



ISSN 1667-1885

# PADEC EME



## EXÉRCITOS EM TRANSFORMAÇÃO

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

(ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO)

v. 09 n. 18 - 01/2017



# PADEC EME

---

---

01/2017  
Rio de Janeiro



ISSN 1677-1885

A PADEC EME é uma publicação semestral da Divisão de Doutrina da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), de natureza acadêmica, sem fins lucrativos, baseada na política de acesso livre à informação.

**Endereço e Contato**

Praça General Tibúrcio, 125, Praia Vermelha, Rio de Janeiro/RJ, Brasil. - CEP: 22290-270.  
Tel: (21) 3873-3825 / Fax: (21) 2275-5895  
e-mail: padecemeonline@eeme.ensino.eb.br

Os textos publicados não refletem, necessariamente, a opinião da ECEME ou do Exército Brasileiro.

**Comandante da ECEME**

Gen Bda **RICHARD FERNANDEZ NUNES**

**Editor**

Ten Cel Art **JOÃO RICARDO DA CUNHA CROCE LOPES**

**Comissão Editorial**

CEL CAV **FLÁVIO ROBERTO BEZERRA MORGADO**  
Ten Cel **ENG EMERSON DA SILVA MORAES**  
Ten Cel **INF TIAGO CORRADI JUNQUEIRA PINTO**  
Ten Cel **CAV PAULO RODRIGO SANTOS CAMPOS**  
Ten Cel **ART JOÃO RICARDO DA CUNHA CROCE LOPES**  
Ten Cel **MB CÉSAR JACKSON SILVA SOUSA**  
Ten Cel **ONA-Espanha JESÚS ANGEL PADIN LEIRACHA**  
Maj **ONA-EUA ANDREW PHILIP SANDERS**

**Diagramador e Designer Gráfico**

1º Ten **CARLOS SHIGUEKI OKI**

**Propriedade Intelectual**

Todo o conteúdo do periódico, exceto onde está identificado, está licenciado sob uma Licença Creative Commons do tipo atribuição BY-NC-SA 4.0.

**Editoração**

Divisão de Doutrina da ECEME.

**Impressão**

Seção de Editoração Eletrônica - SEDEL.

**Design gráfico da capa**

Divisão de Doutrina da ECEME.

**Foto da capa**

Montagem - PLATOO NEVENTS.COM

**Tiragem**

300 exemplares (Distribuição Gratuita)  
Disponível também em: <[www.eeme.ensino.eb.br](http://www.eeme.ensino.eb.br)>

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP):**

P123 PADEC EME. — N. 01- . — Rio de Janeiro: ECEME, 2002- . v. : il.; 23 cm.

Semestral

Publicada dos n.1-14 com o título PADEC EME entre os anos de 2002 e 2007, volta a ser publicada com o mesmo título em 2015, dando sequência a sua numeração.  
ISSN : 1677-1885

1.DOUTRINA MILITAR. 2. DEFESA. I. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (Brasil).

CDD 355

---

# Editorial

PREZADOS LEITORES,

A CHAMADA REVOLUÇÃO EM ASSUNTOS MILITARES, CARACTERIZADA PELAS EXTRAORDINÁRIAS INOVAÇÕES CIENTÍFICO-TECNOLÓGICAS QUE TÊM IMPACTADO A ARTE DA GUERRA NESTAS ÚLTIMAS DÉCADAS, MOTIVOU FORÇAS ARMADAS, POR TODO O MUNDO, A EMPREENDEREM ESFORÇOS DE MUDANÇA PARA RESPONDEREM ADEQUADAMENTE AOS DESAFIOS DA ERA DO CONHECIMENTO.

Esse cenário redundou no desenvolvimento do conceito de transformação, no qual a determinação de novas capacidades militares, para o cumprimento de também novas missões, substituiu as soluções de adaptação e de modernização, historicamente adotadas.

A relevância deste assunto nos inspirou a dedicarmos esta edição da revista do PADECIME aos processos de transformação experimentados por forças armadas de alguns países pertencentes ao que a Diretriz para as Atividades do Exército Brasileiro na Área Internacional (DAEBAI) define como “Arco do Conhecimento”, em virtude do grau de desenvolvimento científico-tecnológico que alcançaram.

Para tratarmos desses processos, valemo-nos de experiências vivenciadas por membros dos corpos docente e discente da ECEME em distintas missões de intercâmbio realizadas. Assim é que iniciamos esta publicação com observações colhidas pelos alunos do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx) junto às forças armadas da Espanha e da França, em sua viagem de estudos à Europa.

Em seguida, apresentamos as percepções relatadas por instrutores da Escola, recentemente egressos de cursos na Alemanha, Coreia do Sul, Espanha, EUA, Portugal e Reino Unido, compondo um painel ao mesmo tempo diversificado e consistente sobre o tema.

Agradeço aos autores e espero que nossos leitores apreciem esta publicação; que os estudiosos da transformação do Exército a considerem útil a suas pesquisas; e que atuais e antigos integrantes da Escola Marechal Castello Branco continuem a contribuir com novos artigos para a atualização de nossos diplomados.

A TODOS, BOA LEITURA.

GENERAL DE BRIGADA RICHARD FERNANDEZ NUNES  
COMANDANTE DA ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO  
(ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO)

**Para manter-se atualizado sobre os assuntos relativos à Doutrina Militar acesse o seguinte endereço na internet:**

**<http://www.cdoutex.eb.mil.br/>**

Ir para o conteúdo Ir para o menu Ir para a busca Ir para o rodapé ACESSIBILIDADE ALTO CONTRASTE MAPA DO SITE

Centro de Doutrina do Exército

**Portal de Doutrina do Exército**  
"AQUI RESIDE A DOCTRINA MILITAR TERRESTRE!"

Ministério da Defesa Exército Brasileiro EME COTER Contatos Fale Conosco Links Entrar

EM DESTAQUE BIBLIOTECA FÓRUM ORIENTAÇÕES INICIAIS ORIENTAÇÕES QO REDE BIE REVISTA VIDEOAULAS

Login Cadastre-se

**INSTITUCIONAL**

**PRODUTOS**

**BIBLIOTECA DIGITAL**

**SOBRE OS FÓRUMS**

**DESTAQUES**

**Biblioteca Digital do Centro de Doutrina do Exército**  
[Acesse aqui os Produtos Doutrinários.](#)

PADEC EME, Rio de Janeiro, v. 9, n. 18, p. 04, 01/2017

---

# SUMÁRIO

---

## **Viagem de Estudos Estratégicos 2016**

Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército

6-11

## **O Processo de Reestruturação do Exército Alemão**

TC Inf MARCUS AUGUSTO BASTOS **NEUVALD**

12-21

## **O Processo de Transformação do Exército Sul Coreano**

TC Inf JOSÉ FERNANDES **CARNEIRO DE SANTOS FILHO**

22-35

## **O Processo de Transformação das Forças Armadas Es-panholas**

TC Cav ANDRÉ SÁ E BENEVIDES **ARRUDA**

36-47

## **Gerenciando a mudança de um Exército: como o Exército dos Estados Unidos da América vem se transformando para vencer em um mundo complexo.**

Maj Inf HIARLLEY GONÇALVES DA CRUZ **LANDIN**

48-62

## **O Processo de Transformação do Exército Britânico.**

TC Eng **HELTON FERNANDES DE ANDRADE**

63-76

## **A "Defesa 2020" e o Processo de Transformação do Exército Português**

TC Art RICARDO ALVES **PEREIRA**

77-92

---

# VIAGEM DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS/2016

CONTRIBUIÇÕES PARA A ANÁLISE DO  
PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

CURSO DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E ALTA ADMINISTRAÇÃO DO EXÉRCITO

## 1. INTRODUÇÃO

A Viagem de Estudos Estratégicos (VEE) é uma das atividades que compõem os programas do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx) e, exclusivamente no caso dos alunos brasileiros, do Curso Internacional de Estudos Estratégicos (CIEE). Dentre os objetivos específicos da atividade constaram: identificar os principais fatores que afetam a conjuntura internacional nos diversos campos do poder, com ênfase nos campos político e militar; e conhecer as expressões do poder dos países visitados, concluindo sobre a conjuntura atual em parte significativa da Europa.

Sendo os cursos de mais alto nível no âmbito da Força, tanto o CPEAEx quanto o CIEE são conduzidos pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, localizada na cidade do Rio de Janeiro-RJ. O conjunto dos alunos é composto preponderantemente por coronéis do Exército Brasileiro, além de militares de mesma hierarquia e integrantes da Marinha, da Força Aérea Brasileira e de diversas nações amigas.

Em linhas gerais, os cursos em tela buscam desenvolver competências, de modo que seus concluintes exerçam, com a máxima proficiência, os cargos de assessoria na alta administração da Força, bem como de outros elevados segmentos estatais envolvidos com assuntos de Defesa. As qualificações correspondentes enquadram a formulação de cenários em longo prazo, bem como o planejamento, implementação, condução e avaliação de estratégias, as quais suportem a consecução de objetivos políticos.

Explorando as experiências da Viagem de Estudos Estratégicos, as diversas exposições institucionais realizadas e tendo por base estudos preliminares e a concepção do Processo de Transformação do Exército, o presente artigo abordará processos análogos na Espanha e na França, o que não desconsiderou as influências de instituições como a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e a União Europeia (UE) nesses processos. Tudo com o intuito final de contribuir para uma avaliação crítica da perspectiva de Transformação adotada pela Força Terrestre brasileira.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 A TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO

A concepção da transformação do Exército resultou de um diagnóstico da Força Terrestre, ao final da primeira década deste século, o que ocorreu paralelamente

ao levantamento das capacidades militares que se projetam necessárias em 2030. A confrontação correspondente evidenciou que as modificações exigidas não comportariam apenas modernizações ou adaptações, mas deveriam assumir um perfil mais acentuado, ao ponto de configurar um processo de transformação.

Por coincidência, a necessidade de transformação teve o seu reconhecimento fortalecido a partir das experiências subsequentes ao terremoto no Haiti, ocorrido em 2010. Naquela ocasião, houve demandas de capacidades militares importantes, mas não atendidas de forma satisfatória pela Força. Como exemplo, houve dificuldades de mobilização – em curtíssimo prazo – de mais um batalhão brasileiro para atuar em acréscimo àquele que já operava naquele país. As constatações desse episódio foram reforçadas e, em certa medida, confirmadas pelas conclusões sobre as capacidades exigidas pelas demais hipóteses de emprego da Força, o que, em conjunto, propiciou maior e inequívoco impulso à transformação.

Uma vez instituído o Processo de Transformação, a sua condução assumiu um grau de complexidade sobremaneira elevado. Para se alcançar a mínima e suficiente noção do desafio configurado, basta ter em conta as grandes dimensão e capilaridade da Força, a sua cultura organizacional conservadora, as diversidades de estruturas e atribuições institucionais, além do quadro de restrições orçamentárias vivido ao longo dos anos pelo Exército.

A elucidação dessa complexidade passou: pelo estabelecimento de sete eixos de transformação (Doutrina, Preparo e Emprego, Educação e Cultura, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Corrente e Estratégica, Ciência e Tecnologia e Modernização do Material e Logística), os quais balizaram a concepção e implementação de 18 projetos estratégicos, sejam estes indutores e estruturantes; e pela definição da estrutura da Força em 2035, a ser consubstanciada pelo macroprojeto “FT 2035”.

Em síntese, a Transformação do Exército Brasileiro visa ao incremento da efetividade institucional, tendo como referência as demandas da Era do Conhecimento, o que contempla ações de reestruturação e de racionalização, além do refinamento das capacidades existentes ou a aquisição de novas. Assim e não por acaso, os fatores críticos da transformação incidem sobre as áreas de doutrina, recursos humanos e gestão.

## 2.2 A EXPERIÊNCIA ESPANHOLA

A Espanha vivencia um contexto de defesa consolidado em alianças nos âmbitos da UE e da OTAN. Assim, a estruturação de suas Forças Armadas foi e, em certa medida, segue bastante influenciada pelas demandas de defesa coletiva e de projeção de força no exterior. No entanto, demandas têm sido ampliadas também no domínio interno, o que impõe maior atenção do governo espanhol e pode levar a um maior engajamento de tropas no controle de fronteiras. Essa maior preocupação deve-se à entrada de imigrantes vindos do Oriente Médio e do Norte da África e, consequentemente, dos riscos de infiltração de pessoas vinculadas a organizações terroristas.

A ameaça terrorista ampliou a importância da atividade de Inteligência no país e, nesse contexto, é notável a atuação integrada da inteligência entre as Forças Armadas e, também, destas com o Centro Nacional de Inteligência do Governo espanhol, particularmente quanto ao emprego de ações de contraterrorismo. Igualmente destacada, foi a criação do Centro de Inteligência contra o Terrorismo e

o Crime Organizado (CITCO), como órgão da Secretaria de Estado de Segurança.

A política espanhola em relação ao terrorismo está sintetizada na Estratégia de Segurança Nacional. Considerada “um projeto compartilhado”, essa estratégia foi aprovada pelo Conselho de Ministros, em 31 de maio de 2013. O documento estabelece os riscos e as ameaças, bem como define linhas de ação estratégicas em face do terrorismo jihadista. Por lei, as Forças Armadas espanholas podem ser empregadas quando o risco atinge nível 4 (alto risco). Para o nível 5 (muito alto), as Forças Armadas, em coordenação com os Corpos de Segurança, reforçam a proteção de objetivos estratégicos, incluindo o reconhecimento aéreo, podendo ser decretada a restrição e o controle do espaço aéreo.

A ocorrência de calamidades públicas configura outra possibilidade de atuação das Forças Armadas em território nacional. Neste caso, o Ministério da Defesa espanhol coordena a utilização da Unidade Militar de Emergências, uma estrutura destacada, de pronto emprego e que é composta por efetivos das três forças singulares. Essa organização permite vocacionar uma pequena parcela dos efetivos e equipamentos militares para os assuntos de defesa civil sem, contudo, comprometer a operacionalidade das Forças Armadas.

O emprego de forças nas operações de garantia da lei e da ordem (GLO) é outro destaque no modelo espanhol de segurança e defesa. Embora exista o respaldo na Constituição Nacional espanhola para o emprego das Forças Armadas na garantia da integridade territorial do país, não há previsão ou intenção do emprego da força no território nacional.

Para o emprego dentro do território espanhol, o governo do país conta com o Corpo de Segurança de Estado, que é composto pela Guarda Civil e pelo Corpo Nacional de Polícia. Os oficiais do Exército de Terra contribuem para a formação dos oficiais da Guarda Civil, o que favorece a homogeneidade de princípios, valores e crenças. O plano de carreira, incluindo as promoções, também é similar.

Em termos estruturais, as Forças Armadas da Espanha estão segmentadas em duas estruturas: uma orgânica e outra operativa. A estrutura orgânica engloba as três forças singulares (Exército de Terra, Armada e Exército do Ar), que se voltam especificamente para a organização, instrução e adestramento de suas respectivas forças. Já a estrutura operativa é conduzida pelos órgãos do Ministério da Defesa espanhol com funções direcionadas para o emprego das forças, planos de contingência e adestramento conjunto.

Os efetivos ativos de defesa somam 122.000 militares, sendo 71.100 do Exército de Terra, 20.200 da Armada (incluindo a aviação naval e os fuzileiros), 19.500 do Exército do Ar e 11.200 alocados em estruturas conjuntas (IISS, 2016). A reserva é, atualmente, de apenas 16.150 indivíduos, em consequência do término do serviço militar obrigatório, ocorrido em 2001.

Hoje, para ingressar no serviço militar temporário, o cidadão espanhol deve ter entre 18 e 26 anos. Uma vez selecionado, o voluntário cumpre um período de dois a seis anos de serviço. Existe também a possibilidade de o militar temporário ingressar no serviço militar alargado, o que facilita a permanência na ativa até o limite de 45 anos de idade. Esses militares compõem a reserva remunerada até os 61 anos e recebem um salário mínimo durante esse período. O salário mínimo atual é de € 764,40 e o Ministério da Fazenda espanhol enfrenta dificuldades para efetuar o pagamento dos reservistas, quando mobilizados, o que agrava, ainda mais, o processo de formação dos componentes da reserva.

A situação econômica desfavorável e os novos desafios de defesa forçaram a reestruturação de suas Forças Armadas espanholas. Neste ano de 2016, o Exército de Terra está reorganizando as suas nove brigadas e o Comando de Montanha existentes em oito Brigadas Orgânicas Polivalentes (BOP), com capacidades avançadas de emprego em operações. Estas novas brigadas possuem estruturas similares e estão concebidas para operar em forma de rodízio. O ciclo completo é de dois anos, havendo rodízio a cada seis meses. Em cada período semestral, existem duas brigadas em operações, duas em estado de alta disponibilidade e quatro em estado de recuperação e de preparação. Esta estrutura permite ao Exército de Terra honrar seus compromissos com a UE e a OTAN.

Conclui-se, parcialmente, que os compromissos de defesa da Espanha com a UE e com a OTAN têm forte influência sobre a estruturação de suas Forças Armadas. No âmbito interno, a criação de uma unidade autônoma (Unidade Militar de Emergências) permite que parcela destacada das Forças Armadas atue na defesa civil sem interferir nas atividades operacionais da tropa com um todo. O modelo de prontidão baseado em rodízio merece um estudo mais aprofundado, no sentido de verificar sua viabilidade e utilidade no processo de transformação e racionalização do Exército Brasileiro.

### 2.3 A EXPERIÊNCIA FRANCESA

Ao longo da última década e por orientação do Ministério da Defesa, o Exército Francês iniciou uma profunda reestruturação de sua Força, a qual foi motivada por diversas condicionantes, tais como: modelo de defesa esgotado; recursos financeiros e humanos de defesa limitados; e necessidade de capacitação da tropa para o emprego nos conflitos modernos. Ressalta-se, no entanto, que a estratégia da dissuasão nuclear segue como a principal do Governo francês para a Defesa do seu território e a manutenção da sua soberania.

Assim, em 2014, o Ministério da Defesa da França iniciou a implementação da estratégia "Au Contact", a qual tem o objetivo de tornar o Exército mais flexível e dinâmico. Essa estratégia está estruturada em 8 pilares: "Scorpion Force", Forças Especiais; comandos especializados (inteligência, SIC-cyber, logística); manutenção; recursos humanos; combate aéreo; formações e treinamentos conjuntos; e território nacional.

A designação desses pilares é quase autoexplicativa, exceto quanto à "Scorpion Force", que se baseia em uma nova geração de equipamentos e contempla duas divisões e seis brigadas, sendo duas de alta intensidade; duas médias (anfíbias) e duas leves (com vocação para operações aeromóveis, aeroterrestres e em montanha). Adicionalmente, está também prevista a criação de uma brigada de combate aéreo.

Existe a previsão de que a F Terrestre francesa alcance um efetivo de 77.000 militares. Igualmente, espera-se contar, em 2017, com cerca de: 200 tanques pesados; 250 tanques médios; 2.700 veículos multifuncionais e blindados de combate; 30 drones táticos; 147 helicópteros de reconhecimento e de ataque, além de 115 helicópteros de serviço público. O efetivo da reserva operacional será gradualmente aumentado para 22.000 homens, com vocação destacada para o engajamento no âmbito interno do país.

Dessa forma, tem-se a expectativa de que a força terrestre francesa seja capaz de intervir mais rapidamente em teatros de operações no território nacional e no exterior, considerando ou não o contexto da OTAN e da EU, mas com a aplicação

de unidades adaptadas à variedade, à duração, à dispersão e às peculiaridades de engajamento nas operações visualizadas até 2025. Por ora, a reestruturação do Exército francês permitiu uma multiplicação dos pontos de contato entre todos os pilares da Força, facilitando as ações administrativas e as operações militares. O foco constante é ter uma força enxuta e com múltiplas capacidades.

As mudanças nas missões das Forças Armadas francesas estão em um processo avançado de refinamento, particularmente quanto ao enfrentamento das ameaças internas. Como ilustração, observa-se atualmente a presença de soldados armados nas ruas de Paris, o que conta com grande apoio popular, em função dos atentados terroristas ocorridos recentemente naquele país.

Embora avanços sejam identificados, o processo de transformação francês encontra dois obstáculos relevantes. Primeiro, o Exército não pode interromper o cumprimento de suas atribuições para realizar a reestruturação. Assim, as atividades administrativas e operacionais da Força Terrestre francesa continuam com a mesma amplitude e impulsão, em que pese às tarefas de implantação das mudanças necessárias. Segundo, o conservadorismo institucional leva a que estruturas militares antigas reajam às mudanças, o que inclui a dificuldade para modificar ou extinguir unidades tradicionais.

Em relação às aquisições de Material de Emprego Militar (MEM), Ciência e Tecnologia e ao desenvolvimento da Indústria de Defesa, a França possui um órgão central denominado Direction Générale de L'Armement (DGA), criado pelo General De Gaulle, após a Segunda Guerra Mundial. Este órgão tem a importante missão de equipar as Forças Armadas Francesas, além de incentivar o desenvolvimento das indústrias bélicas nacionais e incrementar o comércio de Produtos de Defesa franceses. A centralização das aquisições pela DGA permite diminuir entraves, proporcionando decisões rápidas e coerentes, além de incentivar certa padronização, aproximando a economia de recursos, desonerando consideravelmente as Forças Armadas Francesas.

Desta forma, a necessidade de reequilíbrio das capacidades militares terrestres francesas fez com que o modelo anterior fosse modificado para se adaptar às novas ameaças dos conflitos atuais, o que, em síntese, promoveu a diminuição da quantidade de blindados pesados e o aumento do efetivo das tropas leves.

### **3. CONCLUSÃO**

A Viagem de Estudos Estratégicos permitiu o contato direto e aproximado com experiências conduzidas por forças terrestres experientes e destacadamente orientadas ao constante aperfeiçoamento. Decerto, a identificação de boas práticas e de lições aprendidas a partir das vivências dos países visitados pode prestar-se à orientação do atual processo de Transformação do Exército.

Por ora, chama a atenção e sugerem a pertinência de análises continuadas e mais aprofundadas: as restrições orçamentárias como fatores determinantes em termos de dimensionamento, articulação e prontidão de forças terrestres; a recente redução estrutural das forças terrestres visitadas e o correspondente equilíbrio entre diferentes capacidades de combate e de apoio ao combate; os posicionamentos e as respostas quanto às possíveis demandas internas ou domésticas; a composição de estruturas conjuntas e os papéis dos respectivos ministérios de Defesa; a constituição de forças não baseadas no sistema de conscrição e com ênfase em efetivos profissionais; e a autonomia para a condução de ações na área de Defesa,

além dos compromissos firmados em relação a organizações como a OTAN e a EU.

Em termos práticos e no tocante ao Processo de Transformação do Exército Brasileiro, as observações colhidas operam como elementos de comparação e avaliação inequivocamente relevantes. Com base nesses elementos e seguramente, a conclusão mais importante é a validação da própria instituição desse processo no Exército Brasileiro, tendo em vista permitir que a Força Terrestre mantenha as condições de resposta adequada aos desafios da Era do Conhecimento.

Por outro lado, a referida comparação entre os processos de transformação sugere diferenças importantes, as quais assinalam a necessidade de um modelo ajustado às demandas brasileiras. Nesse sentido, operam como fatores mais relevantes e peculiares ao Brasil: o não pertencimento a uma estrutura de Defesa como a OTAN; o quadro de ameaças identificadas e as nossas hipóteses de emprego visualizadas; as imposições da estratégia da Presença e do nosso sistema de conscrição; e os frequentes e, por vezes, continuados empregos da Força Terrestre no contexto nacional.

\* \* \*

# O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DO EXÉRCITO ALEMÃO

Tenente-Coronel Marcus Augusto Bastos Neuvald<sup>1</sup>

*“O Exército alemão está em transformação. Com a reestruturação no âmbito das Forças Armadas, o Exército estará redimensionado para enfrentar os desafios atuais e futuros concernentes à política de segurança.” General Bruno Kasdorf, Comandante do Exército Alemão*

## 1. INTRODUÇÃO

O processo de transformação do Exército alemão é parte integrante da reestruturação das Forças Armadas. Tal processo tem por objetivo compatibilizar o portfólio de capacidades e a estrutura organizacional do Exército daquele país com a capacidade de financiamento governamental e as condições gerais de política de segurança, nas quais a Alemanha está envolvida, em face de sua projeção geopolítica e econômica na Europa. Com as diretrizes da política de defesa de maio de 2011 – “die Verteidigungspolitischen Richtlinien” (VPR) – foram estabelecidas as bases para a reestruturação das Forças Armadas alemãs – die Bundeswehr. Essas diretrizes também estabeleceram uma nova concepção de política de segurança, baseada em três aspectos que devem nortear o emprego das Forças Armadas como instrumento das políticas de defesa e externa alemã: a assunção de novas responsabilidades em âmbito internacional, a defesa dos interesses nacionais e o estabelecimento de um quadro de segurança comum.

Assim sendo, a reestruturação em pauta estabelece que o Exército alemão deve dispor até 2017 de um amplo e flexível espectro de capacidades para cumprir de igual modo as missões de defesa territorial própria e compartilhada no âmbito da OTAN, bem como atender às exigências e protocolos referentes à prevenção e ao gerenciamento de crises resultantes de emprego militar na esfera internacional.

Este artigo tem por finalidade proporcionar uma visão geral do processo de reestruturação do Exército alemão no contexto do redimensionamento das Forças Armadas, com ênfase na concepção, nas principais mudanças e nos desafios enfrentados.

## 2. O EXÉRCITO NO CONTEXTO DA REESTRUTURAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS

A Konzeption der Bundeswehr (KdB) consiste no documento base da concepção geral de defesa militar da Alemanha. Ela descreve, dentre outros, como a Bundeswehr cumprirá as tarefas e missões atribuídas pelas VPR de 2011. Assim, considera-se que ameaças territoriais com meios militares convencionais oriundas do entorno estratégico alemão são improváveis neste primeiro quartel do século XXI.

---

<sup>1</sup> O autor foi instrutor da ECEME, nos anos de 2015 e 2016, e fez o Curso de Comando e Estado-Maior na Alemanha.

Contudo, permanecem previsíveis ameaças e conflitos no entorno da região integrada pelos países da OTAN. Assim, a concepção de defesa territorial da Alemanha está calcada no conceito de Bündnisverteidigung, que em última análise prevê o emprego de forças da OTAN em caso de ameaça territorial a um dos países-membros.

Com base nessa abordagem, o emprego mais provável da Bundeswehr se dará na prevenção de conflitos e no enfrentamento de crises extraterritoriais. Tais perspectivas de emprego foram determinantes para se delinear a nova estrutura das Forças Armadas.

A reboque dessas considerações, as Forças Armadas deverão estar aptas a disponibilizar contingentes para todos os tipos de operações com um amplo espectro de capacidades. Assim, as missões da Bundeswehr estão assim divididas:

- Defesa territorial no âmbito da OTAN;
- Prevenção e enfrentamento de crises internacionais;
- Missões internacionais no âmbito da União Europeia e da Política de Defesa e Segurança Comum;
- Ajuda humanitária em âmbito internacional;
- Missões de cooperação com nações amigas; e
- Resgate, Evacuação e libertação de reféns nacionais no exterior.

Nesse contexto, as missões da Bundeswehr exigem do Exército atender atualmente um amplo espectro de tarefas, vale dizer:

- Operações de alta intensidade;
- Operações de estabilização de longa duração em todas as intensidades;
- Operações Especiais e de Evacuação de Não-combatentes;
- Rápida capacidade de reação para enfrentar cenários de crise;
- Apoio a Defesa Civil

O Exército possuirá com a reestruturação cerca de 57.500 soldados profissionais e temporários. Além disso, disporá de 6.000 soldados que prestarão voluntariamente o serviço militar inicial - dado que o serviço militar obrigatório está suspenso desde 2011-, bem como de 1.750 servidores civis, responsáveis pelas tarefas atinentes à administração.

Com isso, o Exército deverá disponibilizar uma Divisão composta por duas brigadas mecanizadas acrescidas das tropas divisionárias para as missões de defesa territorial supramencionadas. Esse Grande Comando deverá estar em condições de adicionalmente integrar brigadas multinacionais e seus respectivos Estados-Maiores.

Para emprego no âmbito da prevenção de conflitos e enfrentamento de crises internacionais estará o Exército apto a contribuir em operações de longa duração com 4 mil soldados, particularmente vocacionados para operações internacionais de estabilização. Adicionalmente, o Exército terá que manter em condições até 1.000 homens para operações de resgate, evacuação e libertação de reféns nacionais no exterior. O Exército contribuirá de maneira significativa para ações de Defesa Civil – sobretudo por meio de efetivos que prestam serviço militar inicial – e apoiará Operações Humanitárias no exterior.

Em caso de necessidade, deverão ser alocados, ainda, contingentes para a Força de Intervenção Rápida da OTAN (NATO Response Force). Tal Força está vocacionada para o emprego, dentre outros, como demonstração de força militar, para observação e condução de eventuais embargos perpetrados pelo Pacto do Atlântico Norte, além de apoio às Operações de Ajuda Humanitária e de combate ao Terrorismo. Nesse sentido, a contribuição alemã se dá desde 2015 no âmbito do 1º

Corpo de Exército binacional germano-holandês – das I. Deustch-Niederländische Korps – com cerca de 2.600 soldados.

Cabe destacar, ainda, a contribuição de contingentes para o EU Battlegroup, uma iniciativa da Alemanha, França e da Grã-Bretanha, cuja concepção se baseia no desenvolvimento de capacidades militares no âmbito da União Europeia para o enfrentamento de crises e conflitos em seus estágios iniciais, bem como no fortalecimento da cooperação com a Organização das Nações Unidas. Tais forças se compõem de contingentes nacionais no valor de batalhão de infantaria e respectivos apoios, capazes de serem empregados na área de operações dentro do espaço temporal de até 10 dias após a decisão política de emprego. Para isso, tais forças contam, em caso de necessidade, com suporte para deslocamento estratégico e apoios aéreo e marítimo. Nesse contexto, o Exército alemão deverá manter em condições de emprego contingente da ordem de 1.000 soldados para satisfazer essa demanda operacional.

### **3. A NOVA ESTRUTURA DO EXÉRCITO ALEMÃO – DAS HEER2011**

A reestruturação do Exército parte da premissa de que os desafios atuais e futuros da política de segurança exigem cada vez mais elevada qualificação dos soldados. Os cenários de emprego são variados e de diferentes intensidades, demandando constante adequação em termos de treinamento, equipamento, estrutura e procedimentos operacionais.

Assim, o principal desafio do processo de reestruturação é assegurar a eficiência da Força Terrestre, por meio do desenvolvimento das capacidades já citadas de durar na ação, de decidir o combate e/ou conflito em qualquer intensidade e na capacidade de pronta-resposta a ameaças, a despeito da redução orçamentária e de efetivos.

Assim, o Exército dispõe na estrutura HEER2011- uma alusão à Força Terrestre dimensionada com base nas VPR de maio de 2011- de 02 Divisões Blindadas – Panzerdivisionen- e de uma Divisão de Ação Rápida- die Division Schnelle Kräfte- subordinadas diretamente ao Comando do Exército – das Kommando Heer. Essas são as Divisões concebidas para disponibilizar tropas para o emprego atual e futuro em todo espectro de operações. Cabe destacar também a existência da Brigada binacional franco-germânica, bem como a estrutura existente para compor Estados Maiores de Grandes Comandos multinacionais no nível Corpo de Exército. Todas as estruturas relacionadas ao desenvolvimento de doutrina e de cenários futuros passaram a ficar subordinadas a uma única diretoria das Amt für Heeresentwicklung-, enquanto que as instituições de ensino passaram a ficar diretamente subordinadas ao Ausbildungskommando. A criação desses Departamentos e Grandes Comandos representou uma redução das estruturas de Comando antes existentes em prol dos escalões brigadas e inferiores.

Das Kommando Heer está localizado em Strausberg, nas imediações de Berlin, e está estruturado para apoiar diretamente o Comandante do Exército. Esse Comando é o órgão de contato direto com o Ministerio da Defesa para assuntos relacionados à Força Terrestre.

Os Estados-Maiores das 02 Divisões Blindadas nas cidades de Oldenburg e de Veitshöchheim enquadram respectivamente 03 brigadas subordinadas, conduzindo seus treinamentos e exercícios. A Divisão foi concebida, de acordo com a reestruturação, para ser o elemento central da cooperação multinacional. Assim,

As tropas divisionárias, por seu turno, apoiam as Brigadas e abrangem, dentre outros, Grupos de Artilharia mistos - dotados de obuseiros autopropulsados Panzerhaubitze 2000 e de lançadores de foguetes Mars, bem como capacidades complementares em termos de Proteção, Segurança e de Comando e Controle.

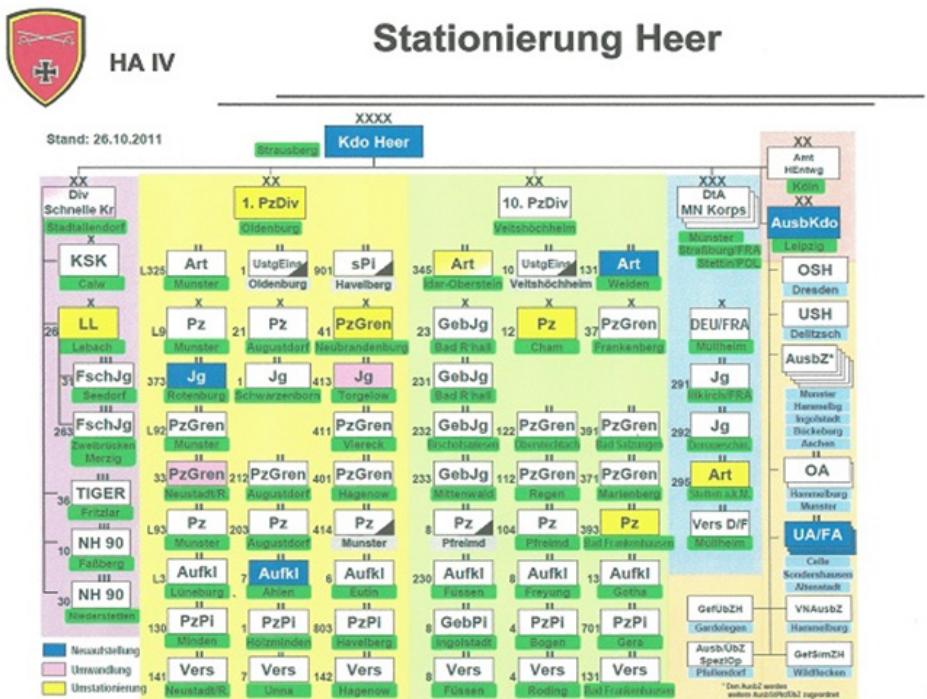


Figura 1 – Nova estrutura do Exército alemão

Fonte: BMVg 2011a p.32

Convém destacar que uma das premissas do processo de reestruturação do exército alemão foi a ênfase dada aos conceitos de modularidade e flexibilidade. Isto fez com que as Brigadas assumissem papel central no aludido processo, constituindo-se no núcleo da nova estrutura do Exército. Tal consideração se dá pelo fato de este ser o menor escalão que reúne as capacidades requeridas para o emprego dos contingentes em operações terrestres nos diversos cenários levantados, ao integrar elementos de combate, reconhecimento, e de apoio ao combate sob comando único.

O Exército alemão foi redimensionado para possuir 06 Brigadas completas, as quais possuem basicamente a mesma composição. Elas estão aptas a executar treinamento e exercícios próprios, bem como disponibilizar contingentes para operações em amplo espectro. Todas as Brigadas dispõem da capacidade de conduzir o combate típico de infantaria por meio de pelo menos 02 batalhões. Tal aptidão do Exército abrange os Jägerbataillone, dotados com o Veículo Blindado de Transporte de Pessoal Boxer – correspondente ao veículo Guarani do Exército brasileiro-, os Panzergrenadierbataillone com o Veículo Blindado de Combate de Infantaria Puma, bem como tropas paraquedistas e de montanha. Esses batalhões

devem conferir ao Exército a capacidade de conduzir o combate em todos os tipos de operações, terreno e condições meteorológicas.

Além disso, as brigadas enquadraram também batalhões logísticos, de reconhecimento e de engenharia. Os batalhões logísticos dispõem no nível companhia de novos equipamentos e de elementos de transporte, manutenção e suprimento com estruturas de planejamento e condução de apoio logístico. Essa composição orgânica de capacidades logísticas aperfeiçoa o apoio à brigada para o amplo espectro de missões. Os batalhões de engenharia foram equipados com novas viaturas blindadas, bem como com maquinário pesado. Os batalhões de reconhecimento, por seu turno, receberam novos meios de reconhecimento terrestre e aéreo – tais como Drones-, bem como modernos radares de vigilância terrestre.

A Division Schnelle Kräfte (DSK) estacionada na cidade de Stadtallendorf enquadra o Comando de Operações Especiais, a Brigada Aerotransportada – composta por 02 regimentos de Paraquedistas, a 09 companhias cada um – e pela Força de Helicópteros do Exército, equipada com aeronaves de ataque Tiger e de transporte NH-90. Na DSK são treinadas, planejada e executadas operações aeroterrestres, operações especiais e operações de evacuação de não-combatentes. Essa Divisão engloba as capacidades do Exército de resposta rápida e de deslocamento aerotransportado.

O processo de reestruturação do Exército prevê, ainda, um reordenamento territorial das Organizações Militares. Essa nova disposição de Unidades teve o “sistema brigada” como elemento central do processo. Assim as sedes das Unidades foram transferidas para cidades com infraestrutura militar próximas à sede do Comando da Grande Unidade enquadrande, de modo a tornar, sobretudo, o adestramento no nível brigada mais eficiente

Convém assinalar, ainda, a migração dos elementos QBN do Exército para a Streitkräftebasis (SKB), criada, dentre outras, com a finalidade de concentrar as capacidades julgadas comuns das forças singulares no âmbito do Ministério da Defesa. Ademais, a arma de artilharia antiaérea foi extinta no âmbito da Força Terrestre, sendo absorvida pela Força Aérea.

A contribuição do Exército com contingentes no âmbito da cooperação e integração multinacional permanecerá inalterada, por se constituir em fator essencial para reforçar o papel do país no concerto das nações. Os efetivos integrantes da Brigada binacional franco-germânica serão mantidos, com a peculiaridade de poderem ser empregados em prol de missões de interesse da Alemanha, quando a mencionada Grande Unidade não estiver em operações. Isso possibilitará ao Exército dispor em sua estrutura básica de mais forças vocacionadas para emprego multinacional, favorecendo o alcance das capacidades requeridas pelo processo de reestruturação.

O papel dos reservistas foi considerado indispensável no processo de reestruturação, como recursos humanos mobilizáveis para reforço dos elementos de tropa. Eles passaram a prestar importante contribuição não somente para as operações, mas também para missões em apoio à Defesa Civil.

#### **4. A REDUÇÃO DAS ESTRUTURAS DE COMANDO**

A reestruturação Exército alemão tem como pontos focais a modularidade e o fortalecimento dos corpos de tropa em prol do emprego em operações. Assim, o enxugamento de estruturas e a redução de níveis de Comando se constituem

em objetivos desse processo. Essa mudança de estrutura foi concebida para ser executada de acordo como Princípio Top Down, começando com o Ministério da Defesa, passando pelo Comando da Força até chegar aos escalões mais elementares.

Desde abril de 2012 o Ministério da Defesa funciona com uma nova composição, a qual emprega 2.000 soldados distribuídos em 09 Departamentos. O Ministério se concentra na tarefa de suporte ao Ministro da Defesa como integrante do governo federal, bem como na condução estratégica das Forças Armadas, uma vez que possui poder de mando e emprego sobre as Forças Armadas. Os Comandantes de Força Singulares são subordinados ao Generalinspekteur der Bundeswehr.

No âmbito do Exército, a organização baseava-se até antes da reestruturação no “Princípio dos 2 Pilares”. A condução da tropa se dava por meio do Heeresführungskommando, enquanto que o Heeresamt se encarregava das tarefas técnicas. Essas duas estruturas foram desativadas em outubro de 2012 com a criação do Kommando Heer. Assim, o Comandante da Força Terrestre – der Inspekteur des Heeres - passou a comandar o Exército alemão por meio do Kommando Heer, possibilitando simplificar a cadeia de comando e tornando os processos de tomada e implementação de decisões mais céleres.

Das Kommando Heer, com sede em Strausberg, é o novo Estado-Maior do Inspekteur des Heeres, composto basicamente pelo Chefe do Estado-Maior e pelas Subchefias de Pessoal, Planejamento, Emprego e Logística. Destarte, constitui-se no instrumento de planejamento, controle, orientação e supervisão do Exército, além de ser o órgão de contato com o Ministério da Defesa para assuntos específicos sobre a Força Terrestre. A estrutura do Kommando Heer contempla, ainda, duas figuras de assessoramento direto ao Comandante da Força: o Kommandeur Einsatz – para fins de emprego das Divisões e da Brigada binacional Franco-Germânica- e o Kommandeur Deutsche Anteile Multinationale Korps – para fins de assuntos militares multinacionais.

Nesse contexto, convém destacar a criação em 2013 do Amt für Heeresentwicklung. Nesse Departamento situado em Colônia foram reordenados e concentrados todos os assuntos referentes aos projetos estratégicos da Força, até então tratados em diversos níveis organizacionais e em diferentes instituições, além de absorver a missão do extinto Heeresamt de incrementar e desenvolver os padrões operacionais do Exército. Assim sendo, o ponto focal dos trabalhos é elaborar e desenvolver de maneira centralizada as bases para as capacidades existentes e futuras da Força Terrestre, de forma a coadunar-lá, dentre outros, com os planos de pessoal, equipamento e infraestrutura das Forças Armadas.

O processo de reestruturação contemplou, ainda, a criação do Ausbildungskommando na cidade de Leipzig, de forma a redimensionar a sistemática de treinamento no âmbito do Exército. Aqui são implementados os objetivos e diretrizes do Kommando Heer para as áreas de adestramento da tropa, treinamento individual, bem como para as atividades de instrução relacionadas à cooperação e apoio. Além disso, o Ausbildungskommando é responsável por realizar experimentações doutrinárias dos manuais e cadernos de instrução desenvolvidos pelo Amt für Heeresentwicklung, na medida em que subordina todas as Escolas, Instituições e Centros de Treinamento e de Simulação do Exército.

## 5. A NOVA CONCEPÇÃO DE PREPARO E EMPREGO

O processo de reestruturação enfatiza que o nível de profissionalização requerido para o Exército alemão do futuro é decorrente diretamente grau de adestramento dos soldados, o qual deve se adaptar e retratar as novas exigências do combate moderno. Portanto, o treinamento permanece o fundamento para o êxito em operações, devendo, para isso ser concebido, planejado e executado sob comando único. Tal premissa foi implementada, aproveitando-se a centralização organizacional proporcionada pela criação do Kommando Heer.

Nesse sentido, a responsabilidade pela concepção e desenvolvimento do treinamento geral foi reunido no Amt für Heeresentwicklung, enquanto que o Ausbildungskommando compila todas as tarefas de execução de adestramento de tropa, por meio dos Centros de Simulação e Treinamento a ele subordinado. Tal concepção proporcionou maior praticidade e uniformidade na execução do treinamento, o qual deve estar orientado para os cenários de emprego do Exército.

A concepção de emprego também foi redesenhada, de modo a possibilitar melhores condições de preparo para as missões. Nesse contexto, as tropas passaram a ser dimensionadas para operar durante um período de 4 meses, tendo pelo menos um ciclo de 20 meses como intervalo mínimo entre os empregos.

Esse período de 20 meses de intervalo foi estabelecido para proporcionar o adequado preparo individual e coletivo da tropa para determinada missão. Assim, 12 meses são destinados para o treinamento básico da tropa sob a responsabilidade das Unidades. Esse período é seguido por 06 meses de preparação específica centralizada, de forma a integrar e gerar espírito de corpo entre as diversas frações. Após o emprego, 02 meses são destinados para a desmobilização.

A preparação inicial de 12 meses, por seu turno, está concebida para ocorrer da seguinte forma: 02 meses para treinamento individual e no nível Grupo de Combate, de forma a integrar em melhores condições o pessoal recém-chegado na Organização Militar; 04 meses para treinamento no âmbito dos pelotões, incluindo exercício no terreno dentro do tipo de operação concebida para a missão; 04 meses para preparo no nível companhia, abarcando exercícios no terreno de dupla ação em centros de adestramento, bem como uso de simuladores e munição real; por fim, 02 meses no nível batalhão para adestramento do Estado-Maior e de todos elementos de combate e apoio ao combate no Centro de Treinamento de Combate do Exército.

Por sua vez, os 06 meses de preparação específica centralizada destinam-se ao adestramento específico da tropa para a região de operações, incluindo o treinamento com equipamentos e armamentos a serem empregados efetivamente nas operações. Esse período representa a possibilidade de reunir antecipadamente as tropas de determinado contingente já na composição de emprego, sendo com isso de fundamental importância para o desenvolvimento do espírito de corpo. Esse adestramento é desenvolvido, sobretudo, em Campos de Instrução e prevê a utilização de Centros de Treinamento do Exército do nível Unidade, de modo ultimar a preparação de determinado contingente.

Como já abordado, 02 meses são destinados para a desmobilização dos contingentes. Durante esse período são realizados, dentre outros, exames médicos, seminários referentes à desmobilização, substituição de pessoal, emprego de elementos no treinamento dos contingentes subseqüentes, bem como da reversão de pessoal e material às Unidades de origem.

## 6. CONSIDERAÇÕES SOBRE O PLANO DE EQUIPAMENTO

O Material de Emprego Militar (MEM) deve ser dimensionado e orientado para as capacidades exigidas em operações, enquanto que a participação em ciclos de inovação tecnológica de curto prazo deve ser assegurado. Tais premissas requerem uma nova abordagem em termos de procedimentos para o equipamento das Forças Armadas. Com base nas missões e capacidades previstas no processo de reestruturação e nas novas disponibilidades orçamentárias, foi desenvolvido um novo Plano de Equipamento, vocacionado, sobretudo, para a manutenção da eficiência do Exército em operações. Nesse contexto, o mencionado Plano prevê a diminuição do percentual dos Quadros de Dotação de Material de determinadas Organizações Militares, além da redução da quantidade de equipamentos pesados no âmbito da Força Terrestre, com a finalidade de se ajustar ao novo teto orçamentário. Em consequência, as diretrizes para a aquisição e manutenção de MEM da Força Terrestre passaram a se basear no estabelecimento de prioridades conforme se segue:

- primeira prioridade para a aquisição direcionada a cobrir as necessidades do adestramento específico e emprego em operações;
- como segunda prioridade a aquisição de equipamentos para assegurar a capacidade de adestramento nos Centros de Treinamento da Força
- como terceira prioridade será completada a dotação das Unidades, no intuito de proporcionar a instrução básica da tropa.

Para compensar as mencionadas premissas de redução de percentuais de QDM foi introduzido um Sistema de Gerenciamento de Disponibilidades centralizado no âmbito da Força Terrestre. Tal Sistema preconiza a compatibilização das necessidades operacionais de preparo e emprego com o processo de manutenção em suas fases de planejamento e execução, proporcionando a otimização do uso do MEM e a redução dos custos de investimento e manutenção. Assim, é realizado um planejamento temporal de acordo com o prognóstico de disponibilidade dos equipamentos. Esse prognóstico leva em consideração os tempos necessários à manutenção, transporte e entrega de determinado MEM ao usuário.

Assim sendo, o novo Plano de Equipamento possibilita, em ligação com o Sistema de Gerenciamento de Disponibilidades, a prontidão de emprego de tropas por meio da disponibilização do volume necessário de MEM para as operações prioritárias estabelecidas no processo de reestruturação do Exército alemão.

## 7. OS DESAFIOS NA ÁREA DE PESSOAL

Desde o início do processo de reestruturação, o Exército vem se esforçado para aumentar sua atratividade de modo a poder não somente manter, mas também recrutar pessoal com qualificação necessária. Esta consideração se dá principalmente por conta da suspensão do serviço militar obrigatório desde 2011, a qual colocou as Forças Armadas em concorrência direta com a iniciativa privada, uma vez que a oferta de recursos humanos por meio do recrutamento obrigatório foi significativamente reduzida. Desde 2013 as Forças Armadas conseguem cobrir somente 85% de sua demanda anual por pessoal.

Assim sendo, medidas foram inicialmente implementadas no escopo da reestruturação, de forma a reverter esse cenário. No que se refere à manutenção do pessoal, foi aumentada a possibilidade de permanência no serviço ativo, particularmente do universo dos praças, de modo a manter na Força o conhecimento

e qualificação adquiridos particularmente em operações, diminuindo a necessidade de substituição de pessoal e de adestramento. Além disso, a sistemática de movimentações foi modificada, por meio de maior permanência nas Organizações Militares – vista como vantajosa por conta principalmente da inexistência de compensações pecuniárias em caso de mudança de sede-, e as atividades operacionais passaram a ter maior valorização para a carreira.

No sentido de ampliar a competitividade das Forças Armadas e do Exército no mercado de trabalho, merece especial destaque o desenvolvimento do conceito de “Compatibilidade de Família e Serviço”, com base no fato de que a atividade no Exército alemão é marcada essencialmente pelo emprego no estrangeiro. Como medidas desse conceito cita-se a criação de serviços/estrutura de acolhimento e assistência aos filhos menores de militares nos quartéis, apoio em moradia, alojamento para os militares que não residem na sede da OM, rede de apoio e assistência às famílias dos militares quando em operações, cargos específicos para militares com necessidades especiais geradas em combate, bem como aumento do leque de possibilidades de promoção na carreira.

Outro desafio enfrentado é a redução do pessoal, resultante dos cortes orçamentários no Ministério da Defesa. Nesse sentido, o número de militares profissionais e temporários, bem como de funcionários civis foi reduzido em cerca de 25%, sendo o Exército a Força Singular que mais contribuiu com a meta de cortes no âmbito do Ministério da Defesa. Com efetivo aproximado de 57.000 homens o processo de reestruturação baseou-se, como já abordado, no fortalecimento da “base da pirâmide” - de modo a aumentar o número de companhias e batalhões em detrimento das estruturas de Comando.

## 8. CONCLUSÃO

A reestruturação do Exército se constitui em processo sem precedentes na história militar alemã do pós-2<sup>a</sup> Guerra Mundial, por conta principalmente de sua complexidade e curto prazo para implementação.

Os aspectos abordados permitem afirmar que a nova estrutura - denominada das HEER2011 – foi concebida para fortalecer as principais capacidades requeridas pelo combate moderno, por meio de um Exército menor e com uma estrutura redimensionada, de modo a se ajustar ao cenário de redução orçamentária do Ministério da Defesa.

O Exército da reestruturação está organizado para dispor de um leque de capacidades, os quais devem proporcionar à Força operar e cumprir missões em ambiente de amplo espectro. A capacidade de reação rápida na prevenção e no enfrentamento de crises, bem como no cenário de defesa territorial consistem em importante colaboração para a manutenção de opções de negociação na esfera político-diplomática. Ademais, a concentração das tropas especiais em uma única Divisão permite à Força Terrestre contribuir de forma determinante para as operações de resgate, evacuação e libertação de nacionais no exterior.

O sistema Brigada, como elemento central da nova estrutura, foi consideravelmente reforçado. A transferência das unidades subordinadas de modo a aproximá-las da sede do Comando, bem como o adestramento conjunto voltado para as hipóteses reais de emprego proporcionam o aumento do espírito de corpo e a coesão. A adoção do conceito de modularidade assegura a flexibilidade necessária para um amplo espectro de missões.

Além disso, esse processo de reestruturação gera a possibilidade de se aumentar o tempo de intervalo para o emprego da tropa no exterior, por meio de uma nova concepção de preparo e emprego e de um adequado suporte logístico, calcado na modernização dos MEM e na otimização dos processos. Com isso, espera-se que o ciclo de emprego em operações esteja no futuro coadunado com o necessário tempo para treinamento no país, e com a necessidade de se satisfazer demandas de ordem pessoal dos militares.

Convém destacar, ainda, as medidas adotadas no contexto do processo de reestruturação para reverter o quadro de demanda por pessoal qualificado, gerado principalmente pela suspensão da obrigatoriedade do serviço militar em 2011. Tal cenário resultou no desenvolvimento de uma mentalidade empresarial no âmbito do Exército alemão em termos de gerenciamento de recursos humanos, contribuindo para o aumento da atratividade e da competitividade em relação à iniciativa privada.

Por fim, espera-se que o esforço do processo de reestruturação do Exército alemão se traduza na superação dos desafios atuais e futuros vislumbrados em termos de política de segurança, tornando-se um instrumento de combate eficaz que corresponda à projeção daquele país no concerto das nações.

\* \* \*

# O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO SUL COREANO

Tenente-Coronel José Fernandes Carneiro dos Santos Filho<sup>1</sup>

## 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O processo de transformação do Exército Sul Coreano é necessariamente vinculado ao processo de transformação das outras forças singulares. Isso decorre do fato do Ministério de Defesa Nacional (MDN) da Coreia do Sul centralizar o planejamento e a execução dos programas de melhoria na defesa do país.

Conforme a Estratégia de Segurança Nacional da Coreia do Sul, os Objetivos de Defesa Nacional são proteger o país de ameaças e invasões de forças militares externas, apoiar a unificação pacífica e contribuir para a estabilidade e paz mundial. Para atingir esses objetivos, o MDN estipulou várias diretrizes, das quais se destacam as seguintes: fortalecimento da capacidade de autodefesa voltada para o futuro, fortalecimento da aliança Coreia do Sul-EUA, reforço da cooperação diplomática e de defesa e consolidação da indústria da defesa.

Para operacionalizar tais diretrizes, o Ministério de Defesa Nacional (MDN), em 2005, estabeleceu o Plano Básico de Reforma da Defesa (2006-2020) para transformar “uma estrutura militar orientada para a quantidade de força de trabalho” para uma “estrutura militar qualitativa orientada para o conhecimento e informação”. Desde então, o MDN modifica o plano básico num ciclo de dois a três anos, de acordo com a avaliação e análise da situação de segurança interna e externa.

Com este panorama, em 2014, o Plano Básico de Reforma da Defesa (2014-2030) estipulou que a estrutura militar será transformada dentro de um contexto de qualidade, provendo capacidades para responder simultaneamente contra ameaças assimétricas, provocações locais e ameaças de agressão por parte da Coreia do Norte, ao mesmo tempo que se prepara para redução dos recursos militares. As linhas principais destas atividades são direcionadas para um sistema de gerenciamento avançado de defesa, implementação de um sistema de educação e treinamento realístico, um efetivo gerenciamento do pessoal, ampliação da base industrial de defesa e aperfeiçoamento do sistema logístico e de mobilização. Para traçar essas linhas, o MDN visualizou os cenários prospectivos com base na análise dos ambientes internacional e regional.

## 2. AMBIENTE INTERNACIONAL E REGIONAL

Segundo o Livro Branco de Defesa Sul Coreano (COREIA DO SUL, 2014a), no pós-guerra fria, a ordem internacional sofreu abruptas mudanças. Os Estados Unidos mantiveram sua posição dominante baseada na superioridade

---

<sup>1</sup> O autor é instrutor da ECEME e realizou o Curso de Comando Conjunto nas Forças Armadas Sul Coreanas nos anos de 2014 e 2015.

militar, tecnologia científica avançada e um adequado “soft power”. A China vem fortalecendo seu status internacional por meio de uma rápido crescimento econômico. A União Europeia está se rearticulando buscando abrir novas fronteiras para manter sua influência. A Rússia tenta recuperar sua influência de tempos passados. Por último, a Coreia do Sul enxerga novas lideranças surgindo, a exemplo da Índia e do Brasil.

De forma pontual, várias regiões do globo permanecem com conflitos. Na Europa, as tensões aumentam entre a Rússia e o Ocidente, o que foi materializado no conflito na Ucrânia. O Oriente Médio continua sendo uma região altamente instável, situação agravada pelo surgimento do Estado Islâmico. No leste da Ásia, as disputas territoriais acerca do Mar do Leste e do Sul da China causam grande instabilidade. No Afeganistão, a guerra anti-terror conduzida pela Força de Assistência à Segurança Internacional está no seu estágio final. Na África, eventos como a Revolução de Jasmim faz recrusdecer a contínua crise política e institucional do continente.

No mesmo sentido, as ameaças à segurança se tornam mais multifacetadas e transnacionais. Nos últimos anos, os número de atos terroristas aumentaram significativamente no Oriente Médio, no Norte da África e no Sudeste Asiático, devido às instabilidades nestas regiões. A ameaça de ataques no ciberespaço levou a Seul sediar a 3<sup>a</sup> Conferência Global no Ciberespaço. As Linhas de Comunicação Marítimas sofrem com ataques de piratas, em especial na Costa da Somália e no Golfo de Aden.

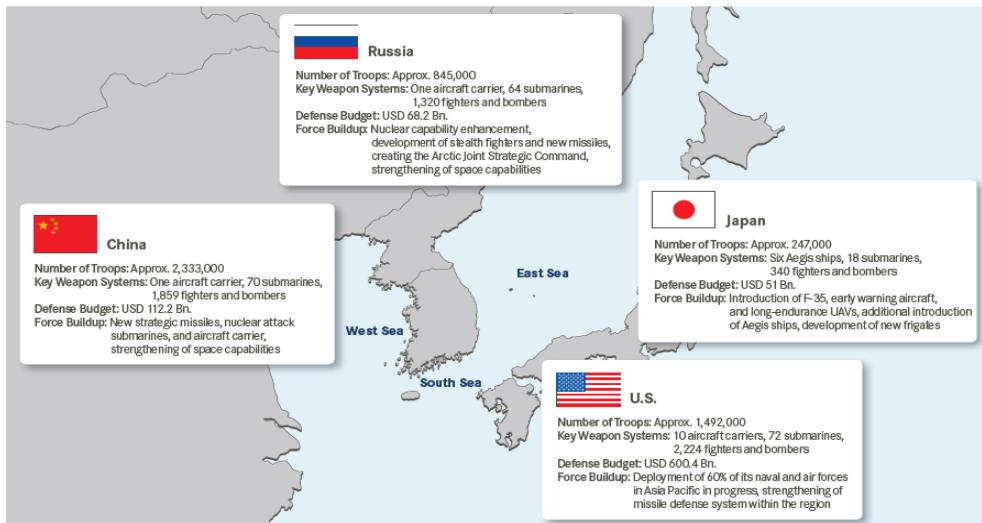
Por outro lado, desastres naturais em larga escala , a exemplo de terremotos e tsunamis, juntamente com emergências sanitárias, a exemplo da epidemia do ébola, exigem esforços combinados da comunidade internacional. Outros fatores criam um terreno fértil para surgimentos de áreas de tensão: instabilidade da economia global, pobreza, exaustão de recursos, terrorismo, mudanças climáticas e poluição.

Algumas nações, como a Coreia do Norte e o Irã, têm desenvolvido de forma consistente armas nucleares e mísseis balísticos de longo alcance. Apesar da ONU ter adotado as Resoluções 2087 e 2094, que estabelecem sanções graves em resposta ao terceiro teste nuclear norte-coreano de 2013, a política de confrontação do ditador Kim Jong Un continua (COREIA DO SUL, 2015a).

Em síntese, enquanto as tradicionais guerras persistem, várias novas formas de guerra emergem. Os Estados Poderosos conduzem a guerra no modelo da guerra tecnológica e da informação, com o uso de armas de alta tecnologia para fazer ataques de longo alcance precisos e para reduzir as baixas ao mínimo. Estados fracos e atores não-estatais se engajam em guerra utilizando combinação de terrorismo, guerra assimétrica, guerra ideológica e guerra psicológica para transpor o desnível do poder militar. Vendo, de forma mais detalhada, o entorno estratégico da Coreia do Sul, visualiza-se as seguintes forças militares como influenciadoras do balanço do poder militar na região.

A Coreia do Sul, entretanto, tem como único inimigo declarado a Coreia do Norte. Por isso, as metas para transformação do Exército passam necessariamente por uma minuciosa análise das ameaças oriundas deste ator estatal.

Chart 1-2. Military Strengths of the Four Major Powers Surrounding the Korean Peninsula



\* Sources: *The Military Balance 2014* (The International Institute for Strategic Studies, February 2014), *Defense of Japan (Annual White Paper)* (2014) and others (defense budgets are for 2013.)

\* Number of fighters and bombers includes naval aircraft. Number of submarines includes strategic nuclear submarines.

Figura 1: Forças Militares do Entorno Sul coreano (Coreia do Sul, 2014a)

### 3. A COREIA DO NORTE

A Coreia do Norte é um regime ditatorial de partido único – o Partido de Trabalhadores Coreanos, com esteio no socialismo e no militarismo, doutrina ideológica consolidada por Kim Il Sung e Kim Jong Il. Kim Jong Un reforçou esta política, incrementando medidas de desenvolvimento econômico juntamente com a estratégia de construção de uma Força Armada Nuclear.

Kim Jong Un, como Supremo Comandante do Exército Popular da Coreia, Chefe da Comissão Nacional de Defesa e Chefe da Comissão Central Militar, conduz “com punho de ferro” os vetores político, ideológico e militar das Forças Armadas. Para cumprir o seu objetivo de unificar a Península Coreana sob o regime comunista, ele desenvolve uma estratégia militar baseada na guerra ideológica, ataque surpresa, guerra híbrida e da guerra relâmpago. Para isso, as Forças Armadas são organizadas conforme a estrutura da figura 2.

A Força Terrestre é composta por 10 (dez) corpos regulares, 2 (dois) corpos mecanizados, o Comando de Defesa de Pyongyang, o 11º Corpo, 1 (uma) Divisão Blindada e 4 (quatro) divisões mecanizadas. 70% (setenta por cento) desse efetivo é posicionado a partir da linha Pyongyang-Wonsan<sup>2</sup>, em condições de conduzir um ataque surpresa à Coreia do Sul a qualquer momento. Em especial, os meios de artilharia estão posicionados em condições de bombardear Seul em

<sup>2</sup> É a linha que caracteriza a porção mais meridional da Coreia do Norte onde estão concentrados a maioria dos seus meios militares (COREIA DO SUL, 2015a).

curto espaço de tempo.

Chart 1-3. North Korea's Military Command Structure

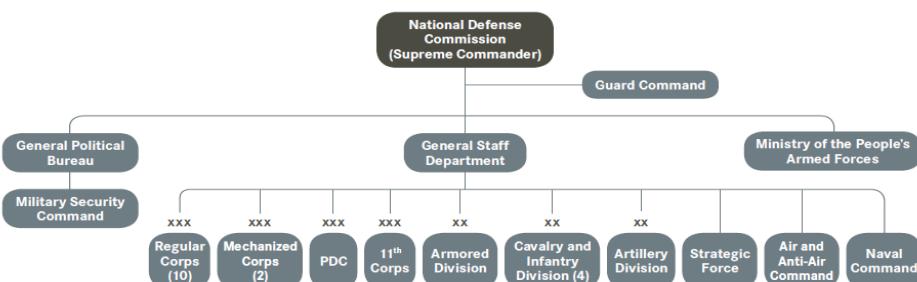


Figura 2: Estrutura Militar Norte-Coreana (Coreia do Sul, 2014a)

Forças Especiais são contabilizados em cerca de 200 mil militares, a serem utilizados nos níveis estratégico, operacional e tático, os quais incluem o 11º Corpo, tropas leves dos corpos e das divisões avançadas. O papel destas tropas é realizar infiltrações para conduzir o combate nas áreas profundas, para atacar a infraestrutura das Grandes Unidades, eliminar pessoas chaves, desorganizar a área de retaguarda do inimigo e realizar operações híbridas.

Chart 1-4. Key Assets of the North Korean Ground Force



Figura 3: Principais Meios da Força Terrestre Norte-coreana (Coreia do Sul, 2014a)

A Marinha Norte-Coreana, nucleada pelo Comando Naval é composta por 2 (duas) frotas – Frota do Mar do Oeste e do Mar do Leste, a 13 (treze) esquadrões navais e 2 (duas) Brigadas de Emboscada Marítima, estando a maior parte das organizações militares a sul da linha Pyongyang-Wonsan.

Chart 1-5. Key Assets of the North Korean Navy

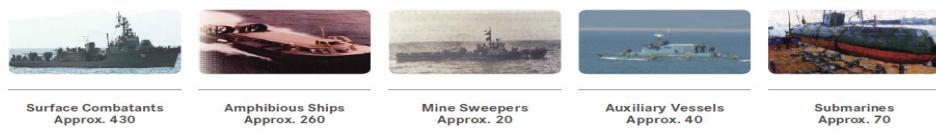


Figura 4: Principais Meios da Força Naval Norte-coreana (Coreia do Sul, 2014a)

O foco do componente naval norte-coreano está nas forças subaquáticas e anfíbias. A missão das forças submarinas é interromper as vias marítimas de

comunicação, lançar minas, atacar os navios de superfície e apoiar a infiltração de forças de operação especiais. As forças anfíbias são compostas por cerca de 260 navios, incluindo novos navios de desembarque. Sua missão é infiltrar forças especiais em áreas profundas para atacar grandes instalações militares e estratégicas e pontos cruciais em áreas costeiras.

O Comando Aéreo e Anti-aéreo da Coreia possui quatro divisões leves, duas Brigadas táticas de transporte, duas brigadas de atiradores aéreos e unidades de defesa aérea, tendo cerca de 40% dos 820 aviões de combate desdobrados ao sul da linha de Pyongyang-Wonsan. A maioria dos seus meios estão desatualizados, conforme ilustra a figura a seguir:

Chart 1-6. Key Assets of the North Korean Air Force

				
Combat Aircraft Approx. 820	Surveillance and Control Aircraft Approx. 30	Transport Aircraft (including AN-2s) Approx. 330	Training Aircraft Approx. 170	Helicopters Approx. 300

Figura 5: Principais Meios do Comando Aéreo e Anti-aéreo Norte-coreano (Coreia do Sul, 2014a)

A Força Estratégica, antigo Comando Estratégico de Foguetes, desempenha funções semelhantes aos da Força de Foguetes do Exército Popular da China e das Tropas de Mísseis Estratégicos da Rússia. Essa força detém principalmente os meios nucleares a serem empregados em todos níveis de condução das operações.

As forças de reserva na Coreia do Norte são compostas pela Unidade de Treinamento Militar Reserva, de natureza mobilizada, composta por cerca de 600.000 membros que podem aumentar a capacidade de combate das forças armadas regulares durante uma contingência. Além disso, possui o Exército de Trabalhadores e Camponeses, com atividade similar à guarda territorial, também podendo realizar atividades de suporte ao combate. Esse efetivo pode ser mobilizado entre indivíduos de 14 e 60 anos, o que corresponde a 7,7 milhões de pessoas ou cerca de 30% da população.

Chart 1-8. Ranges of North Korea's Missiles by Type

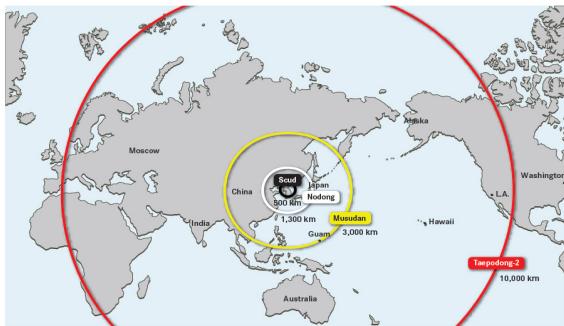


Figura 6: Raio de Alcance dos Mísseis Norte-coreano (Coreia do Sul, 2014a)

A Coreia do Norte desenvolve continuamente mísseis balísticos e dispo-

sitivos químicos, biológicos, radiológicos e nucleares. A capacidade da Coreia do Norte para miniaturizar armas nucleares também parece ter atingido um nível considerável. O raio de alcance previstos para os artefatos nucleares norte-coreanos estão demonstrados na figura 6 sendo que estão ativos apenas o mísseis Scud e o Nodong.

#### 4. ESTRUTURA DE DEFESA DA COREIA DO SUL E SUA REESTRUTURAÇÃO

Os militares da República da Coreia mantêm uma postura de resposta imediata e firme contra as diversas e multifacetadas provocações da Coreia do Norte. Para isso, mantém as Forças Armadas em prontidão para iniciar uma campanha conjunta e combinada.

O exército é organizado em QG do Exército, dois Comandos de Exército de Campanha, o 2º Comando de Operações, o Comando de Defesa de Capital, Comando de Operações Especiais, Comando de Operações de Aviação do Exército, Comando de Mísseis e outras unidades de suporte.

Chart 3-2. Key Organizations and Forces of the Army



Figura 7: Organização Atual do Exército Sul coreano e principais meios (Coreia do Sul, 2014a)

O 1º Exército e o 3º Exército executam a defesa respectiva área de responsabilidade avançada até Linha de Demarcação Militar<sup>3</sup> e o Segundo Comando de Operações realiza missões para manter a Estabilidade da Área de Retaguarda e capacidade de sustentação da guerra. O Comando de Defesa de Capital executa missões para manter as funções do capital, protegendo as principais infra-estruturas.

A marinha é estruturado no QG da Marinha, Comando de Operações Navais, Corpo de Fuzileiros Navais e outras unidades de apoio.

Chart 3-3. Key Organizations and Forces of the Navy

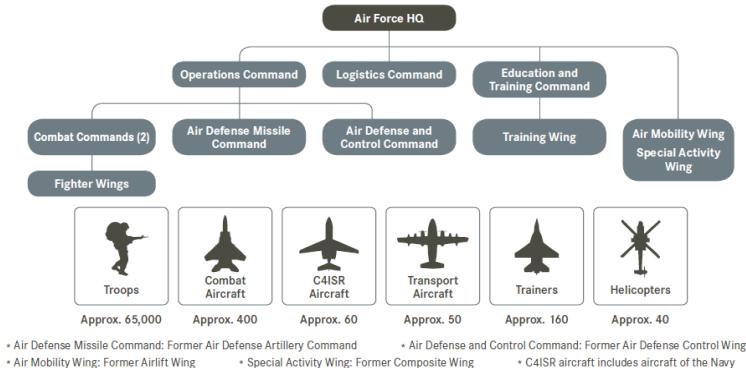


Figura 8: Organização Atual da Marinha Sul-coreana e principais meios (Coreia do Sul, 2014a)

<sup>3</sup> Linha de Demarcação Militar – linha que divide a área desmilitarizada em duas faixas com 2 km ao norte a controle da Coreia do Norte e 2 km ao sul a controle da Coreia do Sul. Seria a linha de fronteira se os dois contendores reconhecessem o outro como país soberano (COREIA DO SUL, 2014a)

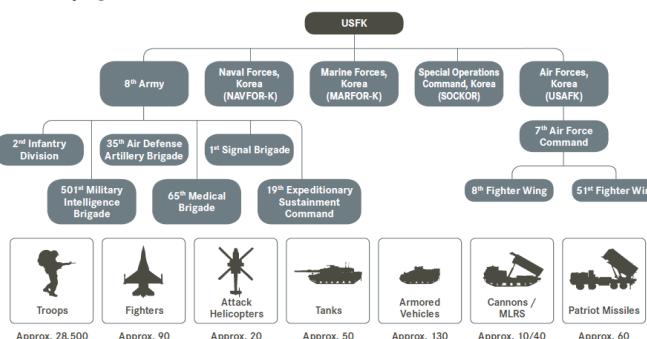
A Força Aérea consiste no QG da Força Aérea, Comando de Operações, nucleado em 2 (dois) Comandos de Combate e outras unidades de operação e suporte, conforme a apresenta a figura a seguir:

Chart 3-4. Key Organizations and Forces of the Air Force



Um componente vital para a consecução da Estratégia de Defesa são as Forças dos Estados Unidos na Coreia (FEUC) com seu vetor terrestre representado pelo 8º Exército e pela Força de Fuzileiros.

Chart 3-5. Key Organizations and Forces of the USFK



A concepção de reestruturação de defesa visa a inicialmente ampliar o nível de integração no contexto das operações combinadas e conjuntas em um ambiente interagências. Aliado a isso, a Coreia do Sul está realizando a transição do Comando Operacional em Tempo de Guerra do FEUC para as Forças Armadas Sul-coreanas, revelando a meta futura de capacidade plena de autodefesa.

Dentro da concepção de perder em quantidade e ganhar em qualidade, as tropas terão seu efetivo reduzido de 630 mil para 522 mil combatentes, conforme ilustra a figura 11, embora seja aumentado o percentual de oficiais e suboficiais. O Exército responderá integralmente por esta redução de efetivo, a qual será compensada pelo aumento da denominada elite militar<sup>4</sup> e alocação mais eficiente dos efetivos.

<sup>4</sup> Elite militar – tropas fortes e bravas com ótimo equipamento e armamento, com alto treino para combate (COREIA DO SUL, 2014a)

Chart 4-3. Standing Troops Reduction Plan



Figura 11: Alteração de Efetivo da Forças Armadas (Coreia do Sul, 2014a)

Outra linha mestra da reestruturação da defesa é ampliar a postura de prontidão, para a qual são elencadas várias ações. Em coordenação com o Comando das Forças dos Estados Unidos da Coreia, os sistemas de alerta precoce de ataque de míssel estão sendo aperfeiçoados. Nesse escopo, o Sistema de Defesa de Míssel e Aéreas Coreano (KAMD) é o instrumento para alerta antecipado, comando e controle e interceptação como ilustrado a seguir:

Chart 3-8. Conceptual Layout of the Korea Air and Missile Defense System

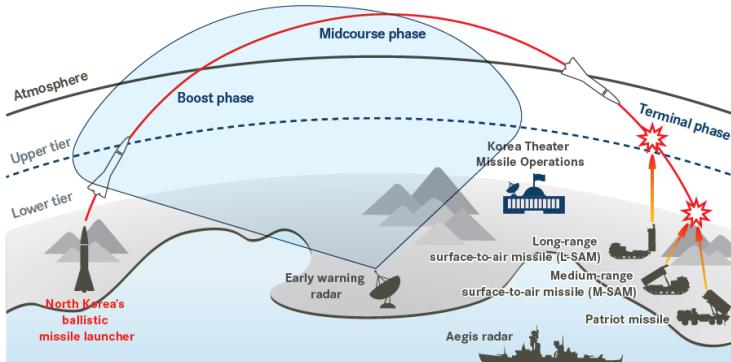


Figura 12: Modelo de Atuação do KAMD (Coreia do Sul, 2014a)

Além disso, outros meios reforçam as medidas contra infiltrações terrestres, navais e aéreas, por meio de um sistema de vigilância redundante e com atuadores em condições de pronta resposta a qualquer tipo de ameaça norte-coreana, em especial o alerta de utilização de artefato nuclear. Também se busca o aumento da capacidade de intervenção rápida na faixa entre a Linha de Demarcação Militar e a Linha Pyongyang-Wonsan, o que poderá definir o combate, tendo em vista a grande concentração de meios norte coreanos nesta faixa. Com a diminuição das forças permanentes, confirma-se a ferramenta da mobilização para fortalecer a capacidade de sustentação da guerra.

Também, com base nas mudanças do ambiente internacional, o MND vem reforçando suas medidas contra o terrorismo. Isto está sendo materializado pela criação da Força Especial de Combate ao Terrorismo e adestramento específico das Forças de Reação Rápida, com bastante intercâmbio internacional. No mesmo sentido, o Plano Diretor de Política Cibernética tem como objetivo assegurar a completa vitória na guerra cibernética, com foco principalmente no desenvolvimento de tecnologias e treinamento de pessoal especializado.

## 5. A TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO

A transformação do Exército Sul coreano passa pelas seguintes diretrivas básicas:

- melhorar a estrutura do Exército para atender às demandas do ambiente futuro;

- mudar a concepção dos recursos humanos, buscando a conversão de uma estrutura baseada em quantidade para uma centrada em informação, com conhecimento e habilidade para manipular alta tecnologia;

- possuir capacidades funcionais para realizar tarefas expandidas, tais como novos métodos de guerra e operações de paz sob a égide da ONU; e

- inovar em direção a uma estrutura operacional militar de alto custo-benefício e altamente eficaz.

Nesse viés, o Estado Final Desejado que o Exército da Coreia do Sul visualiza para si é de constituir uma força central, no contexto de um esforço conjunto, para a vitória das batalhas terrestres. Para isso, visualiza a necessidade de se constituir numa tropa de elite bem preparada para servir os interesses nacionais, bem como cooperar no bem-estar e o interesse individual de seus cidadãos.

Para concretizar tal visão de futuro, deve alcançar e manter o estado da arte em informação e tecnologia, permitindo detectar, decidir e atuar rapidamente contra qualquer ameaça que se apresente. Além disso, deverá ser cada vez mais um Exército com processos e projetos de alto índice de efetividade, com um sistema de gestão de recursos transparente, eficiente e profissional.

Para cumprir tais metas, o Chefe do Estado-Maior organiza seus programas pelas seguintes linhas mestras: a concepção operativa terrestre; estrutura e organização; armas e equipamento; informatização; recursos humanos; suporte logístico; forças de reserva; doutrina e treinamento; moral e bem-estar; e cultura organizacional.

As mudanças relativas ao tema **Concepção Operativa Terrestre** vão permitir ao Exército Sul coreano realizar o papel central nas operações conjuntas para obter a vitória terrestre. Isso vai ser permeado necessariamente nas “Operações Simultâneas e Integradas centradas em Rede”. Por meio de tal acepção, a eficácia de combate é maximizada por meio da visualização do campo de batalha em tempo real superando as limitações de tempo e espaço, obtendo a consciência situacional quase que instantaneamente, permitindo um rápido ciclo decisório e uma atuação precisa e efetiva.

Para visualizar o campo de batalha, todas as medidas de Inteligência, Reconhecimento e Vigilância deverão ser empregadas no espaço de batalha e, quando necessário, no ambiente informacional. Os alvos serão selecionados para neutralizar a intenção do inimigo por intermédio da identificação e análise estratégica e operacional do centro de gravidade. A partir daí, as forças que detém as capacidades-chave do inimigo serão destruídas utilizando um sistema de ataque de precisão baseado em efeitos, fazendo uso de meios cinéticos e não cinéticos.

Quanto à **Estrutura e Organização**, a fim de atender ativamente às demandas dos ambientes de combate futuros e implementar conceitos operativos novos no espaço de batalha, o Exército será transformado numa estrutura unitária capaz de executar operações militares integradas em um ambiente operacional centrado em rede. As principais mudanças na Estrutura do Exército são mostradas na figura 13:

Chart 4-4. Army Unit Structure Reorganization Plan

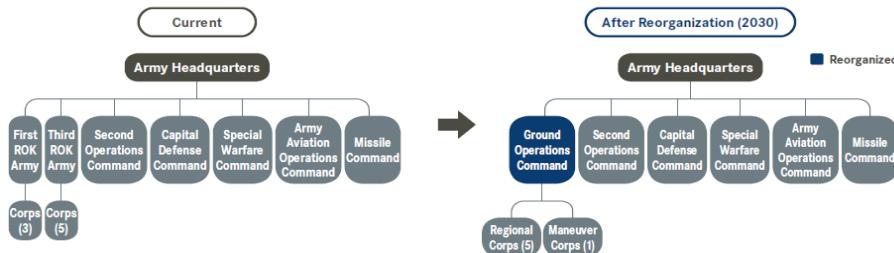


Figura 13: Plano de Reorganização da Estrutura do Exército (Coreia do Sul, 2014a)

O Exército estabelecerá o Comando de Operações Terrestres ao combinar o Primeiro Exército e Terceiro Exército, o que permitirá o emprego mais eficaz dos Corpos de Exército. Além disso, a constituição da brigada de montanha será fundamental para destruir o inimigo na área montanhosa oriental. Os Corpos de Exército Regionais serão os encarregados principais das Fase 1 (DISSUASÃO), Fase 2 (OBTENÇÃO DA INICIATIVA) e Fase 3 (DOMÍNIO DO CAMPO DE BATALHA) do Processo Operativo da FTC. O Corpo de Exército de Manobra será empregado como unidade de reserva estratégica e operacional. A Unidade de Emprego será ainda a Divisão de Infantaria, comandos que agrupam em nível adequado tropas capazes de executar todas as tarefas funcionais de combate.

As operações profundas e aproximadas serão executadas sob a responsabilidade dos Comandos dos Corpos de Exército enquanto as Operações de Área de Retaguarda serão conduzidas sob a responsabilidade do Comando de Operações de Área Retaguarda (COAR). O COAR empregará na consecução das suas missões as Divisões de Reserva de Segurança Territorial.

A força de combate do exército permanente será reforçada através da aquisição de sistemas avançados de armas e da redução do número de não-combatentes. A percentagem de quadros será aumentada para manter uma estrutura de tecnologia intensiva e a terceirização na área de apoio ao combate será estendida.

A Força Terrestre Componente terá uma integração plena das funções de Combate, sendo que todos os principais sistemas de armas das forças singulares estão desenvolvendo já possuem um sistema de combate automatizado de coordenação, como ilustra a figura a seguir.

Chart 4-10. Major Projects to Secure Advanced Forces

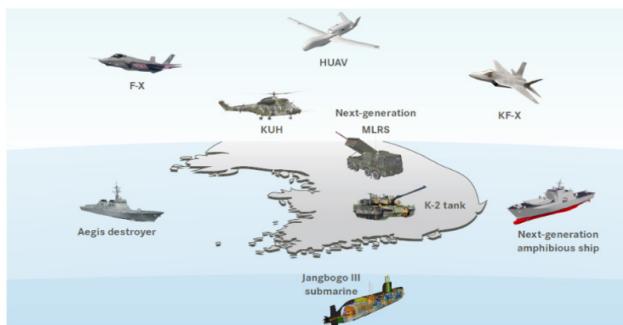


Figura 14: Principais projetos em desenvolvimento nas Forças Armadas (Coreia do Sul, 2014a)

Para apoiar as Operações Simultâneas e Integradas Baseadas na Rede, as Unidades de Apoio ao Combate dos Corpos de Exército serão reforçadas da seguinte forma:

- Inteligência: sistemas que integram as fontes humanas, de sinal e de imagem;
- Artilharia: foco na auto-propulsada, de longo alcance, com aquisição de alvo e sistema de controle dos fogos automatizados;
- Engenharia: capacidade ampla de apoio à mobilidade e à contra-mobilidade;
- Aviação: capacidade de apoio para ataques aéreos e de longo alcance.

Para as Unidades de Apoio Logístico, as capacidades de fornecimento e manutenção serão reforçadas pela unificação dos sistemas de apoio em tempo de guerra e em tempo de paz e pelo estabelecimento de um sistema de suporte centrado no corpo de exército. O sistema de abastecimento será melhorado através do estabelecimento de um sistema de gestão da informação logística que visualize os ativos de todo o Exército.

O Comando de Forças Especiais ampliará as seguintes capacidades: reconhecimento e vigilância, operações especiais, ataque estratégico de objetivos, operações de manutenção da paz e antiterrorismo, além de capacidades de infiltração independentes para operações em profundidade. Do mesmo modo, o Comando de Aviação será reorganizado com brigadas de helicóptero de ataque e brigadas de helicóptero de manobra, os quais ampliarão as capacidades de operações de manobra rápidas multidimensionais e operações profundas. Nesse mesmo viés, o Comando de Míssil Guiado será amplamente equipado com mísseis guiados de precisão de longo alcance para ataques estratégicos.

No que se refere aos **Recursos Humanos**, será aumentado o percentual de quadros de serviço ativo, tornando viável uma força em condições de operar a alta tecnologia futura. Os setores não-combatentes terão mais civis e mulheres para garantir a continuidade da especialização dos militares combatentes.

A gestão de recursos humanos para os oficiais será desenvolvida em um sistema com duas rotas diferentes: alguns oficiais integrarão o conhecimento de campos gerais enquanto outros oficiais terão a perícia no domínio específico. Suas carreiras serão gerenciadas continuamente para utilizar seus conhecimentos e habilidades no longo prazo. Um relatório de avaliação aberto e a melhoria do sistema de verificação do pessoal garantirão a transparência e a imparcialidade da gestão dos recursos humanos.

No que se refere ao vetor **Armas e Equipamentos**, serão cada vez mais desenvolvidos meios de emprego militar que dêem uma resposta adequada às várias ameaças no futuro ambiente de combate. Isso será obtido pela aquisição ou desenvolvimento de equipamentos de vigilância ultramodernos, sistema para ataque de precisão, meios de alta mobilidade tática e/ou estratégica e eficazes e confiáveis sistema de comando e controle, os quais deverão integrar todas as funções de combate.

O desenvolvimento de ogivas especiais e bombas inteligentes será intensificado para lidar com vários tipos de alvos como posições fortificadas e túneis. O desenvolvimento de sistemas de apoio, tais como veículos de suprimento de munições, assegurará a continuidade das operações.



Figura 15: Principais meios em utilização pelo Exército (Adaptado de Coreia do Sul, 2016b)

No sentido de desenvolvimento da função de combate proteção, um sistema confiável de monitoramento e alerta deve ser desenvolvido para detectar aeronaves inimigas, mísseis e ataques QBRN, assim como dispositivos confiáveis de proteção individual e descontaminação também serão adquiridos ou desenvolvidos. Os sistemas de apoio, tais como sistemas médicos, de manutenção e de transporte, também tem previsão de serem modernizados continuamente.

A superioridade tecnológica será mantida através do desenvolvimento de novos sistemas de armas atualmente em estágio experimental. Isso inclui o desenvolvimento de equipamentos de vigilância sob todas as condições climáticas que podem ser lançados por artilharia ou das aeronaves; sistemas de armas de energia direcional que incapacitam os dispositivos eletrônicos e mísseis do inimigo; armas não letais que podem destruir seletivamente apenas alvos críticos com o mínimo impacto sobre civis e o meio ambiente, veículos não tripulados que podem superar os limites espaciais das operações; e outros equipamentos pessoais aprimorados com tecnologia digital e sistemas de comunicações. A prioridade sempre será dada à indústria nacional de defesa de modo que consolide um base ampla e sustentável. Nesse sentido, o desenvolvimento de tecnologias de uso dual é vista como uma boa estratégia.

No que se refere ao tema **Informatização**, será ampliado o desenvolvimento de sistemas avançados de redes de comunicação fixas/móveis/por satélite e através da integração de voz e dados para suportar comunicações de alta velocidade e de grande capacidade para os soldados. Este sistema de informação altamente sofisticado será dotado de contramedidas adequadas para lidar com possíveis ataques cibernéticos. A ideia é desenvolver o sistema de gestão integrada de informação do campo de batalha que permitirá “Ver primeiro, decidir primeiro e atacar primeiro”.

Já na temática **Suporte logístico**, o futuro Exército obterá informações através do desenvolvimento do Sistema Integrado de Informação Logística (SIIL) que proporcionem uma distribuição em tempo quase real e compartilhamento de informações e conhecimentos a todo o pessoal em tempo de paz e em tempo de guerra.

Com o uso expandido do equipamento comercial, o exército pretende estabelecer um sistema de logística militar ligado ao sistema de distribuição nacional. Um sistema de apoio logístico eficiente e altamente eficaz e uma capacidade logística a nível nacional será conseguido através da integração de gabinetes civis e militares nas áreas de aquisição, fornecimento, manutenção, transporte, gestão de áreas e instalações, utilizando a concepção da logística na medida certa. Para garantir a sustentabilidade operacional, um sistema de apoio logístico centrado nas unidades de combate será estabelecido pela criação da

## Brigada de Apoio Logístico do Corpo de Exército.

As **Forças de Reserva** do futuro exército serão reduzidas em número à medida que sua gestão organizacional for reforçada. O sistema de treinamento de reserva será aperfeiçoado para o nível de forças permanentes e seu equipamento melhorado para assegurar a utilização imediata das capacidades de combate. Isso será apoiado pelo aperfeiçoamento dos Centros de Mobilização e dos Centros de Formação das Forças de Reserva.

A **Doutrina e o Treinamento** do Exército, com foco na capacitação para “Operações Simultâneas e Integradas Baseadas na Rede” serão desenvolvidas para um nível substancial de desempenho em combate. Um dos métodos mais importantes para treinamento é a utilização dos simuladores de combate, em seus ramos construtivo, vivo e virtual. A Coreia do Sul deve continuar a perseguir a utilização destas ferramentas para ampliar a qualidade de formação e adestramento das suas tropas.

A melhoria do **Moral e do Bem-estar** serão obtidos por várias iniciativas. As residências dos oficiais e suboficiais serão melhoradas para igualar aos dos civis de classe média. Complexos serão construídos e gerenciados por terceirização para melhorar a qualidade de vida. Os planos de carreira e de proteção social serão aperfeiçoados. A qualidade do serviço médico será melhorada por meio da modernização dos hospitais militares, o estabelecimento de sistemas de cooperação mútua com instalações médicas civis e a garantia de excelentes quadros médicos e de enfermagem.

Como diretiva final, será implementada uma avançada **Cultura do Exército**, a qual deve prezar pelos valores institucionais e por um espírito guerreiro que valoriza a proteção do sistema democrático livre como o ideal mais valioso, em contraposição ao esforço da guerra ideológica norte-coreano.

Em suma, uma grande gama de mudanças é visualizada pelo Exército Sul coreano. A meta básica, entretanto, é bastante clara: aprimorar o poder de combate do Exército para garantir a vitória sobre o inimigo norte-coreano.

## 6. CONCLUSÃO

Com esteio no Plano Básico de Reforma da Defesa (2014-2030), o Exército Sul coreano traçou suas diretrizes para conduzir a sua transformação. Embora tal iniciativa considere um cenário prospectivo interno, do seu entorno e do ambiente internacional, o foco da reestruturação é a constante prontidão para confrontar e vencer a Coreia do Norte.

A Coreia do Norte possui uma Força Armada baseada na grande quantidade de efetivos e equipamento, concepção que é degradada pela falta de adestramento de parte do seu efetivo e pela obsolescência de grande parcela do seu material. Isso é afetado ainda mais negativamente pela falta de capacidade de sustentação do combate, o que leva à Coreia do Norte a raciocinar com uma campanha relâmpago, com obtenção de uma rápida vitória, como única forma de obter um resultado favorável.

A ameaça norte-coreana de emprego de Armas de Destrução em Massa, em especial as nucleares, por sua vez, demandam medidas pró-ativas sul-coreanas. Para fazer frente a esta ameaça, a Coreia do Sul, em conjunto com os EUA man-

tém um sistema de alerta eficiente e um eficaz escudo anti-mísseis.

Além disso, a transformação do Exército Sul coreano pretende vencer a ameaça das Forças Convencionais Norte-coreanas por meio da estruturação de um Força Terrestre com foco na qualidade, apta a utilizar os sistemas avançados em todas as funções de combate. Desse modo, esta tropa poderá planejar e conduzir “Operações Simultâneas e Integradas centradas em Rede”, sendo o núcleo do esforço conjunto para sobrepujar as tropas de Kim Jong Un.

Dentre as iniciativas que conduzirão à mudança do modelo do Exército também se destaca a ampliação e modernização da Base Industrial de Defesa. Esta vertente da mudança impactará as demais e proporcionarão um aumento significativo do Poder Relativo de Combate Sul coreano em relação ao seu inimigo. Além disso, o Comando Combinado e Conjunto da Aliança Coreia do Sul-EUA estão aprimorando ainda mais os processos e métodos que permitem a atuação sincronizada e integrada dos seus meios. Em particular, a transição do Comando Combinado de Guerra dos EUA para a Coreia do Sul ressalta o EFD Sul coreano de ter plena capacidade de autodefesa.

Concluindo, pode-se afiançar que o processo de transformação que vem passando o Exército Sul coreano é consistente e preciso. Cumprindo as metas que foram estabelecidas, certamente aquele promissor país terá uma Força Terrestre de destaque no cenário internacional.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Exército Brasileiro. Relatório de Missão no Exterior. Curso de Estado-Maior Conjunto, na República da Coreia, atividade desenvolvida pelo autor. 2016.
- COREIA DO SUL. Direção para o Futuro do Exército. Disponível em <http://www.army.mil.kr/webapp/user/indexSub.do?codyMenuSeq=219381&siteId=english> Acesso em: 29 nov 2016a.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Defesa Nacional(MDN). Livro Branco De Defesa, 2014a.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Integração. Livro Branco Sobre Unificação Da Coreia, 2014b.
- \_\_\_\_\_. Operações Conjuntas e Combinadas. Material Escolar Básico da Universidade das Forças Conjuntas., 2015a.
- \_\_\_\_\_. Planejamento Básico de Reforma da Defesa Ebook no Ministério da Defesa. Disponível em [http://ebook.mnd.go.kr/src/viewer/main.php?host=main&site=20140612\\_105453](http://ebook.mnd.go.kr/src/viewer/main.php?host=main&site=20140612_105453). Acesso em: 29 nov 2016b.
- \_\_\_\_\_. Política de Defesa. Material Escolar Básico da Universidade das Forças Conjuntas., 2015b.
- \_\_\_\_\_. Presidência da República. Escritório de Segurança Nacional. Estratégia de Segurança Nacional, 2014c.

# O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS ESPANHOLAS

Tenente-Coronel Cav André Sá e Benevides Arruda<sup>1</sup>

## 1. INTRODUÇÃO

A transformação de qualquer Força Armada requer uma série de mudanças que normalmente afetam as estruturas, os recursos humanos e a forma de pensar, moldada pela doutrina e pela cultura militar. A finalidade precípua das mudanças é garantir a operacionalidade da Força e estar preparado para enfrentar os desafios do futuro.

A arquitetura de segurança e defesa europeia vem direcionando a transformação das Forças Armadas (FAS) espanholas. A decisão política de pertencer à União Europeia (UE) e à Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) influência de modo direto o processo de transformação espanhol, que deve manter-se alinhado com suas responsabilidades militares dentro do contexto europeu.

As FAS da Espanha começaram oficialmente seu processo de transformação no ano de 2004, depois de expedição da Diretriz de Defesa Nacional (DDN). O referido documento de nível político estabeleceu o marco, entretanto, na realidade, esse processo já havia iniciado muito antes, com a decisão de entrar na OTAN no ano de 1982.

A integração com a OTAN foi o grande catalizador do processo de transformação das FAS. A participação em Operações Multinacionais e a presença efetiva dentro das estruturas de Comando e Controle internacionais impulsionaram essa mudança de pensamento, que agora devia adequar-se a uma nova doutrina para garantir a interoperabilidade.

O processo de transformação das FAS espanholas, e por sua vez do Exército de Terra (ET), estão imersos dentro de um ambiente e forma de pensar distintos da realidade brasileira. A seguir, serão apresentados o ambiente espanhol e os principais vetores da transformação dentro da FAS e do ET.

## 2. O AMBIENTE

A Espanha, em função de sua situação geopolítica possui características interessantes e diferentes das nossas. O território espanhol é 16 vezes menor que o brasileiro e praticamente não existem problemas fronteiriços dentro do espaço

---

<sup>1</sup> O autor é instrutor da ECEME e realizou o Curso de Estado-Maior Conjunto nas Forças Armadas Espanholas no ano de 2015.

europeu<sup>2</sup>. As fronteiras terrestres permanecem abertas em função da existência do espaço Schengen estabelecido entre a maioria dos países da UE.

A estabilidade fronteiriça, dentro do território europeu, e a quase inexistência de problemas internos permitem que as FAS se dediquem aos compromissos internacionais, sendo a capacidade de projeção e interoperabilidade muito importantes para uma força militar de característica expedicionária.

Cabe ressaltar que, dentro do que seria a extensão natural do território Espanhol, existe um enclave territorial pouco conhecido na região do Gibraltar, pertencente ao Reino Unido “The Rock”.



Figura 1: Enclave territorial do Gibraltar

Fora do espaço europeu, a nação Espanhola possui, além de suas ilhas, as cidades de Ceuta e Melilla localizadas no continente Africano. Existe um sutil detalhe nessas cidades e ilhas. Pelo fato de estarem fora da Europa, em teoria, não estão resguardadas pelo Artigo 5 da OTAN<sup>3</sup>. Nessas cidades estão aquarteladas as famosas tropas de Legionários, conhecidos por sua operacionalidade.

2 A Espanha evidencia um importante fluxo de imigração ilegal oriunda da região norte da África.

3 Artigo 5 OTAN: As Partes concordam em que um ataque armado contra uma ou várias delas **na Europa ou na América do Norte** será considerado um ataque a todas, e, consequentemente, concordam em que, se um tal ataque armado se verificar, cada uma, no exercício do direito de legítima defesa, individual ou coletiva, reconhecido pelo artigo 51.º da Carta das Nações Unidas, prestará assistência à parte ou partes assim atacadas, praticando sem demora, individualmente e de acordo com as restantes partes, a ação que considerar necessária, inclusive o emprego da força armada, para restaurar e garantir a segurança na região do Atlântico Norte. Qualquer ataque armado desta natureza e todas as providências tomadas em consequência desse ataque são imediatamente comunicados ao Conselho de Segurança. Essas providências terminarão logo que o Conselho de Segurança tiver tomado as medidas necessárias para restaurar e manter a paz e a segurança internacionais.

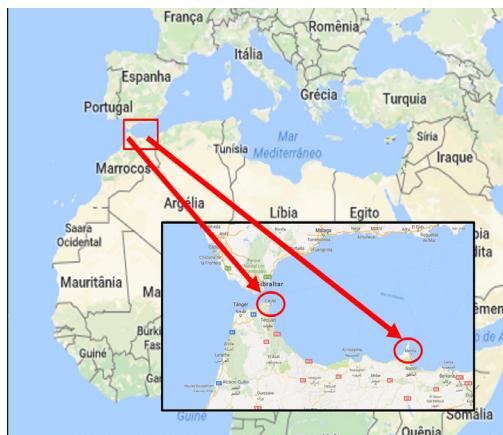


Figura 2: Território Espanhol na África

O governo espanhol pertence a mais de um Organismo Internacional de Segurança e Defesa (OISD). Além da OTAN, a Espanha tem responsabilidades militares dentro da Organização para Segurança e Cooperação Europeia (OSCE), Organização das Nações Unidas (ONU) e UE. Cabe destacar que a arquitetura de Segurança e Defesa dentro da Europa segue por um processo de harmonização e aperfeiçoamento, onde os OISD possuem interesses divergentes e áreas de atuação distintas.

A grave crise econômica ocorrida no ano de 2008 diminuiu a velocidade do processo de transformação, obrigando as FAS a reajustarem-se para restaurar o equilíbrio de suas contas. Atualmente, os gastos militares espanhóis estão em torno de 1,2% do PIB, percentual considerado reduzido entre as demais nações europeias e na própria OTAN. O baixo orçamento gera uma instabilidade no Ministério da Defesa que tem dificuldades para cumprir com todos seus compromissos. O déficit orçamentário tem sido parcialmente solucionado com a venda de instalações desativadas e a suplementação de créditos, destinados na sua maioria para honrar o pagamento dos acordos internacionais, como a série de missões no exterior.

A baixa prioridade recebida pelo Ministério Defesa é atribuída, entre outras coisas, à falta de mentalidade de defesa da sociedade espanhola, embora tenha sido aprovada recentemente a Lei de Segurança Nacional<sup>4</sup>. Outro ponto a considerar são os resquícios da Guerra Civil Espanhola e do Governo Franco, que até os dias atuais geram certa rejeição em alguns setores da sociedade civil em relação aos militares.

Dentre os documentos, que definem a política de Defesa, está a Estratégia de Defesa do Brasil.

4 A transversalidade dos novos riscos e ameaças despertou nos políticos a necessidade de realizar uma integração maior das capacidades do Estado para afrontar os desafios da segurança. A nova lei, aprovada em 2015, trouxe consigo um efeito colateral que foi a redução das responsabilidades militares e a criação de novas estruturas como o Departamento de Segurança Nacional (DSN).

tégria de Segurança Nacional (ESN) que elenca as principais ameaças ao Estado Espanhol. Uma simples observação da figura abaixo, nos permite assegurar que a Espanha tem uma série de problemas comuns com Brasil. A definição clara das ameaças e de seus potenciadores, por parte dos políticos, permite que o Ministério da Defesa (MD) e as FAS realizem o levantamento das capacidades militares necessárias para enfrentar os perigos da segurança nacional.



Figura 3: Riscos e Ameaças para a segurança na Espanha (Fonte: Estratégia de Segurança Nacional 2013)

### 3. A TRANSFORMAÇÃO NO ÂMBITO DAS FORÇAS ARMADAS

#### 3.1 REESTRUTURAÇÃO

O processo de reestruturação começou de cima para baixo, coordenado pelo MD, tendo dois objetivos principais que seguem vigentes na atualidade. O primeiro objetivo consiste em potencializar a capacidade de emprego conjunto das Forças Armadas e o segundo está focado no aumento da eficiência, reduzindo as estruturas duplicadas no âmbito da Defesa.

O Real Decreto 912 de 2002 estabeleceu a estrutura básica das Forças Armadas, que estava organizada de forma territorial, passando a estruturar-se

de modo mais funcional e buscando uma maior operacionalidade, exigida pela OTAN. A partir desse Decreto, as FAS (Exército de Terra, Marinha e Exército do Ar) passaram a contar com a mesma estrutura básica composta de Quartel General, Força e Apoio à Força.

- O Quartel General aglomerou os meios necessários ao Comando e Controle.

- A Força foi constituída pelo conjunto de meios preparados e adestrados para realizar as operações militares.

- O Apoio à Força reuniu os elementos responsáveis pelo aprovisionamento e apoio logístico às unidades.

Outra grande mudança ocorreu com a publicação da Lei Orgânica de Defesa Nacional 5/2005, que organizou as Forças Armadas em uma Estrutura Operativa, destinada ao emprego, e outra Estrutura Orgânica voltada para a preparação.

O comando da Estrutura Operativa<sup>5</sup> é de responsabilidade do Chefe de Estado-Maior da Defesa (Jefe de Estado Mayor de la Defensa - JEMAD), enquanto a Estrutura Orgânica está a cargo dos Comandantes das três Forças (Exército de Terra, Marinha e Exército do Ar). A atual estrutura de Comando Operativo das Forças Armadas espanholas potencializa a ação conjunta das Forças, sob o comando do JEMAD.

Existe, também, uma preocupação muito grande com as estruturas duplicadas no âmbito das FAS. A centralização na esfera do Ministério da Defesa vem sendo aplicada em diversas áreas. Como exemplo, podemos citar, dentro da área de pesquisa, ciência e tecnologia, a implementação do Instituto Tecnológico da Marañosa que fundiu outros seis centros.

A constante evolução das estruturas dentro do Ministério da Defesa<sup>6</sup> demonstra uma grande flexibilidade e capacidade de adaptação. A velocidade de transformação das estruturas dificulta o acompanhamento para quem não está inserido na estrutura das FAS.

### **3.2 ENSINO MILITAR**

O ensino militar foi dividido em três grandes blocos: formação, aperfeiçoamento e altos estudos militares. Assim como no Brasil, as FAS estão buscando

<sup>5</sup> A estrutura operativa das Forças Armadas se organiza em uma hierarquia de autoridades militares situadas em três níveis:

a) Nível estratégico: Chefe de Estado-Maior da Defesa (JEMAD).

b) Nível operacional: Comandante do Mando de Operações (CMOPS) e os comandantes daquelas organizações operativas que determine o JEMAD para executar os planos de contingência.

c) Nível tático: os comandantes das organizações operativas que se criem.

<sup>6</sup> Em 2015, o Estado-Maior da Defesa foi reestruturado, visando melhorar o comando e controle da Estrutura Operativa.

adequar o ensino militar às leis existentes na área civil, possibilitando um reconhecimento de titularidade e de especialidades, “extramuros do quartel”. Além das leis nacionais de educação, o sistema educacional espanhol está sujeito aos acordos de Bolonha que regularam o ensino superior dentro da União Europeia (UE).

Dentro do Centro Superior de Estudos da Defesa Nacional (CESEDEN) são realizados os principais cursos do ensino superior das FAS. A Escola Superior das Forças Armadas, que funciona dentro do CESEDEN, é responsável por conduzir o Curso de Estado-Maior das Forças Armadas, não existindo mais os cursos de estado-maior dentro da Marinha, do Exército ou da Aeronáutica. Em outras palavras, o ensino superior militar das FAS foi centralizado no CESEDEN, facilitando a introdução do pensamento conjunto e de sua importância.

### **3.3 PROFISSIONALIZAÇÃO**

O Governo Espanhol optou pelo fim do serviço militar obrigatório, permitindo a profissionalização dos cabos e soldados, atendendo em melhores condições aos compromissos internacionais (OTAN, ONU e UE) e cedendo à pressão política e social. Além disso, possibilitou a redução imposta de efetivo, sem comprometer a operacionalidade.

O processo de condução do fim do serviço militar obrigatório gerou, por sua vez, uma série de problemas não visualizados na época, em que se iniciou o referido processo, ou simplesmente não houve uma solução de consenso entre políticos e militares.

A legislação de pessoal vem sofrendo diversas modificações e correções de rumo desde 1999, em todos os níveis, param se ajustar à nova realidade de redução constante de efetivos e do próprio fim do serviço militar obrigatório, o que gera uma instabilidade jurídica.

A necessidade de reposição de pessoal não ocorre de forma linear, gerando sobressaltos, em função da necessidade de aprovação do governo para autorizar novas incorporações. As Forças Armadas passaram a competir com o mercado laboral na busca de voluntários para completar as suas fileiras. Atualmente, tal competição está favorável às FAS, em função da situação econômica do Estado Espanhol.

O envelhecimento da tropa é uma realidade, que a cada dia preocupa mais os altos escalões que se perguntam: como será possível manter a operacionalidade da tropa com o envelhecimento ou como se pode reverter tal processo em curso? A falta de reservistas foi solucionada parcialmente com a figura do reservista de especial disponibilidade. Depois de terminar o compromisso de larga duração, que vai até os 45 anos de idade, o militar de tropa fica disponível na reserva até os 65 anos, recebendo uma remuneração mensal.

Parte dos trabalhos realizados pelos soldados, foram substituídos por funcionários civis que, por sua vez, ao terminar seu tempo de serviço não tem sido reposto, gerando dificuldades administrativas nas unidades militares e nos estabelecimentos de ensino.

Um impacto da profissionalização foi o distanciamento entre a sociedade civil e a militar, pois somente uma pequena parcela da sociedade ingressa nas FAS. Além disso, os compromissos internacionais assumidos pela Espanha no âmbito da OTAN e da UE transformaram as FAS espanholas em uma força expedicionária com poucas responsabilidades dentro do território nacional.

Com a finalidade de diminuir o hiato entre as FAS e a sociedade civil, o Ministério da Defesa procura incentivar uma série de atividades com o objetivo de aumentar a chamada cultura de defesa, pois a sociedade de modo geral pouco se interessa pelos assuntos relacionados com a Defesa. Esse pouco interesse se reflete na hora da divisão dos recursos econômicos, onde as FAS têm recebido pouca prioridade da classe política.

A profissionalização foi, e segue sendo, um dos pilares do processo de transformação, mesmo com todos os seus revezes. Apesar da forte pressão exercida pela redução de efetivos<sup>7</sup>, as FAS seguem mantendo elevado nível de operacionalidade.

### **3.4 PLANEJAMENTO BASEADO EM CAPACIDADES**

A Ordem Ministerial 37/2005 introduziu o planejamento baseado em capacidades no âmbito do Ministério da Defesa. O novo ciclo de planejamento de 04 anos foi sincronizado com a OTAN, permitindo um melhor alinhamento com o principal parceiro espanhol na área de defesa.

O JEMAD ficou responsável pela determinação das capacidades militares e suas prioridades, bem como o prazo para aquisição dessas capacidades, que pode ser curto, médio ou longo.

A introdução do método de planejamento baseado em capacidades foi

<sup>7</sup> Atualmente, a Lei 39/2007 constitui a coluna vertebral da legislação de pessoal das FAS. O efetivo máximo das FAS está estipulado nessa lei, de acordo com o seguinte: o efetivo máximo de militares profissionais, entre **130.000 e 140.000** integrantes (antes da lei de 1999 era de 373.000), sendo o quantitativo máximo de oficiais generais, oficiais e praças (ST e Sgt) limitado em **50.000**, definindo um número máximo de **200** oficiais - generais e **1.050** coronéis, nas três Forças.

Postos/Graduações	Lei 39/2007	Lei 17/1999
Oficiais Generais	200 (excluídos os agregados)	265
Coronéis	1.050	1.235
Oficiais e Praças	50.000 (Reduzindo vagas de Of)	48.000
Soldados e marinheiros	80.000 e 90.000	102.000 a 120.000
<b>TOTAL</b>	<b>130.000 a 140.000</b>	<b>150.000 a 168.000</b>

Quadro Resumo: Comparação de efetivos entre a lei de 2007 e 1999

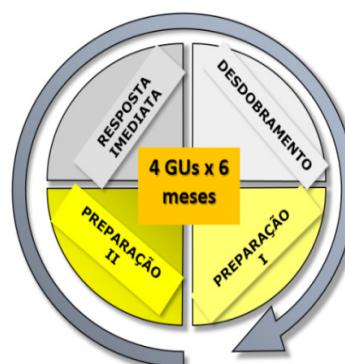
considerada fundamental para o processo de transformação, pois permite o emprego mais flexível e adaptável das FAS em um cenário marcado pela incerteza do ambiente operacional e o caráter difuso das ameaças.

#### 4. A TRANSFORMAÇÃO NO ÂMBITO DO EXÉRCITO

A valorização do emprego conjunto das FAS e a criação da Estrutura Operativa, encarregada do emprego da Força, trouxeram consigo a redução da esfera de influência do Comandante de Exército, chamado na Espanha de Chefe de Estado-Maior do Exército de Terra (Jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra - JEME).

A restrição de recursos, também impactou diretamente o orçamento do Exército de Terra (ET), pois cada vez mais existe uma tendência de centralização de créditos no âmbito do Ministério da Defesa. A capacidade de levar adiante grandes projetos de transformação e ou modernização foi bastante reduzida. O ET tem o grande desafio de manter suas Forças disponíveis para atuar dentro e fora do território nacional, compondo a Estrutura Operativa estabelecida pelo MD.

A prontidão da Força Terrestre era mantida através de um ciclo de disponibilidade de 02 anos, usando as 10 Brigadas existentes (05 Ligeiras, 02 Médias e 02 Pesadas, mais a Brigada das Canárias). O grande problema encontrado foi o descompasso entre o ciclo de disponibilidade e a capacidade necessária para enfrentar a ameaça, tendo como referência o Espectro dos Conflitos. Em outras palavras, usando as Brigadas tipo com capacidades heterogêneas entre si era quase impossível acertar a demanda operativa.



**CICLO DE DISPONIBILIDADE 24 MESES**

Figura 4: Ciclo de Disponibilidade das Brigadas (Fonte: Recorte de Palestra da Divisão de Planejamento do Estado-Maior do Exército de Terra)

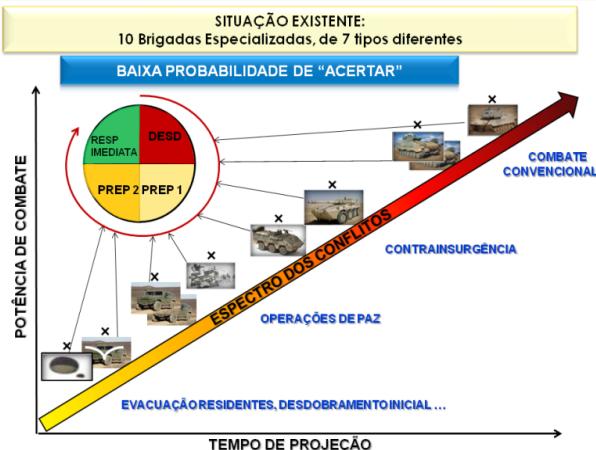


Figura 5: Disponibilidade das Capacidades X Demanda Operativa (Fonte: Recorte de Palestra da Divisão de Planejamento do Estado-Maior do Exército de Terra)

A solução encontrada foi a criação da Brigada Polivalente (BOP) possuindo um conjunto de capacidades medianas<sup>8</sup> preparadas para dar uma pronta resposta, mais flexível, a qualquer ameaça ao longo do Espectro dos Conflitos. A Instrução 7/2016 redefiniu a organização da Força Terrestre em 08 Brigadas Polivalentes contendo capacidades modulares, homogêneas e interoperáveis.

O novo ciclo de disponibilidade está concebido para manter 02 Brigadas por vez dentro de um microciclo de 06 meses. A redução da quantidade de Brigadas<sup>9</sup> de 10 para 08 foi uma das condicionantes do planejamento inicial para redução de efetivos.

8 O Conjunto de capacidades medianas se refere a uma Brigada mais apta para atuar na parte central do Espectro dos Conflitos, não sendo tão potente como a antiga Brigada Pesada e nem tão débil como uma Brigada Ligeira.

9 A redução de efetivos foi drástica dentro do Exército que tem recebido a maior proporção na hora da realização dos cortes de pessoal. Em 1982, existiam 22 Brigadas e agora no ano de 2016 o Exército conta com somente 08 Brigadas Polivalentes.

**SITUAÇÃO ATUAL:**  
08 Brigadas Polivalentes

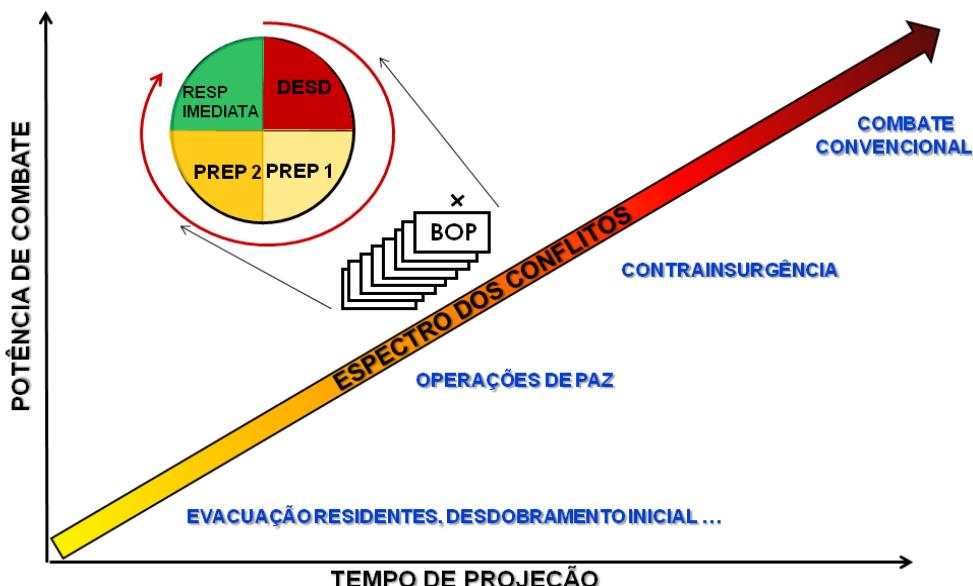


Figura 6: Nova Concepção do Ciclo de Disponibilidade (Fonte: Recorte e Adaptação de Palestra da Divisão de Planejamento do Estado-Maior do Exército)

O grande desafio da implantação das BOP, nessa transformação no âmbito do ET, será a execução do apoio logístico e da manutenção de meios tão distintos dentro de uma mesma Brigada. Além disso, será necessário adequar as estruturas de Comando e Controle.

Por outro lado, o principal motor de transformação dentro do ET tem sido a criação das Brigadas Polivalentes. O novo formato da Brigada possibilitará uma maior flexibilidade com um pool equilibrado e homogêneo de Forças. Além disso, o novo ciclo de disponibilidade irá garantir uma resposta escalonada com um aumento rápido e progressivo de Forças para atender as situações mais demandantes.

## 5. CONCLUSÕES

A transformação das FAS espanholas é um processo complexo, que depende em grande parte da aprovação de créditos do governo para sua plena consecução. Apesar das dificuldades enfrentadas, ao longo do tempo, o Ministério da Defesa tem conseguido avançar em direção a uma Força militar reduzida, ágil e flexível, capaz de ser rapidamente projetada para atender às demandas internas e externas do governo Espanhol.

Implantar a transformação das FAS tem exigido um esforço muito grande nas áreas legislativa e jurídica. Além disso, boa parcela dos ajustes e modificações tem atingido os recursos humanos, o que como todos sabemos é muito difícil de gerir e chegar a um denominador comum, em função dos interesses pessoais. As constantes mudanças têm ocasionado certas instabilidades e desacertos que estão sendo corrigidos com o passar do tempo.

No âmbito do Exército de Terra (ET), a constituição das BOP tem sido o principal vetor da transformação. Dentro da estrutura operacional do ET, a Brigada segue como elemento básico e fundamental na hora de organizar a arquitetura dos Grandes Comandos.

Finalmente, em função da profundidade das mudanças ocorridas, no âmbito das Forças Armadas Espanholas, podemos concluir que realmente existe um processo em curso. A velocidade desse processo tem variado em função dos recursos. Entretanto, as “pausas operacionais” têm permitido os ajustes de rumo de uma transformação de grande magnitude.

## REFERÊNCIAS

- Bernárdez, Luis Feliu Bernárdez. Las Fuerzas Armadas Españolas y su Adaptación al Cambio. Espanha 2014
- Da Silva, Fernando Augusto Valentini. O Processo de Transformação do Exército extensão, fontes e fatores intervenientes. Escola de Comando e Estado Maior do Exército. Brasil 2013.
- ESPAÑA. INFODEFENSA. EL JEMAD DICE QUE LA TRANSFORMACIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS ES “COHERENTE PERO LENTA” <Disponível em [http://www.teinteresa.es/politica/JEMAD-TRANSFORMACION-FUERZAS-ARMADAS-COHERENTE\\_0\\_1537646367.html](http://www.teinteresa.es/politica/JEMAD-TRANSFORMACION-FUERZAS-ARMADAS-COHERENTE_0_1537646367.html)> Acesso em 20 Nov 2016
- ESPAÑA. INFODEFENSA. JEMAD: El futuro de las Fuerzas Armadas passa por su capacidad de respuesta y la disposición de usarla < Disponível em <http://www.infodefensa.com/es/2015/09/25/Jemad:%20La%20prioridad%20de%20las%20Fuerzas%20Armadas%20debe%20ser%20la%20capacidad%20de%20respuesta%20y%20la%20disponibilidad%20a%20usarla.html>> Acesso em 17 de Novembro de 2016.
- \_\_\_\_\_. Gobierno de España. Estrategia de Seguridad Nacional Un proyecto compartido. Espanha 2013.
- Grupo de Estudios en Seguridad Internacional. Evolución de los presupuestos de defensa europeos durante la crisis. Espanha 2015.
- Heidelberg Institute for International Conflict Research, CONFLICT BAROMETER, <Disponível em [http://www.hiik.de/en/konfliktbarometer/pdf/ConflictBarometer\\_2015.pdf](http://www.hiik.de/en/konfliktbarometer/pdf/ConflictBarometer_2015.pdf)> Acesso em 20 de Novembro de 2016.
- \_\_\_\_\_. Jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra. Instrucción 7-2016. Organización del Ejército de Tierra. Espanha 2016
- \_\_\_\_\_. Ley 17/1999. Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas. Espanha 1999.
- \_\_\_\_\_. Ministerio de La Defensa. Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. Monografías 138 Racionalización de las Estructuras de las Fuerzas Armadas. Hacia una organización conjunta. Espanha 2013.

- Martínez, Constantino Méndez. *Medidas de Control del gasto de Defensa ante la crisis económica*. Instituto de Estudios Fiscales. Espanha 2010.
- \_\_\_\_\_. *Ordem Ministerial 37/2005. Planeamiento de La Defensa*. Espanha 2005.
- Piella, Guillem Colom. *El Processo de Transformación Militar en España (2004-2011)*. Instituto General Gutiérrez Mellado (UNED). Espanha 2011.
- \_\_\_\_\_. *Presidente del Gobierno. Ley 36/2015. Seguridad Nacional*. Espanha 2015.
- \_\_\_\_\_. *Presidente del Gobierno, Directiva de Defensa Nacional 1- 2004*, Espanha 2016.

\* \* \*

# GERENCIANDO A MUDANÇA DE UM EXÉRCITO: COMO O EXÉRCITO DOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA VEM SE TRANSFORMANDO PARA VENCER EM UM MUNDO COMPLEXO

Maj Hiarlley Gonçalves Cruz **Landim**<sup>1</sup>

## 1. INTRODUÇÃO

A transformação ou até mesmo a reforma de uma instituição complexa e colossal como um Exército é, no mínimo, problemática sob as melhores circunstâncias. A história de mudanças ocorridas na condução das operações militares e organização dos Exércitos é instrutiva a esse respeito. A resistência na adoção do carro de combate e do conceito de mobilidade das tropas por parte dos britânicos no período entre as duas grandes guerras mundiais é exemplo que ilustra o tamanho do desafio enfrentado pelos “reformadores” ao tentarem introduzir ideias novas ou mudanças nas operações militares.<sup>2</sup>

Entretanto, o termo “transformação” é frequentemente entoado no meio militar de todo o mundo, principalmente no âmbito das Forças Armadas dos Estados Unidos da América (EUA). No ambiente militar, a “transformação” é compreendida pela noção de uma profunda e produtiva mudança que resultará, no futuro, no aprimoramento das capacidades militares para enfrentar novos desafios. Contudo, paradoxalmente, um dos mais importantes desafios enfrentados pelos militares da grande maioria das nações do globo é justamente definir para quais capacidades eles devem pautar essa transformação. Transformar para quê? Como gerenciar a transformação para enfrentar o desconhecido? Transformação baseada em capacidades ou ameaças? Essas são questões chaves para qualquer mudança, principalmente quando se busca definir as mais prováveis operações militares que serão predominantes nos próximos anos e suas implicações para o futuro emprego das Forças Armadas mundiais.<sup>3</sup>

Alguns autores acreditam que transformação militar é o ato de criar e controlar Revolução em Assuntos Militares (RAM), requerendo, assim, o desenvolvimento de novas tecnologias que impactarão os conceitos operacionais e estruturas organizacionais

1 O autor é instrutor da ECEME, Doutor em Ciências Militares pelo Instituto Meira Mattos da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército e fez o Curso de Comando e Estado-Maior nos Estados Unidos da América nos anos de 2015 e 2016.

2 Starry, Donn A. “To Change an Army.” *Military Review* 63, no. 3 (March 1983): 20–27.

3 Gordon, John. *Transforming for What? Challenges Facing Western Militaries Today*. Focus stratégique n° 1, November, 2008. Laboratoire de Recherche sur la Défense, Paris, France. p. 7.

responsáveis pela condução da guerra.<sup>4</sup> Daí o conceito de transformação ser constantemente associado com o conceito de Revolução em Assuntos Militares (RAM), que significa uma importante mudança na ciência e arte militar, resultando em uma nova e significante tecnologia e/ou em uma nova maneira de conduzir as operações.<sup>5</sup> Historicamente, a RAM impactou tanto para as sociedades como para a natureza da guerra. O emprego da *Blitzkrieg* pelos nazistas na II Guerra Mundial e o surgimento das armas nucleares no final daquela guerra são alguns dos exemplos mais conhecidos de RAM, pois mudaram completamente o curso das operações militares.<sup>6</sup> Contudo, existe uma crítica explícita ao processo de transformação baseado apenas em RAM.

Os críticos da RAM acreditam que pautar a transformação tão somente no avanço tecnológico, como sistemas de vigilância, de comunicações e as munições inteligentes capazes de realizar ataques cirúrgicos não é suficiente. Isso foi comprovado nas campanhas empreendidas pelos EUA no Iraque e Afeganistão, a despeito do aparato tecnológico usado pelos seus militares.<sup>7</sup> Assim, apesar de muitos advogarem que tecnologia seja o grande indutor da transformação<sup>8</sup>, os críticos sustentam que a natureza da guerra não pode ser negligenciada ao ponto de querer ser vencida apenas lançando mão de tecnologia.

Acredita-se que as dificuldades encontradas pelos líderes americanos na condução das recentes campanhas no Iraque e Afeganistão foram resultado do equivocado entendimento das continuidades e mudanças da natureza da guerra.<sup>9</sup> Dessa forma, a participação do Exército Americano nos últimos conflitos armados tem reforçado a necessidade de equilibrar o foco tecnológico da modernização do Exército com o reconhecimento dos limites da tecnologia e a importância das continuidades humana, cultural, e política dos conflitos armados.<sup>10</sup>

É nesse contexto de mudanças e continuidades dos conflitos armados que o Exército Americano tem pautado sua agenda de transformação. Além disso, o atual ambiente estratégico mundial caracterizado pelas rápidas mudanças infringidas pela globalização, pela difusão tecnológica e pelo acelerado crescimento demográfico é o pano de fundo que direciona o preparo e emprego das Forças Armadas dos EUA, e em particular o Exército, para operar e vencer em um mundo complexo.<sup>11</sup>

Assim sendo, busca-se por meio desse trabalho apresentar a atual transformação do Exército Americano, abordando seus antecedentes, o processo de gerenciamento da Força adotado pelo Exército Americano para conduzi-la, e os fatores a serem considerados para que essa transformação possa atingir o objetivo de vencer em um mundo complexo.

Com isso, espera-se que este artigo sirva como revisão atualizada acerca do

4 Hans Binnendijk, editor. *Transforming America's military*. National Defense University Press, Washington, DC, 2002. p. XVII.

5 Williamson Murray, "Thinking about Revolutions in Military Affairs", *Joint Forces Quarterly*, Summer 1997.

6 David Tucker, *Confronting the Unconventional: Innovation and Transformation in Military Affairs*, U.S. Army War College, 2006.

7 McMaster, H. R. *Continuity and Change: The Army Operating Concept and Clear Thinking About Future War*. *Military Review*, March-April 2015. p. 7.

8 Hone, Thomas C.; Friedman, Norman. *Harnessing new technologies*. In *Transforming America's military*. National Defense University Press, Washington, DC, 2002. p. 31.

9 McMaster, H. R., op cit. p. 7.

10 U. S. Army. *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World*. TRADOC Pamphlet 525-3-1. 31 October 2014. p. 8-9.

11 The National Military Strategy of the United States of America 2015, p. 1.

assunto e possa contribuir para aguçar a curiosidade para pesquisas futuras, inclusive aquelas voltadas para a transformação do Exército Brasileiro.

## 2. ANTECEDENTES DA ATUAL TRANSFORMAÇÃO

O atual processo de transformação do Exército Americano foi concebido durante os anos 90, após o final da Guerra Fria. O fim da bipolaridade, que encerrou o ciclo de política de segurança conduzida pelos EUA por mais de 40 anos, também forçou a evolução do Exército Americano para efetivamente enfrentar as novas ameaças que desafiariam o poder dos EUA, não mais os tanques dos Exércitos do Pacto de Varsóvia.<sup>12</sup>

Além disso, a vitoriosa operação militar sobre a Sérvia de Milosevic, com ênfase na campanha aérea estratégica, no final dos anos noventa e a dificuldade de emprego de uma Força Tarefa terrestre (FT) em apoio à coalizão contra a Sérvia, suscitaram, no entanto, preocupações sobre o futuro e relevância do Exército para a segurança nacional. Dessa forma, o então Chefe do Estado Maior do Exército<sup>13</sup>, General Erik K. Shinseki (1999 – 2002) iniciou um esforço de mudanças na estrutura do Exército.<sup>14</sup> Assim, o Exército Americano precisou de “uma mudança” para manter sua relevância como ferramenta de segurança eficaz e flexível, capaz de atuar onde o interesse nacional exigisse seu emprego.

Segundo o Gen Shinseki, as transformações faziam-se necessárias para enfrentar uma nova conjuntura global com aumento de missões de paz e contingências em escala regional, além de desafios face ao emprego de armas de destruição em massa e terrorismo.<sup>15</sup>

Dentre os meios disponíveis para enfrentar essa nova realidade, as tropas de infantaria leve seriam adequadas à pronta resposta, mas não se destinavam às novas demandas tendo em vista seu limitado poder de combate, baixa mobilidade tática, e logística inadequada para durar na ação por muito tempo. Por outro lado, as forças blindadas possuíam elevado poder de combate, grande mobilidade e maior capacidade logística, mas necessitariam de muito tempo para serem empregadas, além de extensa quantidade de meios para transportá-las, não sendo também a melhor opção de emprego.<sup>16</sup>

Como resultado, o Gen Shinseki visualizou a organização de uma força intermediária, baseada em meios blindados leves, com elevada mobilidade e capaz

---

12 Lucas, Luis Francisco Cepeda. U.S. Army Transformation Towards a Brigade-Centric Model: Lessons Learned for the Spanish Army. Dissertação de Mestrado apresentada no U.S. Army General and Staff College, Fort Leavenworth, Leavenworth, KS. 2009. p. 2.

13 O Chefe do Estado Maior do Exército dos EUA (Chief Staff of the Army em inglês) é equivivamente ao Comandante do Exército Brasileiro. Ele é responsável pelo preparo da Força para ser empregada pelos Comandos Regionais Combatentes (Combatant Command).

14 Davis, Paul K. Military Transformation? Which Transformation, and What Lies ahead? In National Security Research Division (RAND) reprint series, p. 1.

15 Davis, Paul K., op cit., p. 1.

16 GAO 02-96 Major Challenges for Army Transformation Plan, p. 07.

de ser empregada por meio aéreo em qualquer ponto do globo terrestre dentro de 96 horas.<sup>17</sup> Surgiu, inicialmente, a *Interim Brigade Combat Team* (IBCT), evoluindo para a *Stryken Brigade Combat Team* (SBCT), força de combate intermediária que poderia operar dentro de todos os espectros de conflitos.<sup>18</sup>

Os ataques terroristas de setembro de 2001, no entanto, afastaram de vez o fantasma do ostracismo e da perda de protagonismo das Forças Armadas Americanas, em particular do Exército, em relação à segurança da Nação. A partir desses acontecimentos, as demandas atribuídas às forças militares cresceram exponencialmente e o Exército viu-se engajado em duas extensas campanhas no Iraque e Afeganistão, ratificando as mudanças ora em curso. Assim sendo, as necessidades de transformação ganharam força, pois o Exército Americano precisava ser capaz de apoiar e liderar o esforço global contra o terrorismo internacional.<sup>19</sup>

As transformações continuaram sob o comando do Gen Peter Schoomaker, Chefe do Estado-Maior do Exército entre 2002 e 2006. Assim como o seu antecessor, o Gen Schoomaker vislumbrava um exército com forças capazes de serem empregadas rapidamente. Porém, maior ênfase foi dada na organização das unidades, ao invés da capacidade de seus equipamentos, uma vez que as ameaças já não eram mais exércitos convencionais e sim forças irregulares.

O legado do programa “Sistema de Combate Futuro”<sup>20</sup>, do Gen Shinseki, impulsionou as implementações realizadas pelo Gen Schoomaker, culminando com o programa que ficou conhecido no Exército Americano como “Iniciativa da Modularidade”. Dessa forma, “poder de combate” versus “rápida projeção” formou a base para a transformação do Exército, conduzindo o conceito de “Exército Modular” baseado na Brigada como centro desse modelo.<sup>21</sup>

Segundo o Gen Schoomaker, a organização do Exército em grande número de Unidades valor Brigada permitiria aos comandantes a preparação de forças mais adequadas às suas necessidades, pela combinação de outras forças mais apropriadas para o cumprimento de suas missões.<sup>22</sup> Assim, em 2003, o Exército Americano iniciou um extenso processo de reorganização para transformar suas antigas Brigadas, antes enquadradas em Divisões, nas novas Estruturas de *Brigade Combat Team* (BCT).

17 Davis, Paul K., op cit., p. 01.

18 Krepinevich, Andrew. *Transforming the American military*. 1997. [http://www.csbaonline.org/4Publications/Archive/B.19970926.Transforming\\_The\\_A/B.19970926.Transforming\\_The\\_A.htm](http://www.csbaonline.org/4Publications/Archive/B.19970926.Transforming_The_A/B.19970926.Transforming_The_A.htm) (acessado em 28 de novembro, 2016). p. 14.

19 Davis, Paul K., op cit., p. 01.

20 O programa “Sistema de Combate Futuro” tinha como finalidade prover todas as capacidades através da integração de até 14 novos sistemas para se chegar ao “sistema dos sistemas”, culminando com as *Brigade Combat Team* (BCT), como estado final desejado da transformação do Exército Americano.

21 Lucas, Luis Francisco Cepeda., op cit., p. 3.

22 *An analysis of the Army's transformation programs and possible alternatives*. A CBO Study. p. 01.

No entanto, as operações dentro da denominada Guerra Global ao Terror (GGT) e as diferentes visões nos níveis do Departamento de Defesa e Departamento do Exército modificaram consideravelmente o processo de transformação inicialmente planejado. As modificações no conceito de “Exército Modular” foram algumas das consequências do novo “ritmo” imposto pela GGT e pelo Departamento de Defesa. Além disso, as visões particulares do Secretário de Defesa Donald Rumsfeld sobre o emprego do poder militar também influenciaram essa dinâmica.

Os ataques de 11 de setembro de 2001 representaram o estopim para o desencadeamento das operações *‘Iraq Freedom’* e *‘Enduring Freedom’*, alterando significantemente os passos da transformação do Exército iniciada em 1999.<sup>23</sup>

Quando as campanhas militares no Afeganistão e Iraque terminaram, iniciou-se uma nova realidade que não havia sido pensada em nenhum momento da transformação do Exército Americano em curso – a guerra irregular. Os insurgentes que confrontaram as tropas americanas ao final das campanhas demandaram uma clara necessidade de *expertise*, sistemas e estrutura de forças muito diferentes daquelas requeridas no início das operações militares. Algumas questões pegaram os líderes americanos de surpresa. A redução dos efetivos das Forças Armadas após o fim da Guerra Fria, principalmente do Exército, em função dos avanços da tecnologia, tornou-se um problema quando surgiu a necessidade de rotação dos efetivos para combaterem uma longa guerra irregular. Além disso, a falta de entendimento sobre conflitos de baixa intensidade, pela falta de estudo e preparação desde o fracasso no Vietnam, ficou evidente naquela campanha.<sup>24</sup>

Dessa forma, as operações contrainsurgência e os esforços de reconstrução ao final das operações no Afeganistão e Iraque nunca foram visualizados pelos idealizadores da transformação. Aqueles conflitos demandaram capacidades jamais pensadas nas mudanças planejadas, como as de prover segurança para a população, de reconstrução e desenvolvimento econômico, de aumento da capacidade governamental, e de suporte ao restabelecimento de leis. Dessa forma, as experiências no Afeganistão e Iraque, e também aquelas experimentadas por Israel na Guerra do Líbano, em 2006, mostraram que se devia abandonar a ortodoxia da transformação e realizar ajustes apropriados na estrutura das forças e no seu desenvolvimento para enfrentar melhor os novos adversários.<sup>25</sup>

No entanto, a experiência de Israel no Líbano é um exemplo cristalino da dificuldade de se planejar o preparo e emprego das tropas para combates futuros. Em direção oposta, Israel esteve envolvido em missões de contrainsurgência e segurança interna por muito tempo, abdicando o combate regular. Assim, o foco

23 Lucas, Luis Francisco Cepeda., op cit., p. 5.

24 Gordon, John. *Transforming for What? Challenges Facing Western Militaries Today*. Focus stratégique n° 1, November, 2008. Laboratoire de Recherche sur la Défense, Paris, France. p. 8-9.

25 McMaster, H.R., op cit. p. 566.

para aqueles tipos de operações provavelmente erodiu a capacidade do Exército Israelense de lutar em uma campanha convencional contra o Hezbollah, como ficou evidenciado em 2006.<sup>26</sup>

A perda de algumas capacidades da guerra convencional já foi percebida pelos americanos. Em recente palestra para a turma de Oficiais do Curso de Comando e Estado Maior do *U.S. Army Command and General Staff College* (CGSC), em 2016, no Fort Leavenworth, Kansas, o Comandante do Comando Europeu dos Estados Unidos relatou deficiência de guerra eletrônica no apoio à Ucrânia contra os rebeldes separatistas apoiados pela Rússia.<sup>27</sup>

Dessa forma, a corrente transformação do Exército Americano vive a dúvida comum a outros exércitos, já abordado anteriormente: como se transformar para vencer a guerra do futuro?

O Exército Americano, assim, desenvolveu um processo denominado Gerenciamento da Força para gerenciar sua transformação visando dirimir esse questionamento.

### 3. GERENCIANDO A TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO

A história militar está repleta de exemplos de inovações e transformações que servem de base para os Exércitos da atualidade trabalharem seus processos. Assim, analisando o exemplo da transformação do Exército Nazista, no período entre guerras, percebe-se a extraordinária capacidade dos alemães de se adaptarem naqueles anos turbulentos que precederam à II Guerra Mundial. Como eles fizeram a transformação? Como os alemães se diferenciaram dos americanos e britânicos, com relação às mudanças empreendidas?<sup>28</sup> Essas foram importantes questões que serviram de balizamento para se chegar ao atual processo de gerenciamento da transformação usado pelo Exército Americano.

De acordo com a história, alguns importantes aspectos favoreceram à primazia da transformação germânica. Os alemães possuíam um Estado Maior Geral responsável pela identificação das necessidades de mudança, que uma vez identificadas e decididas eram conduzidas por meio de programas para que efetivamente ocorressem; os seus “reformadores” eram produtos da rigorosa seleção e treinamento de oficiais; os principais motivadores das reformas permaneciam em funções relacionadas à implementação das mudanças que expuseram por anos; e, por fim, eles conduziram testes das transformações planejadas.<sup>29</sup>

Assim, chega-se a um conjunto de requerimentos essenciais para a implementação de mudanças: instituição ou mecanismo para identificar a necessidade de mudança; parâmetros para a mudança e descrição clara do que deve ser feito e como isso deve diferenciar-se do que havia sido feito antes; intenso rigor na seleção e formação dos

26 Matt Matthews, *We Were Caught Unprepared: The 2006 Hezbollah-Israeli War*, U.S. Army Combat Studies Institute, 2008.

27 Palestra do General Curtis M. Scaparrotti no CGSC, na qual este autor teve a oportunidade de presenciar enquanto aluno do CGSC.

28 Starry, Donn A, op cit. p. 22-23.

29 Ibidem, p. 23.

Oficiais de Estado Maior, responsáveis pelas mudanças e solução de problemas; porta-voz da mudança, que pode ser uma pessoa ou uma instituição como a Escola de Estado Maior; necessidade de construção de consenso em torno da mudança, para que a ideia seja adotada e ganhe maior visibilidade; continuidade entre os arquitetos da mudança para que os esforços não percam consistência e fortaleçam o processo; alguém próximo ou no topo da cadeia de comando interessado em ouvir os argumentos da mudança, que se torne o grande apoiador da causa; e as mudanças propostas devem ser testadas.<sup>30</sup>

O documento “*How the Army Runs*”, do U.S. Army War College, edição de 2014, afirma que o Exército deve ser capaz de cumprir um amplo espectro de operações, incluindo contra-insurgência, operações de estabilização, guerra convencional e não-convencional, contraterrorismo, construindo parcerias internacionais e provendo assistência humanitária em solo pátrio ou estrangeiro. O documento ainda aponta a necessidade de o Exército manter a capacidade de adaptação e desenvolvimento contínuo de sua doutrina, organização, treinamento, material, liderança, pessoal, estrutura física e política (DOTMLPF), base do Gerenciamento da Força.<sup>31</sup> Assim sendo, levando-se em consideração todos os requisitos expostos para transformação descritos acima e as diretrizes do U.S. War College, o Exército Americano desenvolveu um processo para coordenar a transformação – o processo de gerenciamento da Força – para melhor atender as demandas do Congresso, da Casa Branca, do Departamento de Defesa e do seu próprio Estado Maior. Esse processo permite que o Exército tenha flexibilidade no empreendimento de mudanças necessárias para enfrentar as ameaças emergentes e os novos desafios à Segurança Nacional.

O processo de “Gerenciamento da Força” estende-se dos salões do Congresso Nacional às tropas de linha de frente nos diversos Teatros de Operações, permeando os níveis estratégico, operacional e tático do Exército. Por lei, o Exército Americano tem que ser organizado, treinado e equipado para combater em conjunto com as demais Forças (Marinha, Força Aérea e Fuzileiros Navais). Dentro de uma abordagem sistemática, isso é conseguido por pessoas, materiais e recursos convertidos, por meio de organização e treinamento, em Força capacitada para o combate. Dessa forma, o Gerenciamento da Força executa, com base constitucional e legal, os requerimentos para organizar, treinar e equipar o “*Total Army*” (Exército, incluindo a Guarda Nacional, a Reserva do Exército e a força de trabalho civil).<sup>32</sup>

Após a determinação política dos requerimentos estratégicos e operacionais, que marcam as fundações para a transformação, o processo é conduzido basicamente em quatro etapas: desenvolvimento de capacidades, desenvolvimento da Força, desenvolvimento de material e integração da Força (Figura 1). Justifica-se, assim, a relevância do processo, uma vez que o mesmo possibilita apoio para a execução das responsabilidades do Departamento do Exército nas missões do “*Title X*”<sup>33</sup>; traduz a estratégia dentro de projetos, considerando os recursos disponíveis; gerencia todas as mudanças no âmbito do Exército; opera dentro das bases legais e interligado ao Congresso; padroniza regras;

---

30 Ibidem, p. 23.

31 U.S. Army. *How the Army runs: a senior leader reference handbook 2013-2014*. U.S. Army War College. p. 1-2.

32 *Force Management Primer and How the Army Runs Excerpts*, 2008. U.S. Army Command and General Staff College. Force Management, 2015-2016. p. 3.

33 Title X é o código dos EUA que regula o papel das Forças Armadas. Nele está prescrito as bases legais, missões e organização de cada Força, bem como do Departamento de Defesa.

e gerencia apropriadamente o recurso destinado ao Departamento do Exército.

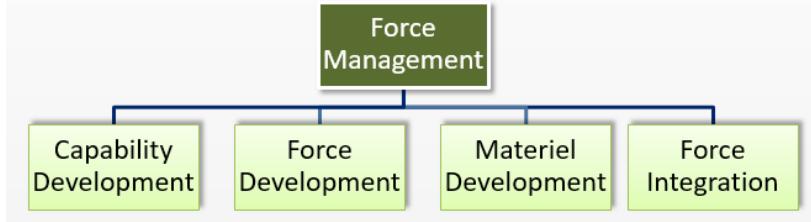


Figura 1: Organização do Gerenciamento da Força, retirada da instrução de Force Management do CGSC, em 2015.

Na etapa de desenvolvimento de capacidades, o foco está em desenvolver as capacidades de combate adequadas ao emprego das tropas pelos Comandos Combatentes, nos diversos ambientes operacionais. Dessa forma, o desenvolvimento de capacidades analisa as capacidades futuras de potenciais adversários, avanços tecnológicos, a postura nacional, e tentativas de desenvolver conceitos e requerimentos para conter os adversários, beneficiando-se de vantagem tecnológica. Para tanto, o desenvolvimento de capacidades utiliza o constructo do DOTMLPF; do sistema de desenvolvimento e integração de capacidades conjuntas; e do TRADOC (Comando de Doutrina e Treinamento).<sup>34</sup>

O desenvolvimento da Força é a etapa que fundamenta a estrutura de Força do Exército. Essa etapa consiste na definição das capacidades militares requeridas, desenhando a estrutura da Força para prover essas capacidades e traduzindo os conceitos organizacionais baseados na ameaça, doutrina, tecnologias, material e requerimentos para o poder de combate, em um contexto de restrição de recursos, para se chegar a um Exército treinado e pronto para combater. Essa etapa está subdividida em outras cinco sub-etapas: desenvolvimento de capacidades, desenho da organização, desenvolvimento de modelos organizacionais, determinação de autorizações organizacionais e documentos de autorizações organizacionais.<sup>35</sup>

O produto resultante do desenvolvimento da Força, portanto, é a base para aquisição e distribuição de material; além de recrutamento, treinamento, e distribuição de pessoal do Exército, para cumprir os objetivos de se chegar a uma força devidamente estruturada, dentro das limitações orçamentárias.<sup>36</sup>

A etapa de desenvolvimento de material explora a continuidade das mudanças no desenvolvimento de material e sistema de aquisições (Figura 2) usado pelo Departamento de Defesa e das Forças Singulares, para estender e ampliar as capacidades e a proteção dos militares em combate.<sup>37</sup>

A integração da Força é a etapa que inclui as funções de estruturar as organizações, distribuir pessoal, equipar, treinar, apoiar logisticamente, empregar, apoiar o emprego e financiar as forças durante a introdução e incorporação das mudanças aprovadas na

<sup>34</sup> US Army Command and General Staff School. *Joint and Army Capability Development*. Managing Army Change, CGSC, 2015. p.1.

<sup>35</sup> US Army Command and General Staff School. *The Army Force Development Process*. Managing Army Change, CGSC, 2015. p.1.

<sup>36</sup> Ibidem, p.1.

<sup>37</sup> US Army Command and General Staff School. *Materiel Development and Acquisition System*. Managing Army Change, CGSC, 2015. p.1.

estrutura das forças ou sua organização. Essa integração também sincroniza atividades funcionais que preparam organizações prontas para o combate. Assim, a integração da Força foca o gerenciamento das ações do Exército rumo à organização para garantir a incorporação e o suporte da estrutura, equipamento e doutrina do Exército.<sup>38</sup>

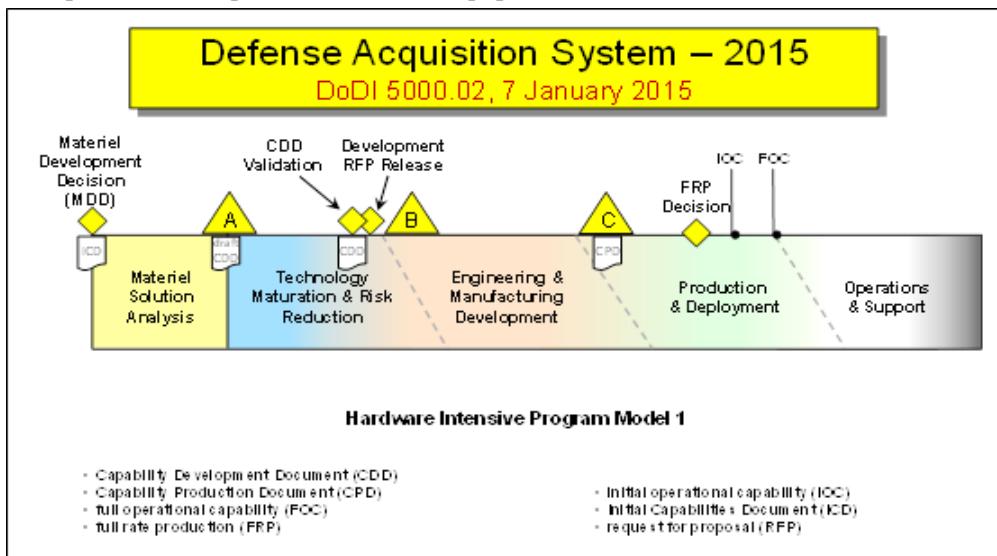


Figura 2: Fases do Sistema de Aquisições de Defesa, apresentada em instrução de Force Management no CGSC, em 2015.

Além disso, a integração da Força também é definida como uma sincronizada execução de planos e programas de desenvolvimento da Força dentro de um contexto de contenção de recursos para concretizar o sistemático gerenciamento da transformação.<sup>39</sup>

Em termos simples, as ações da integração da Força são as pontes que ligam, no nível institucional, todo o processo de Gerenciamento da Força (Figura 3).

A estratégia do Exército Americano para as atividades do Processo de Gerenciamento da Força é reflexo das demandas da Estratégia de Segurança Nacional; Estratégia Militar Nacional; orientações do Departamento de Defesa; planejamento do Exército; políticas e procedimentos de suporte; e decisões nas quais determinam, desenvolvem e integram os requerimentos para capacitar as Forças do Exército para enfrentar os desafios e vencer em um mundo complexo, dentro do espectro das operações conjuntas. Contudo, conforme visto anteriormente, o dilema da transformação ainda é uma realidade, mas alguns fatores devem ser considerados para nortear essa transformação, os quais serão abordadas a seguir.

38 US Army Command and General Staff School. *Army Force Integration*. Managing Army Change, CGSC, 2015. p.1.

39 U.S. Army. *How the Army runs: a senior leader reference handbook 2013-2014*. U.S. Army War College. p. 2-7.

# Army Force Management Model

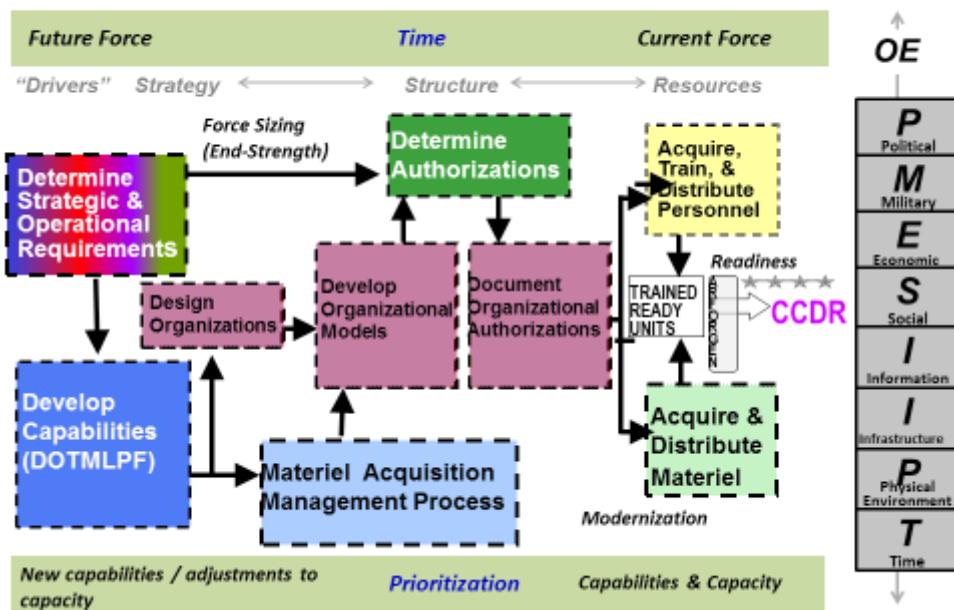


Figura 3: Modelo do Processo do Gerenciamento da Força, apresentado em instrução de Force Management no CGSC, em 2015.

## 4. VENCENDO EM UM MUNDO COMPLEXO

A Estratégia de Segurança Nacional assinada pelo Presidente Barack Obama, em 2015, é o documento base que estabelece as diretrizes para as diversas agências executivas com missões de garantir a segurança da Nação Americana. No entanto, o atual ambiente estratégico de segurança, caracterizado pela incerteza, complexidade, por mudanças rápidas, e conflitos persistentes<sup>40</sup>; além de um ambiente internacional fluído, com constantes mudanças de parceiros e alianças, e novas ameaças nacionais e transnacionais, impactam diretamente em qualquer formulação estratégica, devido às constantes e imprevisíveis mudanças.<sup>41</sup>

Essa dificuldade reverbera no meio militar ao tentar traduzir em ações as diretrizes estratégicas. Daí a dificuldade em gerenciar a transformação das Forças Armadas, pois essa transformação não pode ser tão lenta, sob o risco de não se mudar à tempo, nem um longo salto no escuro, que possa chegar a um resultado desastroso ou equivocado.<sup>42</sup>

40 Joint Chiefs of Staff, Joint Publication 1, **Doctrine for the Armed Forces of the United States** (Washington, DC: Government Printing Office, 25 March 2013), xi.

41 Chris Springer, "Military Professional's Guide to Understanding Strategy," in C203 Reading D (Ft. Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College, August 2015), 2.

42 Kugler, Richard L.; Binnendijk, Kugler. Choosing a Strategy. In: *Transforming America's military*. Hans Binnendijk, editor. National Defense University Press, Washington, DC, 2002. p. 58.

Assim, a Estratégia Militar Nacional de 2015 busca dirimir dúvidas para a transformação das Forças, orientando que as Forças Armadas devam ser capazes de se adaptarem rapidamente às novas ameaças, ao tempo em que devam manter vantagens comparativas sobre as ameaças tradicionais.<sup>43</sup> Além disso, o documento ainda reforça a orientação anterior ao advertir as Forças para que busquem capacidades para enfrentar os desafios impostos por atores estatais em um futuro previsível, uma vez que na última década as campanhas militares dos EUA foram exclusivamente contra redes de extremistas e insurgentes.<sup>44</sup>

O grande desafio da transformação, em definir quais missões serão atribuídas para as forças militares e como elas devem se preparar para cumpri-las, ganha impulso quando se analisa as mudanças e continuidades dos conflitos armados, considerando a natureza da guerra. Analisar o presente, combinando com o entendimento da história, é imperativo para aqueles que conduzem os destinos das Forças Armadas para o enfrentamento de novos desafios.<sup>45</sup> Dessa forma, o entendimento das continuidades e mudanças no caráter dos conflitos armados orienta os decisores na tomada da melhor decisão sobre a adequação da estrutura da força, o desenvolvimento de relevantes capacidades para a atuação em operações conjuntas, o aprimoramento da educação militar dos recursos humanos, e o treinamento e equipamento das tropas para enfrentarem um futuro incerto.<sup>46</sup>

Apesar de a incerteza ser dominante nesse processo de transformação, alguns autores e estudiosos sugerem aspectos que ajudam a direcionar as mudanças. A probabilidade de confrontar atores estatais regionais com poder nuclear; a viabilidade de um sistema de vigilância e reconhecimento, com o uso de munições inteligentes; o dilema entre proteção e informação (blindados *versus* veículos leves); o relacionamento entre os poderes aéreo, naval, e terrestre; a necessidade de equilíbrio entre todos os tipos de conflitos; e a necessidade de elevados efetivos para o cumprimento de missões de estabilização deve ser considerada.<sup>47</sup>

Além disso, segundo o “The U.S. Army Operating Concept – Win in a Complex World”, de 2014, cinco características do ambiente operacional futuro impactam significativamente nas operações do Exército Americano. São elas: aumento da velocidade da interação dos eventos da humanidade; potencial para superar adversários; proliferação das armas de destruição de massa; aumento das capacidades avançadas de guerra cibernética; e operações no meio do povo, em

43 National Military Strategy, 2015. p. i.

44 Ibidem, p. 3.

45 Michael Howard. “The Use and Abuse of Military History”, in Michael Howard, ed., *The Causes of War and Other Essays* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1983), p. 195.

46 McMaster, H.R. *Learning from Contemporary Conflicts to Prepare for Future War*. Foreign Policy Research Institute, Fall 2008. p. 564-565.

47 Gordon, John. **Transforming for What? Challenges Facing Western Militaries Today**. Focus stratégique n° 1, November, 2008. Laboratoire de Recherche sur la Défense, Paris, France. p. 17-21.

cidades e terrenos complexos.<sup>48</sup>

Ao contrário do que muitos acreditam as pessoas ainda lutam hoje em dia pelas mesmas razões que lutaram há aproximadamente 2500 anos atrás, na Guerra do Peloponeso: medo, honra e interesse.<sup>49</sup> Entender que a guerra é política, humana, incerta, e, acima de tudo, um choque de vontades é a condição primeira para compreender o futuro da guerra e, consequentemente, empreender as mudanças necessárias para um Exército poder enfrentá-la. As experiências vivenciadas nas campanhas do Iraque e Afeganistão validaram esse argumento.<sup>50</sup>

O Gen McMaster<sup>51</sup>, em seu artigo sobre conflitos contemporâneos, escreve que é tempo de se descartar visões equivocadas da guerra do futuro e suas suposições. A nova doutrina, segundo ele, baseada em projeções lógicas de um futuro próximo por meio do estudo das experiências recentes deve ser a base para o desenho da Força. Dessa forma, ele advoga que: as forças devem ser desenhadas explicitamente para lutar sob condições de incerteza e com capacidades degradadas pelo adversário, priorizando a eficácia em relação à eficiência; e entender que tanto as capacidades e as limitações associadas com as tecnologias são fundamentais para moldar a Força para o futuro.<sup>52</sup>

Assim, antecipar as demandas dos conflitos armados, para uma transformação adequada, requer o entendimento da natureza da guerra, pois tecnologia, orientações estratégicas, conceitos de operações conjuntas e os desafios da segurança regional e global continuarão mudando e evoluindo com o tempo.<sup>53</sup>

## 5. CONCLUSÃO

A transformação de uma instituição tradicional e hierarquizada como um Exército será sempre difícil. A resistência e a aversão à mudança faz parte da cultura organizacional dos militares, tendo em vista os valores e as tradições que os conduzem. Contudo, o mundo está em constantemente evolução. A revolução tecnológica, a globalização e o aumento exponencial da população mundial acrescentaram novas dimensões aos conflitos armados, antes praticamente restritos aos agentes estatais. Dessa forma, o Exército Americano se viu na obrigação de evoluir e se transformar para acompanhar as mudanças mundiais, principalmente nos aspectos de segurança e defesa.

48 “The U.S. Army Operating Concept – Win in a Complex World”, 2014. p. 11-12

49 Thucydides. *The Landmark Thucydides: A Comprehensive Guide to the Peloponnesian War*, ed. Robert B. Strassler (New York: Free Press, 1996), 43.

50 McMaster, H. R. *Continuity and Change: The Army Operating Concept and Clear Thinking About Future War*. *Military Review*, March-April 2015. p. 7.

51 O gen McMaster é o atual Comandante do *Army Capabilities Integration Center*, um dos principais órgãos que possuem responsabilidades no processo de gerenciamento da Força.

52 McMaster, H. R., op cit. p. 583-585.

53 “The U.S. Army Operating Concept – Win in a Complex World”. 2014. p. 24.

O final da Guerra Fria foi o grande marco das mudanças empreendidas pelo Exército Americano, que se viu na iminência de perder relevância no futuro das operações militares, cada vez mais baseadas em desenvolvidos sistemas de armas, em função do desenvolvimento tecnológico. A RAM passou a influenciar todo o processo de planejamento e execução das operações.

Os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001, no entanto, mudou o curso da história para sempre, com impacto direto nas Forças Armadas dos EUA. As mudanças no Exército, ora em andamento, não contemplavam capacidades para enfrentar conflitos irregulares. Assim, o final das campanhas no Iraque e Afeganistão evidenciaram problemas na transformação pensada sob os parâmetros do final da Guerra Fria. Por outro lado, os acontecimentos envolvendo a Rússia na Ucrânia reacenderam a preocupação com o combate convencional. Assim sendo, as questões de transformar para quê e como gerenciar a transformação para enfrentar o desconhecido crescem de importância para o planejamento das mudanças.

Nesse contexto, o Exército Americano desenvolveu um processo para gerenciar as constantes mudanças para responder as demandas advindas do Congresso Nacional e da Casa Branca, ou seja, do meio político. Assim, o Gerenciamento da Força é o processo utilizado para desenvolver as capacidades essenciais de o Exército enfrentar os novos desafios.

Contudo, para vencer em um mundo complexo, as mudanças devem ser pautadas no entendimento das continuidades e mudanças no caráter dos conflitos armados. Em um ambiente vulnerável, incerto e complexo como o mundo atual, a flexibilidade e capacidade de adaptação devem ser imperativos para qualquer mudança, uma vez que os futuros adversários podem ser desde grupos que usam abordagem assimétricas até atores estatais possuidores de armas de destruição em massa.

A atual transformação do Exército Americano vem sendo gerenciada por um processo complexo, metódico, organizado e em sintonia com as demais Forças Singulares. A atual prioridade das mudanças é desenvolver e preparar forças para lutar contra ameaças incertas, enfatizando a eficácia e equilibrando o uso da tecnologia, considerando suas limitações, para se chegar a Força ideal para vencer em um mundo complexo.

## REFERÊNCIAS

- BINNENDIJK, Hans. **Transforming America's military**. National Defense University Press, Washington, DC, 2002.
- DAVIS, Paul K. Military Transformation? Which Transformation, and What Lies ahead? In National Security Research Division (RAND) reprint series.
- General Accounting Office (GAO). 1996. **Major Challenges for Army Transformation Plan**. GAO Report to Congressional Committees (February).
- GORDON, John. **Transforming for What? Challenges Facing Western Militaries Today**. Focus stratégique n° 1, November, 2008. Laboratoire de Recherche sur la Défense, Paris, France.
- HONE, Thomas C.; FRIEDMAN, Norman. **Harnessing new technologies**. In Transforming America's military. National Defense University Press, Washington, DC, 2002.
- HOWARD, Michael. “**The Use and Abuse of Military History**”, in Michael Howard, ed., The Causes of War and Other Essays (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1983).
- Joint Chief of Staff. **The National Military Strategy of the United States of America**. 2015. \_\_\_\_\_, Joint Publication 1, **Doctrine for the Armed Forces of the United States**. Washington, DC: Government Printing Office, 2013.
- KREPINEVICH, Andrew. **Transforming the American military**. 1997. [http://www.csbaonline.org/4Publications/Archive/B.19970926.Transforming\\_The\\_A/B.19970926.Transforming\\_The\\_A.htm](http://www.csbaonline.org/4Publications/Archive/B.19970926.Transforming_The_A/B.19970926.Transforming_The_A.htm) (acessado em 28 de novembro, 2016).
- KUGLER, Richard L.; BINNENDIJK, Kugler. Choosing a Strategy. In: Transforming America's military. Hans Binnendijk, editor. National Defense University Press, Washington, DC, 2002.
- LUCAS, Luis Francisco Cepeda. U.S. Army Transformation Towards a Brigade-Centric Model: Lessons Learned for the Spanish Army. Dissertação de Mestrado apresentada no U.S. Army General and Staff College, Fort Leavenworth, Leavenworth, KS. 2009.
- McMASTER, H. R. **Continuity and Change: The Army Operating Concept and Clear Thinking About Future War**. Military Review, March-April 2015.
- \_\_\_\_\_. **Learning from Contemporary Conflicts to Prepare for Future War**. Foreign Policy Research Institute, Fall 2008.
- MATTHEWS, Matt. **We Were Caught Unprepared: The 2006 Hezbollah-Israeli War**. U.S. Army Combat Studies Institute, 2008.
- MURRAY, Williamson. “**Thinking about Revolutions in Military Affairs**”, Joint Forces Quarterly, Summer 1997.
- STARRY, Donn A. “**To Change an Army.**” Military Review 63, no. 3 (March 1983). 20–27.
- SPRINGER, Chris. “**Military Professional's Guide to Understanding Strategy**,” in C203 Reading D (Ft. Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College, August 2015).
- The White House. **The National Security Strategy (2015)**. The White House press. Washington, DC, 2015.
- THUCYDIDES. **The Landmark Thucydides: A Comprehensive Guide to the Peloponnesian War**, ed. Robert B. Strassler (New York: Free Press, 1996).

- TUCKER, David. **Confronting the Unconventional: Innovation and Transformation in Military Affairs**. U.S. Army War College, 2006.
- U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC). 2014. **The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World**. TRADOC Pamphlet 525-3-1.
- U.S. Army Command and General Staff College (CGSC). 2015. **Force Management Primer and How the Army Runs Excerpts, 2008**. Force Management, 2015-2016.
- \_\_\_\_\_. **Joint and Army Capability Development**. Managing Army Change, CGSC, 2015.
- \_\_\_\_\_. **The Army Force Development Process**. Managing Army Change, CGSC, 2015.
- \_\_\_\_\_. **Materiel Development and Acquisition System**. Managing Army Change, CGSC, 2015.
- \_\_\_\_\_. **Army Force Integration**. Managing Army Change, CGSC, 2015
- U.S. Army War College (AWC). 2014. **How the Army runs: a senior leader reference handbook 2013-2014**. War College.
- U.S. Congress. Congressional Budget Officer. **An analysis of the Army's transformation programs and possible alternatives**. 2001

\* \* \*

# O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO BRITÂNICO

Tenente Coronel HELTON FERNANDES DE ANDRADE<sup>1</sup>

*“Devemos integrar nossas forças regulares e de reserva. Este é um elemento crítico, e exigirá um esforço coordenado para alcançar o efeito desejado. Nossa sucesso entregará um exército com força em profundidade, maior flexibilidade e adaptado para atender às necessidades de segurança da nação.” General Sir Peter Wall, Chefe do Estado-Maior do Exército do Reino Unido.*

## 1. INTRODUÇÃO

A crise financeira de 2008 teve um impacto significativo na economia do Reino Unido. A razão déficit-PIB cresceu de 52% em 2008 para quase 90% em 2014 (Niblett, 2015 p. 7) (Figura 1). À semelhança de outros países da OCDE, o governo britânico se viu forçado a reduzir a provisão orçamentária anual em áreas estratégicas como defesa, onde foi planejado um corte de 8% (Cervera, 2012, p. 35). Como consequência, o Reino Unido publicou uma nova Política Nacional de Defesa (NSS) em 2010, apenas dois anos após haver publicado a última versão (Cervera, 2012, p. 41). Em julho do mesmo ano, o governo britânico publicou uma revisão de sua estratégia de segurança e defesa (SDSR), onde previa a necessidade de um corte de aproximadamente 38 bilhões de libras<sup>2</sup> no orçamento do Ministério da Defesa para os 10 anos seguintes (UK, 2010c, p. 15), um valor superior ao orçamento anual daquele ministério. Para atingir essa meta orçamentária, o mesmo documento apresentava um planejamento estratégico para a readequação da estrutura de defesa à nova estratégia de segurança e defesa. Este documento foi a base para o processo de transformação do exército britânico, um plano de reestruturação que ficou conhecido como Exército 2020, em referência ao ano limite para aquela transformação.

Este artigo tem por finalidade apresentar o processo de transformação do Exército britânico buscando responder às seguintes perguntas:

1 O autor é instrutor da ECEME e realizou o Curso Avançado de Comando e Estado-Maior na Academia de Defesa do Reino Unido, durante os anos de 2014-2015 e o mestrado em Defesa no King's College of London.

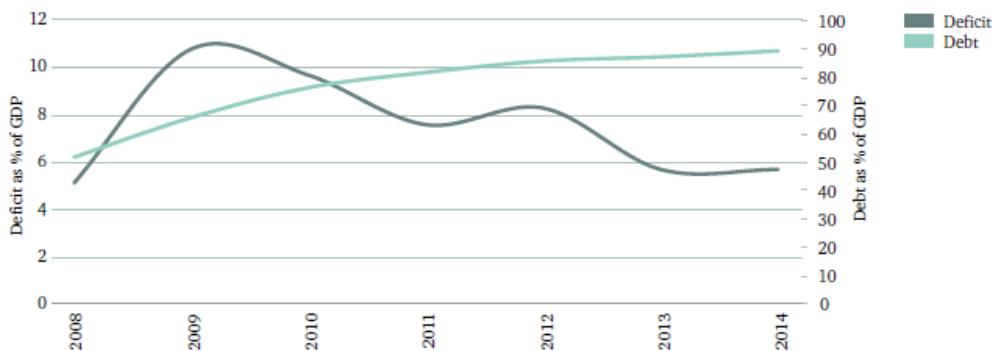
2 O equivalente a R\$ 100.536.600.000,00 em valores convertidos em 2010 – fonte banco central do brasil: <<http://www4.bcb.gov.br/pec/conversao/conversao.asp>>, acesso em 10 de novembro de 2016.

- O que mudou no Exército Britânico?
- Por que ocorreu a mudança?
- Como a mudança foi planejada?
- Quais as consequências para a capacidade de defesa do Reino Unido?

Que restrições a mudança trouxe e quais as soluções apresentadas?

- Como está sendo o processo de transição para o Exército 2020.

Para melhor compreensão dos termos aqui utilizados, seguem algumas explicações. Para análise das novas capacidades do Exército 2020 foram utilizadas as definições do manual Doutrina Militar Terrestre (EB20-MF-10.102). Em relação ao planejamento político-estratégico, o Reino Unido divide a documentação de defesa em dois volumes: a National Security Strategy (NSS), que delinea os objetivos a atingir com as ações de defesa, e a Security and Defence Strategy Review (SDSR), que explica o “como” e “com que” esses objetivos serão alcançados. Trazendo os termos para a realidade brasileira, a NSS equivale à nossa Política Nacional de Defesa, e a SDSR equivale à nossa Estratégia Nacional de Defesa, e dessa forma foram tratados no artigo.



Source: Office for National Statistics.

Figura 1 – percentual do Déficit e Débito nacionais do Reino Unido em função do PIB (Fonte: Niblett, 2015, p. 8.)

## 2. O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO

Para alcançar a meta orçamentária planejada, a SDSR delineou uma estratégia que previa, inicialmente, um corte em pessoal de aproximadamente 17.000 em 2015, sendo 7.000 somente no exército (UK, 2010a, p. 32), no entanto o próprio documento reconhecia que um corte maior poderia ser necessário (UK, 2010a, p. 32). Em julho de 2012 um estudo mais acurado determinou um corte de 20.000 vagas. Com isto, o efetivo inicial de 102.000 soldados regulares seria reduzido para 82.000. Este corte seria compensado com o aumento no número de reservistas em 11.000 militares, passando de 19.000 para 30.000. Isto significava uma considerável redução de gastos, estimada em torno de 10,6 bilhões de

libras<sup>3</sup> nos dez anos seguintes (UK, 2014a p. 5). Considerando as três forças, o Exército sofreria, com isso, a menor redução proporcionalmente ao seu efetivo: 8%. Para fins de comparação, a Marinha Real e a Força Aérea Real sofreram um corte maior, de 17% do efetivo cada uma (UK, 2014a p. 16).

Esta mudança, como era de se esperar, não foi realizada de forma pontual, mas impactou todo o processo de planejamento e emprego da estrutura de defesa, a começar por uma revisão da estratégia nacional de defesa, como visto anteriormente. A própria SDSR delineou a nova estratégia de emprego da força:

(...) nós seremos mais seletivos em nosso uso das Forças Armadas, empregando-as no tempo certo, mas apenas onde interesses nacionais do Reino Unido estiverem em jogo; onde tenhamos objetivos estratégicos claramente definidos; onde os prováveis custos políticos, econômicos e humanos sejam proporcionais aos prováveis benefícios; onde tenhamos uma saída estratégica viável; e onde [o emprego] for justificável à luz da lei internacional. (UK, 2010c, p. 17 – tradução do autor).

Do mesmo modo, o documento definiu, ainda, as premissas básicas de emprego da força visualizadas para o horizonte dos próximos dez anos:

(...) as Forças Armadas no futuro estarão dimensionadas e configuradas para conduzir:

- uma operação de estabilização de longa duração no nível brigada (até 6.500 homens) com o suporte marítimo e aéreo necessários, sendo capazes de conduzir, ao mesmo tempo:
  - uma intervenção complexa de curta duração (até 2.000 homens), e
  - uma intervenção complexa de curta duração (até 1.000 homens).

ou alternativamente:

- três operações de curta duração se não estiverem já engajados em uma operação de longa duração;

ou:

- por um período limitado de tempo, e devidamente alertado, comprometendo todos os nossos esforços em uma única intervenção de até três brigadas com o respectivo suporte marítimo e aéreo (em torno de 30.000 homens, equivalente a dois terços da força empregada no Iraque em 2003).

(UK, 2010c, p. 19, tradução do autor).

Para melhor compreensão destas premissas, a SDSR define missões de longa duração como aquelas com duração superior a seis meses, que requerem substituição da tropa empregada; e missões de curta duração aquelas com duração inferior ou igual a seis meses, que não requerem substituição da tropa empregada. Operações de estabilização são, conforme o mesmo documento, operações de longa duração, primordialmente terrestres, para estabilizar e resolver situações de conflito, primariamente em apoio à reconstrução e desenvolvimento e normalmente em parceria com outros países (UK, 2010c, p. 18).

Com relação ao emprego das Forças Armadas, a SDSR formulou duas estratégias de defesa com impacto para as três forças: a **International Defence**

<sup>3</sup> O equivalente a R\$ 28.044.420.000,00 em valores convertidos em 2010 – fonte banco central do brasil: <<http://www4.bcb.gov.br/pec/conversao/conversao.asp>>, acesso em 10 de novembro de 2016.

ce Engagement Strategy (IDES) e a Building Stability Overseas Strategy (BSOS) (UK, 2010c, p. 44 e 45). Ambas as estratégias foram concebidas com o intuito de atenuar o impacto da reforma na área de defesa, buscando ampliar o alcance da mentalidade de defesa ao envolver outros setores do governo, como o poderoso Foreign & Commonwealth Office, equivalente ao Ministério das Relações Exteriores no Brasil.

A IDES é definida como “o uso deliberado dos nossos meios e atividades de defesa como parte de uma abordagem ‘soft power.’” (UK, 2015b, p. 4, tradução do autor). A IDES nada mais é do que o uso da presença britânica em outros países: seus adidos, diplomatas, equipes de treinamento no exterior, etc., organizados em uma estratégia bem definida com vistas a influenciar novos aliados e dissuadir potenciais ameaças através do “soft power” ou de prover apoio a operações militares futuras (emprego do “hard Power”) com a finalidade de salvaguardar os interesses nacionais de segurança e defesa.

Já a BSOS é uma estratégia formulada com o propósito de resolver conflitos e instabilidades além-mar, evitando que os mesmos ameacem os interesses nacionais do Reino Unido (UK, 2011a, p. 4). Esta estratégia está tanto ligada à aplicação da força (uso do “hard power”) quanto ao desenvolvimento de capacidades locais para lidar com a instabilidade (uso do “soft Power”). Para fins do emprego da Força Terrestre na IDES, conforme o estudo apresentado, a Força Adaptável, cujo conceito será definido adiante neste artigo, dividirá o globo em áreas de responsabilidade, designando suas brigadas para missões correspondentes em cada área (UK, 2010a, p. 21). Com relação à BSOS, tanto a Força Adaptável quanto a de Reação, cujos conceitos também serão definidos adiante, estarão em condições de atender às demandas, conforme a sua natureza.

A NSS também estabelece que o Reino Unido priorize o emprego da força baseado no “compromisso com a segurança coletiva e nas regras estabelecidas pelo sistema internacional” e sempre que possível inserido em alianças “notavelmente com os Estados Unidos da América (...) Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), como âncora da segurança transatlântica, e nossa parceria vital na União Europeia (UK, 2010b, p. 10).

Baseado nas premissas e determinações delineadas na SDSR, o Chefe do Estado Maior Geral do Exército do Reino Unido (CGS), cargo que equivale ao Comandante do Exército no Brasil, estabeleceu um grupo de estudo para desenvolver opções para a nova organização do Exercito 2020. As premissas básicas foram redefinidas nos seguintes requisitos para a Força Terrestre:

- Capacidade de defesa e dissuasão.
- Capacidade para emprego externo e para a capacitação de forças aliadas no exterior.

- Capacidade de operar com outras agências e cooperar com a resiliência<sup>4</sup> interna.

O resultado deste estudo foi a adoção de um novo conceito de Força Terrestre, com reflexos na doutrina, organização, adestramento, material, educação, pessoal e infraestrutura do Exército britânico. Com relação à organização e adestramento, o Exército 2020 está sendo reestruturado em três forças principais: a Força de Reação, a Força Adaptável e a Força de Apoio.

A **Força de Reação** (Reaction Force), formada predominantemente por tropas regulares, com aproximadamente 10 por cento de reservistas, será responsável por prover as capacidades de dissuasão e defesa, além de constituir a principal força de pronto emprego do Exército britânico. A Força de Reação será composta por três brigadas de infantaria blindadas, uma brigada logística e uma brigada de assalto aéreo, sob o comando da 3<sup>a</sup> Divisão Blindada (The Iron Division). As três brigadas blindadas serão adestradas em um ciclo de 36 meses, sendo 12 meses comprometidos com outras atividades (tais como cursos individuais, educação e apoio ao treinamento de outras unidades), seguido de 12 meses dedicados ao adestramento coletivo e 12 meses em situação de pronto emprego. Uma Força Tarefa Blindada de pronto emprego será mantida em situação de prontidão, como ponta de lança dessa brigada. A brigada de assalto aéreo é formada por dois batalhões paraquedistas e dois regimentos aeromóveis. Pela sua peculiaridade, o apoio à essa brigada já faz parte de sua composição. Desta forma, a brigada possui regimentos de Artilharia, Engenharia, Comunicações e suporte logístico e de saúde. O ciclo de prontidão e treinamento também será diferente, consistindo de um período de adestramento seguido de um período de prontidão, com metade dos regimentos e respectivos apoios se revezando neste ciclo (Figura 2).

A **Força Adaptável** (Adaptable Force), formada por unidades regulares e de reservistas para operações de combate, particularmente de estabilização, e para compromissos permanentes, tais como ceremonial, defesa de territórios além-mar como as Malvinas, além de operações sob a égide das Nações Unidas e atividades internas. Esta força é responsável pelo recompletamento e apoio à Força de Reação em operações de longa duração. A Força Adaptável será composta por sete brigadas de infantaria e uma brigada logística sob o comando da 1<sup>a</sup> Divisão. O ciclo de prontidão e treinamento será semelhante ao da Força de Reação, sendo que, nos 12 meses de pronto emprego será mantido pelo menos um regimento de cavalaria mecanizado, dois batalhões de infantaria motorizada<sup>5</sup> e três batalhões

4 O termo “resiliência” refere-se à capacidade de se adaptar às condições de mudança, suportar e rapidamente recuperar da interrupção devido à situações de emergência tais como atos de terrorismo, ataques cibernéticos, pandemias e desastres naturais catastróficos. Conceitualmente, a resiliência interna é uma responsabilidade conjunta de todos os níveis do governo, setores privados e sem fins lucrativos, e cidadãos britânicos.

5 Estes batalhões de Infantaria empregam veículos motorizados com blindagem leve, particularmente para

de infantaria mecanizada com suas respectivas reservas em situação de serem empregados (Figura 2).

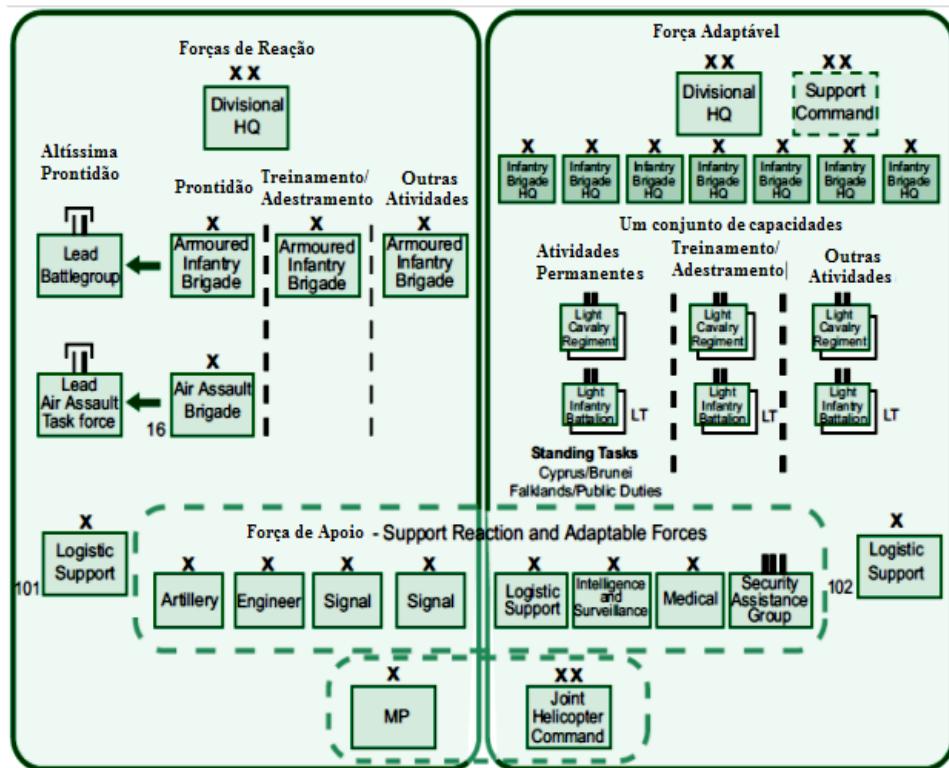


Figura 2 – Estrutura do Exército 2020 (Fonte: UK 2014a p.21, adaptação do autor).

A **Força de Apoio** (Force Troops), formada por unidades regulares e de reservistas, esta força constitui um conjunto de capacidades para apoiar as outras duas forças. A Força de Apoio é constituída por unidades de apoio (Engenharia, Artilharia, Saúde e Logística). Essa força será constituída de oito brigadas assim distribuídas: uma brigada de Artilharia, uma brigada de Engenharia, duas brigadas de comunicações, uma brigada logística, uma brigada de saúde, uma brigada de Inteligência e Vigilância e uma brigada de Polícia do Exército, além de um Grupo de Assistência à Segurança, composto por um Grupo de Apoio à Estabilização, um Grupo de Operações Psicológicas e um Grupo de Operações de Mídia (Figura 2).

Ainda com relação ao adestramento, o Exército possui escolas de treinamento espalhadas pelo Reino Unido para prover desde o treinamento individual básico até o treinamento de FT nível unidade. Além disso, o Reino Unido utiliza

operações em ambiente urbano. A Força de Reação também possui essa capacidade em sua composição.

centros de treinamento em outros países, tais como Canadá e Estados. Conforme a diretriz do Exército 2020, o treinamento no exterior será o elemento chave para o desenvolvimento das capacidades expedicionárias da Força Terrestre (UK, 2010a, p. 17).

Com relação à política de pessoal, a redução definida pelo Ministério da Defesa foi planejada para ser implementada até 2018 (figura 3). Um sistema de transferências foi concebido para realocação do pessoal, lembrando que o Exército britânico possui um sistema regimental, onde o pessoal permanece fixo no regimento onde incorpora durante toda a vida profissional. Para implementação desse sistema de transferências, foram estabelecidos alguns critérios. As Unidades da Força de Reação receberão prioridade em relação às outras e as capacidades pessoais estão sendo mapeadas, bem como as performances individuais. As transferências seguirão critérios de voluntariado, mas procurando manter um equilíbrio entre os talentos individuais, de maneira que os melhores profissionais não fiquem concentrados em determinadas Unidades nem que apenas os profissionais de menor desempenho sejam transferidos.

Com relação aos reservistas, foi montada uma operação (Operação FORTIFY) com o intuito de entregar até 2018 o efetivo de 30.000 homens definido pelo Ministério da Defesa. Em 2012 uma empresa foi contratada para cuidar do recrutamento (UK, 2014a, p. 26). A empresa desenvolveu uma estratégia de marketing para atrair potenciais candidatos e um software para agilizar o processo. O Ministério da Defesa também implementou uma nova política de pessoal para atrair novos talentos e reter o efetivo profissional. Essa política inclui incentivos financeiros para a educação infantil dos dependentes dos militares, desenvolvimento profissional, empréstimo diferenciado para aquisição da casa própria, melhoria das acomodações nas vilas militares e um claro e bem definido plano de carreira (UK, 2010a, p. 20). Com isso procurou-se mitigar o risco de diminuição no processo de alistamento militar, uma vez que o serviço militar no Reino Unido é voluntário.

Em termos de comparação com o Exército Brasileiro, a força de reservistas, no Exército Britânico, é formada por especialistas do meio civil que, uma vez recrutados, recebem treinamento para atuar em uma estrutura militar. Em outras palavras, diferente do Exército Brasileiro, o especialista não é formado no Exército, mas já vem pronto do meio civil, recebendo apenas o treinamento militar básico, de forma muito semelhante ao que ocorrem com o Oficial Técnico Temporário no nosso Exército, guardado as devidas proporções.

Para adequação à nova realidade do Exército, duas organizações de apoio à força terrestre sofrerão reestruturação: a Organização de Infraestrutura de Defesa (DIO) e o Equipamento e Apoio de Defesa (DE&S). Em relação à DIO, as estruturas de administração regional estão sendo reduzidas para aumentar o foco

nas estruturas móveis. Os quatro comandos de divisão estão sendo reduzidos para apenas um comando central, as brigadas regionais serão reduzidas de 10 para 8 brigadas. O apoio logístico e de comunicações ao quartel general da Força de Reação Rápida Aliada da OTAN também está sendo reduzido, uma vez que essa estrutura é fixa. Com relação ao DE&S, a dotação de carros de combate Challenger 2 sofrerá uma redução em 40%, e a artilharia auto propulsada – veículo blindado AS90 – está prevista uma redução em 35% (UK, 2010a, p. 25).

Esta redução no equipamento pesado (Challenger 2 e AS 90), por outro lado, será acompanhada de um reequipamento, particularmente em veículos médios blindados, incluindo veículos de Engenharia *Terrier* e veículos de reconhecimento *Scout*, além de veículos blindados de apoio logístico. Ademais, o nosso equivalente à função de combate inteligência, em inglês ISTAR (Intelligence, Surveillance, Target Acquisition and Reconnaissance) receberá novas capacidades, com a aquisição de novas aeronaves remotamente pilotadas (ARP), equipamentos de guerra eletrônica veicular e um sistema de proteção para fogos indiretos de artilharia e morteiros (UK, 2010a, p. 24). Esta reestruturação permitirá uma otimização das estruturas de apoio e de equipamento à nova força.

Ainda com relação ao equipamento, o Exército passará a adotar uma nova sistemática para aperfeiçoar o uso do equipamento em treinamento e em campanha. A sistemática, chamada de Modelo de Gerenciamento da Frota (Fleet Management Model) prevê que as unidades devem possuir uma quantidade limitada de equipamento que será implementada na medida do necessário (UK, 2010a, p. 25). Dessa forma, a distribuição da frota será dividida em três grupos:

**Comboio Básico (Basic Unit Fleets)** – com capacidade para atender as necessidades do treinamento básico individual e coletivo da unidade. **Comboio de Treinamento (Training Fleets)** – para atender o treinamento coletivo acima do nível unidade (nível brigada, por exemplo). Esse grupo ficará à disposição da tropa nas escolas de treinamento ou será transportada para os locais de treinamento no exterior, quando for o caso. **Comboio Operacional (The Operational Fleet)** – equipamentos adaptados às necessidades das unidades, a serem distribuídos quando empregados em campanha. **Comboio de suporte (The Sustainment Fleet)** – para garantir que os veículos e equipamentos possuam elementos suficientes para reposição imediata, considerando o desgaste em operações (UK, 2010a, p. 25).

O processo de transição foi previsto para o espaço temporal de 5 anos, começando em meados de 2014 com a reorganização das unidades e finalizando com a integração da força de reservistas (figura 3).

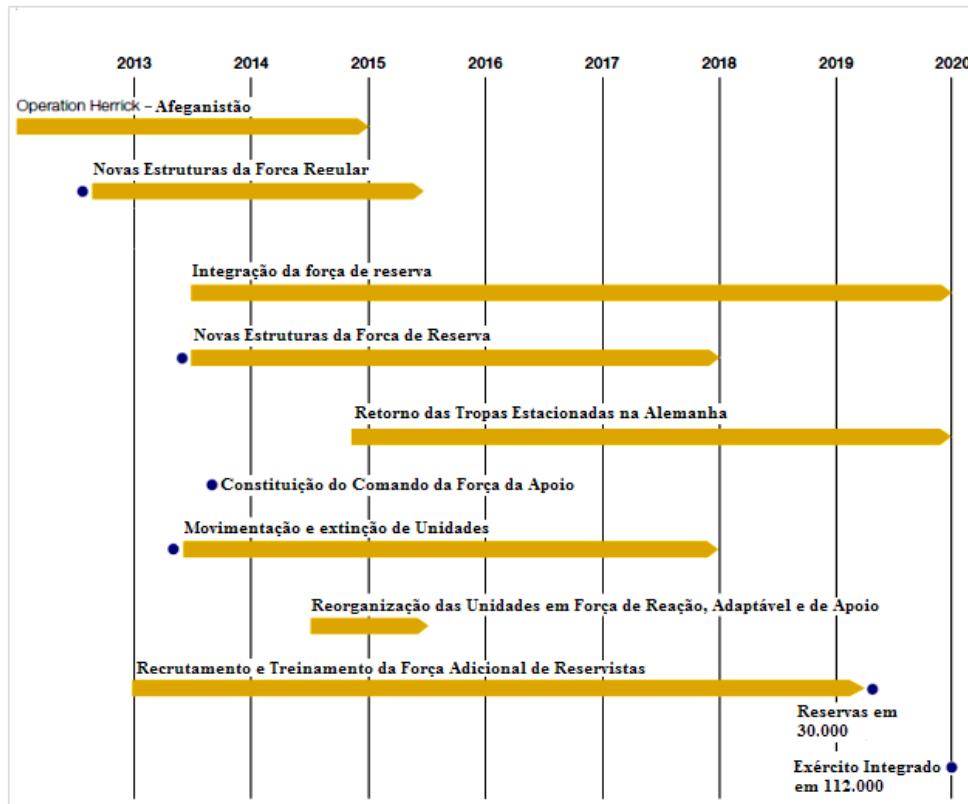


Figura 3 – Cronograma de transformação do Exército 2020. Fonte: UK, 2013, adaptação do autor.

Logo após a divulgação da nova política nacional de defesa e respectiva revisão da estratégia de defesa e segurança, surgiram críticas no meio acadêmico. Segundo especialistas do setor, como o Dr Andrew Dorman, do Departamento de Estudos de Defesa do King's College, a reestruturação da Força Terrestre foi baseada na experiência na campanha do Afeganistão, assumindo o risco de que o emprego futuro da Força seria realizado dentro desses moldes, ao passo que as outras Forças consideraram modelos completamente diferentes: a Marinha Real balizou sua reestruturação nas operações em Serra Leoa em 2000 e a Força Aérea Real focou o estudo no conflito com certos países e na defesa das Malvinas. Além dessas disparidades entre os modelos adotados como referência, Dorman alerta que a redução do efetivo e a reorganização em cinco brigadas de múltiplo emprego, com um pouco de cada capacidade poderia significar que o Exército poderia perder a capacidade de conduzir operações em todo o espectro de um potencial conflito (Cornish, 2010, p. 7).

Outra crítica feita ao Exército 2020 diz respeito à força de reservistas. Em termos gerais, a complexidade das missões expedicionárias realizadas pelo Reino

Unido nos últimos anos, particularmente no Oriente Médio e na África, demandou por uma força militar altamente treinada, tecnologicamente avançada e profissionalizada (Edmunds 2010, p. 379). Isso exige, naturalmente, um treinamento intenso bem como uma qualidade de adestramento não previstos pela força de reservistas (Edmunds et al, 2016, p. 121). Também Phillips (2012) argumenta que uma transformação tão abrupta, sem uma preparação bem conduzida dos reservistas implicará em uma queda de qualidade e de capacidade, constituindo em um grande risco para a segurança do Reino Unido.

Outro problema com a força de reservistas diz respeito ao recrutamento e retenção dessa força. O plano de recrutamento tem sido considerado como muito ambicioso, apesar de o governo argumentar que a necessidade total de reservistas representa apenas 0,15% da força de trabalho do Reino Unido e metade da força de reservistas incorporados em 1990 (UK, 2013, p.14). Edmunds et al (2016) argumentam que a Guerra Fria justificava uma grande força de reservistas, pois havia uma expectativa de conflito pela sobrevivência nacional e defesa territorial. Os conflitos atuais, por outro lado, são conflitos com características expedicionárias, operações de projeção de poder ou “Guerras Escolhidas,” como especialistas em segurança costumam definir (Edmunds et al, 2016, p. 120). Em outras palavras, o papel da força de reservistas do Exército 2020 mudou significativamente em relação ao que era em 1990, como argumenta o governo. Os mesmos autores argumentam, ainda, que a atual força de trabalho não é mais atraída da mesma forma pelas forças armadas como era na década de 1990. Os autores citam, como argumento, pesquisas sobre atitude social sugerindo que os jovens nascidos após 1979 possuem opinião menos favorável às forças armadas que os britânicos mais velhos. Do mesmo modo, as pesquisas demonstram que esses jovens se sentem menos atraídos por instituições que valorizam os valores coletivos, como as Forças Armadas que por instituições que valorizam valores individuais. Desta forma, os autores preveem uma maior dificuldade em alcançar os índices de recrutamento previstos pela reestruturação (Edmunds et al, 2016, p. 127). A realidade confirmou as previsões. Em um documento publicado em 2014, o Ministério da Defesa apresentou um déficit de 67% no número de reservistas em relação ao plano de recrutamento previsto até aquele ano (figura 4).



Figura 4 – Recrutamento x demanda do Exército (Fonte: Army Recruiting and Training Division apud UK, 2014, p. 32).

Ainda com relação aos reservistas, Blitz (2012), em um artigo para o *Financial Times*, alerta sobre a transformação qualitativa do Exército e os riscos que ela representa para o profissionalismo da força. Segundo o artigo, já existe uma discriminação entre os integrantes do efetivo regular do Exército e os reservistas do Exército Territorial, chamados por aqueles de “Guerreiros de final de semana” ou “Exército do papai.” A falta de aceitação dos reservistas pelo efetivo profissional foi verificada em uma pesquisa conduzida pelo Departamento de Defesa junto ao efetivo profissional do Exército, onde 65% dos entrevistados disseram acreditar que a força de reservistas não estava bem integrada à força regular (UK, 2014a, p. 40). O mesmo documento chama à atenção para o fato de o sucesso do programa ser justamente a integração entre as duas forças, a de reservistas e a de regulares, e para o fato de não haver um indicador preciso que permita medir essa integração de maneira efetiva (UK, 2014a, p. 11).

Com relação ao ambiente internacional, o processo de reestruturação está ocorrendo em um período de intensa convulsão social e política na Europa, com o fluxo intenso de imigrantes oriundos do Oriente Médio, o surgimento do grupo Estado Islâmico, o retorno da Rússia como antagonista da OTAN e a saída do Reino Unido da União Europeia. Esta conjuntura mundial representa um poten-

cial risco para a segurança e defesa do Reino Unido e consequentemente para a reestruturação, uma vez que o contexto em que a reestruturação se baseou – cenário de 2010, mudou radicalmente nos últimos dois anos.

### **3. CONCLUSÃO**

O processo de transformação do Exército Britânico foi iniciado com a finalidade de atender a uma agenda de austeridade orçamentária fruto da conjuntura mundial. A reestruturação da Força Terrestre foi direcionada a partir do nível político-estratégico, com a emissão de uma nova Política Nacional de Defesa, materializada pela NSS, e por uma revisão da Estratégia Nacional de Defesa à luz dessa nova política, materializada pela SDSR. A própria reestruturação limitou o uso da força ao estabelecer premissas restritivas para o seu emprego.

O maior risco identificado no processo de transformação está no emprego intensivo e complementar da força de reservistas, que mudou completamente sua concepção, com reflexos diretos na operacionalidade da força terrestre como um todo. Como apontado por diversos especialistas, a perda em operacionalidade da força será significativa, e poderá inclusive comprometer qualquer operação de longo prazo assumida pelo Reino Unido. Para agravar o problema, a integração regulares-reserva não tem se mostrado satisfatória. Esse risco é potencializado pelo sistema de alianças que alicerçam o emprego da força, conforme preconizado pela NSS, uma vez que a proteção oferecida por organizações multilaterais como a OTAN exige uma contrapartida do estado-membro em termos de comprometimento. A operação no Afeganistão é um bom exemplo de como esse sistema de alianças poderá comprometer o uso da força terrestre britânica por longo prazo.

Outro risco está relacionado à constante mudança do cenário mundial, que dificulta profundas transformações na defesa, mesmo em um horizonte temporal de curto prazo. Os desdobramentos do antagonismo russo se fazem sentir hoje na necessidade de segurança dos países bálticos, onde a OTAN se vê comprometida com a manutenção de tropas de pronto emprego e de pré-posicionamento de materiais de defesa. Isto significa, em outras palavras, um comprometimento de longo prazo, o que é indesejável à luz da Política de Defesa utilizada como base para o desenvolvimento do Exército 2020.

Para mitigar os riscos apresentados, a política nacional de defesa prevê a sistematização do “soft power” britânico, através da IDES, e uma estratégia de contenção, através da BSOS em complemento à estratégia da abordagem direta (emprego direto da força ou do “hard power”). Além disso, o emprego da força está condicionado à situações bem específicas e limitadas em tempo e grau de comprometimento, e em coordenação com organizações multilaterais. Por fim, um amplo programa de recrutamento foi estabelecido com o intuito de tornar atrativo o serviço militar temporário. No entanto, é perceptível que nenhum des-

ses fatores diminuiu substancialmente a gravidade e probabilidade das ameaças consubstanciadas nos riscos apresentados, pelo contrário, a mitigação de um risco potencializa outro, como o caso do sistema de alianças comentado anteriormente.

O programa de austeridade implementado pelo governo britânico a partir de 2010 teve como consequência direta uma mudança na política e estratégia nacionais de defesa e segurança, com reflexos para as três forças. Mas a principal mudança será na atitude frente às futuras ameaças. O custo das intervenções militares está cada vez mais alto, e as forças disponíveis para tal estão cada vez mais restritas em número e grau de operacionalidade. As evidências apresentadas na análise levam a crer que o intervencionismo tão comum no período pós-guerra fria não terá mais lugar na agenda do Reino Unido.

## REFERÉNCIAS

- BRASIL. Exército Brasileiro. **Doutrina Militar Terrestre (EB20-MF-10.102)**. Brasília, Centro de Doutrina do Estado-Maior do Exército: 2014.
- Blitz, James. Army Restructuring Faces Big Challenges. **Financial Times**, Londres, 15 Jun. 2012. Disponível em <<https://www.ft.com/content/a1d9e826-b6ef-11e1-8a95-00144feabdc0>>. Acesso em 31 out. 2016.
- Cervera, Rafael Calduch. Impact of the Economic Crisis on Defence Policies: a Comparative Study. **Journal of the Higher School of National Defense Studies**, Nova Delhi, v. 6, p. 31 a 44, 2012.
- Cornish, Dr Paul (org.). **Evaluating the 2010 Strategy Review**. Londres: Catham House, 2010.
- Edmunds, Timothy. The Defence Dilemma in Britain. **International Affairs**, n. 86(2), p. 377-394, 2010.
- Edmunds, Timothy. et al. **Reserve Forces and the Transformation of British Military Organisation: Soldiers, Citizens and Society**. Defence Studies, n. 16(2), p. 118-136, 2016.
- Niblett, Robin. **Britain, Europe and the World – Rethinking the UK's Circles of Influence**. Londres: Catham House, 2015.
- Phillips, Mark. **Army 2020 Roles, Capabilities and People**. Royal United Services Institute. Londres: Stephen Austin and Sons, 2012.
- UK Army. **Transforming the British Army**. [S.l.: s.n], 2010.
- UK Government. **A Strong Britain in an Age of Uncertainty: The National Security Strategy**. London: The Stationery Office, 2010.
- UK Government. **Building Stability Overseas Strategy**. London: s.n, 2011.
- UK Joint Committee on the National Security Strategy. **Report on National Security Strategy and Strategic Defence and Security Review 2015**. Londres: s.n, 2015.
- UK Joint Committee on the National Security Strategy. **Report on The Strate-**

- gic Defence and Security Review and the National Security Strategy. Londres: s.n, 2011.
- UK House of Commons. **Future Army 2020**. London: National Audit Office, 2014.
- UK Ministry of Defence. **International Defence Engagement Strategy – Defence Engagement 2014/15**. Swindon: DCDC, 2014.
- UK Ministry of Defence. **Joint Doctrine Note 1/5 – Defence Engagement**. Swindon: DCDC, 2015.
- UK Ministry of Defence. **National Security Strategy and Strategic Defence and Security Review 2015 - A Secure and Prosperous United Kingdom**. [S.l.: s.n], 2015.
- UK Ministry of Defence. **Reserves in the Future Force 2020: Valuable and Valued. CM8655**. Londres: TSO, jul. 2013.
- UK Ministry of Defence. **Securing Britain in an Age of Uncertainty: The Strategic Defence and Security Review**. [S.l.: s.n], 2010.
- UK Office for Budget Responsibility. **Economic and Fiscal Outlook – Presented to Parliament by the Economic Secretary to the Treasury by Command of Her Majesty**. Londres: Williams Lea Group, 2015.

\* \* \*

# A “DEFESA 2020” E O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO PORTUGUÊS

Tenente Coronel Ricardo Alves Pereira<sup>1</sup>

*“Quando se avalia a transformação das Forças Armadas na Europa, os modelos adoptados tendem a ser balizados por denominadores comuns: opção por forças versáteis, de menor dimensão, privilegiando a qualidade à quantidade, com elevada mobilidade tática e estratégica, com estruturas e organizações simplificadas, a que se podem juntar módulos de capacidades tornando-as aptas a integrar e serem integradas em estruturas conjuntas e combinadas, e empregues em diferentes cenários.”* (Vieira, 2004, p. 19).

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a situação estratégica e o ambiente internacional se alteraram profundamente, com o surgimento de novas, inesperadas e importantes condicionantes. A crise econômica e financeira que se concentrou na Europa, em especial na Zona do Euro, abriu uma nova fase de inquietação e incertezas sobre o futuro coletivo dos países europeus. Neste contexto, a pressão, sem precedentes, dos mercados financeiros revelou as fragilidades decorrentes de uma arquitetura incompleta da União Econômica e Monetária.

Além disso, a emergência de novas grandes potências — seja no espaço euro-asiático seja na América Latina — bem como a reorientação estratégica dos Estados Unidos da América (EUA), tiveram implicações no campo da segurança, na medida em que constituem aspectos suscetíveis de alterar os equilíbrios regionais vigentes.

Por fim, o novo conceito estratégico da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), aprovado em 2010<sup>2</sup>, bem como o novo Tratado da União

<sup>1</sup> O autor é instrutor da ECEME e realizou o Curso de Estado-Maior Conjunto na República Portuguesa nos anos de 2015 e 2016.

<sup>2</sup> “Em 2010 com uma série de eventos críticos, tais como a internacionalização do terrorismo, a sequência das campanhas militares do Iraque e no Afeganistão, a crise na Geórgia, os crescentes ataques cibernéticos,

Europeia (UE) – o Tratado de Lisboa – implicaram novas exigências em termos da contribuição portuguesa para a garantia da segurança internacional.

Acresce que Portugal foi obrigado a recorrer à assistência financeira internacional e a sujeitar-se a severas limitações orçamentais para os próximos anos, com impacto, designadamente, na segurança e na defesa nacional. (Resolução do Conselho de Ministros, 2013a).

Dessa forma, levando-se em consideração os fatores econômicos, político-estratégicos e os eixos de segurança e defesa, tornou-se imperativa a revisão do Conceito Estratégico de Defesa Nacional Português, como instrumento indispensável para a resposta do país ao novo ambiente securitário na conjuntura mundial. Nestes termos, o Estado Português, alicerçado na Lei de Defesa Nacional redefiniu prioridades para o país em matéria de defesa, de acordo com o interesse nacional, como parte integrante da política de defesa nacional.

A partir de então, as Forças Armadas estiveram em linha com o esforço do país, concretizando um conjunto de reformas e rationalizações, designadas de Reforma “Defesa 2020”<sup>3</sup>, buscando refletir a adequação da Defesa Nacional e das próprias Forças Armadas à conjuntura vigente.

Assim sendo, o presente artigo tem por objetivo caracterizar o desenvolvimento do processo de transformação do Exército Português, dentro de uma abordagem conjunta no seio das Forças Armadas, inserido no âmbito da Reforma “Defesa 2020”.

Inicialmente serão elencados o interesse e o posicionamento estratégico português no contexto internacional, bem como os atuais riscos e ameaças ao a emergência de novas potências, o diferente posicionamento estratégico da Rússia, a crise financeira mundial e a necessidade de repensar a OTAN com novos membros, entre outras questões de debate na Aliança, levaram à aprovação, na Cimeira de Lisboa, de um novo conceito estratégico. Este novo Conceito, intitulado *Active Engagement, Modern Defense* reitera que a OTAN continuará a salvaguardar a liberdade e a segurança de todos os membros, por meios políticos e militares” (Vicente, 2012, p. 53).

3 A “Defesa 2020”, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 11 de abril, publicada no Diário da República, 1.ª série, n.º 77 de 19 de abril de 2013, é uma reforma que define um novo modelo para a Defesa Nacional e que estabelece Forças Armadas mais modernas, mais operacionais e sustentáveis, integradas num edifício conceitual e legislativo coerente e organizado, com os seus recursos optimizados e com um claro aumento de eficiência das estruturas. A situação económico-financeira em 2011 levou o Governo Português a adotar um conjunto de medidas tendentes a alterar a trajetória recessiva do País e a retomar o crescimento económico. A Defesa Nacional e as Forças Armadas implementaram um conjunto de reformas e rationalizações, designadas de Reforma “Defesa 2020”, destinada a ser executada em duas legislaturas, com a finalidade de adequar a Defesa Nacional e as Forças Armadas à conjuntura vigente no campo interno e externo (Resolução do Conselho de Ministros, 2013b).

ambiente securitário europeu, partindo-se do pensamento de que tais fatores são imprescindíveis para o desenvolvimento e para a consecução do referido processo de transformação.

Posteriormente, pretende-se identificar o Conceito Estratégico de Defesa Nacional Português e o crescente processo de transformação do Exército, com destaque para a abordagem dos níveis de ambição futura, a investigação e desenvolvimento e o planejamento da gestão estratégica.

Nesse contexto, buscar-se-á evidenciar que a sistemática da transformação do Exército Português não constitui um processo isolado das demais Forças Armadas e reflete as exigências do novo ambiente de segurança, da nova conjuntura econômica e das alianças externas, na busca de operacionalidade na capacidade de resposta a crises.

## **2. OS INTERESSES ESTRATÉGICOS DE PORTUGAL**

A Resolução do Conselho de Ministros (2013a) estabelece que os interesses nacionais de Portugal como uma democracia europeia e atlântica — com vocação universal, mas com recursos econômicos limitados — tornam necessária sua integração numa rede de alianças estável e coerente. Assim sendo, a UE e a OTAN tornam-se vitais para a segurança e defesa nacionais, bem como para a modernização e prosperidade de Portugal. Os interesses nacionais exigem uma maior coesão e solidariedade no seio da UE e da OTAN, o reforço da parceria estratégica entre estas duas organizações, bem como entre a Europa e os EUA.

Conforme Vieira (2004), a História recente tem mostrado que apenas forças com tecnologia e capacidades idênticas às dos aliados poderão participar, com alguma paridade, nas operações multinacionais presentes no futuro próximo. Dessa forma, num primeiro plano, a Europa constitui a principal área geográfica de interesse estratégico de Portugal, sendo esse país a fronteira ocidental da Europa no Atlântico.

A comunidade de segurança do Atlântico Norte constitui o espaço da unidade entre a Europa, os EUA e o Canadá. Neste contexto, a unidade nacional e a integridade territorial de Portugal, bem como a aliança bilateral com os EUA e a coesão da Aliança Atlântica, tornam o espaço euro-atlântico a segunda área geo-

gráfica de interesse estratégico português (Resolução do Conselho de Ministros, 2013a).

Por fim, o interesse de Portugal é, ainda, inseparável do fortalecimento da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP). Em complemento, importa para Portugal aprofundar ou estabelecer parcerias estratégicas bilaterais, quer com outros membros da comunidade europeia e ocidental, quer no espaço lusófono, quer, ainda, no continente Africano e com as potências emergentes. O Atlântico constitui uma vasta área geográfica de interesse estratégico relevante e a maioria dos países de língua portuguesa está concentrada neste espaço.

Dessa forma, podemos verificar que os principais interesses de Portugal são afirmar a sua presença no mundo, consolidar a sua inserção numa sólida rede de alianças, defender a afirmação e a credibilidade externa do Estado, valorizar as comunidades portuguesas e contribuir para a promoção da paz e da segurança internacional (Resolução do Conselho de Ministros, 2013a). Neste contexto, iremos observar que Portugal, ao delinear o seu processo de transformação, não somente do Exército, mas também das Forças Armadas como um todo, o fez de modo alinhado com os seus interesses estratégicos.

### **3. AMEAÇAS ÀS ÁREAS DE SEGURANÇA DE PORTUGAL E DA EUROPA**

A continuidade da Aliança Atlântica e da UE são indispensáveis para garantir condições mínimas de estabilidade para Portugal num cenário de transformação, uma vez que permanecem no ambiente de segurança internacional fatores de instabilidade e conflitualidade, cujas consequências, difíceis de prever, podem desencadear situações de risco, que, direta ou indiretamente, podem pôr em causa os interesses nacionais.

O processo de globalização e a revolução tecnológica tornaram possível uma dinâmica mundial de integração política, econômica, social e cultural sem precedentes. Ambos os aspectos mencionados criaram um quadro de interdependência crescente, uma forte tendência de homogeneização e novas condições de progresso. Mas tornaram, também, possível uma difusão equivalente de ameaças e riscos em todas as dimensões (Resolução do Conselho de Ministros, 2013a).

Relativamente ao contexto de segurança, Vicente (2012) considera que o novo Conceito Estratégico da OTAN, mencionado anteriormente, reconhece que a possibilidade de um ataque convencional à Aliança é baixa, embora realce que existem diversos países a adquirirem capacidades militares modernas, onde se incluem, por exemplo, mísseis balísticos, o que constitui um motivo de crescente preocupação.

“Como principais ameaças, são identificadas a proliferação de armas nucleares e de outras armas de destruição massiva, bem como o terrorismo. O ambiente de segurança pode ser afetado por instabilidades ou conflitos fora das suas fronteiras, decorrentes do extremismo, terrorismo e tráficos de armas, narcóticos e pessoas; ciberataques dirigidos a organizações governamentais, empresas, redes de transportes e abastecimento, ou outras infraestruturas críticas; perturbações das rotas de comunicações, transportes e trânsito de pessoas e bens, vitais para o comércio internacional, a segurança energética e a prosperidade dos povos; restrições de acesso ao espaço, decorrentes do desenvolvimento de armas e de tecnologias de guerra eletrónica, que podem ter impacto no planeamento e nas operações da Aliança; condicionantes ambientais ou de recursos, onde se incluem os riscos de saúde pública, as mudanças climáticas, a escassez de água e as crescentes necessidades energéticas, que poderão afetar significativamente o planeamento e as operações da NATO” (Vicente, 2012, p. 54) .

Dessa forma, Portugal estabeleceu seu processo de transformação no eixo de segurança e defesa de maneira alinhada com a OTAN, com a visão direta sobre as ameaças presentes no contexto europeu vislumbradas na Estratégia Europeia de Segurança (EES)<sup>4</sup>. Tais ameaças incluem tanto a projeção das redes terroristas e de crime organizado transnacional, como a proliferação das armas de destruição em massa, as consequências da fragilização de Estados<sup>5</sup> e o potencial devastador dos ataques cibernéticos. Ademais, a crise econômica e financeira internacional, a maior das últimas décadas, veio tornar estes riscos e ameaças ainda mais comple-

4 A Estratégia Europeia de Segurança (EES) foi aprovada pelo Conselho Europeu em 2003 e revisada em 2008, constituindo um documento inédito na construção europeia, que procurou estabelecer uma doutrina para a Política Europeia de Segurança Comum e identificando os desafios globais e as principais ameaças securitárias, bem como os três objetivos estratégicos da União Europeia, no âmbito da segurança e da defesa: enfrentar as ameaças, criar segurança na vizinhança europeia e defender o multilateralismo efetivo (Monteiro, 2011).

5 Diz respeito aos Estados falhados ou Estados frágeis. Trata-se de Estados nominalmente soberanos que já não são capazes de manterem-se como unidade política e econômica viável. São Estados que se tornaram ingeríveis e carecem de legitimidade aos olhos da comunidade internacional” (Griffith, et al., 2013). A Estratégia Europeia de Segurança faz referência aos Estados Falhados ou Estados Frágeis, com referência nas consequentes migrações ilegais provenientes da Síria e do Norte da África, com destino à Europa.

xos e difíceis (Europeia, Conselho da União, 2009).

Assim sendo, torna-se evidente que o processo de transformação do Exército Português, fruto do Conceito Estratégico de Defesa Nacional Português está grandemente apoiado nas alianças formadas no contexto europeu, conforme podemos observar na EES.

“No que toca às missões militares, devemos continuar a intensificar os nossos esforços em matéria de capacidades, de colaboração mútua e de partilha de encargos. A experiência veio mostrar que é preciso avançar mais, sobretudo no que respeita a capacidades-chave como o transporte aéreo estratégico, os helicópteros, os equipamentos espaciais e a vigilância marítima (...). Estes esforços devem ser apoiados por uma indústria de defesa forte e competitiva em toda a Europa, com mais investimento na investigação e desenvolvimento. A Agência Europeia de Defesa tem liderado com êxito este processo, desde 2004, e assim deve continuar” (Europeia, Conselho da União, 2009, p. 23).

#### **4. O CONCEITO ESTRATÉGICO DE DEFESA NACIONAL E O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO PORTUGUÊS**

A Resolução do Conselho de Ministros (2013a) estabelece que o Conceito Estratégico de Defesa Nacional Português pressupõe uma estratégia nacional, cuja credibilidade seja reconhecida e capaz de mobilizar os portugueses na sua execução, definindo na sua plenitude os aspectos fundamentais da estratégia global a adotar pelo Estado para a consecução dos objetivos da política de segurança e defesa nacional. Parte, assim, do princípio de que, para a realização dos objetivos da segurança e da defesa nacional, devem concorrer todas as instâncias do Estado e da sociedade<sup>6</sup>.

Assim, desde logo, a Assembleia da República, por iniciativa do Governo, debateu as grandes opções do referido conceito estratégico. Este debate consti-

---

6 Trata-se de um princípio diretamente ligado aos conceitos estabelecidos na Escola de Copenhague. As premissas teóricas realistas defendem que os estudos da área de segurança devem se restringir às questões militares e resguardar o Estado como unidade básica de análise (Walt, 1991). Segundo Tanno (2003, p. 56), a incapacidade das análises realistas em prever o fim da estrutura bipolar colocou em cheque a hegemonia do paradigma realista, já que a capacidade de fazer previsões era sustentada como uma das vantagens do realismo em relação às demais teorias. Em decorrência destes questionamentos, novas abordagens teóricas, como as perspectivas construtivista, foram, aos poucos, ganhando legitimidade acadêmica. Neste contexto, começaram a ganhar força os postulados da Escola de Copenhague, com uma postura abrangente, sustentando que os estudos de segurança devem incorporar tanto as ameaças militares quanto aquelas advindas das áreas política, econômica, ambiental e social (Buzan, 1991).

tuiu o corolário de uma ampla consulta aos mais diversos setores da sociedade civil portuguesa, conseguindo-se, dessa forma, uma discussão a um tempo participada e aprofundada da política de defesa nacional, nos termos da “Defesa 2020”.

De acordo com a Resolução do Conselho de Ministros (2013b), o centro de gravidade da “Defesa 2020” passa decisivamente pela definição e implementação de um modelo sustentável para a Defesa Nacional e para as Forças Armadas, assentado numa abordagem de sistema e processos. Cabe realçar que a sistemática de transformação de cada ramo<sup>7</sup> das Forças Armadas Portuguesas não constitui uma atitude puramente individualizada, até porque, não se vislumbra o emprego isolado de cada ramo como resposta a crises, mas sim, o emprego de forma conjunta nas operações. Trata-se de um processo integrado, sinérgico e articulado, sob a égide do Ministério da Defesa Nacional (MDN).

A medida central do referido processo - racionalizar a despesa militar, notadamente através da melhor articulação entre os ramos das Forças Armadas e uma maior eficiência na utilização de recursos - prevista no Programa do Governo, constitui-se como fundamental e condição indispensável para o sucesso da reforma (Resolução do Conselho de Ministros, 2013b). De fato, em Portugal, parte muito significativa do orçamento da Defesa Nacional é afeto a despesas de pessoal.

Neste contexto, o Conceito Estratégico de Defesa Nacional, nos termos da “Defesa 2020”, definindo de modo coerente e credível os aspectos e tarefas fundamentais da estratégia nacional, delineou o modelo, as capacidades e o engajamento das Forças Armadas necessários para a consecução dos objetivos da política de segurança e defesa nacional, designadamente no âmbito:

- a. Da defesa integrada, vigilância e controle dos espaços de soberania e sob jurisdição nacional;
- b. Das operações de resposta a crises, de apoio à paz e humanitárias, no quadro da segurança cooperativa e da defesa coletiva;
- c. Da evacuação de cidadãos nacionais em áreas de crise ou conflito; e
- d. Das missões de “interesse público”, associadas ao desenvolvimento sustentado e ao bem-estar das populações.

<sup>7</sup> Em Portugal, cada “componente” das Forças Armadas, quais sejam, a Marinha, o Exército e a Força Aérea, é designado como “ramo”.

#### 4.1 NÍVEIS DE AMBIÇÃO PARA A DEFESA NACIONAL E PARA O EXÉRCITO PORTUGUÊS

Antes de abordar os níveis de ambição, torna-se importante identificar a estrutura do Exército Português. A chamada Componente Operacional do Exército Português possui uma estrutura composta por três brigadas equipadas por meios diferentes (Brigada Mecanizada, Brigada de Intervenção e Brigada de Reação Rápida), Forças de Apoio Geral e Forças das Zonas Militares (Saramago, 2015).

A Brigada Mecanizada<sup>8</sup> dispõe de unidades de manobra, apoio de fogo e demais elementos de apoio ao combate (Esquadrão de Reconhecimento, Bateria de Artilharia Antiaérea, Companhia de Engenharia, Companhia de Transmissões e Batalhão de Apoio de Serviços), além de uma Unidade de Apoio à Formação, Treino Operacional e Simulação.

A exemplo da Grande Unidade anterior, a Brigada de Intervenção<sup>9</sup> também possui unidades de manobra, apoio de fogo e demais elementos de apoio ao combate, utilizando, no entanto, plataformas de características médias sobre rodas.

A Brigada de Reação Rápida consiste num conjunto de forças especiais de elevada prontidão de caráter expedição, incluindo tropa Paraquedista, de Comandos, de Operações Especiais, de Aviação, de Operações Psicológicas, de Cooperação Civil Militar, além de um Grupo de Artilharia de Campanha e de uma Bateria Antiaérea.

As Forças de Apoio Geral atuam em proveito das Forças Operacionais abordadas anteriormente. Fornecem, por sua vez, às Brigadas, capacidades adicionais de Engenharia, Defesa Química, Biológica, Radiológica e Nuclear (DQBRN), Desativação de Explosivos, Assuntos Civis, Operações Psicológicas e Operações de Informação. Por último, as Zonas das Forças Militares constituem comandos militares situados, respectivamente, na Ilha da Madeira e nos Açores.

---

<sup>8</sup> A Brigada Mecanizada (BrigMec) possui material sob lagartas e adquiriu nos últimos anos carros de Combate (CC) LEOPARD 2 A6 (37 CC) em substituição aos CC M60 A3 e modernizou as viaturas M113 (Saramago, 2015).

<sup>9</sup> A Brigada de Intervenção é equipada com viaturas blindadas sobre rodas VBR 8x8 PANDUR II (dotadas de diversas configurações como, Posto de Comando, Ambulância, Comunicações, etc), adquiridas recentemente, num total de 240 unidades, em substituição às conhecidas CHAIMITE (Saramago, 2015).

Finalmente, no que concerne ao nível de ambição para as Forças Armadas em atenção aos objetivos da política de segurança e defesa e aos recursos disponíveis, tornou-se fundamental definir um estado final desejado para as Forças Armadas, assim como estabelecer os fatores de planejamento e orientações que garantissem coerência ao novo ciclo de planejamento estratégico.

Considerando os quadros de aplicação decorrentes do Conceito Estratégico de Defesa Nacional, o sistema de forças nacional privilegiou uma estrutura baseada em capacidades de natureza conjunta, num modelo de organização modular e flexível, assentada em requisitos de prontidão (forças ou unidades constituídas e com disponibilidade para serem empregadas em função das decisões no nível político-estratégico) e de continuidade (forças ou unidades constituídas e empenhadas no cumprimento de missões atribuídas), que se integram de modo a constituir três conjuntos de forças e meios, com a seguinte ordem de prioridade (Resolução do Conselho de Ministros, 2013b):

- a. Uma Força de Reação Imediata (FRI) – orientada para missões de evacuação de cidadãos nacionais em áreas de crise ou conflito e de resposta nacional autônoma em situações de emergência complexas, devendo ser constituída em elevada prontidão;
- b. Um conjunto de Forças Permanentes em Ação de Soberania (FPAS) – orientadas para missões, especificamente, de defesa aérea, patrulhamento, vigilância e fiscalização marítima e aérea, e quando determinado, vigilância terrestre, busca e salvamento, DQBRN, de interesse público e de resposta a catástrofes, em continuidade no território nacional e nas áreas de jurisdição ou responsabilidade nacional; e
- c. Um Conjunto Modular de Forças – orientado para resposta a compromissos internacionais nos quadros da defesa coletiva e da segurança cooperativa (Forças Nacionais Destacadas - FND), constituídas para emprego sustentado, por períodos de seis meses, em até três operações simultâneas de pequena dimensão ou numa operação de grande dimensão.

De modo específico, a FRI e as FPAS devem ser estabelecidas com base em requisitos nacionais de capacidade de atuação autônoma. Estas duas forças podem compartilhar capacidades e meios em função do alinhamento com os ciclos

de preparação, operação e sustentação de cada um dos elementos que as integram.

Neste âmbito, a Resolução do Conselho de Ministros (2013b) definiu, em termos de requisitos de capacidades e meios, as seguintes orientações específicas para o Exército: capacidade para projetar e sustentar, em simultâneo, até três unidades de combate (até o escalão batalhão) e apoio ao combate, para participação nos esforços de segurança e defesa coletiva, podendo no máximo comandar uma única operação no escalão brigada em qualquer cenário e grau de intensidade, por tempo limitado. Além disso, a Força Terrestre deve dispor de capacidade de dissuasão convencional defensiva, a reforçar no quadro das alianças e suficiente para desencorajar e ou conter as agressões, pronta para continuadamente cumprir missões no contexto da segurança e defesa do território e da população e do apoio militar de emergência.

Ainda como fatores de planejamento e orientações, no contexto da “Defesa 2020”, considerou-se essencial reequilibrar as percentagens de despesa entre as componentes de pessoal (60%), investimento em capacidades, incluindo investigação, desenvolvimento e inovação (15%) e operação e manutenção (25%), atendendo às melhores práticas internacionais, garantindo concomitantemente a sustentabilidade financeira dos processos atinentes à Defesa Nacional, numa perspectiva de melhoria contínua dos seus sistemas de armas e do seu produto operacional (MDN, 2014).

De forma inovadora, e tendo em vista permitir o planejamento integrado de longo prazo na Defesa Nacional, ferramenta imprescindível para garantir a otimização de recursos e a adequabilidade dos sistemas de armas aos cenários estratégicos previstos, a “Defesa 2020” definiu, ainda, em 1,1% do Produto Interno Bruto (PIB) como o compromisso estável para o orçamento da Defesa Nacional (Resolução do Conselho de Ministros, 2013b).

Ao nível dos recursos humanos, e considerando a análise estratégica dos quadros de emprego mais prováveis, a “Defesa 2020” previu a sua adequação a um efetivo máximo das Forças Armadas entre os 30.000 e 32.000 militares, incluindo os militares na situação de reserva na efetividade de serviço.

Neste contexto, o Exército Português em específico, motivado pela Lei do Orçamento do Estado e buscando sua adequação a esses quantitativos, vem rea-

lizando uma continuada redução dos seus efetivos globais, conforme podemos verificar na tabela abaixo:

**Tabela 1:** Variação anual de efetivos – Exército Português

Ano	Efetivo total do Exército
2007	23.168
2008	22.088
2009	22.804
2010	22.637
2011	20.598
2012	20.199
2013	19.696
2014	18.008
2015	17.072

**Fonte:** (Portugal, 2015) adaptado pelo autor

#### 4.2 A INVESTIGAÇÃO, O DESENVOLVIMENTO E A INOVAÇÃO (ID&I) NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO PORTUGUÊS

A estratégia de ID&I definida pelo Exército Português norteou algumas áreas tecnológicas prioritárias e linhas de investigação a serem estudadas pelo Centro de Investigação da Academia Militar (CINAMIL)<sup>10</sup> no contexto do processo de transformação. Assim sendo, nos termos da ID&I, foi dada ênfase às seguintes capacidades:

- Comando e Controle (Sistemas de Comando e Controle, Cibersegurança e Ciberdefesa);
- Informações<sup>11</sup>, Vigilância, Aquisição de Objetivos e Reconhecimento Terrestre (Sistemas Terrestres e Aéreos Não Tripulados e Sistemas de Sensores); e
- Sobrevivência e Proteção da Força Terrestre (Equipamento Individual e Medicina Operacional).

O Conceito Estratégico de Defesa Nacional Português, orienta para que se fomente um elevado nível tecnológico na Defesa, de forma a melhorar a operacionalidade das Forças Armadas e o desenvolvimento da Base Tecnológica e

<sup>10</sup> O CINAMIL é uma estrutura de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (ID&I), que tem por missão promover ou participar, em colaboração com outras instituições da comunidade científica nacional ou internacional, na realização de projetos de ID&I e na divulgação de conhecimento científico, notadamente em áreas de interesse para a segurança e defesa nacionais. O CINAMIL tem ainda por missão apoiar as atividades de ID&I do Exército, gozando de autonomia técnica e científica (CINAMIL, 2016).

<sup>11</sup> Inteligência.

Industrial de Defesa (BTID), explorando a experiência recolhida em missões no exterior para, em colaboração entre universidades, centros de investigação e a indústria, desenvolver soluções tecnológicas com interesse para o mercado global de Defesa e de duplo uso (Portugal, 2016, p. 2).

Verifica-se, por fim, que a referida estratégia de investigação e desenvolvimento buscou privilegiar áreas tecnológicas específicas em I&D de Defesa. Partiu-se do princípio de que a edificação de Capacidades Militares, considerando os novos cenários de emprego das Forças Armadas, requer o desenvolvimento de soluções tecnológicas específicas e inovadoras que satisfaçam os requisitos e objetivos da Força Terrestre a médio e longo prazos. Estas áreas tecnológicas de interesse constituem os eixos de enquadramento e orientação para futuros projetos e atividades de investigação (Portugal, 2016, p. 12).

#### 4.3 A GESTÃO ESTRATÉGICA NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO PORTUGUÊS

No contexto da Gestão Estratégica e na perspetiva de elevar ainda mais os níveis de eficiência e eficácia no seu desempenho, o Exército elaborou uma Diretriz de Planejamento para o Biênio 2015-2016, a fim de acompanhar o seu processo de transformação.

Esta Diretriz, que se constitui como um ponto de viragem na gestão estratégica do Exército veio introduzir conceitos e boas práticas da gestão moderna ao nível estratégico, com impacto positivo na gestão operacional e no desenvolvimento das ações correntes da organização.

Assim, decorrente desta implementação e, em linha com o ciclo anual de planejamento do Orçamento de Estado, foram elencados Objetivos Estratégicos a serem atingidos na consolidação do processo de transformação do Exército:

**Tabela 2:** Objetivos Estratégicos

<b>Objetivos Estratégicos do Exército no Processo de Transformação</b>
1. Consolidar a capacidade do Exército enquanto instrumento de afirmação do Estado;
2. Aumentar a prontidão e treino das forças;
3. Aumentar as forças empregadas em operações;
4. Melhorar a interoperabilidade e articulação em ambientes conjuntos e combinados;
5. Melhorar o apoio logístico e a sustentação;

- |                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. Incrementar o apoio à proteção e salvaguarda de pessoas e bens;                   |
| 7. Implementar a reestruturação do “Exército 2020”;                                  |
| 8. Melhorar a gestão estratégica e o processo de apoio à decisão;                    |
| 9. Incrementar o contributo para o desenvolvimento econômico, científico e cultural; |
| 10. Incrementar a gestão de recursos apoiada em Sistemas de Informação;              |
| 11. Melhorar o processo de edificação de capacidades;                                |
| 12. Melhorar a formação, qualificação e avaliação dos recursos humanos; e            |
| 13. Melhorar o apoio aos militares e à família militar.                              |

**Fonte:** (Portugal, 2015) adaptado pelo autor

Por fim, o Exército Português considera ainda a área das Comunicações e Sistemas de Informação uma área nuclear para as modernas Forças Armadas, influenciando transversalmente todas as suas atividades e capacidades operacionais. Este novo enquadramento, com um importante impacto na atividade da Força Terrestre, procura estruturar o Exército como uma Organização em Rede, onde a obtenção da Superioridade de Informação<sup>12</sup> é considerada um fator-chave, determinante do sucesso operacional das suas Forças. Segundo Portugal (2015), o Ciberespaço constitui hoje o quinto domínio operacional, materializando um novo campo de batalha, onde têm lugar operações militares destinadas a moldar o ambiente de informação de acordo com a salvaguarda dos interesses dos Estados.

Assim, como forma de perspectiva para o campo informacional, o Exército Português prevê no curto prazo a conclusão e operacionalização da implementação de um núcleo de serviços base (desenvolvimento de um Sistema Integrado de Gestão, um Sistema de Gestão Documental, um Sistema de Gestão de Tarefas e um Portal Colaborativo), destinados a suportar a interação de diferentes comunidades de interesse.

No médio prazo, pretende-se criar uma sistemática de serviços integrada, capaz de permitir levantar um Sistema Integrado de Gestão da Informação e do Conhecimento no Exército e implementar mecanismos de Controle de Gestão. Pretende-se, dessa maneira, proporcionar a otimização do apoio à tomada de decisão de todos os escalões de Comando, procurando assegurar a coordenação e

12 A superioridade de informação é traduzida por uma vantagem operativa derivada da habilidade de coletar, processar, disseminar, explorar e proteger um fluxo ininterrupto de informação aos comandantes em todos os níveis, ao mesmo tempo em que se busca tirar proveito da informação do oponente e/ou negar-lhe essas habilidades. É possuir mais e melhor informação do que o adversário sobre o ambiente operacional. Permite o controle da dimensão informacional (espectros eletromagnético, cibernético e outros) por determinado tempo e lugar (Brasil, 2014).

sincronização das suas atividades.

No longo prazo, intenciona-se que todos os sistemas tecnológicos utilizados sejam capazes de operar de acordo com uma arquitetura de informação comum. A sua interoperabilidade será garantida através da federação de Redes de Comunicações e de Sistemas de Informação, na qual a informação passará a ser transparente para os utilizadores, mediante um Portal de acesso aos vários centros de conhecimento do Exército. Todo o fluxo de informação será suportado por uma rede de comunicações segura e robusta, em que a garantia da informação assumirá particular destaque (Portugal, 2015).

## 5. CONCLUSÃO

Numa conjuntura em que surgem novas e inesperadas ameaças no contexto internacional, ao mesmo tempo em que os Estados se confrontam com condicionantes relevantes, particularmente nos níveis econômico e financeiro, a Reforma “Defesa 2020” surge em Portugal como resposta na tentativa de obter ganhos de eficiência, economias de escala e vetores de inovação com efeitos duradouros e notórios no curto, médio e longo prazos.

Sob esta ótica, a “Defesa 2020”, ao mesmo tempo em que busca encontrar soluções integradas e conjuntas para a racionalização da despesa e para o equilíbrio na utilização de recursos, permitiu uma melhor articulação entre as três Forças.

Observa-se que Conceito Estratégico de Defesa Nacional, no contexto da “Defesa 2020” delineou o modelo, as capacidades e a definição da aplicação das Forças Armadas necessários para a consolidação dos objetivos da política de segurança e defesa nacional, tornando o processo de transformação do Exército sinérgico e integrado com as demais Forças, sob amparo do MDN.

No âmbito da Defesa Nacional, observa-se que a missão do Exército Português se desenvolve primordialmente no que concerne à defesa do território nacional e segurança dos cidadãos, execução dos compromissos internacionais com relação às alianças e capacidade de resposta para ações de apoio à política externa do Estado.

Em termos específicos do Exército, a concepção de seus sistemas operativos deverá, portanto, apontar para um conjunto de forças com tecnologias e

capacidades que estejam tão próximas quanto possível da interoperabilidade com os países membros da UE e OTAN, permitindo uma participação relevante e compatível em quantidade e tipologia adequada à defesa autônoma de Portugal e de seus aliados.

A construção dessas forças do Exército deverá estar orientada para a satisfação dos requisitos inerentes à projeção de tropas, privilegiando as áreas de comando, controle e informação, mobilidade tática e estratégica, autoproteção e capacidade de sustentação das forças. Além disso a concepção destas forças deverá basear-se em princípios comuns à generalidade dos aliados, como a aptidão para operar em ambientes multinacionais apoiados em doutrinas comuns.

Assim, como o custo destas forças será sempre muito elevado, infere-se que sejam de reduzida dimensão, fato que vai ao encontro da tendência de diminuição de efetivos já apresentada.

Por fim, podemos inferir que, nos termos da “Defesa 2020”, as Forças Armadas Portuguesas e, em especial o Exército, amparado pelo seu processo de transformação, estarão melhor preparados para darem resposta afirmativa e credível aos seus compromissos no âmbito interno e externo, em compasso com os interesses estratégicos de Portugal e na mitigação das ameaças ao país e aos seus aliados, dentro da atual conjuntura mundial.

## REFERÊNCIAS

- Brasil, 2014. *EB20-MC-10.213 - Operações de Informação*. 1<sup>a</sup> ed. Brasília: EGGCF.
- Buzan, B., 1991. *People States and Fear: an Agenda for International Security Studies in Post-Cold War Era*. Bolder, Colorado: Lynne Rienner Publishers.
- CINAMIL, 2016. *Academia Militar - Centro de Investigação da Academia Militar*. [Online] Available at: <http://academiamilitar.pt/investigacao-e-inovacao/centro-de-investigacao.html> [Acedido em 17 novembro 2016].
- Europeia, Conselho da União, 2009. *Estratégia Europeia em Matéria de Segurança: uma Europa segura num mundo melhor*. Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia.
- Griffith, M., Callaghan, T. O. & Roach, S., 2013. *International Relations: The Key Concepts*. 3<sup>a</sup> ed. Londres: Routledge.
- MDN, 2014. *Diretiva Ministerial Complementar para a reforma estrutural na defesa nacional e nas Forças Armadas – Reforma “Defesa 2020”*. Lisboa: Diário da República, 2<sup>a</sup> série, nº 105, de 2 de junho de 2014.
- Monteiro, N. S., 2011. O Tratado de Lisboa, a “Europa da defesa” e a Europa azul”. *Revista Militar*, Maio, pp. 723-751.

- Portugal, 2015. *Relatório de Gestão do Exército*. Lisboa: Exército Português - Chefia do Estado-Maior do Exército.
- Portugal, 2016. *Plano de Investigação, Desenvolvimento e Inovação do Exército - Uma força credível e de elevada prontidão ao serviço de Portugal e dos portugueses*. Lisboa: Exército Português.
- Resolução do Conselho de Ministros, 2013a. *Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Lisboa: Diário da República, 1<sup>a</sup> série, nº 67, de 05 de abril de 2013.
- Resolução do Conselho de Ministros, 2013b. *Defesa 2020*. Lisboa: Diário da República, 1<sup>a</sup> série, nº 77, de 19 de abril de 2013.
- Saramago, J. M. B., 2015. *A Componente Fixa - O emprego e inserção do conjunto de órgãos e serviços essenciais à organização e apoio geral do Exército*. In: Apresentação do Chefe de Divisão do Planejamento de Forças do EME para o Curso de Estado Maior do Exército. Lisboa: IESM.
- Tanno, G., 2003. A Contribuição da Escola de Copenague aos Estudos de Segurança Internacional. *Scielo Brasil*, janeiro/junho, Volume 25, pp. 47-80.
- Vicente, P. A. R., 2012. *O Novo Conceito Estratégico da NATO na Transformação da Aliança*. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Estudos da Paz e da Guerra nas novas Relações Internacionais. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa. Departamento de Relações Internacionais .
- Vieira, V. M. A., 2004. *Componente Operacional do Exército Português. Que modelo para o futuro. Sua articulação com a Componente Territorial*. Lisboa: IESM.
- Walt, S., 1991. *The Renaissance of Security Studies*. Vol 35, 2 ed. s.l.:International Studies Quarterly.

---

## INSTRUÇÕES AOS AUTORES

Caso os diplomados queiram participar de nossa publicação, enviando artigos de opinião, resenhas ou mesmo artigos científicos, estes deverão ser encaminhados por via digital para os nossos endereços eletrônicos. [www.eceme.ensino.eb.br](http://www.eceme.ensino.eb.br) ([padeceme@gmail.com](mailto:padeceme@gmail.com))

Os textos devem ser em "Times New Roman 12" espaço simples com termos estrangeiros em itálico. O tamanho sugerido do artigo deve ser de no máximo 4.000 palavras, podendo ter até 3 (três) ilustrações, com resolução de 300dpi (entre figuras, mapas, imagens, desenhos, fotografias, gravuras, tabelas e gráficos) referidas o mais próximo possível da localização no texto e acompanhadas das respectivas legendas e fontes.

As normas para Referências Bibliográficas e Citações deverão seguir as recomendações da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT/NBR 6023 e 10520 respectivamente). As citações deverão ser indicadas no texto pelo sistema de chamada autor-data, sendo sua correlação na lista de referências.

Os autores devem informar, se for o caso, local onde servem (nome da OM, cidade, estado e país) e a mais alta titulação.



ISSN 1677-1885