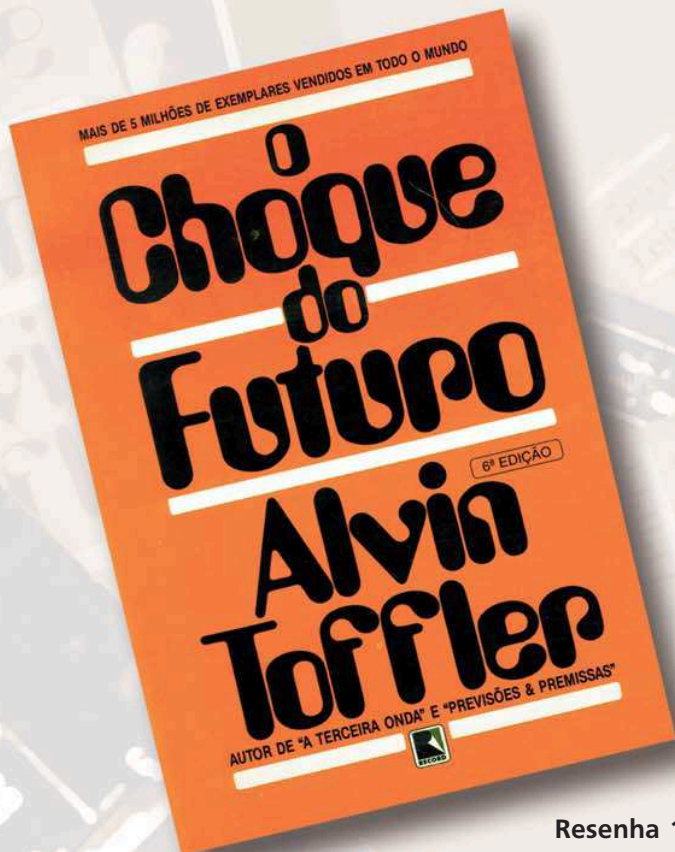


Resenhas

SOBRE AS RESENHAS CRÍTICAS:

A atividade de elaboração de uma Resenha Crítica faz parte do Programa de Leitura introduzido no Curso de Política e Estratégia Aeroespaciais da ECEMAR, desde 1997, com resultados bastante produtivos. O objetivo da subunidade é relacionar o conteúdo das obras indicadas pela Escola com sua provável utilização nos trabalhos de planejamento político e estratégico da Aeronáutica.



Resenha 1

O CHOQUE DO FUTURO, de Alvin Toffler, Editora Record, Rio de Janeiro, 4ª edição, 1970, 387 páginas. (Tradução de Eduardo Francisco Alves)

O autor propõe-se a falar das constantes mudanças pessoais e sociais a que estão expostas as pessoas em todo o mundo, abordando o que acontece com as mesmas quando subjugadas por essas mudanças. Trata também da mudança como um processo pelo qual o futuro invade nossas vidas, frisando que é importante que ela seja examinada, não só a partir das grandes perspectivas históricas, mas, principalmente, sob a ótica dos seres vivos que a experimentam.

Na primeira das seis partes em que se divide o livro, o autor aborda a **Morte da Permanência** em vista da rapidez com que as coisas hoje ocorrem, em que o mundo de hoje é diferente do de ontem, sinalizando com o fim da era da industrialização e a entrada de uma nova era que ele chama de **superindustrialização**.

Fazendo uma ilustração, o autor divide os últimos 50.000 anos de existência do Homem em gerações de 62 anos, sendo que hoje estaríamos na 800ª geração. Dessas 800, 650 delas teriam sido passadas nas cavernas, onde os acontecimentos ficavam restritos a um só povo ou a uma só região.

De acordo ainda com sua cronologia, somente durante as últimas 70 gerações foi possível haver uma comunicação efetiva de uma geração para outra, isso graças à descoberta da escrita, sendo que a palavra impressa só chegou aos indivíduos nas últimas seis gerações. (Segundo o autor, o que existe hoje de bens materiais foi desenvolvido na atual geração, a 800ª).

A partir de então, a velocidade com que a comunicação se propagou acabou envolvendo a todos. A difusão dos conhecimentos acarreta uma aceleração externa, e esta acaba levando a uma aceleração interna de processos para uma melhor adaptação do homem. O

modo como ocorre essa adaptação é que vai determinar o melhor ou o pior desempenho de cada ser humano.

Da agricultura, base original da civilização, que perdurou por cerca de dez mil anos, passou-se por um século ou dois de industrialização e, hoje, o desenvolvimento atinge o nível da superindustrialização, o que ele chama de “mudança revolucionária fundamental”.

Na Morte da Permanência, o autor alerta que tudo aquilo que não evoluir e não se atualizar estará fadado à morte, à obsolescência ou ao desaparecimento.

As evoluções estão ocorrendo em ritmo acelerado, o que obriga os profissionais a uma constante atualização e aprimoramento.

Na segunda parte, o autor fala sobre a **Transitoriedade** a que estará exposto o **homem do futuro**, componente principal daquela que ele chamou de uma **Sociedade do Descartável**. Sociedade esta em que... “os relacionamentos do homem com as coisas estarão se tornando cada vez mais temporários”.

Nessa sociedade, em razão da velocidade com que os fatos acontecem, tudo parece ser efêmero, passageiro; tanto as coisas mais comuns, os lugares e até mesmo as amizades.

Dessa forma, estaríamos vivendo hoje a Era da Transitoriedade, inclusive do conhecimento, na medida em que um novo conhecimento amplia, modifica ou derruba o anterior em curto espaço de tempo.

As mudanças atingem a todos de forma agressiva e constante, criando uma lacuna enorme entre o nosso conhecimento, aquilo que acreditamos e o que a nova realidade nos impõe, gerando quase sempre um conflito.

Uma simples mudança de emprego ou de residência pode causar a sensação de uma



fonte de agonia ou um doloroso sentimento de perda.

A forma de lidar com as mudanças vai depender de como elas chegam até nós, variando da aceitabilidade, do conformismo até à sensação do pânico.

Nessa “Sociedade do Descartável”, o homem tenderá a desenvolver habilidades no sentido de não criar laços, mas rompê-los com mais facilidade, seja no emprego, na vizinhança, nos subgrupos ou qualquer outro tipo de laço humano.

Na terceira parte, a abordagem é sobre as **Inovações** (provocadas pela revolução superindustrial) que o autor define como sendo a segunda chave para compreender a “nova sociedade”, considerando que a **Transitoriedade** é a primeira.

Ele convida o leitor a combinar a inteligência racional com a imaginação, para fazer uma projeção do futuro, visando fazê-lo entender e aceitar essas inovações, isto é, viver em ritmo acelerado confrontado por situações desconhecidas.

Nessa fase, ele aborda a ocorrência de uma avalanche de mudanças gerada pela superindustrialização, acreditando que a tecnologia irá mudar tão completamente o ambiente que as modificações, de tão profundas, irão alterar inclusive a ética e a moral vigentes.

Fala sobre a clonagem, fazendo uma previsão de que a mesma seria realizada em mamíferos, no máximo em 15 anos, e quiçá já não estivesse sendo tentada. Fala também da compra de embriões congelados, onde a futura mãe escolhe as características do bebê que deseja, livre de qualquer defeito genético, e o implanta em seu útero para concebê-lo, como se gerado do seu próprio corpo.

Cita, ainda, um homem com marcapasso e uma aorta plástica, vistos de forma futurística, com o avanço da ciência, como uma simbiose homem/máquina, iniciando uma possível era de “cyborgs”.

Com as mudanças ocorrendo agora numa velocidade cada vez maior, fica difícil retornar ao passado, e as pessoas são compelidas a lidar, não apenas com a transitoriedade, mas também com o problema adicional da inovação, cuja taxa tenderá a subir continuamente.

As inovações oferecem um fluxo irrestrito e **diversificado** de bens e produtos, acabando com a padronização até então imposta à espécie humana.

É sobre a **Diversidade** que o autor trata na quarta parte do livro, em que ele diz que a padronização é fruto da tecnologia primitiva e que a automação abre o caminho para diversidade de escolhas, que, de tão abundante, pode levar as pessoas a um dilema peculiar da superindustrialização - a **superescolha**.

A grande quantidade de escolha individual é encarada pelo autor como o ideal democrático, enquanto que a padronização, para ele, é a única opção daquelas pessoas desprovidas de mente.

As inúmeras opções, geradas pela tecnologia cada vez mais sofisticada, criariam uma despadronização de modelos, atingindo não só bens materiais como também a outros setores, tais como a **educação**, onde as instituições de ensino, antes com pacotes educativos basicamente padronizados, teriam currículos diferenciados, com um produto personalizado para cada indivíduo (aluno).

Também os meios de comunicação de massas, acusados de homogeneizar a mente humana, já buscam hoje, através de programações específicas, atender de forma mais



individualizada a essa nova tendência de consumidor.

O autor afirma, ainda, que essa despadronização estaria também atingindo as nossas estruturas sociais, fazendo a nossa sociedade em pedaços, quando, através dessa diversificação, proporciona a criação do que ele chama de **subcultos**. (pequenos grupos sociais com mesma afinidade por determinada coisa, tais como os hippies, os fanáticos por discos voadores, os pára-quedaistas, os mergulhadores, os vegetarianos e outros que, mesmos transitórios, buscam no grupo uma identidade própria).

Essa fragmentação da sociedade, com seus vários estilos de vida, acaba trazendo consigo uma **diversificação de valores**, onde os velhos e “imutáveis” valores vão sendo mudados, substituídos, tornando-se efêmeros devido à aceleração dos acontecimentos.

A mudança frenética desses valores acaba levando ao **colapso do consenso**, onde a própria sociedade não consegue chegar a um acordo de quais valores devam ser respeitados, sejam eles de conduta, de linguagem ou de maneiras.

Nos **Limites da Adaptação**, quinta parte do livro, o autor fala sobre a adaptação do homem às mudanças, cuja capacidade já demonstrou possuir em diversas ocasiões, porém adverte que essa capacidade não é infinita, por ser o homem um organismo biológico e, como tal, operar dentro de limites inexoráveis.

A tese do livro é de que há limites na quantidade de mudança que o organismo humano pode suportar e que, ao se acelerar essas mudanças desconhecendo esses limites, corre-se o sério risco de levar as pessoas a uma situação que ele classifica como sendo O CHOQUE DO FUTURO.

O autor adverte ainda que as pessoas que se submetem a um grande número de mudanças estão mais propensas a uma doença e que, dependendo do grau dessas mudanças, o risco de uma doença grave se torna cada vez maior.

Ao contínuo e acelerado ritmo de mudanças, sejam elas científicas, tecnológicas e sociais, que o corpo humano sofra, este reage liberando uma energia chamada “reação adaptativa”, ou mais comumente conhecida por “stress”. Essa energia altera a estabilidade química e biológica do corpo, podendo causar danos muito sérios, levando-o até mesmo a um desgaste irreversível.

O stress da decisão, ocasionado pelo excesso de escolha, pode levar o indivíduo ao máximo da ansiedade, cujo ponto final é a **psicose**.

No entanto, a mudança, como diz o autor, é necessária à vida, pois ela é a própria vida.

Em **Estratégias de Sobrevivência**, sexta parte do livro, o autor explica como lidar com o amanhã.

Ele diz que a mudança, que faz parte da vida, leva ao **choque do futuro** e que a solução para evitar esse choque não é a não-mudança, mas sim um modo diferente de enfrentá-la, criando-se meios pessoais e sociais para se manter no enfrentamento da “Revolução Superindustrial”.

De acordo com o autor, não se pode eliminar a mudança, já que a mesma é essencial à vida, mas se pode administrá-la através do equilíbrio entre a opção por ela, em determinados setores da vida, e a criação de **zonas de estabilidades** em outros, seja por meio de orientações radicais sobre o futuro ou simplesmente procurando antevê-la.

Cita como meios de preparação para o futuro a criação de **Grupos Situacionais** -



pessoas com o mesmo tipo de problemas se ajudando mutuamente, ou através do aconselhamento, onde pessoas que já passaram por situação idêntica funcionariam como **Conselheiras de Crise**.

Chama a atenção para o fato de que, no “amanhã tecnológico”, às máquinas caberão lidar com o fluxo de materiais físicos, realizando as atividades repetitivas e rotineiras, e ao homem será destinado o uso da informação e da percepção. Caberão a ele as tarefas intelectuais e criativas.

Na visão do amanhã, caberá à **educação** um papel importante, cujo principal objetivo será o de aumentar a sua **capacidade de luta** - incluindo aí a velocidade e a economia com que ele possa se adaptar a uma mudança contínua.

Será preciso ensinar ao homem pressupor o futuro, para que ele se antecipe à mudança.

De acordo com o autor, o conhecimento se tornará cada vez mais perecível, sendo necessário modificações nos currículos escolares, com foco nas mudanças, dando aos futuros estudantes condições para lidar com o novo, com o inesperado e com o desconhecido.

Será preciso preparar as pessoas que comporão a sociedade superindustrializada para a necessidade de novas técnicas nas áreas consideradas cruciais, que são **o aprendizado, o relacionamento e a escolha**.

Com a aceleração dos fatos, o que se aprendeu ontem não mais será válido para amanhã, levando as pessoas à necessidade constante de **aprender a aprender**.

O relacionamento, por sua vez, cada vez mais curto terá que ser reensinado, assim como a **escolha** que, cada vez mais difícil, pela multiplicidade e complexidade das decisões, induz as pessoas à superescolha.

Para o autor é preciso que se crie desde já uma consciência voltada para o futuro, concentrando esse futuro nas implicações sociais e pessoais e não apenas nas suas características tecnológicas.

O autor considera o CHOQUE DO FUTURO “a doença da mudança”, que pode ser evitada se assumirmos o controle da velocidade com que essas mudanças avançam, principalmente através da regulação consciente do avanço tecnológico.

Esse controle sobre a tecnologia não implica limitar sua liberdade, mas sim sua difusão e aplicação.

Alerta o autor que cabe a cada sociedade despertar o interesse pelo futuro, elaborando uma sucessão de **futuros prováveis**, procurando convertê-los em **futuros possíveis**, buscando sempre os **futuros preferíveis**, a fim de obter o controle sobre a aceleração das mudanças.

A mudança foi, durante todo o decorrer do livro, o seu mais importante personagem; primeiro como vilã, depois como heroína em potencial.

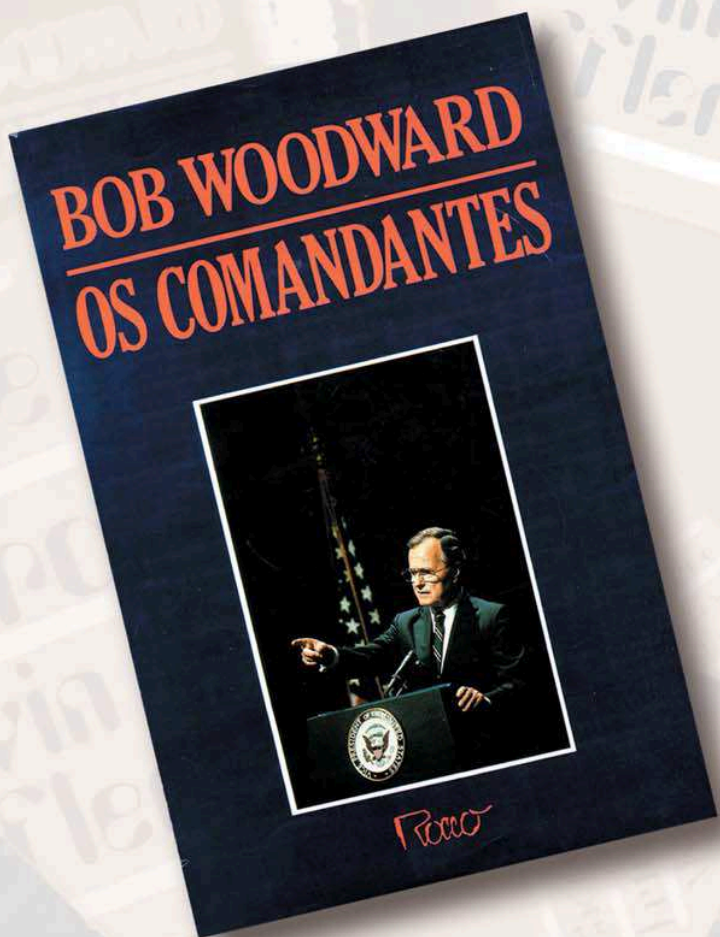
Heroína quando se descobre essencial ao homem e à vida, e vilã, inimiga, quando desmedida, sem limite, acelerada, derrubando não só as defesas físicas e psicológicas do homem, mas interferindo drasticamente no seu processo decisório.

O autor aponta o **conhecimento** como a forma de abrandar o choque do futuro, e alerta que não há como lidar com o crescimento selvagem da mudança por não haver remédio mágico para combater o que ele chama de “o câncer da história”.

Cel.-Av. José Carlos Neves da Silva
Cel.-Av. Roberto João Doerl



Resenha 2
OS COMANDANTES, de Bob
Woodward, ROCCO, Rio de Janeiro,
1991, 410 páginas.



"Este é um relato do processo de decisão militar nos Estados Unidos que durou 800 dias, começando em 8 de novembro de 1998, quando George Bush foi eleito Presidente, até 16 de janeiro de 1991, início da Guerra do Golfo Pérsico".

Com essa introdução, o autor prepara o leitor para a sua obra. O exame de duas operações serve para a avaliação do processo

de decisão militar pós-Vietnã e pós-Guerra Fria na maior potência bélica do mundo atual.

Com uma forma de meio-termo entre jornalismo e história, o autor sugere que o Pentágono não é sempre o centro da decisão militar, colocando o secretário de Defesa e o Chefe do Estado-Maior Conjunto como principais personagens do complexo processo decisório americano.

Na condução do planejamento de duas campanhas militares dos EUA - as invasões

do Panamá, em 1989, e do Kuwait, em 1991, é retratada, com profundidade, a atuação do General Collin L. Powell, como Chefe do Estado-Maior Conjunto, e de Dick Cheney, como Secretário de Defesa.

Na descrição dos eventos (Panamá e Kuwait) não há relatos de combates, mas sim uma abordagem dos preparativos militares e políticos, com enfoque especial para as condicionantes, de todas as ordens, da tomada de decisão e para o planejamento de alto nível.

Os fatos relatados demonstram que, nas duas campanhas, houve grande motivação política, com movimentação de bastidores envolvendo o jogo de poder entre as diversas facções que constituem o mais alto nível da estrutura militar americana.

A Invasão do Panamá

A situação no Panamá estava no topo da lista de problemas externos americanos. O General Manuel Antonio Noriega, o homem forte que governava o país, era suspeito de envolvimento no tráfico de drogas e dirigia um regime notoriamente corrupto, era encarado como proscrito e inimigo dos interesses americanos, constituídos pelo controle do canal do Panamá e pela segurança de 12.000 militares e grande parte de suas famílias vivendo naquele país.

Todas as tentativas para afastar Noriega do poder, incluindo negociações, sanções econômicas, indiciamento por tráfico de drogas e ações clandestinas da CIA, não obtiveram êxito.

A preparação americana para desencadear uma ação ofensiva no Panamá foi bastante complexa.

Começou com a troca do comandante do Comando Sul (CINCSOUTH), no Panamá (o Gen. Woerter foi substituído pelo Gen. Thurman), incluiu mudanças e atualizações nos planos militares, treinamentos, exercícios simulados e dimensionamento de Forças.

O episódio marcou pela grande necessidade de coordenação entre as equipes de Operações e de Inteligência, em vista da imperiosa exigência de rapidez e precisão nos ataques e a severa limitação para atos que pudessem causar perdas civis, tornando chave para o sucesso das campanhas a certeza de tudo saber antes do desfecho das missões ofensivas.

Powell orientou os comandantes no sentido de buscar, em curto prazo, as atualizações necessárias, dando ênfase às operações noturnas e rapidez nas ações coordenadas.

Para que a ação fosse posta em prática, era necessário que algum fato justificasse a ação militar. Apenas a “defesa dos interesses no Canal” e a “restauração da democracia” exporia o governo americano às críticas da opinião pública interna e externa.

O fato que permitiu justificar a “proteção de vidas americanas” foi a detenção de um Tenente da Marinha e sua mulher, sendo interrogados, espancados e ofendidos moralmente pela Guarda Republicana de Noriega.

Outro aspecto notável ao longo de todo o processo decisório foi a preocupação constante com a legalidade das ações. Desse modo, há diversas referências quanto às consultas do Presidente aos especialistas em direito internacional visando a amparar as medidas bélicas adotadas, principalmente no caso da prisão do Gen. Noriega em território panamenho, objetivo principal da intervenção no Panamá.

Nesse caso específico, o Departamento de Justiça do Estados Unidos emitiu um memorando que autorizava prisões no exterior. Esse memorando concluía que a lei de “Posses Comilatus”, que proibia o uso de militares para efetuar prisões nos Estados Unidos, não se aplicava no exterior. Assim, podia-se usar os militares para prender



traficantes de drogas e fugitivos do país, situação clara do Gen. Noriega. O memorando declarava que tal interpretação “é necessária para possibilitar a execução de certas leis criminais e para evitar indevidas restrições aos poderes constitucionais do Presidente”.

A repercussão junto à opinião pública foi motivo de grandes cuidados pelos assessores do Governo. Havia um trauma geral americano em mandar para a morte, longe de casa, a sua juventude, herança do Vietnã. Qualquer ação que significasse alto risco de perdas de vidas americanas seria desautorizada pela população. Como havia essa consciência coletiva, foi necessário um trabalho diplomático muito estreito no Congresso para possibilitar a execução da operação.

A “Operação Causa Justa” foi deflagrada no dia 19 de dezembro de 1989, com grande sucesso, faltando apenas a prisão do Gen. Noriega, que se refugiou na Nunciatura Apostólica. No dia 3 de janeiro de 1990, Noriega abandonou o asilo e entregou-se a membros das Forças Armadas americanas. O sucesso estava completo.

O resultado da Operação em termos de baixas: 314 militares panamenhos; 202 civis panamenhos; e 23 militares americanos.

A Guerra do Golfo

No início de 1990, os Chefes de Estado, incluindo Bush e outras altas autoridades, não acreditavam muito na perspectiva de hostilidades no Oriente Médio no futuro próximo e contentavam-se com as promessas de Saddam Hussein.

Em 16 de julho de 1990, a Inteligência do Pentágono identificou grande movimento de blindados iraquianos, que indicavam a intenção de Saddam usar sua força de algum modo.

Mesmo com o crescente aumento no movimento de tropas iraquianas, acom-

panhadas pela Inteligência, o setor político do governo americano nega-se a crer nas intenções de Saddam.

Em 11 dias, as tropas iraquianas na fronteira com o Kuwait somavam cem mil homens.

No dia 25 de julho de 1990, Saddam convoca a embaixadora americana e pergunta o que significa quando os EUA dizem que vão proteger seus amigos agora? A embaixadora, sem orientação específica do governo, respondeu que as intenções americanas eram de melhorar o relacionamento com o Iraque. Em continuação, Saddam afirma que negociará com os kuwaitianos.

O movimento de tropas (centenas de blindados e Infantaria) iraquianas continua aumentando na fronteira com o Kuwait e a Inteligência americana indica que, pelo perfil de Saddam, ele não está blefando. Mesmo assim as iniciativas no governo americano eram modestas e se limitavam a estudar um plano para congelar os bens iraquianos nos EUA em caso de ataque.

No dia 1º de agosto de 1990, as divisões blindadas iraquianas (centenas de tanques) avançam sobre a fronteira kuwaitiana. O Kuwait fora tomado por mais de cem mil homens, muito mais do que seria necessário.

O Pentágono foi obrigado a rever todos os planos, exercícios, treinamentos e equipamentos a serem preparados para o conflito no Oriente Médio devido à dimensão das tropas iraquianas: Força Terrestre total de 900 mil homens (chegou a ser de 200 mil no território kuwaitiano); 5.747 tanques (1072 do tipo T-72, soviético); Cerca de 10 mil blindados leves (1.600 do tipo avançado); Cerca de 3.500 peças de artilharia (330 auto-transportadas); Total de 3.000 transportes de equipamento pesado para conduzir tanques (o Exército EUA inteiro só tinha 500).



Tanto a agressão do Iraque ao Kuwait quanto o fato do envolvimento do fornecimento de petróleo não eram suficientes para sensibilizar o povo americano ao ponto de ser justificada uma ação armada. Para obter a opinião pública favorável à invasão, os condutores do planejamento utilizaram o artifício de focar o assunto no caso dos reféns americanos no Kuwait. Além disso, havia reféns de outros países, como da União Soviética, o que contribuiu para obter um posicionamento favorável à guerra pela comunidade internacional.

É notória a idéia de que a chave do sucesso das campanhas, em especial a do Golfo, repousava na madura compreensão pelos militares nas relações públicas e na política, especialmente de como utilizá-las favoravelmente.

Fica evidente o ensinamento de outras guerras no sentido de que é fundamental o treinamento intensivo e bem conduzido, de modo que todos os setores envolvidos possam aprender com os erros durante os exercícios, para acertar na hora do combate real. Esse foi um dos principais motivos na demora para o início das ações ofensivas.

Fruto de campanhas aéreas anteriores, cujos resultados não foram satisfatórios, havia muita resistência dos Generais do Exército no emprego do poder aéreo, mas o Gen. Schwarzkopf, mesmo não sendo defensor da importância da Força Aérea, considerou haver quatro aspectos favoráveis ao uso maciço da aviação contra o Iraque: ambiente rico em alvos facilmente visualizáveis; o Iraque não tinha experiência de combate sob ataque aéreo; o emprego de munições sofisticadas, proporcionando uma precisão jamais vista; e o grande efeito moral sobre os iraquianos no interior, pois jamais foram sujeitos a perigo antes.

Durante o relato, identifica-se o preparo profissional dos militares, em contraponto

com o fato de os políticos tomarem decisões importantes sem o completo exame da situação ou sem ouvir as posições de Powell e sua equipe. Há diversas referências ao informalismo das discussões e da falta de organização nos procedimentos de tomada de decisões pelo Presidente e seus auxiliares.

Por outro lado, infere-se que houve um completo tratamento estanque nas atribuições de cada parte da estrutura: os comandantes recebiam as informações suficientes para cumprir suas missões, não havendo interferência dos chefes na execução das missões de setores subordinados. Essa postura foi conseqüência da experiência militar, tanto do Presidente como dos chefes civis, todos ex-comandantes.

Fica muito claro que, tanto o planejamento quanto o decorrente sucesso das operações foram frutos da existência de uma entidade que conduziu os trabalhos de forma unificada, do ponto de vista do comando - o Estado-Maior Conjunto.

O plano finalizado pelo Gen. Schwarzkopf foi dividido em quatro fases. As três primeiras eram exclusivamente campanha aérea e a 4ª um ataque por terra. **A Fase 1** seria um ataque aéreo ao sistema de comando, controle e comunicações iraquianos, tentando isolar Saddam de suas forças no Kuwait e no sul do Irã. Simultaneamente, o poder aéreo destruiria a Força Aérea e o sistema de defesa iraquiano. Além disso, essa fase incluiria um ataque para destruir instalações de armas químicas, biológicas e nucleares. **A Fase 2** seria um bombardeio maciço e contínuo às bases de abastecimento e munições, instalações de transportes e estradas, destinado a cortar as forças iraquianas de seus suprimentos. **A Fase 3** seria um ataque aéreo às forças de terra iraquianas, de 430 mil homens entrincheirados, e à Guarda Republicana. **A**



Fase 4 seria a de ataque por terra sobre as forças iraquianas no Kuwait.

O planejamento foi baseado na doutrina americana, que indicava a proporção desejável para atacantes-defensores ser de 3:1 ; 4:1 ou 5:1, dependendo das condições. Com esses dados, o treinamento da tropa foi calculado entre 8 a 12 meses.

Uma das características marcantes do processo decisório americano é retratada pelo fato de a emissão de ordens, inclusive as do Presidente, sempre ocorrer por escrito, em documentos formais e com todos os critérios e limites de uma diretriz de comando.

Outro fato interessante a anotar foi a questão dos prazos para o planejamento da campanha, baseado em premissas reais, em vista da necessidade de permanecer no combate, sem interrupção, até a conquista dos objetivos, contrariando, em alguns casos, até o desejo do próprio Presidente Bush.

A preocupação americana com a legitimação das ações ficou patente mais uma vez nesse episódio. Um intenso trabalho político e diplomático, em vários países europeus e árabes, permitiu que os EUA recebessem do Conselho de Segurança da ONU a autorização para o uso da força na expulsão das forças iraquianas, caso o Iraque não retirasse suas tropas até o dia 15 de janeiro de 1991.

Após a autorização do Conselho de Segurança, o início das ações foi definido pelos EUA. A data escolhida pelo Gen. Schwarzkopf, considerando o prazo estabelecido pela ONU, foi às 3 da manhã do dia 17 de janeiro, horário saudita. Isso corresponderia às 7 horas da noite de 16 de janeiro, 19 horas depois do limite da ONU.

E no dia e hora escolhidos, a Operação Escudo no Deserto mudou para Tempestade no Deserto, e os ataques às forças iraquianas foram deflagrados.

“Foram colocados cerca de 350 mil homens na Arábia Saudita, e a Força Aérea executou, no início das operações, cerca de mil missões por dia.

A Guerra do Golfo durou 42 dias. As três fases aéreas levaram 38 dias.

A guerra por terra durou quatro dias, até Bush declarar o cessar fogo.

As forças americanas e as da coalizão invadiram o Kuwait e o sul do Iraque, destruíram o exército de Saddam, desbaratarem a Guarda Republicana, ditaram os termos da paz e mataram dezenas de milhares de iraquianos.

O Kuwait foi libertado.

As baixas americanas foram de sete desaparecidos e 137 mortos em ação”.

Conclusão

Vencendo os antigos traumas deixados na população americana por ações equivocadas em conflitos anteriores, com o uso da unidade de comando e centralização das ações, além de afastar do centro das decisões militares as influências políticas, desfocadas em relação às atividades operacionais, as Forças Armadas dos EUA deixaram lições de como deve ser o preparo e o emprego de todos os tipos de tropas, em todas as condições.

Os americanos deram uma demonstração inequívoca de competência e determinação, tornando concreta a ameaça de retaliação potente sobre qualquer Estado que venha contrariar os interesses dos Estados Unidos, especialmente se utilizada força militar.

E, finalmente, deixaram uma especial lição de como devem se comportar “Os Comandantes”.

Cel.-Int. Francisco das Chagas Matos Pessoa
Cel.-Av. Roberto Luiz Tosta Pereira





Resenha 3
REINVENTANDO O GOVERNO -
Como o Espírito Empreendedor está
transformando o Setor Público, de
David Osborne e Ted Gaebler, M.H.
Comunicação, Promoções e Comércio
LTDA, Brasília, 10ª Edição, 1998, 436
páginas.

Os autores foram influenciados por Peter Drucker, com o livro “The Age Of Discontinuity”, entre outros, bem como por Robert Reich, Tom Peters, Robert Waterman e Alvin Toffler. Ted Kolderie, do Centro de Estudos de Políticas de Minneapolis, e seus colegas do Projeto de Reestruturação do Serviço Público que escreveram extensamente sobre vários dos princípios por eles discutidos.

Este livro foi escrito para os que se preocupam com essa realidade - porque

trabalham no governo; estudam-no ou simplesmente querem que ele seja mais eficiente. Para os que sabem que alguma coisa está errada, mas não têm certeza do quê; que descobriram um modo melhor de governar, mas não sabem exatamente como transformá-lo em realidade; para os que promoveram no setor público experiências bem-sucedidas, ignoradas pelos donos do poder. Foi escrito para os que percebem aonde os governos precisam chegar, mas não têm certeza de como chegar lá. É um livro para os que buscam. São objetivos dos autores: tirar uma fotografia dos governos que começaram uma jornada de inovações e proporcionar um mapa aos que querem realizá-la. Para isto, apresentam um esboço simples e claro de uma nova maneira de conduzir os negócios públicos.

Esse esboço, sintetizado em dez princípios (que formam os dez capítulos do livro) não é produto de suas imaginações, nem representam os seus ideais de governo; é uma compilação, um produto de pensamento de muitas pessoas e de suas bem-sucedidas experiências; é uma exposição bem ordenada e inspiradora dos princípios que parecem trazer esperança de renovação numa época de declínio de governo.

Observar criticamente as instituições governamentais não implica, necessariamente, em discordar da existência de governos. Por isso, é reafirmada a profunda crença nele; crença de que a sociedade civilizada não pode funcionar de modo efetivo sem um governo efetivo; crença que o problema do governo não está nas pessoas que trabalham nele, mas sim no sistema com que trabalham; crença que nem o liberalismo nem o conservadorismo tradicional têm muita relevância para os problemas enfrentados pelos governos; e, finalmente, crença na equidade - na igualdade de oportunidades para todos os cidadãos.

O novo modelo que emerge em todos os EUA, denominado governo empreendedor ou governo inovador, emprega recursos de novas formas para maximizar a produtividade e a eficiência e, ao contrário do pensamento comum, não está à procura de riscos, mas sim de oportunidades. Para isso, procura definir os riscos que precisa correr para minimizá-los ao máximo possível.

Qualquer pessoa pode ser um empreendedor se a organização do processo produtivo for estruturada para encorajar a inovação. Inversamente, quase todo empreendedor pode se transformar num burocrata se essa organização for estruturada de modo a estimular a conduta burocrática.

“Reinventando o Governo” apresenta, em detalhes, a idéia mais revolucionária da nossa época, uma idéia cujo tempo já chegou. Seus autores apresentam provas positivas de que o governo não precisa ser uma burocracia gigantesca e ineficiente. Na verdade, pode governar no sentido próprio do verbo, mobilizando o enorme poder do processo empreendedor e a força do livre mercado. Caso após caso, os autores demonstram que esta abordagem já mostrou que vale em todo o país, em escolas, bairros populares, no setor da saúde pública e em muitas outras áreas, onde governantes e funcionários, movidos pelo espírito de empreendimento e inovação, conseguiram produzir, com os recursos dos contribuintes, um resultado muito maior, em termos de serviços prestados ao público. Reduzir os impostos e aprimorar os serviços pode parecer bom demais para ser verdade. No entanto, temos agora em nossas mãos um método que leva a esse fim. Basta que os políticos de todos os partidos e credos tomem conhecimento dele e o utilizem.

Não existe necessidade de formação erudita ou realização de cursos preparatórios; boa vontade, coragem empreendedora e co-



nhocimento das experiências de sucesso relatadas de forma magistral nos dez capítulos que dividem o livro (e que nada mais são que os dez princípios que regem a Reinvenção do Governo) podem ajudar o leitor atento a empreender mudanças na sua vida, no seu trabalho, na sua empresa ou no serviço público.

A cada princípio apresentado corresponde mais de um exemplo de sucesso. Esses exemplos, uma vez analisados, são fontes inspiradoras de aplicações diversas na arte de “navegar” (governar) e não apenas “remar” (atividade que deve ser evitada por quem governa).

As conclusões afloram por todos os cantos, gerando novas e infindáveis deduções que deixam de ser privilégio apenas dos autores, mas uma cascata de presentes dados a cada indivíduo que, de acordo com a sua experiência e com o ramo de trabalho, pode ver surgir a sua frente como focos de luz a mostrar novos e maravilhosos caminhos.

Constantemente, somos lembrados de que o governo é o agente catalisador e o principal responsável por orientar as ações de todos os setores da sociedade organizada, de maneira a ser atingido o bem comum. Para tanto, deve planejar, analisar os riscos, fazer com que os mais eficazes recebam tarefas específicas e, principalmente, estabelecer novos paradigmas na administração pública. O desafio central da proposta é o de modelar o futuro.

Os autores não defendem partidos ou instituições; não representam grupos ou agremiações; não diferenciam classes ou empresas (públicas ou privadas); não são juízes ou carrascos; não inventam nem tampouco são tendenciosos. Apenas observam e registram descobertas de outros corajosos e iluminados administradores que tiveram sucesso perceptível em seus empreendimentos. Com total isenção de ânimos, com

perspicácia e desenvoltura, nos legaram um mapa da administração empreendedora, da administração sem cartéis, da administração por resultados.

A busca de maior eficiência, do aumento da produtividade dos fatores de produção e da qualidade dos serviços prestados passa pela coragem de inovação e pela revisão de dogmas. O mérito deste livro está em propor caminhos e apresentar resultados obtidos em experiências bem-sucedidas na administração pública norte-americana que, com as devidas adaptações, podem ser aplicáveis à realidade do Estado brasileiro.

David Osborne e Ted Gaebler apresentam idéias de originalidade incomparável sobre o governo. “Reinventando o Governo” dará novo curso à discussão política. É um guia corajoso para a transformação do governo em todos os níveis.

Escrito de forma extremamente clara, em linguagem simples e acessível, o que facilita a leitura e a compreensão, o texto nos leva a refletir sobre novas alternativas para o gerenciamento de organizações governamentais e militares.

É leitura obrigatória para todos os reformistas cívicos desalentados e uma provocação aos empresários com preocupação social.

O Brasil precisa modernizar o setor público e tornar seu sistema de governo mais eficiente e produtivo. As idéias de “Reinventando o Governo” representam uma contribuição importante para a reflexão que os homens públicos e a sociedade em geral estão fazendo nesse sentido.

Leitura indicada para todos os homens responsáveis pelos destinos da Aeronáutica; imprescindível para os Comandantes, Chefes e Diretores. Este livro deve ser lido por todo homem público, pois nos mostra o caminho.

Cel.-Av. Jorge Kersul Filho

