inteligencia-artificial-esta-cambiando-la-ciberdelincuencia), 25 de mayo de 2023.
- FIGUEROA, A. G. **Entelgy Security América.** Obtenido de Ejercicios de read team: clave para la ciberseguridad de América Latina.: AGUIAR, O. Comunicação Estratégica: a importância do Plano Estratégico de Comunicação Social na Marinha do Brasil. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), Brasília, 2022.
- GANUZA, N. e JID. **Guía Ciberdefensa.** Orientaciones para el diseño. Planeamiento, Implementación y Desarrollo de una ciberdefensa Militar. Ontario: Copyright © 2020 Junta Interamericana de Defensa. Canada: Junta Interamericana de Defensa. Obtenido de <https://www.iadfoundation.org/wp-content/uploads/2020/08/Ciberdefensa10.pdf>, 2020.

GARCIA HERNÁNDEZ, A. La contribución de la ciberresilencia al poder nacional. **Revista Internacional sobre la Sociedad, la Política y la Cultura SOCIOTAM**. ( Centro Multidisciplinario de Investigaciones Regionales (CeMIR) ), 129-131. Obtenido de <https://sociotam.uat.edu.mx/index.php/SOCIOTAM/article/view/173>, 2022.

GONZÁLEZ, D. **Ciberseguridad en América Latina 2025**: El impacto de la IA y la inteligencia sobre amenazas. Obtenido de Ciberseguridad en América Latina 2025: El impacto de la IA y la inteligencia sobre amenazas: <https://www.diariodelsur.com.co/ciberseguridad-en-america-latina-2025-el-impacto-de-la-ia-y-la-inteligencia-sobre-amenazas/>, 25 de Febrero de 2025.

GRUPO ATICO 34. **Política de copias de seguridad para empresas**. Obtenido de <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/politica-copias-seguridad/>, 30 de Sep de 2024.

GUERRA, C. . **Anexo4: Organización de un sistema de ciberdefensa**. (I. Cabrera, Entrevistador), 25 de octubre de 2023.

GUIMPEL, L. **Anexo 5: Organización de un sistema de ciberdefensa**. (C. I. Cabrera, Entrevistador), 6 de 11 de 2023.

LLONGUERAS Vicente. **La Guerra Inexistente, la Ciberguerra. Ciberdefensa**. Saarbruchen, Saarbruchen, Alemania: Académica Española, 2013.

MAURER, T. **Cyber Mercenaries (The state Hacker and Power)**. Washington DC: Cambridge University Press, 2018.

MCGUINNESS. **BBC NEWS - Cómo uno de los primeros ciberataques de origen ruso de la historia transformó a un país**. Obtenido de Cómo uno de los primeros ciberataques de origen ruso de la historia transformó a un país: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-39800133>, 6 de mayo de 2017.

MIESSLER, D. **The Difference Between Red, Blue, and Purple Teams**. Recuperado el 15 de octubre de 2019, de The Difference Between Red, Blue, and Purple Teams: <https://danielmiessler.com/study/red-blue-purple-teams/>, 2019.

MORESI. **La Guerra Cibernética**. En T. M. Motta, Operaciones en el ambiente de la información (págs. 78-88). Bs As: UNDEF, 2023.

MORESI, A., MOTTA , G., TRAMA, G., WALKER, M. S., & AMAYA, C. **Operaciones en el ambiente de la información**. CABA: Visión Conjunta, 2023.

MOYANO, R. **Anexo 1: Organización de un sistema de ciberdefensa**. (I. Cabrera, Entrevistador), 16 de septiembre de 2023.

NACIONAL, P. E. Directiva de Política y Defensa Nacional. República Argentina, Ministerio de Defensa, CABA, 2018.

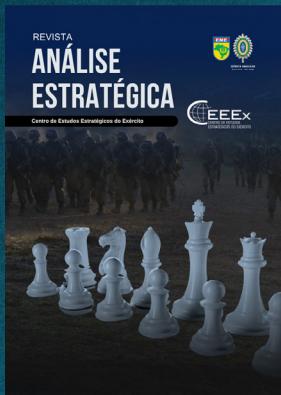
**NIST Cibersecurity Framework**. Un abordaje integral a la Ciberseguridad. México: Obtenido de [file:///C:/Users/Asus/Desktop/Estudio/TESIS/ESIS/OEA-AWS-Marco-NIST-de-Ciberseguridad-ESP%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Asus/Desktop/Estudio/TESIS/ESIS/OEA-AWS-Marco-NIST-de-Ciberseguridad-ESP%20(1).pdf), 2019.

RIO, A. G. **El Ciclo OODA y la toma de decisiones en el Planeamiento**. Trabajo Final Integrador (Planeamiento Operacional), 4-13. CABA, Buenos Aires, Argentina: CEFA digital, 2013.

**SMART, S. Aportes sobre el protagonismo de contratistas en ciberoperaciones entre estados.**  
CABA: Maestría en ciberdefensa y ciberseguridad, 2021.

**TRAMA, G. La comunicación estratégica y la estrategia de la comunicación.** En E. 2023, Operaciones en el ambiente de la información (pags. 117-162). BsAs, 2023.

## CONHEÇA AS PUBLICAÇÕES DO CENTRO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS DO EXÉRCITO!



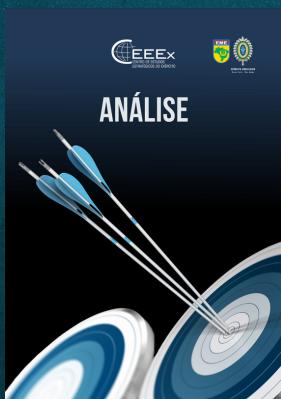
### ANÁLISE ESTRATÉGICA

Publicação trimestral dedicada aos temas que impactam a preparação da Força Terrestre e a Defesa Nacional. Contém os textos produzidos pelos pesquisadores do Núcleo de Estudos Prospectivos (NEP) do CEEEx e textos de colaboradores eventuais.



### INFORMATIVO ESTRATÉGICO

Publicação quinzenal que contém o resumo dos principais acontecimentos nacionais e internacionais referentes a temas de interesse estratégico.



### ANÁLISE

Publicação sem periodicidade definida. Contém análise de um fato recente que contribua para o entendimento da conjuntura atual.



**Acesse o nosso site**



## UMA TRAJETÓRIA DE CONSTRUÇÃO DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA: ENTREVISTAS COM O GENERAL DE EXÉRCITO RICHARD FERNANDEZ NUNES<sup>1</sup>

*Daniela Schmitz Wortmeyer<sup>2</sup>*

### 1 INTRODUÇÃO

O General de Exército Richard Fernandez Nunes foi Chefe do Estado-Maior do Exército entre 26 de abril de 2024 e 7 de agosto de 2025, data em que passou para a reserva remunerada. Em sua atuação, buscou promover o fortalecimento da ética profissional e da liderança militar no Exército Brasileiro, percebido como fundamental para garantir a efetividade e a resiliência da Instituição frente aos desafios contemporâneos. Nesse processo, destacou os impactos de um ambiente informacional precipitado, superficial nas análises, imediatista na busca por resultados e conturbado por sua própria natureza sobre a comunicação, os valores militares e o exercício da liderança estratégica.

Evidencia-se que essa perspectiva institucional, materializada em diversas ações no âmbito do EME, não foi fruto de um momento específico da carreira, tendo sido construída gradualmente ao longo de uma trajetória profissional marcada por diversos desafios. A fim de conhecer com maior profundidade essa trajetória, no contexto da linha de pesquisa Gestão Institucional e Liderança Estratégica do Núcleo de Estudos Prospectivos (NEP), pertencente ao Centro de Estudos Estratégicos do Exército (CEEEx), foram realizadas entrevistas de caráter biográfico com o General Richard, explorando experiências significativas para seu desenvolvimento profissional, em especial, no tocante a dimensões éticas e morais e ao exercício da liderança. O projeto foi conduzido pela Tenente-Coronel Daniela Schmitz Wortmeyer, pesquisadora e analista do CEEEx.



1 Possui graduação em Artilharia pela Academia Militar das Agulhas Negras, graduação em Direito pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro e mestrado em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Possui o Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército e o de Altos Estudos Estratégicos no Centro Superior de Estudos de la Defensa Nacional. Foi Comandante da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Chefe do Centro de Comunicação Social do Exército, Comandante Militar do Nordeste, Chefe do Departamento de Educação e Cultura do Exército e Chefe do Estado-Maior do Exército.



2 Tenente-Coronel do Quadro Complementar de Oficiais do Exército da especialidade de Psicologia. Realizou o Curso de Formação de Oficiais na Escola de Administração do Exército e o Curso de Aperfeiçoamento Militar e Especialização em Conhecimentos Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Graduada em Psicologia, mestre em Psicologia Social e doutora em Processos de Desenvolvimento Humano e Saúde. Realizou estágio doutoral no Centro de Psicologia Cultural da Universidade de Aalborg, Dinamarca (doutorado-sanduíche pela CAPES). É analista e pesquisadora do CEEEx.

Nesse contexto, entre 4 e 10 de junho de 2025, no Quartel-General do Exército, foram realizadas três entrevistas semiestruturadas, abordando desde o ingresso na carreira militar, passando por experiências que marcaram o período da formação, até o desempenho de funções nos diferentes postos e fases da carreira. Em relação às funções desempenhadas como oficial-general, foram enfocados temas transversais, relacionados aos objetivos do projeto, que perpassaram experiências e manifestações públicas do entrevistado ocorridas no período.

As entrevistas totalizaram cerca de três horas e meia de gravação, que foram literalmente transcritas, resultando em mais de 70 páginas. Na sequência, esse material foi analisado, passando por uma seleção dos trechos mais relevantes para os objetivos do projeto, os quais foram organizados por tópicos. O texto transscrito foi ligeiramente editado, visando a aprimorar a clareza e fluidez após a transposição para a linguagem escrita, bem como a concisão para fins de publicação. Foram acrescentados esclarecimentos pontuais, inseridos no texto entre colchetes ou em notas de rodapé, visando a facilitar a compreensão de termos específicos pelos leitores. Por fim, o texto foi revisado pelo entrevistado, que realizou pequenos ajustes a fim de aprimorar a comunicação em determinados trechos.

Dessa forma, serão apresentados, a seguir, os principais excertos das entrevistas realizadas com o General Richard, que revelam uma trajetória rica em experiências, suas percepções sobre a carreira militar, o exercício da liderança e os desafios enfrentados nesse percurso. Além de oportunizar valiosas reflexões e aprendizados para os militares de modo geral, este material representa um importante subsídio para os estudos sobre o desenvolvimento humano no contexto militar, em especial, no tocante à construção da liderança estratégica.

## 2 EXCERTOS DE UMA TRAJETÓRIA BIOGRÁFICA

### 2.1 OPÇÃO PELA CARREIRA E FORMAÇÃO MILITAR: A IDENTIFICAÇÃO COM A PROFISSÃO

**TC Daniela:** *Como o senhor resolveu se tornar militar? Como isso surgiu na vida do senhor?*

**Gen Richard:** O Rio de Janeiro é uma cidade que tem uma vocação para as atividades públicas reconhecida, pelo fato de ter sido capital durante muito tempo... Então, é normal um menino no Rio de Janeiro, pelo menos na minha época, naquela fase que vivia, ter uma certa inclinação por uma carreira pública, em particular pela militar. Eu tenho um tio, irmão do meu pai, que é oficial do Exército, da turma de 65 da Academia. Era uma referência para mim. Então, eu tinha uma certa informação adequada acerca do que seria a carreira no Exército por conta disso, de um parente tão próximo, apesar de ser filho de civil. Eu não frequentei colégio militar.

E quando eu estava no Ensino Fundamental, naquela transição da antiga sétima série para a oitava - hoje é do oitavo ano para o nono ano - era um momento já de certas definições, em que um jovem ou se inclinava para uma carreira técnica, por meio das escolas técnicas que abriam concursos para o ensino médio, ou escolas militares. E havia cursos preparatórios que já faziam muita propaganda disso, por meio de bolsas de estudo. E eu me interessei, fiz o concurso de bolsa para o Curso Martins, que era um curso famoso lá no Rio naquela época, que inclusive oferecia bolsa integral.

Eu sempre fui um aluno muito destacado. E eu fui muito bem nesse concurso e consegui a bolsa integral, e quando eu entrei pro cursinho simultaneamente ao último ano do Ensino Fundamental eu

adotei o tempo integral de estudo, inclusive nos fins de semana, e eu passei em todos os concursos que eu fiz por conta disso. **E a minha inclinação pelo Exército, eu acho que vinha disso: eu acho pela experiência da família, algo estético até, eu acho que não tem muita explicação, a gente gosta.** Eu tinha 13 anos quando eu fiz concurso, entrei na Preparatória com 14... Então, pela idade e pela inexperiência, é muito mais, eu acho, uma questão estética, de olhar para aquilo e gostar, do que racionalizar - isso vem depois, muito depois.

**TCD:** *O senhor tinha outras áreas que lhe chamavam a atenção nessa época?*

**GenR:** Sim, porque eu também tinha um primo quatro anos mais velho que eu, ao qual eu era muito ligado, que entrou na área da eletrônica na Escola Técnica Federal do Rio de Janeiro. E depois, realmente, fez Engenharia, ele entrou nessa área. Então, eu olhava para essas duas referências que eu tinha, além do meu pai também que era funcionário da Light, meu pai era eletrotécnico. E eu passei nas duas e para o Colégio Naval. Aí chegou a hora da decisão, e o Exército falou mais alto, eu entrei para a Escola Preparatória. E uma vez ingressando na Escola Preparatória, isso em 1978, aí não tem mais volta: a gente vai se envolvendo e vai gostando daquilo... **E eu me identifiquei muito com a vida militar, nesse sentido de vencer desafios. E eu acho que o Exército estimula o mérito.** E como eu era um bom aluno, aquilo acabava reforçando: tirava boas notas, era reconhecido por isso, passei sempre direto e portava o símbolo da companhia ... O Exército dá uma carga de motivação e estimula você a querer mais e se sair bem. Então aquilo ali, pra mim, foi natural, e nunca mais pensei em outra coisa.

**TCD:** *Como foi a adaptação do senhor na Escola Preparatória? Porque o senhor tinha uma imagem, uma idealização do que seria a carreira militar e, de repente, o senhor estava lá, com 14 anos de idade, imerso num regime de internato, um processo de formação bastante intenso... O que marcou o senhor nessa primeira fase, o que chamou a atenção?*

**GenR:** Ali eu acho que o certo e errado já fica muito claro. No meu primeiro dia na Preparatória, apareceu um aluno veterano, que depois acabou sendo afastado do Exército. Esse camarada estava de segunda época, e mandou eu abrir a mala e ver se tinha algum lanche dentro para pegar. Então, isso aí pra mim serviu para mostrar: olha só, eu estou vindo para um lugar que eu sonho, mas tem gente aqui que não faz parte desse sonho devido a comportamentos inadequados.

**A questão do trote era muito forte naquela época.** A gente não tinha sossego, era o primeiro ano inteirinho da Preparatória levando trote. Troles que tiravam você às vezes do seu tempo natural, à noite, ter que ficar se submetendo a determinadas atividades físicas, a ficar perdendo tempo para atender àquele tipo de demanda. Aquilo me incomodava no seguinte sentido: eu achava até interessante certas brincadeiras, porque tinham certas brincadeiras que, realmente, favoreciam o espírito de corpo, a própria assimilação da cultura. Eu também dei trote. Mas tem trote descabido. Trote descabido, que revelava, na verdade, a má índole de certas pessoas, que infelizmente também ingressam na Instituição. Então, pra mim, aquilo já foi um fator de distinção. Deixou muito claro pra mim, desvendou muito claramente: o Exército é ótimo, mas tem gente aqui que não mereceria estar, e dessas pessoas eu vou me afastar. E eu acho que isso aí vai acompanhando a gente ao longo da vida. Então, eu acho que a experiência mais marcante do ingresso na Preparatória é: aqui se reconhece o mérito. Mas, também, há pessoas que não devem ser seguidas como exemplo.

**TCD:** *O senhor conseguiria identificar algum aspecto, ou mais de um, que chamou a atenção do senhor particularmente, no sentido negativo: "isso aqui não deve ser seguido"?*

**GenR:** **Sempre me incomodou muito o trote que envolvia risco à integridade física ou em que o camarada empregava um subordinado para tarefas pessoais.** É diferente, olha, de fazer uma brincadeira, de fazer uma atividade física, aquilo até nos estimulava. **Tem pessoas que não conseguem separar o seu interesse pessoal do que é o interesse coletivo.** Então, isto pra mim foi o mais marcante em termos negativos, e o trote revelava isso.

**TCD:** *E o senhor teria algum aspecto particularmente positivo que marcou o senhor nessa fase da Preparatória?*

**GenR:** Com certeza. Exemplos positivos de dedicação, de entusiasmo, de vibração... É uma carreira muito vibrante. Então, o que a gente percebia naquelas manifestações, quando a gente vence um desafio, vem uma satisfação muito grande. Um desafio físico, um desafio no campo de instrução, um desafio de uma prova difícil, alguma coisa que a gente é capaz de demonstrar competência pra superar. Isso aí vai nos dando um reforço positivo, de a gente querer ir sempre além. **Militares, às vezes, muito jovens, também, que já serviam de referência, pelo comportamento muito correto, a maneira firme, a coragem moral de dizer o que tem que ser dito em determinados momentos, isso aí também é muito marcante.** E, felizmente, são exemplos muito mais abundantes que os negativos. É por isso que a gente prossegue, é isso que nos faz prosseguir.

**TCD:** *E, depois, em que ano o senhor ingressou na Academia?*

**GenR:** 1981. Eu ingressei na Preparatória em 78, e aí três anos de Ensino Médio, ingressei na Academia em 81... É a turma do cinquentenário, do Jubileu de Ouro do Espadim... Porque o espadim foi criado na Escola Militar do Realengo na década de 30. Então, minha turma foi a quinquagésima a receber o espadim. Foi um ano muito bom. Quem vinha da Preparatória, vinha muito preparado em termos intelectuais, físicos... Eu me dava muito bem, superei muito bem ali aquele primeiro ano. **Aí que eu consolidei mesmo a visão de que "é aqui que eu quero ficar e vamos em frente".** Porque é quando você realmente se enxerga como profissional. Na Preparatória, você ainda tinha aquele desconto de ser um estudante que pode seguir outros caminhos. Mas na Academia, uma vez que ingressou e completou o primeiro ano, é uma profissão. Isso é importante ser dito. Muitas vezes, as pessoas não fazem ideia do que significa isso. O ingresso na arma de um cadete... Ele já olha pra frente e consegue enxergar os próximos anos da vida dele.

**TCD:** *O que chamou a atenção do senhor na Artilharia?*

**GenR: Eu acho que a Artilharia combinava muito com a minha visão das minhas próprias potencialidades.** Eu acho que a Artilharia estimula o estudo. Tinha até essa mística: o pessoal às vezes se afastava da Artilharia porque achava que tinha que estudar mais... Pra mim, é isso que eu gosto: tem que estudar muito, aí que é bom, é aí que eu vou mesmo. E, acima de tudo, é uma arma combatente: com muita aplicação prática em campanha, e é uma das armas mais ativas no campo de batalha, é uma arma decisiva. Então, a estética, também, eu acho que foi fundamental. A estética da

Artilharia, a arma poderosa do canhão, dos fogos, aquilo me atraía muito. Eu achava bacana aquilo ali: uma arma que decide o combate. Eu tinha muito apego àquela visão de uma linha de fogo atirando... Até hoje eu vibro quando eu vejo, assim, uma linha de fogo atirando... me move aquilo ali. Então, foi uma inclinação natural. Acho difícil outra opção que não tivesse sido aquela. Repetiria tudo de novo.

**TCD:** *Quais as experiências que marcaram o período da Academia do senhor, general? O que o senhor destacaria?*

**GenR:** A Academia, pra mim, era menos, como vou dizer, "animada" que a Preparatória. A Academia cobra mais, então, ela é mais pesada nesse sentido. O meu segundo ano, o primeiro ano na Artilharia, foi especialmente de muita cobrança. Porque por aí é uma questão de relações humanas: não era uma composição muito favorável para nós, ali, em termos de ambiente, não. Agora, o terceiro ano e o quarto ano, aí sim, foram bem diferentes. Então, eu distingo assim a Academia: o primeiro ano, pra mim, foi um ano relativamente tranquilo, ao contrário do que a maioria costuma perceber; o segundo ano, pra mim, de certa forma, foi menos agradável que o primeiro em termos de ambiente; e o terceiro e o quarto, aí foi realmente um deslanche. É claro que com alguns incidentes no percurso. A memória acaba retendo o que foi mais positivo.

**O que eu vejo de positivo na Academia, que me marcou, era esse sentido de companheirismo muito claro, um ambiente de camaradagem, de nós convivermos já com aquela turma que a gente sabe que vai seguir a vida inteira...** Eu acho que o fator mais interessante da Academia foi isso. E a responsabilidade que se dá para alguém tão jovem. Eu entrei pra Artilharia com 18 anos... Entrei na AMAN com 17, entrei na Artilharia com 18. Com 18 anos comandando uma linha de fogo, disparando um canhão, um obuseiro com um obus 105 milímetros.

**TCD:** *Como foi essa percepção para o senhor?*

**GenR:** Pra mim era tremendo, porque ali não tem festim. Na Artilharia, quando você coloca uma granada de 105 ou de 155 milímetros no tubo e dispara, aquilo ali vai causar um dano, que não pode ter erro. **Isso é uma enorme responsabilidade que se coloca nos ombros de alguém tão jovem.** E isso cria também esse comprometimento de saber: "Olha, isso aqui mata gente". E tem que ter um cuidado muito grande no que se faz e uma responsabilidade enorme.

Isso acontece com todas as armas, cada uma com a sua característica. Mas, pra mim, o traço mais característico é esse: a imposição de uma responsabilidade precoce. Tem que ser assim, não tem jeito. Não dá pra ficar com muita elucubração nesse sentido: é realmente uma responsabilidade enorme que se atribui a alguém muito jovem, e isso tem que ser assimilado. Caso contrário, a vocação não tá bem equacionada por essa pessoa.

**TCD:** *E o senhor se sentiu estimulado a abraçar essa responsabilidade...*

**GenR:** Sim. Eu gostava. Assumir responsabilidade era uma coisa que me agradava muito: poder estar à frente de um grupo para dar instrução, falar em nome da turma... Eu era o "zero-um" da turma, então, isso sempre era muito cobrado, também... Porque o zero-um é cobrado pra caramba, pro bem e pro mal. Porque se der um problema, também, com a turma, é o primeiro a ser chamado. Então, pra mim, era natural lidar com isso. Nunca foi um peso demais. Foi sempre desafiador, e essa responsabilidade me estimulava.

**TCD:** *Tem mais alguma coisa que o senhor destacaria como marcante, em termos desses aspectos éticos, do perfil do senhor como comandante, como líder?*

**GenR:** Para mim, foi a concretização realmente de um sonho, algo que me fez muito bem. Tem uma frase do meu avô... O meu avô, por parte da minha mãe, era espanhol. Veio para o Brasil na época da guerra, da Guerra Civil Espanhola, e aí se radicou aqui, depois é que a minha avó veio... E ele se naturalizou brasileiro. Até porque ele era da Marinha Mercante, então tinha aquela.... E ele tinha uma medalha de guerra; porque a Marinha Mercante, durante a Segunda Guerra Mundial, participou do esforço de patrulhamento do Atlântico. E ele extremamente vibrador a partir do momento que eu ingressei no Exército. Ele adorava isso. Quando eu me formei na Academia, que eu recebi a espada de oficial- e ele ainda falava com um jeitão meio carregado: "Hoje eu estou plenamente realizado como brasileiro, eu tenho um neto oficial do Exército Nacional". Ele não falava "Exército brasileiro", era "Exército Nacional"... A família toda reunida, assim: "Isto é um orgulho". Aquilo é emocionante. Ele, como um imigrante, uma das grandes realizações dele estava depositada naquele neto, que agora era um oficial do Exército Nacional. **E isso simbolizava muito. Dizia: "Eu não estou em qualquer lugar. Realmente, o que eu escolhi faz isso com o meu avô".**

**TCD:** *Muito significativo.*

**GenR:** Isso é. Então, é isso. Eu acho que a experiência da AMAN, nós resumimos aqui em três grandes vetores: a responsabilidade que se atribui a um jovem, o ambiente de camaradagem, e também o simbolismo que tem aquela carreira, aquilo realmente... quem é vocacionado, realiza o seu sonho ali.

## 2.2 O INÍCIO DA VIDA PROFISSIONAL: PRIMEIROS DESAFIOS

**TCD:** *E o senhor saiu aspirante, então, em 1984?*

**GenR:** 1984. 15 de dezembro de 84. Segui para a minha primeira unidade, que foi muito interessante. Segui sozinho, só abriu uma vaga... Era a unidade onde eu já havia estagiado como cadete do 4º ano. É o 21º GAC - Grupo Monte Bastione, o grupo que disparou o primeiro tiro da FEB, na Itália. Então, é um grupo pesado em termos de tradição. O cabo que havia disparado o primeiro tiro na Itália ainda estava vivo, o Cabo Adão... E eu pegava esse cara, para pernoitar na minha bateria na véspera da solenidade. **Então, foi uma experiência, também, bastante boa, servir numa unidade febiana, com tanta tradição.** E em 85, foram os 40 anos da vitória [da FEB], hoje nós estamos vivendo os 80. Outro dia, até resgatei uma foto daquele tempo... Eu era o porta-estandarte daquela unidade - naquela época, era o oficial que portava o estandarte.

E uma coisa que aconteceu no meu primeiro ano, muito interessante. Porque eu comandava o Pelopes, o que mudava um pouco a minha rotina de artilheiro. E a minha brigada era uma brigada de Infantaria, e o E3 dessa brigada era o exigente Major Hecksher naquela época, depois, como coronel, foi o Comandante do CC [Corpo de Cadetes da AMAN]. Então, no meu primeiro ano, eu não sabia se eu era mais infante ou mais artilheiro, porque era muita solicitação... Era Manda Brasa... No final do expediente, receber um envelope lacrado do S2: "Olha aqui, chegou da Brigada". Abri: "O senhor deve deslocar o seu pelotão e se apresentar pronto na fábrica da IMBEL lá em Magé às tantas horas para cumprir a missão...". E aí acionar o meu pelotão...

Eu era artilheiro com a minha missão da Artilharia, mas também tinha missão adicional de comandar o Pelopes. Então, foi interessante o meu primeiro ano, assim, foi uma ralação louca. Foi muito pesado. E o meu pelotão, que é um escalão que não existe na Artilharia, para criar espírito de corpo, tirava serviço sempre junto, de patrulha no Campo de Instrução de Gericinó. E era um serviço de 48 horas, duas a três vezes por mês. **Eu não tirava oficial de-dia como aspirante, eu tirava comandante do Pelopes em Gericinó, por 48 horas de serviço.** Sempre com o meu pelotão. Esse pessoal não tirava serviço no quartel, só tirava serviço em Gericinó. Por que isso? Porque permitia que nós treinássemos, também. Fazia o patrulhamento e, ao mesmo tempo, treinava nas diversas táticas, técnicas e procedimentos programados. Então o meu Pelopes era "*top de linha*": quando a gente chegava lá na Infantaria, recebia enormes elogios.

**TCD:** *Se o senhor fosse traduzir em palavras, o que essa vivência logo após a formação despertou no senhor?*

**GenR:** Eu digo o seguinte: o camarada, no início da carreira, tem que ralar muito. Tem que receber muita missão. Ele não pode estar dispersando energia com outras atividades. Então, quanto mais sobrecarregado de missão for um jovem militar, seja ele egresso das escolas de sargentos, das escolas de formação de oficiais, melhor para o futuro da vida dele. **Porque aí é um teste: ele passando por aquilo ali, vai criar uma certa endurance, uma resistência, que vai ser útil na vida dele, ele vai cumprindo outras missões, ele não se assusta mais com outras coisas.** Já pegou tanta missão, tanta coisa, que pra ele... Isso consolida a formação. E foi bom eu ter ido sozinho para a unidade, eu não tinha com quem dividir. Eu era o mais moderno mesmo...

**TCD:** *E, ao mesmo tempo, tinha vários subordinados dependendo do senhor, e o senhor criou um vínculo muito forte...*

**GenR:** Isso é pra vida. **A gente de vez em quando encontra um camarada daquela época, é uma coisa emocionante. Porque viver juntos determinadas dificuldades cria esse tipo de vínculo.** Foi um período muito interessante. Eu passei três anos naquela unidade, cumprí as principais missões de um tenente de artilharia numa unidade de campanha: eu fui comandante de linha de fogo... Que, para mim, é a mais vibrante de todas: é comandar uma linha de fogo, realmente, colocar em posição, apontar, atirar, mudar de posição... Fui oficial da central de tiro, que é o cara mais "cérebro", que tem que realmente calcular todo o tiro da unidade... E fui oficial de topografia. Na ordem inversa do que eu falei, na verdade: topografia, central de tiro e linha de fogo. E, adicionalmente, essas missões... Essa do Pelopes foi uma missão adicional, que me exigiu bastante. **Foi um período, assim, de muito trabalho, muita cobrança, mas também de muita realização profissional.**

Tive excelentes exemplos, uns com quem eu me relaciono até hoje. Meu primeiro S3 era o então Major Aita. Depois, servimos juntos na ECEME [Escola de Comando e Estado-Maior do Exército], em mais de uma oportunidade. Um oficial por quem eu tenho uma admiração enorme, sempre o admirei, e tenho mantido uma amizade com ele de vida inteira. Isso vem lá daquele primeiro ano, de 1985... O meu comandante de bateria, um homem admirável, que eu tenho admiração por ele até hoje, o então Capitão Guilherme. **Um camarada, assim, espetacular, um homem de caráter, correto. Então, também, tem que ter sorte de lidar com pessoas assim desse nível, porque isso nos estimula a seguir cada vez mais.** E são exemplos que ficam, de a gente também reproduzir depois, no futuro da carreira.

**TCD:** *E depois, general?*

**GenR:** Aí eu fiz o curso de Defesa QBN [Química, Biológica e Nuclear], que foi um curso de especialização. Que era um curso muito interessante, eu gostava, mas não tinha uma aplicação prática imediata. Ela acabou vindo mais recentemente, já como coronel. Servi na EsIE [Escola de Instrução Especializada] nesse tempo.

Depois, eu fui para o 31º GAC - Grupo Escola de Artilharia para comandar bateria. Outro momento, assim, especial. Eu tive também essa oportunidade, nem todos têm... quer dizer, como tenente, de comandar a linha de fogo, depois, como capitão, comandar uma bateria de obuses no Grupo Escola. E aí vem a sorte: **foi quando o Brasil comprou o Light Gun da Inglaterra, e a minha bateria é que foi destinada a realizar a avaliação operacional.** E aí recebemos aquela equipe inglesa com o canhão Light Gun, tiro pra todo lado, muitos exercícios de tiro em diversas situações...

**TCD:** *Como foi para o senhor ter esse desafio?*

**GenR:** Foi espetacular. Eu tenho uma passagem... Hoje dois são generais até, daqueles aspirantes de... isso foi no ano de 92, então, eram aspirantes da turma de 91. Um é o Carlos Eduardo, que hoje é o chefe do CIE, o outro era o Paixão, que serviu aqui e está no EME com a gente hoje, já como general PTTC. O terceiro era o Ezídio. O que a gente fez? Era um desafio também. **A gente recebia a instrução toda em inglês ao longo do dia. Mas eu tinha que preparar uma linha de fogo, e os ingleses não sabiam disso.** Os ingleses achavam que eu ia pegar tenente e sargento e montar uma guarnição com eles. Mas a guarnição de uma peça de artilharia é cabo e soldado, só tem um sargento. E aí o que a gente fez? A gente fez um sistema, durante as semanas que isso durou, de dia "D" e "D+ 1". Então a gente aprendia tudo no dia D, à noite a gente transformava isso na instrução do D+ 1 da tropa. Era um trabalho tremendo. Era todo dia até meia-noite, fazendo isso. Era pegar tudo que se assimilou naquele dia, reciclar o conhecimento e preparar para cabos e soldados e os demais sargentos.

Claro que isso demandava um trabalho de planejamento de instrução muito bem feito. Isso não foi imposto. Era ideia nossa fazer daquela maneira. Deu tão certo que ao fim das três semanas mais um dia, eu tinha uma linha de fogo com quatro - foram quatro peças Light Gun que o EB comprou - prontas para dar o tiro real. Aí os ingleses não entenderam, porque a gente também não contava isso para eles, isso era nosso. **Quando nós colocamos o pessoal no Gericinó, eles ficaram preocupados.** Ele chegava para mim, era um major que estava chefiando aqui: "Richard, você não pode fazer isso..." - "O comandante da bateria sou eu. A minha bateria é essa. Quem vai atirar são eles. O senhor fica tranquilo e observa. Não se preocupa com isso, não." Pow! [tiro]

Ele ficou admirado e falou: "Eu nunca tinha visto isso. Nós já estivemos em vários países com essa equipe de demonstração, de instrução..." Ele falou: **"O soldado brasileiro é diferente. Impressionante."** Ele não sabia que eu tinha prometido uma semana de dispensa para a guarnição que se saísse melhor no tiro. Dar uma semana de dispensa para um soldado, é tudo que ele quer ouvir... [risos] Então, foi muito bacana. É uma experiência muito rica, e a gente lembra disso até hoje.

E a outra bateria minha normal continuava, porque o Light Gun era um *plus*. Na verdade, o Grupo Escola atende às escolas em termos de PCI [Pedido de Cooperação de Instrução]... Foi muito bacana também. Foi um período muito intenso, aí eu já era casado, com dois filhos pequenos, uma beleza... Tudo ao mesmo tempo agora.

**TCD:** *Tudo ao mesmo tempo...*

**GenR:** Mas, tranquilo, é o que eu digo: quando a carcaça é preparada logo no início, essas coisas vêm depois com naturalidade. E a própria família... Por exemplo, a minha esposa e eu começamos a namorar quando eu era cadete, no segundo ano. Mas a gente já tinha estudado no jardim de infância, isso é uma coisa interessante. Então, para a minha esposa, esse tipo de situação ali era uma coisa tão natural que ela vibrava também. Porque ela achava: isso aí é a melhor coisa que tem, está sempre motivado... Então, isso foi muito bom.

Aí veio a EsAO [Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais]. A EsAO, no meu tempo, não desligava, porque a ESAO precisou acelerar a formação, várias turmas fizeram em seis meses. Então, eu voltaria para o Grupo Escola. E é bacana porque o Grupo torcia por nós. Isso era muito bacana, porque o Grupo Escola tinha muita ligação com a EsAO, pelo apoio que dava à Escola nos PCI. E aí, eu fui para a EsAO em 93. Mais uma vez, fui muito bem sucedido, fui o primeiro da turma. Voltei para o Grupo Escola. Aí é uma coisa bacana. **O teu soldado vendo você voltar de um curso, muito bem-sucedido, parece que ele vibrou junto contigo, torceu por você. Isso é muito bom, te dá uma motivação adicional.**

**TCD:** *Me chamou a atenção nessa experiência que o senhor citou em relação ao Light Gun, o senhor literalmente teve que traduzir para a tropa aqueles novos conhecimentos ...*

**GenR:** Sim. Mas era uma equipe muito boa.

**TCD:** *Então, um esforço muito grande de comunicação...*

**GenR:** Muito grande.

**TCD:** *De transformar numa forma que pudesse ser assimilada pelos mais modernos.*

**GenR:** É. **O nosso soldado, normalmente, o soldado do Exército Brasileiro, ele é muito bom.** É um soldado que, se você motiva e cobra resultado, mas motivando com recompensa também justa, normalmente a resposta é muito boa. Sempre eu tive as melhores respostas da tropa que me foi dada. Então tem um certo preconceito, por exemplo, com o Rio de Janeiro, com a malandragem do carioca... O soldado carioca é espetacular. Porque você joga com isso também. Só que você joga uma malandragem do bem, competitiva, para aprender e fazer bem feito.

E a gente fez. Agora, era uma equipe muito boa. Eu também só me lancei a essa empreitada porque eu tinha Carlos Eduardo, Paixão... Eram três aspirantes: o Ezídio também, estava nesse esforço. Quatro sargentos *top* de linha, camaradas muito motivados... E a gente fazia essa preparação. Era bom porque, na noite do dia D, a gente fazia também uma análise pós-ação do que aconteceu ao longo do dia. E aí fazia exatamente essa transformação no discurso também: "Nós assimilamos dessa forma, nós vamos passar como?" Então, é você selecionar a mensagem certa para o público adequado. E não ficar maçante. Isso é outra coisa que me incomoda muito: é aquele instrutor maçante, que acha que tem que passar tudo. **O instrutor tem que ter esse *feeling*:** "O que vai chegar? O que vai ser aprendido efetivamente?" Não dá para imaginar que vai fritar ali não sei quantas transparências ou *slides* e que tudo aquilo vai ser assimilado pelo instruendo. **Eu acho que isso aí também desenvolve a capacidade de comunicação, fazer essa análise.**

## 2.3 A EXPERIÊNCIA COMO INSTRUTOR DA ESAO: INTEGRAÇÃO E CONSTRUÇÃO DE LAÇOS

**TCD:** *E depois, como capitão, o senhor teve uma outra missão...*

**GenR:** Como capitão eu fui instrutor da EsAO, logo na sequência. Porque a minha EsAO terminou em meados de 93, aí eu fui convidado para voltar como instrutor no início de 94. **Aí eu fui ser instrutor do Curso de Artilharia da EsAO...** é outra coisa assim fabulosa para aprender. Porque aí a gente aprende muito mais, porque tem que conviver com as outras armas. Principalmente, no meu caso, com a Infantaria e com a Cavalaria, que são as armas base, as armas de manobra. Então, como a gente tem que montar os temas, as provas, a gente precisa entender bem a manobra. E, às vezes, como aluno da EsAO, a gente fica muito voltado para a nossa arma em si, e pega o que é necessário das outras, mas, como instrutor da EsAO, isso é muito mais profundo. Conviver ali, ir para o exercício com a Cavalaria e, como eu fui, com a Infantaria, e participar do exercício como Oficial de Artilharia, encaixando... E depois, vice-versa: montar um exercício, convidar o camarada da arma-base para participar, montar uma prova... Então, dá uma cancha, uma bagagem de conhecimento absurda. Então, ser instrutor da EsAO é outro grande privilégio, porque é um diferencial na nossa vida profissional. **O que se aprende ali em termos táticos... E, outra coisa, de respeitar as outras armas, conhecer até o espírito da outra arma de maneira melhor, foi muito positivo.**

**TCD:** *E que desafios o senhor vivenciava na relação com os capitães-alunos?*

**GenR:** Eu fui, inclusive, o orientador de uma turma. Hoje, eu vejo com quatro estrelas aí, o General Ribeiro, Comandante Militar do Nordeste, que também foi meu Vice-Chefe no DECEEx [Departamento de Educação e Cultura do Exército]... Olha como é que a vida é interessante: ele era o xerife da turma. E não é fácil. Porque o capitão é muito inquieto, efervescente... Naquela época, era, normalmente, a fase em que se estava com filho pequeno. Filho pequeno, mudança de cidade, morar na Vila Militar, que não é fácil. E a EsAO é um curso exigente, muito exigente. Normalmente, para mim, a EsAO é aquele curso que define o que o camarada quer, efetivamente, no Exército. O cara que está a fim, ali ele se dedica e prossegue. Aquele camarada que já está meio desanimado com alguma coisa, ou meio descrente que vai conseguir seus objetivos, de certa forma, ele se acomoda. Então, a EsAO é isso: você lida com um camarada altamente motivado, querendo saber tudo, perguntando tudo, querendo aprender tudo... e um outro que está ali, cumprindo tabela: se der, deu. Hoje, quando eu ministro palestra na EsAO, eu saio entusiasmado. O nível de engajamento, de comprometimento, de questionamento, é muito interessante. Eu acho que melhoramos muito. Por isso que eu não gosto dessas comparações de geração, para mim, são muito injustas. Mas era isso: **ser o orientador da turma era muito desafiador, porque tudo se questiona.**

**TCD:** *E como o senhor lidava com isso, general?*

**GenR:** Franqueza. Sempre foi uma característica também: franqueza. Jogo logo o que tem que dizer. Se gostar, ótimo. A gente vai em frente. Se não gostar, também, azar. Paciência. **A gente não pode ficar querendo agradar todo mundo a todo tempo, é impossível. Isso não é liderança.** Liderança é você: "O certo é isso aqui. Esse é o caminho. Eu estou convencido que é o certo e acredito que é dessa

maneira que eu vou fazer. E estou dizendo o porquê". Agora, quem discordar, tudo bem. Às vezes, tem aquela ponderação que você escuta. Às vezes, a gente também fica insistindo em umas coisas que não tem que insistir. Mas, em outros casos, é só protelação. Aí... passa por cima também, não dá para ficar agradando todo mundo, não. Então, **eu acho que a melhor maneira é dessa forma: é ser transparente.** O resultado para mim sempre foi bom. E sempre tem gente para multiplicar... os bons também acabam trabalhando favoravelmente no meio. E levam pra frente. É o exemplo do Ribeiro, um excelente xerife. O Ribeiro era um camarada muito correto, muito dedicado e tinha uma liderança natural junto à turma. Quando tinha uma coisa mais complicada, ele falava: "Aborda esse assunto aí, porque... é a saída para o ET [Exercício no Terreno], que a gente vai ficar alojado não sei aonde, não sei o que lá... Dá uma explicada para a turma para eles entenderem melhor, porque está causando um certo desconforto". Aí: "Deixa comigo". Então, a gente combinava muito. Isso ajuda.

**TCD:** *O senhor tinha um assessoramento, e trabalhava com isso.*

**GenR:** Eu acho que a vida é construir bons relacionamentos. **A gente tem que ter uma rede de relacionamento, de gente de bem, que pensa parecido, para poder seguir adiante.** E aí, isso já começa lá em tenra idade, começa lá atrás, não é depois que fica maduro, em cargos mais relevantes. Isso vai sendo construído ao longo da carreira. As pessoas com quem a gente vai se relacionando, a gente conhece desde lá de trás. Então, foi um momento também muito bacana da carreira.

## 2.4 VIVÊNCIAS EM DIFERENTES CONTEXTOS: NOVAS PERSPECTIVAS SOBRE O EXÉRCITO

**TCD:** *E como é que surgiu na carreira do senhor o cargo de assessor do Vice-Presidente da República?*

**GenR:** Totalmente surpreendente. Eu era instrutor da EsAO... No início do ano, a primeira ligação que eu recebi foi do ajudante-de-ordens do então Ministro do Exército: "Richard, é o seguinte: está tendo um processo de seleção para ajudante-de-ordens do Vice-Presidente da República. Você está incluído. Isso vai ser tratado aqui com o Ministro. Você é voluntário?" Não tinha muita ideia... Porque o Brasil estava sem Vice-Presidente até então. Nós ficamos um período sem Vice-Presidente, depois do *impeachment* do Collor. Então, estava sendo selecionado para o Marco Maciel, por conta disso. Aí eu falei: "Sou voluntário". Na minha cabeça, era para o próximo ano. Normalmente o processo seletivo era em "A-1".

Aí eu fui para o exercício com a Cavalaria lá em Ponta Porã... Acho que foi final de março de 96, quando eu voltei do exercício, tinha um recado: "O subcomandante da EsAO quer falar contigo". Ele me deu a notícia, mas não me deu muito animado, não: "Você foi selecionado para ser ajudante-de-ordens do Vice-Presidente. Você vai deixar de ser instrutor da EsAO". Mas eu estava achando que era para o outro ano, estava totalmente ingênuo. Aí veio a ligação para valer: "É você que vai ser. É para já". Eu falei: "É pra ir agora?" - "É agora".

Aí eu cheguei em casa... Minha esposa trabalhava à época, a Valéria era coordenadora pedagógica. Aí eu cheguei... Comprei uma garrafa de champanhe para a gente comemorar e tal. Aí ela vira para mim e diz assim: "Ué, como é que você adivinhou?" Aí eu parei: "Adivinhei o quê, o que eu adivinhei?" - "Não, que eu fui chamada lá para a Secretaria de Educação. Eu vou assumir um cargo lá". Aí eu olhei para ela e falei: "Não, eu não adivinhei nada, não... É porque 'eu acho' que nós estamos indo

para Brasília para ser ajudante de ordens do Vice-Presidente..." **Ela olhou para mim, assim: "Que loucura... No dia que eu soube que ia ser promovida, você me chega com essa notícia".** E é quando eu disse: "É agora". "É agora?" - "É agora, vamos mudar, pegar, juntar tudo e vamos pra lá."

**TCD:** E aí, general? Como se resolveu isso?

**GenR:** A Valéria, é o que eu diria, é parceira mesmo, de criança, né? Imediatamente virou a chave, já entendeu e falou: "Vamos para Brasília, então. Vamos lá. Agora é Brasília". Aí tivemos ali um mês e pouco para ajeitar as coisas e tal, cheguei aqui em junho. **Nunca tinha visto o Marco Maciel, só pela televisão. Fui lá me apresentar para o Vice-Presidente da República.** Não tinha experiência nenhuma nesse ambiente político. A única coisa que eu tinha assim de diferente, e é bom que se diga, que eu não falei até agora, eu fiz o curso de Direito da UERJ.

**TCD:** Sim...

**GenR:** E foi muito na onda, até por causa da Valéria. Porque a Valéria fez vestibular, mais um... Porque quando eu estava na Academia, ela fazia faculdade, Letras. Só que ela quis mudar para o curso de Pedagogia. Aí eu falei: "Tá bom, vamos lá. Vamos lá, que eu vou encarar junto isso aí. E vou fazer o vestibular para Direito". E passei para a UERJ. E aí fui fazer Direito. O meu sogro era defensor público... Eu sempre gostei de Direito, de discutir aqueles temas. Foi uma outra coisa: **no início da carreira, eu tinha uma visão mais matemática, mas depois isso foi mudando. Eu comecei a me interessar mais por disciplinas... de característica de humanas e sociais.** Aí fui fazer Direito à noite, mas... faltava muito também. Era difícil conciliar. Eu fui muito seletivo. Eu não posso dizer que sou um bacharel em Direito, assim, com conhecimento pleno. Eu selecionava as matérias que eu gostava: Direito Constitucional, eu gostava muito; Direito Penal... Eu gostava mesmo daquela parte do Direito que tem a ver com Teoria do Estado, essas coisas todas.

Então, quando eu cheguei aqui em Brasília, **ter feito o curso de Direito ajudava muito a entender toda aquela questão da Constituição, Teoria Geral do Estado...** Eu tinha um conhecimento razoável desses temas aí, que para entender a política ajuda. E aí fui me adaptando muito bem... O Marco Maciel é uma pessoa muito afável, a família também, a esposa dele é uma pessoa muito bacana, muito simpática, a Dona Ana Maria...

Também não vou dizer que era fácil, não. Era pesadíssimo. Para a família, muito pesado. Os horários eram péssimos, era normal ir até de madrugada ali. Tinha semana que eu nem via meus filhos, porque não dava tempo. Eu já chegava, todo mundo dormindo ali e, no dia seguinte, saindo cedo, então, eram horários complicados... Muita viagem, muita viagem também. Foi um período de muita sobrecarga de agenda. Mas... eu consegui formar ali com a autoridade uma relação de muita confiança. Durou para o prosseguimento da vida também. Infelizmente, ele faleceu. Ele ficou doente, acho que de maneira precoce, faleceu... Mas eu sempre tive uma enorme admiração. E foi o seguinte: **o que eu tive de aprendizado militar na EsAO, eu tive de aprendizado da vida política na Vice-Presidência.** O mundo passou na minha frente.

**TCD:** O que o senhor destacaria desse período, general? Quais os principais aprendizados?

**GenR:** Eu acho que o grande aprendizado é olhar o Exército de fora. É olhar para o Exército sob

a perspectiva política, sob a perspectiva civil. **Já tinha acontecido isso comigo na UERJ, no Direito.** Imagina a UERJ naquela época o que era, a UERJ na década de 80. **Eu entrei para a UERJ em 85. Era o primeiro ano da volta do país à abertura política, da redemocratização.** A minha turma é a última turma que se forma na AMAN dentro do regime militar. Presidida pelo Presidente Figueiredo a minha formatura, a de 84. Em 85, já era o Sarney.

**TCD:** *E, no ano seguinte, o senhor vai para a UERJ...*

**GenR:** UERJ. E eu... **Naquela época, por exemplo, quando tinha as greves, essas greves mais pesadas, o Exército era acionado. Em mais de uma oportunidade, eu ocupei estação ferroviária com o meu Pelopes - eu era o comandante do Pelopes.** São Cristóvão, Central, aquela área ali era nossa: o 21º GAC daquela época não era em Niterói, era em São Cristóvão, bem ali, ao lado da Quinta da Boa Vista.

**TCD:** *Aí depois o senhor ia para a UERJ...*

**GenR:** **E aí depois eu ia para a UERJ**, cheio de cara com uma visão negativa, aquilo tudo...

**TCD:** *Como era para o senhor viver esses dois mundos?*

**GenR:** Transparência. Todo mundo sabia, nunca fiquei escondendo nada. Isso é uma coisa interessante, que tinha certa desconfiança ... Até do Maj Aita, de quem eu já falei: "Ô, Richard, você vai se meter nesse negócio de Direito, cara? Olha lá, você vai ter uma carreira brilhante, não entra nessa..." Eu falei: "Calma, deixa comigo, eu me conheço". E não me abalou, muito pelo contrário, reforçou ainda mais, eu acho, a minha vocação militar.

Porque eu via também tanta coisa errada sendo dita a nosso respeito, que aquilo, eu falei: "Peraí, não é assim, não, cara". Teve um professor uma vez que falou: "No Brasil aqui é o seguinte: o camarada, para ter sucesso, ou vai ser jogador de futebol ou vai ser militar. Porque chega no quartel, enche o tanque de gasolina, enche o carro de compras... e comete um monte de abusos". Aí todo mundo olhou para mim e, sabe, eu: **"Professor, eu sou tenente do Exército Brasileiro. Nunca fiz isso que o senhor está falando. E nunca vi alguém fazer.** Então, o senhor está em uma aula aqui para um curso de Direito, aqui vai ter juízes, promotores, e o que o senhor está falando não é verdade" - "Caramba, esse cara vai te reprovar..." - "Azar. Eu não vou engolir um sapo desse aqui". Essas coisas aconteciam também. Tinha gente que não falava comigo, não gostava, a gente percebia uma animosidade.

Mas, com o tempo passando... E a turma, também, vai acabando: entra com 70, saem 30, que o pessoal vai ficando pelo caminho... Os que ficaram, e a gente se formou juntos, era tranquilo, me dava muito bem. **Eu acho que eu passei uma ótima imagem do Exército. Porque eles viam que era um camarada normal, com preocupações normais...** Eu casei em 86, os meus filhos vieram em seguida, eles me viam como um cidadão que tem as mesmas dificuldades que todo mundo: "Esse cara está na vida aí: é casado, tem filho, se preocupa com as coisas". Não tem nada de rótulo, aquele estereótipo... Então, na verdade, eu acho que fiz o meu papel. E nunca também, por outro lado, fui influenciado por aquela visão negativa que havia da Instituição.

**Agora, quando eu vim para a Vice-Presidência, que já era uma fase mais madura, foi um bom momento para a gente perceber também: "Olha, nós não somos a única instituição desse país,**

**nós não somos os únicos patriotas desse país, calma"; "Olha, tem muita coisa entre o preto e o branco, tem várias zonas cinzentas aí que a gente precisa analisar".** Então, isso permite que a gente tenha mais tolerância, saber lidar com determinadas questões. Eu acho que isso me ajudou muito ao longo da vida. Porque tem cara que viveu a vida inteira dentro daquele ambiente, que não consegue enxergar. Enxergar-se de fora para dentro é muito bom. E eu percebia certas circunstâncias ali, que foram muito favoráveis para o entendimento do papel da instituição Exército Brasileiro na história do nosso país. A importância dele, mas uma importância que tem de ser objeto de crítica permanente de nossa parte. Não é uma importância avassaladora de não reconhecer as demais. Não, nós somos parte desse processo, somos muito relevantes. Agora, **até esse orgulho desse pertencimento ao Exército não pode se transformar em arrogância institucional. Isso é um erro grave, que, infelizmente, alguns cometem, de se imaginar acima dos demais.**

E eu acho que também ajuda para mim o fato de eu ser filho de civis, baita brasileiros, o meu pai, um homem que tinha um grande amor por este país... Eu sempre vi isso. E sou pai de dois civis, que são dois brasileiros muito orgulhosos da sua terra. Então, sou filho de civil, pai de civil, casado com uma mulher que também é filha de civis... Até essa questão, para mim, é importante para a gente não ficar, às vezes, em certas "bolhas", que são muito perigosas. Isso facilita muito o entendimento de outras realidades.

Então, eu me dei muito bem na Vice-Presidência, eu entendi muito bem o que era o meu papel ali. Não foram só vitórias, também teve momentos desagradáveis, de desentendimentos até de perspectivas institucionais, nem sempre lidar com outras carreiras é fácil... Mas, o saldo foi muito positivo. Tanto que eu também mantive ótimas relações depois com o pessoal com quem eu trabalhei ali. E isso me amadureceu muito para o prosseguimento da minha vida profissional e até mesmo de compreensão como cidadão.

**O Marco Maciel era admirável. Era uma pessoa admirável do ponto de vista intelectual, do ponto de vista do comprometimento com a coisa pública, um homem que não enriqueceu com a política.** É difícil a gente colocar adjetivos absolutos, é muito complicado, até na vida política, porque há situações que a gente não conhece perfeitamente, nem tudo me foi dado conhecer. Mas um homem muito correto, que dava gosto de aprender com ele. Outra coisa: as atividades em que ele se engajava me proporcionavam muito aprendizado: de conhecer o Brasil, de conhecer outros países, inclusive... Então, isso foi muito bom.

**TCD: Retomando a trajetória do senhor como major, o que vem à mente do senhor, aspectos que marcaram ainda esse período?**

**GenR:** Retomando, a minha promoção a major foi no exercício do cargo de ajudante de ordens do Vice-Presidente. Eu era "biônico"<sup>1</sup> para a ECEME; então, a minha expectativa já era ir para a ECEME no ano de 99. Só que aí aconteceu algo que não estava esperando naquele momento, que era uma indicação para ir para uma missão de paz. Então, isso retardou a minha ida para a ECEME, porque eu passei o ano de 1999 na Guatemala como observador da ONU.

Outra baita experiência. **Era uma missão muito diferente, a missão na Guatemala, MINUGUA.**

1 "Biônico": na gíria militar, candidato a quem é concedido acesso direto a um curso, por ter sido destaque em curso anterior - no caso, ao Curso de Comando e Estado-Maior (ECEME), por ter sido o primeiro colocado de sua turma no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO).

Era a primeira experiência forte da ONU no chamado *peacebuilding*, que era exatamente reorganizar o Estado guatemalteco. Eu até tinha uma brincadeira, que eu gostava de fazer com o pessoal, eu falava: "Se tudo isso que a gente está planejando aqui for implementado, a gente vai transformar a Guatemala num país europeu", porque era uma coisa assim muito ambiciosa.

E era uma coisa também interessante, porque eu ficava mais uma vez isolado. Não era uma missão daquelas que a gente vai com tropa, que vai com outros observadores próximos. Nós tínhamos naquela época quatro observadores do Brasil, do Exército Brasileiro, na Guatemala, cada um num lugar. Então, **a gente acabava ficando mais uma vez imerso num ambiente internacional e com outras culturas organizacionais, com outras visões, aí não só do Exército, como do Brasil**. Então, era um momento também de adaptação importante.

**TCD:** *E que aprendizados o senhor destacaria dessa experiência, tendo que lidar com essa diversidade toda em uma missão?*

**GenR:** Eu acho que quem quer ser respeitado tem que respeitar. Eu acho que esse foi o grande aprendizado. Nós somos muito ciosos, como integrantes de uma instituição como o Exército, de que nós temos que ser respeitados, pelo peso da nossa Instituição, pelo valor, por aquilo que a gente cultua. Mas isso aí só vai acontecer se a gente for capaz também de demonstrar respeito pelos outros. Não existe essa questão unilateral de ser respeitado por si mesmo. Não... Isso é uma construção. Então, da mesma maneira que lá era uma missão de *peacebuilding*, de construção da paz, também era uma missão de construção de respeito e... deu certo. Eu passei um ano lá e posso dizer que foi uma experiência de muito êxito; ao término da missão, eu tinha conquistado um espaço muito grande de respeito pelo nosso país e também pelo nosso Exército. Então, eu acho que **esse é o principal legado de quem lida com agências tão diferentes, com pessoas tão diferentes, de nacionalidades diferentes, de formações diferentes: respeitar para ser respeitado**.

**TCD:** *E eu imagino que o senhor tenha necessitado de muita flexibilidade, até para compreender as perspectivas desses diversos atores...*

**GenR:** Sim. E muitas vezes de se impor também. Eu tenho um exemplo claro que era o seguinte: a minha chefe lá de escritório regional, como era chamado - em espanhol, *oficina regional* -, era uma mulher que tinha uma experiência política no Chile, tinha sido presa e exilada. Então, ela tinha uma impressão negativa dos militares, ela tinha uma má vontade de lidar com militares muito grande. Isso ficava notório. Mas, logo ao início da missão, tivemos uma atividade importante, que era o encerramento de uma invasão, de um grande movimento de invasão de terras lá. Era a reintegração de posse por decisão judicial. E nós fomos convocados. E aí ela, na reunião preparatória para a nossa ida, falou: "Eu quero os *uniformados* na frente". Aí eu falei: "Ah, nessa hora, então, os *uniformados* são importantes", os uniformizados, né? Eu falei: "Nessa hora, então, nós somos relevantes? Na hora de ser bucha de canhão, aí nós somos muito válidos. Porque, no dia a dia aqui, a gente sempre é colocado no segundo plano". E, quando eu falei isso, de imediato ganhei a liderança de todos os demais militares que estavam ali. Porque ninguém falou e eu dei a voz. Eu falei: "Tudo bem, **nós vamos cumprir a missão. Mas seria bom ser reconhecido, porque na hora que aperta aqui, e precisamos ter gente de frente, para correr mais risco, aí nós estamos prontos para isso**". Então, tá bom. Eu vou fazer questão de fazer valer essa prerrogativa em outros momentos também". E ela

entendeu bem a mensagem e, para ser sincero, entendeu muito bem, porque eu passei um ano ali e não tive mais nenhum problema de relacionamento com ela.

Tinha outros aspectos que eu não gostava de ver, mas não me afetavam diretamente. **Que também é outra coisa que a gente tem que ter cuidado: o que nos diz respeito? Ser seletivo naquela busca de determinados posicionamentos, para não ficarmos também achando que somos palmatória do mundo**, porque não somos. Não é por aí. Nós temos que ter muito cuidado para não tentarmos resolver problemas que não são da nossa alçada. Então, também foi um aprendizado grande ali. Tem muita gente para fazer bastante coisa, então, que cada um faça, cumpra com a sua missão, que no final isso vai ser bom para todo mundo.

## 2.5 INÍCIO DO VÍNCULO COM A ECENE: SEMENTES PARA O FUTURO

**TCD:** *E, depois dessa missão, o senhor retornou para a ECENE...*

**GenR:** Aí, eu vim para a ECENE. Aí, sim, é realmente aquela consolidação, acho, da vocação pela carreira das armas, da linha combatente. Foi nos anos 2000 e 2001, pegamos a virada do milênio lá. Uma turma muito boa, também. Uma experiência fantástica. A minha história com a ECENE começa em 2000, quando eu sou matriculado aluno. E só vai terminar... Não termina. Eu, semana que vem, vou estar lá. Então, a ECENE, realmente, passou a fazer parte da minha vida, porque eu fiz o Curso de Estado-Maior, depois, eu retornei como instrutor... Mais tarde, fiz o curso do CPEAEx, permaneci como instrutor e, finalmente, comandei a ECENE. E, como Chefe do DECEEx, tinha a ECENE ali do lado. Então, na verdade, **a ECENE tem um papel, assim, na minha vida, extraordinário.**

E começa bem, porque eu gostei muito da escola, como aluno. A ECENE é para ser vivida. Viver as experiências proporcionadas, porque a gente encontra gente também de todas as armas, de várias turmas... A minha ECENE tinha oito turmas diferentes fazendo: o mais antigo era da turma de 79 e o mais moderno de 86. É algo assim de grande aprendizado, de todas as armas... Também tem os estrangeiros, tem os oficiais de nações amigas, tem os médicos, engenheiros militares que também frequentam... Então, é uma oportunidade.

Depois, quando eu voltei para lá como instrutor e eu fui bedel, fui Chefe da Divisão de Coordenação Discente, eu falava isso: "Na ECENE se consolidam reputações". A reputação que se consolida na ECENE vale para a vida inteira, porque é a última referência que a gente tem de certos companheiros, com quem a gente nunca havia servido e que talvez a gente só voltasse a servir numa fase já bem posterior da carreira. Então, isso é marcante. Ter essa noção enquanto está ali ajuda muito. Entender: eu, na verdade, aqui, estou participando de grupos de trabalho, prova em grupo... **É a hora de a gente mostrar: eu estou pronto, quando precisarem de mim, é isso que eu sou capaz de entregar.**

**TCD:** *E a ECENE também, general, me parece que foi abrindo um novo campo de estudos para o senhor...*

**GenR:** Foi. Quando eu era aluno, começou, então, aquela transição da pós-graduação no Exército. Por quê? Porque teve o tal do GTENE, que era o Grupo de Trabalho para o Estudo da Modernização do Ensino no Exército, chefiado, à época, por dois coronéis. Os coronéis eram Lannes e Castro: o Lannes chegou a general de divisão, o Castro chegou a general de exército, foi Comandante da ECENE e também foi Chefe do DECEEx, entre outras coisas. Então, o Grupo de

Trabalho, GTEME, foi quando eles eram coronéis. E eu era instrutor da EsAO, eu acompanhava aquilo ali, a Modernização do Ensino, que também preconizava uma reformulação da pós-graduação. Uma reformulação no sentido de obter reconhecimento, de obter realmente uma validação. E, depois, **eu chego como aluno e o comandante era o General de Brigada Paulo César de Castro**. Só que ele não consegue implementar de imediato aquilo ali. Então, a minha turma é a primeira que pode fazer, mas, na verdade, só consegue fazer isso depois. O meu mestrado só vai ser concluído em 2005, porque a oportunidade só vai aparecer depois. Enquanto nós éramos alunos, a escola não estava preparada para conduzir a pós-graduação naqueles termos da Modernização do Ensino. Eu faço depois, quando eu já estava até em missão fora.

Então, esse é o primeiro contato, nesse momento. Eu me candidato para fazer, porque eu achava que aquilo era relevante. Tem muita gente também que, muitas vezes por ingenuidade, vem com essa conversa: "Ah, não, porque a pós-graduação não é o objetivo do Exército. Eu estou ali para fazer o Curso de Altos Estudos". Uma coisa não invalida a outra, muito pelo contrário. E eu tenho para mim que quem se candidatou à pós-graduação se enriqueceu no campo militar, porque o curso é de Ciências Militares. O que se estuda ali é a arte da guerra. O camarada só se aprimora.

Isso aconteceu ali como aluno. Eu terminei o curso entre os destaques e segui para uma Brigada de Infantaria, lá no Nordeste. Naquela época, o que também mudou, a gente não escolhia mais pela classificação, escolhia pela quantificação do mérito. E a gente não podia voltar para onde já tinha servido. E eu fui para Recife, lá para o Nordeste, para a 10ª Brigada de Infantaria Motorizada. Assumi a chefia da 4ª Seção (Logística), realizei o Estágio de Caatinga, mas permaneci só um ano, porque aí eu fui selecionado para West Point, que na época também era um processo diferente. Começava com uma seleção com 20 oficiais e caía para três, de duas turmas contíguas. E aí era uma bateria de provas no CEP, quatro provas dentro de um padrão bastante exigente. E eu fui selecionado. Então, eu fiquei em 2002 na Brigada e, em meados de 2003, já estava partindo para West Point. Ainda maior, que não era normal, em West Point já se chegava tenente-coronel. Eu fui promovido lá. E aí foram dois anos de missão em West Point, outra experiência fabulosa.

## 2.6 A EXPERIÊNCIA COMO INSTRUTOR EM WEST POINT: UMA NOVA IMERSÃO CULTURAL

**TCD:** *Uma nova imersão cultural...*

**GenR:** Total. Aí, total mesmo, porque, diferente de outras missões no exterior... Nos Estados Unidos, por exemplo, tem várias missões em Washington. Mas, em Washington, o cara se insere em uma comunidade brasileira. Tem cara que vai lá e fica dois anos falando mais português que inglês, porque ele está com os amigos: CEBW, a própria Aditância... West Point, não, você cai dentro. Inclusive, você mora dentro da Academia, o PNR é dentro da Academia. Então, os filhos, a esposa, todo mundo imerso ali dentro. E numa escola que é a referência para o mundo inteiro. Agora, é diferente da nossa. **Eu sempre uso essa expressão: "A Academia Militar de West Point é mais academia que militar". Ao contrário da nossa, que é mais militar que academia.** Então, o que isso provoca? A AMAN é mais importante para o Exército Brasileiro do que West Point é para o Exército americano.

**TCD:** *Interessante.*

**GenR:** Por quê? Porque lá, 25%, na verdade, dos oficiais superiores são oriundos de West Point; os outros 75% vêm de várias origens. No Brasil, isso não acontece. A AMAN tem muito mais peso dentro da instituição Exército. Em compensação, West Point é conhecida no país e no mundo inteiro como uma referência acadêmica. E aqui no Brasil, isso não acontece com a AMAN. E até esse tipo de análise é importante. É o famoso ESAON<sup>2</sup>, que eu sempre falo: "Faz o ESAON". **Então, quando eu cheguei em West Point, a primeira coisa foi fazer aquele exame: "Onde é que estou? Qual é o meu papel aqui? Eu sou instrutor de quê? De Brasil, de brasiliade, de Exército Brasileiro".** Esse entendimento é fundamental para começar bem.

Aí eu recebo lá um livro-texto para trabalhar com cadetes do quarto ano... "Português Avançado Através da Mídia": esse era o nome do curso. Esse curso era com um livro-texto de um brasilianista que só podia ter aversão ao Brasil, porque todos os textos dele eram negativos. Pensa numa coisa sobre o Brasil, sobre a economia, sobre a política, sobre a sociedade: os textos eram todos negativos. Ele fez uma seleção de textos de mídia, todos, assim, de maneira depreciativa. Quando eu cheguei lá, fiz o meu ESAON, eu falei: "Ué, mas esse livro aqui? A gente adota esse livro?" Aí o pessoal: "Não, isso aí é só para constar. Está no *syllabus*, mas a gente nem usa o livro". Eu falei: "Opa, pera aí: se está no *syllabus* e eu não uso, é um problema. O aluno está pagando".

Aí eu fui falar lá com a doutora em Português e Espanhol, que era a catedrática ali do curso, eu falei: "Como é que a gente resolve esse problema?" Ela falou: "Não, não tem outro". Eu falei: "Por que a gente não propõe um? Eu tenho um livro aqui de leituras militares que é elaborado pelo assessor brasileiro... Mas eu posso fazer uma seleção de temas também, na mídia, eu me considero razoavelmente capaz de fazer isso, cobrindo várias áreas de interesse: matérias econômicas, políticas, esportivas, sociais, por que não? A gente faz algo novo. Esse livro está datado, está muito ruim para o Brasil". Ela: "Vamos tentar convencer o *board* aqui da Academia". Eu falei: "É fácil convencer".

Sabe o que eu fiz? Eu peguei um apanhado de matérias sobre os Estados Unidos, todas negativas: racismo, *serial killers*, drogas no Vietnã, tudo o que tem de ruim na sociedade americana. Eu fiz um apanhado daquele negócio e aí fui para a reunião. Quando começou a reunião, eu falei: "Eu gostaria de mostrar para vocês uma possibilidade de realizar um curso no meu país de Inglês Avançado Através da Mídia. Que tal esses artigos aqui?" Quando eu comecei com Ku Klux Klan: "O que que é isso???" Eu falei: "É como eu me sinto. **É como eu me sinto aqui tendo que usar esse livro. Porque esse livro que é selecionado, ele é tão depreciativo do meu país, que eu não consigo entender como alguém pode divulgar a cultura, o idioma, com base numa obra dessa.** É a mesma coisa que alguém querer dar aula no Brasil de inglês, dando uma imersão na cultura americana, só mostrando o que tem de ruim nessa sociedade".

Aquilo ali foi um baque. O coronel, que era o chefe do departamento, olhou para mim e falou: "Você está pleno de razão. Eu custo a entender por que a gente não fez algo diferente antes. Vamos fazer". Aí eu comecei a elaborar esse livro sob a supervisão dessa doutora americana. E nós montamos um Advanced Portuguese Through the Media, Português Avançado Através da Mídia, com coautoria minha. Eu fiz o trabalho e ela validava, ela analisava os capítulos, sugeria... **E nós fizemos, no mesmo modelo daquele livro, um outro com uma seleção totalmente diferente.** Não é, também, endeusar, não. Era aquilo que estava na mídia de uma maneira neutra. Até porque o cadete não é bobo, ele faz

<sup>2</sup> ESAON: Estacione, Sente-se, Alimente-se, Oriente-se e Navegue. Acrônimo que sintetiza uma técnica de sobrevivência, representando as ações a serem tomadas diante do desconhecido, situações de estresse ou confusão, visando recuperar o controle e definir uma estratégia de ação.

perguntas. A questão ambiental... Tinha acabado de acontecer, aquele crime da Dorothy lá no Pará. Eles perguntavam: "O que está acontecendo no Brasil? Mataram lá?" Eu falei: "Mataram." Tem que falar essas coisas também. Mas não é só falar do negativo o tempo todo, que aí não tem como.

**TCD:** *Tomando essa experiência nos Estados Unidos como um todo, general, o que o senhor diria que agregou de novo na perspectiva do senhor?*

**GenR:** Eu acho que agregou realmente uma compreensão muito mais "holística", muito mais abrangente das questões que podem envolver uma instituição como o Exército. É enxergar o mundo com olhos bem mais completos: quer dizer, já tinha a visão da MINUGUA na Guatemala, da ONU; a visão americana do mundo...

Uma coisa interessante, a nossa função lá, nominal, era Brazilian Exchange Officer, Oficial de Intercâmbio, né? Esse era o nome oficial, mas eles chamavam de *allied*, porque era oficial aliado. Aliás, isso aí um cara questionou: "**Vocês foram aliados nossos na Segunda Guerra, mas na Guerra do Golfo vocês não foram. Por quê?**" Eu falei: "Porque nem sempre o Brasil vai ter que se alinhar ao que os americanos entendem que é o certo. Houve uma compreensão no Brasil, naquele momento, que essa guerra do Golfo não era uma guerra que deveria ter essa participação brasileira, porque é uma visão que a gente tem, crítica desse processo". Era meio difícil, o pessoal nem sempre entendia, porque o americano é muito egocêntrico também, ele acha que "ou tá comigo ou tá contra mim". E, às vezes, a gente tinha que dizer: "Não, peraí cara, nós estamos do lado que achamos certo. Nem sempre a percepção de vocês do que é certo é a nossa, sinto muito. Mas na Segunda Guerra Mundial nós estivemos juntos e combatemos juntos realmente, porque ali não havia dúvida que havia que derrotar aquele absurdo que era a ideologia nazifascista".

Se você perguntar pra mim: em termos profissionais, aprendeu muita coisa? Nem tanto. A formação do cadete é básica. Agora, eu participava de algumas atividades, ia lá, mas sempre muito cauteloso. Uma vez acompanhei um exercício de patrulha... Pra ver qual é a diferença de percepção: estava eu, um alemão e um mexicano, que éramos *exchanges*. E aí, uma patrulha de cadetes lá, mas cheia de furo, cara deixando cair a arma, fazendo barulho, sem disciplina de ruído... Uma patrulha de iniciantes, realmente. Aí, tem aquele momento da APA [Análise Pós-Ação], no pós-ação ali, cada um de nós teve um momento pra falar. Eu, obviamente, não vou ficar fazendo crítica, aquilo ali é o oficial tático deles que cuida. Falei em termos gerais, assim, de características que eu tinha observado: a vibração, o entusiasmo, que eu tinha apreciado a experiência. Aí veio o mexicano, foi mais ou menos na mesma linha. Quando veio o alemão, parecia um tenente da AMAN fazendo aquele *checklist* da patrulha: arrasou com os caras. Então, são culturas diferentes. Até isso é interessante a gente ver: como é que se faz uma coisa dessa? O que que ele agregou com aquilo? Nada, só antipatia. Não era o papel dele, ele não fez ESAON. Quem tem que corrigir o cadete americano numa patrulha, se ele deixou o carregador cair ou não deixou, é o oficial tático dele que está ali para isso. **Eu estava ali como um observador internacional para, realmente, fortalecer bons relacionamentos. Não estava ali para corrigir se o cadete está com a arma empunhada corretamente ou não.** O pessoal que não faz ESAON comete erros a vida inteira. E isso tem aqui também, tem brasileiro que faz a mesma coisa. Isso é uma questão de construir conhecimento e capacidade de interagir com os outros.

**TCD:** *O senhor está trazendo sempre essa ampliação do repertório do senhor... de perceber diferentes posições, diferentes papéis, o que faz sentido em cada contexto, com seus objetivos...*

**GenR:** Sim. Isso é valorizado pela nossa Instituição. A gente inclusive recomenda isso: vivência, experiências diversas, vivência nacional... Quanto mais você conhece o seu país, melhor, outros ambientes, vivência internacional, vivência com outras agências... Isso é bom. Nem todos têm oportunidade, a vida não oferece as mesmas oportunidades para todos. Mas, quem puder agarrar, não pode se privar disso. Porque isso vai fazer falta. O que é um general? Um general é quem tem uma visão realmente generalista, ele tem que ter uma visão do todo. Se um general se apresentar como um especialista, ele tem que entender que, para determinadas missões, talvez ele não seja o mais indicado. É simples assim.

## 2.7 O RETORNO PARA A ECEME COMO INSTRUTOR: ESTÍMULO AO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

**TCD:** *E o que mais, general?*

**GenR:** Aí sim, eu voltei para ser instrutor da ECEME. E fiquei como Chefe da Seção de Coordenação Discente. Diga-se de passagem, toda vez que eu chego na ECEME, eu encontro uma organização nova. A ECEME é plástica, é flexível, ela muda. E aí eu encontrei uma ECEME diferente da que eu tinha vivido como aluno. A estrutura era outra: criaram outras terminologias, outros cursos, e eu fui ser, então, o chefe dessa seção. Que é outra coisa ótima para quem quer lidar com pessoas: ser o chefe da seção de 250 oficiais superiores. Tinha um coordenador para cada ano, subordinado a mim, e eu chefiava o todo e mais, eu pegava sempre os ONA [Oficiais de Nações Amigas], e aquele curso que era de um ano só, ou engenheiros ou médicos.

Aí eu gostava muito de falar isso para eles: "Vivam isso aqui". Eu falava: "Não é para ficar enfurnado atrás de um papiro o tempo todo. O camarada tem que vivenciar isso. Compartilhar experiências, se relacionar..." Tem cara que é muito, a meu ver, assim, muito limitado na percepção do que aquela experiência significa; ele acha que é só tirar nota boa. E acaba não vindo a nota. Porque, **na ECEME, a quantidade de estudo nem sempre reflete no resultado da prova. Ali realmente essa visão é que é mais importante: é o camarada perceber outras abordagens para aquele mesmo problema que é apresentado.** Falava isso muito como bedel. Falava muito dessa questão da reputação... De não pensar pequeno. Porque eu acho que é um papel que a ECEME tem que desempenhar: a ECEME tem que tirar o cara da ravina e levar ele para cima do PO [Posto de Observação]. Ele tem que olhar mais alto. Porque se ele continuar enfiado na ravina, aí não tem jeito. Vai ser sempre um oficial limitado. Pode ser muito bom para determinadas tarefas, mas não para um exercício mais amplo da liderança. Liderança estratégica, nem pensar.

**TCD:** *É um desafio desenvolver essa capacidade de pensamento estratégico, não é?*

**GenR:** **O pensamento estratégico, a meu ver, ele tem que ser desenvolvido desde sempre. Um cadete, ele já tem que ser despertado para isso, ele tem que entender que ele vai comandar um pelotão, uma fração, mas que ele está inserido no todo: o que ele faz aqui nesse pelotão repercute lá em cima, no próprio Exército.** Isso ele tem que ir adquirindo. Por isso que são importantes disciplinas como Relações Internacionais, Liderança, a questão da Ética, Geopolítica... Isso é importante. Agora, numa dosagem adequada, se não também o camarada vai querer comandar o pelotão como se fosse um general, não é por aí. Mas ele não pode deixar de acumular. É um processo cumulativo, que ele vai

absorvendo... Aí chega a EsAO, dá uma visão mais ampla do que é o Exército... E quando chega na ECEME, o camarada, aí, é a oportunidade que ele tem, realmente, de se municiar, ele tem que encher o carregador dele de munição na ECEME, para o que vem depois. Para não ser um cara limitado. Ele tem que sair da arma, não pode ficar pensando só na arma dele, ele tem que entender que as outras armas fazem parte desse jogo, de outras capacidades... E isso aí a maioria faz, felizmente, por isso que o Exército é o que é.

## 2.8 O COMANDO DE UNIDADE: LIDERAR E FORMAR LÍDERES

**TCD:** *E depois, general, o que mais foi se destacando nessa trajetória do senhor?*

**GenR:** Aí veio o comando. Eu saí da ECEME como instrutor, fui comandar um grupo de artilharia em Curitiba: o 5º Grupo de Artilharia de Campanha Autopropulsado, que é uma baita unidade... Foi o primeiro grupo a se tornar quaternário dentro da reformulação das brigadas blindadas; é parte de uma brigada blindada, então, era um grupo a quatro baterias de obuses... Com um NPOR ali dentro, que é também outra coisa boa... Você comandar uma unidade que tem NPOR te dá também uma outra missão, a de ser Diretor de Ensino, porque você tem que orientar aquele curso. Uma cidade excelente, Curitiba é uma cidade muito bem localizada, com amplas possibilidades também de relacionamento institucional...

E eu comandei três anos. Eu estava no segundo ano de comando, meu Comandante de Brigada, que na época era o General Araken, perguntou pra mim: "Vem cá, você é voluntário para permanecer o terceiro ano?" Aí eu falei: "Totalmente". Aí ele: "Não vai pensar, não? Não vai perguntar em casa, não?" - "Não... Não vou perguntar nada, perguntar o quê, eu sei que vai gostar. E eu estou muito bem aqui, me realizo como comandante", é a melhor coisa que tem, comandar... E não fui só eu. Outro companheiro meu, que comandava o 13º BIB, de Ponta Grossa, fez a mesma coisa, também ficou... Um grande amigo que eu tenho, o Soares. E nós ficamos o terceiro ano de comando... Foi um ano ótimo. Teve colega que ligou: "Tu tá correndo risco à toa..." Eu falei: "Risco? A vida é o quê? O que que é correr risco? Ter um problema no comando? A gente resolve".

**TCD:** *O que foi mais satisfatório para o senhor nessa experiência? O senhor disse que se sentiu realizado...*

**GenR:** **Comandar é bom demais...** Primeiro, você realmente exerce a liderança na plenitude, porque toda aquela unidade depende muito de você. Tanto no aspecto operacional quanto no aspecto administrativo e, principalmente, no aspecto da convivência. Ali realmente você conjuga o verbo "servir". Porque um comandante, ele está antes de tudo ali para conduzir pessoas a um bom desempenho, então você tem muita capacidade de influenciar pessoas e eu acho isso muito interessante. Curitiba tem uma mística, como é uma guarnição muito boa, com qualidade de vida excelente, as pessoas se apegam ali e não querem mais sair, o "Exército de Curitiba". O que isso representa para o Exército? Representa que, às vezes, ótimos oficiais não querem fazer o concurso para a ECEME... Porque a família está bem estabilizada, a esposa tem um bom emprego, ele está bem ali. Ele fala: "Vou sair daqui pra quê? Vou correr esse risco de fazer a ECEME e mudar completamente a minha vida?" E eu percebia quando cheguei lá, na minha unidade, com meus capitães. Aí eu falava: "Minha missão aqui é botar vocês todos na ECEME". Treze vieram pra ECEME. Treze, inclusive os dois intendentes

que eu peguei lá hoje são QEMA. Porque eu fazia pressão, no bom sentido: "Camarada, não vai fazer ECEME? Um cara brilhante, um sujeito como você, brilhante, bem classificado, vocacionado... tem que fazer a prova" - "Comandante, mas eu não sei..." - "Não tem 'não sei' coisa nenhuma, rapaz, entra logo para esse troço aí, vamos fazer". Na época, nem o curso de preparação era obrigatório, depois que virou. Eu falei: "Faz o C Prep..." E foi entrando um monte de gente. O meu S3 hoje já é general, é o Teixeira, que está lá em São Paulo, e vem mais gente por aí, que eu sei...

E isso motiva todo mundo, que aí a unidade começa a ter um resultado. Aí o aspirante que chega ali e olha: "Essa unidade aqui é pesada"... Os sargentos, excelentes. Você acaba tendo assim um círculo virtuoso que você vai gerando... Então, eu não tive nem dúvida que ficar mais um ano no comando seria bom por isso, porque ali você sente na plenitude a realização daquilo que você se preparou a vida inteira para fazer.

**TCD:** *Ou seja, além de cumprir várias missões, o senhor influenciou a vida de muita gente.*

**GenR:** Não tenho dúvida. Isso aí, até hoje a gente ouve, encontra... Não só ali, mas em outros momentos. **Eu acho que esse é um papel que quem exerce a liderança tem que ter, isso é um dos princípios: formar outros líderes. Nós não podemos restringir a nós mesmos esse papel. Formar outros líderes até porque eles vão exercer a liderança simultaneamente à sua, em cada escalão.** Eu tenho que querer que aquele sargento meu lá seja líder da fração dele, para que a minha liderança seja reforçada; então isso é um efeito dominó. Vou falar da Infantaria, que é a arma mais conhecida em termos de estrutura organizacional. Não tem pelotão bom, se não tem grupo de combate bom. O grupo de combate tem que ser bom, ali é a célula. Se o grupo de combate é bom, o pelotão pode ser bom. E a companhia só vai ser boa, se os pelotões forem bons. E assim vai até chegar em outros níveis. Na Artilharia é a mesma coisa, se eu tenho uma peça que não é bem liderada pelo sargento, o tenente que comanda a linha de fogo vai ter dificuldade, e o comandante da bateria, e assim por diante, até chegar no comandante do grupo. Então, o estímulo ao desenvolvimento da liderança, que é preconizado pelo Exército, tem que ser vivido na plenitude. Isso está preconizado na nossa Instituição, em todos os nossos cadernos, manuais de liderança: o desenvolvimento de lideranças em todos os níveis. E quanto mais isso for conscientizado, melhor. O problema é aplicar o que se lê e o que se estuda: tem que aplicar o conhecimento e acreditar que aquilo ali é o certo.

**TCD:** *O senhor certamente nunca se sentiu ameaçado por estimular a liderança de comandantes subordinados ao senhor...*

**GenR:** Muito pelo contrário, muito pelo contrário. E se acontecesse... porque pode acontecer, de ter um desvirtuamento. Às vezes, tem camarada que tem uma percepção equivocada de liderança... A gente corrige rápido, também, não tem problema, não, a gente coloca nos eixos. Então, não vejo por esse lado. Não é ser anjo, você tem que estar monitorando o tempo todo. Mas, com certeza, nós temos totais condições, em uma instituição como a nossa, de exercer a liderança nesse estilo.

**TCD:** *O que eu depreendo é que o senhor exercia esse monitoramento "da sua cadeira", não desejando ocupar a cadeira de quem está abaixo, fazendo, como se usa a expressão, microgerenciamento...*

**GenR:** Não, isso eu acho um vício complicado e que foi, infelizmente, potencializado pelos instrumentos

que nós temos de meios de tecnologia de informação. **Hoje, quando um general olha numa tela o que é que aquele tenente de cavalaria está fazendo lá com o pelotão dele num reconhecimento - que tinha que ser os olhos e ouvidos dele, mas ele está enxergando aquilo-, a tendência de interferir é grande e a partir daí elimina a liderança embaixo. Então, tem que ter esse cuidado: interferir o mínimo possível para corrigir alguma coisa que esteja errada.** Agora, tem que dar liberdade de ação para o camarada atuar, para ele ter a iniciativa dele. Se não, ele vai ficar olhando para cima e esperando: "Pra que que eu vou tomar uma atitude aqui, se o meu comandante está vendo e ele vai interferir? Então é melhor cruzar meu braço, que eu não corro risco".

**TCD:** *Ele se torna passivo...*

**GenR:** E isso está acontecendo no mundo inteiro. É uma característica do mundo que nós estamos vivenciando, por conta da facilidade que a tecnologia permite para a obtenção da consciência situacional. Está tudo sensoreado, informatizado, o camarada numa tela digitalizada ele vê o movimento da tropa... Tem câmera, tem uma GoPro no capacete de um soldado lá na ponta da linha e o general aqui está enxergando o que o soldado está enxergando.

**TCD:** *Ou seja, a tentação é muito grande...*

**GenR:** A tentação é muito grande. Só que, se ele fizer isso, ele vai deixar de fazer o que é o seu papel. **Aí a falha vai ser dupla: tanto a ponta da linha vai deixar de tomar certas iniciativas, por conta disso, quanto o comandante, quanto mais alto o escalão pior, ele vai estar se engajando, ele vai estar despendendo energia em algo que não é próprio do escalão dele.** Então, não é bom isso.

**TCD:** *Aí o senhor passou o comando...*

**GenR:** É, o comando, é bom, também, que se diga - isso é um pensamento que era do General Leônidas, quando ele era Secretário de Economia e Finanças: "A administração realiza tanto quanto a operacionalidade". Tem gente que não pensa assim. Tem muita gente que acha assim: "ser OD [Ordenador de Despesas] atrapalha o comandante". Claro que é um peso. O ordenador de despesas, ele tem uma série de senhas, ele é responsável pelo pagamento, pelos contratos, uma série de coisas. É fato. Mas se ele tiver uma equipe adequada, cada um fazendo o seu papel, ele consegue compatibilizar totalmente o papel de ordenador de despesas com o papel de comandante operacional. **Eu não gostaria de ter comandado três anos a minha unidade sem ter sido OD. Ponto final. Porque eu acho que administrar faz parte total da ação de comando, você tomar essas decisões.**

E outra coisa, no prosseguimento da carreira, vai fazer falta. O general que foi OD, quando vai comandar uma brigada, ele tem a exata percepção do que é a vida administrativa e não exige, às vezes, dos seus comandantes subordinados aquilo que ele mesmo não fez. Agora, se o cara não teve essa experiência, ele acha que tudo é fácil. Ele não tem consciência da dificuldade que é conduzir um processo licitatório, homologar um pregão, descarregar material, substituir material... Eu acho que o comandante, aí é posição minha, tem que vivenciar isso. Os momentos em que nós vamos para o campo, eles são muito bem delineados no ano de instrução. Então, é só se planejar. Pode haver um prejuízo? Pode. Da mesma forma que eu estou dando aqui uma visão geral, pode alguém trazer aqui um exemplo pontual, que desmente o que eu estou dizendo. Mas eu vou continuar achando que foi um problema pontual.

**TCD:** Ou seja, o papel de gestor, na visão do senhor, é inerente à atuação do comandante, é um dos papéis que contribui para essa ação de comando...

**GenR:** Sim, eu acho. E, no meu caso, fez diferença ao longo da minha vida, quando eu prossegui. Depois de comandar, com outras funções que eu exerci, aí já como oficial-general, isso fez muita diferença. Porque eu nunca deixei de ter esse olhar: "Olha, isso aqui não está bem, não é o caminho. Vamos corrigir esse processo". Isso me ajudou muito. Então, eu quis destacar esse aspecto do comando, porque eu acho que ele é relevante, muito relevante.

## 2.9 CPEAEX E INSTITUTO MEIRA MATTOS: AMPLIAÇÃO DO DIÁLOGO

**GenR:** E aí no prosseguimento da carreira, como coronel, eu fui para o CPEAEx [Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército]... Um ano de curso também. Que curso... espetacular. Porque aí já é diferente: todo mundo maduro, os coronéis que já comandaram unidades... O Exército desfila na nossa frente, inteiro, porque tudo passa por nós, a gente estuda todo o planejamento estratégico do Exército: a política, a estratégia... Aquele curso que você faz, que você olha: isso eu vou usar no ano que vem. É imediato. E outra coisa, com uma parceria com a FGV, com um MBA, que também te dá uma visão... E depois, também, o curso foi se tornando cada vez mais conjunto: então, 25% do currículo do CPEAEx são comuns à Escola de Guerra Naval, ao CPEM, da Marinha; ao CPEA, da Aeronáutica; e à própria ESG, ao CAEPE - que é o Curso Superior de Defesa. Então, do CPEAEx, o camarada sai com três diplomas: ele faz o Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército, faz o MBA da FGV e faz o Curso Superior de Defesa, que é esse conjunto. Então, é uma baita de uma experiência. Gostei muito do curso, me dediquei bastante, fiz uma monografia com muita qualidade, no meu entendimento... E aí, ao término do curso, eu fui destaque desse curso e permaneci como instrutor.

**TCD:** Sim...

**GenR:** Eu me lembro que o General Campos, era o Comandante da ECEME, ele chegou pra mim e falou assim: "Tira as férias logo... Quando voltar de férias, você tem que se reunir lá pra me apresentar essa ideia que estão falando de instituto de pós-graduação". Aí volta a pós-graduação pra conversa. Aí eu fui lá ver, com o pessoal que estava lá: "É que o Centro de Estudos Estratégicos da ECEME aqui está estudando uma nova modalidade de organização pra gente colocar a pós-graduação, finalmente, num nível de CAPES e tudo mais". Quando voltei, conversei com a turma que já estava estudando isso, coordenada pelo Coronel Jacintho, **aí surgiu a ideia da criação do Instituto Meira Mattos.** **É nesse momento que começa: 2011.** Aí a gente começa a implementar, com professores civis contratados, com muito intercâmbio... Aí nós começamos a desenhar o que seria o PPG [programa de pós-graduação] da ECEME em Ciências Militares. Que é o que está aí hoje, com avaliação positiva da CAPES, com doutorado, mestrado, um sucesso completo...

E isso começa em 2011, alguns oficiais ali... Tem vídeo sobre isso, foi até um trabalho feito pela FGV; tem um aluno que escreveu um livro sobre isso, um infante, George Alberto, comandou um batalhão de selva, está na Espanha agora. E aí mostra como que nós fomos capazes de criar, assim, contra todas as apostas, um instituto dentro da ECEME para obter o reconhecimento da CAPES. Que era uma outra novela... Tinha gente que achava que não dava: "Não, que reconhecimento da CAPES? Nós vamos

buscar equivalência ..." Que equivalência? Não existe em lugar nenhum do mundo. Quem é que faz um curso de pós-graduação e vai lá e valida isso, numa instituição que é responsável - isso tem no mundo inteiro, nos países organizados, pelo menos - sem ser submetida ao crivo do avaliador dela? Não existe isso. **Aí que eu digo, essas coisas vão sendo construídas com o tempo: eu tenho que respeitar a CAPES, se eu quiser que o Instituto Meira Mattos seja respeitado.** Porque se eu quiser chegar na CAPES e jogar em cima dela um monte de papel, ela vai simplesmente dizer assim: "não reconheço", e acabou. Aquele esforço ia ser todo jogado fora.

**TCD:** *Eu li um artigo que o senhor publicou sobre o assunto nessa época, em 2012, destacando que foi preciso fazer essa diferenciação: não quer dizer que a CAPES vai passar a avaliar os cursos da ECEME... quer dizer, se tratava de um outro ramo, ligado à pós-graduação.*

**GenR:** Um outro curso, exatamente. Para explicar isso para as pessoas era uma dificuldade. Porque qual era a preocupação: "Não, o ensino do Exército tem a lei própria..." Tem, a Lei do Ensino do Exército, ela cuida do Curso de Comando e Estado-Maior e cuida do Curso de Política e Estratégia. Isso está na Lei do Ensino do Exército. Agora, uma pós-graduação *stricto sensu*? Claro que não. Como é que eu vou referendar o nosso curso num âmbito acadêmico brasileiro se não passar pela CAPES? E essa humildade - que não é humildade, é senso de realidade - ela foi muito benfazeja, porque contamos com a boa vontade. Aquilo que o pessoal dizia: "Vocês vão bater com a cara na porta", não batemos com a cara na porta. Estivemos aqui em Brasília, em algumas oportunidades, eles estiveram lá... Começamos com o mestrado... Aí vem uma história também: "Não, tem que fazer é mestrado profissional, porque a Aeronáutica e a Marinha, por exemplo..." - "Olha só, para fazer mestrado profissional, a gente não precisa ir para a CAPES. Aí a gente dá um jeito. Não, a gente quer um mestrado acadêmico, porque o objetivo lá na frente é o doutorado". **Olha, não foi fácil, nós tivemos que convencer muita gente.** Mas foi muito bom, porque o General Campos já era um camarada que tinha uma visão positiva disso; e mais tarde ele foi ser Chefe do DECEX também. E o General Sérgio, que era o Comandante da ECEME - que o Campos passou para o Sérgio, o Sérgio é que pegou o Meira Mattos mesmo - ele é um camarada muito inteligente, muito fácil de assessorar, comprou a ideia e foi um grande incentivador. E nós tínhamos uma equipe ali de gente notável, de cara que deu a vida por aquilo. Um deles está lá até hoje, que é o Coronel De Franciscis. Tinha também o Cel Jacintho, entre outros, mas o De Franciscis, para mim, é uma figura ímpar nesse processo. A gente fez aquilo andar.

Aí, em 2012... Antes, eu fiz uma escala na Espanha, num curso também de altos estudos... Um curso curto de dois meses, mas que também foi fantástico. Era um curso de altos estudos estratégicos para oficiais ibero-americanos. Eram generais e coronéis de, acho que 18 países: eram Espanha e Portugal, e vários países das Américas. E aí, cada país com dois alunos, das três forças. Na Espanha ainda tinha a Guarda Civil Espanhola, que, na verdade, é outro perfil, eles participavam também. Tinha generais, almirantes, brigadeiros e coronéis. Passamos dois meses, um curso muito bom, num país da OTAN, na União Europeia... Viagem a Bruxelas, viagens pelo próprio país, vendo coisas muito interessantes. Foi muito bom. Fiz um interlúdio na Espanha e voltei para tocar o fogo mesmo no Meira Mattos. Aí o Meira Mattos foi consolidado em 2012. Nós entramos na CAPES com o tal do Aplicativo Proposta de Cursos Novos... Era um curso de mestrado em Ciências Militares, com um currículo muito bem estruturado, muito rico, uma bibliografia ... Fizemos uma aquisição de livros internacionais enorme, reformulamos toda a biblioteca da ECEME, para caber aquela ampliação de material didático, de bibliografia. E deu certo.

**TCD:** *Ainda sobre o Instituto Meira Mattos: o senhor, na época, destacou a importância da promoção da colaboração entre civis e militares por meio dessa iniciativa. Como é que o senhor vê isso agora, olhando para esse trabalho que foi feito?*

**GenR:** Muito bem lembrado. Isso é fundamental. Para dar certo, tem que oferecer para civis. Claro! **Nós estamos fazendo algo para a sociedade brasileira, então não pode ser exclusivo. Se fizer intramuros, não tem valor.** O valor está em projetar isso para fora. É abrir as portas, é realmente transpor os muros dos quartéis. Porque aqueles civis que vêm fazer a pós graduação dentro da ECEME, eles vão adquirir um conhecimento único, isso não tem em lugar nenhum. Não tem. Normalmente, os programas são feitos fora, em universidade civil. Por exemplo, na Espanha mesmo, eu estava lá e vi: o Exército Espanhol fez um acordo de cooperação com a Universidade Complutense de Madrid, que oferece a pós-graduação para os oficiais espanhóis. Tanto que eu, na ECEME, fiz acordo com a Complutense também, porque interessa a internacionalização. Na Inglaterra, é o King's College que faz o curso para os oficiais de estado-maior do Exército Britânico. Nós fomos atrás do King's e fizemos acordo com o King's também, para internacionalizar. Então, eu acho que nós fomos muito ousados, muito ousados... Isso é um projeto de uma ousadia absurda e muito bem-sucedido. E com uma visão muito benigna: de não ficar cerceando, preocupado... Qual é o problema? É todo mundo brasileiro. E tem estrangeiro, também. Nós só vamos fortalecer ainda mais a nossa Instituição.

**TCD:** *O que o Exército ganha com isso, general?*

**GenR:** Ganha confiabilidade, ganha respeito, ganha a capacidade de participar do diálogo e não ficar a reboque dele. Não, vamos participar. Isso eu acho relevante dizer, que eu usei muito essa expressão: "**Nós não podemos ser somente objeto de estudo. Nós temos que ser sujeito do estudo". Porque se nós ficarmos limitados a ser objeto de estudo, vão nos estudar só sob uma determinada ótica que não nos interessa.** Normalmente, quem se interessa por estudos de assuntos militares do Brasil quer falar de 31 de março de 64. Agora vai falar do 8 de janeiro de 2023. Por quê? É um enfoque político, ideológico e normalmente com uma visão estereotipada da Instituição, que não nos satisfaz. Nós queremos estudar o fenômeno da guerra. Claro que nós vamos estudar também o papel que o Exército exerce na construção da civilização brasileira. Mas não é só isso, não é só sob o enfoque político e ideológico. É muito mais amplo: é o que nós somos capazes de entregar para esse país aqui, e temos sido. Então, eu acho que, quando a gente abre e se dispõe a esse debate, nós não temos nada a perder. Não temos. Na verdade, é o seguinte: a visão negativa já existe no meio acadêmico há muito tempo. Então, piorar... não vejo. Só pode melhorar.

Um exemplo que eu dou, interessante: tinha uma aluna gaúcha que fazia Ciências Militares e o trabalho dela era sobre a OTAN. Aí, eu, já como comandante - eu vou dar um pulo lá na frente e depois eu volto - eu era comandante, nós íamos à OTAN com o CPEAEx. Aí, ela teve a iniciativa de: "Já que a ECEME vai à OTAN, eu sou aluna da ECEME" - ela não falou que era aluna do Meira Mattos - "eu sou aluna da ECEME. Seria ótimo se a ECEME abrisse as portas junto para eu ir lá, eu queria entrevistar alguns oficiais da OTAN". Pois bem. Só não tínhamos recurso, porque ainda estava muito em uma fase de obtenção de recurso... Ela falou: "Eu banco a minha passagem, isso não é problema, não". Porque para entrar na OTAN... um estudante brasileiro, civil, vai entrar no OTAN? No QG? Em Bruxelas? Vai ficar esperando anos aí. E nós a inserimos na delegação e, mais do que isso, nós agendamos as entrevistas para ela. Porque aí foi pedido meu, era o pedido do Exército. E ela fez as

entrevistas. E quando ela escreve a tese, ela coloca isso aí. Isso é muito bacana... O que ela diz: "Eu só estive lá porque eu estava com o Exército do meu país".

Então é assim que a coisa funciona. **Agora, também querer que tudo seja chapa branca, aí não dá.** Chapa branca não vai ter. Chapa branca é o Diário Oficial. O jogo é jogado, e entender que nem tudo vai sair conforme a gente quer. De vez em quando, você tem que administrar algo que não seja muito positivo, faz parte do jogo.

**TCD:** *Mas o Exército se insere no debate, como o senhor colocou, não fica simplesmente sendo um objeto...*

**GenR:** Se insere no debate de maneira positiva. Passa a ser sujeito. Eu acho que só isso aí já vale a pena. E outra coisa, ele tem que se aprimorar. Porque **as regras da CAPES, elas nos induzem a um aprimoramento não só do Meira Mattos: a ECEME toda ganhou com isso.** Porque nem todo mundo faz o mestrado e o doutorado, mas todo mundo faz TCC. O TCC hoje da ECEME é de um padrão de qualidade infinitamente superior ao que havia antes. Outra coisa, os projetos interdisciplinares hoje, que nós fazemos na ECEME, tanto os do CPEAEx quanto os do CCEM, são projetos com embasamento da metodologia científica excelente. Aí entra a escola dos métodos, que eu falava. A ECEME se transformou em uma escola dos métodos, não é mais a escola "do método"...

**TCD:** *Do método único...*

**GenR:** É a escola "dos métodos"<sup>3</sup>, que combinam. Então, num PI [projeto interdisciplinar], classicamente, a gente percebe isso. O camarada usa o método científico para embasar a construção daquele conhecimento, formula a hipótese e tudo mais... Mas, ao mesmo tempo, a taxonomia de Bloom não é abandonada, porque ele tem que desenvolver determinadas ideias daquele modelo do concurso: do "apresentar", do "citar"... Isso continua válido. E, quando os assuntos são de natureza eminentemente operacional, de emprego de tropa, ele tem que se valer do método tradicional que ele aprende na escola para conduzir o nosso estudo de situação. Então, eu só vejo vantagem.

## 2.10. CCOMSEX E GRANDES EVENTOS: VISÃO SISTÊMICA E ABERTURA PARA NOVAS VISÕES

**TCD:** *E depois o senhor mergulhou na Comunicação Social...*

**GenR:** Foi mesmo. Comunicação Social foi o seguinte: na verdade, eu já estava há dois anos na ECEME... Aquilo que eu falei: a gente tem que buscar a confusão. Eu achava que estava meio rotulado, muita gente me identificava demais com a ECEME, com o Rio de Janeiro. Apesar de eu ter servido no Nordeste, ter comandado no Sul... Mas, eu percebia isso. Falei: "Esse troço não é legal. A gente tem que jogar um jogo mais amplo". E o CCOMSEX [Centro de Comunicação Social do Exército], eu tinha estado com o General Barcelos, que era o chefe... Ele viu ali os artigos que eu tinha escrito e tal:

<sup>3</sup> Ver.: NUNES, R. F; RAMOS, C. E. F; MORGADO, F R. B.; GONCALVES, R. A. ECEME- A Escola 'dos Métodos': do ensino integral à educação integrada. *A Defesa Nacional*, v. 834, p. 4-16, 2017.

"Por que você não preenche o Plamogex aí e vem para o CCOMSEEx?" Aí eu preenchi o Plamogex, realmente, e vim para o CCOMSEEx em 2013.

Não é bem começar do zero, mas é uma atividade que eu não tinha desempenhado ainda. Agora, me sentia plenamente, assim, adaptado, porque... eu sempre, numa autoavaliação, eu sempre me considerei um camarada que se comunica com muita facilidade. Então, aquilo ali pra mim, responder a perguntas de mídia, elaborar campanhas, ministrar palestra aqui e acolá, pra mim aquilo ali era uma coisa bacana: "Isso aqui é importante para a Instituição e eu me sinto bem aqui".

Claro que o início é fogo, né? Porque eu comecei na Divisão de Relações com a Mídia - que não tinha esse nome, a gente mudou naquele ano, mais uma aí que a gente fez. E mídia é "central de polícia", porque é o tempo todo questionamento de tudo, e aí a gente tem que consultar o Exército inteiro, a velocidade não é a que você quer... O camarada faz uma indagação de alguma coisa que aconteceu na ponta da linha e até chegar a resposta, você perde a oportunidade... É estressante.

Mas aí o Amin, o General Amin, foi promovido, e ele era o chefe do Planejamento... E, pela antiguidade, eu fui assumir o Planejamento. Aí, no Planejamento, interessante que esse desafio volta. O General Barcelos, ele provocava a gente, dizia assim: "**Não é possível, chega um questionamento aqui pela LAI, a gente tem uma resposta; chega pela Mídia, a gente tem outra resposta; chega lá pelas Relações Públicas, tem outra resposta. A gente não integra! Nós estamos dando respostas diferentes para questões iguais**". Ele olhou: "E aí, Richard, não tem solução pra isso?" Eu falei: "Solução tem: nós vamos ter que realmente fazer um processo de integração sistêmica, em que a gente tenha banco de dados compartilhados, respostas compartilhadas... E tem que ter disciplina. O senhor quer? Vamos?" Ele falou: "Claro. Pode tocar".

Aí, nós montamos um grupo de trabalho, tocamos ficha naquilo ali... No final do ano, a gente entregou para o Chefe do Centro: "Tá aqui: essa é a estrutura que o CCOMSEEx deve adotar, e esses são os processos revistos" - passamos um ano fazendo aquilo. Uma equipe grande, tinha vários coronéis e tudo; eu chefiava, por ser o Chefe do Planejamento. E foi também uma enorme contribuição, que mostra para nós a dificuldade que é integrar processos dentro de uma instituição tão grande quanto a nossa. E o Sistema de Comunicação Social é capilarizado por toda a Instituição.

E essa dificuldade existe em outras redes aqui. O General Moretto aqui está cuidando de integrar a Rede do Exército do Futuro com a Rede de Estudos Estratégicos, e ainda tem o SisDIA [Sistema Defesa, Indústria e Academia]. É integrar redes, é integrar conhecimento, é integrar relações. **É um problema que eu tinha no CCOMSEEx: como é que eu integro isso aqui? A gente não pode ficar em uma instituição única, que tem um pensamento forte, valores consolidados, tendo que lidar com públicos diferentes sem ter um mínimo de coordenação e controle, porque aí vai dar problema.** Então, a gente avançou muito naquela época com essa reformulação: criamos as divisões, que não havia, e foi uma contribuição boa.

E, no meio do caminho, essa é outra história interessante: grandes eventos. Grandes eventos surgiram. E aí surgiu uma demanda muito grande para a Defesa QBRN.

**TCD:** *Um curso que o senhor tinha feito lá atrás, na EsIE...*

**GenR:** Eu tinha feito lá atrás, nunca tinha empregado. Aí, o General Barcelos chegou: "Você tem curso de guerra química", como ele falava, "e o pessoal do COTER está precisando de um apoio lá". Achei que era um assessoramento. Aí fui lá. Quando voltei de lá, falei: "General, o senhor quer perder o Chefe do Planejamento?" - "Ah, que conversa fiada, você se adapta..." - eu falei: "Não dá, não... Eles

querem que eu seja o chefe da célula DQBRN dentro do Contraterrorismo, vinculado ao Comando de Operações Especiais. É só isso. Tem que montar isso no Brasil inteiro, em todas as sedes... Uma loucura. Como é que eu vou conduzir aqui a minha missão da Comunicação Social", ainda mais naquele trabalho que a gente estava fazendo, "e pegar essa..." - "Não, vou fazer o seguinte, então: você vai, mas no dia, quando terminar a Copa das Confederações, você sai". Eu olhei assim... Porque depois vinha a Jornada Mundial da Juventude com o Papa, era uma sequência de grandes eventos.

Aí, é o que eu digo: é a rede, é conhecer as pessoas, ter boa entrada... Peguei o Vasconcelos - que hoje é PTTC aqui não é por acaso - ele estava no EME naquela época: "Vasconcelos, vou precisar de você, cara. Vamos lá". E ele é um cara entusiasmado... E aí nós começamos a trabalhar isso, e foi, também, intenso: acumular a Chefia do Planejamento do CCOMSEEx com a coordenação da DQBRN na Copa das Confederações de 2013 foi danado. Foi um trabalho muito interessante com o pessoal das Forças Especiais, do Contraterror... Muito aprendizado com a Polícia Federal, que a gente tinha que se relacionar, por causa do antibomba que é deles, né? E a gente deixou as bases para o que veio depois. Aí depois veio Copa do Mundo, veio Olimpíada... Mas foi lançado naquela Copa. Então, foi um ano... **Nunca teve facilidade. Foi um ano muito intenso.**

Ainda teve um incêndio químico lá no porto de São Francisco do Sul, e eu já tinha saído dos grandes eventos, mas eu ainda tive que ir lá, que me pediram: "Vai lá com o Coronel Tales Villela (hoje, general) que é engenheiro químico, né? - " Vamos ver esse troço aí". Fomos juntos lá. Missão é o que não faltava. Passamos uns três ou quatro dias lá em São Francisco do Sul, fazendo uma análise junto com as equipes.

Aí, quando chegou em março de 2014, na promoção a general de brigada, eu fui promovido aqui, como Chefe do Planejamento do CCOMSEEx. Depois começa a vida como general. Mas... é o que eu digo, **a gente vai acumulando experiências de vida, experiências profissionais, visões diferentes, perspectivas diferentes. Isso tudo é muito bom, a gente vai compondo um mosaico, que ajuda muito no exercício da liderança**, não há dúvida, nos níveis mais altos... Ajuda muito na comunicação, porque a comunicação depende muito de bagagem, quando você está exposto a um determinado ambiente... Isso acontece muito depois como general, que você chega a um lugar em que você não esteve, mas você tem já, assim, um acúmulo de conhecimentos, e você se sai bem. Porque já passou por coisas semelhantes, aquilo ali não é algo tão novo quanto parece. Pode ser novo aquele fato em si, mas não estar diante de situações-problema como aquelas. Então, te dá muita segurança, de não ter receio de encarar um desafio: "Vai dar certo. Isso aí, pode mandar que a gente resolve". Então, eu acho que isso tudo é muito bom.

**TCD:** Me chama a atenção, quando o senhor relata essa experiência inicial no CCOMSEEx, que o senhor começou a lidar com várias pressões oriundas do ambiente externo... Como é que o senhor visualizou a resposta? Fica bem claro como já tinha a construção de uma abordagem sistêmica, que foi, cada vez mais, ficando caracterizada: esse olhar para vários atores, o papel de cada um, como é que a gente promove a integração...

**GenR:** Sem dúvida. **E eu acho que tem que ter um pouco, também, de tranquilidade, de serenidade diante do... não diria do erro, mas do "não acerto". Não tem dez nessa prova.** Não tem dez, é diferente. Quando você lida com um ator que é dono da vontade dele, você planeja, treina, mas o resultado pode não ser exatamente aquele como você imaginou. Então você tem que estar preparado

pra isso, pra não ficar... ou desmotivado, ou inseguro, ou achar que fracassou. Não fracassou. Não fracassou, faz parte.

Principalmente na relação com a mídia. Porque muita gente... todo mundo acha que entende de comunicação. É diferente da inteligência. Eu comparo muito o CIE com o CCOMSE: o Sistema de Inteligência e o Sistema de Comunicação Social. O Sistema de Inteligência é um sistema mais... ele é mais rígido: o que pode, o que não pode... Ele é restrito no conhecimento, você tem "necessidade de conhecer", não é para você saber o que não interessa... Então, ele é muito mais segregado. Claro que quando dá zebra é um inferno, mas, como sistema, ele é muito mais previsível.

O Sistema de Comunicação Social, todo mundo acha que entende. Não amarra ninguém: dificilmente você obriga o cara: "Olha, tem que fazer isso..."; o cara lá tem outra visão... É mais difícil hierarquicamente, o CCOMSE induzir um quatro-estrelas a fazer determinada coisa... Às vezes tem certo: "Não, peraí, rapaz, eu entendo disso aqui também. Você está meio por fora, quem está aqui sou eu. Quem conhece esse ambiente aqui sou eu". Isso é ruim, porque como todo mundo acha que entende alguma coisa, então todo mundo acha também que você cometeu algum erro: "Por que você não respondeu?" - "Porque não é para responder" - "Não, quem disse que não é para responder? Tem que responder." Não, depende. Isso é subjetivo. **Quando é para ficar em silêncio? Quando é para responder? Não tem fórmula mágica.** As pessoas perguntam isso para nós: "Quando é que eu devo responder uma indagação, uma provocação?" - "Ah, meu amigo, é *feeling*". É *feeling*. É você... É um acúmulo de experiências, aí você entra com uma intuição organizada: "Eu acho que vai dar zebra, não vou entrar nessa". Agora, certeza que você acertou, você não tem.

**TCD:** *Até porque não é, às vezes, de imediato o reflexo...*

**GenR:** Não é. Às vezes você semeia aqui pra colher lá na frente. Então, qual é o segredo, que a gente precisa, a meu ver: é evitar o exagero do personalismo. Não pode ficar confiando só na intuição. É **uma intuição orientada. E tem que ser discutida em equipe, tem que ter humildade para ouvir:** "Eu acho que não deve responder". Mas aí um cara vai dizer assim: "General, essa tem que responder". Aí você: "Por quê?" - "Por causa disso, disso, disso". **Você tem que estar preparado pra lidar com essa variedade de percepções e escolher a que você acha que é melhor.** E seguir adiante. Mas isso eu só fui viver mesmo na intensidade como Chefe do CCOMSE, porque como coronel... não, aí eu submetia o meu assessoramento ao Chefe. E, várias vezes, o Chefe, pela experiência dele, eu aprendi muito, dizia: "Negativo, essa aqui tu não tem que responder nada. Não é pra alimentar esse negócio". E eu, às vezes, também tinha ideia que tinha que responder. Então, era um aprendizado. Ninguém chega aqui sabendo, não. Agora, não tem segredo, é você perseverar...

**Aí tem que ter valores, aí entra a questão da ética: a única coisa que você não pode errar é aí.** Eu não posso é dar uma resposta mentirosa. Aí não dá. Eu não posso é me livrar de um problema dando uma informação qualquer, que depois vai ser desqualificada. Aí, não. Não posso plantar uma notícia com objetivos ocultos. Aí complica. **Comunicação social é transparente. Quem acha que vai lidar com a comunicação social de maneira manipulativa, é Vitória de Pirro: ele pode ganhar uma, mas, por conta daquela vitória, ele vai ter uma série de derrotas.** A conquista da confiabilidade.

E esse mundo que a gente está vivendo aí, eu já estou antecipando, é o tal do mundo PSIC<sup>4</sup>... calma com isso, hein? Não dá pra ficar querendo virar influenciador, aqui dentro... não.

**TCD:** *De fato, isso que o senhor colocou é algo que muitas vezes não fica tão claro: qual é o limite...*

**GenR:** Qual é o limite... Agora, tudo é construção, é o que eu digo: a gente tem que ir incorporando as experiências de uma maneira positiva e não imaginando que: "Agora eu sou o sabichão disso aqui, eu entendo tudo disso e não dou bola para mais ninguém". Não, é o contrário. É saber que é dinâmico, tem que ir incorporando conhecimento, conhecimento, e as oportunidades que a vida dá, você saber direcionar para aquilo que você sente que é mais seguro.

Então, eu vou dar um exemplo aqui para antecipar, Secretaria de Segurança do Rio de Janeiro: ela foi dentro de um ambiente informacional complicado. Ali foi dimensão informacional pura. Agora, por que deu certo? Porque eu me sentia confiante, pela experiência anterior, de jogar esse papel ali e saber o que poderia dar errado. **E aí, nós começamos a tentar fazer o que: reunir, controlar e sistematizar. E de maneira cautelosa, criteriosa e humilde: tem que ouvir as pessoas.** Não é falsa humildade. Humildade no sentido de: quando partir, acabou a humildade. A humildade até o momento de "tomei a decisão": agora, eu vou que vou. Mas, até aquele momento, é bom: "É isso mesmo, cara? Olha aí, hein?"[

**TCD:** *]Cultivar uma abertura...*

**GenR:** *]*"Como é que é? Eu estou pensando assim, me orienta aí..." De vez em quando, eu falava muito: "Será que isso aqui vai dar certo? Será que é isso mesmo?" Porque, às vezes, você quer testar aquela tua ideia. Agora, se o cara só aceita o que você fala, tu não testa nada. Então, você tem que criar um ambiente propício para que o camarada seja leal contigo: "Olha, isso aqui vai dar zebra, hein?" Quantas vezes isso acontece: "General, isso é roubada. Não entra nessa, não"; eu falei: "Beleza. Concordo contigo".

E eu ouvia isso de civis: queriam que eu demitisse o chefe da comunicação social da Secretaria de Segurança porque ele já estava lá antes. Eu falei: "Se eu vou demitir o cara que já me deu três ou quatro dicas na primeira semana, que eu não tinha... Como é que eu vou demitir o cara? Só se eu for louco, esse cara conhece mais do que eu isso aqui". Um dia que ele falou pra mim, da entrevista ao vivo: "**General**", ele fala assim, "**o senhor vai dar entrevista ao vivo naquele programa policial?**" Ele falou: "**Sabe o que vai acontecer? O senhor vai estar dando entrevista ao vivo, eles vão pra rua, vão pegar um crime acontecendo em flagrante e vão botar na sua cara pro senhor explicar o que está acontecendo. O senhor vai dizer o quê?**" **Precisa escutar isso de um subordinado.** Isso foi o comunicador social civil que estava lá comigo. Fiquei com ele o ano inteiro, é meu amigo até hoje, o Pedro Dantas. Ouvi o cara. As pessoas gostam de ser ouvidas.

<sup>4</sup> PSIC: Precipitado, Superficial, Imediatista e Conturbado - acrônimo desenvolvido pelo entrevistado para caracterizar o mundo contemporâneo sob o impacto da dimensão informacional. Ver: NUNES, R. F. O Mundo em Acrônimos e a Comunicação Estratégica do Exército. *EBlog*, 2022. Disponível em: <https://eblog.eb.mil.br/wlo/mundo-em-acronimos-e-a-comunicacao-estrategica-do-exercito>.

## 2.11 O COMANDO DE BRIGADA E O CONTINGENTE NO COMPLEXO DA MARÉ: RESPEITO E RECIPROCIDADE

**TCD:** *Essa passagem do senhor pela área da segurança pública chamou bastante atenção, né? Inicialmente, quando o senhor era comandante da 14ª Brigada de Infantaria Motorizada, que o senhor comandou um contingente da Força de Pacificação no Complexo da Maré...*

**GenR:** Sim. Exato.

**TCD:** *...e, posteriormente, quando o senhor foi designado Secretário de Segurança Pública no Rio de Janeiro... Eu gostaria de abordar com o senhor, mais especificamente, aspectos ligados ao exercício da liderança. Na época, o senhor deu várias entrevistas e destacou muito o trabalho que foi feito com as corporações policiais, o quadro de desmotivação que estava sendo verificado, a necessidade de desenvolver mais uma noção de profissionalismo.... O senhor poderia falar um pouco sobre isso?*

**GenR:** Posso, sim. Então, voltando um pouco naquela trajetória, eu fui promovido em março de 2014 e designado para o Comando da 14ª Brigada em Florianópolis. Assumi lá em abril de 2014. E aí volta aquela tese do ESAON: "Onde é que eu estou? O que se espera do Exército nesse local?" Isso é muito relevante porque o ESAON é tão mais completo, quanto mais argumentações, quanto mais conteúdo a gente é capaz de carregar. Então, uma das primeiras preocupações que eu tive era deixar claro o respeito à Federação brasileira. O Brasil é uma República Federativa, o Estado de Santa Catarina tem um Comando de Brigada que é subordinado a uma Divisão cuja sede está no Paraná. Que, por sua vez, está subordinada ao Comando Militar de Área cuja sede está no Rio Grande do Sul. Olha só a situação. Porque, para o catarinense, isso não faz diferença nenhuma. Para ele, ainda mais com o nível de desenvolvimento que Santa Catarina tem alcançado, isso tem gerado um justificado orgulho pela terra catarinense, com o qual eu comungo. E eu percebia que o primeiro ponto ali era que nós tivéssemos esse cuidado na relação com as instituições. E a relação do Exército em Santa Catarina com a Polícia Militar, com a Polícia Civil, é bastante intensa, nós temos operações também na faixa de fronteira. Operação Ágata: eu me deslocava lá para São Miguel do Oeste. Lá eles tinham uma central de policiamento de fronteira em Chapecó, que colocava até um helicóptero deles à minha disposição, tal o bom relacionamento. E também referenciais históricos. Eu sempre falava: aqui teve uma Campanha do Contestado, esses Estados entraram em conflito por questões de território. Então é muito importante que um militar do Exército, que é federal, que se coloca muitas vezes acima dessas questões estaduais, tenha essa dimensão. Porque **o respeito às instituições é fundamental para o exercício pleno da liderança, porque isso tem que ser passado aos subordinados.** Então, já começa por aí.

E aí, a minha Brigada é designada para ir para a Maré. No final de 2014, eu tinha oito meses no comando. Eu assumi em abril em Santa Catarina, e a minha Brigada... na verdade, o deslocamento já se iniciou em novembro, eu me desloco com o segundo escalão em dezembro de 2014 para a Maré. No meu estado natal, no Rio de Janeiro, e eu conheço bem as idiossincrasias daquela área... A Maré, por sinal, na Maré está a Praia de Ramos, que eu conhecia do tempo de menino. A Praia de Ramos era frequentada, não era problema nenhum, essa criminalidade é uma coisa mais recente. Então, a gente tinha que... o primeiro ponto que eu dizia era o seguinte: respeitem essas pessoas. "Nós temos 140 mil moradores na Maré, seria o décimo município mais populoso de Santa Catarina", eu falava isso

para os catarinas. Isso era fundamental, porque **eu não vejo como a gente possa exercer a liderança sem ter empatia, pelos nossos e pelos outros, pelo ambiente operacional. Então, se eu estou atuando na Maré, eu tenho que entender aquilo ali e não rotular todo mundo como "inimigo", como "favelado", "força adversa", "gente que não presta"...** Não, a grande maioria das pessoas ali acorda cedo todo dia, pega um ônibus, vai trabalhar, volta no final do dia cansado... Agora, é uma área que se transformou em homízio de criminosos, de bandidos. E lá tinha um problema adicional: praticamente toda a criminalidade, as facções estavam representadas ali; você tinha milícia, tinha Comando Vermelho, tinha Terceiro Comando Puro, era uma coisa de louco, muito complexa, lidar até com essas diferenças. Lidar com a população na área sob a influência do Comando Vermelho não é a mesma coisa que lidar com o Terceiro Comando, as reações são diferentes, o tipo de criminalidade até é diferente, é impressionante.

Então tem que entender: ESAON de novo, entenda onde você está. Eu acho que isso é fundamental. Quem exerce a liderança, a empatia é fundamental. **E a empatia brota na medida que se conhece. Como é que eu posso ter empatia por quem eu não conheço? É uma autêntica curiosidade intelectual. Não pode ser uma coisa simplesmente de fachada, hipócrita, tem que ser verdadeira.** Tem que tentar conhecer essas pessoas de perto, visitar... Eu visitei todas as associações de moradores. Algumas eu olhava assim, até rechaçava coisas que eu via ali, mas era necessário ir ao encontro dessas pessoas. Marquei eventos para prestação de contas lá na sede da missão, que era no CPOR do Rio, eles vinham. E outra coisa: as pessoas vêm, **as pessoas têm apreço à autoridade quando ela é exercida com dignidade, com ética, com respeito.**

Fiz os meus soldados todos passarem por isso. Eu tinha soldado do Paraná e do Rio Grande do Sul também, porque foi uma força-tarefa, não foi só a minha Brigada. A minha Brigada deu um batalhão completo, mas eu tinha um batalhão da área de Cascavel e um batalhão da área de Porto Alegre. O soldado precisa ser orientado a não demonstrar preconceito em determinadas regiões do país. Eu digo isso com toda a clareza. Então, eu fiz um trabalho de conscientização muito grande... De mostrar isso: "Olha, cheguem lá, tratem com respeito as pessoas".

E como eu cheguei na época natalina, eu mandei fazer faixas de cumprimentos à população local, desejando um feliz Natal, boas festas: "a Força deseja boas festas"... Isso pegou muito bem. E eu fui para uma rádio comunitária... A Maré tem um apelo de luta social absurdo, tinha mais de 70 ONGs ali. Ali tem muito desse sentimento de luta do movimento negro, de luta dos desassistidos... é uma área efervescente politicamente, não é só criminalidade, não. E a primeira rádio comunitária do Brasil é a Rádio Maré. E aí eu falei: eu tenho que ir lá. Dei uma entrevista de uma hora para uma rádio comunitária. Tivemos que montar uma operação até para ter a segurança tranquila... porque é lá no meio, o estúdio da rádio comunitária é lá no meio. Passei uma mensagem nesse sentido: "Olha só, os soldados que estão aqui são jovens de 19 anos que têm pai e mãe que ficaram em casa; eles estão desejando boas festas à população aqui e não têm sido retribuídos" - eu dei uma forçada de barra, né? - "Quando passar por eles, lembre dos seus filhos e dos seus netos também; poderia ser um deles".

E isso foi gerando um ambiente bacana, tanto que, no final, vieram todos os presidentes de associação prestigiar a passagem de comando, dizendo: **"A sua tropa respeitou muito a nossa comunidade; respeitaram as mulheres, respeitaram as crianças, não fizeram nada de errado"**. É claro que tivemos alguns problemas lá.

Então, esse foi um traço característico. E isso foi me preparando, porque o objetivo da missão na Maré, na verdade, era preparar o terreno para a implantação de UPP [Unidade de Polícia Pacificadora]. Eu tinha que ter contato com a Polícia Militar, e tinha que ter contato com a Polícia Civil, porque os crimes que ocorriam naquela área eram submetidos ao inquérito policial. E conheci essas pessoas... E a mesma coisa: qual é o segredo? **Respeito às instituições, não chega com estereótipo. Se você quiser ser respeitado como instituição, respeite a outra.** Porque aí você desarma o cara. **Se eu chego para a Polícia Militar, a Polícia Civil, e demonstro respeito, autêntico, ele não tem como me desrespeitar.** A relação que se estabelece é de reciprocidade, e a gente só tem a ganhar com isso. A tropa ganha com isso. Feliz da tropa, cujos comandantes, em todos os escalões... porque isso vai repercutindo para baixo. Isso vai chegar lá no sargento, lá na ponta. Porque, também, ele sabe: essa é a orientação que eu recebo, então, a intenção do comandante é essa; isso vai percorrendo a cadeia de comando até lá embaixo. Então, **é uma visão estratégica que se transforma em conduta no nível tático.** E a gente só tem a ganhar com isso, porque você ganha respeito, colaboração... **Tem um episódio muito interessante, que passa um senhor, passa por uma patrulha minha e sinaliza onde estava uma pistola escondida.** Porque os bandidos, quando deram de frente com a gente, jogaram numa lixeira. Ele passa, com muito cuidado, com receio, ele faz o sinal para o soldado, bem assim, contido: tem uma pistola ali. Aí o nosso soldado fica olhando, meio assim... Aí, percebeu, foi lá: uma pistola novinha, que os criminosos tinham jogado numa lixeira; e quem disse para nós que estava lá tinha sido um transeunte que estava do nosso lado. Isso é muito interessante de se dizer.

Então, a missão na Maré foi uma missão de dois meses e meio, quase três meses; eu passei o Natal, o Ano Novo e o Carnaval. Coisa dura. E com relações institucionais plenas: o Judiciário ia lá, os órgãos de ordem pública municipal... E algumas frases de efeito que são importantes. Por exemplo: teve um assalto na Linha Vermelha e aí o pessoal começou a cobrar a construção de um muro. Aquilo pegou muito mal: murar a Maré. Eu falei: "**Não, nós não estamos aqui para construir muro, estamos aqui para estabelecer pontes; se a gente for construir muro, então não adianta nada**". **Esse tipo de frase de efeito, na verdade, ela representava a nossa intenção. Isso facilitava o diálogo.** Na verdade, a gente se tornava um "prefeito" da Maré: porque tinha que cuidar da iluminação pública, tinha que cuidar da coleta de lixo, da remoção de carcaças de veículos abandonados, de tudo. E o pessoal vem para nós. E o Exército é organizado, está naquele livro "*Nação e Exército*", de Gilberto Freyre, que eu até escrevi uma apresentação da segunda edição<sup>5</sup>: como um país de difícil organização institucional, a que se encontra organizada é demandada demais. Então, correm para o Exército para qualquer coisa. Aí chegou a Polícia Militar: 212 policiais. Até então eles estavam fora, a missão era só do Exército e da Marinha, que tinha um grupamento operativo. Aí eu recebi a Aeronáutica com o SARP, com drone, foi no meu contingente, o 5º, e recebi 212 policiais militares para ser o embrião das UPP. Não tive dúvida: Polícia Militar, militar é. E formei os pelotões com eles.

Aí o Secretário de Segurança era o Beltrame, e ele foi nos visitar. Ele estranhou aquilo, porque: "ali era UPP!" Aqueles PM tinham sido treinados para ser da UPP, daquele trabalho de polícia de aproximação... Só que ali não tinha aproximação nenhuma, ali o couro estava comendo, tinha muito confrontamento. Eu vou botar aqueles policiais fazendo aquela modalidade de patrulhamento, eles vão morrer!

---

<sup>5</sup> Ver: FREYRE, G. *Nação e Exército*. 2.ed. Rio de Janeiro: Bibliex, 2019.

**Quando eles [os policiais militares] viram que nós protegemos eles em torno de pelotão, e cada pelotão dentro de uma companhia do Exército, isso aí fortaleceu o laço de uma maneira significativa.** E antes de eles irem para a rua, eu peguei os nossos Forças Especiais, que estavam lá comigo, para fazer um treinamento com eles. Para eles entrarem nas nossas companhias enquadrados direitinho, sabendo como é que é. Proporcionando uma logística... porque a polícia não tinha uma logística regular: ela vai para a rua, o cara não recebe uma garrafa de água; ele almoça quando puder. A gente, não: era "quentinha" [marmita]; era água engarrafada dentro das viaturas com gelo... Os caras ficaram impressionados: "Vou poder beber uma água gelada". Vai. Um calor de 50 graus, no verão do Rio...

Então isso tudo vai criando um ambiente, é o que eu digo: o líder, de verdade, tem que gerar um círculo virtuoso, em que ele, depois de um certo momento, pode até se afastar que a coisa vai dar certo. A presença dele é importante, mas ela não é imprescindível quando o time está bem treinado. Porque as coisas vão começar a acontecer por iniciativa, você não vai precisar estar cobrando o tempo todo. No início é cansativo: no início é aquela pressão, cobrança e tudo mais. Mas depois, num certo momento, quando a gente sente que pegou, aí fica tudo muito mais fácil. E foi assim que aconteceu na Maré.

**Eu também posso te dizer que não foram noites tranquilas, perdi a conta de noites sem dormir, preocupado, tiro na comunidade, gente nossa patrulhando... É uma coisa dura. Cansei de colocar também a vida em risco.** Inclusive, escutei isso de um pastor evangélico lá depois: "General, eu vejo o senhor quase todo dia entrando..." - quase todo dia eu entrava com o meu pelotão de PE - "General, olha, os caras tão escondidos aí nas seteiras, pra dar um tiro num militar seu não custa nada". E eles já tinham matado o Mikami, né? Mas não tem saída, nessa hora você está ali, você tem que dar o exemplo. E isso vai repercutindo também.

**Tem uma hora que você tem até que refrear o pessoal: o pessoal vai ficando muito seguro, muito confiante, e começa a ter uma dose adicional de valentia que precisa ser controlada, para evitar um mal maior.** O camarada começa a ficar "famoso": "Lá vem o tenente Fulano..." - aí já tem apelido. Não, calma. "Lá vem o tenente Pitbull". Eu falei: "Pitbull? Quem é o Pitbull aí? É você? Vai passar um tempinho na base lá, de subcomandante da companhia". Porque, se não, o camarada entra naquela pilha e ele começa a ficar... começa a fazer parte da paisagem com muita naturalidade. Não, nós não somos parte dessa paisagem. Nós estamos aqui para mostrar, moldar um outro tipo de comportamento.

Tinha um pastor evangélico chamado Jader, que ele tinha um coletivo chamado Juventude Relevante da Maré. Era uma coisa que tinha um cunho religioso, lógico, mas era muito mais voltado assim para despertar vocações, para o pessoal poder fazer o Enem, se encaminhar para profissões... Muito bacana. Esse cara, **ele aparece lá na missão para fazer uma queixa de um ato falho da minha tropa: jogaram uma granada de efeito moral que caiu dentro de uma casa e machucou um senhor, cortou a perna dele. Ele veio muito veemente reclamar... Era um líder.** Esse era um líder pra valer, autêntico. Foi recebido com toda a cortesia... Não por mim, pela minha equipe, ele foi recebido com muita cortesia. Sanamos o problema lá, inclusive corrigimos a janela que foi quebrada, fizemos o dever... E ele ficou muito impressionado e falou que queria me conhecer. Aí o meu Chefe de Estado-Maior, meu amigo Coronel Bochi, me perguntou, achou que valia a pena. Porque ele veio exatamente com esse sentido: "O que eu posso fazer para ajudar? Vocês são bem-intencionados, mas às vezes erram a mão. Como é que a gente pode trabalhar juntos?" Eu falei: "Cara, é muito mais de vocês para nós do que nós para vocês. O que vocês sinalizarem, vamos tentar fazer". Fizemos reunião com jovens... Ele depois escreveu um livro, fez uma dedicatória para nós. Deu palestra na ECEME, quando eu era comandante, depois levei ele lá. Então são exemplos assim.

E outro fato marcante daquela época foi levar lá todos os bispos da Igreja Católica do Brasil. Isso foi a iniciativa do General Modesto, Comandante Militar do Leste, ele se dava muito bem com o Dom Orani Tempesta, que é cardeal-arcebispo do Rio de Janeiro. E lá no Rio tem uma reunião, acho que é anual ou bianual, todos os bispos se reúnem na Casa do Bispo, lá no Rio. E aí o General Modesto sugeriu: "Por que vocês não vão conhecer a Maré?" E ele topou. Aí foram os cardeais, estava o de São Paulo também, Dom Odilo Scherer... vários bispos, inclusive o bispo de Floripa, que eu ainda não conhecia, estava lá. E foi um evento marcante, eles passaram ali conosco uma jornada, almoçaram com a gente, fizemos um *briefing* completo... Estava o Núncio Apostólico do Vaticano. Eles ficaram admiradíssimos, ganhamos uma confiança da Igreja Católica, que é muito atuante nessa temática de direitos humanos e tudo mais. Então a gente conseguiu, na verdade, navegar muito bem nessas águas todas. Foi uma experiência muito rica.

Depois voltei para completar meu comando, em Florianópolis. Com essa bagagem, a minha tropa mudou muito para melhor, porque ganhou essa experiência. E aí me dediquei realmente a uma Brigada de Infantaria, como tem que ser. **Lá eu vivi o ESAON todo dia: era do estratégico do encontro com o Governador para tratar de um assunto de interesse comum com o Estado, até o tático de ir lá fazer uma inspeção em um batalhão e verificar como estava a ordem unida.** É uma brigada muito interessante por isso, porque ela corresponde a um Estado, então a mais alta autoridade militar do Estado de Santa Catarina é o Comandante da Brigada. E isso aí tem uma série de repercussões: aula inaugural para o curso da PM, da Academia da PM; presidir formatura de entrega de espadim... Essas coisas aconteciam, naturalmente. Com muito boa vontade, muito boa vontade. Um relacionamento excepcional. E do ponto de vista, também, político-estratégico, nós criamos lá, na Federação das Indústrias, o CONDEFESA - que depois até o General Ademar foi para lá -, que é o SisDIA de Santa Catarina, que não tinha, foi criado naquele momento. Então, foi do foguete ao alfinete, altamente motivador a gente poder participar de tantas coisas ao mesmo tempo, e as coisas caminharem bem.

## 2.12 O COMANDO DA ECEME: A ESCOLA "DO CORAÇÃO"

**GenR:** Terminou, fui para a ECEME. Aí foi meu grande prêmio, comandar a escola do meu coração. Fui comandar a ECEME, em setembro de 2016 cheguei lá. Aí é: consolidar o Meira Mattos, que teve uns solavancos, troca de pessoal... Aí eu chamei quem de volta? Pessoas influenciam: precisei do Coronel De Franciscis de volta, ele não estava lá. Eu falei: "Vem cá, rapaz, volte para cá". Aí veio o De Franciscis de volta para a ECEME, assumiu a chefia. Estava lá o [Coronel] Paulo Filho, que hoje está aqui com a gente, no Centro de Estudos Estratégicos, ele era o Chefe da Seção de Estratégia e Administração... Quem criou o Observatório Militar da Praia Vermelha foi o Paulo Filho, ele foi o gestor disso aí. Eu mostrei para ele um negócio que eu queria fazer, eu falei: "Paulo Filho, olha só, tá todo mundo fazendo observatório aí, em todo lado, georreferenciado... a gente coloca as informações ali, elas vão... clicando na tela, vão aparecendo... Nós somos a escola de mais alto nível do Exército, vamos fazer um negócio bacana". Ele se reuniu com a turma dele lá, apresentou uma proposta, nós aprimoramos e, em 2017, entrou em vigor. **Está lá até hoje o Observatório Militar da Praia Vermelha, um baita de um instrumento de comunicação estratégica para o Exército Brasileiro.** Não é para a ECEME, não, é para o Exército. Então, isso foi muito bom.

A ECEME, eu assumi, então, em setembro de 2016, passei todo o ano 2017. E, em 2018, havia a expectativa de eu ser promovido em março. Mas eu sonhava em ficar um pouquinho mais - já ficou

general de divisão lá um tempinho. Eu achava que ia dar, completar dois anos. Mas aí, não, aí começou aquele negócio, começa aquela especulação: "Se você for promovido, vai para o EME; talvez você venha para o EPEX [Escritório de Projetos do Exército]"... Eu falei: "Vou para o EPEX, está bem, não tem problema, não, vamos nessa", me preparei para qualquer coisa.

Aí estourou a Intervenção em fevereiro... Durante a RACE [Reunião do Alto Comando do Exército] da promoção, eu recebo ligações de alguns chefes, mas ninguém dizia o que era: "Olha, acho que a gente vai precisar de você na Intervenção... Caso você seja promovido, você aceita?" Aí eu brincava: "Eu? Dizer que aceito ou não, na véspera da minha promoção? Eu aceito qualquer coisa". Não tem escolha não, missão não se escolhe. Missão não se escolhe, a que vier a gente traça mesmo. Mas eu não esperava nunca que fosse isso. Essas ligações para mim foram na segunda-feira, à noite, já depois da divulgação dos quatro estrelas... Aí, na terça, foi expediente normal, o dia inteiro... Aí fui pra casa... Aí, notícia: "Parabéns, você foi incluído na lista para a promoção. A missão você ainda não vai saber". Estava misterioso mesmo, mas dali a pouco... Aí no mesmo dia me ligaram, já estava a imprensa na porta da ECEME, vaza tudo, vazou isso aí... **Aí eu soube: "Você vai ser o Secretário de Segurança do Rio de Janeiro na Intervenção".**

## 2.13 SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO RJ: DESAFIOS INSTITUCIONAIS

**GenR:** Aí, realmente, essa eu posso dizer que... essa é diferente. Não dá para ficar aqui, dizendo: "Ah, tranquilo, toda missão que der a gente mata". **Essa, quando eu soube, eu parei, respirei fundo e falei: "O que é que vai ser?" Porque aí não sou só eu, aí envolve minha família, todo mundo...** A gente sabe o que é ser Secretário de Segurança no Rio: é a vida transformada, é a tua família sem liberdade pra nada, um assédio absurdo, todo mundo querendo te entrevistar, querendo saber o que vai acontecer, o que não vai, e a tua família em risco... Por exemplo, meus pais, eu tive que tirar de casa, porque eles moravam na mesma casa desde que eu era garoto, desde sempre, num subúrbio do Rio de Janeiro, a empregada morava numa comunidade... Se soubessem que ela trabalhava na casa dos pais do Secretário de Segurança, ou maltratavam ela ou faziam dela ali uma, sei lá, um instrumento de pressão sobre meus pais, foi uma loucura.

Não tinha nada: assumi uma sala sem uma folha de papel impressa, gavetas totalmente vazias, não houve transmissão de cargo. O Secretário anterior (com quem mantenho boa relação), quando foi decretada a Intervenção, ele se exonerou e foi embora. Deixou realmente a sala vazia. Eu tinha que ter um chefe de gabinete, eu tinha que ver quem ia comandar a PM, quem ia chefiar a Polícia Civil, tinha que mudar as pessoas... Se tem uma Intervenção é porque o negócio não está bom, você não pode manter o time que está lá. E eu só tinha uma publicação no Boletim: você vai ser o Secretário de Segurança.

Aí comecei a montar o time: o [Coronel] Porto Alegre, que estava comigo na ECEME, eu levei; consegui levar um coronel da reserva que também estava na Escola, o meu amigo Coronel Morgado; e o General Carlos Eduardo, que hoje é o Chefe do CIE, ele na verdade era um coronel voltando de uma missão no exterior, eu fui lá e dei um golpe de mão e pedi pra ele vir comigo, claro que o convenci, pra ele ser meu chefe de gabinete. Quem é o General Carlos Eduardo? É aquele aspirante, Carlos Eduardo, do Grupo Escola, que eu falei lá na primeira entrevista, do Light Gun comigo. Então, isso é bonito no Exército, é pra vida inteira: o cara que foi meu aspirante quando eu era capitão, foi ser o meu chefe de gabinete na Intervenção como coronel. E depois, taí, hoje é o Chefe do CIE, eu sou o Chefe do EME, a gente tem um contato estreito o tempo todo. Isso é uma construção de confiança, de os

dois sentirem, a confiança que eu tenho nele, a confiança que ele tem em mim... E de ir pro sacrifício, porque não é qualquer coronel que, numa situação daquela, vai topar ser chefe de gabinete da Secretaria de Segurança do Rio, ele estava voltando de uma missão no exterior, já designado pra outra função. Eu sei o custo que isso teve, o que foi tirar ele de uma função confortável e colocar naquela bucha de canhão ali. Mas ele não negou fogo, tava lá.

Aí eu vou te dizer que o difícil mesmo foi o início, as relações... Definir... Quando eu fiz o meu ESAON, tem um *slide* que eu mostro isso com clareza: a Secretaria de Segurança do Rio de Janeiro, ela tá, simultaneamente, em dois níveis. Por quê? Porque a Intervenção foi decretada no Rio sem afastar o Governador, o Governo do Estado foi preservado.

**TCD:** *O senhor expôs muito bem isso em várias entrevistas...*

**GenR:** É... Então, eu era Secretário de Estado de Segurança do Rio de Janeiro, quer dizer, um secretário de Estado é uma figura do nível político-estratégico. Claro, é o que há de mais alto no Poder Executivo do Estado. Mas, ao mesmo tempo, eu estava enquadrado numa intervenção federal. E eu tinha que comandar a PM e a Polícia Civil, e era um comando para um militar como se fosse um comando operacional, eu estava no nível operacional. O nível tático era a PM e a Polícia Civil, eu estava no nível operacional, subordinado ao Interventor. Então, eu tinha dois chapéus, eu tinha que me subordinar ao Interventor, mas, ao mesmo tempo, eu era Secretário de Segurança do Rio, porque ali é onde estava o Diário Oficial, nomeação, demissão, pagamento de pessoal, patrimônio imobiliário, combustível... Porque a Intervenção Federal bota dinheiro em projetos novos; agora, a máquina administrativa da Secretaria rolava normal, só na Secretaria tinha mais de 700 servidores: civis, militares, Polícia Militar, Polícia Civil, tinha de tudo ali; eu era um secretário de Estado. Aí, tem cara nosso que não consegue entender isso, que queria me enquadrar, muitas vezes, no nível operacional; com dificuldade de entender a diferença entre interventor e intervencionado, entre sujeito e objeto. Aí vinha coronel do GIF [Gabinete de Intervenção Federal], do gabinete, querer fazer inspeção em quartel da PM sem coordenar com a gente. Eu falei: "Não entra ninguém sem autorização. Não é para ter comandante? Então, aqui tem comandante". E aí criei logo um caso nisso aí: "não vai" - porque podiam desmontar o que estávamos fazendo.

**O meu estilo de liderança é trazer para junto: eu falava bem da polícia, não falava mal - como é que eu não vou falar bem?** E eu tinha argumento para falar bem: mais de 200 anos de instituição, uma tinha 209, outra tinha 208 anos, são as primeiras polícias do Brasil, o Rio de Janeiro era a capital. Se você entrasse na Acadepol da Polícia Civil: uma baita escola... **Nós temos policiais altamente qualificados no Rio de Janeiro...** Não aparecem, porque ficam encobertos por essa desgraceira de criminalidade, mas ali tem gente de altíssimo nível, cara que ganha prêmios internacionais, doutorado, tem de tudo lá, tem gente muito qualificada. É saber trazer para dentro.

E tinha uma coisa que eu falava, que parecia elementar, mas não é: Polícia Militar, militar é, vai cuidar da ostensividade, é fardado, é cumprindo a missão da ostensividade; Polícia Civil é polícia judiciária, investiga crime, não tem que ficar trocando tiro com bandido em operações, que eles muitas vezes fazem de maneira autônoma. Então fomos botando as coisas no lugar, mas falando com clareza isso para eles e enaltecedo isso. **Eu nunca me dirigi à Polícia Militar ou Civil a partir do erro, eu me dirigia a partir do acerto, o erro eles resolvem.** Para dar margem, também, para que o Comandante da PM e o Chefe de Polícia possam atuar, eles que... "Resolve isso aí, cara. Porque se chegar em mim,

a coisa vai esquentar". Então ficava muito claro. Fortalecemos a corregedoria ... É outra história muito interessante: eu não saí trocando todo mundo, eu troquei quem tinha que trocar. A Corregedoria Geral Unificada do Rio de Janeiro... porque lá tem uma corregedoria que pega tudo: Polícia Civil, Polícia Militar e Corpo de Bombeiros - e o Corpo de Bombeiros não era subordinado a mim, mas isso era uma criação antiga - ... era uma desembargadora, uma liderança negra, conhecida no Rio de Janeiro, Doutora Ivone Caetano, uma pessoa muito admirada, acho que foi a primeira ou uma das primeiras desembargadoras negras, já uma pessoa experiente, bastante sofisticada em termos intelectuais, sabe, uma pessoa muito do bem. Aí eu marquei uma audiência para visitar, eu fui conhecendo os lugares, eu tinha um monte de instalação subordinada. Aí quando eu chego lá, ela já está com toda a mesa arrumada, uma bolsa posicionada, demissionária já, achando que ia ser demitida, e botou a bolsa. Aí eu cheguei, ela toda armada... aí eu notei alguma coisa assim na parede dela, fiz um comentário até religioso, uma imagem que ela tinha... "Bonita imagem", eu falei; ela: "O senhor conhece?"; eu falei: "Conheço, mais do que a senhora pensa". Aí ela: "Pois é, mas nós estamos sendo muito discriminados"; eu falei: "Eu sei, eu estive na Maré. Na Maré não há mais um templo de umbanda", como é no Rio de Janeiro, é umbanda, "porque foram expulsos; é verdade, eu sei disso"; "O senhor vai fazer alguma coisa em cima disso?"; eu falei: "Se tiver tempo, não sei se eu vou ter tempo para tocar em tanta coisa". Aí ela: "Mas eu sei que o senhor veio aqui para pedir o meu cargo...", assim mesmo. Eu falei: "Também está enganada, eu não vim aqui para pedir o seu cargo, coisa nenhuma. Eu vim aqui para elogiar o seu trabalho, porque eu estudei o que a senhora andou fazendo aqui, a senhora é muito respeitada, é uma pessoa admirável, eu não tenho motivo nenhum para demiti-la. Se a senhora quiser sair, não posso retê-la, mas eu vim aqui convidá-la para permanecer".

Aí ela foi esperta, ela falou: "Está bem, olha, eu fico surpresa", ela foi totalmente surpreendida, ela tomou um baque, ela não esperava aquilo nunca, ela pensou que eu estava indo para demitir; falou: "**Então eu vou lhe lançar um desafio, general: vamos criar a delegacia contra o racismo, crimes raciais e de intolerância religiosa?**" - eu não estava nem sabendo do que ela estava falando, o que tinha - "Não, porque é uma lei que já está aí há 10 anos e não foi cumprida", puxou a lei... Aí eu falei: "Caramba, tem até lei..." Aí é nessa hora, é para isso que, entre tantas coisas, serve o chefe de gabinete, eu falei: "Bom, doutora, eu vou fazer o seguinte: eu vou encarregar o meu chefe de gabinete aqui para estudar esse assunto, e prometo à senhora que se estiver... se for possível politicamente, financeiramente e tudo mais, vamos fazer um esforço grande para cumprir essa lei".

E cumprimos, contra certas resistências, o pessoal não queria... Criamos a delegacia, no dia 13 de dezembro, no último mês da Intervenção; está lá até hoje, na Lapa, Decradi, um símbolo, Delegacia contra Crimes Raciais e de Intolerância Religiosa. E ela lá comigo, inaugurando... Também uma pessoa que ficou minha amiga, mandou uma mensagem linda para minha esposa quando acabou a Intervenção, muito bonita, a minha esposa guarda isso até hoje, de reconhecimento de liderança, de pessoas que vieram para somar, não para prejudicar o Estado. Então, foi muito bonito isso aí.

E aí é que eu digo, aí entra a questão ética, de valores: eu poderia perfeitamente, fruto daquela grande exposição na Secretaria de Segurança, que foi inegável, eu poderia ter me envolvido na política, não faltaram convites para me candidatar: "O senhor está eleito, o senhor está eleito fácil" - "Que candidatar, rapaz? Eu não nasci para isso". **Aí eu lancei aquela ideia do Cincinatus, que eu uso nas minhas palestras, que é o general romano que, após cumprir a missão, volta para casa e volta para os seus afazeres: ele não tem que se envolver na política, ele não é político, ele é militar.**

**TCD:** *O senhor reforçou isso em várias entrevistas em relação às polícias...*

**GenR:** Também.

**TCD:** *O senhor destacava que precisava ter um senso de profissionalismo afastado de influências políticas.*

**GenR:** Isso é um enorme desafio e vale para todas as carreiras de Estado. Não pode haver essa conexão com a política partidária enquanto se exerce esse tipo de atividade.

**TCD:** *Que prejuízo o senhor visualiza nessa conduta, general?*

**GenR:** Instituições de Estado têm que ser absolutamente imparciais. **Os homens e as mulheres, nós temos o nosso posicionamento enquanto cidadãos. Eu voto, eu sei qual é o meu interesse, eu sei qual é o meu posicionamento político; agora eu jamais posso transferir isso para a minha ação de comando.** Por isso que nós cerceamos o direito pro nosso pessoal entre aspas, - "direito" -, cerceamos aquela iniciativa de ter perfis em mídias sociais identificando-se como militar, e dando palpite na atividade política: isso é a morte da instituição armada. **No dia que uma instituição militar deixar os preceitos da hierarquia e da disciplina secundários em relação aos interesses das pessoas e de grupos, nós estamos perdidos, acabou o Exército, acabou.** É uma questão de sobrevivência do Exército. E quem tem que dar o exemplo são os chefes, esse é o custo. O custo de um chefe é ser íntegro nesse sentido, ele não pode se deixar envolver nisso.

Agora, claro, se o militar vai para a reserva, se afasta do serviço ativo e se dedica à vida política de uma maneira cidadã... zero problema. Por que não? Pode ser à vontade, é brasileiro como outro qualquer, é um cidadão. Agora, utilizar-se da atividade militar como trampolim para uma carreira política, eu acho isso aí muito complicado. É um desvio ético muito grave. Tanto por civis quanto militares. **Não é só o fardado, também civis que ocupam cargos de instituições de Estado e que se beneficiam de uma apropriação indébita da imagem da instituição que eles representam. E isso não tem direita nem esquerda.** Por isso que os que pensam assim, costumam ser atacados: o pessoal fica com essa bobagem de chamar de "melancia", "isenção", coisa ridícula, como se fosse uma questão político-ideológica. Claro que não é; é ética! Tem que ter paciência, isso tem um custo. Aí você sai da zona de conforto e passa a ser atacado, ofendido... tem cara que nunca me viu na vida e me ofende, não sabe nem quem eu sou, nunca trabalhou comigo, é o tal Mundo PSIC.

Quer dizer, ser ético passou a ser "isenção"..."Isenção", para um militar da ativa, é um elogio. Para o militar enquanto militar, não para o cidadão. Eu, como Richard, não sou isenção, eu tenho meu posicionamento. Agora, eu, como General Richard, na ativa, claro que eu tenho que ser isento. Se eu não for isento, acabou. O que seria de você que é minha subordinada? Se você concordasse comigo, ótimo. Aí: "Que maravilha!" E se discordasse, ia ser prejudicada? Ia ter que ficar calada? Ia ter que me enfrentar numa fala pública? Olha que caminho: lá vai embora a hierarquia e a disciplina... Isso liquida a hierarquia e a disciplina: quando um chefe militar se posiciona dentro do espectro político-partidário, ele está ferindo de morte a hierarquia e a disciplina. Para mim, isso é uma daquelas premissas absolutas, não tem como discutir isso. E a gente tentou colocar isso, de uma maneira até mais suave, na questão

dos documentos que nós elaboramos<sup>6</sup> - que são documentos atemporais, então também não vale a pena ser tão enfático como eu estou sendo aqui. Mas os documentos que nós produzimos de liderança e de ética militar reproduzem, de certa forma, esse pensamento que eu estou trazendo aqui. E essa tem sido exatamente a intenção do Comandante do Exército. O General Tomás tem deixado isso muito claro para todos nós.

## 2.14 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA: ÉTICA NO AMBIENTE INFORMACIONAL

**TCD:** *O senhor tocou nesses aspectos ligados às mídias sociais... Quando o senhor assumiu a função de Chefe do CCOMSE, depois dessa missão na Segurança Pública do Rio de Janeiro, o senhor começou a trazer mais essas reflexões de maneira sistematizada, em textos publicados. E o senhor elaborou, inclusive, um termo [PSIC] para descrever esse nosso ambiente informacional: precipitado, superficial, imediatista, conturbado... E é um aspecto que nós observamos que hoje impacta muito as relações no contexto militar, o exercício da liderança... Como é que o senhor vê os desafios para os líderes, de modo geral, mas, especialmente, no nível estratégico? Como lidar com esse ambiente? Como construir confiança? Como promover os valores institucionais face a essa avalanche de informação e de desinformação cotidiana?*

**GenR:** As palavras de ordem são perseverança e fé na missão. Nada é por acaso: na verdade, eu investi contra essa questão das mídias sociais quando eu entrei aqui no CCOMSE, fruto da experiência que eu tive como Secretário de Segurança. Na primeira semana minha com um assessor de imprensa, que eu já me referi antes aqui, Pedro Dantas, lá na Secretaria de Segurança, ele chegou para mim: "General, o senhor tem mídias sociais?" Aí eu, primeiro, perguntei: "Por que você está perguntando?" - "Porque se tiver, o senhor tem que tirar, tá?" Assim. Foi bacana, eu gosto de gente assim, ele não ficou com, sabe, com muita firula comigo. Ele deu a real: "O senhor tem que tirar, hein?" Eu falei: "Tirar por quê?" "Porque não tem cabimento um secretário de segurança ficar postando coisa lá no Twitter, num negócio desses, achando que só vai ser elogiado. Quando ele for ofendido, quando ele for atacado, nós vamos ter que criar um sistema aqui para ficar respondendo isso? É muito desaconselhável. Quem tem a mídia social é a Secretaria, é o órgão. Quando o senhor quiser falar, o senhor vai falar dentro do órgão que o senhor chefia, e não como Richard".

Aí volta essa questão do indivíduo: o indivíduo não pode se apropriar da imagem da instituição. E **nós, militares do Exército, nós temos percepções [por parte] da sociedade muito apaixonadas: nós somos amados, mas também somos malquistas** - dependendo do espectro, tem cara que não gosta da gente também. Então, um general secretário de segurança para um segmento da sociedade é uma arbitrariedade: "vai vir mais um autoritário aí, que vai mandar e desmandar". E, para outros, é o melhor dos mundos: "agora sim, agora é que o pau vai comer, agora é que vai ser bom". Então, **você tem que evitar esse sistema**. E eu entendi perfeitamente o posicionamento dele. E falei: "É isso aí, ninguém tem mídia social nesse negócio aqui. Não, a mídia é da Secretaria".

**Aí eu chego no CCOMSE, qual é o quadro que a gente encontra aqui? Vários militares, vários... generais, coronéis, praças, vários, com mídia social. E dando pitaco na política, falando de tudo, criticando A, elogiando C, uma loucura.** Nós estávamos realmente assim. Não é só o Exército

<sup>6</sup> Referência à Política e à Diretriz Estratégica de Ética Profissional e de Liderança Militar do Exército Brasileiro 2024-2027, aprovadas pelas Portarias Nº 1429 e Nº 1430- EME/CEx, de 28 de outubro de 2024.

Brasileiro, isso aconteceu em várias instituições. E aí eu percebi aquilo, levei ao Comandante do Exército: "Comandante, tem que fazer alguma coisa".

A nossa equipe já tinha gente que pensava igual. Aí que está: reúne a equipe, CCOMSEEx, vamos lá, os chefes de divisão... Não havia um consenso pleno; tinha gente que achava que era bom, porque ajudava a divulgar... Mas a maioria entendia: "Não, nós temos que dar um jeito nisso. Nós temos que policiar isso aí, general. Temos que criar uma portaria, criar normas. Algumas empresas já fazem isso. Empresas privadas, em que um diretor não pode se posicionar lá e colocar o nome da empresa do lado, se ele está opinando, porque isso aí pode arrebentar com a marca. Nós temos uma marca: a marca Exército é poderosíssima. Nós temos que preservar a marca". Falei: "Está bem. Então, vamos fazer o seguinte: elabora aí uma minuta para eu estudar, e no momento oportuno eu vou levar ao Comandante". Me preparei todo - porque, na verdade, quando eu cheguei aqui, estava preparado o terreno para criar as mídias do General Leal Pujol, que ele não tinha. Na verdade, foi isso que provocou: quando trouxeram para mim o planejamento das mídias dele, porque ele tinha assumido o comando recentemente, eu falei: "Cara, isso aqui não dá certo". Aí eu fiz a referência ao que eu tinha vivido no ano anterior: "Isso aqui não..." E aí que essa discussão pegou.

Então, quando eu fui despachar com o Comandante aquela minuta, eu achei que ia ser difícil. Tentei preparar o terreno, mas... Tinha vários generais com mídia, vários. Eu falei: "Isso aqui vai ser... Eu vou me aborrecer com isso aqui. Eu vou arrumar desafetos pra caramba". Porque tem vaidade nesse jogo: o camarada que tem 100 mil seguidores, ele fica todo vaidoso, ele acha que ele é um *influencer*. Aí, para a minha surpresa positiva, o General Pujol olhou para mim e falou assim: "Cara, eu não quero ter isso aí, não. Eu sou contra isso aí também". Falei: "Ainda bem que o senhor pensa assim. Eu estava aqui querendo realmente ouvir isso do senhor. Vamos mandar..." - "Manda, mas, cuidado...", me orientou, "conversa primeiro com o pessoal que vai ter que perder isso aí, para não ser uma coisa ofensiva, agressiva. Faz isso com jeito". Eu falei: "Deixa comigo, vou fazer com jeito".

**A primeira coisa é admitir que aquilo era um processo normal, aquilo aconteceu no mundo inteiro:** não era só general brasileiro que tinha Twitter. Então, era mais um trabalho de convencimento. Aí eu fui conversando realmente com aqueles mais proeminentes, fui convencendo, o pessoal foi entendendo. Alguns falavam: "Ô, Richard, vai me cortar aqui... Olha só, estou divulgando só o meu comando, eu não falo nada de política..." Eu falei: "Eu sei, mas não é o senhor, é quem comenta. O senhor pode colocar uma coisa maravilhosa lá, como uma campanha de doação de sangue, que ninguém reclama, em tese. Mas tem". **O mundo está tão precipitado, superficial, imediatista e conturbado que as pessoas estão indo para a praça.** A praça agora não é mais a praça... Lá em Curitiba, tem uma praça chamada de Boca Maldita: ali é onde o pau come, que o pessoal vai discutir política. **A praça hoje é virtual, é digital.**

**TCD:** É virtual...

**GenR:** É virtual. Eu sei que convencemos o pessoal, fizemos uma portaria de 2019, disciplinando o que podia, o que não podia... A única mídia que ficou permitida para o militar é o LinkedIn, porque é uma mídia normalmente de currículo, e não dá confusão. Então, a gente conseguiu disciplinar isso, foi muito bom.

E aí eu comecei a ver exatamente isso, naquela experiência minha, que o mundo informacional, com essa hiperconectividade, essa superdigitalização e essa adesão massiva das pessoas às mídias sociais,

provocou esse fenômeno, que a meu ver é uma praça Boca Maldita: as pessoas vão lá para se odiar. Falar isso é meio complicado, porque isso é meio ideológico, muita gente vai achar que eu estou me bandeando para esse ou praquele lado. Não estou, não. Estou constatando fatos que ocorrem. Como disciplinar para toda a sociedade não é minha responsabilidade. No Exército, eu sei. No Exército, não tem conversa: Exército é hierarquia e disciplina, Exército é Estatuto dos Militares, Exército é Código Penal Militar e Regulamento Disciplinar do Exército. O Código Penal Militar, o Regulamento Disciplinar do Exército e o Estatuto dos Militares não deixam dúvida nenhuma do que nós podemos ou não podemos fazer com o ambiente informacional. **Se eu não posso falar determinada coisa de público numa praça, como militar, eu não posso ir para a praça digital e falar esta coisa.** Não é terra de ninguém.

Isso é que foi o entendimento. O meio virtual, para o militar, tem o mesmo efeito do meio real: o que ele diz ali tem as mesmas consequências que teria se ele dissesse isso no mundo físico. Então, submeta esse militar aos processos adequados. Então, vamos disciplinar isso. Alguns ainda falaram: "Ah, está cerceando a liberdade de expressão do militar". E desde quando nós tivemos essa liberdade de expressão? **O militar não tem liberdade de expressão plena enquanto está na ativa.** Não pode. Eu não posso criticar um presidente da República, eu não posso criticar autoridades constituídas, muito menos ofendê-las... O que é isso? Eu sou um general da ativa do Exército. No dia que eu fizer isso, é um ato de indisciplina. E o que o meu subordinado vai fazer? Então, é aí que está: é a responsabilidade de liderar. **Não é simplesmente controlar o seu comportamento enquanto indivíduo, é controlar o comportamento de uma instituição como um todo,** é quem vem atrás. É muita responsabilidade, isso não pode ser jogado assim às traças, como se fosse uma coisa de menor importância. E tem gente que não consegue ou prefere não entender isso.

Então, **eu chamei atenção para o mundo PSIC**, porque quando você fala da Precipitação, de gente que fica dando "gatilhada" digital, espalhando bobagem para todo lado sem pensar. Superficialidade, que é a falta de análise, e quem lida com uma instituição do Estado e quem lidera no nível estratégico tem que ser profundo: eu não posso dar uma orelhada por aí, falar de tudo, dar palpite sobre tudo. Não. Eu falo sobre o que é da minha alcada e com profundidade. Não é um irresponsável que fica falando bobagem por aí, ao léu. A questão do Imediatismo, o camarada tem que entender que algumas vitórias são Vitórias de Pirro: você ganha agora e perde depois. A gente só colhe o que semeia. Então, não adianta o imediatismo: eu não tenho como colher algo que eu não semeei. E nós somos uma instituição, em que **nós somos passageiros, a Instituição fica**. O que eu semeio aqui hoje como Chefe do EME, quem vai colher é quem vai me substituir, eu não vou ter tempo de colher. É assim que funciona. Em outras carreiras não é assim. Então, nós somos diferentes nesse sentido, pro bem e pro mal. Temos mais cerceamentos, mas também temos certa leveza, que não é insustentável. Isso é muito bom, porque aquilo que você faz, na verdade, você está semeando para o outro. Então é uma baita responsabilidade, mas ao mesmo tempo te dá uma leveza que você não tem aquele compromisso de colher você mesmo: não, eu estou semeando para que alguém venha e colha. Agora, tem que ter esse compromisso geracional.

**TCD:** *O senhor tocou num ponto agora que é a questão dos valores, quer dizer, que essa manifestação dos militares precisa estar alinhada aos valores institucionais...*

**GenR:** Totalmente.

**TCD:** Inclusive, na época ainda que o senhor era Chefe do CCOMSE, em um artigo, o senhor destacava esse como um dos principais aspectos, ou o principal, a ser preservado...

**GenR:** O principal. Nós somos uma instituição calcada em princípios e valores. As outras também são? São. Só que para uma instituição que tenha um outro perfil, uma vez arranhados esses princípios e valores, o dano tem certa dimensão. Para nós, o dano é a sobrevivência. **Não há exército que descuide desses princípios e valores. Não há um exército em que você possa abrir mão da lealdade, da responsabilidade, da camaradagem, porque a gente vai para a guerra.** A nossa essência, nós nos preparamos para o combate. E quem vai para o combate, ele só vai ter êxito no combate se ele souber que ao lado dele está alguém que vai carregá-lo, se for atingido. Que ninguém fica para trás. Porque se a gente tiver dúvida disso, se a gente estiver ao lado de um individualista, de alguém que coloca os seus interesses acima dos interesses da Instituição, que não preserva, não cultua esses valores centrais que moldam a nossa carreira, está tudo acabado. Acabou. Essa Força deixa de ser Força, ela vai ser outra coisa: ela vai ser uma organização com outro sentido. Isso é muito perigoso.

Então, a gente, quando elaborou aquelas ideias, tinham que estar centradas nos valores, que é para ter um chamamento mais alto, não bastava constatar o mundo PSIC. "Tá, o mundo é PSIC, e daí? O outro também diz que é VUCA, o outro é..." Não, ele é PSIC, porque **esse mundo PSIC está atingindo os valores militares na sua essencialidade.** E ele é perceptível na comunicação, mas ele afeta indubitavelmente a liderança e a ética. Porque são indissociáveis: liderança sem ética, para nós, não é liderança. Sem respeito a valores, não é liderança. **Nós somos líderes de princípios e valores. É isso que é a essência da nossa liderança: é a força do exemplo.** Então, a nossa liderança não é calcada na obtenção do lucro, a nossa liderança não é calcada na obtenção do poder num processo eleitoral, a nossa liderança não é calcada em termos de uma promoção pessoal qualquer... Não. A liderança nossa é calcada exatamente em termos uma instituição que preserva princípios e valores para a sobrevivência própria e da própria Nação. **A sobrevivência da Nação se torna totalmente vulnerável se ela tem uma Força Armada que não tem a adesão espontânea a esses princípios e valores.** É uma Nação ameaçada. Haja vista o que aconteceu... podemos dar o exemplo histórico da Alemanha nazista. Quando aquele exército alemão foi tragado por uma ideologia cujos princípios e valores confrontavam os do grande exército alemão - que tinha tanta história -, qual foi o resultado? A destruição do exército e da pátria alemã. Então, isso é coisa muito séria. Há outros casos históricos. Então, é um cuidado muito grande que nós temos que ter. Quando você preserva a ética, os princípios, você pode até ter derrotas momentâneas. Mas, calma, o tempo da história não é o tempo da nossa vida. E a dimensão do tempo histórico de uma instituição de Estado é permanente. O nosso Exército é permanente, está lá no artigo 142 [da Constituição Federal]: Forças Armadas são instituições nacionais e permanentes. Indivíduos não somos permanentes, mas o Exército é.

## 2.15 LIDERANÇA ESTRATÉGICA, ÉTICA E O FUTURO DA INSTITUIÇÃO

**TCD:** O senhor destacou, em um texto sobre liderança, que esse zelo pelos princípios e valores está muito ligado à atuação da liderança estratégica. Essa observação do senhor, para mim, consubstancia isso, porque é uma visão estratégica da relevância da ética.

**GenR:** É estratégica. Ela [a ética] está num nível muito elevado, porque ela molda a própria Instituição. Por isso que ela é estratégica. Porque, no nível tático, a liderança está calcada nos mesmos valores. O alcance é que é diferente. O dano que pode ser produzido em termos de inobservância de princípios, normalmente pode ser contido com mais facilidade: orientação e cobrança, substituição de pessoas, troca de funções, admoestação de uma maneira mais firme, sanção disciplinar. Substitui, intervém, orienta. Dá para se fazer um monte de coisas no nível tático. Às vezes, o prejuízo é grande também. Agora, no nível estratégico, aí não tem saída. Porque aí isso repercute de tal maneira que o mal que provoca é enorme. Por outro lado, o bem também pode ser potencializado.

Isso fica muito claro quando se assume um comando como o Comando Militar do Nordeste, por exemplo. Um comando de área que abrange oito unidades da federação, marcadas por fortes desigualdades socioeconômicas, com fortes raízes histórico-culturais e é o berço da Pátria e do próprio Exército. No período que passei por lá, a polarização atingiu um clímax. **Só a ética é capaz de suportar a liderança nesse nível de tomada de decisão, com tantas pressões e variáveis.**

Voltando a fazer a relação com o nível tático. Então, o bem que você tem no nível tático, ele é construtivo. Então, você pega um tenente que você olha assim: "esse camarada é bom: lidera pelo exemplo, tem atitudes firmes, é um camarada correto" ... Então, o que a instituição faz? A instituição vai, de certa forma, estimulando ele, vai atribuindo responsabilidades maiores, vai motivando esse tipo de... Porque nem todo mundo é igual, a gente tem destaques. Esse tipo de camarada, quando a gente identifica, a gente tem que valorizar para ele subir e realmente ocupar cargos de relevância. A gente começa a construir o general lá embaixo, aquilo que a gente falou antes: quando é que o camarada começa a se tornar um líder estratégico? No início da carreira. Não é lá no final, não é como um coronel que vai começar: "agora eu vou estudar liderança estratégica". Não, isso aí é uma construção, tijolo a tijolo, experiências que vão sendo acumuladas. Então, isso dá para fazer. Agora, o contrário, no nível tático, o que acontece: a gente tenta corrigir. Se não se corrige, ele vai ficar apagado: é um camarada que não demonstra essa virtude tão exacerbada, é um camarada que não é realmente destacado pelo exemplo e tudo mais. Você vai orientando daqui e dali, mas sabe que ele vai ficar pelo caminho.

Agora, se isso não acontece e a gente tem na liderança estratégica alguém com falhas de caráter, de princípios, aí o dano não se corrige com a simples substituição. Porque o arrasto na cadeia de comando, nos subordinados que vai tendo ao longo da vida pode ser grande. O camarada, quando chega a general, ele já comandou uma unidade, ele comanda grande unidade, ele já foi instrutor de escola: olha quanta gente passa pela mão de um oficial do Exército. **Quando um oficial, um coronel, um general, em fim de carreira, quando ele olha para trás: ele foi capaz de influenciar comportamentos de inúmeras pessoas. Então, isso é uma responsabilidade tremenda, isso não pode ser descuidado.**

O camarada tem que ter amor à sua biografia, à sua reputação. A reputação é aquilo que a gente leva, nós vamos morrer. Então, o nosso fim vai chegar. O que a gente vai deixar aqui? Vai deixar uma história, algo que as pessoas vão poder dizer: "É isso mesmo, esse camarada aí fez o que tinha que ser feito". Eu fico muito triste quando eu vejo alguém jogar toda a sua história fora por uma precipitação, superficialidade, imediatismo ou conturbação. Essa, então, é terrível hoje em dia: hoje não há diálogo, as pessoas não querem dialogar, em quase nenhum nível. Isso, para mim, é gravíssimo. Eu estou muito preocupado com isso, como líder. **Porque se as instituições começarem a se fechar em copas, cada um querendo viver na sua bolha, só ouvir o que gosta de ouvir, não ter paciência para escutar o outro, é conflitante... O destino disso aí, a gente já sabe qual é: perda da paz social.**

Aí é outro princípio que eu acho fundamental: coragem moral pra valer, não é conversinha fiada de botar em PowerPoint, não. **O que é a coragem moral na sua essência? É assumir o risco de perder a sua posição, defendendo os princípios que têm que ser defendidos.** Você sabe que aquilo ali pode custar a tua posição, pode custar uma promoção, pode custar o teu cargo... Azar. Vai custar teu cargo, vai custar tua promoção, mas vai preservar a tua noite de sono. Vai preservar a tua reputação... até o fim da vida.

**TCD:** *Na visão do senhor, o cargo não é uma prerrogativa pessoal, é um servir que precisa estar alinhado a determinados princípios e valores...*

**GenR:** É, caso contrário, você está usurpando o cargo. Mas tem tanto apego a isso, as pessoas têm apego... Aí tem razões econômicas também. Nem tudo é ideológico e partidário. Também é outra coisa que a gente tem que ter muita clareza: muita gente que entra com outros interesses, e aí dá uma "roupagem" mais adequada, porque externar que está ali por interesses... é bom ter uma história de cobertura, para esconder o verdadeiro interesse em jogo ali, que é uma vantagem pessoal, normalmente material.

**TCD:** *General, eu gostaria de pedir para o senhor sintetizar quais os principais desafios ou aspectos a serem considerados na educação dos chefes militares hoje, para fazer frente a toda essa complexidade. E, ainda, uma segunda questão: o que o senhor recomendaria para as gerações que vão lhe suceder, considerando que o senhor está próximo da passagem para a reserva, vai transmitir o cargo, e uma nova geração vai dar continuidade a todo esse trabalho que o senhor desenvolveu na Força.*

**GenR:** Essa foi a grande questão sobre a qual me debrucei quando assumi a Chefia do DECEX, após deixar o CMNE. Eu acho que o desafio ao processo educacional corporativo, que é o processo educacional do Exército... eu acho que o grande desafio da nossa educação é a contextualização. Eu acho muito difícil contextualizar num mundo tão sofisticado em termos de insumos, de toda ordem, informacionais. Então, **nós temos que ter uma capacidade de filtrar o essencial do supérfluo.** E estabelecer um *core* efetivo, e não um *core* absurdamente abrangente, que deixa de ser *core*. O *core* tem que ser realmente dimensionado de maneira restritiva, para que aquilo ali seja preservado a todo custo. E a partir daí, com iniciativas que vão ocorrendo para contextualizar às demandas do tempo em que a gente vive, isso aí vai enriquecendo o nosso processo educacional. Então, eu vejo que contextualizar, separar o essencial do supérfluo, e **principalmente preservar, no ambiente educacional militar, uma atmosfera favorável à transmissão de valores e à própria observação desses valores sendo realizados.** Isso não pode corresponder só à escola: a escola não tem capacidade de fazer isso. A escola é uma indutora, mas isso tem que ter um acompanhamento. Então, eu preconizo que, ao longo da nossa carreira, haja um acompanhamento da carreira no período interescolar. Quando ele sai de uma escola e chega até a outra, ele faz muita coisa nesse período, e a gente tem que observar se ele está caminhando na direção realmente que a Instituição preconiza, aproveitando as experiências.

Aí eu respondo a segunda pergunta: o que eu aconselho àquelas gerações que irão me suceder? Experimentem. Vivam o Exército. Vibrem e vivam o Exército, aproveitando ao máximo as experiências que são proporcionadas. Algumas a gente consegue buscar por iniciativa, outras acabam surgindo na nossa vida. Nem tudo que a gente almeja, a gente conquista. E tem coisa que a gente não almejava e acaba, de certa forma, vindo ao nosso encontro. Então, tem muito disso também. Que essas experiências

sejam assimiladas de uma maneira educativa, pedagógica, que nada venha em vão. **O camarada não pode passar dois anos numa determinada missão, numa determinada função, e aquilo ali só ter se tornado para ele algo para depois contar histórias, fazer uma palestra bonita, e não interiorizar aquilo que ele realmente vivenciou.** Porque é isso que eu acho que faz a diferença: eu vejo pessoas que passaram por experiências semelhantes, mas que não têm o mesmo aprendizado. Por quê? Porque não tiveram a preocupação. O camarada tem que estar preocupado: "eu vou para uma missão tal"; ESAON: "O que eu vou fazer aqui? Qual é o meu papel? O que se espera de mim? O que eu espero de mim mesmo? Como eu posso aprimorar isso?" Porque é isso que faz a gente crescer. Não é aquela música: "quem já passou por essa vida e não viveu". É passar pela vida vivendo, e não passar pela vida acumulando tempo de serviço, contando para ver quando é que acaba... Não, é passar pela vida realmente experimentando, de maneira bastante consciente, e desfrutando da nossa carreira, porque é uma carreira belíssima, é uma carreira diferente. Ela proporciona motivação. Então, é não deixar essa chama apagar. Porque isso redunda em benefício para o próprio militar, em última análise, e para a Instituição. **Um camarada que assume determinado cargo, consciente de tudo aquilo que ele aprendeu, que ele vivenciou, e que aquilo pode ser colocado a serviço da Instituição dele, é o melhor dos mundos.** A gente precisa estimular isso.

Eu acho que, se eu tivesse que dar um conselho é esse: viver o Exército. Viva o Exército com intensidade. E isso não é acumular brevês. Tem gente que entende errado, pela vaidade, muitas vezes... Os cursos são experiências positivas e necessárias. Mas tem coisa muito mais profunda do que fazer um curso, muito mais. Tem coisa muito mais profunda, vivências que se adquirem, que são muito melhores. E quanto mais diversificada, melhor. Eu me preocupo muito com quem concentra a carreira em um determinado tipo de atividade... ou uma área operacional, que só fica num determinado lugar... Porque depois isso vai fazer falta, ele não vai estar completo. **E a gente precisa de gente cada vez mais qualificada para entender a complexidade das relações, que são muito grandes. O camarada tem que ter essa empatia pelo Exército como um todo.** É o Exército como um todo, e não essa segregação de o camarada ter uma vaidade de uma determinada especialização e querer achar que aquilo ali vai fazer a carreira dele o tempo todo, ostentando os brevês que ele tem. Isso é uma bobagem, isso não leva a nada. **O que leva o camarada realmente a restituir ao Exército aquilo que o Exército investiu nele é ele viver essa riqueza de experiências e colocar isso em proveito da sua tomada de decisão. As decisões vão ser mais sábias, com certeza.** O camarada que viveu mais desafios, ele se prepara melhor para as missões que vão vir pelo futuro. Digo isso com a sinceridade e a clareza de quem encerra a carreira chefiando o órgão de direção geral da Força, o Estado-Maior do Exército. O que me permitiu cumprir com relativo desassombro essa missão? Nada em particular. Meu arsenal mental e moral não veio de nada específico, mas do acúmulo das mais variadas experiências e de inabalável Fé na Missão!

***TCD:** General, considero que as três entrevistas que realizamos proporcionaram um material muito rico para compreender com maior profundidade a trajetória do senhor, não só do ponto de vista individual, mas também no sentido de oportunizar reflexões sobre aspectos relevantes para o desenvolvimento dos líderes militares, relacionados à ética profissional, à qualidade das relações estabelecidas com os vários atores dentro e fora da Força, aos desafios do ambiente informacional contemporâneo, entre vários outros.*

*Agradeço, em nome do Centro de Estudos Estratégicos do Exército, pela disponibilidade do senhor em colaborar com este projeto, que certamente fornecerá valiosos subsídios para estudos futuros sobre o desenvolvimento humano no contexto militar; em particular, sobre a construção da liderança estratégica.*

*Muito obrigada!*

Texto originalmente divulgado na publicação Análise 06/25, de agosto de 2025, do Centro de Estudos Estratégicos do Exército, disponível no sítio eletrônico: [ceeex.eb.mil.br](http://ceeex.eb.mil.br)



Quartel-General do Exército,  
Bloco A, 70630-970, Brasília-DF.  
(61) 2035-4638  
ceeeex@eme.eb.mil.br



ISSN: 2525-457X  
V.38, n.3, jun./ago. 2025