

Military Review

REVISTA PROFISSIONAL DO EXÉRCITO DOS EUA

PRIMEIRO TRIMESTRE 2024

EDIÇÃO BRASILEIRA

Military Review

PRIMEIRO TRIMESTRE 2024

 ARMY UNIVERSITY PRESS

PB -100-24-01/02/03
Headquarters, Department of the Army
Approved for public release;
distribution is unlimited

PIN: 216733-000



Respostas ao preconceito e à discriminação de gênero em relação às oficiais mulheres p2

Cel Adrian Sullivan, Exército dos EUA
Allison Abbe, Ph.D.

Olhando para fora p31

Maj Daniel K. Dillenback, Exército dos EUA

Arte operacional chinesa p57

Rob Hafen

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORT LEAVENWORTH, KANSAS



Military Review

REVISTA PROFISSIONAL DO EXÉRCITO DOS EUA

Primeiro Trimestre 2024 Tomo 79 Número 1

Professional Bulletin 100-24-01/02/03



Comandante, Centro de Armas Combinadas:
**GENERAL DE DIVISÃO
MILFORD H. BEAGLE JR.**

Reitor, Army University; Subcomandante, CGSC:
BRIGADIER GENERAL DAVID C. FOLEY

Diretor e Editor-Chefe da *Military Review*:
CORONEL TODD A. SCHMIDT

Editor-Chefe das Edições em Inglês:
WILLIAM M. DARLEY

Editora-Chefe das Edições em Línguas Estrangeiras:
FLAVIA DA ROCHA SPIEGEL LINCK

Edições Ibero-Americanas

Diagramadores/Webmasters:
**MICHAEL SERRAVO
CRYSTAL BRADSHAW-GONZALEZ,
KYLE DAVIS - CONTRATADOS**

Edição Brasileira

Tradutora/Editora:
ANA LUISA GAUZ

Edição Hispano-Americana

Tradutor/Editor:
RONALD WILLIFORD

Assessores das Edições Ibero-Americanas

Oficial de Ligação do Exército Brasileiro junto ao
CAC/EUA e Assessor da Edição Brasileira:
CORONEL EWERTON SANTANA PEREIRA

Oficial de Ligação do Exército do Peru junto ao
CAC/EUA e Assessor da Edição Hispano-Americana:
**CORONEL ROQUE G. ZEVALLOS
RONCAGLIOLO**

Military Review – Publicada pelo CAC/EUA, Fort Leavenworth, Kansas, trimestralmente em português e espanhol e bimestralmente em inglês. Portepago em Leavenworth, Kansas, 66048-9998, e em outras agências do correio.

Os fundos para publicação foram autorizados pelo Departamento do Exército em 2 de janeiro de 1983.

A correspondência deverá ser endereçada à *Military Review*, CAC, Fort Leavenworth, Kansas, 66027-1293, EUA. Telefone (913) 684-9338, ou FAX (913) 684-9328.

E-mail: usarmyleavenworth.tradoc.mbx.armyu-aup-military-review-latam@army.mil. A *Military Review* também pode ser lida no *site*: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Edicao-Brasileira/>.

Todos os artigos desta revista constam do índice do Public Affairs Information Service Inc., 11 West 40th Street, New York, NY, 10018-2693.

As opiniões aqui expressas são dos respectivos autores e não refletem a posição oficial do Departamento de Defesa dos EUA ou seus componentes, a menos que especificado em contrário. A *Military Review* se reserva o direito de editar todo e qualquer material devido a limitações de espaço.

Military Review Edição Brasileira (US ISSN 1067-0653) is published quarterly by the U.S. Army, Combined Arms Center (CAC), Ft. Leavenworth, KS 66027-1293.

Periodical paid at Leavenworth, KS 66048, and additional mailing offices. POSTMASTER: Send address corrections to *Military Review*, 290 Stimson Ave., Fort Leavenworth, KS 66027-2348.

By Order of the Secretary of the Army:

RANDY A. GEORGE
*General, United States Army
Chief of Staff*

Official:

MARK F. AVERILL
*Administrative Assistant
to the Secretary of the Army
2335201*

**ARMY
UNIVERSITY
PRESS**

Índice

2 Respostas ao preconceito e à discriminação de gênero em relação às oficiais mulheres

Cel Adrian Sullivan, Exército dos EUA

Allison Abbe, Ph.D.

Um estudo examina as experiências de gênero das oficiais mulheres no Exército dos EUA e oferece recomendações para a criação de uma cultura mais inclusiva em termos de gênero na Força.

16 Termo de arte O que a doutrina conjunta não compreende sobre a arte operacional e por que isso é importante

Maj Rick Chersicla, Exército dos EUA

A atual doutrina conjunta complica excessivamente o termo "arte operacional" e oferece uma definição vaga com pouca utilidade e nenhum insight para a força conjunta. A força conjunta precisa de uma definição mais clara da arte operacional para se preparar para os desafios modernos.

23 Quatro minutos para formar um líder

Maj James Cowen, Exército britânico

Os princípios da liderança transformacional adquirem importância quando se trata de definir uma visão organizacional e estabelecer uma cultura. Este artigo foi premiado com o primeiro lugar no concurso General Douglas MacArthur Military Leadership Writing Competition.

31 Olhando para fora Lições de assistência às forças de segurança extraídas da experiência francesa na África

Maj Daniel K. Dillenback, Exército dos EUA

A capacidade de desenvolver e manter uma forte rede de parceiros é fundamental para alcançar os interesses nacionais, e os líderes do Exército têm um interesse especial em assegurar que a Força esteja preparada para desenvolver forças armadas parceiras que sejam competentes, capazes, comprometidas e confiantes.

42 A Iniciativa "Um Cinturão, Uma Rota" da China na África Oriental

Encontrando o sucesso no fracasso?

Edward A. Lynch, Ph.D.

Os chineses têm em mente objetivos globais significativos, especificamente para mudar o sistema internacional, e os projetos da Iniciativa "Um Cinturão, Uma Rota" — independentemente de atingirem suas metas declaradas — podem contribuir para esses objetivos.

57 Arte operacional chinesa A primazia da dimensão humana

Rob Hafén

Há uma diferença importante entre as abordagens chinesa e estadunidense para resolver problemas estratégicos, operacionais e táticos. Enquanto as Forças Armadas estadunidenses tendem a focar em soluções de alto custo e centradas na tecnologia, os chineses preferem soluções de baixo custo e centradas no ser humano.

68 Decidida entre as cidades O passado, o presente e o futuro da guerra em ambientes urbanos

Maj Michael G. Anderson, Exército dos EUA

As características físicas e de infraestrutura das cidades, natural e geograficamente, podem tornar seu controle fundamental para campanhas militares vitoriosas. Aquele que consegue tomar e manter o domínio sobre a cidade controla, ou simplesmente nega, recursos cruciais para as operações militares.

Capa: Comandante do 6º Batalhão de Engenharia de Brigada instrui as paraquedistas designadas para a 2ª Brigada de Combate de Infantaria (Aeroterrestre), 11ª Divisão Aeroterrestre, antes de um salto só de mulheres na Base Conjunta Elmendorf-Richardson, Alasca, em 7 de março de 2023. A operação aeroterrestre foi realizada em reconhecimento ao Mês da História da Mulher e marcou o primeiro salto realizado exclusivamente por mulheres na história da divisão. Todos os batalhões da 2ª Brigada de Combate de Infantaria (Aeroterrestre), 11ª Divisão Aeroterrestre, estavam representados no salto, bem como membros do Estado-Maior da Divisão. (Foto: Cb Patrick Sullivan, Força Aérea dos EUA)



Da esquerda para a direita: Norah O'Donnell, âncora e moderadora do telejornal *CBS Evening News*; Alte Esq Linda Fagan, Comandante da Guarda Costeira dos EUA; Ten Brig Jacqueline Van Ovost, da Força Aérea dos EUA, Comandante do Comando de Transporte dos EUA; Gen Ex Laura Richardson, do Exército dos EUA, Comandante do Comando Sul dos EUA; e Alte Esq Lisa Franchetti, da Marinha dos EUA, então Vice-Chefe de Operações Navais, participam de um painel de discussão pelo Mês da História da Mulher, no Memorial das Mulheres Militares do Cemitério Nacional de Arlington, Virginia, em 6 de março de 2023. (Foto: 3º Sgt John Wright, Força Aérea dos EUA)

Respostas ao preconceito e à discriminação de gênero em relação às oficiais mulheres

Cel Adrian Sullivan, Exército dos EUA
Allison Abbe, Ph.D.

Quatro oficiais-generais mulheres se reuniram este ano para comemorar o Mês da História da Mulher, representando as conquistas obtidas pelas mulheres no Exército, Marinha, Força Aérea e Guarda Costeira.¹ O evento foi intitulado “*Beyond Firsts*” (“Para além das primeiras”, em tradução livre) para destacar o progresso contínuo decorrente da inclusão das mulheres na Força Totalmente Voluntária (*all-volunteer force*, AVF) [NT—Forças Armadas totalmente compostas de voluntários]. O fim da exclusão das mulheres do combate, em 2015, foi um marco importante e, desde então, a representatividade das mulheres nos níveis básicos aumentou tanto entre praças quanto no corpo de oficiais. Atualmente, as mulheres representam 17,6% das forças da ativa e 23,2% dos tenentes do Exército dos EUA na ativa.² Esses números refletem o progresso gradual rumo às metas do Departamento de Defesa para a Estratégia sobre Mulheres, Paz e Segurança (*Strategy on Women, Peace, and Security*), para personificar “uma organização com diversidade, que permita a participação significativa das mulheres em todo o desenvolvimento, gestão e emprego da Força Conjunta.”³

A integração das mulheres nas funções de combate terrestre tem sido acompanhada por mudanças de políticas para acomodar uma maior diversidade de gênero e a evolução nos padrões das famílias. O Exército e as outras Forças implementaram programas de intervalos de carreira que permitem pausas por motivos de família, para cuidar de parentes ou por outros objetivos pessoais que os militares possam ter dificuldade para conciliar com o serviço ativo. Mais recentemente, a publicação em 2022 da Diretriz do Exército 2022-06, *Maternidade, Gravidez e Pós-parto* (Army Directive 2022-06, *Parenthood, Pregnancy, and Postpartum*), representa um passo importante no apoio à maternidade sem exigir interrupções no serviço.⁴ Em outras medidas de inclusão de gênero, os padrões atualizados de apresentação pessoal do Exército consideram mais o feedback das praças e oficiais mulheres.⁵

No entanto, as oficiais mulheres que atualmente servem já sofreram os impactos das políticas anteriores, menos inclusivas, em suas carreiras. As atuais oficiais superiores ingressaram no serviço militar antes do fim da exclusão das mulheres do combate, e muitas constituíram família antes que a Lei de Autorização de Defesa Nacional de 2019 (*2019 National Defense Authorization Act*) flexibilizasse algumas das restrições

nos cronogramas de carreira das oficiais — autorizando, por exemplo, um intervalo de até três anos.⁶ Como resultado, a pressão por ter de equilibrar família, desdobramentos e outras exigências profissionais teve consequências negativas. Reter essas oficiais é essencial para oferecer mentoria e modelos de liderança às oficiais subalternas e tornar as culturas organizacionais mais receptivas às mulheres. Reconhecendo anteriormente a importância das comandantes mulheres, o Exército implementou a política *leader first* para a integração de gênero nas especialidades de combate [a qual determina que uma unidade já conte com, no mínimo, uma terceiro-sargento ou superior antes do ingresso de praças mulheres].⁷ Outras especialidades profissionais não são diferentes. A promoção e o reconhecimento das comandantes mulheres servem como sinais necessários de um caminho para o sucesso na organização para as subalternas.

Depois de anos sem progressos, o Exército voltou a apresentar aumentos na representatividade das mulheres. Dos anos fiscais de 2004 a 2012, a representatividade das mulheres na ativa do Exército caiu de 15,3% para 13,6%, até retomar uma tendência de crescimento e alcançar novamente 15,3% no ano fiscal de 2019.⁸ Mantendo esses ganhos, as mulheres representavam 15,5% da ativa do Exército nos anos fiscais de 2020 e 2021.⁹ O corpo de oficiais apresentou aumentos mais

constantes, porém pequenos, na representatividade

A Cel Adrian Sullivan, Exército dos EUA, é

especialista em logística da ativa, servindo atualmente no comando de brigada da Defense Logistics Agency Europe and Africa, em Kaiserslautern, Alemanha. É bacharel em Justiça Penal pela Norwich University, mestre em Logística pela North Dakota State University e formou-se recentemente (2023) em Estudos Estratégicos pelo U.S. Army War College. Serviu em inúmeras funções de sustentação tradicional e tática ao longo de sua carreira, incluindo uma missão da OTAN em Stavanger, Noruega.

Allison Abbe é professora de Estudos Organizacionais no U.S. Army War College. Anteriormente, atuou como gerente de programa e psicóloga pesquisadora em organizações de defesa e inteligência. Tem doutorado em Psicologia Social e da Personalidade pela University of California, Riverside. Seus trabalhos foram publicados nos periódicos *Parameters*, *Military Review*, *Joint Force Quarterly* e *Police Practice and Research*.



Comandante do 6º Batalhão de Engenharia de Brigada instrui as paraquedistas designadas para a 2ª Brigada de Combate de Infantaria (Aeroterrestre), 11ª Divisão Aeroterrestre, antes de um salto só de mulheres na Base Conjunta Elmendorf-Richardson, Alasca, em 7 de março de 2023. A operação aeroterrestre foi realizada em reconhecimento ao Mês da História da Mulher e marcou o primeiro salto realizado exclusivamente por mulheres na história da divisão. Todos os batalhões da 2ª Brigada de Combate de Infantaria (Aeroterrestre), 11ª Divisão Aeroterrestre, estavam representados no salto, bem como membros do Estado-Maior da Divisão. (Foto: Cb Patrick Sullivan, Força Aérea dos EUA)

das mulheres, de 16,7% das oficiais da ativa do Exército no ano fiscal de 2004 para 19,3% no ano fiscal de 2019.¹⁰

Como o nível de escolaridade das mulheres ultrapassou o dos homens nos últimos anos, elas continuarão a ser uma importante fonte de mão de obra para o Exército a fim de atender a seus requisitos de efetivo.¹¹ Infelizmente, as mulheres não ingressam nas Forças Armadas em proporções que se aproximam de sua representatividade na população estadunidense, muito menos de suas taxas de conclusão do ensino médio, para as praças, ou de obtenção de diploma de bacharel, para as oficiais. Por exemplo, em 2021, dentre os adultos de 25 anos ou mais com bacharelado, 53,1% eram mulheres, enquanto 46,9% eram homens.¹²

As mulheres também não permanecem por tanto tempo. Pesquisas anteriores do Government Accountability Office — GAO [equivalente estadunidense do Tribunal de Contas] demonstraram que as

militares mulheres têm probabilidade 28% maior de deixar o serviço militar do que seus colegas homens, embora as diferenças tenham diminuído nos últimos anos.¹³ Da mesma forma, a Pesquisa sobre Local de Trabalho e Relações de Gênero de 2021 (*2021 Workplace and Gender Relations Survey*) constatou que as oficiais mulheres relataram menor intenção de permanecer no serviço militar do que os oficiais homens, considerando que tenham a oportunidade: 50% das mulheres contra 58% dos homens entre os oficiais subalternos e intermediários e 67% das mulheres contra 72% dos homens entre os oficiais superiores pretendiam permanecer.¹⁴

Embora as mulheres tenham maior probabilidade de se afastar do serviço militar do que os homens, as taxas de promoção apresentam resultados mistos.¹⁵ De modo geral, o GAO constatou que, entre 2004 e 2018, as taxas de promoção de oficiais mulheres foram ligeiramente mais elevadas do que as de oficiais homens. No entanto,

considerando-se o tempo de serviço e outros fatores demográficos, a análise do GAO constatou taxas de promoção mais baixas para as oficiais mulheres superiores no Exército. Portanto, a progressão de carreira das oficiais mulheres nas Forças Armadas é diferente da dos homens. O ingresso menor e a maior evasão em relação aos oficiais homens parecem refletir decisões de auto-seleção de afastamento do Exército, pelo menos nos estágios de carreira abaixo do nível de oficial superior.

As oficiais estão deixando o cargo voluntariamente por motivos variados. O GAO identificou seis motivos para uma taxa maior de evasão entre as mulheres militares, incluindo o impacto dos horários de trabalho sobre as famílias, desdobramentos, cultura organizacional, planejamento familiar, agressão sexual e cuidados com dependentes. Três desses fatores (horários de trabalho, desdobramentos e cuidados com dependentes) estavam especificamente relacionados ao equilíbrio entre as funções de cuidados com a família e as exigências profissionais. Em contraste com esses desafios persistentes, outros são mais pontuais ao longo da carreira. As questões relativas ao planejamento familiar concentraram-se na incompatibilidade de programar a gravidez em torno de marcos importantes na carreira, como cronologias de comando, ensino presencial ou treinamento. Muitas dessas preocupações foram abordadas desde então pela diretriz *Maternidade, Gravidez e Pós-parto* do Exército e outras iniciativas, mas levará tempo para identificar o impacto nas decisões profissionais das mulheres.

Outros fatores que contribuem para a evasão permanecem. A agressão sexual foi identificada como

sobrevivente, assim como um atendimento médico eficaz é essencial para a recuperação de um soldado ou oficial após uma lesão física. Respostas ineficazes podem contribuir para um estado persistente de lesão sem recuperação. Outras pesquisas ofereceram evidências quantitativas do papel da agressão e do assédio sexual no aumento da evasão entre as mulheres militares. Um relatório de 2021 da empresa RAND estimou que, somente em relação aos casos de agressão e assédio sexual ocorridos no ano fiscal de 2014, o Departamento de Defesa perdeu 10 mil militares a mais nos 28 meses subsequentes do que seria esperado por outras causas de evasão.¹⁶ Embora incluía homens e mulheres, essa estimativa afeta desproporcionalmente as mulheres devido à maior porcentagem de militares mulheres que sofrem agressão e assédio sexual. Tanto a experiência de uma agressão sexual quanto a resposta da organização após o ocorrido podem indicar aos militares que as Forças Armadas não oferecem um ambiente de trabalho seguro e acolhedor. Os militares sabem que estão sujeitos a riscos em ambientes operacionais, mas podem estar menos dispostos a aceitar a indiferença ou tolerância da organização perante as ameaças e riscos oferecidos por outros militares.

O GAO também identificou que a cultura organizacional contribui para a evasão das mulheres por vários meios, incluindo a falta de modelos e mentores mulheres, experiências de sexismo e discriminação e exclusão de redes profissionais. A cultura organizacional tende a ser mais estável e resistente a mudanças do que outras características organizacionais.¹⁷ Embora o Exército promova um conjunto formal de valores, muitas suposições culturais

“ Respostas eficazes não apagam o trauma de uma agressão, mas podem ser decisivas para a recuperação de uma sobrevivente, assim como um atendimento médico eficaz é essencial para a recuperação de um soldado ou oficial após uma lesão física. ”

fator de evasão de pelo menos duas formas: primeiro, a experiência em si é traumática, e a segunda diz respeito à resposta organizacional e dos colegas à agressão sexual. Respostas eficazes não apagam o trauma de uma agressão, mas podem ser decisivas para a recuperação de uma

podem ser informais e menos visíveis, às vezes operando fora do nível de consciência dos líderes. Por exemplo, o histórico de baixo igualitarismo de gênero no Exército sustenta uma cultura organizacional masculina, e o impacto sobre as mulheres pode variar desde a exclusão sutil até

a hostilidade e discriminação abertas.¹⁸ Esses comportamentos ocorrem como atos individuais, mas sua prevalência pode indicar um clima ou cultura de aceitação.

O Exército de hoje pode refletir uma cultura herdada de masculinidade hegemônica, um conjunto de suposições que aceitam e promovem a dominação social dos homens sobre as mulheres.¹⁹ Sob a masculinidade hegemônica, as mulheres são valorizadas sob um *status* subordinado, e posicionar as mulheres como iguais ou como líderes provocará tentativas de alguns homens de reafirmar seu *status* dominante por meio de comportamentos como hostilidade, assédio ou, até mesmo, agressão sexual contra as mulheres.²⁰ Formas mais benignas dessa hierarquia de gênero são evidentes nos resultados de pesquisas recentes. A Pesquisa sobre Local de Trabalho e Relações de Gênero de 2021 incluiu um instrumento para avaliar o sexismo, e os oficiais do Exército (de segundo-tenente a coronel) apresentaram diferenças de gênero estatisticamente significativas em todos os itens (por exemplo, “As mulheres exageram os problemas que têm no trabalho”), exceto em um item sobre crenças sobre a superioridade moral das mulheres em relação aos homens.²¹ Embora as crenças sexistas tenham sido endossadas por uma minoria dos entrevistados, os oficiais homens demonstraram maior concordância com essas crenças, incluindo tanto o sexismo hostil quanto o sexismo mais “benevolente” que promove a proteção das mulheres. Tais crenças certamente não refletem os valores do Exército, mas são, provavelmente, um subproduto dos valores históricos da sociedade, da estrutura hierárquica do Exército e de uma população historicamente dominada pelos homens.

Ao longo de suas carreiras, as oficiais mulheres que servem atualmente vivenciaram o avanço de políticas mais inclusivas. No entanto, políticas mais inclusivas podem não ser suficientes para corrigir os efeitos dos climas e culturas de unidades excludentes de gênero do passado e as hierarquias de gênero persistentes. A retenção de oficiais mulheres é fundamental para atingir as metas da Estratégia de Pessoal do Exército (*Army People Strategy*) e, portanto, é importante compreender as perspectivas e experiências das oficiais mulheres.²² Diversos estudos anteriores se concentraram na retenção de oficiais mulheres na Marinha, Força Aérea e Guarda Costeira.²³ Porém,



Militar da 25ª Divisão de Infantaria atravessa a escada horizontal, em 1º de abril de 2021, durante a conclusão do Green Mile, um percurso de resistência física que conclui o Curso de Operações na Selva da Lightning Academy, perto de Schofield Barracks, no Havaí. (Foto: 3º Sgt Sarah D. Sangster, Exército dos EUA)

poucos estudos examinaram as experiências das oficiais mulheres no Exército. O presente estudo reuniu as experiências de gênero, tanto positivas quanto negativas, das oficiais mulheres para identificar como elas lidam com o *status* de minoria e os estereótipos de gênero em uma profissão dominada por homens.

Método do estudo

O presente estudo recrutou participantes por meio de amostragem dos contatos da primeira autora e grupos de mentoria de oficiais mulheres nas mídias sociais. As participantes da pesquisa podiam optar por participar de uma entrevista presencial, por telefonema, conversa por vídeo pela plataforma Teams ou receber as perguntas por e-mail e respondê-las quando quisessem, devolvendo-as no prazo de algumas semanas. Todas, com exceção de

uma participante, receberam as perguntas por e-mail e optaram por fornecer respostas por escrito, e uma participante participou de uma conversa por vídeo pela plataforma Teams, que foi transcrita.

As entrevistadas tinham em média 17,4 anos de serviço militar, variando de dois a 30 anos. Dentre as 44 entrevistadas, 42 eram oficiais do componente da ativa do Exército e duas, do componente da reserva. Oito entrevistadas haviam passado para a reserva remunerada ou planejavam fazê-lo no prazo de um ano. Seus graus hierárquicos incluíam três primeiros-tenentes, quatro capitães, treze majores, vinte tenentes-coronéis e quatro coronéis. Armas, quadros e serviços incluíam 24 em logística; cinco na ajudância geral; quatro na polícia do Exército; três em aviação; duas em serviços médicos e duas em assuntos civis; e uma em cada das seguintes: inteligência militar, DQBRN, comunicações e aquisições.

Devido às limitações de espaço, as conclusões apresentadas neste artigo são um subconjunto do estudo maior. Outros resultados serão publicados em um artigo posterior. Este artigo se concentra em três itens do protocolo mais amplo de entrevista: os motivos que levaram as entrevistadas a ingressar no Exército; se e por que consideraram a possibilidade de se afastarem do Exército; e, por fim, se pudessem dizer algo ao Comandante do Exército sobre como lidar com as experiências das oficiais mulheres, o que seria?

Razões para ingressar no Exército

Muitas entrevistadas indicaram diversos motivos para ingressar no Exército (como resultado, as porcentagens abaixo não somam 100%). Duas entrevistadas não responderam à pergunta sobre o motivo de terem ingressado no Exército. Não houve diferenças entre oficiais subalternas e intermediárias e oficiais superiores.

O motivo mais comum para ingressar na Força foi para custear os estudos de nível superior (40,5%). A atratividade dos trabalhos ou da estrutura foi outro motivo comum para o ingresso; 12 entrevistadas (28,6%) indicaram ter sido atraídas pela segurança no emprego, variedade de trabalhos, viagens, oportunidades de liderança ou oportunidade de fugir do tédio. Algumas entrevistadas mencionaram que preferiam as carreiras do Exército às da Força Aérea ou Marinha.

Doze entrevistadas (28,6%) indicaram que ter parentes no serviço militar motivou-as a ingressar

no Exército. A maioria das respostas afirmou que o serviço militar de um dos pais serviu de modelo, mas algumas indicaram que foram inspiradas por um irmão ou um dos pais que atuou como instrutor(a) no Departamento de Defesa. Uma indicou que gostaria de deixar sua família orgulhosa.

O senso de propósito foi a quarta categoria mais predominante de motivos. Mais de um quarto das entrevistadas (26,2%) mencionou que seu patriotismo as levou a servir ou indicou um senso de propósito, serviço ou vocação. Várias mencionaram o desejo de fazer parte de algo maior do que si próprias. Duas respostas especificaram a vontade de fazer a diferença.

Com menos frequência, as entrevistadas mencionaram as oportunidades de praticar esportes na Academia Militar dos EUA ou o desejo de ter uma vida melhor. Apenas uma entrevistada mencionou um motivo para ingressar relacionado a gênero, por ter tido, durante a adolescência, uma figura exemplar de oficial mulher (que não fosse um dos pais).

De modo geral, os motivos que levaram as oficiais mulheres a ingressar no Exército foram semelhantes aos de outros relatórios sobre a propensão para servir. Na Pesquisa Conjunta de Publicidade, Pesquisa de Mercado e Estudos Futuros de 2022 (*2022 Joint Advertising, Market Research and Studies Futures Survey*) sobre a propensão dos jovens a servir nas Forças Armadas, as mulheres jovens relataram uma propensão um pouco inferior à dos homens jovens (8% e 12%, respectivamente), mas os motivos eram semelhantes.²⁴ Os motivos para a propensão dos jovens incluem custear os estudos, adquirir experiência, habilidades ou viagens e ajudar outras pessoas. Uma diferença é que, no presente estudo, as entrevistadas frequentemente indicaram o senso de propósito, enquanto a pesquisa conjunta mencionada especifica remuneração e benefícios de forma mais abrangente do que a indicada por nossas entrevistadas. Nesta amostra, o senso de propósito surgiu como um motivador com a mesma frequência do serviço militar de outro membro da família. Essas conclusões estão alinhadas com a Pesquisa de Engajamento na Carreira do Departamento do Exército de 2021 (*2021 Department of the Army Career Engagement Survey, DACES*), na qual a oportunidade de servir ao país e o senso de propósito estavam entre os cinco principais motivos para permanecer no Exército, selecionados com a mesma frequência que salário e benefícios.²⁵



Mestre de salto do U.S. Army John F. Kennedy Special Warfare Center and School observa a última saltadora saltar de uma aeronave CASA C-212 Aviocar sobre o campo de pouso Laurinburg-Maxton, em Maxton, Carolina do Norte, em 28 de março de 2019. As militares completaram um salto só de mulheres para homenagear a rica história das mulheres no Exército dos EUA. (Foto: K. Kassens, Exército dos EUA)

Embora algumas diferenças possam se dever à amostragem de oficiais em comparação com a população mais ampla de jovens alistados e oficiais em potencial, as conclusões sugerem que talvez o recrutamento deva destacar mais o senso de propósito e a vocação para servir.

Razões para se afastar do Exército

Ao responder se haviam considerado a possibilidade de sair do Exército, a maioria das entrevistadas apresentou mais de um motivo para cogitar afastar-se. Apenas uma oficial respondeu “não”, e uma oficial não respondeu. Não houve grandes diferenças nos motivos apontados pelas oficiais subalternas e intermediárias em relação às oficiais superiores, embora estas últimas tenham apresentado mais motivos no total. As respostas mais frequentes referiam-se a questões familiares e experiências negativas com comandantes. Dezesesseis entrevistadas (36,4%) indicaram a maternidade, a relação

conjugal, o emprego do cônjuge ou outras questões relacionadas aos cuidados com a família como considerações para o afastamento. Três dessas respostas incluíram comentários específicos sobre os desafios de equilibrar as relações de casais militares. Duas entrevistadas indicaram que haviam recusado cargos de comando devido às exigências da maternidade.

- “Eu queria sair por causa do conflito entre ser uma boa mãe e uma oficial de alto desempenho. Meus filhos se tornaram crianças que ficam sozinhas em casa; eu sentia que não tinha tempo para participar da vida deles.”
- “Eu me preocupava sobre como cuidar da família enquanto estivesse na ativa [...] Eu e meu cônjuge somos militares e eu não achava que conseguiria equilibrar todas as obrigações.”
- “Penso em sair quando me preocupo com a falta de estabilidade que ofereço aos meus filhos. Penso em como nunca ficaram na mesma escola por mais de

dois anos (mais recentemente, ficaram apenas um ano em uma escola antes de terem que se mudar). Então, penso em sair quando considero que meus sacrifícios custam muito caro para minha família.”

Esses motivos coincidem com as conclusões da DACES de que tanto os militares homens quanto as militares mulheres da ativa apontaram os motivos relacionados à família como os principais para se afastarem do Exército, incluindo os efeitos dos desdobramentos nas relações e o impacto da vida no Exército sobre o(a) companheiro(a) ou os filhos.²⁶ No entanto, naquela pesquisa, as mulheres apontaram esses motivos de família em maior grau do que os militares homens.

Dezesseis entrevistadas (36,4%) indicaram que suas experiências com a liderança foram consideradas para o afastamento, incluindo trabalhar para comandantes tóxicos, ter um relacionamento de trabalho ruim com um supervisor e perceber a homogeneidade dos líderes em altos cargos.

- “Enquanto servia em [uma organização de operações especiais], meu supervisor foi provavelmente o pior oficial com quem já trabalhei. Ele veio de unidades de missões especiais e não tinha muita experiência em trabalhar com mulheres, então eu sabia que trabalhar para ele seria uma “grande aventura”. Isso, combinado com seu comportamento narcisista e egoísta, tornou difícil trabalhar para ele.”
- “Em 2010, pensei em deixar o Exército por uma combinação de problemas familiares e discrimi-

mulheres eram, com frequência, ridicularizadas abertamente, não eram colocadas em cargos benéficos à carreira, eram ignoradas em reuniões, impedidas de participar de reuniões externas, boatos eram espalhados sobre elas e várias outras coisas.”

- “O Pentágono está lotado de oficiais de alto escalão da reserva remunerada que continuam a influenciar/aconselhar comandantes de alto escalão com base em uma teoria ultrapassada de políticas e prioridades. Isso pode soar extremamente pessimista, e eu não sou assim. Os funcionários civis de mais alto escalão do Exército no Pentágono eram extremamente valiosos como mentores, mas a população era homogênea.”

Treze entrevistadas (29,5%) indicaram especificamente experiências com discriminação ou preconceito de gênero como motivos para se afastarem. Alguns exemplos que as entrevistadas descreveram coincidem com as questões de liderança, observando as repercussões na saúde mental.

- “Lidei com tantas coisas, desde discriminação até assédio e liderança tóxica, que estava convencida de que, mesmo que mudasse de unidade, inevitavelmente me depararia com uma situação dessas novamente. Minha saúde mental não suportava mais que eu me sentisse sem nenhum valor, achando que era uma péssima oficial/militar, e a depressão e a ansiedade que resultaram disso.”
- “Sim, várias vezes. A primeira vez foi no Afeganistão, quando o comandante da minha companhia descobriu que um subtenente estava me assediando

“ Tanto os militares homens quanto as militares mulheres da ativa apontaram os motivos relacionados à família como os principais para se afastarem do Exército, incluindo os efeitos dos desdobramentos nas relações...”

nação que estava enfrentando no trabalho. Havia uma discriminação de gênero generalizada e bem conhecida na unidade para a qual fui designada, começando pelo comandante de batalhão, e isso era um problema em todos os escalões. As

sexualmente e não fez absolutamente nada a respeito, exceto me dizer para ‘ficar na minha.’”

Cinco entrevistadas indicaram que a cultura ou o clima organizacional as motivou a considerar o afastamento, mencionando “ambientes hostis” e “cultura



Militares da 25ª Divisão de Infantaria carregam água, munição e uma padiola, em 1º de abril de 2021, durante a conclusão do Green Mile, um percurso de resistência física que conclui o Curso de Operações na Selva da Lightning Academy, perto de Schofield Barracks, no Havai. (Foto: 3ª Sgt Sarah D. Sangster, Exército dos EUA)

tóxica.” Uma entrevistada explicou: “Esperam que sirvamos incondicionalmente e não questionemos nada. [...] Esperam que façamos mais com menos”. De acordo com outra entrevistada, “eles podem criar todos os programas e treinamentos de resiliência que quiserem, mas nada mudou porque, quando o programa cai no esquecimento, voltamos ao ‘bom e velho clube do Bolinha”

Cinco entrevistadas identificaram deficiências nas acomodações feitas para militares grávidas ou em recuperação pós-parto como uma questão, e outras indicaram experiências com racismo e agressão sexual. Outros motivos não estavam necessariamente relacionados ao gênero, como seis oficiais superiores que indicaram insatisfação com as oportunidades de promoção ou com as oportunidades de trabalho à medida que subiam na hierarquia. Três entrevistadas mencionaram outras oportunidades fora do Exército como um motivo para se afastarem. Três oficiais indicaram especificamente o ritmo operacional ou os desdobramentos.

Esses motivos são, em grande parte, condizentes com as conclusões do estudo do GAO, mas uma diferença notável foi o maior destaque dado à liderança na presente pesquisa. Os futuros estudos e *DACES* sobre a retenção de oficiais devem abordar essa dimensão com maior granularidade, pois ela pode ser uma explicação para as diferenças de gênero que demonstram um moral mais baixo entre as mulheres.²⁷

Embora não houvesse sido perguntado especificamente por que permaneceram no serviço militar, algumas entrevistadas explicaram de forma espontânea. Essas respostas identificaram aspectos positivos do trabalho como um importante motivador, como, por exemplo, fazer mudanças positivas para os militares, e uma resposta apontou que “os dias gratificantes sempre pesam mais do que os difíceis”. Outras respostas, menos frequentes, incluíram questões financeiras, benefícios de aposentadoria e saber quando terminaria uma missão em uma unidade que apresentasse discriminação ou ambiente de trabalho ruim.

Como a liderança do Exército deve lidar com o preconceito de gênero?

Todas as entrevistadas fizeram recomendações em resposta à pergunta sobre como o Comandante do Exército deveria abordar as experiências de gênero das mulheres no Exército. As recomendações das oficiais não apenas identificaram lacunas, mas também ações que tiveram um impacto positivo em suas próprias carreiras. As respostas indicaram os sete temas como ações claras e concretas que os comandantes mais antigos do Exército podem implementar.

1. Reconhecer e ouvir. Incentivar os comandantes mais antigos do Exército a entender melhor os desafios enfrentados pelas oficiais mulheres foi, de longe, o tema mais predominante, com 43,2% das entrevistadas oferecendo recomendações nessa categoria.

- “Primeiro, reconheçam que esse problema ainda existe. O sexismo sutil e benigno é tão ruim quanto o sexismo flagrante ou hostil.”
- “Parem de dizer que não existe discriminação ou deem à geração mais jovem as ferramentas para lidar com ela e superá-la. Eu entrei acreditando que éramos iguais e que o uniforme nos igualava. Não acredito mais nisso.”
- “Escutem e levem a sério as preocupações e opiniões das mulheres. Acho que o ‘Grande Exército’ está fazendo bastante para combater e eliminar a discriminação de gênero. Acho que é no nível da unidade que a cultura precisa mudar.”
- “As mulheres não são iguais neste Exército. Este é um Exército masculino do qual as mulheres participam, em vez de ser o Exército estadunidense composto por homens e mulheres.”

2. Aumentar a representatividade das mulheres na liderança. O segundo tema mais predominante — embora tenha ficado em um distante segundo lugar, com 16% das entrevistadas — foi o aumento da representatividade das mulheres nos cargos de liderança. As respostas identificaram os benefícios da maior representatividade das mulheres na melhoria do clima da unidade, nas oportunidades de mentoria por mulheres, na visibilidade de modelos positivos para subalternas e na ampliação das perspectivas para a solução de problemas. Além disso, algumas respostas indicaram que as comandantes mulheres podem ter um efeito dissuasivo sobre o comportamento sexista.

- “Representatividade é importante. Quando há comandantes mulheres mais antigas presentes, os

subalternos não se sentem encorajados a discriminar as oficiais subalternas, graduadas e praças.”

- “Colocar mulheres em posições de autoridade mais elevadas e visíveis nas unidades do Comando de Forças (*Forces Command*, FORSCOM) também ajudaria a criar um ambiente mais seguro para todos.”
- “Ter mais mulheres em posições de liderança faz uma enorme diferença; eu não conheci nenhuma oficial superior na minha Arma até me tornar comandante de companhia, mas desde então tenho me beneficiado da mentoria de várias oficiais mais antigas. Ter mais mulheres em posições de liderança normaliza esse fato e socializa a Força para que trate as mulheres da mesma forma que seus colegas homens.”

3. Aumentar a responsabilização. Algumas entrevistadas (11,4%) indicaram que o Exército deveria responsabilizar mais os comandantes por comportamentos contraproducentes.

- “Não permitam que nenhum comandante se comporte de forma a humilhar ou discriminar qualquer pessoa: mulheres, homens, grupos minoritários, etc. Se um comandante produz resultados em qualquer nível de comando, mas faz isso de forma tóxica, ele deve ser removido. Sim, líderes tóxicos costumam alcançar resultados, mas às custas do moral de seus subordinados.”
- “Se um comandante estiver recebendo feedback ruim ou se você ouvir que um comandante não é bom, retire-o do Exército, pare de promovê-lo, porque ele só irá piorar.”

4. Aprimorar a gestão de talentos. As respostas relacionadas à gestão de talentos (11,4%) identificaram oportunidades para selecionar oficiais para oportunidades de desenvolvimento profissional e formação de maneira mais justa e tornar as avaliações de desempenho mais objetivas. Duas respostas indicaram que estudos e análises de tendências seriam benéficos para determinar a existência de disparidades.

- “Acho que o Comando de Recursos Humanos (*Human Resources Command*, HRC) fez um bom trabalho ao ampliar as oportunidades tradicionais de diversificação de experiência (por exemplo, estágio no JCS [Joint Chiefs of Staff], Congressional Fellowship, etc.). Acho que podemos melhorar no que se refere à escolha, por um comandante mais antigo (um oficial-general),

de sua equipe (por exemplo, oficiais executivos, Grupos de Iniciativas Estratégicas [Strategic Initiatives Groups, SIG], outros oficiais da sede.”

- ◆ “Precisamos analisar honestamente os dados difíceis. Disparidades em posições de liderança, oportunidades, palavras usadas nas avaliações, retenção, promoções e recrutamento.”
- ◆ “Eliminar comentários e adjetivos sobre a liderança feminina por meio de pesquisas de clima de comando ou avaliações de liderança que tenham conotações negativas para as mulheres, mas que sejam percebidas como notáveis ou louváveis para os homens. Por exemplo, descrever uma mulher como ambiciosa é uma crítica, mas um homem ambicioso é alguém com iniciativa.”

5. Fortalecer a liderança e responsabilização masculinas. Algumas entrevistadas (11,4%) identificaram a importância da liderança masculina na modelagem de um comportamento respeitoso e inclusivo. A maioria dessas respostas se concentrou em comportamentos positivos e proativos. Porém, uma entrevistada observou que os comandantes do sexo masculino podem ter receio de atuar como mentores de mulheres pela possibilidade de boatos sobre a natureza do relacionamento entre eles. Essa questão também foi levantada em alguns exemplos de momentos em que consideraram afastar-se do Exército, os efeitos nocivos de boatos infundados sobre relacionamentos românticos entre oficiais mulheres e outros membros ou comandantes da equipe.

- ◆ “O respeito vem de cima e, portanto, se os comandantes mais antigos sempre menosprezam as mulheres, o problema se estenderá aos escalões inferiores.”
- ◆ “Eu os incentivaria a considerar a possibilidade de envolver mais os homens nos programas de integração das mulheres. Embora isso possa parecer contrário à lógica, acho que, às vezes, as mulheres podem se autossegregar nesses grupos liderados por elas, e tudo bem, mas também penso que pode ser prejudicial [...] Deveríamos abrir esses fóruns para os homens para que aprendam como quebrar esses estereótipos geracionais.”
- ◆ “A liderança é fundamental para o tratamento das mulheres e a formação de uma equipe. Meu primeiro grupo de liderança era muito fraco e muito resistente a qualquer pessoa que não se parecesse com eles, então, não é de se estranhar

que as mulheres nunca tenham sido totalmente aceitas na equipe. Éramos objetos ou símbolos. O segundo grupo de líderes foi melhor, e meu último grupo de líderes (comandante de batalhão/brigada de combate) foi excelente e não sofreu discriminação de gênero.”

- ◆ “Também acho que a cultura precisa mudar para que os homens possam falar com as mulheres sem o estigma de que devem estar em um relacionamento.”

6. Aprimorar e/ou manter as políticas e recursos. Quatro entrevistadas (9%) indicaram que o Exército deveria melhorar ou manter programas e políticas de apoio a mulheres e pais/mães, incluindo o financiamento de centros de desenvolvimento infantil e a manutenção de políticas de licença parental.

- ◆ “Eu diria ao General para, *por favor*, continuar a exigir o treinamento e o emprego de ferramentas como o programa de igualdade de oportunidades (*Equal Opportunity*, EO), o Programa de Resposta e Prevenção ao Assédio e Agressão Sexual do Exército dos EUA (*Sexual Harassment and Assault Response and Prevention Program*, SHARP) e programas de avaliação como BCAP [*Battalion Command Assessment Program*], CCAP [*Colonels Command Assessment Program*], etc. Estão dando certo. São eficazes, e sou testemunha disso.”
- ◆ “Mesmo que isso signifique cortar verbas de outros programas, o Exército deve estar disposto a dedicar verbas adicionais para solucionar a escassez de creches caso se preocupem em apoiar as famílias e reter os militares com famílias que queiram continuar servindo.”
- ◆ “Cada vez mais mulheres estão formando famílias enquanto servem, o que é possível, em parte, graças às políticas do Exército para o pós-parto e de licença para cuidadores. Continuar a apoiar esses tipos de políticas que integram as mulheres em toda a Força e criam um ambiente em que possam prosperar como comandantes reduzirá a discriminação, o que, em última análise, aumenta a prontidão.”

7. Oferecer treinamento para reduzir a discriminação e o preconceito de gênero. Três entrevistadas especificaram a necessidade de treinamento sobre discriminação e microagressões de gênero, que são comportamentos intencionais ou não intencionais que excluem ou depreciam indivíduos com base em seu gênero.²⁸ Esses comportamentos são formas de

discriminação de gênero, mas podem ser mais sutis ou ambíguos e representam comportamentos iniciais e mais comuns em um espectro de ofensas.²⁹

- “Treinamento minucioso e de cima para baixo sobre discriminação. Especialmente para comandantes das armas combatentes mais antigos. Os comandantes mais antigos definem o tom e a cultura de sua organização. Se esses comandantes forem complacentes ou apáticos diante da discriminação (de gênero nesse caso, mas inclui todos os tipos), seus subordinados se sentirão mais à vontade para manifestar comportamentos discriminatórios. As microagressões se transformarão em discriminação mais agressiva e óbvia.”
- “Precisamos implementar uma aula sobre microagressões em nosso treinamento de EO e torná-la obrigatória ao longo de toda a educação profissional militar.”

As entrevistadas reconheceram que o preconceito de gênero é um problema social e geracional e não esperam que desapareça durante suas vidas.

Resumo e conclusão

O presente estudo examinou as experiências de gênero das oficiais mulheres no Exército e as recomendações para a criação de uma cultura mais inclusiva em termos de gênero. Os motivos que as levaram a ingressar na Força foram muito semelhantes a outras constatações sobre a propensão a servir e, em grande parte, não estavam relacionados ao gênero. Nessa amostra, as oficiais identificaram o custeio da faculdade, motivos profissionais, histórico familiar e um senso de propósito como suas principais motivações. Seus motivos para considerar o afastamento eram variados. Alguns motivos eram coerentes com os resultados da *DACES*, indicando que equilibrar as obrigações de família e os relacionamentos pessoais era um desafio. Essas conclusões destacam a importância das políticas e recursos de apoio aos pais/mães e aos casais militares. Outros motivos focaram mais em experiências negativas com comandantes, preconceito e discriminação de gênero e climas organizacionais.

As entrevistadas apresentaram diversas recomendações construtivas para que os comandantes mais antigos do Exército continuem avançando na construção de uma cultura de gênero mais inclusiva na Força. Em especial, as oficiais mulheres destacaram lacunas na liderança e no clima. Identificaram

oportunidades para que os comandantes mais antigos do Exército ampliassem sua compreensão das questões que afetam as mulheres, ouvindo, avaliando e reconhecendo as preocupações delas para além da agressão sexual apenas. Descreveram papéis importantes para os comandantes do sexo masculino na responsabilização de outros por comportamentos nocivos e maior envolvimento com as mulheres como colegas e subordinadas. Os comandantes mais antigos do Exército devem continuar enfatizando a responsabilização em suas prioridades e objetivos. Se eles destacarem a importância da redução desses comportamentos nocivos, comandantes em todos os escalões confiarão em suas próprias habilidades de tomada de decisão para disciplinar adequadamente os infratores e saberão que contam com apoio.

Na gestão de talentos, as oficiais mulheres enfatizaram a importância de ter mais mulheres em posições visíveis de liderança. Também pediram mais transparência e equidade nas decisões de gestão de talentos, como nas oportunidades de desenvolvimento profissional. Quanto às outras medidas organizacionais, recomendaram o aumento ou manutenção de políticas e recursos para as famílias e viram o potencial do treinamento para reduzir o comportamento sexista e promover climas positivos.

A integração efetiva exige que as políticas, o clima organizacional e a cultura estejam alinhados. As políticas, por si sós, não redefinirão a cultura organizacional. Elas devem ser acompanhadas por ações intencionais de comandantes e da organização para incorporar uma cultura inclusiva de gênero mediante a seleção de comandantes, avaliação de desempenho e outros mecanismos para moldá-la. O desafio é que, embora as experiências de gênero estejam levando as mulheres a se afastarem do Exército, a Força precisa que elas permaneçam para ajudar a desconstruir as hierarquias de gênero históricas. A implementação das recomendações aqui apresentadas e o monitoramento da implementação das novas políticas de licença para gestantes e parental quanto aos seus impactos serão fundamentais para o sucesso da mudança rumo a um Exército mais inclusivo em termos de gênero.

No 50º aniversário da Força totalmente voluntária, o Exército pode estar diante de um ponto de inflexão na integração das mulheres: será que o Exército usará as mudanças positivas das políticas para incorporar

uma cultura mais inclusiva ou não avançará, deixando que as mudanças de políticas arquem com o ônus de remodelar a cultura? Em um ambiente competitivo de recrutamento, o Exército corre o risco de perder a oportunidade de atrair e reter mulheres com motivação para servir e habilidades para liderar. O Exército de 2040 exige os melhores talentos da

nação. Oficiais mulheres instruídas, treinadas e aptas são um investimento fundamental nesse futuro. ■

As opiniões expressas neste artigo são das autoras e não refletem, necessariamente, a política ou posição oficiais do Departamento do Exército, do Departamento de Defesa ou do Governo dos EUA.

Referências

1. Jonathan Lehrfeld, "Beyond Firsts: Female 4-Stars Discuss Changes for Women in Service", *Military Times* (site), 7 March 2023, acesso em 17 jul. 2023, <https://www.militarytimes.com/news/your-military/2023/03/07/beyond-firsts-female-4-stars-discuss-changes-for-women-in-service/>.
2. "Table of Active-Duty Females by Rank/Grade and Service (as of October 2022)", Defense Manpower Data Center, acesso em 18 jul. 2023, <https://dwp.dmdc.osd.mil/dwp/app/dod-data-reports/workforce-reports>.
3. U.S. Department of Defense (DOD), *Women, Peace, and Security Strategic Framework and Implementation Plan* (Washington, DC: DOD, June 2020), acesso em 17 jul. 2023, https://media.defense.gov/2020/Jun/11/2002314428/-1/-1/1/WOMEN_PEACE_SECURITY_STRATEGIC_FRAMEWORK_IMPLEMENTATION_PLAN.PDF.
4. Army Directive 2022-06, *Pregnancy, Postpartum, and Parenthood* (Washington, DC: Headquarters, Department of the Army, 19 April 2022), acesso em 17 jul. 2023, https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN35255-ARMY_DIR_2022-06-000-WEB-1.pdf.
5. Army Regulation 670-1, *Wear and Appearance of Army Uniforms and Insignia* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, 26 January 2021).
6. Albert A. Robbert et al., *Officer Career Management: Steps Toward Modernization in the 2018 and 2019 National Defense Authorization Acts* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2019).
7. Kyle Remfer, "Army Adjusts 'Leader First' Policy, Plans to Integrate Women into Last 9 Brigade Combat Teams This Year", *Army Times* (site), 8 Jun 2020, acesso em 17 jul. 2023, <https://www.armytimes.com/news/your-army/2020/06/08/army-adjusts-leader-first-policy-plans-to-integrate-women-into-last-9-brigade-combat-teams-this-year/>.
8. Government Accountability Office (GAO), *Female Active-Duty Personnel: Guidance and Plans Needed for Recruiting and Retention Efforts*, GAO 20-61 (Washington, DC: GAO, May 2020), p. 51, acesso em 17 jul. 2023, <https://www.gao.gov/assets/710/707037.pdf>; DOD, *2019 Demographics: Profile of the Military Community* (Washington, DC: Office of the Deputy Assistant Secretary of Defense for Military Community and Family Policy [ODASD(MC&FP)], 2019), acesso em 17 jul. 2023, <https://download.militaryonesource.mil/12038/MOS/Reports/2019-demographics-report.pdf>.
9. DOD, *2020 Demographics: Profile of the Military Community* (Washington, DC: ODASD[MC&FP], 2020), acesso em 17 jul. 2023, <https://download.militaryonesource.mil/12038/MOS/Reports/2020-demographics-report.pdf>; DOD, *2021 Demographics: Profile of the Military Community* (Washington, DC: ODASD[MC&FP], 2021), acesso em 17 jul. 2023, <http://download.militaryonesource.mil/12038/MOS/Reports/2021-Demographics-Report.pdf>.
10. Office of the Undersecretary of Defense, Personnel and Readiness, *2019 Population Representation in the Military Services* (Arlington, VA: CNA, 2019), table D-19, acesso em 17 jul. 2023, https://www.cna.org/pop-rep/2019/appendixd/d_19.html.
11. "Fast Facts: Educational Attainment", National Center for Education Statistics, 23 June 2022, acesso em 17 jul. 2023, <https://nces.ed.gov/fastfacts/display.asp?id=27>; Richard Reeves e Ember Smith, "Boys Left Behind: Education Gender Gaps across the US", Brookings Institution, 12 October 2012, acesso em 17 jul. 2023, <https://www.brookings.edu/blog/up-front/2022/10/12/boys-left-behind-education-gender-gaps-across-the-us/>.
12. U.S. Census Bureau, "Census Bureau Releases New Educational Attainment Data", news release no. CB22-TPS.02, 24 February 2022, acesso em 17 jul. 2023, <https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2022/educational-attainment.html>.
13. GAO, *Female Active-Duty Personnel*.
14. Rachel A. Breslin et al., *2021 Workplace and Gender Relations Survey of Military Members: Active Component Results and Trends* (Washington, DC: DOD Office of People Analytics, October 2022), p. 125, acesso em 18 jul. 2023, <https://www.opa.mil/research-analysis/health-well-being/gender-relations/2021-workplace-and-gender-relations-survey-of-military-members-reports/>.
15. GAO, *Female Active-Duty Personnel*, p. 32-34, 64.
16. Andrew R. Morral et al., *Effects of Sexual Assault and Sexual Harassment on Separation from the U.S. Military* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2021), acesso em 18 jul. 2023, https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR870z10.html.
17. Leonard Wong e Stephen J. Gerras, "Culture and Military Organizations", in *The Culture of Military Organizations*, ed. Peter R. Mansoor and Williamson Murray (Cambridge: Cambridge University Press, 2019), p. 17-32.
18. Orna Sasson-Levy, "The Military in a Globalized Environment: Perpetuating an 'Extremely Gendered' Organization", in *Handbook of Gender, Work and Organization*, ed. Emma Jeanes, David Knights, and Patricia Yancey Martin (Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2011), p. 391-411.
19. Sarah Salvo, "The Effect of Hegemonic Masculinities on the Endemic of Sexual Misconduct in the United States Army"

(dissertação de mestrado, U.S. Army Command and General Staff College, 2021), p. 12, acesso em 18 jul. 2023, <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1157470.pdf>.

20. Joshua Isbell, "Real Men: Countering a Century of Military Masculinity", War Room, 1 March 2019, acesso em 18 jul. 2023, <https://warroom.armywarcollege.edu/articles/century-of-military-masculinity/>.

21. Breslin et al., *2021 Workplace and Gender Relations Survey of Military Members*, p. 196-97.

22. Ryan D. McCarthy, James C. McConville e Michael A. Grinston, *The Army People Strategy* (Washington, DC: U.S. Department of Defense, October 2019), acesso em 5 abr. 2023, https://www.army.mil/e2/downloads/rv7/the_army_people_strategy_2019_10_11_signed_final.pdf.

23. GAO, *Female Active-Duty Personnel*.

24. Joint Advertising, Market Research and Studies, "Spring 2022 Propensity Update", (Washington, DC: DOD, 23 February 2023), acesso em 18 jul. 2023, <https://jamrs.defense.gov/>

[Portals/20/Documents/YP52Spring2022PUBLICRELEASEPropensityUpdate.pdf](https://www.army.mil/e2/downloads/rv7/the_army_people_strategy_2019_10_11_signed_final.pdf).

25. Loryana L. Vie, Eric V. Trivette e Adam D. Lathrop, *Departement of the Army Career Engagement Survey, First Annual Report* (Washington, DC: Headquarters, Department of the Army, June 2021), acesso em 18 jul. 2023, https://talent.army.mil/wp-content/uploads/2021/11/DACES-Annual-Report_JUNE2021.pdf.

26. Ibid.

27. Ibid.

28. Tessa E. Basford, Lynn R. Offermann e Tara S. Behrend, "Do You See What I See? Perceptions of Gender Microaggressions in the Workplace", *Psychology of Women Quarterly* 38, no. 3 (2014): p. 340-49, <https://doi.org/10.1177/0361684313511420>.

29. Rachel Breslin, Ashley Klahr e Adon Neria, *The Continuum of Harm: Examining the Correlates of Sexual Assault Victimization* (Washington, DC: DOD Office of People Analytics, September 2020), <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.33546.90565>.



Chefe de Operações Navais Alte Esq Lisa Franchetti

Pela primeira vez na história militar dos EUA, uma mulher assume o comando de uma das Forças Armadas. Em 2 de novembro de 2023, a Alte Esq Lisa Franchetti foi confirmada como Chefe de Operações Navais pelo Senado dos EUA. Além de ser selecionada para a função, Franchetti também será a primeira mulher integrante da Junta de Chefes do Estado-Maior, órgão formado pelos comandantes mais antigos das Forças Armadas e que assessora o Presidente, o Secretário de Defesa e os chefes de outros órgãos do governo dos EUA em assuntos de defesa nacional.

Chefe de Operações Navais, Alte Esq Lisa Franchetti (Foto cedida pela Marinha dos EUA)



Integrante da célula de Operações Futuras da Joint Task Force Civil Support (JTF-CS) apresenta um *briefing* durante a conferência de primavera do Comando sobre planejamento de missão, no Phantom Warrior Center, em Fort Hood, Texas, em 22 de março de 2022. O evento foi realizado para aprimorar o entendimento da missão e a interoperabilidade entre os principais parceiros de missão da JTF-CS. (Foto: MCC Barry Riley, Marinha dos EUA)

Termo de arte

O que a doutrina conjunta não compreende sobre a arte operacional e por que isso é importante

Maj Rick Chersicla, Exército dos EUA

O termo “arte operacional” é um dos mais controversos do léxico militar. Poucas definições doutrinárias variaram tanto ou passaram a significar tantas coisas quanto a arte operacional. Infelizmente para os planejadores, a atual doutrina conjunta complica excessivamente o termo “arte operacional” e oferece uma definição vaga com pouca utilidade e nenhum *insight* para a força conjunta. Não se trata apenas de preciosismo gramatical para pedantes da doutrina; uma definição confusa ou pouco clara da arte operacional poderia representar um desastre para a força conjunta em um conflito entre adversários com poder de combate quase equiparado no século XXI, tendo em vista que o futuro campo de batalha provavelmente envolverá o tipo de operações dispersas que *exige* uma aplicação especializada da arte operacional. Em vez de servir como uma visão geral histórica das origens do termo, este artigo discute os problemas com a atual definição conjunta, oferece uma solução e descreve por que a força conjunta precisa de uma definição mais clara da arte operacional para se preparar para os desafios modernos.

Corrigindo o problema

A edição de 2020 da Publicação Conjunta 5-0, *Planejamento Conjunto* (JP 5-0, *Joint Planning*), define a arte operacional como “a abordagem cognitiva dos comandantes e estados-maiores — com o apoio de suas habilidades, conhecimentos, *expertise*, criatividade e discernimento — a fim de desenvolver estratégias, campanhas e operações para organizar e empregar forças militares mediante a integração de fins, métodos, meios e riscos”.¹ Há dois problemas com essa definição. Primeiro, é excessivamente prolixa — o pecado original de muitos termos doutrinários (embora seja comum). Em segundo lugar, mesmo com a remoção da segunda oração, trata-se de uma definição vazia que confunde a arte operacional com a formulação amplamente aceita de fins, métodos e meios normalmente associada à estratégia.² A força conjunta seria mais bem servida se retornasse à definição oferecida na versão de 2016 da Publicação Doutrinária do Exército 3-0, *Operações* (ADP 3-0, *Operations*), ou uma variação dela. A edição de 2016 definia sucintamente a arte operacional como “a busca de objetivos estratégicos, no todo ou em parte, mediante a organização de ações táticas no tempo, espaço e finalidade”.³

O bom, o mau e o feio

Há, reconhecidamente, um componente positivo na definição atual da arte operacional. Expressar a arte operacional como uma “abordagem cognitiva” a enquadra, pelo menos, como *uma forma de pensar*. A arte operacional como uma abordagem cognitiva surgiu por necessidade, devido às mudanças no caráter da guerra. A gênese da arte operacional é o fim da era do combate decisivo. Depois de Napoleão, o escopo e a escala do combate impediram que um único combate decisivo determinasse o resultado de uma guerra.⁴ À medida que a guerra deixava de ser de um “ponto único”, os combates passaram a ser vistos como partes de um todo maior, e uma nova maneira de pensar tornou-se necessária para organizar os combates em campanhas.⁵ A arte operacional moderna surgiu como uma atividade cognitiva que utiliza combates ou ações táticas e os organiza, propositalmente, em campanhas para atingir o objetivo estratégico geral.⁶

Sem dúvida, devido à atual definição doutrinária excessivamente ampla, há muitas caracterizações errôneas da arte operacional. A arte operacional não é um nível de guerra, nem tampouco é a “totalidade da guerra”.⁷ Ao defini-la como “uma forma de pensar”, a arte operacional pode ser considerada uma atividade análoga à composição musical. O artista operacional organiza ações táticas para um objetivo estratégico mais amplo, assim como o compositor faz arranjos para uma sinfonia.⁸ Notas individuais tocadas por seções dessincronizadas podem ser, individualmente, agradáveis ao ouvido, mas, em conjunto, o resultado é incoerente e caótico — ruídos sem propósito. O compositor deve organizá-las no tempo e no espaço para criar a música, considerando aspectos como tempo, mudanças no andamento e como os instrumentos interagem uns com os outros. Embora possa ser enquadrada como uma metodologia, a arte operacional *não* é um processo prescritivo. Em vez disso, trata-se de uma “interação mental de equilíbrio entre o raciocínio estratégico e o tático”.⁹

Arte operacional não é o mesmo que estratégia

O Maj Rick Chersicla, Exército dos EUA, é estrategista (Área Funcional 59), que serve como planejador conjunto, em Stuttgart, Alemanha. Concluiu o bacharelado pela Fordham University, mestrado pela Georgetown University e pela School of Advanced Military Studies.



Subcomandante da Joint Task Force Civil Support (JTF-CS) faz o discurso de abertura durante a conferência de primavera do Comando sobre planejamento de missão, no Phantom Warrior Center, em Fort Hood, Texas, em 22 de março de 2022. (Foto: MCC Barry Riley, Marinha dos EUA)



WARRIORS

Deployment / Joint Mission Essential Equipment List (JMEEL) Discussion
MAJ Christopher Colyer
22 Mar 22
CENT TASK FORCE CIVIL SUPPORT
Ever Vigilant! Always Ready!



— esta última requer um espaço de definição independente. Assim, a inclusão de qualquer referência a “fins, métodos e meios” serve apenas para gerar confusão quando se discute a arte operacional, já que essa tríade familiar já está associada ao modelo Lykke de formulação de estratégias.¹⁰ Em vez disso, a arte operacional é “serva” da estratégia; viabiliza a estratégia ao criar campanhas que ajudam a atingir objetivos estratégicos.¹¹ A estratégia tem um alcance mais amplo do que a arte operacional e considera a distribuição e aplicação “de meios militares para atender aos objetivos da política” de forma mais ampla, possivelmente em vários teatros de operações.¹² Como, em última instância, a arte operacional serve à estratégia, o objetivo estratégico da campanha é a “estrela guia” do artista operacional.

Por que é importante ter uma definição melhor

A necessidade de definir melhor a arte operacional vai além do esclarecimento de uma publicação doutrinária. Em vez disso, as prováveis mudanças no caráter futuro da guerra — ou seja, as operações dispersas modernas — exigem uma definição clara e uma compreensão mais profunda da arte operacional. Usar a definição de 2016 do Exército e enfatizar que o cerne da arte operacional é a “organização de ações táticas no tempo, espaço e finalidade” para atingir fins estratégicos orienta melhor o planejador ou estrategista para o que James Schneider chamou de característica definidora da arte operacional: “o emprego de forças em operações dispersas profundas.”¹³

As operações dispersas — em todos os domínios — provavelmente se tornarão uma característica definidora da próxima evolução no caráter da guerra. Como os jogos de guerra baseados em cenários estão confirmando, o poder de combate na forma de navios, aeronaves ou outras forças é especialmente vulnerável quando reunido para reforço mútuo, dado o tipo de armas modernas que nossos adversários possuem.¹⁴ A “massa” é, há muito, um princípio de guerra e, embora as forças modernas não precisem necessariamente se reunir fisicamente para concentrar os efeitos do poder de combate, historicamente as forças militares costumavam se concentrar fisicamente para combater. No entanto, não é de surpreender que, se a força conjunta estiver agregada e o inimigo dispuser de fogos de longo alcance, sensores e sistemas em rede

modernos, a força estará vulnerável. Para se proteger, a força terá de ser desagregada, pois no futuro campo de batalha — definido, em parte, por sensores onipresentes — a concentração de forças se torna um beco sem saída literal e figurado.

O aumento da dispersão aumenta a necessidade de sincronização de ações táticas díspares no tempo, espaço e finalidade para que seus resultados individuais sejam registrados como efeitos operacionais cumulativos.

Além de prever as mudanças no caráter da guerra, uma definição revisada e simplificada da arte operacional prepararia melhor o Departamento de Defesa para lutar como uma força conjunta. A doutrina conjunta consiste em “princípios fundamentais” que permitem que os planejadores de todas as Forças Singulares falem uma linguagem comum; “oferece diretrizes oficiais a partir das quais as operações conjuntas são planejadas e executadas.”¹⁵ Uma definição imprecisa resulta em conceitos vagos que não podem ser compreendidos com um verdadeiro significado. Para algo tão importante quanto a arte operacional, uma definição pouco clara pode acarretar graves repercussões quando as ações táticas não se desenvolvem em uma campanha que alcance um objetivo político maior. A arte operacional organiza os combates em uma campanha para os propósitos da guerra — o objetivo estratégico.¹⁶ Como combates isolados não garantem mais a vitória em guerras, a arte operacional *deve* servir como ponte cognitiva entre tática e estratégia na elaboração de campanhas que atinjam objetivos estratégicos.

Definir e entender a arte operacional é o primeiro passo para garantir que os elementos da arte operacional estejam sincronizados. Não é exagero dizer que, em qualquer conflito hipotético na região do Pacífico ou na Europa, os Estados Unidos da América (EUA) e, presumivelmente, as forças aliadas e parceiras seriam obrigadas a combater em grandes distâncias, desafiando o alcance operacional. Os desafios de alcance operacional influenciam o ritmo e vice-versa, o que, por sua vez, afeta o ponto culminante: como os planejadores podem integrar os elementos da arte operacional se a definição abrangente do termo não esclarece aos planejadores o que o conceito deve fazer? A resposta é simples: não podemos esperar que os planejadores sejam hábeis na arte operacional se não conseguirmos, como força conjunta, definir o termo de forma sucinta.

Conclusão

A definição de 2016 do Exército transmite aos planejadores o que a arte operacional *deve fazer* de uma forma que a definição conjunta atual não faz. A arte operacional é descrita como o “arranjo” das ações táticas, ou seja, as ações táticas são os elementos básicos da arte operacional, e o artista operacional usa esses elementos para traçar o caminho rumo aos objetivos estratégicos. Enquanto as táticas são limitadas no tempo e no espaço e focam nos resultados dos combates, a arte operacional busca unir esses acontecimentos para um propósito maior. Enquanto as táticas determinam a conduta no campo de batalha em relação ao terreno e ao inimigo em locais específicos e se concentram na finalização do enfrentamento, a arte operacional pode ser vista holisticamente como o tecido conjuntivo que conecta essas ações táticas à estratégia por meio de campanhas eficazes.¹⁷

Simplificando, devemos definir de forma concisa a arte operacional como a organização de ações táticas no tempo, espaço e finalidade para atingir os objetivos estratégicos.¹⁸ Essa definição sucinta informa à força conjunta o que a arte operacional deve fazer e, ao mesmo tempo, implica que a arte operacional exige

uma compreensão dos objetivos estratégicos gerais. Em comparação, a definição atual tenta fazer muito e, com isso, perde o foco e a utilidade. O uso da definição proposta e revisada também serve a uma função de imposição que não consta da definição atual; para organizar as ações táticas no tempo, espaço e finalidade, é preciso entender a interação dos elementos da concepção operativa (quando designada a um estado-maior conjunto) e a interação dos elementos da arte operacional (em um estado-maior do Exército).¹⁹ Para que um corpo de exército empregue a arte operacional, por exemplo, não basta entender a necessidade de bases — o Estado-Maior deve entender as bases no contexto de sua relação com o ritmo, o alcance operacional e o ponto culminante.²⁰ A força conjunta deve descartar fraseados supérfluos e, em seu lugar, pensar na arte operacional nesses termos para se preparar melhor para operações dispersas em grandes áreas — o tipo de conflito que provavelmente surgiria durante um conflito com nossos dois principais rivais: China e Rússia. ■

O autor é grato pela introdução à arte operacional e à instrução que recebeu de Bruce Stanley e de Peter Schifferle, este já falecido, na School of Advanced Military Studies.

Referências

1. Joint Publication (JP) 5-0, *Joint Planning* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2020), p. IV-1, acesso em 29 jul. 2022, https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp5_0.pdf?ver=us_fQ_pGS_u65ateysmAng%3d%3d.
2. Arthur Lykke Jr., “Defining Military Strategy = Ends + Ways + Means”, *Military Review* 69, no. 5 (May 1989): p. 2-8, acesso em 29 jul. 2022, <https://cgsc.contentdm.oclc.org/digital/collection/p124201coll1/id/504/rec/8>.
3. Army Doctrine Publication (ADP) 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 11 November 2016), p. 4, acesso em 29 jul. 2022, <https://usacac.army.mil/sites/default/files/publications/ADRP%203-0%20OPERATIONS%2011NOV16.pdf>.
4. Georgii Samoilovich Isserson, *The Evolution of Operational Art*, trad. Bruce W. Menning (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, 2013), p. 16.
5. *Ibid.*, p. 19.
6. *Ibid.*, p. xi.
7. Huba Wass de Czege, “Thinking and Acting like an Early Explorer: Operational Art Is Not a Level of War”, *Small Wars Journal*, 14 March 2011, p. 4, acesso em 29 jul. 2022, <https://smallwarsjournal.com/blog/journal/docs-temp/710-deczege.pdf>; Justin Kelly e Mike Brennan, *Alien: How Operational Art Devoured Strategy* (Carlisle, PA: U.S. Army War College, September 2009), acesso em 29 jul. 2022, <https://publications.armywarcollege.edu/pubs/2027.pdf>.
8. *Confatatis K.626 – Scrolling Score*, vídeo de YouTube, publicado por “gerubach”, 26 October 2011, acesso em 8 ago. 2022, <https://www.youtube.com/watch?v=UMwaiA581AQ>. Esse pensamento é influenciado por um vídeo feito para representar graficamente uma conversa do filme *Amadeus*, incluindo a composição de uma sinfonia por Wolfgang Amadeus Mozart e Antonio Salieri.
9. Wass de Czege, “Thinking and Acting like an Early Explorer”, p. 4.
10. Lykke, “Defining Military Strategy”, p. 2.
11. Kelly e Brennan, *Alien*, 2.
12. B. H. Liddell Hart, *Strategy* (London: Faber & Faber, 1967), p. 321.
13. James Schneider, “Vulcan’s Anvil: The American Civil War and the Foundations of Operational Art” (trabalho não publicado, 16 June 1992), p. 28, acesso em 29 jul. 2022, <https://cgsc.contentdm.oclc.org/digital/collection/p4013coll11/id/9>.
14. Tara Copp, “It Failed Miserably: After Wargaming Loss, Joint Chiefs Are Overhauling How U.S. Military Will Fight”, *Defense*

One, 26 July 2021, acesso em 29 jul. 2022, <https://www.defenseone.com/policy/2021/07/it-failed-miserably-after-wargaming-loss-joint-chiefs-are-overhauling-how-us-military-will-fight/184050/>.

15. JP-1, *Doctrine for the Armed Forces of the United States* (Washington, DC: U.S. GPO, 2013 [incorporating Change 1, 12 July 2017]), p. xxv, acesso em 29 jul. 2022, https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp1_ch1.pdf?ver=2019-02-11-174350-967.

16. Carl Von Clausewitz, *On War*, ed. e trad. Michael Howard e Peter Paret (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976), p. 128. O trecho é uma paráfrase de Carl von Clausewitz, que escreveu que "tática ensina o emprego das forças armadas no engajamento. A estratégia, a utilização dos engajamentos para atingir o propósito da guerra", no Livro II de sua obra seminal *Da guerra* [trecho extraído da tradução do inglês para o português do CMG (RRm) Luiz Carlos Nascimento e Silva do Valle, a partir da versão em inglês de Michael Howard e Peter Paret]. O uso de

estratégia por Clausewitz está mais próximo de nossa definição moderna de arte operacional, o que faz sentido considerando seu contexto histórico como contemporâneo (e adversário) de Napoleão.

17. Dan Madden et al. *Toward Operational Art in Special Warfare* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2016), p. xvii, acesso em 29 jul. 2022, https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR779.html.

18. ADP 3-0, *Operations*, p. 4. Essa definição é inspirada e baseada em definições doutrinárias iniciais da arte operacional, em oposição à definição atual, excessivamente inclusiva.

19. Field Manual (FM) 5-0, *Planning and Orders Production* (Washington, DC: U.S. GPO, 16 May 2022), p. 2-12, acesso em 29 jul. 2022, https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN35403-FM_5-0-000-WEB-1.pdf.

20. Veja *ibid.*, para. 2-47–2-76, para uma discussão aprofundada dos elementos da arte operacional.



Militares do Comando, Companhia C, 3 RIFLES, do Exército britânico, posam para foto em grupo na Base de Patrulha Folangi, Afeganistão, durante a Operação Herrick 16 (março-outubro de 2012). O autor é o quarto a partir da direita, na primeira fila. O subtenente Paton é o quinto a partir da direita, sentado. (Foto do autor)

Quatro minutos para formar um líder



Maj James Cowen, Exército britânico

No filme *O Resgate do Soldado Ryan*, há uma cena em que o Cap John Miller, personagem de Tom Hanks, cambaleia na praia.¹ Seu capacete foi arrancado, e ele tenta se situar. O som do combate é abafado por um zumbido que reproduz sua surdez temporária. Um de seus graduados está gritando a um palmo do seu rosto, mas ele não reage e não ouve. Finalmente, ele pega seu capacete e o coloca de volta na cabeça. Ao fazer isso, ele é levado bruscamente de volta à realidade, o barulho do combate retorna e seu entorno recupera o foco. Essa sequência dura apenas um minuto e meio. Ainda assim, para mim, esse é um dos momentos cinematográficos mais marcantes registrados em filme. Eu me vejo voltando àqueles noventa segundos com muita frequência. Eles me ajudam a reviver, de

forma visceral, uma lembrança pessoal que é a pedra angular da minha abordagem de liderança. Isso se deve ao fato de eu ter sido o John Miller cambaleando na praia, dominado pelo choque, incapaz de voltar ao momento presente apesar da realidade que exigia toda a minha atenção. O que aprendi naqueles momentos serve como um *insight* extremamente valioso para um comandante. À primeira vista, muito do que aprendi poderia parecer limitado à liderança direta que a experiência exhibe de forma mais óbvia. No entanto, como major recém-promovido, minha carreira me afastará gradualmente dessa função de liderança direta nos próximos anos.

No espírito de preparação para essa transição para a liderança organizacional, preciso retornar a esse momento decisivo em minha carreira. Marshall

Goldsmith sugere que “o que o trouxe até aqui não o levará até lá.”² Sua tese geral é que os hábitos de liderança que foram bem-sucedidos na liderança direta não serão necessariamente transferidos para a liderança organizacional. Naturalmente, essa é uma premissa preocupante para alguém cuja identidade como líder se baseia em uma experiência formativa do início de sua carreira. Por isso dediquei bastante tempo para extrair o que pude desse acontecimento para levar comigo nessa nova função. Obviamente, minha preocupação principal é evitar uma crise de identidade da liderança caso esse acontecimento formativo perca a importância.

O acontecimento que estou prestes a discutir é intrinsecamente pessoal. Portanto, é com algum receio que decido compartilhá-lo. Faço isso por três motivos principais. Em primeiro lugar, para demonstrar o papel dos líderes na superação do choque. Com isso, espero endossar expressamente os princípios da liderança transformacional e sua utilidade sob pressão extrema. A liderança transformacional é, sem dúvida, uma ferramenta valiosa para os comandantes diretos. Ainda assim, este artigo se concentrará em como os princípios desse conceito adquirem importância quando se trata de definir uma visão organizacional e estabelecer uma cultura.

Em segundo lugar, talvez de forma autoindulgente, gostaria de reconhecer o acontecimento em um fórum

O Maj James Patrick Cowen

é oficial de reconhecimento do Exército britânico. Atualmente, é aluno da U.S. School of Advanced Military Studies, tendo concluído recentemente o Curso de Comando e Estado-Maior. Formou-se na Royal Military Academy Sandhurst em 2013, onde foi nomeado oficial na unidade 1st The Queen's Dragoon Guards. Missões no Afeganistão, Serra Leoa, Malawi, Zâmbia e Mali pontuaram seu trabalho como integrante do estado-maior nos escalões batalhão e brigada.

público. O acontecimento durou apenas quatro minutos do longo verão de 2012, na província de Helmand, no Afeganistão. No entanto, desde aquela manhã de agosto, esses minutos são reproduzidos na minha mente quase diariamente. Escrever sobre isso, tentar registrar esses minutos no papel, parece ser um passo fundamental para chegar a uma conclusão sobre o verdadeiro significado do que ocorreu.

Por fim, espero evitar qualquer pessoa

que reconheça o olhar de John Miller a tratar essas experiências com o devido respeito. Minha vocação, assim como a de muitos do público para o qual escrevo, coloca-nos em contato direto com o trauma com mais frequência do que gostaríamos de reconhecer. Registrar esse incidente traumático pela escrita terá valido a pena se o compartilhamento da minha história ajudar outras pessoas a encontrarem seus meios de catarse. Minha tentativa se segue a outros exemplos. O Chefe do Estado-Maior britânico, Gen Patrick Sanders, fez algo semelhante há dois anos, quando reconheceu sua trajetória de saúde mental.³ Este artigo é minha resposta ao vídeo curto que Sanders intitulou *Time to Talk* (“Hora de conversar”, em tradução livre). Isso normaliza a prática, e espero que tenha criado um ambiente em que outras pessoas se sentirão à vontade para fazer o mesmo.

O acontecimento

Às 11h35 do dia 9 de agosto de 2012, a sala de operações da nossa companhia, no distrito de Nad-e-Ali, província de Helmand, ficou em silêncio. Tínhamos acabado de ouvir o chiado assustador do rádio nos informando: “Contato, fogo de armas pequenas, homem caído, aguardem”. Não era a voz que estávamos esperando. Meu grande amigo Andy Chesterman era o comandante da patrulha no terreno, mas estava ausente da rede, o que nos alarmou. Uma cacofonia e uma atividade frenética substituíram o silêncio inicial após o informe de contato. Meus piores temores foram confirmados quando a voz anônima transmitiu pelo rádio a solicitação de evacuação médica. Andy já havia servido na Marinha, portanto, seu número ZAP (identificação pessoal) era diferente do número padrão do Exército. Ironicamente, usamos os números ZAP para proteger a identidade das vítimas. O número de Andy era tão inconfundível que era como se o operador de rádio estivesse gritando seu nome no aparelho ao transmitir o informe de contato. Também foi duro ouvir o restante das nove linhas da solicitação de evacuação médica; estava claro que Andy estava mal.

Fiquei paralisado, completamente sufocado. A sala saiu de foco e o som perdeu o sentido. Sem dúvida, eu estava em estado de choque agudo. Não ficou imediatamente claro por que fui tão afetado a ponto de ficar incapacitado. No entanto, tendo revivido aquele momento várias vezes nos anos seguintes, tenho uma boa ideia de por que reagi daquela maneira. Eu era um jovem de 23 anos vivendo a maior



Um helicóptero Chinook da Equipe de Resposta a Emergências Médicas deixa a Base de Patrulha Qudrat para transportar Andy ao hospital em Camp Bastion, no Afeganistão. (Foto do autor)

aventura da minha vida. Nós, a minha unidade, havíamos passado o verão combatendo um adversário feroz e vencendo continuamente sem um arranhão sequer. Nós nos considerávamos invencíveis. Mas essa ilusão, formada ao longo de meses, desmoronou em questão de segundos. O golpe foi ainda mais devastador porque, no momento em que foi atingido, meu amigo foi roubado de tudo o que fazia dele quem ele era. Em seu lugar, havia apenas os seis dígitos do número ZAP e os sinais vitais em rápida deterioração que eram constantemente transmitidos pelo rádio. O subtenente da companhia (company sergeant major), Gavin Paton, havia percebido minha reação. Ele viu minha angústia do outro lado da sala e agiu rapidamente, levando-me para fora.⁴ Quatro minutos após o informe de contato inicial, eu estava de volta à sala de operações, ajudando no esforço de evacuação médica. Naqueles quatro minutos, fui consolado, repreendido, motivado e enviado de volta ao combate por um líder experiente.

Liderança transformacional

Pode parecer um pouco exagerado aplicar um conceito como o de liderança transformacional a um período de quatro minutos. Em seu livro *Leadership*,

James Burns, o proponente inicial do termo, enfatiza que a liderança transformacional não é uma ocorrência pontual ou uma solução rápida, mas sim um processo contínuo.⁵ Grande parte do trabalho de base para liderar dessa forma se alcança expressando e dando o exemplo de um conjunto de valores e crenças. Basicamente, refere-se à cultura organizacional. O subtenente estabeleceu a cultura na companhia. Ele exigia total profissionalismo, que recompensava com níveis elevados de confiança. A companhia era unida, o que nos permitia ser extremamente francos em todos os níveis. Paton nos condicionou dessa forma pois sabia que isso criaria resiliência individual e de equipe, uma característica de que a companhia precisaria durante a longa temporada de combates. Como explicarei, o valor desse investimento reside nas reservas de resiliência, confiança mútua e dedicação com as quais contamos em uma crise.

Esta seção conduzirá o leitor pelos quatro minutos que se seguiram aos fogos que atingiram Andy Chesterman. Em seguida, usando os princípios da liderança transformacional, demonstrarei a eficácia de

um estilo transformacional no calor do momento. Em conjunto, a consideração *individualizada*, a estimulação *intelectual*, a motivação *inspiradora* e a influência *idealizada* — os “quatro Is” da liderança transformacional — demonstrarão como o investimento de Paton na equipe estabeleceu as bases de que precisaríamos em nosso pior dia em Helmand. Isso será fundamental para ampliar a relevância de minha experiência para meu futuro como líder organizacional.

Consideração individualizada

Consideração individualizada é a capacidade do líder para compreender as necessidades únicas de cada seguidor e oferecer apoio e orientação personalizados para ajudá-lo a atingir seu potencial máximo.⁶ Os líderes transformacionais constroem relacionamentos sólidos com os seguidores e priorizam seu bem-estar e crescimento.

A sinopse acima sobre o primeiro pilar da liderança transformacional atende muito bem ao meu objetivo. A primeira metade trata da identificação das necessidades particulares de cada seguidor. Nos segundos que se seguiram ao informe de contato, Paton me levou para fora e, em poucas palavras, lembrou-me de que eu tinha um trabalho a fazer. Ele também me lembrou de que era minha função manter meus subordinados motivados. Como líder, tinha de demonstrar coragem física e compromisso altruísta. Ele adaptou perfeitamente suas palavras para mim. Sua execução agiu como uma sacudida brusca dos meus sentidos; ele não usou meios-termos e eu saí do meu

estava limitada ao impacto da intervenção naquele momento. No entanto, sob meu ponto de vista atual, consigo reconhecer o esforço prolongado e deliberado de Paton com os integrantes da companhia nos meses anteriores ao desdobramento. Cada interação que teve com a equipe era significativa e concebida para corresponder à sua visão final para a Companhia C, uma visão baseada na confiança mútua e no total profissionalismo. Paton queria poder falar francamente com quem precisasse ouvir palavras francas. Para isso, dedicou tempo para conhecer a equipe. Paton executou uma consideração individualizada perfeita nos seis meses que antecederam aquela conversa e naqueles quatro minutos comigo.

Estimulação intelectual

Os líderes transformacionais desafiam seus seguidores a superar suas próprias expectativas e a alcançar resultados que nunca imaginaram ser possíveis. Criam um senso de urgência e entusiasmo que inspiram as pessoas a trabalhar com mais afinco e alcançar mais do que imaginavam ser possível.⁷

O início de agosto foi um dos períodos mais delicados de nosso desdobramento. Nossa cadeia de comando habitual estava fragmentada e desarticulada. Eu estava substituindo o subcomandante da companhia (2IC) pois o comandante estava de licença no Reino Unido. Da mesma forma, o 2IC regular estava agora no comando. Nossa resiliência organizacional não estava em 100%. Naquele dia, eu estava encarregado de administrar a sala de operações. Portanto, eu era a



Os líderes transformacionais desafiam seus seguidores a superar suas próprias expectativas e a alcançar resultados que nunca imaginaram ser possíveis.



estado de torpor. Sua franqueza era arriscada; é claro que o tiro poderia ter saído pela culatra, mas não saiu, e acredito que Paton sabia que isso não aconteceria.

A segunda metade da sinopse da consideração individualizada trata da importância de criar relacionamentos sólidos. Antes de escrever este texto, eu não havia considerado esse acontecimento em um contexto mais amplo. A relevância daquela conversa

pessoa responsável por coordenar evacuações médicas.

Imediatamente antes de ser conduzido para fora pelo CSM, lembro-me vagamente de um operador de rádio pedindo que eu decidisse sobre um curso de ação. Assim como o Cap Miller do filme, quando seu subordinado gritava para chamar sua atenção, eu não reagia e estava surdo para tudo ao meu redor. Parte do que contribuiu para o meu choque foi o peso da

responsabilidade que, subitamente, recaiu sobre mim. Para dar a Andy as melhores chances de sobrevivência, eu teria de tomar decisões sob um nível extremo de pressão que era novo para mim. Paton tinha seu papel em retirar Andy do terreno. Ele se deslocaria até Andy e o levaria até o local de pouso do helicóptero.

mútua. Éramos responsáveis primeiramente por nós mesmos, mas também uns pelos outros e uns para os outros. Dito isso, a execução de uma visão de excelência envolve alguns riscos. Em primeiro lugar, suponha que a “excelência” seja uma ilusão ou um manto concedido sem apoio concreto. Nesses



Quando um líder conta com uma base sólida que complemente e apoie sua visão, consegue gerar uma resposta positiva durante uma crise.



Antes de fazer isso, ele precisava ter certeza de que a sala de operações estava funcionando como deveria. A última coisa que o subtenente me disse antes de me mandar de volta para a sala foi: “Chesterman precisa de você”. Retornei à sala de operações e peguei o aparelho de rádio, determinado a desempenhar meu papel no que viria a seguir. Ele sabia que eu encontraria estimulação intelectual ao me colocar de volta em ação. Paton me deu um foco único para direcionar o fluxo de emoções que eu estava experimentando. Ele havia criado o “senso de urgência e entusiasmo que inspiram as pessoas a trabalhar com mais afinco”.

Motivação inspiradora

Com base na explicação de Burns sobre a motivação inspiradora, pode parecer difícil vincular esse pilar da liderança transformacional a um acontecimento isolado. De acordo com Burns, a motivação inspiradora se baseia, em última análise, em fundamentos morais e ideológicos, e não em uma mera busca por ganhos de curto prazo.⁸ Argumentarei aqui que um líder transformacional que tenha condicionado sua equipe ao seu estilo de liderança pode adaptar esse estilo para obter resultados de curto prazo. “A Companhia C será a melhor companhia do 3 RIFLES [batalhão de infantaria mecanizada do Exército britânico]” é a visão da qual me recordo para a unidade. Se perguntassem a qualquer um de nós naquela época qual era a melhor companhia no Afeganistão, ainda mais o 3 RIFLES, sei o que a maioria responderia.

Os membros da Companhia C estavam bem condicionados para essa visão. Operávamos em um ambiente de total profissionalismo e confiança

casos, a resiliência organizacional sofrerá em caso de crise. Simplificando, não haverá nada de concreto para se apoiar e as estruturas desmoronarão. Da mesma forma, se a base não for mantida, a ilusão de excelência poderia persistir apesar da erosão dessas bases. Acreditávamos ser a melhor companhia no Afeganistão porque confiávamos totalmente na equipe. Dessa crença nasceu a ousadia com que combatemos os insurgentes nos primeiros três meses do desdobramento. É por isso que fiquei tão abalado quando o inimigo acabou atingindo um dos nossos. Superei essa reação emocional graças à intervenção corretiva imediata de Paton. Precisei apenas de uma intervenção rápida por causa da nossa resiliência individual e de equipe. Quando um líder conta com uma base sólida que complemente e apoie sua visão, consegue gerar uma resposta positiva durante uma crise.

Quando Paton e eu retornamos à sala, ele se dirigiu à equipe por 30 segundos. Deixou claro que nós, na sala de operações, servíamos às pessoas no terreno e que precisávamos usar todos os nervos de nosso corpo coletivo para tirar de situações de apuros os que estavam em combate. Ele nos disse que nossa prioridade era a evacuação médica e a prevenção de outras baixas. Ele direcionou nosso foco ao que estava por vir. Quando todos já tivessem sido resgatados, “a Companhia C encontraria o atirador e retomaria a iniciativa das mãos dos insurgentes.” Essa visão de curto prazo se baseava na ideia de longo prazo de que a Companhia C era a melhor do 3 RIFLES. Paton apelou para a resiliência que havia criado em nossa equipe. Ao terminar, vestiu seu colete balístico e saiu para ajudar na evacuação médica. Não havia nada



Multidão ocupa as calçadas de Edimburgo, na Escócia, enquanto militares do 3º Batalhão, 3 RIFLES, marcham pela cidade, em 3 de novembro de 2012, ao retornarem de uma missão difícil de seis meses na província de Helmand, durante a Operação Herrick 16, como parte da 12ª Brigada Mecanizada. Estávamos todos bem cientes de que um de nós estava faltando. (Foto: Cb Paul Morrison, direitos autorais da Coroa britânica)

do estilo de Churchill em seu discurso. Foi prático, realista e disse exatamente o que precisávamos ouvir. Ficamos inspirados e nos pusemos a trabalhar.

Influência idealizada

Bernard Bass sustenta que a influência idealizada é o alicerce sobre o qual os outros três princípios se apoiam. Para Bass, significa o grau com que os líderes atuam como modelos, demonstram padrões elevados de conduta ética e moral e fazem sacrifícios pessoais para atingir as metas do grupo.⁹ Prefiro imaginar os quatro “Is” como pilares independentes que sustentam o conceito geral de liderança transformacional. Isso se deve ao fato de que, em seu trabalho original, Burns enfatiza o carisma de um líder como o veículo para alcançar a influência idealizada.¹⁰ Se o carisma é uma característica pessoal crucial para a influência idealizada, pode-se deduzir que somente pessoas carismáticas podem executar a liderança transformacional. Prefiro muito mais a confiança de Bass nos padrões elevados e na conduta ética e moral como características mais importantes de um líder do que o carisma.

Na verdade, Paton encarnava tudo o que Bass descreve como requisito para alcançar a influência idealizada. Tinha padrões elevados que exemplificava e exigia dos outros. Da mesma forma, Paton sempre demonstrou uma base ética firme e conduta moral irrepreensível. Uma das coisas que mais admirava naqueles seis meses foi sua disposição para se colocar na linha de fogo pelos soldados junto de quem lutava. Dar o exemplo foi o que fez naquele dia, ao sair para resgatar Andy. Talvez valha a pena compartilhar aqui outra história envolvendo Paton. Ele é enorme. Quando os talibãs faziam nossa contagem ao sairmos da base de patrulha (um procedimento que ouvíamos ao interceptar suas transmissões de rádio), eles se referiam a Paton por um apelido. Eles contavam: “1, 2, 3, o urso, 5, 6.” Paton sabia que sua presença no campo de batalha afetava a todos. A Companhia C sabia que ele iria nos resgatar se fôssemos feridos. Da mesma forma, os insurgentes sabiam quando ele estava saindo e o temiam. Ele sabia que seu lugar era no campo de batalha. Ao dar esse exemplo pessoal de coragem física, a companhia

testemunhou um modelo a ser seguido de agir certo em um momento difícil — uma influência idealizada.

Conclusão

Quando comecei a escrever este artigo, eu tinha três objetivos principais. O primeiro era usar minha experiência de liderança forte como antídoto contra o choque para endossar um estilo de liderança transformacional bem executada. Fiz isso para provar que minha identidade como líder permaneceria intacta mesmo com a transição para a liderança organizacional. Pude verificar que a advertência de Goldsmith de que “o que o trouxe até aqui não o levará até lá” é apenas parcialmente válida. Não preciso descartar as lições de liderança direta daquele verão. Elas continuarão tão relevantes como sempre, principalmente porque me ensinaram a construir e manter relacionamentos sólidos e significativos. Escrever este artigo me possibilitou descobrir uma fonte rica de lições que serão extremamente relevantes no nível organizacional. Não alcançamos a excelência por sermos os melhores em tiro ou os mais agressivos no campo de batalha. Pelo contrário, cumprimos uma visão de excelência baseada na confiança, no profissionalismo e na construção de relacionamentos. Talvez o mais pertinente seja o fato de que agora posso enxergar esse momento de extrema emoção e violência através de uma lente mais ampla. É claro que, para um profissional militar, liderança vai muito além desses

Em segundo lugar, tomei as rédeas da minha jornada de saúde mental. Acredito que este artigo se assemelhe a um fluxo de consciência em algumas partes. Eu me recuso a editá-lo porque esse propósito de catarse é mais importante para mim do que o primeiro. Paton formou uma equipe resiliente na qual nos preocupávamos uns com os outros. Na manhã seguinte aos tiros, o comandante do batalhão parou nos degraus do lado de fora da sala de operações. A companhia inteira se reuniu para ouvi-lo. Eu sabia o que ele estava prestes a dizer, mas mesmo assim suas palavras me atingiram como um trem de carga. “O Ten Chesterman lutou bravamente durante a noite, mas não sobreviveu aos ferimentos.”¹¹ Antes que eu conseguisse processar as palavras, senti uma mão nas minhas costas e outra segurou minha mão. Dois fuzileiros, soldados, reagiram da maneira como Paton nos treinou e estavam apoiando um colega. Naquele momento, percebi a diferença entre definir uma visão e alcançá-la. Essa era a verdadeira marca da excelência e o motivo pelo qual a Companhia C era a melhor companhia do 3 RIFLES e a melhor no Afeganistão. De cima para baixo, nós nos apoiávamos mutuamente.

Por fim, eu queria contribuir para a conversa sobre saúde mental de forma mais abrangente. Vi, em primeira mão, não apenas após aquela missão, mas ao longo de toda a minha carreira, que a maioria de nós vive com nossos traumas. Escrever sobre o assunto não será o caminho de todos, mas gostaria de ecoar



Vi, em primeira mão, não apenas após aquela missão, mas ao longo de toda a minha carreira, que a maioria de nós vive com nossos traumas.



momentos. Esses momentos são a exceção, não a norma. Mas para um líder organizacional que espera imunizar sua equipe contra os efeitos do choque, o que está claro para mim agora é que a resiliência é conquistada com muito esforço e exige investimento dedicado. Aprendi a liderar ou, pelo menos, o que é liderança, em um batismo de fogo que mantive muito próximo durante toda a minha carreira. Essa é uma base sólida que será útil à medida que sigo meus estudos sobre a arte e ciência da liderança.

as palavras de incentivo do Chefe do Estado-Maior: é hora de conversar. Algo que me tocou muito ao reviver esses acontecimentos foi o impacto que deixar uma equipe como a Companhia C teve sobre mim, como indivíduo. Quanto mais o tempo me distancia daquele verão em Helmand, mais me distancio da experiência de ter sido parte daquela equipe. Essa é uma emoção relativamente comum para um militar, mas merece ser considerada. Essas equipes muito coesas são formadas para oferecer apoio mútuo

e superar os momentos difíceis. A conversa mais ampla sobre saúde mental deve continuar para nos ajudar a lidar com a vida cotidiana após um trauma.

Não, Andrew Chesterman não sobreviveu aos seus ferimentos. Ainda assim, nos unimos em torno de sua morte e fomos atrás dos insurgentes com ferocidade renovada. No resto do verão, nos saímos muito bem. O tom foi definido nos quatro minutos

após o recebimento do informe de contato. Serei sempre grato a Paton pela forma firme, porém sensível, com que me conduziu do precipício da tristeza autoindulgente à determinação implacável. Desde então, minha carreira tem sido dominada por duas prioridades pessoais: preservar a memória de Andy Chesterman e liderar seguindo o exemplo transformacional de Paton.¹² ■

Referências

1. *Saving Private Ryan*, dirigido por Steven Spielberg (Universal City, CA: Dreamworks Pictures, 1998).
2. Marshall Goldsmith, *What Got You Here Won't Get You There: A Round Table Comic: How Successful People Became Even More Successful* (Mundelein, IL: Writers of the Round Table Press, 2011), p. 10.
3. *It's Time to Talk by General Sir Patrick Sanders*, vídeo do YouTube, publicado por "NSDF", 4:10, 8 July 2021, https://youtu.be/xiblUgr_xoo.
4. Grafia da infantaria leve britânica para "sargento"[com "j", em vez de "g"].
5. James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978), p. 20.
6. *Ibid.*
7. Bernard M. Bass e Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd ed. (New York: Psychology Press, 2005).
8. *Ibid.*, chap. 6.
9. *Ibid.*, p. 14.
10. Burns, *Leadership*, p. 16.
11. Título do registro do diário do autor em 11 de agosto de 2012. A imagem do comandante do batalhão de pé nos degraus do lado de fora da sala de operações tornou-se uma lembrança persistente e recorrente. O impacto da perda de Andy foi determinante na vida e carreira do autor.
12. "Lieutenant Andrew Chesterman Killed in Afghanistan", UK Ministry of Defence, 9 August 2012, acesso em 27 jun. 2023, <https://www.gov.uk/government/fatalities/lieutenant-andrew-chesterman-killed-in-afghanistan>.



Soldados franceses recém-chegados rastreiam o horizonte, em 28 de fevereiro de 2013, em busca de forças insurgentes jihadistas que operam no Mali. Em 11 de janeiro de 2013, a pedido do governo maliano e das Nações Unidas, a França enviou tropas ao Mali como parte da Operação Serval para deter o avanço de grupos jihadistas em direção ao sul do país, proteger o Estado maliano e facilitar a implementação de decisões internacionais. (Foto cedida pelo Defense Communication and Audiovisual Production Establishment)

Olhando para fora

Lições de assistência às forças de segurança extraídas da experiência francesa na África

Maj Daniel K. Dillenback, Exército dos EUA

A medida que os Estados Unidos da América (EUA) entram novamente em uma era de competição entre grandes potências, a capacidade de desenvolver e manter uma forte rede de parceiros é fundamental para alcançar os interesses nacionais. Como o Exército é a única Força com conhecimentos especializados e sustentação necessários para preparar forças de segurança estrangeiras (*Foreign Security Forces*, FSF) em larga escala, os líderes do Exército têm um interesse especial em assegurar que a Força esteja preparada para desenvolver forças armadas parceiras que sejam competentes, capacitadas, comprometidas e confiantes.¹ No entanto, as experiências no assessoramento e treinamento de forças armadas parceiras têm variado muito e não foram agregadas em um modelo confiável para o êxito. Este artigo apresenta um estudo de caso e suas conclusões após um projeto de pesquisa de nove meses que examinou o desenvolvimento de FSF.² O estudo buscou tirar proveito da experiência internacional no treinamento de forças armadas parceiras

O Maj Daniel Dillenback, Exército dos EUA, é aluno da Harvard University. É formado pela Boston University, tem mestrado pela Missouri University of Science and Technology e mestrado em Artes e Ciências Militares pelo Command and General Staff College. É fluente em inglês, francês e espanhol, e verteu [para o inglês] a maioria dos documentos em francês. Serviu como comandante de pelotão, comandante de companhia e chefe de operações de batalhão na 10ª Divisão de Montanha, antes de trabalhar como planejador estratégico e redator de discursos para o Comandante do Combined Arms Center, em Fort Leavenworth, Kansas.

em países em desenvolvimento, examinando exemplos, não estadunidenses, de nações que treinam e desenvolvem forças de segurança parceiras. Este artigo resume e apresenta as conclusões importantes das operações francesas na região do Sahel.

Quando a Operação Serval começou, em janeiro de 2013, seus objetivos eram totalmente voltados para o inimigo. As forças islâmicas haviam tomado a cidade maliana de Konna e se posicionado a uma curta distância da capital Bamako.³ A França decidiu não esperar que a Comunidade Econômica dos Estados da África Ocidental reunisse uma

força multinacional, embora sua política se propusesse a evitar uma intervenção unilateral. Com o apoio do Chade, a França lançou uma operação ofensiva no Mali para atingir os objetivos militares definidos pelo presidente François Hollande, de deter a agressão terrorista, tomar o Mali — onde há muitos cidadãos franceses — e permitir que o Mali recuperasse sua integridade territorial.⁴ Inicialmente, a França considerou sua intervenção como um paliativo militar de emergência para evitar a queda do governo do Mali e dar à Comunidade Econômica dos Estados da África Ocidental tempo para reunir uma força suficiente para executar outras operações.⁵ Mas, assim como na invasão estadunidense no Iraque, a França obteve êxito rapidamente e se viu, inesperadamente, envolvida no desenvolvimento das FSF em larga escala e a longo prazo.

Em 2014, a França consolidou suas inúmeras operações sob um único comando. A nova operação, intitulada Barkhane, buscou abordar a dimensão transfronteiriça da ameaça terrorista e concentrar os esforços militares na parceria.⁶ Em um comunicado à imprensa em inglês de 2020, o Comando das Forças Armadas da França declarou que a abordagem da Operação Barkhane tinha como objetivo apoiar as forças armadas das nações parceiras na faixa Sahel-Saariana, fortalecer a coordenação entre as forças militares internacionais e impedir o restabelecimento de refúgios seguros para terroristas na região.⁷ Desde 2014, a França aprendeu e adaptou novas teorias e melhores práticas para o que chama de *le partenariat militaire opérationnel* (parceria militar operacional). Esse conceito foi desenvolvido pelo Centro Terrestre de Parceria Militar Operacional (CPMO) do Exército francês. O estudo e trabalho do CPMO adaptaram sua cultura militar já expedicionária e se consideram especialmente adequados para o assessoramento expedicionário

Esse caso, selecionado por sua semelhança com a recente experiência estadunidense, estudou a aplicação moderna da parceria militar operacional francesa na região africana do Sahel e seus arredores. O Exército francês é organizado de forma similar, compartilha valores semelhantes e é um aliado de longa data da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN). As perguntas da pesquisa dividiram as conclusões em duas categorias: ações que levam ao sucesso tático e ações que contribuem para o sucesso estratégico.

Mediante o estudo dos níveis tático e estratégico da guerra, o pesquisador buscava obter uma melhor compreensão do nível operacional, cuja responsabilidade principal é vincular as ações táticas aos objetivos estratégicos. No decorrer das Operações Serval e Barkhane, o treinamento linguístico e a aceitação de riscos contribuíram significativamente para o sucesso tático do desenvolvimento das FSE, e essa gestão da informação contribuiu para o sucesso estratégico.

Uma breve história: 60 anos em 600 palavras

A França tem uma relação longa e complexa com a África que afeta diretamente suas operações atuais. Após o fim da Segunda Guerra Mundial, o Império Francês ocupava aproximadamente 4,7 milhões de quilômetros quadrados do que hoje é a Costa do Marfim, Benin, Mali, Guiné, Mauritânia, Níger, Senegal, Burkina Faso, Togo e Nigéria.⁸ À medida que se retirava da África durante a era da descolonização, a França manteve e estabeleceu laços diplomáticos, econômicos e militares formais, criando uma rede de relações estreitas, frequentemente chamada de *françafrique*.⁹ O Presidente da Costa do Marfim, Félix Houphouët-Boigny, usou o termo pela primeira vez para descrever os estreitos laços diplomáticos de seu país com a França.¹⁰ Entretanto, desde então o termo tornou-se controverso e passou a ser usado para criticar supostas atividades corruptas e sub-reptícias da França e diversas nações africanas.¹¹ Independentemente da definição do termo, essa história e essa controvérsia continuaram a moldar e colorir as ações militares da França no Sahel e as diversas percepções sobre elas.

A história recente das Forças Armadas francesas no Sahel é dominada por duas grandes operações: Serval, a operação de aproximadamente 18 meses para derrotar os militantes jihadistas islâmicos no norte do Mali, e sua sucessora, Barkhane. A Operação Serval cumpriu uma solicitação do governo maliano e uma resolução do Conselho de Segurança das Nações Unidas. Consistia principalmente em operações francesas e chadianas contra jihadistas no norte do Mali.¹² Em 2014, a Operação Barkhane consolidou esses esforços com várias outras missões na região do Sahel para permitir a sincronização, abordar o elemento transfronteiriço

da ameaça e mudar o foco para o desenvolvimento das FSE.¹³ Embora a França tivesse uma longa e complexa história de colaboração com os países africanos pós-colonialismo, a Operação Serval marcou o início deste estudo devido às lições aprendidas e à mudança nos objetivos militares, que passaram da derrota das forças jihadistas ao desenvolvimento das FSE.

Houve vários exemplos de desenvolvimento de FSE pelos franceses na África antes da Operação Serval. O mais bem-sucedido e digno de nota foi a assistência da França ao Chade durante os últimos grandes ataques rebeldes em 2008 e 2009.¹⁴ Após o êxito da intervenção militar, durante um período de relativa paz, a França apoiou a consolidação das Forças Armadas chadianas sob o comando de Idriss Déby. O pesquisador Christopher Griffin explicou essa relação em seu artigo para o periódico *Small Wars and Insurgencies*:

A França está interessada no Chade pela sua localização central, o que permite ao Exército francês manobrar entre suas outras bases no continente e responder rapidamente a crises. O tratado de assistência militar com o Chade (não há tratado de defesa mútua) prevê que militares franceses em uniformes chadianos treinem o Exército chadiano. A França também se comprometeu a fornecer equipamentos militares (gratuitos e pagos), manutenção para esses equipamentos e apoio logístico. Em troca, o governo do Chade concede à França o direito de usar seu espaço aéreo e seus campos de pouso para voos militares e civis. A maioria dos tratados de assistência militar com os demais países francófonos tem praticamente os mesmos termos.¹⁵

Griffin e outros argumentam que a relação da França com o Chade tem sido a mais frutífera entre as nações francófonas. Embora o Chade ainda enfrente desafios internos com o suposto autoritarismo e abusos de direitos humanos, o país se tornou, inegavelmente, uma potência regional.¹⁶ Na verdade, o Chade era a única nação africana disposta e capaz de apoiar de forma significativa a França em combate durante a Operação Serval.¹⁷ No entanto, é difícil sustentar que essa parceria continuará em uma trajetória semelhante desde a morte de Déby, em abril de 2021.¹⁸ Assim, as Forças Armadas francesas



Soldados franceses do 126º Regimento de Infantaria e soldados malianos conversam com um morador local no sul do Mali, em 17 de março de 2016. (Foto cedida por Wikimedia Commons)

tiveram um êxito desigual no desenvolvimento de forças armadas parceiras antes da Operação Serval; seu principal ponto forte era a longa história entre a França e o norte da África, mas o maior ponto fraco consistia nas origens coloniais dessas mesmas relações.

O que leva ao sucesso tático?

O objetivo dessa pergunta de pesquisa era identificar práticas e vantagens que ajudam a assessorar uma nação parceira no nível tático da guerra. O pesquisador esperava encontrar “o que fazer e o que não fazer” específicos, como geralmente são apresentados em treinamentos culturais ou de assessoramento no Exército dos EUA. No entanto, as conclusões reais foram mais sutis, mas apresentam uma vantagem demonstrada em ambos os casos.

Idioma e cultura compartilhados. Um idioma compartilhado aumenta a interoperabilidade no nível mais fundamental. A capacidade de comunicação entre

dois soldados é uma vantagem essencial no desenvolvimento de FSF. Em termos concretos, os franceses eram muito mais capazes de modificar e adaptar suas técnicas à situação no terreno, pois podiam esperar que qualquer um de seus soldados assessorassem de forma eficaz. O idioma compartilhado também aumenta a propensão dos assessores a aprenderem e adquirirem fluência na cultura da nação parceira. Se o assessoramento e o treinamento são a prática de transferir conhecimentos e experiências de uma pessoa para outra, o idioma é a base desse processo. Esse compartilhamento do idioma é tanto uma causa quanto um produto da parceria e das operações francesas na África. O colonialismo levou à disseminação da língua francesa, que atualmente é o idioma oficial de 19 países do continente. Os comandantes franceses, assim como seus subordinados franceses, podem se comunicar com seus homólogos com relativa facilidade.

Além disso, os comandantes franceses podem aproveitar essa longa história com seus homólogos

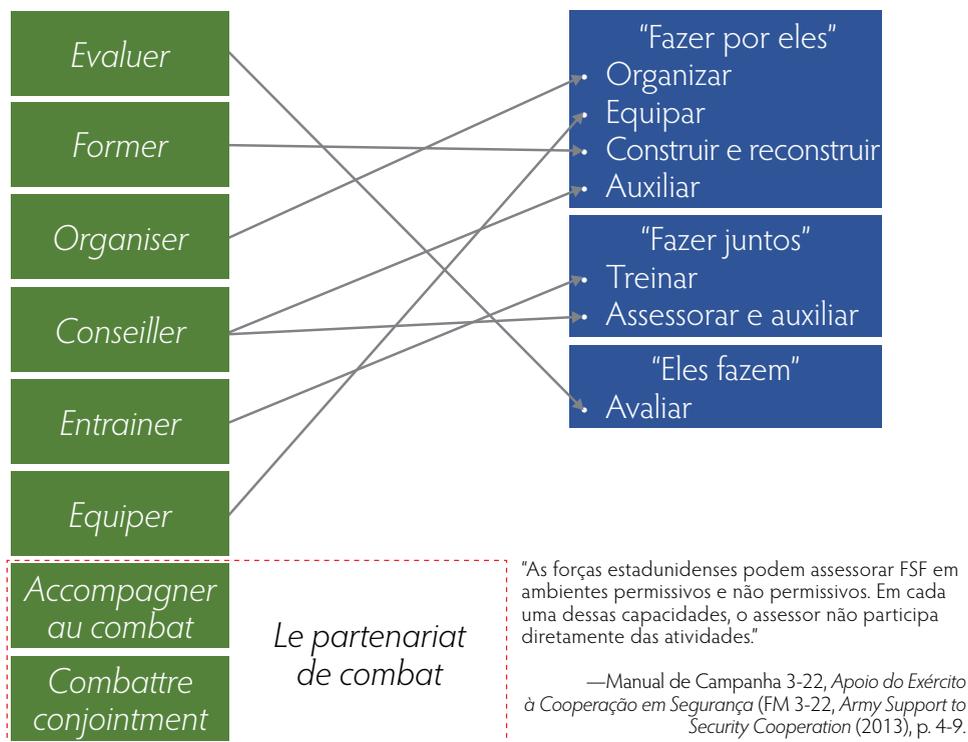
para obter uma compreensão profunda do ambiente operacional, bem como de seus parceiros. Essa compreensão permitiu que treinassem e assessorassem nos níveis mais baixos possíveis. Em alguns casos, soldados foram designados a grupos de combate franceses para aprender, treinar e combater ao lado de praças franceses.¹⁹ Na verdade, esse idioma compartilhado é a diferença fundamental entre o desenvolvimento de FSF francês e o dos EUA ou do Reino Unido. A França se distingue dos EUA e do Reino Unido especificamente por esperar que toda e qualquer unidade militar seja capaz de assessorar, em vez de criar unidades especializadas, como as brigadas de assistência às forças de segurança (*security force assistance, SFA*).²⁰ Seja pela expectativa de que todas as unidades assessorassem as forças parceiras, pela cultura expedicionária ou pela história colonial entre a França e a África, nenhum dos conceitos desenvolvidos pelo CPMO seria possível se não fosse o idioma compartilhado entre os franceses e as forças de segurança parceiras.

Além do idioma, a familiaridade institucional e cultural da França com seus parceiros beneficiou seus esforços de assessoramento. Os franceses têm uma predisposição permanente ao entendimento cultural na África. Embora seja difícil de quantificar, isso foi expresso em fontes militares e não militares pelo uso de termos como “toque francês”, *“savoir-faire”* (saber fazer, conhecimento especializado) e *“savoir-être”* (saber ser, inteligência emocional).²¹ A maioria das fontes concorda que essa cultura compartilhada é, sobretudo, resultado da longa história colonial da França na África Ocidental. Os franceses estabeleceram seus primeiros postos comerciais no Senegal em 1624 e, na era seguinte, o idioma e cultura franceses se espalharam por todas as suas colônias. Embora essa predisposição seja definida e enquadrada em termos culturais, os acordos formais e as relações desenvolvidas durante e após a descolonização no século XX são a estrutura rígida do entendimento da França sobre o ambiente operacional. Esses laços, embora muitas vezes controversos devido à sua origem no colonialismo e no comércio de escravos, permaneceram relativamente intactos por mais de 200 anos. As relações duradouras conduziram a uma compreensão institucional e um conhecimento especializado na região. Todas as unidades do Exército francês têm alguma experiência, pois todas, em

algum momento, passaram pela África em “missões de curta duração” de quatro meses. A natureza onipresente dessas operações contribuiu para o crescimento da mentalidade expedicionária da França.²²

Aceitação de riscos. Os franceses têm muito orgulho de sua disposição para “combater lado a lado” com seus parceiros. Esse conceito exige maior tolerância ao risco. A doutrina francesa codifica essa expectativa de *partenariat de combat* (parceria de combate) e traz consigo um ônus e uma responsabilidade adicionais para o assessor, que deve se certificar de que seu parceiro esteja suficientemente pronto para as operações. No nível tático, o assessor que tem algo a perder garante simultaneamente a confiança em seus parceiros e cria legitimidade tanto para a força parceira quanto para a força patrocinadora. Ao contrário, na guerra soviético-afegã, que lembra a experiência dos EUA no Afeganistão e no Iraque, o assessoramento e a “parceria” consistiam em um ciclo de não confiar na nação anfitriã, assumindo a responsabilidade tática adicional, o que fez com que as FSF dependessem mais da nação patrocinadora, reduzindo sua própria independência e competência. Durante este estudo, foi fundamental observar que a aceitação de riscos foi além dos riscos normais do combate. Para desenvolver uma força de segurança, o comandante deve, de forma consciente e voluntária, expor seus soldados e sua unidade a um risco maior, executando operações ao lado de seus parceiros em vez de executar a missão por conta própria.

O compartilhamento do risco tático é o pilar do conceito de parceria militar operacional da França. Conforme ilustrado na Figura 1, a principal diferença entre o conceito francês e a doutrina estadunidense de SFA é o *partenariat de combat*, que consiste em acompanhamento e operações de combate conjuntas.²³ Para enfatizar a importância de compartilhar esse risco, o CPMO afirma que as operações de combate conjuntas “colocam duas unidades em pé de igualdade, mesmo que sejam de nacionalidades diferentes, para projetar, planejar e conduzir operações em conjunto. Esse tipo de compromisso exige o compartilhamento dos mesmos riscos em combate e no acantonamento.”²⁴ As operações de combate conjuntas são a única parte do CPMO que contradiz diretamente a doutrina estadunidense, que afirma que os assessores trabalham em ambientes permissivos e



(Figura do autor)

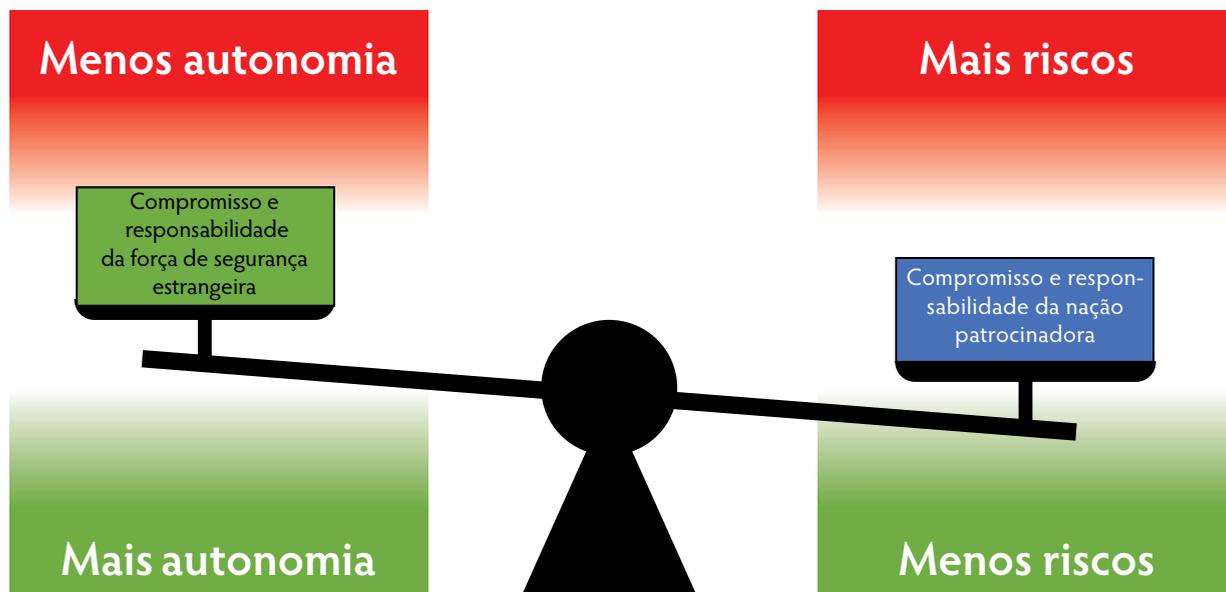
Figura 1. Comparação entre o *partenariat militaire opérationnel* da França e a assistência às forças de segurança pelos EUA

não permissivos, mas geralmente não participam de atividades de combate com parceiros.²⁵ A parceria de combate representa uma aceitação institucional do fato de que um assessor deve estar disposto a se colocar em perigo por um objetivo compartilhado, a fim de aumentar a confiança e as capacidades das FSF. No modelo francês, isso não significa apenas que o assessor acompanha o comandante parceiro em uma missão liderada pelo último. Significa que eles integram completamente as duas unidades em algum escalão e até mesmo, em alguns casos, unidades maiores das FSF recebem o apoio de unidades francesas menores em combate. Compartilhar os riscos e, ao mesmo tempo, colocar líderes em parceria no comando proporciona um senso de responsabilidade e legitimidade à força de segurança, o que parece ser mais eficaz do que apenas colocar o parceiro à frente.

No entanto, o CPMO também reconheceu que a aceitação de riscos deve ser equilibrada (veja a Figura 2). Embora a integração completa com as forças parceiras e o compartilhamento de riscos possam ser úteis para estabelecer a confiança entre os assessores

e seus parceiros, isso tem um custo na forma de autonomia das FSF. O CPMO declarou que “há, portanto, uma escolha real a ser feita em termos dos objetivos a serem perseguidos: um investimento francês mais forte produz um parceiro menos autônomo”.²⁶ Com esse fato em mente, o assessor deve planejar e ajustar cuidadosamente a organização do esforço de assessoramento a fim de garantir que o parceiro possa aprender e se desenvolver para que opere de forma independente. Esse conceito é aplicado de forma semelhante em vários exemplos ao longo da história, sem que haja, necessariamente, um reconhecimento tácito da relação entre investimento e autonomia. Os soviéticos reconheceram esse fato ao anunciar a campanha de “afeganização” e a retirada lenta. Da mesma forma, o CPMO comparou seus esforços no Sahel à abordagem da guerra contemporânea no Afeganistão: “ANA (Exército Nacional Afegão) primeiro, liderado pelo ANA, somente ANA.”²⁷ Embora claramente não seja um conceito recém-inventado, desenha um modelo teórico que pode ser usado ao planejar os esforços de desenvolvimento de FSF no futuro.

Gerindo riscos e autonomia



(Figura do autor)

Figura 2. Equilibrando o risco do assessor e a autonomia do parceiro

O que contribui para o sucesso estratégico?

Essa pergunta de pesquisa é simples do ponto de vista conceitual, mas se revelou complexa e cheia de nuances. O desafio mais significativo e, de fato, a principal resistência dos acadêmicos a esta pesquisa foi o conceito de sucesso e fracasso estratégicos. Não há uma única resposta para o que constitui o sucesso estratégico, pois daí derivam várias perguntas: Sucesso de quem? Se um parceiro tiver sucesso, mas o outro não, isso ainda é sucesso? Quanto tempo deve durar o sucesso para que ainda seja considerado sucesso? Este artigo não pretende abordar essa preocupação, limitando-se a apresentar uma observação da contrapositiva. Um aspecto do caso francês claramente prejudicou sua capacidade de obter o sucesso no nível estratégico.

Combatendo a narrativa do “neocolonialismo”. A França não conseguiu combater a narrativa persistente de seus críticos de que o envolvimento francês no Sahel não passava de uma tentativa de manter seu domínio da era colonial, um ponto de vista comumente chamado de “neocolonialismo”. Durante a guerra do Iraque, os EUA

enfrentaram um desafio semelhante quando os críticos se uniram em torno da narrativa de que estavam tentando roubar o petróleo do Iraque. Mitigar as contranarrativas é um desafio para as democracias que operam no ambiente de informação moderno. Independentemente dos motivos, dos objetivos militares ou da condução das operações, pode-se presumir com segurança que qualquer tentativa de desenvolver uma FSF em parceria enfrentará alguma contranarrativa. Essas campanhas de informação podem degradar o apoio público à missão e, em última análise, levar ao seu término insatisfatório. Esse desafio continua sendo uma área de estudo e ênfase com o desenvolvimento do conceito de domínio informacional na doutrina do Exército estadunidense e o crescimento das operações de informação como disciplina. Entretanto, não há uma solução de curto prazo até a o momento de elaboração deste estudo.

O desafio moderno de gerir a informação é algo que cresce e muda constantemente. Com tantos indivíduos e grupos de interesse tendo o mesmo acesso à informação e a mesma capacidade de afetar o ambiente de informações, as grandes potências militares enfrentam um desafio que pode ser ainda insuperável.

Os críticos apontaram principalmente para o passado colonial da França e usaram uma narrativa de neocolonialismo que afetou significativamente a percepção popular da presença militar francesa. Embora tenha feito tentativas contínuas e adequadas para gerenciar as informações que envolviam suas operações, a França nunca conseguiu superar essa narrativa ou a desconfiança geral em relação às potências europeias ou “ocidentais,” que era onipresente nos bastidores das Operações Serval e Barkhane.

A história colonial da França e o conceito de *françafrique* moldaram negativamente as percepções de seus esforços no continente.²⁸ Estava fora do escopo deste projeto de pesquisa determinar exatamente como essa parte da história afetou o sucesso tático e estratégico. No entanto, a *françafrique* e as suspeitas em torno das intenções francesas tiveram destaque na mídia e nos escritos profissionais, definindo a visão nacional e internacional da ação francesa.²⁹

Internamente, o envolvimento da França em ações militares no exterior, inclusive no Sahel, influenciou as eleições presidenciais de 2017, após a qual o presidente Emmanuel Macron procurou reparar a *françafrique* e redefinir as relações franco-africanas.³⁰ Como o primeiro Chefe de Estado francês nascido após a independência das colônias francesas na África, Macron foi visto por muitos como representante de uma nova geração dedicada a reconstruir as relações com as nações africanas em pé de igualdade.³¹ Esse entendimento e estrutura retórica atingiram um ponto crítico quando Macron anunciou o fim da Operação Barkhane, em 17 de fe-

Este estudo ofereceu uma visão do complexo cenário do desenvolvimento de FSF francês no Sahel. Os comandantes e assessores táticos podem não ter sido sobrecarregados com a história maior do colonialismo francês enquanto trabalhavam com seus homólogos, mas essa história moldou a percepção das forças de segurança francesas e das nações parceiras enquanto operavam. Celeste Hicks, jornalista estadunidense que vive no Mali, fez um relato em primeira mão da percepção popular sobre a Operação Serval em um artigo para o *International Journal of Francophone Studies*, oferecendo um vislumbre da psique dos cidadãos malianos.

Com o lançamento da Operação Serval, em 2013, esse processo gradual de distanciamento foi, aparentemente, virado às avessas. Aqui estava uma nação independente, antes orgulhosa, que havia tido um relacionamento pós-colonial muitas vezes difícil com a França, admitindo ser completamente incapaz de proteger seu próprio território. No entanto, quando o sucesso inicial da operação tornou-se evidente e a assistência diminuiu, muitos malianos começaram a reexaminar o relacionamento com a França e a concluir que, na verdade, os dois países eram tão interdependentes como sempre haviam sido. Questões importantes começaram a ser levantadas sobre até onde o Mali conseguiu chegar desde a independência e se era realmente um Estado soberano. Na verdade, havia muitas vezes no país — inicialmente abafadas pelo clamor popular por algum tipo de missão de res-

“ Quando o sucesso inicial da operação tornou-se evidente e a assistência diminuiu, muitos malianos começaram a reexaminar o relacionamento com a França e a concluir que, na verdade, os dois países eram tão interdependentes como sempre haviam sido. ”

vereiro de 2022.³² Críticos caracterizaram isso como uma resposta às eleições presidenciais francesas que se aproximavam, bem como às críticas crescentes à presença francesa por parte dos jovens africanos, que, muitas vezes, afirmam que as promessas de fim da *françafrique* tornaram-se um mero ritual.³³

gate das mãos dos islamitas — que acreditavam que a decisão de recorrer à França representava, na verdade, uma profunda humilhação.³⁴

Essa observação vem de um momento anterior à Operação Barkhane, mas é suficientemente lúcida e universal para representar o tom subjacente da percepção

popular em muitas nações francófonas nos últimos 20 anos. Muitas outras fontes, artigos de periódicos e entrevistas jornalísticas estudadas ao longo deste projeto expressaram preocupações, ansiedades e cinismo semelhantes em relação à presença francesa. Esse cenário de percepção popular no terreno pode ter sido menos evi-

terminou mais recentemente com a queda do governo afegão para o Talibã em 2021. O objetivo desta pesquisa era identificar as lições aprendidas e sintetizá-las em recomendações, fazendo a seguinte pergunta: como o Exército dos EUA pode desenvolver forças armadas parceiras para garantir tanto o sucesso militar duradouro

“ A SFA é um elemento de cooperação em segurança no desenvolvimento e na manutenção das parcerias estratégicas com nações estrangeiras que continuará sendo essencial ao fortalecimento da ordem internacional pós-Segunda Guerra Mundial. ”

dente no nível tático, mas contribuiu muito para moldar a vontade política da França e, por fim, contribuiu para o término da Operação Barkhane. Com o fim de Barkhane e o passar do tempo, esse tópico merece mais pesquisas sobre os efeitos da narrativa do neocolonialismo nas percepções populares sobre a França e os governos locais.

Ironicamente, essa mesma história colonial beneficiou as operações francesas, mais notadamente no uso de um idioma comum. Os políticos, soldados e mídia franceses muitas vezes conseguiam se comunicar diretamente com seus homólogos africanos. Além disso, muitos periódicos africanos, publicados em francês, conseguiam apelar diretamente aos políticos ou cidadãos franceses, moldando o discurso internacional sobre o assunto. Conforme evidenciado pelo fim da Operação Barkhane, o idioma compartilhado não garante o sucesso da gestão da informação ou o apoio popular. Entretanto, permite que as forças militares e diplomáticas francesas se comuniquem diretamente com os cidadãos das nações parceiras, aumentando o diálogo geral.

Conclusão e implicações

Este estudo pretende servir de base para futuras decisões estratégicas com relação à definição, função e execução da SFA pelos EUA. A SFA é um elemento de cooperação em segurança no desenvolvimento e na manutenção das parcerias estratégicas com nações estrangeiras que continuará sendo essencial ao fortalecimento da ordem internacional pós-Segunda Guerra Mundial. Infelizmente, o Exército dos EUA tem uma experiência limitada e mista no desenvolvimento das FSF, que

quanto a parceria em segurança? Para responder a essa pergunta, a pesquisa explorou os programas, práticas e atividades que contribuíram ou prejudicaram o sucesso tático e estratégico do desenvolvimento de FSF.

A pesquisa determinou que os principais programas, práticas e atividades para ajudar a alcançar o sucesso tático incluíam a ênfase no idioma compartilhado antes da participação no desenvolvimento de FSF e a disposição de aceitar os riscos táticos de assessorar os comandantes na avaliação adequada de seus homólogos e no desenvolvimento de um relacionamento duradouro. Embora nunca haja garantias, a definição clara e com antecedência dos objetivos da missão e a eliminação da ampliação do escopo ou ajustes desses objetivos, o planejamento deliberado do desenvolvimento das FSF como parte de qualquer operação importante e a proteção da vontade nacional de longo prazo possibilitam o sucesso estratégico.

A Diretriz Estratégica de Segurança Nacional Provisória de 2021 (2021 *Interim National Security Strategic Guidance*) reconheceu o imperativo de criar parcerias além dos principais aliados dos EUA para alcançar os interesses nacionais.³⁵ Esse entendimento permeou a abordagem estratégica da *Estratégia de Defesa Nacional* de 2018 (2018 *National Defense Strategy*) e é improvável que seja alterado na publicação não classificada de 2022.³⁶ A SFA é uma parte essencial da cooperação em segurança para desenvolver e manter essas parcerias com as nações em desenvolvimento. Entretanto, os EUA têm pouca experiência no desenvolvimento bem-sucedido das FSF e não podem desenvolver esse recurso por meio de tentativa e erro. ■

Referências

1. Joint Publication 3-22, *Foreign Internal Defense* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2021), p. 4-1.
2. Este é um termo não doutrinário necessário para esta pesquisa. Ao comparar doutrina e atividades entre as nações, havia várias incongruências nos conceitos. Desenvolvimento de força de segurança estrangeira (FSF) é usado para descrever todas as atividades, tarefas e operações com a finalidade de desenvolver a capacidade e competência de uma FSF parceira. Isso pode incluir as tarefas centrais de assistência às forças de segurança (SFA), *partenariat militaire opérationnel* (parceria militar operacional) e programas de educação profissional militar, como a criação de escolas para uma FSF. Para os fins desta pesquisa, o uso de termos doutrinários como SFA, defesa interna no exterior ou educação profissional militar seria insuficiente para descrever a gama de atividades do estudo.
3. Michael Shurkin, *France's War in Mali: Lessons for an Expeditionary Army* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2014), p. 7.
4. *Ibid.*, p. 8.
5. *Ibid.*, p. 13.
6. "Press Pack: Operation Barkhane", Ministère des Armées [Ministério das Forças Armadas], acesso em 20 out. 2021, https://www.defense.gouv.fr/english/content/download/577214/9871585/20200212_NP_EMA%20CABCOM_DP%20BARKHANE_EN.pdf.
7. *Ibid.*
8. *New World Encyclopedia*, s.v. "French Empire", acesso em 8 March 2022, https://www.newworldencyclopedia.org/p/index.php?title=French_Empire&oldid=1004732.
9. Christopher Griffin, "Operation Barkhane and Boko Haram: French Counterterrorism and Military Cooperation in the Sahel", *Small Wars and Insurgencies* 27, no. 5 (2016): p. 900, <https://doi.org/10.1080/09592318.2016.1208283>.
10. Maja Bovcon, "Françafrique and Regime Theory", *European Journal of International Relations* 19, no. 1 (2011): p. 5-26, <https://doi.org/10.1177/2F1354066111413309>.
11. *Ibid.*
12. "Mali: Ban Welcomes Bilateral Assistance to Stop Southward Onslaught of Insurgents", United Nations News, 14 January 2013, acesso em 4 ago. 2022, <https://news.un.org/en/story/2013/01/429822>; United Nations Security Council, Resolution 2085, S/RES/2085 (20 December 2012), acesso em 10 ago. 2022, https://digitallibrary.un.org/record/740273/files/S_RES_2085%282012%29-EN.pdf?ln=en.
13. "France Sets Up Anti-Islamist Force in Africa's Sahel", BBC News, 14 July 2014, acesso em 4 ago. 2022, <https://www.bbc.com/news/world-europe-28298230>.
14. Géraud Magrin, "Les Ressorts de l'Intervention Tchadienne au Mali (2013)" [The source of the Chadian intervention in Mali (2013)], trad.[para o inglês] Daniel Dillenback, *EchoGéo* (2013): p. 2-13, <https://doi.org/10.4000/echo-geo.13444>.
15. Griffin, "Operation Barkhane and Boko Haram", p. 903.
16. "Rapport d'Information Fait au Nom de la Commission des Affaires Étrangères, de la Défense et des Forces Armées par le Groupe de Travail 'Sahel'", trad. [para o inglês] Daniel Dillenback, *Droit des Militaires*, 18 August 2013, acesso em 4 ago. 2022, <https://www.droitdesmilitaires.fr/26623>.
17. Bernard Barrera, *Opération Serval: Notes de Guerre, Mali 2013*, trad. Daniel Dillenback (Paris: Editions du Seuil, 2015), p. 183, 198, 242.
18. Marielle Debos, "Chad's President Lived and Died by the Gun. Will the Country Shift Away from Militarized Rule?", *Washington Post* (site), 7 May 2021, acesso em 11 mar. 2022, <https://www.washingtonpost.com/politics/2021/05/07/chads-president-lived-died-by-gun-will-country-shift-away-militarized-rule/>.
19. Le Centre Terre pour le Partenariat Militaire Opérationnel [The Land Center for Operational Military Partnership] (CPMO), *Partenariat de Combat: Etude Comparée entre l'Engagement Réel et les Modèles Théorétiques* [Combat partnership: comparative study between real engagement and theoretical models], trad. [para o inglês] Daniel Dillenback (Paris: CPMO, 2021), p. 10.
20. Alain Vidal, "Le Partenariat Militaire Opérationnel Aujourd'hui" [The operational military partnership today], trad. [para o inglês] Daniel Dillenback, 14 May 2019, acesso em 4 ago. 2022, <https://docplayer.fr/148213821-Le-partenariat-militaire-operationnel-aujourd-hui-brennus-4-0.html>.
21. *Ibid.*
22. Shurkin, "France's War in Mali", p. 31.
23. CPMO, *Partenariat de Combat*, p. 4.
24. *Ibid.*
25. Field Manual 3-22, *Army Support to Security Cooperation* (Washington, DC: U.S. GPO, 2013), p. 4-9.
26. CPMO, *Partenariat de Combat*, p. 26.
27. *Ibid.*, p. 24.
28. Ministère des Armées, "Press Pack: Operation Barkhane", p. 1.
29. Celeste Hicks, "How the French Operation Serval Was Viewed on the Ground: A Journalistic Perspective", *International Journal of Francophone Studies* 19, no. 2 (2016): p. 193-207, https://doi.org/10.1386/ijfs.19.2.193_7.
30. Mucahid Durmaz, "Cornered by African Youth, Macron Intends to Repair FrancAfrique", Al Jazeera, 12 October 2021, acesso em 4 ago. 2022, <https://www.aljazeera.com/news/2021/10/12/cornered-by-african-youth-macron-intends-to-repair-francafrique>.
31. Christophe Chatelot, "How Emmanuel Macron Failed in the Sahel", *Le Monde* (site), 7 April 2022, acesso em 4 ago. 2022, https://www.lemonde.fr/en/le-monde-africa/article/2022/04/07/how-emmanuel-macron-failed-in-the-sahel_5979930_124.html.
32. Stephen Smith, "Macron's Mess in the Sahel, How a Failed French Mission Gave Russia New Sway in Africa", *Foreign Affairs* (site), 10 March 2022, acesso em 4 ago. 2022, <https://www.foreignaffairs.com/articles/west-africa/2022-03-10/>

macrons-mess-sahel.

33. Silija Frohlich, "Africa and France: An Unfulfilled Dream of Independence?", Deutsche Welle, 8 March 2020, acesso em 4 ago. 2022, <https://www.dw.com/en/africa-and-france-an-unfulfilled-dream-of-independence/a-54418511>.

34. Hicks, "How the French Operation Serval was Viewed on the Ground".

35. The White House, *Interim National Security Strategic*

Guidance (Washington, DC: The White House, 2021), p. 10, acesso em 10 ago. 2022, <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2021/03/NSC-1v2.pdf>.

36. Department of Defense, *Summary of the 2018 National Defense Strategy of the United States of America* (Washington, DC: U.S. GPO, 2018), p. 9-10, acesso em 10 ago. 2022, <https://dod.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/2018-National-Defense-Strategy-Summary.pdf>.

Military Review

chama a sua atenção para

Operation Serval
Another Beau Geste of France in Sub-Saharan Africa?

Lt. Gen. Olivier Tramadon, French Army, and
Lt. Col. Philippe Seigneur, French Army

Serval is the name of an African will cat. *Beau Geste* is the title of a famous 1919 Hollywood movie about the French Foreign Legion in Africa, inspired by a British novel. The expression *beau geste* (beautiful gesture) suggests someone bravely doing the right thing to help another regardless of personal cost or benefit.

In December 2012, the democratic government of the Republic of Mali—a former French colony in West Africa—asked the French government to help it push back radical Islamist insurgents in the north. Operation Serval is the name of the subsequent French military operation in Mali from January 2013 through July 2014. As of November 2014, French troops remain in African Sahel region to help Mali, Burkina Faso, Chad, Mauritania, and Niger counter terrorists.

This article describes lessons learned from Operation Serval's force build up and deployment in 2013. Among these, some lessons learned from Afghanistan yielded good results, and others were rediscovered—even with the very different conditions between Mali and Afghanistan.

Starting 11 January 2013, French forces Moked, rolled back, and arrested jihadist armed groups in Mali. Only a few weeks before, they were getting ready to turn to their home after deploying from Afghanistan. In fact, they were waiting for further force units expected to be described in a pending defense white paper on national security under strict budgetary constraints.

Thanks to pre-positioned forces and a new readiness system, early in 2013 the French Army managed to deploy a whole brigade with its main combat and combat service support assets. These 4,500 troops provided in

the fight against a fanatic enemy in extremely demanding conditions caused by a harsh climate, long operational distances, and rugged terrain (see figure 1). In the first three months of the intervention, the following effects were achieved:

- **The terrain.** The main towns were liberated and their infrastructure was disrupted.
- **The population.** Foreign nationals were protected. The jihadist rule was abolished. Free elections occurred July 2013 (and again August 2014).
- **The international community.** France demonstrated its determination and paved the way for African and international troops to help stabilize Mali.

Five months after the beginning of the operation, French, Malian, and Chadian troops had rolled across Mali, among cheering crowds—truly happy to be freed from the strict Sharia law (enforcing an Islamic moralistic religious law, and strict system) ordered by the jihadists. French troops learned some lessons of the group known as al-Qaïda in the Islamic Maghreb (AQIM) in the Sijeh mountains range. They denied all attacks by another group known as the Movement for Change and Jihad in Western Africa (MOJWA) in Gao (a region of Mali). In May 2013, France's President François Hollande said:

We did not intervene instead of Africans, but with the Africans, thus allowing a peacekeeping operation to take place in the conditions of international legitimacy on the one hand, but also offering to the other hand, We are staying there again, with this light footprint

76 November-December 2014 MILITARY REVIEW

Para visualizar "Operation Serval: Another Beau Geste of France in Sub-Saharan Africa?", da edição de novembro-dezembro de 2014 da *Military Review*, acesse https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20141231_art014.pdf.



Operation Sangaris
A Case Study in Limited Military Intervention

Maj. Rémy Hémez, French Army

On 6 December 2013, France launched Operation Sangaris in the Central African Republic (CAR). In the days that followed, there were harsh debates about the operation's likely effectiveness. Critics pointed to the low numbers of French and multinational troops, given the complexity of the mission and the scale of the operational area. They also pointed

out that, in terms of military effectiveness, Operation Sangaris appeared likely to be less effective than Operation Serval (2013–2014), despite their fundamentally different missions. Critics' concerns were mostly unfounded, and "Army French and foreign troops were surprised by both the resilience of the deployment and the promptness of results."

77 November-December 2014 MILITARY REVIEW

Para visualizar "Operation Sangaris: A Case Study in Limited Military Intervention" da edição de novembro-dezembro de 2016 da *Military Review*, acesse <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/documents/Military-Review-20161231-art014.pdf>. Disponível também em português: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicao-Brasileira/Artigos-Exclusivamente-On-line/Artigos-Exclusivamente-On-line-de-2017/A-Operacao-Sangaris/>.

A Iniciativa “Um Cinturão, Uma Rota” da China na África Oriental Encontrando o sucesso no fracasso?

Edward A. Lynch, Ph.D.

Nos últimos anos, poucas iniciativas de alguma nação, grande ou pequena, receberam mais atenção do que a Iniciativa “Um Cinturão, Uma Rota” (ICR) da República Popular da China. A ICR foi descrita pelo governo chinês como “uma iniciativa que promove a prosperidade econômica e a cooperação econômica regional, os princípios de consulta mútua, a construção conjunta e o compartilhamento, a coordenação de políticas e o desenvolvimento mutuamente benéfico.”¹ A atenção prestada a esse conjunto de planos, objetivos, projetos e aspirações vem misturada tanto com a admiração quanto com a apreensão. Alguns observadores veem uma tentativa diligente, focada e determinada do governo comunista chinês de estender sua influência política e econômica por toda a Eurásia e além dela, até a África e a América Latina. Eles costumam perceber a suposta disseminação da influência chinesa como perigosa para a paz e segurança mundiais, bem como certamente perigosa para os objetivos estadunidenses nessas regiões. Outros observadores enxergam um conjunto de iniciativas desarticuladas, ocasionais e até mesmo incoerentes que, quando despidas do entusiasmo gerado tanto pelo governo chinês quanto por seus críticos, não representam grande coisa.

O Presidente chinês Xi Jinping tem em mente objetivos globais significativos, e os projetos da

ICR — independentemente de atingirem suas metas declaradas — podem contribuir para eles. Em outras palavras, os chineses estão tentando mudar o sistema internacional por meio da ICR. O sucesso de seus componentes individuais é apenas um benefício indireto.

Antecedentes teóricos

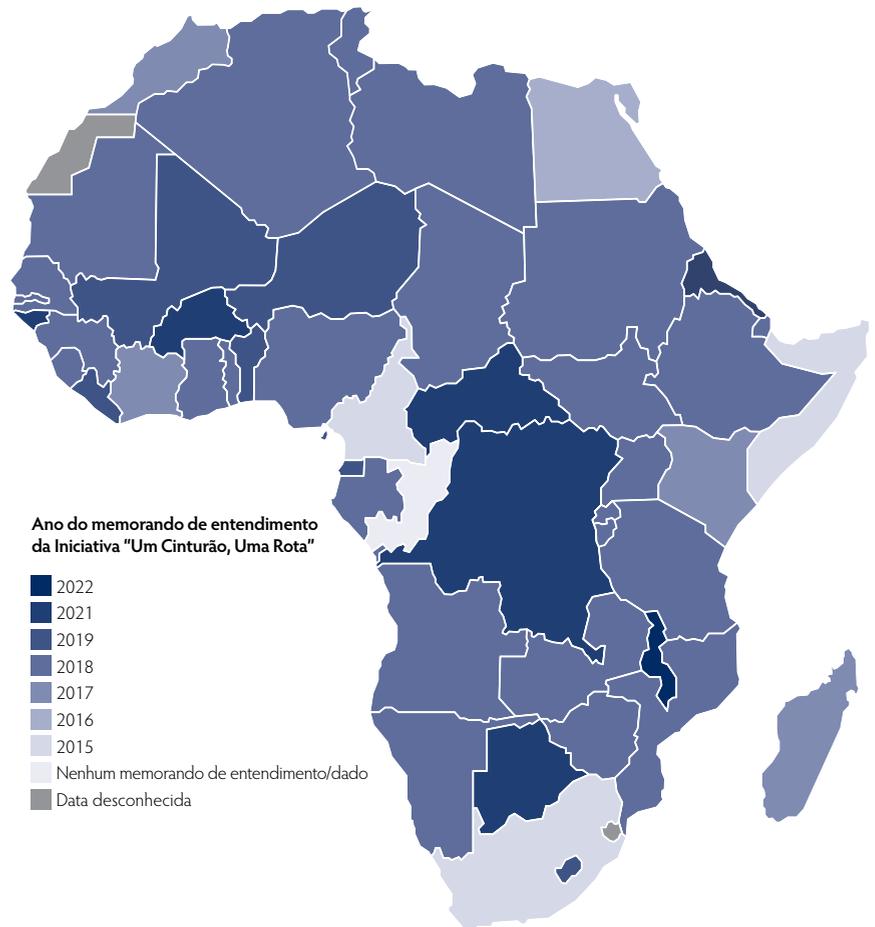
Alguns estudos anteriores se concentraram em como a ICR afeta a dinâmica diplomática regional. Desde o fim da Guerra Fria, as dinâmicas políticas e econômicas regionais, conforme definidas por Oscar Otele, adquiriram maior relevância.² Ian Taylor escreve sobre a África Austral e a China, usando estudos de caso. Sara van Hoeymissen examina o papel da China nas comunidades econômicas regionais da África, enquanto Francis Ikome estuda as interações entre a China e a União Africana.³ Mukwaya e Mold usam o Projeto de Análise do Comércio Global para sustentar que somente os maiores países da África Oriental se beneficiarão dos projetos da ICR.⁴ Adam Saud e Shabir Ahmad Khan consideram que os esforços chineses para influenciar a integração regional “estão mais ou menos de acordo com os ditames do neofuncionalismo e da teoria da interdependência complexa.”⁵

No entanto, há também um considerável corpo de trabalhos teóricos que enfatiza a capacidade dos

Estados menores e mais fracos para resistir até mesmo a uma pressão significativa das grandes potências e buscar seus próprios objetivos, em paralelo ou até mesmo de forma contrária aos objetivos dessas grandes potências. Sasha Davis, Lexi A. Munger e Hannah J. Legacy, ao escreverem sobre as nações insulares do Pacífico, argumentam que os Estados insulares têm a capacidade de buscar seus próprios interesses e “não se deixar pressionar pela competição entre grandes potências.”⁶

No entanto, de maior interesse para meus propósitos são as teorias sobre a direção geral da política externa chinesa, principalmente sob o governo de Xi e seu antecessor, Hu Jintao. Por exemplo, ainda em 2008, Evan Feigenbaum escreveu: “Nos anos que se seguiram ao exercício com mísseis realizado por Pequim em 1996, no Estreito de Taiwan, os líderes chineses começaram a estruturar uma visão claramente alternativa dos princípios básicos das relações internacionais. Esse esclarecimento surgiu gradualmente, de forma *ad hoc*, e ainda não se transformou em uma grande visão estratégica bem organizada.”⁷ Feigenbaum insta, ainda, as autoridades estadunidenses a “observar o quanto as visões da China e dos Estados Unidos da América (EUA) têm divergido em relação aos princípios organizadores mais fundamentais da política internacional.”⁸

A divergência com as maiores consequências refere-se à definição e ao alcance da soberania nacional. As autoridades chinesas apontam as intervenções lideradas pelo Ocidente no Panamá, Haiti e Kosovo como um reconhecimento tácito por parte do Ocidente de que a soberania nacional deixou de ser inviolável. Em resposta, os chineses têm defendido a soberania, pelo menos no tocante à sua soberania sobre Taiwan. Ao mesmo tempo, a China passou a ver as alianças internacionais, principalmente as de defesa mútua, “como uma ameaça à paz e de natureza intrinsecamente agressiva.”⁹ A China também exigiu



(Mapa adaptado de Xuewu Gu et al., *China's Engagement in Africa*; gráfico cedido por www.freepik.com)

Estados-membros africanos da Iniciativa “Um Cinturão, Uma Rota”

deferência dos Estados-nação ao Conselho de Segurança da Organização das Nações Unidas (ONU), pois é mais provável que a soberania seja ameaçada por uma coalizão de Estados fortes do que por todos os Estados atuando por intermédio do órgão mundial. O mesmo autor reconhece que a promoção do Conselho de Segurança da ONU por parte dos chineses, em geral ferozmente independentes, “apresenta uma boa dose de ironia.”¹⁰

Na mesma linha de pensamento, Yong Deng e Thomas G. Moore apontam para o que as autoridades chinesas chamam de seu “novo conceito de segurança [que] defende uma ordem econômica e política na qual a confiança mútua, benefícios, igualdade e cooperação caracterizam as relações bilaterais e instituições multilaterais para reduzir a insegurança e proteger o equilíbrio estratégico e a estabilidade



globais.”¹¹ Em resumo, essa retórica visa a enfraquecer as alianças dos EUA e, por fim, tornar irrelevantes essas estruturas de alianças. Deng e Moore citam o patrocínio da China à Organização de Cooperação de Xangai em 2001 como um exemplo dos esforços chineses para marginalizar a influência estadunidense na Ásia Central. Dois anos depois, Pequim assinou um Tratado de Amizade e Cooperação com os membros da Associação das Nações do Sudeste Asiático, liderada pelos EUA.¹²

Alguns dos projetos incluídos na ICR não são economicamente significativos, mas podem servir para aumentar a boa vontade e os bons sentimentos em relação à China. Um exemplo disso é a doação pela China de equipamentos de escritório ao Comitê Paraolímpico da Tanzânia.¹³ Portanto, também é útil considerar os esforços chineses na África relativamente às teorias de poder brando (*soft power*). O trabalho de Joseph Nye é fundamental nesse sentido, e Garrison Daly et al. acrescentam uma descrição do poder brando com base em sua pesquisa na África Oriental: “Uma estratégia não coercitiva na qual a cultura, a ideologia política, a força econômica e a política externa são usadas para persuadir outros Estados-nação a adotar valores afins.”¹⁴

O Partido Comunista da China repreendeu a democracia estadunidense, criticando duramente uma cúpula global sobre democracia a ser oferecida pelo Presidente Joe Biden na semana seguinte e exaltando as virtudes de seu sistema de governo. (Foto: Mark Schiefelbein, Associated Press)

O que essas teorias têm em comum é a possibilidade de que iniciativas de políticas aparentemente não relacionadas, e até mesmo díspares, possam indicar uma direção maior e mais abrangente quanto às políticas por parte de uma grande potência cuja política externa seja marcada pela sofisticação, sutileza, visão de longo prazo e pelo uso impressionante de diversas ferramentas para atingir metas de curto e longo prazo. Nesse sentido, tanto os sucessos quanto os fracassos da ICR merecem ser examinados. As iniciativas da ICR chinesa na África Oriental incluem vários exemplos de sucesso e fracasso.

Antecedentes: a China e a África Oriental antes da ICR

Conforme estudos recentes (e controversos), o comércio da China com a África Oriental floresceu no século XV, quando os “navios de tesouro” chineses supostamente navegavam por todo o mundo, em missões



diplomáticas e econômicas como as da atual ICR.¹⁵ Porém, com a morte do imperador chinês que patrocinava essas expedições, a China voltou-se para si mesma. Seus contatos comerciais e econômicos com a África tornaram-se insignificantes, distantes e, de forma geral, eram conduzidos por intermediários não chineses e não africanos. A China só voltaria a tentar se tornar uma grande potência marítima no fim do século XX.¹⁶

Logo depois que as nações da África Subsaariana conquistaram sua independência no início da década de 1960, a China fez ofertas de assistência econômica e diplomática ao continente. O país se apresentou como semelhante às ex-colônias, por ter igualmente sofrido nas mãos de colonizadores. Além disso, a China simbolizava o tipo de programa de desenvolvimento liderado pelo governo e que estava em voga entre vários líderes da independência africana. Os dirigentes chineses consideravam-se líderes das nações não alinhadas e, nesse papel, buscavam aumentar sua visibilidade e influência no mundo em desenvolvimento, inclusive na África.

Um dos projetos mais famosos dessa época foi a ferrovia Tanzânia-Zâmbia, construída na década de 1970 com apoio financeiro da China. Logo tornou-se um símbolo do impulso para o comércio Sul-Sul

(entre países em desenvolvimento), nos últimos dias da Guerra Fria.¹⁷ O Banco Mundial havia rejeitado o projeto por considerá-lo inadequado para o financiamento, mas o governo de Mao Tsé-Tung obteve USD 500 milhões e recrutou milhares de trabalhadores chineses que foram enviados para a África Oriental às custas da China. Cinco anos depois, o leito ferroviário estava concluído, o material rodante havia sido adquirido e as estações, construídas.¹⁸ Mais recentemente, a descoberta de petróleo em Uganda levou seu Presidente, Yoweri Museveni, a pressionar para que seu país entrasse no corredor Lamu Port-South Sudan-Ethiopia-Transport (LAPSSET), um projeto multinacional de infraestrutura, iniciado no começo da década de 2010, que serve como precursor da ICR.¹⁹

A ICR ganha forma

Quando Xi assumiu a liderança do Partido Comunista Chinês em 2012, logo ficou claro que ele era mais ambicioso e menos tolerante com a oposição do que seu

antecessor. Desde a publicação, em 2006, do primeiro Livro Branco China-África oficial, ao qual se seguiram projetos patrocinados pela China em Bangladesh, Sri Lanka e Paquistão, as autoridades dos EUA alertaram para o que chamaram de estratégia “Colar de Pérolas” da China, que consistia em projetos comerciais e de infraestrutura financiados pelos chineses ao longo do litoral do Oceano Índico. Na época, fontes chinesas negaram que esses projetos fizessem parte de uma estratégia maior. No entanto, o sucesso da China em evitar o pior da crise financeira mundial de 2008 levou as autoridades chinesas a se referirem a um “Reino do Meio em ascensão pacífica” para o século XXI.²⁰

Porém, começando em 2013, em uma série de discursos (principalmente no Cazaquistão e na Indonésia), Xi falou abertamente sobre uma estratégia conectada e determinada.²¹ Embora o título exato tenha variado antes de os chineses decidirem por Iniciativa “Um Cinturão, Uma Rota”, Xi deixou claro que a China pretendia ampliar enormemente seu alcance diplomático, econômico e político, e que esse alcance não se limitaria às nações vizinhas da Ásia Oriental e Meridional. Xi fez repetidas referências à antiga Rota da Seda, uma série de vias comerciais através da Ásia Central, que proporcionavam ligações tênues e temporárias entre a Europa e a China. A reconstrução da Rota da Seda logo se tornou uma prioridade para o regime de Xi.

Com o tempo, Xi e outras autoridades chinesas falaram sobre uma “Rota Marítima da Seda” do século XXI como um complemento à nova Rota da Seda terrestre, e até falaram sobre uma Rota da Seda Polar, referindo-se às possibilidades que o Oceano Ártico, menos gelado, pode-

Para as nações da África Oriental, a ICR representa uma oportunidade de obter financiamento e apoio material para projetos de infraestrutura que estão sendo elaborados há anos. A maior parte da África sofre com estradas, ferrovias, portos, dutos de energia, redes elétricas e projetos hídricos inadequados, sem falar nos desafios de conectividade e acesso à internet. Outros itens desejados pela África Oriental incluíam parques industriais, instalações portuárias e pavilhões de exposição para feiras comerciais e atrações turísticas. Alguns especialistas compararam as possibilidades aparentemente brilhantes da ICR com os sonhos de Cecil Rhodes sobre a ferrovia Cabo-Cairo, no século XIX.²⁵

Aos discursos de Xi no Cazaquistão e na Indonésia seguiu-se uma longa série de reuniões, conferências e cúpulas, que proporcionaram oportunidades para Xi e outras autoridades chinesas promoverem o programa, especificarem seus detalhes, solicitarem a participação de possíveis parceiros e, em etapas, revelarem o escopo ambicioso da ICR. Por exemplo, a conferência Arquipélagos da Rota da Seda (*Silk Road Archipelagos*) foi realizada em Fuzhou, China, em novembro de 2019. Mais de uma dezena de órgãos governamentais, acadêmicos e do Ministério das Relações Exteriores da China constavam como copatrocinadores.²⁶ Em agosto de 2022, 29 diplomatas de 15 nações africanas participaram do “Programa de Cooperação Econômica e Comercial Aprofundada China-África”, na província chinesa de Hunan.²⁷

Jornalistas e representantes de empresas de seis nações africanas foram convidados para a “Promoção do Espírito de Amizade e Cooperação China-África me-

“ A maior parte da África sofre com estradas, ferrovias, portos, dutos de energia, redes elétricas e projetos hídricos inadequados, sem falar nos desafios de conectividade e acesso à internet. ”

ria oferecer.²² Em 2018, a China criou a Agência Chinesa de Cooperação para o Desenvolvimento Internacional e abrigou a supervisão da ICR nessa nova agência.²³ O país espera estabelecer vínculos com 60 nações da Ásia, África e Europa, que terão interesse em manter boas relações com a República Popular da China.²⁴

dante Ação Conjunta na Iniciativa de Desenvolvimento Global”, uma reunião de dois dias que contou com um discurso do Vice-Ministro das Relações Exteriores da China. Essa reunião foi a última de uma série de dez conferências realizadas na China, Etiópia, África do Sul e Senegal.²⁸ A China reservou um pavilhão na



Feira Internacional de Comércio de Dar es Salaam, em julho de 2022, que teve centenas de participantes. O pavilhão foi patrocinado pelo Centro Comercial e Logístico da África Oriental, uma das diversas empresas que se encontram na divisa entre a propriedade pública e a privada. O Centro permitiu que 52 empresas chinesas compartilhassem o grande pavilhão.²⁹

Com o início da pandemia da covid-19, algumas reuniões ocorreram virtualmente, como a conferência “Diplomacia Econômica Crescente e Oportunidades Disponíveis no Norte da África, Oriente Médio e Ásia.”³⁰ À medida que o pânico em relação à pandemia diminuía, altos funcionários chineses realizaram dezenas de viagens à África para resolver disputas e fortalecer as relações.³¹ A China nomeou um enviado especial para a África Oriental, Xue Bing, que se reuniu com delegações de seis nações africanas em Adis Abeba, em junho de 2022. Xue afirmou que a China estava em melhores condições para “restabelecer a estabilidade” na região do Chifre da África.³²

Metas e objetivos

A ICR da China tem alguns objetivos razoavelmente claros, incluindo uma diversidade de relações comerciais e um aumento no alcance do poder brando

Xue Bing, enviado especial da China para o Chifre da África, fala durante a primeira conferência de paz do Chifre da África, em Adis Abeba, Etiópia, em 20 de junho de 2022. (Foto: Amanuel Sileshi, Agence France-Press)

do país e, como as antigas potências coloniais, novos mercados para os produtos chineses. Ao mesmo tempo, a China também prossegue em seus esforços para suplantando e substituir a influência estadunidense nas áreas incluídas na ICR. Esse esforço começou logo depois que os EUA estabeleceram uma presença militar e diplomática maior na Ásia Central, após os ataques terroristas de setembro de 2001 e a subsequente invasão do Afeganistão liderada pelos EUA.

No início dos anos 2000, quando a atenção estadunidense se voltou quase que exclusivamente para a Ásia Central e Ocidental, a China começou a investir mais fortemente na África. A manufatura chinesa estava crescendo, o que resultou na necessidade de mercados e um canal para o capital de investimento. A China conseguiu oferecer aos governos africanos uma fonte de investimentos, pronta e sem o foco, às vezes controverso, nas violações de direitos humanos que, frequentemente, marcavam as negociações com autoridades estadunidenses.³³ Por exemplo, a falta de preocupação da China com os direitos humanos

abriu caminho para relações melhores com o Quênia após a eleição de Uhuru Kenyatta, em 2013. O Tribunal Penal Internacional apontou Kenyatta como suspeito na violência ocorrida após as eleições quenianas de 2008. Kenyatta foi convidado a visitar a China logo após sua eleição, o que levou um jornal queniano a contrastar as boas-vindas da China com o “abandono pelo Ocidente”.³⁴

Em 2019, 40 dentre 45 nações independentes da África haviam contraído empréstimos chineses para projetos de infraestrutura.³⁵ Em 2021, a China havia ultrapassado não apenas os EUA em termos de valor investido na África, mas também parceiros de longa data, como França, Alemanha e Índia.³⁶

A China também aproveitou que a atenção dos EUA estava voltada para a invasão russa na Ucrânia

Edward A. Lynch, Ph.D., é professor de Ciência Política na Hollins University, em Roanoke, Virgínia, e especialista em política latino-americana. Leciona Política Externa dos EUA, Relações Internacionais, Estratégia Global dos EUA e um curso no Model UN [atividades de simulação do funcionamento das Nações Unidas oferecido a estudantes nos EUA]. Além disso, assessora o Model UN Club da Hollins University. Lynch é bacharel pela Saint Joseph's University, na Filadélfia, e tem mestrado e doutorado pela University of Virginia. É autor de dois livros sobre religião e política na América Latina e de vários artigos sobre política africana e política externa dos EUA para a África. Trabalhou no Capitólio por quatro anos durante a administração de Reagan e é um conhecido comentarista de política estadual e local na Virgínia.

para cultivar parcerias com nações africanas, principalmente aquelas que os estadunidenses pressionavam para impor sanções econômicas à Rússia. Logo após a invasão, o Ministro das Relações Exteriores da Rússia viajou pelo continente, fazendo escalas no Egito, Uganda, Etiópia e República Democrática do Congo. A China, por sua vez, também promoveu seu modelo de governo centralizado e autoritário, reativando um esforço de evangelização política iniciado por Mao. O Departamento de Ligação Internacional da China, agência poderosa do Partido Comunista Chinês, abriu o Centro Julius Nyerere, na Tanzânia, e imediatamente recebeu futuros líderes de seis Estados unipartidários africanos.³⁷ Em uma manobra

para tirar proveito da resposta tardia dos EUA às incursões da China e na esperança de obter o reconhecimento internacional como nação independente, a Somalilândia ofereceu aos estadunidenses o uso militar de um porto marítimo e de um aeródromo em troca desse reconhecimento.³⁸

Relações complexas na ICR

O grande número de projetos e iniciativas que a China está lançando como parte da ICR permite que as nações africanas tenham um espaço considerável para cooptar a participação na iniciativa para seus próprios fins. Com tamanha presença no continente, é quase impossível para o Ministério das Relações Exteriores da China ter controle sobre tudo ou garantir que os investimentos e as atividades econômicas chinesas atendam às prioridades da política externa do país. Alguns analistas concentraram seus trabalhos nas inúmeras maneiras pelas quais as nações africanas beneficiárias, juntamente com os proprietários de empresas privadas no continente, conseguiram “adaptar a visão da ICR na tentativa de se inserir nos fluxos de investimento chineses e se beneficiar das sinergias de infraestrutura, transporte e estratégia”.³⁹ O Quênia, por sua vez, tenta deliberadamente colocar a China e os EUA um contra o outro para negociar acordos mais favoráveis.⁴⁰ Até mesmo nações menores, como Uganda e Ruanda, aproveitaram as oportunidades oferecidas pela ICR para manobrar entre o Quênia e a Tanzânia.

As nações da África Oriental também veem a ICR como um catalisador para revitalizar a Comunidade da África Oriental. Essa revitalização se encaixa na promoção pelo governo chinês de organizações regionais que excluem os EUA. Ainda em 2004, as nações que mais tarde estabeleceram a Comunidade da África Oriental dirigiram um projeto para um Plano Diretor Ferroviário, que acabou se transformando em planos mais concretos para uma linha da Standard Gauge Railway, que conectaria Quênia, Uganda, Ruanda, Burundi e Sudão do Sul.

“Armadilha de dívida” ambígua

Os participantes africanos na ICR têm recebido empréstimos vultosos do governo chinês e de empresas chinesas semioficiais. Como os estadunidenses descobriram durante as crises da dívida

latino-americana da década de 1980, a partir de um determinado montante, as dívidas deixam de ser uma vantagem para os credores e se tornam uma vantagem para os devedores. A comunicação por um grande devedor de que o pagamento talvez não seja possível pode ameaçar a instituição ou o governo que detém a dívida. A China responde por 17% da dívida externa da Etiópia, 33%, do Quênia e 70% do Djibouti.⁴¹ Ao mesmo tempo, a China encontrou resistência à contração de dívidas em yuan renminbi, forçando o país a expandir a sua dívida dominada pelo dólar para adquirir a moeda forte que as nações africanas insistem em ter.⁴²

A China, por sua vez, tem relutado em anular dívidas, exceto no caso de valores relativamente pequenos e em circunstâncias muito específicas. Assim como os bancos e as agências de empréstimo do governo dos EUA de 40 anos atrás, os chineses preferem refinar os empréstimos, na esperança de manter sua vantagem financeira. Em 2018, por exemplo, a Etiópia conseguiu obter um diferimento de USD 3,3 bilhões em dívidas. No ano anterior, o Sudão teve USD 160 milhões anulados, equivalentes a apenas 2,5% de sua dívida total com a China.⁴³ No entanto, a China continua a expandir sua exposição na África. Atualmente, é a maior nação credora.⁴⁴ Novamente imitando os colonialistas do século XIX, a China às vezes exigia concessões de recursos em troca de prorrogações dos pagamentos das dívidas. A China costuma ter em mente objetivos de política externa durante negociações de dívidas. Recentemente, perdoou USD 78 milhões da dívida de Camarões, por considerar esse país uma porta de entrada para a região da África Central.⁴⁵

Resultados da ICR

Alguns resultados da Iniciativa “Um Cinturão, Uma Rota” serão difíceis de interpretar. É quase certo que a China aumentará seu comércio anual total com a África, mas como esse comércio só atingiu USD 150 bilhões em 2021, tendo registrado USD 10,6 bilhões em 2000, será difícil atribuir qualquer aumento à ICR. Ao mesmo tempo, a China certamente reconhece a vasta riqueza mineral inexplorada da África, seu potencial como exportador de petróleo e gás e como fonte de metais estratégicos.⁴⁶ Da mesma forma, embora os defensores da ICR observem que 10 mil empresas de

propriedade chinesa estão operando na África, esse número é insignificante em comparação às empresas de propriedade estadunidense e europeia.⁴⁷

Por outro lado, a África certamente serve como um passo rumo a outro interesse vital da China. As incursões da China nos países do Chifre da África, especialmente no Djibouti, proporcionam um canal para as mercadorias destinadas ao porto da ICR, em Gwadar, no Paquistão. As empresas chinesas estão trabalhando para construir uma ferrovia de Gwadar a Xinjiang. Quando concluído, o projeto não só reduzirá o tempo de viagem de 45 dias, usando a rota marítima existente, para dez dias por terra, mas também fornecerá energia e outros recursos para a China sem passar pelo Estreito de Malaca, que pode ser fechado por uma marinha hostil. Superar o “Dilema de Malaca” pode ser um objetivo central da ICR.⁴⁸

Para as nações africanas que participam da ICR, os benefícios também podem estar nos olhos de quem vê. Recentemente, a Tanzânia usou sua participação na ICR para se tornar uma das 12 nações que podem exportar soja para a China. Com vantagens mais óbvias para a Tanzânia, os chineses estão construindo dois novos portos no país, Lamu e Bagamoyo. Um especialista afirma que a profundidade e o desenvolvimento dos portos como principais pontos de transbordo poderiam prejudicar concorrentes como Mombaça. Com a China cobrindo a maior parte dos custos de construção estimados em USD 10 bilhões, foi prometido à Tanzânia que o novo porto poderia, até 2045, movimentar 25 vezes mais carga do que a que atualmente transita por Dar es Salam.⁴⁹

A ICR também oferece a largura de banda e outros meios necessários para expandir o comércio eletrônico da África para a China. Em abril e maio de 2022, empresas de 23 países africanos foram convidadas a participar do Festival de Compras de Produtos Africanos. Usando plataformas de transmissão ao vivo pela internet e de comércio eletrônico fornecidas pelos chineses, os consumidores na China podiam facilmente encomendar café etíope, chá preto queniano e vinho sul-africano, entre outros produtos.⁵⁰

Entretanto, esses benefícios — alguns dos quais são hipotéticos — não trouxeram apoio universal para a ICR, nem na China nem na África. Pelo menos um quarto dos projetos da ICR começou com grande alarde, mas acabou fracassando devido



ao acompanhamento inadequado. Um especialista do Conselho Atlântico (*Atlantic Council*) previu que os projetos da ICR incluiriam “uma oportunidade fotográfica impressionante, mas nenhum plano concreto que abordasse as muitas linhas de falha nacionais e transnacionais que estão causando enorme tensão na região.”⁵¹ Promessas igualmente grandiosas de criação de empregos também não foram cumpridas, ou esses empregos revelaram-se apenas ocasionais ou temporários.

A linha queniana da Standard Gauge Railway, que já foi o modelo exemplar da ICR na África, tornou-se um canal para produtos importados chineses baratos para o Quênia, prejudicando gravemente o setor manufatureiro do país.⁵² Da mesma forma, a ferrovia Tanzânia-Zâmbia não atraiu investimentos locais ou regionais e serviu apenas para aumentar a dependência da Zâmbia em relação à Tanzânia.⁵³ No início de 2022, o então Presidente da Tanzânia, John Magufuli, chamou de “abusivo” o projeto de USD 10 bilhões do porto de Bagamoyo e suspendeu sua construção. Os financiadores chineses definiram “condições difíceis que só podem ser aceitas por pessoas insanas”, disse ele.⁵⁴

Esses fracassos levaram a um rápido aumento da sinofobia na África Oriental. Para os quenianos entrevistados por um especialista, por exemplo, os chineses são praticamente indistintos dos colonialistas europeus do século XIX ou dos propagadores da dependência de dívidas do século XX.⁵⁵ A política quase

A base militar da China no Djibouti abriga cerca de 2.000 militares, além de veículos blindados e canhoneiras, com um cais construído para permitir a atracação de navios-aeródromos (canto superior esquerdo), além de helipontos e uma pista (centro). (Foto cedida pelo Google Earth)

invariável da China de deslocar trabalhadores chineses para a África para construir projetos de infraestrutura da ICR deixou os africanos sem novos empregos e criou uma percepção crescente entre os jovens, pelo menos na Etiópia, “de que já existe uma boa quantidade de chineses vivendo e trabalhando na Etiópia.”⁵⁶

Mesmo quando não havia ressentimento ostensivo, as barreiras linguísticas, a falta de sensibilidade cultural e o excesso de promessas criaram uma má vontade que prejudica enormemente o potencial de poder brando da China e até mesmo seus objetivos de política externa mais ligados ao poder coercitivo. Alguns participantes africanos reclamaram que empréstimos e subsídios lhes foram impostos, mesmo que o tipo específico de auxílio oferecido não fosse necessário. Em outros casos, os chineses não respeitaram as políticas e os procedimentos locais e fizeram pouco ou nenhum esforço para consultar as autoridades locais antes de finalizar os acordos de ajuda ou empréstimo. A China realizou pesquisas na Tanzânia e no Malawi para melhorar sua imagem, mas usou exclusivamente pesquisadores chineses, o que distorceu os resultados.⁵⁷ Em julho de 2022, o *Asia Society Policy Institute* afirmou que

muitos projetos da ICR ignoram fatores relacionados a direitos sobre a terra, saúde e segurança da comunidade, igualdade de gênero e padrões trabalhistas.⁵⁸

Em algumas ocasiões, as autoridades chinesas reconheceram os problemas com os projetos da ICR na África, mas insistiram que precisaram agir daquela forma. Uma autoridade chinesa, ao ser questionada, por um repórter estadunidense, por que seu país comprava principalmente matérias-primas da África e não produtos com maior valor agregado, respondeu: “Determinamos que a maior ameaça a qualquer regime é a agitação interna, não fatores externos. Podemos enfrentar a guerra [...] a maior causa de agitação interna é o desemprego. É por isso que tentamos obter matérias-primas e não produtos que tenham valor agregado. Quanto maior o valor agregado aos produtos, menos emprego teremos para o nosso povo.”⁵⁹

A ICR também gerou oposição na China, com um especialista insistindo que o projeto nunca foi popular entre as autoridades chinesas, em parte por ser considerado “generoso demais” com os países beneficiários. Acadêmicos e autoridades do setor bancário que examinaram os vários elementos da ICR esperavam encontrar “um planejamento financeiro claro e coerente. Encontraram exatamente o oposto.”⁶⁰ Observadores externos também perceberam a quase impossibilidade de rastrear ou mesmo conhecer o alcance total dos empréstimos chineses, uma vez que “grande parte dos empréstimos externos da China está envolta em segredo.”⁶¹ De acordo com esses especialistas, a ICR começou e sobrevive por ter o apoio inabalável de Xi, respaldado por sanções aplicáveis às autoridades chinesas que demonstrem ceticismo.⁶²

no século XXI, muitas vezes geridas por parentes de altos funcionários do governo ou do Partido Comunista, conhecidos localmente como “prince-lings”. Oficialmente privadas, mas quase certamente agindo com a aquiescência do governo chinês, essas empresas atuam em sigilo quase total e tornam praticamente impossíveis até mesmo cálculos simples, como o valor total dos empréstimos chineses para a África. A intrusão chinesa “não governamental”, no entanto, tem a mesma probabilidade de provocar oposição e sinofobia na África do que qualquer outra medida do governo chinês oficial.

Evidências do Djibouti e da Etiópia

As experiências dessas duas nações do Chifre da África servem como ilustrações úteis do progresso e dos desafios da ICR. As empresas chinesas custearam vários projetos de infraestrutura nesses países, como a ferrovia Adis Abeba-Djibouti, financiada pelo governo etíope e um grande empréstimo do Banco de Exportação e Importação da China. O governo chinês vê o Djibouti como um provável ponto de entrada para o Oriente Médio, devido à participação do pequeno Estado na Liga dos Estados Árabes e seus laços estreitos com a Arábia Saudita.

Possivelmente, a apoteose da influência chinesa estendida devido à ICR tenha sido a primeira base naval chinesa no exterior, no Djibouti, inaugurada em agosto de 2017, no aniversário de 90 anos do Partido Comunista Chinês. A base, a apenas alguns quilômetros de uma base militar estadunidense, comanda um dos pontos de estrangulamento marítimo

“ Alguns participantes africanos reclamaram que empréstimos e subsídios lhes foram impostos, mesmo que o tipo específico de auxílio oferecido não fosse necessário. ”

Algo que agrava as dificuldades apresentadas para analisar os empréstimos chineses relacionados à ICR é a mistura confusa de atividades econômicas públicas e privadas na China e nas transações econômicas e financeiras do país com seus parceiros. Empresas semiprivadas e quase privadas proliferaram na China

mais importantes do planeta. O Mar Vermelho, o estreito de Bab-el-Mandeb e a entrada para o Oceano Índico a partir da Arábia Saudita, rica em petróleo, convergem na costa do Djibouti. Autoridades estadunidenses dizem que a base chinesa é grande o suficiente para acomodar um navio-aeródromo

e submarinos nucleares.⁶³ Pode também abrigar até 10 mil militares. Além do potencial imediato de projeção de poder e das possíveis desculpas para projetar esse poder — para, ostensivamente, proteger os cidadãos chineses que trabalham nos projetos da ICR —, uma presença militar permanente na região confere credibilidade às ofertas da China para mediar disputas regionais, combater a pirataria local e prestar assistência após desastres naturais.⁶⁴ Em junho de 2022, o enviado especial da China para o Chifre da África, Xue Bing, patrocinou a primeira reunião da conferência de paz da região. Visitas de alto nível de líderes chineses tornaram-se bastante comuns tanto no Djibouti quanto na Etiópia. Em junho de 2018, uma força-tarefa chinesa antipirataria visitou Gana, Camarões e Gabão.⁶⁵

Não está claro se a China ficará satisfeita com apenas uma base africana. O Chefe do Comando dos EUA para a África afirmou recentemente ao Congresso que a China está pleiteando direito a bases nos Emirados Árabes Unidos, Paquistão e Guiné Equatorial, na África Ocidental.⁶⁶ Para o Djibouti, é óbvia a oportunidade de atrair duas superpotências para investir em projetos importantes para o país. “Se alguém vier e trazer investimentos, estenderemos o tapete vermelho”, disse o Presidente da Câmara de Comércio do Djibouti.⁶⁷ Ao mesmo tempo, as autoridades do Djibouti devem estar preocupadas com o exemplo do Sri Lanka, que teve de ceder o controle de seu maior porto a uma empresa chinesa após o não pagamento de sua dívida.

Na Etiópia, a presença chinesa é forte, indo muito além da ferrovia Adis Abeba-Djibouti. Outro projeto ferroviário visa a conectar a Etiópia ao Sudão do Sul. A China também está profundamente envolvida no Plano Diretor de Adis Abeba, um grande plano de expansão da cidade. O Banco de Exportação e Importação da



(Mapa adaptado da Deutsche Welle; gráfico cedido por www.freepik.com)

Investimento da China em portos africanos

China forneceu financiamento e mão de obra para o primeiro sistema ferroviário leve do continente (servindo Adis Abeba). No final, 85% do custo veio de um empréstimo desse banco chinês. Como muitos projetos da ICR, o sistema ferroviário leve começou com grande alarde, mas fracassou em sua missão principal de solucionar a sobrecarga do sistema de tráfego da capital.⁶⁸ O projeto acabou onerando a Etiópia com enormes dívidas para com a China. Atualmente, a Etiópia tem a segunda maior dívida externa da África Subsaariana, devendo mais de USD 13 bilhões aos chineses.⁶⁹

Nesse caso também, é difícil ver um aumento significativo da influência política da China na Etiópia. O enviado especial da China para o Chifre da África ofereceu-se para mediar o conflito interno responsável por pesadelos humanitários na Etiópia, mas sem nenhum sucesso visível. As autoridades etíopes nem sequer lhe forneceram uma data para iniciar as conversações propostas.⁷⁰

Conclusão

Antes mesmo que a reação ao vírus da covid-19 causasse tantos transtornos à economia global, já era difícil mensurar o impacto da ICR. (Alguns projetos da iniciativa ficaram paralisados por mais de dois anos.) Para a China, a desaceleração global significou que seus devedores estavam ainda menos propensos a pagar seus empréstimos e ainda mais propensos a solicitar (ou exigir), em massa, o perdão ou a prorrogação. Um especialista concluiu que a China está em uma encruzilhada. O perdão e a reestruturação de longo prazo das dívidas irritarão os cidadãos chineses que não serão pagos. Por outro lado, exigências rigorosas de pagamento afastarão os mesmos países em desenvolvimento que a China espera atrair. O mais provável é que a liderança da China tente dividir a diferença, o que poderia desagradar tanto os chineses quanto os africanos.⁷¹ Ao mesmo tempo, as promessas grandiosas de destinar dinheiro e recursos para ajudar as nações africanas a lidar com a covid-19 não foram cumpridas, em grande parte.

Os entusiastas da ICR, dentro e fora da China, costumam apontar a Standard Gauge Railway queniana como uma história de sucesso, mas a própria repetição desse exemplo é uma prova de que a ICR obteve poucos êxitos.⁷² Outros apoiadores da iniciativa especulam sobre os projetos propostos para a ICR, como os novos portos na Tanzânia, que podem ou não ser construídos. O alarde, as grandes esperanças e as previsões grandiosas têm sido uma parte muito maior da ICR do que os reais sucessos mensuráveis. Em uma recessão global, é provável que esses sucessos se tornem ainda mais escassos.

acompanhada pela expansão global de suas Forças Armadas. Por muito tempo, a China criticou as bases militares no exterior como neocolonialistas e condenou especificamente as bases dos EUA como “instrumentos de hegemonia.”⁷³ Agora, as autoridades chinesas definiram no livro branco Visão para a Cooperação Marítima que a China se reserva o direito de desempenhar um papel em “questões de segurança não tradicionais, como crimes cometidos em alto mar, busca e resgate e prevenção e mitigação de desastres marinhos.”⁷⁴ O país também se reserva o papel tradicional de “proteger efetivamente a segurança e os direitos e interesses legítimos do povo, organizações e instituições chinesas localizadas no exterior.”⁷⁵

A entrega do porto de Hambantota pelo Sri Lanka também pode ser algo negativo para a política externa da China. Diante de rumores de ameaças de assumir parcialmente o controle de Mombaça caso a Kenya Railways Corporation não pague sua dívida, a China se assemelha ainda mais a uma potência colonial tradicional do que a uma potência inovadora em ascensão do século XXI. Mesmo em áreas de considerável investimento chinês na ICR, como a Etiópia, as tentativas da China de estender sua influência diplomática tiveram pouco sucesso, como evidenciado pela recusa abrupta da Etiópia à oferta de mediação da China.

No entanto, é mais provável que as metas de Xi para a ICR sejam alcançadas no longo prazo. A China não precisa de uma longa sequência de avanços econômicos ou diplomáticos no curto prazo para que a ICR seja considerada um sucesso. Em um grau considerável, a China suplantou a influência dos EUA na África

“ Para o Djibouti, é óbvia a oportunidade de atrair duas superpotências para investir em projetos importantes para o país. ‘Se alguém vier e trazer investimentos, estenderemos o tapete vermelho’, disse o Presidente da Câmara de Comércio do Djibouti. ”

A base do Djibouti não representa apenas um distanciamento em relação à antiga política externa da China, mas também uma mudança em sua postura tradicional de não interferência. Demonstra também que a China está descumprindo a promessa de que sua expansão econômica global não seria

Oriental, assim como na Ásia Central. Ao se apresentar como uma fonte de ajuda e empréstimos disposta (e sem fazer julgamentos de valor), a China fortaleceu a posição das nações da África Oriental em suas negociações com as autoridades de ajuda e do setor bancário dos EUA. Mesmo que os empréstimos chineses não

sejam pagos ou que os pagamentos sejam prorrogados para um futuro não tão próximo, Xi pode ainda perceber um ganho no status global da China devido ao declínio da influência dos EUA.

Conforme observado anteriormente, a política externa chinesa é marcada pela sofisticação, sutileza, visão de longo prazo e um uso impressionante de várias ferramentas para atingir metas de curto e longo prazo. A China não precisa de um grande número de ferrovias em funcionamento, portos movimentados

ou mediações bem-sucedidas para considerar a ICR como um sucesso. Precisa de matérias-primas, acesso garantido a pontos de estrangulamento marítimos globais e uma percepção crescente de que o país é a principal potência em ascensão do século XXI. Se a iniciativa for mantida nos próximos dez anos, aproximadamente, a China terá mais prestígio e visibilidade global do que tem atualmente. A questão da longevidade da ICR é indissociável da questão da longevidade do atual regime chinês. ■

Referências

1. Adam Grydehøj et al., "Silk Road Archipelagos: Islands in the Belt and Road Initiative", *Island Studies Journal* 15, no. 2 (2020): p. 4, acesso em 2 fev. 2023, <https://islandstudiesjournal.org/files/ISJGrydehojSilkRoadArchipelagos.pdf>.
2. Oscar M. Otele, "China's Belt and Road Initiative and Intra-Regional Dynamics in Africa", *African Studies Quarterly* 19, no. 3-4 (2020): p. 53-74, acesso em 2 fev. 2023, <https://asq.africa.ufl.edu/otele-oct-2020/>.
3. Apud Otele, "China's Belt and Road Initiative", p. 54.
4. Rodgers Mukwaya e Andrew Mold, "Modeling the Economic Impact of the China Belt and Road Initiative in East Africa" (apresentação de trabalho, 21st Annual Conference on Global Economic Analysis, Cartagena, Colômbia, 8 May 2018), acesso em 22 fev. 2023, <https://www.gtap.agecon.purdue.edu/resources/download/9118.pdf>.
5. Adam Saud e Shabir Ahmad Khan, "China-Pakistan Economic Corridor: Integrating China with the Persian Gulf and East Africa", *South Asian Studies* 36, no. 2 (2021): p. 217, acesso em 2 fev. 2023, <http://journals.pu.edu.pk/journals/index.php/IJSAS/article/view/5987/2740>.
6. Grydehøj et al., "Silk Road Archipelagos", p. 6.
7. Evan A. Feigenbaum, "China's Challenge to Pax Americana", in *Global Powers in the 21st Century: Strategies and Relations*, ed. Alexander T. J. Lennon and Amanda Kozlowski (Cambridge, MA: MIT Press, 2008), p. 97.
8. Ibid.
9. Ibid.
10. Ibid., p. 102-5.
11. Ibid.
12. Yong Deng e Thomas G. Moore, "China Views Globalization: Toward a New Great-Power Politics?", em Lennon e Kozlowski, *Global Powers in the 21st Century*, p. 123.
13. "Chinese Embassy in Tanzania Donates Office Equipment to Tanzania Paralympic Committee", Xinhua China Economic Information Service, 13 July 2022, acesso em 2 fev. 2023, <https://english.news.cn/20220714/da03b76d009742d5b-f7b3756890ae9a2/c.html>.
14. Garrison Daly et al., "Challenges and Opportunities in China's Health Aid to Africa: Findings from Qualitative Interviews in Tanzania and Malawi", *Globalization and Health* 16, no. 71 (2020): p. 72, <https://doi.org/10.1186/s12992-020-00577-0>.
15. Louise Levathes, *When China Ruled the Seas: The Treasure Fleet of the Dragon Throne, 1405-1433* (New York: Oxford University Press, 1996); veja também Christopher Wake, "The Myth of Zheng He's Great Treasure Ships", *International Journal of Maritime History* 16, no. 1 (2004): p. 59-76, <https://doi.org/10.1177/084387140401600105>.
16. "Chinese Embassy in Tanzania Donates Office Equipment to Tanzania Paralympic Committee".
17. Pratyusha Basu e Milena Janiec, "Kenya's Regional Ambitions or China's Belt-and-Road? News Media Representations of the Mombasa-Nairobi Standard Gauge Railway", *Singapore Journal of Tropical Geography* 42, no. 1 (2021): p. 47, <https://doi.org/10.1111/sjtg.12350>.
18. Alex Lo, "China a Neocolonialist? Show Me the Proof", *South China Morning Post* (site), 17 July 2022, acesso em 2 fev. 2023, <https://www.scmp.com/comment/opinion/article/3185592/china-neocolonialist-show-me-proof>.
19. Otele, "China's Belt and Road Initiative", p. 60.
20. István Tarrósy, "China's Belt and Road Initiative in Africa, Debt Risk and New Dependency: The Case of Ethiopia", *African Studies Quarterly* 19, no. 3-4 (2020): p. 14, acesso em 2 fev. 2023, <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=googlescholar&id=GALEA642819572&v=2.1&it=r&sid=googleScholar&aid=11728b20>.
21. Xi Jinping, "Speech by Chinese President Xi Jinping to Indonesian Parliament", ASEAN China Center, 3 October 2013, acesso em 2 fev. 2023, http://www.asean-china-center.org/english/2013-10/03/c_133062675.htm; *President Xi Jinping Delivers Speech at Nazarbayev University*, vídeo de YouTube, publicado por "Hi China", 25:04, 8 September 2013, acesso em 2 fev. 2023, <https://www.youtube.com/watch?v=dHkNzMjEv0Y>.
22. Daly et al., "Challenges and Opportunities in China's Health Aid to Africa", p. 72.
23. Saud e Khan, "China-Pakistan Economic Corridor", p. 215.
24. Otele, "China's Belt and Road Initiative".
25. Basu e Janiec, "Kenya's Regional Ambitions or China's Belt-and-Road?", p. 58.
26. Grydehøj et al., "Silk Road Archipelagos", p. 6.
27. "Economic Watch: African Diplomats Expect Closer

Economic Ties with China", Xinhua China Economic Information Service, 1 August 2022, acesso em 2 fev. 2023, <https://english.news.cn/20220801/c0d4f4916a314564b31acef045430a14/c.html>.

28. Yu Xi, "11th China-Africa Think Tanks Forum Promotes Friendship and Cooperation", *Global Times* (site), 22 July 2022, acesso em 2 fev. 2023, <https://www.globaltimes.cn/page/202207/1271150.shtml>.

29. "Chinese Products Attract Visitors to Tanzania's Largest Trade Fair", *Global Times* (site), 11 July 2022, acesso em 2 fev. 2023, <https://www.globaltimes.cn/page/202207/1270215.shtml>.

30. Sophia Kumkana, "Tanzania Ambassadors Abroad Unveil Business, Investment Opportunities", *Tanzania Daily News* (site), 3 August 2022, acesso em 2 fev. 2023, <https://allafrica.com/stories/202208030442.html>.

31. Jevans Nyabiage, "Chinese Diplomats Flock to Africa in Response to Western Charm Offensive", *South China Morning Post* (site), 17 July 2022, acesso em 2 fev. 2023, <https://www.scmp.com/news/china/diplomacy/article/3185515/chinese-diplomats-flock-africa-response-western-charm>.

32. Nicholas Bariyo e Chun Han Wong, "China Seeks to Expand Africa Trade Dominance with Role as Peace Mediator", *Wall Street Journal* (site), 21 June 2022, acesso em 2 fev. 2023, <https://www.wsj.com/articles/china-seeks-to-expand-africa-trade-dominance-with-role-as-peace-mediator-11655830326>.

33. Basu e Janiec, "Kenya's Regional Ambitions or China's Belt-and-Road?", p. 47.

34. *Ibid.*, p. 57.

35. *Ibid.*, p. 46.

36. Saud e Khan, "China-Pakistan Economic Corridor", p. 222.

37. Jane Perlez, "Where China Is Changing Its Diplomatic Ways (at Least a Little)", *New York Times* (site), 25 July 2022, acesso em 2 fev. 2023, <https://www.nytimes.com/2022/07/25/world/asia/china-diplomacy-africa.html>.

38. Michael Phillips, "Somaliland Offers U.S. Military Access to Port, Airfield as It Pushes for Nationhood", *Wall Street Journal* (site), 1 February 2022, acesso em 2 fev. 2023, <https://www.wsj.com/articles/somaliland-offers-u-s-military-access-to-port-airfield-as-it-pushes-for-nationhood-11643705732>.

39. Grydehøj et al., "Silk Road Archipelagos", p. 4.

40. Basu e Janiec, "Kenya's Regional Ambitions or China's Belt-and-Road?", p. 58.

41. Elliot Wilson, "China: End of the Belt and Road", *Euromoney* (site), 4 June 2020, acesso em 12 set. 2022, <https://www.euromoney.com/article/b1lx4xdjgghf3z/china-end-of-the-belt-and-road>.

42. *Ibid.*

43. *Ibid.*

44. Tarrósy, "China's Belt and Road Initiative in Africa", p. 9. Vale notar que a dívida total da África com todos os credores ocidentais ainda é significativamente maior do que sua dívida total com a China.

45. *Ibid.*, p. 18.

46. "Africa: AfDB 'Extremely Positive' About Investment Opportunities in Africa", *Allafrica.com*, 20 July 2022, acesso em 2 fev. 2023, <https://allafrica.com/stories/202207210497.html>. A África tem algumas das maiores reservas de gás natural do mundo, bem como alguns dos maiores depósitos de lítio, um componente vital das baterias de carros elétricos, de acordo

com a African Private Equity and Venture Capital Association.

47. Saud e Khan, "China-Pakistan Economic Corridor", p. 223.

48. *Ibid.*, p. 225.

49. "East Africa Braced for Ports Battle", *Business Daily* (site), 2 August 2022, acesso em 2 fev. 2023, <https://www.businessdailyafrica.com/bd/news/east-africa/east-africa-braced-for-ports-battle-3899548>.

50. "Economic Watch: African Diplomats Expect Closer Economic Ties with China", *China.org.cn*, 1 August 2022, acesso em 2 fev. 2023, http://www.china.org.cn/china/Off_the_Wire/2022-08/01/content_78351910.htm.

51. Bariyo e Wong, "China Seeks to Expand".

52. Basu e Janiec, "Kenya's Regional Ambitions or China's Belt-and-Road?", p. 55.

53. Otele, "China's Belt and Road Initiative", p. 58.

54. Emma Connors, "Belt and Road Spending Targets Energy in 2022", *Financial Review* (Australia), 29 July 2022, <https://global.factiva.com/redir/default.aspx?p=sa&NS=16&AID=9VIV000400&an=AFNR000020220731ei7t00016&drn=drn:archive.newsarticle.AFNR000020220731ei7t00016&cat=a&ep=asi>.

Desde então, a cooperação foi retomada.

55. Daly et al., "Challenges and Opportunities in China's Health Aid to Africa", p. 75.

56. Tarrósy, "China's Belt and Road Initiative in Africa", p. 15.

57. Daly et al., "Challenges and Opportunities in China's Health Aid to Africa", p. 75-78.

58. Connors, "Belt and Road Spending Targets Energy".

59. "The Way Forward: Lessons from the East", *Mail and Guardian Online*, 1 August 2022, acesso em 3 fev. 2023, <https://mg.co.za/special-reports/2022-08-01-the-way-forward-lessons-from-the-east/>.

60. Wilson, "China: End of the Belt and Road". O autor estima que, de 2014 a 2018, os empréstimos públicos e privados chineses para a África totalizaram USD 72,2 bilhões.

61. Phillips, "Somaliland Offers U.S. Military Access to Port", p. 57; Matthew Cullen, "Your Tuesday Briefing: Pope Apologizes to Canada's Indigenous People", *New York Times* (site), 25 July 2022, acesso em 3 fev. 2023, <https://www.nytimes.com/2022/07/25/briefing/pope-canada-schools-china-diplomacy.html>.

62. Daniel Large, *China and Africa: The New Era* (Cambridge, UK: Polity Press, 2021), p. 179.

63. Connors, "Belt and Road Spending Targets Energy".

64. *Ibid.*

65. "The Chinese Navy's Great Leap Forward", *Wall Street Journal* (site), 7 June 2022, acesso em 3 fev. 2023, <https://www.wsj.com/articles/chinas-great-naval-leap-forward-cambodia-military-base-navy-beijing-xi-jinping-11654637895>; veja também "U.S. Worries Sudan is Close to Leasing Russia a Red Sea Base", *Wall Street Journal* (site), 2 March 2022, acesso em 3 fev. 2023, <https://www.wsj.com/articles/u-s-worries-sudan-is-close-to-leasing-russia-a-red-sea-base-11646255126>; James Areddy, "China Signs Solomon Islands Pact, Over U.S., Australia Opposition", *Wall Street Journal* (site), 19 April 2022, acesso em 3 fev. 2023, <https://www.wsj.com/articles/china-signs-solomon-islands-pact-over-u-s-australia-opposition-11650388369>.

Recentemente, a China finalizou um acordo com as Ilhas Salomão permitindo a atracação de navios de guerra chineses na pequena nação do Pacífico Sul.

66. Gordon Lubold, "China's Growing Influence in Africa Seen in Arms Trade and Infrastructure Investment", *Wall Street Journal* (site), 21 April 2022, acesso em 3 fev. 2023, <https://www.wsj.com/articles/chinas-growing-influence-in-africa-seen-in-arms-trade-and-infrastructure-investment-11650554282>.

67. Tarrósy, "China's Belt and Road Initiative in Africa", p. 15.

68. Saud e Khan, "China-Pakistan Economic Corridor", p. 223.

69. Perlez, "Where China Is Changing Its Diplomatic Ways (at Least a Little)".

70. Wilson, "China: End of the Belt and Road".

71. Nem todas as análises da Standard Gauge Railway são positivas. Veja, por exemplo, Ian Taylor, "Kenya's New Lunatic Express: The Standard Gauge Railway", *African Studies Quarterly* 19, no. 3-4 (2020): p. 29-52, acesso em 22 fev. 2023, <https://asq.africa.ufl.edu/wp-content/uploads/sites/168/V19i3-4a3.pdf>.

72. Large, *China and Africa*, p. 170.

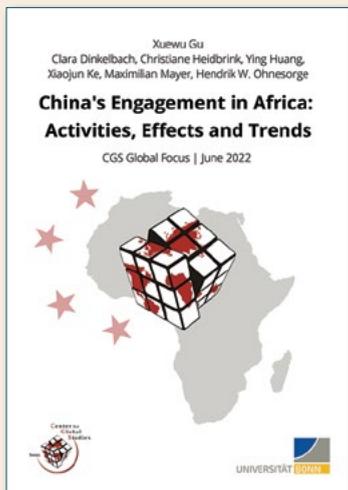
73. *Ibid.*, p. 179.

74. *Ibid.*, p. 180.

75. *Ibid.*

Military Review

RECOMENDAMOS



China's Engagement in Africa: Activities, Effects, and Trends é uma coleção de dados e outras informações oportunas relacionadas ao status da Iniciativa "Um Cinturão, Uma Rota" da China na África. Essa breve obra pode servir como um tutorial eficaz para os não familiarizados com a história e as questões relacionadas às atividades de investimento chinesas em diversas nações africanas.

Para ler *China's Engagement in Africa* on-line, visite https://www.cgs-bonn.de/cms/wp-content/uploads/2022/07/CGS-China_Africa_Study-2022.pdf.



Soldados chineses marcham em frente à Porta da Paz Celestial, com seis séculos de existência, durante um desfile militar, em 3 de setembro de 2015, em Pequim, para comemorar o 70º aniversário da vitória da China contra a agressão japonesa. Embora as Forças Armadas chinesas modernas sejam consideradas uma ameaça iminente pelos EUA, sua doutrina se baseia em mais de 2.500 anos de história e teoria militar. (Foto: Imaginechina, Alamy Stock Photo)

Arte operacional chinesa

A primazia da dimensão humana

Rob Hafen

As instituições de ensino militares dos Estados Unidos da América (EUA), como a Escola de Guerra do Exército e a Escola de Comando e Estado-Maior, dedicam bastante tempo ao estudo do modo de guerra ocidental, ou estadunidense. Apesar de os documentos de segurança nacional dos EUA identificarem a China como nosso

desafio iminente e dos mais de 2.500 anos de história e teoria militar chinesa, as Forças Armadas estadunidenses dedicam muito pouco tempo ao estudo do modo de guerra chinês. Na Escola de Comando e Estado-Maior (*Command and General Staff College, CGSC*) do Exército dos EUA, há apenas um curso eletivo sobre o modo de guerra chinês, com um

cenário de treinamento do USINDOPACOM a ser implementado no ano acadêmico de 2024.

Os oficiais estadunidenses, em sua maioria, são incentivados a ler o livro *Arte da guerra*, de Sun Tzu, durante sua instrução básica. Esse clássico é um dos livros sobre estratégia militar mais influentes no mundo e muito esclarecedor sobre a arte estratégica, operacional e tática chinesa. Foi compilado perto do fim do período da Primavera e Outono pré-unificação da China (772-476 a.C.) e no início do período dos Estados Combatentes (475-221 a.C.).¹ No entanto, aborda apenas de forma superficial o pensamento militar chinês. Outros teóricos, como Confúcio, Lao Tzu, Mao Tsé-Tung e muitos outros, contribuem para uma gama diversificada e complexa da teoria estratégica chinesa.

Existe alguma diferença entre o modo de guerra estadunidense e o modo de guerra chinês no ambiente estratégico atual? Há séculos, estudiosos discutem as complexidades da divisão cultural e filosófica entre o Oriente e o Ocidente. Obviamente, existem algumas diferenças culturais e filosóficas importantes. No entanto, no ambiente atual, tanto os EUA quanto a China são grandes potências no sistema internacional, utilizando meios teóricos, doutrinários, materiais e organizacionais semelhantes de poder nacional. Por exemplo, o fundador da moderna República Popular da China (RPC), Mao Tsé-Tung, inspirou-se tanto, ou mais, na obra *Da guerra*, do teórico prussiano Carl von Clausewitz, quanto na *Arte da guerra*, de Sun Tzu.² Nos últimos 25 anos, o Exército de Libertação Popular (ELP) investiu fortemente em tecnologia moderna de informação e armas, treinamento, educação e organização, em uma tentativa de equiparar suas capacidades terrestres, aéreas, marítimas, cibernéticas e espaciais às dos EUA. O investimento pesado da China em capacidades antiacesso/negação de área (*antiaccess/area denial*, A2/AD) está fazendo com que as Forças Armadas estadunidenses busquem novos materiais bélicos e soluções organizacionais para um possível conflito em Taiwan.³ Entretanto, há uma diferença importante entre as abordagens chinesa e estadunidense para resolver problemas estratégicos, operacionais e táticos. Enquanto as Forças Armadas estadunidenses tendem a se concentrar em soluções de alto custo e centradas na tecnologia, mais de 2.500 anos de história e teoria militares chinesas revelam uma preferência por soluções de baixo custo e centradas no ser humano.

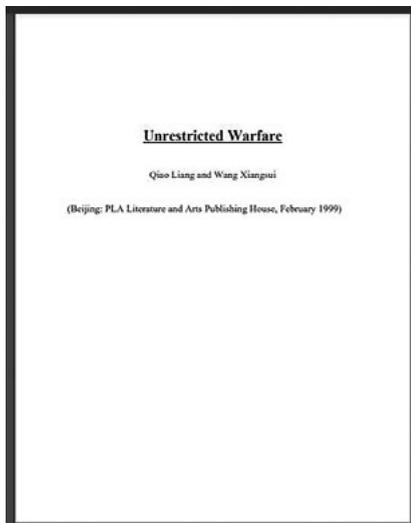
A análise do conceito de operações em múltiplos domínios com foco em tecnologia do Exército dos EUA, conforme descrito no Manual de Campanha 3-0, *Operações* (FM 3-0, *Operations*), ilustrará a diferença na abordagem de cada país. Este artigo analisará os principais conceitos dos períodos feudal e dinástico da China usando a *Arte da guerra*, de Sun Tzu e extratos dos 36 estratagemas chineses. Por fim, este artigo examinará a arte operacional chinesa moderna, conforme demonstrada por Mao durante a guerra civil chinesa (1946-1949) e descrita no livro *Unrestricted Warfare* (intitulado *A guerra além dos limites*, no Brasil) de Qiao Liang e Wang Xiangsui, publicado em 1999. Em geral, quando a arte operacional é mencionada neste artigo, a arte estratégica e tática também está implícita.

O conceito de operações em múltiplos domínios do Exército dos EUA, focado na tecnologia

O capítulo introdutório do recém-publicado manual doutrinário fundamental do Exército dos EUA, FM 3-0, destaca a importância do domínio terrestre para a obtenção de resultados estratégicos decisivos. No entanto, ele também reconhece que o domínio terrestre exige o



Representação de Lao Tzu no livro *Myths and Legends of China*, de E. T. C. Werner (Projeto Gutenberg, fevereiro de 1922). (Imagem cedida por Wikimedia Commons)



Leia *Unrestricted Warfare*, de Qiao Liang e Wang Xiangsui (Pequim: PLA Literature and Arts Publishing House, fevereiro de 1999) on-line em <https://citeseerx.ist.psu.edu/doc/10.1.1.169.7179>.

emprego de armas combinadas nos domínios aéreo, marítimo, cibernético e espacial para alcançar o êxito. Essa convergência de efeitos de todos os domínios é conhecida como operações em múltiplos domínios (MDO).⁴ As MDO reconhecem o imenso desafio para as forças dos EUA, que precisam vencer em situação de inferioridade numérica e isolamento, criando e explorando posições de vantagem relativa. A arte operacional chinesa defende o isolamento dos adversários, e eles já estão trabalhando para alcançar essa capacidade com sua estrutura de sistemas A2/AD. O conceito de MDO foi desenvolvido principalmente como uma maneira de as forças conjuntas derrotarem os sistemas A2/AD da China.⁵

O conceito de MDO também apresenta três dimensões: física, informacional e humana. A dimensão física inclui “as características e capacidades materiais, tanto naturais quanto fabricadas, em um ambiente operacional.”⁶ A dimensão informacional é definida como “o conteúdo, dados e processos usados por indivíduos, grupos e sistemas de informação para se comunicarem.”⁷ A dimensão humana é definida como “abrangendo pessoas e a interação entre indivíduos e grupos, a forma como compreendem as informações e os eventos, tomam decisões, geram determinação e agem em um ambiente operacional.”⁸ Todas as três dimensões são inter-relacionadas, interdependentes e afetam todos os domínios. No entanto, a maior parte do FM 3-0 é dedicada à atuação na dimensão física. O conceito de MDO depende muito de soluções inovadoras e focadas

em tecnologia, aproveitando o espaço, o ciberespaço, a inteligência artificial, a robótica, os sistemas não tripulados e o poder de fogo de longo alcance.

Embora o FM 3-0 aborde as dimensões humana e informacional, há muito pouco progresso sobre como o Exército dos EUA planeja criar uma vantagem relativa para explorar essas dimensões e como elas se relacionam com a prática da arte operacional, dissimulação, operações psicológicas e operações de informação. No capítulo introdutório, o FM 3-0 reconhece o ambiente atual complexo que exige líderes que entendam tanto a ciência quanto a arte das operações:

Não há como eliminar a incerteza, e os líderes devem aplicar a arte operacional para tomar decisões e assumir riscos. Fatores intangíveis, como o impacto da liderança sobre o moral, o uso do efeito de choque para derrotar as forças inimigas e o apoio das populações são fatores fundamentalmente humanos que podem superar as desvantagens físicas e, muitas vezes, decidir os resultados de uma operação.⁹

Se a arte operacional e os fatores humanos são tão decisivos, por que são tão pouco mencionados na versão de 2022 do FM 3-0?

Na versão anterior (2017) do FM 3-0, a ideia de arte operacional foi abordada em algumas páginas na introdução.¹⁰ As operações de informação, a dissimulação militar e as operações de apoio à informação militar também foram abordadas no segundo capítulo.¹¹ Na versão de 2022, as explicações sobre esses conceitos e capacidades foram

removidas. Essa versão do FM 3-0 esboça uma visão clausewitziana da natureza da guerra na introdução, destacando o propósito político da guerra, seu caos e incerteza intrínsecos e o fato de ser um esforço humano.¹² Também acrescenta *considerações informacionais* às variáveis da missão, definidas como “aspectos das dimensões humana, informacional e física que afetam a forma como os seres humanos e

Rob Hafen é oficial da reserva remunerada do Exército dos EUA e professor assistente do Departamento de Táticas do Exército na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA. É mestre em Arte e Ciência Militar pela U.S. Army School of Advanced Military Studies do Exército dos EUA. Dedicou-se atualmente ao curso de Estudos de Segurança na Kansas State University, onde obterá o título mais avançado na área.



Representação de Confúcio, por volta de 1770. (Imagem cedida por Wikimedia Commons)

os sistemas automatizados extraem significado, usam, agem e são afetados pelas informações.¹³ No entanto, a única aplicação significativa da arte operacional e do domínio humano na versão de 2022 do FM 3-0 consta de uma seção de duas páginas sobre mecanismos de derrota e estabilização.¹⁴ Essa falta de foco na arte operacional e nos fatores humanos e informacionais da guerra é coerente com a preferência das Forças Armadas estadunidenses por soluções de alta tecnologia, alto custo e material bélico para resolver problemas estratégicos, operacionais e táticos.

Arte da guerra, de Sun Tzu

A influência global da obra *Arte da guerra*, de Sun Tzu, sobre estrategistas, especialistas em arte operacional e especialistas táticos não pode ser desprezada. O padre Joseph-Marie Amiot, um missionário jesuíta, trouxe o trabalho de Sun Tzu para o Ocidente com sua tradução para o francês em 1782.¹⁵ O livro foi traduzido pela primeira vez para o inglês por Lionel Giles, em 1910, e, posteriormente, por Samuel B. Griffith, em 1963. No entanto, a obra tem guiado o pensamento

militar no Leste Asiático há milênios. Edward O'Dowd e Arthur Waldron afirmaram que “os padrões estratégicos baseados nos escritos de Sun Tzu estão profundamente enraizados no pensamento das nações asiáticas sinicizadas”.¹⁶ Muitos profissionais militares ocidentais têm uma compreensão superficial da obra de Sun Tzu. Os estudiosos militares devem se aprofundar no contexto histórico, cultural e filosófico da China do século IV a.C. para compreender as características singulares da arte operacional chinesa defendida na *Arte da guerra*. A compreensão das diversas e, às vezes, conflitantes filosofias chinesas do taoísmo, confucionismo e legalismo elucidam as máximas, às vezes enigmáticas, de Sun Tzu.

Para decodificar *Arte da guerra*, é preciso compreender os quatro conceitos-chave de *tao* (geralmente traduzido como “o caminho”), *shih*, *cheng* e *chi*. Os primeiros parágrafos de *Arte da guerra* afirmam: “A guerra é o assunto de maior magnitude do Estado, a base da vida e da morte, o tao para a sobrevivência ou a extinção.”¹⁷ Sun Tzu menciona o tao como o primeiro dos cinco fatores que um oficial-general precisa avaliar antes de iniciar uma campanha. Em seguida, explica que o tao faz com que os soldados estejam totalmente em sintonia com seu líder, sem temer o perigo e dispostos a morrer com ele.¹⁸ Isso implicaria que o tao consiste no espírito ou força moral intangível que une uma nação ou um exército. No pensamento militar ocidental, isso é conhecido como espírito de corpo, moral ou espírito de luta. O reconhecimento do tao da guerra está diretamente relacionado à compreensão da dimensão humana da guerra. Em outro parágrafo, Sun Tzu declara: “A guerra é o tao da dissimulação. Quando for capaz, aparente incapacidade. Quando estiver decidido a empregar suas forças, simule inatividade.”¹⁹ A arte da dissimulação reside totalmente na dimensão humana e na psicologia. Tanto a dissimulação quanto a derrota ocorrem na mente do líder nacional, do comandante ou das forças militares. Esse tao da guerra na arte operacional de Sun Tzu prioriza os efeitos intangíveis e as formas de explorar a dimensão humana.

Shih é o próximo conceito fundamental para entender a *Arte da guerra*. Na tradução de Ralph D. Sawyer, *shih* é traduzido como poder estratégico. “Depois de estimar as vantagens de acordo com o que você ouviu, coloque-as em prática com poder estratégico (*shih*).”²⁰ Timothy L. Thomas traduz esse conceito como vantagem estratégica.²¹ Esse conceito é frequentemente comparado à corrente forte e súbita de água que desce

das montanhas após um temporal ou à água que invade após o rompimento em uma grande represa. Isso cria um imenso reservatório de energia potencial. Quando liberada no momento certo e transformada em energia cinética, ela cria um fluxo irresistível, permitindo que um general ou líder político prevaleça sobre seus inimigos. Usando o conhecido axioma da *Arte da guerra* sobre conhecer a si mesmo, seu inimigo e o terreno, um líder pode encontrar ou criar vantagens a serem exploradas.²² *Shih* é comparável ao atual foco no conceito de MDO do Exército dos EUA de criar e explorar vantagens relativas.²³ Entretanto, para Sun Tzu, isso não é feito apenas pela busca de vantagens em termos de material bélico, poder de fogo ou terreno. É igualmente importante criar vantagens estratégicas, operacionais e táticas a serem exploradas na dimensão humana, usando suas próprias tropas, pessoas e líderes políticos, bem como os de aliados e adversários.

Os conceitos de *cheng* e *ch'i* também são fundamentais para entender a arte operacional de Sun Tzu. Esses conceitos são semelhantes às ideias taoistas dualistas de *yin* e *yang*. *Cheng* refere-se a formas e meios ortodoxos, regulares, convencionais, substanciais ou usuais de resolver problemas militares. *Ch'i* denota formas e meios não ortodoxos, irregulares, não convencionais ou incomuns.²⁴ Como dois lados da mesma moeda, o *cheng* e o *ch'i* precisam ser usados em conjunto para obter a vitória. Este trecho de *Arte da guerra* mostra como interagem:

No combate, o indivíduo aplica o *cheng* e alcança a vitória por meio do *ch'i*. Assim, aquele que se destaca no envio do *ch'i* é tão inesgotável quanto o Paraíso, tão ilimitado quanto os rios Yangtze e Amarelo [...] Não há mais do que cinco notas musicais, mas as combinações dessas cinco dão origem a mais melodias do que se pode ouvir. Não há mais do que cinco cores primárias, mas combinadas elas produzem mais matizes do que se pode enxergar. Não há mais do que cinco sabores principais, mas a combinação deles resulta em mais sabores do que se pode degustar. Na guerra, as configurações estratégicas de poder não extrapolam o *cheng* e o *ch'i*, mas as mudanças do *ch'i* e do *cheng* nunca são completamente esgotadas. O *ch'i* e o *cheng* se produzem mutuamente, como em um ciclo sem fim. Quem é capaz de esgotá-los?²⁵



Carl Philipp Gottfried von Clausewitz, 1º de junho de 1780 (Imagem cedida por Wikimedia Commons)

Comparável à ciência e arte da guerra, às dimensões física e humana ou às forças tangíveis e intangíveis, o uso hábil do *cheng* e do *ch'i*, que se apoiam mutuamente, é essencial para o conceito de arte operacional de Sun Tzu.

Uma máxima da *Arte da guerra* frequentemente citada é “subjugar o exército inimigo sem lutar é o verdadeiro auge da excelência.”²⁶ Quando se pensa em termos operacionais ou táticos, essa abordagem parece muito difícil e irracional. Se as forças já foram enviadas para o combate, como os comandantes operacionais ou táticos podem vencer sem lutar? Entretanto, sob uma perspectiva estratégica, o provérbio de Sun Tzu faz muito sentido. Sun Tzu enfatiza que é preferível atacar os planos do inimigo, depois seus aliados, depois seu exército e, por último, suas cidades fortificadas.²⁷ Os dois primeiros (planos e aliados) são objetivos de nível estratégico que atingem o centro de gravidade moral do inimigo. O’Dowd e Waldron identificam isso como um ataque à harmonia política de um adversário. Eles argumentam que o modo chinês de vencer sem lutar consistia em usar a guerra psicológica para semear o caos na sociedade, economia, política interna, alianças e na prontidão militar do inimigo. Se o estado de um adversário fosse de caos, a legitimidade da liderança política seria questionada, tornando-o vulnerável a rebeliões internas ou invasões.²⁸ A estratégia atual do Partido

Comunista da China (PCC) parece estar muito focada nas dimensões psicológica, humana e informacional no nível estratégico.²⁹ A estratégia estadunidense de dissuasão por meio do poderio, alianças e forças em postos avançados é outro exemplo de estratégia psicológica criada para evitar que um adversário sequer decida usar a força.

Em resumo, a maioria dos profissionais militares lê a *Arte da guerra*, de Sun Tzu, para extrair os conceitos estratégicos, operacionais e táticos universais que ainda se aplicam à guerra atualmente. No entanto, para compreender de fato como a obra fundamenta o pensamento chinês, precisamos compreender o contexto filosófico fundamental e os conceitos desenvolvidos na China há 2.500 anos.³⁰ Esse conhecimento contextual é ilustrado também pelos 36 estratagemas chineses.

Os 36 estratagemas chineses

As seguintes seleções dos 36 estratagemas da China comprovarão a preferência chinesa pela exploração da dimensão humana mediante o uso de espionagem, dissimulação, manipulação, guerra psicológica e guerra da informação. Os 36 estratagemas são uma coleção de expressões sobre estratégia política e militar que remontam à China pré-dinástica, transmitidas por histórias escritas e orais. Só vieram a ser compilados em um único volume no século XVII d.C., quando um estudioso anônimo os publicou em um livro intitulado *Secret Art of War: Thirty-Six Strategies* (“A arte secreta da guerra: trinta e seis estratégias”, em tradução livre).³¹ *The Wiles of War* (“As artimanhas da guerra”, em tradução livre), de Sun Haichen, e *The Book of Stratagems* (intitulado *O livro dos estratagemas*, no Brasil), de Harro Von Senger, apresentam duas versões abrangentes em inglês com vários cenários históricos e análises que nos ajudam a entender esses provérbios tipicamente chineses. A lista a seguir apresenta alguns dos estratagemas mais relevantes que ilustram a atual abordagem estratégica do PCC e as possibilidades da arte operacional do ELP.

Estratagemas estratégicos usando elementos do poder nacional

Pegue emprestado um cadáver para o retorno da alma. Isso representa reavivar uma instituição, tecnologia, método, narrativa histórica ou ideologia que tenha sido esquecida ou descartada para

aumentar o moral e o fervor da população e das tropas.³² Um excelente exemplo disso é a poderosa narrativa histórica do “século da humilhação”, que culpa o colonialismo ocidental pela deterioração da China dinástica e pelo caos civil que se seguiu. O PCC e o ELP continuam a usar essa narrativa para inspirar a conquista nacionalista e a competição com o Ocidente, além de justificar suas políticas para a reunificação de Taiwan.

Observe o fogo na margem oposta. Nesse caso, o estrategista recomenda adiar a entrada em um conflito até que as outras partes fiquem exaustas de lutar entre si. Então, entre com força total para destruí-los ou obter uma posição de dominação.³³ O relacionamento de Xi Jinping com Vladimir Putin é um exemplo disso. Xi está dando apoio tácito a Putin, mas observa pacientemente enquanto a Rússia e a OTAN se exaurem na Ucrânia.

Mate com uma faca emprestada. A ideia aqui é causar danos ao inimigo por intermédio de um terceiro.³⁴ Um possível uso desse estratagema seria o PCC usar a Rússia, a Coreia do Norte, o Irã ou, potencialmente, um grupo terrorista para distrair os EUA ou enfraquecer qualquer resposta a uma invasão de Taiwan.



Representação de Sun Tzu na era Qing (Imagem cedida por Wikimedia Commons)

Esconda sua adaga atrás de um sorriso. Esse estratagema é a ofensiva do charme. Faça agrados ao seu adversário. Quando conquistar sua confiança, atinja-o, veladamente.³⁵ Isso é claramente demonstrado pela política econômica neocolonialista da China e pelos projetos “Um Cinturão, Uma Rota”, que se vincularam à economia global e influenciaram as empresas ocidentais a investir conforme as regras chinesas. A atual crise estadunidense com a segurança cibernética, a mineração de dados chinesa e a fabricação de semicondutores é resultado de confiar que a RPC não tinha intenções malignas, até que fosse tarde demais.

A cigarra abandona sua pele. Isso significa deixar para trás seus traços únicos e se tornar imperceptível ou se disfarçar de algo ou alguém.³⁶ Isso é demonstrado pela transição da RPC de uma economia de comando comunista para o capitalismo estatal com uma economia de exportação, na década de 1980. A maioria dos estudiosos ocidentais esperava que o sistema político da China se liberalizasse juntamente com sua política econômica, mas isso obviamente não aconteceu.

Saqueie uma casa em chamas. Quando um país é assolado por problemas internos, como doenças, fome, corrupção e crime, ele não está em condições de lidar com uma ameaça externa. Se alguém usar o estratagema “esconda sua adaga atrás de um sorriso” para atear fogo ou adicionar combustível a ele, melhor ainda.³⁷ Esse estratagema é um componente-chave dos esforços de guerra da informação e cibernética da RPC. Enquanto o mundo luta contra a pandemia da covid-19, crises de governança, segurança cibernética, desinformação, inflação, dívidas e crises econômicas, a China continua a tirar proveito da coleta de dados e a usar a guerra cibernética e da informação para agravar os problemas do Ocidente. As empresas chinesas de tecnologia, onipresentes em mercados estrangeiros, estão se integrando cada vez mais aos sistemas de armazenamento, processamento, controle e segurança de dados da RPC. Isso expõe grandes parcelas da população mundial a um amplo espectro de acúmulo de dados, espionagem e manipulação pela China.³⁸ De acordo com Matt Pottinger, o principal objetivo da estratégia de superioridade de informações da China é “desmantelar a influência estadunidense em todo o

mundo.”³⁹ Ao usar uma combinação desses estratagemas, o PCC está fazendo todo o possível para fortalecer a coragem, a determinação e o moral de seu próprio povo e de suas tropas, ao mesmo tempo que enfraquece o de seus adversários.

Estratagemas operacionais e táticos

Sitie Wei para resgatar Zhao. Quando o inimigo estiver em uma posição muito sólida em um lugar, ataque para forçá-lo a defender outro. Evite o ponto forte do inimigo; em vez disso, ataque algum de seus pontos fracos e prepare-se para emboscá-lo. Isso esgotará seu inimigo e você terá uma chance de sucesso muito maior.⁴⁰ Um possível uso desse estratagema consistiria em incitar uma crise em outra parte do mundo ou na região do Pacífico, como a península coreana, para imobilizar as forças estadunidenses antes que a China aja para tomar Taiwan.

Clamor no leste, ataque no oeste. Mesmo quando estiver frente a frente com um inimigo, a surpresa ainda pode ser empregada ao atacar onde ele menos espera. Crie uma expectativa na mente do inimigo usando uma finta ou demonstração de força. Manipule o inimigo para que concentre seus recursos em outro lugar antes de atacar uma área inadequadamente defendida.⁴¹ Esse estratagema tático é muito semelhante ao estratagema mais operacional de sitiar Wei para resgatar Zhao.

Atraia o tigre para a base da montanha. Nunca ataque diretamente um oponente cuja vantagem seja proveniente de sua posição. Em vez disso, atraia-os para longe de sua posição para isolá-los de sua fonte de força.⁴² Em qualquer conflito com a China, as forças estadunidenses começariam em desvantagem devido às linhas de comunicação marítimas e terrestres de longo alcance.

Suba no telhado e remova a escada. Com chamariques e dissimulação, atraia o inimigo para terrenos complexos e corte suas linhas de comunicação e rotas de fuga. Para se salvar, eles precisarão combater suas próprias forças e os elementos da natureza.⁴³ Um bom exemplo disso é extraído da Guerra da Coreia, quando as forças do ELP atacaram durante o inverno e cercaram as forças das Nações Unidas depois que essas atingiram os limites de seu alcance operacional no norte da Coreia.⁴⁴

Aproveite a oportunidade para conduzir as ovelhas. Durante a execução das operações, seja flexível o suficiente para aproveitar qualquer oportunidade que se apresente, por menor que seja, para criar uma vantagem relativa.⁴⁵ Semelhante a “saquear uma



Foto de Mao Tsé-Tung sentado, publicada originalmente em *Quotations from Chairman Mao Tse-Tung*, por volta de 1955. (Foto cedida por Wikimedia Commons)

casa em chamas”, esse estratagema se refere a aproveitar todas as oportunidades que se apresentem, como conduzir aliados para longe do seu inimigo.

Tranque a porta para prender o ladrão. Ao planejar dar o golpe final no inimigo, planeje cuidadosamente para ser bem-sucedido; não aja apressadamente. Primeiro, corte as rotas de fuga do inimigo e quaisquer rotas de ajuda externa.⁴⁶ Durante a guerra civil chinesa e a Guerra da Coreia, o ELP demonstrou o uso inteligente desses seis estratagemas operacionais e táticos. Evitar os pontos fortes do inimigo, usar manobras para cercar as forças inimigas, encontrar, criar e explorar vantagens relativas e usar fintas e demonstrações de força são componentes essenciais da arte operacional chinesa.

Arte operacional chinesa

Em sua obra, *Moving the Enemy* (“Movendo o inimigo”, em tradução livre), Gary Bjorge argumenta que a arte operacional não tem a ver com tecnologia, mas sim com o pensamento humano. A prática da arte operacional requer os fatores intangíveis da experiência, do instinto e da intuição. “A capacidade de visualizar, prever, criar e aproveitar oportunidades não está em um banco de dados de computador.”⁴⁷

Ele também mostra como o ELP, sob o comando de Mao Tsé-Tung, praticou essa arte operacional com foco na dimensão humana na decisiva Campanha Huai Hai (1948-1949), durante a guerra civil chinesa. Essa grande campanha envolveu mais de um milhão de forças militares. Quando a campanha terminou, o ELP havia derrotado cinco exércitos nacionalistas e estava ameaçando diretamente a capital nacionalista de Nanjing. Mais tarde, em 1949, Chiang Kai-shek e seus nacionalistas foram forçados a fugir para a ilha de Formosa (Taiwan).⁴⁸ Embora os nacionalistas apoiados pelos estadunidenses tivessem uma força militar maior, maior poder aéreo e melhores equipamentos, os comunistas tinham muitas vantagens de dimensão humana que exploravam de forma muito eficaz.

Uma vantagem fundamental que os comunistas tinham era a coesão política e militar. Eles usaram de forma eficaz a invasão japonesa e a ideologia comunista para unificar politicamente as áreas que controlavam e suas forças militares. A campanha Huai Hai foi liderada por Chen Yi, Liu Bochong, Su Yu, Tan Zhenlin e Deng Xiaoping. Por terem lutado juntos durante décadas, esses líderes desenvolveram um alto nível de confiança uns nos outros. Mao confiava nesses comandantes operacionais e permitia que planejassem e executassem a campanha com pouca interferência.⁴⁹ Por outro lado, os nacionalistas eram atormentados pela dissidência, pela infiltração comunista e pela corrupção. Chiang Kai-shek era um microgerenciador que mantinha a maioria das decisões em seu nível. Ele também não nomeou um comando operacional para supervisionar todas as forças terrestres, marítimas e aéreas envolvidas na campanha.⁵⁰ Essa diferença de dimensão humana permitiu que os comunistas tomassem decisões e manobrassem para posições de vantagem muito mais rapidamente do que as forças nacionalistas calculistas e inflexíveis.

Uma segunda vantagem para os comunistas era a melhor informação e inteligência, o que lhes permitia manobrar suas forças em um ritmo mais acelerado do que os nacionalistas. Devido aos colaboradores comunistas nos comandos nacionalistas e nos comandos do exército, o ELP sabia a localização dos exércitos nacionalistas, para onde estavam se deslocando e como reagiriam. Eles usaram esse conhecimento, combinado com velocidade, momento oportuno e um sistema de logística flexível para obter uma superioridade

numérica em pontos decisivos durante suas ofensivas ao redor de Xuzhou. A logística comunista não estava ligada às redes ferroviárias e rodoviárias principais, como a dos nacionalistas. Como Xuzhou era um importante entroncamento ferroviário entre norte-sul e leste-oeste, era vital que os nacionalistas mantivessem o controle sobre isso. Quando as forças comunistas cercaram o Sétimo Exército nacionalista ao leste de Xuzhou, Chiang Kai-shek enviou outros dois exércitos para socorrer o Sétimo. Os comandantes comunistas haviam previsto isso e prepararam um plano para cercar e derrotar os outros dois exércitos nacionalistas enviados ao norte. Bjorge associa isso a Sun Tzu e ao conceito de *shih*, ou vantagem estratégica, descrito anteriormente. Os comunistas foram capazes de reconhecer a energia potencial (*shih*) da situação e manobrar suas forças para cercar e aniquilar três exércitos nacionalistas em vez de apenas um.⁵¹

Os líderes do ELP durante a campanha de Huai Hai eram bem versados na teoria militar moderna, bem como na *Arte da guerra*, de Sun Tzu. Conforme argumenta Borge, eles entendiam a psicologia humana e como motivar e manipular os outros. Sabiam como usar as combinações corretas de forças *cheng* (fixação/retenção) e *chi* (manobra/surpresa) para mover o inimigo de forma proativa, em vez de serem movidos por ele.⁵² Isso demonstra um alto nível de arte operacional focada na exploração da dimensão humana.

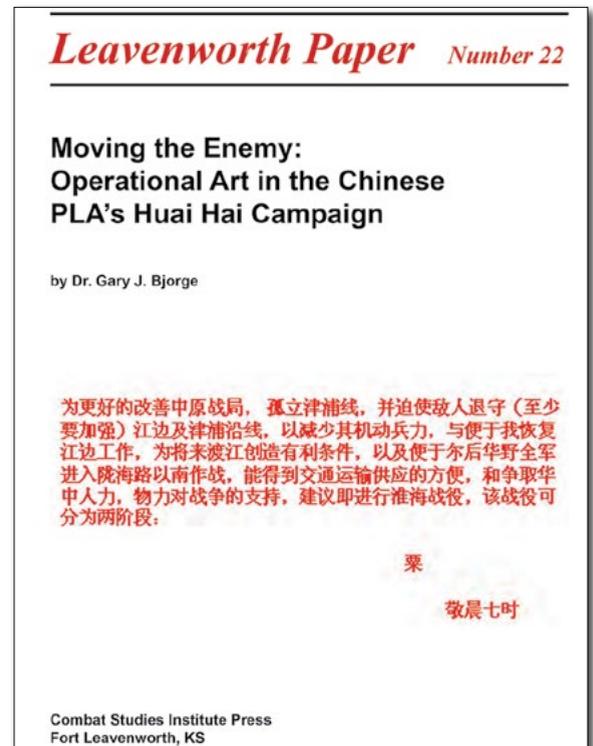
No atual ambiente global, a RPC continua a aplicar seu legado de arte operacional herdado de Sun Tzu. O livro de Qiao e Wang, *Unrestricted Warfare*, de 1999, alertou o mundo de que uma China renascida estava pronta para desafiar a ordem mundial liderada pelos EUA usando todos os meios à sua disposição. No entanto, essa disposição de explorar a internet, as instituições financeiras, a mídia, a política comercial, as Nações Unidas e outras organizações globais não é algo novo.⁵³ É tão somente uma extensão moderna da arte estratégica e operacional chinesa, que analisa de forma criativa todos os domínios, dimensões e elementos do poder nacional para atingir seus objetivos estratégicos.

Conclusão

As Forças Armadas estadunidenses modernas podem se dar ao luxo de se concentrar em soluções centradas em tecnologia de alto custo, mas isso pode não ser sempre o caso. Como demonstrado recentemente

na Ucrânia, o exército com a maior quantidade de armamento de alta tecnologia nem sempre vence. O moral, a coesão, o treinamento, a liderança, a inteligência, as informações, a dissimulação e muitos outros fatores humanos intangíveis e incertos estão em jogo quando o instrumento de guerra é acionado. Há muito o que aprender com a história e a teoria militar chinesas no que diz respeito à dimensão humana e à prática da arte da dissimulação. A preferência dos chineses por soluções de baixo custo centradas no ser humano vem de milhares de anos de prática de guerra. Agora eles têm também os recursos para investir em armamentos de alta tecnologia. Se tiverem sucesso na combinação da última tecnologia em armas com sua arte operacional centrada no ser humano, a China será um inimigo poderoso no campo de batalha.

Em vez de se limitarem apenas a uma leitura superficial da *Arte da guerra*, de Sun Tzu, os profissionais militares ocidentais devem se esforçar mais para aprender com a imensa experiência da China para que possamos conhecer



Leia *Moving the Enemy: Operational Art in the Chinese PLA's Huai Hai Campaign* ("Movendo o Inimigo: Arte Operacional na Campanha Huai Hai do ELP Chinês"), do Dr. Gary J. Borge (Leavenworth Paper nº 22), on-line em https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/combatsudies-institute/csi-books/bjorge_huai.pdf.

nosso adversário. A doutrina do Exército dos EUA deve expandir as maneiras pelas quais as forças e os comandantes do Exército podem explorar a dimensão humana durante a competição, a crise e o conflito. Por fim, o Exército

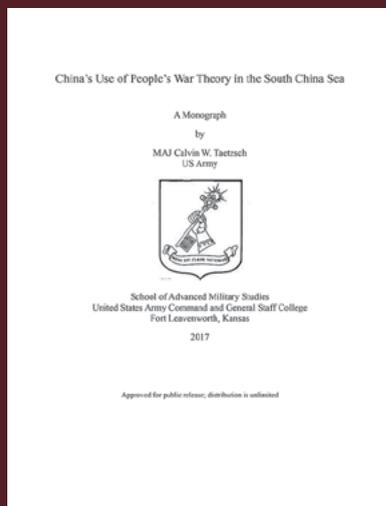
dos EUA precisa reincorporar a arte operacional em sua doutrina fundamental, com foco nas dimensões humana e informacional, na dissimulação operacional e tática e nos mecanismos de derrota e estabilidade. ■

Referências

1. Geoff Babb, *China's Military History and Way of War: A Backgrounder* (Fort Leavenworth, KS: Army University Press, March 2023), p. 1-3, acesso em 28 jul. 2023, <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Online-Exclusive/2023-OLE/Babb/>.
2. Michael I. Handel, *Masters of War*, 3rd ed. (London: Frank Cass, 2001), p. xix.
3. Matt Pottinger, "Beijing's American Hustle: How Chinese Grand Strategy Exploits U.S. Power", *Foreign Affairs* 100, no. 5 (September-October 2021): p. 107-10; Matthew Johnson, *China's Grand Strategy for Global Data Dominance* (Washington, DC: Hoover Institution, April 2023), p. 3-5; Timothy L. Thomas, *The Dragon's Quantum Leap: Transforming from a Mechanized to an Informatized Force* (Fort Leavenworth, KS: Foreign Military Studies Office, 2009), p. 8-10.
4. Field Manual (FM) 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, 2022), p. ix.
5. Thomas, *The Dragon's Quantum Leap*, p. 8-10.
6. FM 3-0, *Operations*, p. 1-21.
7. *Ibid.*, p. 1-22.
8. *Ibid.*
9. *Ibid.*, p. 1-1.
10. *Ibid.*, p. 1-19; 1-22.
11. *Ibid.*, p. 2-26; 2-29.
12. *Ibid.*, p. 1-6; 1-7.
13. *Ibid.*, p. 1-23.
14. *Ibid.*, p. 3-19; 3-20.
15. Sun Tzu, "Art of War", in *The Seven Military Classics of Ancient China*, trad. e ed. Ralph D. Sawyer (New York: Westview Press, 1993), p. 149.
16. Edward O. O'Dowd e Arthur Waldron, "Sun Tzu for Strategists", *Comparative Strategy* 10, no. 1 (1991): p. 25, <https://doi.org/10.1080/01495939108402828>.
17. Sun Tzu, "Art of War", p. 157.
18. *Ibid.*
19. *Ibid.*, p. 158.
20. *Ibid.*
21. Thomas, *The Dragon's Quantum Leap*, p. 8.
22. Sun Tzu, "Art of War", p. 155.
23. FM 3-0, *Operations*, p. 1-2.
24. Sun Tzu, "Art of War", p. 155.
25. *Ibid.*, p. 164. Sawyer traduz *cheng* como ortodoxo e *ch'i* como não ortodoxo. Esses termos não descrevem totalmente esses conceitos, por isso mantive os termos chineses nessa citação.
26. *Ibid.*, p. 160.
27. *Ibid.*, p. 155.
28. O'Dowd e Waldron, "Sun Tzu for Strategists", p. 27.
29. Timothy L. Thomas, *The Dragon's Quantum Leap: Transforming from a Mechanized to an Informatized Force* (Fort Leavenworth, KS: Foreign Military Studies Office, 2009), p. 8-12. Qiao Liang e Wang Xiangsui, *Unrestricted Warfare*, trad. Foreign Broadcast Information Service (Beijing: PLA Literature and Arts Publishing House, 1999), p. 206-16. *Unrestricted Warfare* não é uma doutrina estratégica oficial do ELP, mas oferece uma estrutura para os debates teóricos que serviram de base à doutrina do ELP desde 1999.
30. O'Dowd e Waldron, "Sun Tzu for Strategists", p. 34.
31. Haichen Sun, *The Wiles of War: 36 Military Strategies from Ancient China* (Beijing: Foreign Languages Press, 1991), p. i.
32. *Ibid.*, p. 125; Harro Von Senger, *The Book of Strategems: Tactics for Triumph and Survival*, trad. e ed., Myron B. Gubitz (New York: Viking Penguin, 1991), p. 215.
33. Sun, *The Wiles of War*, p. 77; Von Senger, *The Book of Strategems*, p. 123.
34. Sun, *The Wiles of War*, p. 24; Von Senger, *The Book of Strategems*, p. 41.
35. Sun, *The Wiles of War*, p. 88; Von Senger, *The Book of Strategems*, p. 135.
36. Sun, *The Wiles of War*, p. 189.
37. *Ibid.*, p. 43; Von Senger, *The Book of Strategems*, p. 67.
38. Johnson, *China's Grand Strategy for Global Data Dominance*, p. 3.
39. Pottinger, "Beijing's American Hustle", p. 105.
40. Sun, *The Wiles of War*, p. 10; Von Senger, *The Book of Strategems*, p. 33.
41. Sun, *The Wiles of War*, p. 51; Von Senger, *The Book of Strategems*, p. 75.
42. Sun, *The Wiles of War*, p. 133; Von Senger, *The Book of Strategems*, p. 233.
43. Sun, *The Wiles of War*, p. 251.
44. O'Dowd e Waldron, "Sun Tzu for Strategists", p. 29-30.
45. Sun, *The Wiles of War*, p. 105; Von Senger, *The Book of Strategems*, p. 171.
46. Sun, *The Wiles of War*, p. 195.
47. Gary J. Bjorge, *Moving the Enemy: Operational Art in the Chinese PLA's Huai Hai Campaign*, Leavenworth Paper nº 22 (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, 2003), p. 5.
48. *Ibid.*, p. 1.
49. *Ibid.*, p. 21-25.
50. *Ibid.*, p. 118-19.
51. *Ibid.*, p. 159-60.
52. *Ibid.*, p. 269.
53. Qiao e Wang, *Unrestricted Warfare*, p. 2.

Military Review

Recomenda



China's Use of People's War Theory in the South China Sea

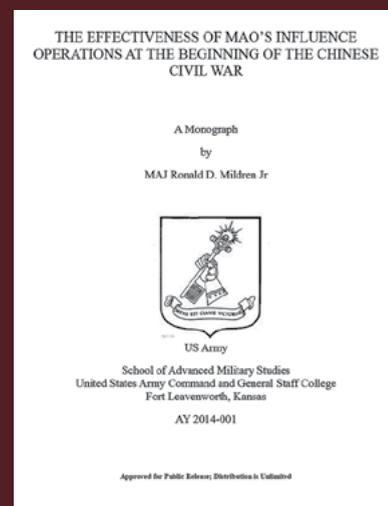
Maj Calvin W. Taetzsch, Exército dos EUA

Em 3 de agosto de 2016, em resposta à decisão da Corte Permanente de Arbitragem contra as reivindicações chinesas no Mar do Sul da China, a China alertou a comunidade internacional sobre seus preparativos para uma “guerra popular no mar”. Essas declarações recentes ressaltam a relevância deste estudo e enfatizam a importância de um exame minucioso do emprego da teoria da guerra popular pela China. Esta monografia utiliza uma abordagem estruturada e focada em um estudo de caso do impasse do recife de Scarborough, de 2012, para responder a seis perguntas de pesquisa. A primeira é: como é uma “guerra popular no mar”? A segunda, quais elementos da teoria da guerra popular estão presentes na estratégia militar chinesa? A terceira, qual é a relação entre as limitações militares da China e sua busca pela teoria da guerra popular no Mar do Sul da China? A quarta pergunta é: como a teoria da guerra popular produz efeitos militares no Mar do Sul da China? A quinta, qual é a relação entre a condenação internacional e o uso da teoria da guerra popular pela China no Mar do Sul da China? A sexta, que estímulos sociais, políticos ou econômicos impulsionam o uso da teoria da guerra popular pela China? Para ler on-line, acesse <https://cdm16040.contentdm.oclc.org/digital/collection/p4013coll3/id/3660>.

The Effectiveness of Mao's Influence Operations at the Beginning of the Chinese Civil War

Maj Ronald D. Mildren Jr., Exército dos EUA

À medida que os líderes políticos dos EUA buscam encerrar a guerra mais longa de sua história, haverá muita reflexão sobre como as organizações militares dos EUA executaram as operações de contrainsurgência. Muitas dessas lições aprendidas serão captadas e codificadas em doutrina de contrainsurgência futura. No entanto, as duas lições mais fundamentais dentre as muitas aprendidas pelo Exército dos EUA no combate às insurgências no Iraque e no Afeganistão são que não há duas insurgências iguais e que o apoio da população é necessário para o sucesso. Para ler on-line, acesse <https://cdm16040.contentdm.oclc.org/digital/collection/p4013coll3/id/3158>.





A fumaça sobe sobre a capital ucraniana, Kiev, depois que a Rússia disparou uma barragem de ataques mortais com mísseis em cidades da Ucrânia, como parte de uma onda de ataques contra civis e infraestrutura, em outubro de 2022. Esta foto revela a enorme concentração populacional, juntamente com a indústria, manufatura, redes rodoviárias, pontes e instalações de geração de eletricidade que tornam os centros urbanos um terreno fundamental para os adversários que tentam impor o controle geográfico, político e econômico em períodos de conflito. (Foto: Ukrinform, Alamy Live News)

Decidida entre as cidades

O passado, o presente e o futuro da guerra em ambientes urbanos

Maj Michael G. Anderson, Exército dos EUA

As cidades não só possuem valor cultural e psicológico para os combatentes, mas estão também atreladas sociológica e geograficamente a diversos aspectos dos acidentes capitais militares. As cidades estão localizadas ao longo, nas proximidades ou englobam as principais vias terrestres (rodoviárias e ferroviárias), as principais transposições de curso de água, como grandes pontes, e os centros logísticos e de projeção de poder marítimo e aéreo. O conflito atual na Ucrânia oferece um exemplo imediato da importância das próprias cidades e do que contêm. Além disso, a importância das cidades fica evidente pelo estudo da história. No entanto, mesmo com a história e os acontecimentos atuais, há pouco reconhecimento da importância do combate urbano na teoria militar, e esse assunto é pouco abordado na doutrina do Exército dos Estados Unidos da América (EUA). Quando reconhecidas, as operações urbanas são amplamente discutidas relativamente à sua dificuldade intrínseca, à aversão natural a combates dispendiosos — característica do combate urbano — e com a recomendação de contornar ou evitar completamente os combates nas cidades. Entretanto, como demonstrado pela história e os exemplos recentes na Ucrânia, os conflitos costumam ser decididos entre as cidades. Suas características físicas e de infraestrutura, natural e geograficamente, podem tornar o controle sobre elas fundamental para campanhas militares vitoriosas. Aquele que consegue tomar e manter o domínio sobre a cidade controla, ou simplesmente nega, capacidades cruciais para as operações militares.

Observações iniciais indicam que a situação da guerra da Rússia na Ucrânia é incerta e parece que será vencida ou perdida nas cidades. A resistência da Ucrânia no nordeste, mantendo o controle de Kiev e impedindo os avanços russos em Chernihiv e Kharkiv, alterou o cálculo operacional da Rússia.¹ A resistência prolongada em Mariupol consumiu vários grupos táticos de batalha russos que poderiam ter sido mais bem empregados para apoiar outras ofensivas; a resistência mais firme durante semanas ocorreu nos dez quilômetros quadrados da siderúrgica de Azvostal, com seu conjunto complexo e denso de edifícios e intrincadas passagens subterrâneas interligadas.² Até mesmo o Presidente russo Vladimir Putin, que parece aceitar bem as baixas sofridas, desistiu de outros avanços na usina para preservar vidas russas.³ Embora o desempenho geral das Forças Armadas russas tenha surpreendido a muitos, seu fraco

desempenho em combates urbanos não provocou o mesmo efeito. As Forças russas estavam despreparadas para grande parte dessa guerra, mas, principalmente, para as operações urbanas.⁴ Embora tenham tentado se modernizar em termos de plataformas e sistemas de armas, seu treinamento e organização militar — desde o sistema de recrutas temporários até a falta de um quadro de praças do efetivo profissional — deixou-as predispostas ao fracasso para além das armas combinadas, incluindo também a área urbana.⁵

As lutas pelas cidades motivadas pelo simbolismo

A batalha por Kiev foi importante como uma tentativa simbólica da Rússia de deslegitimar a soberania ucraniana e conduzir rapidamente a uma mudança de regime. A história está repleta de exemplos da importância das cidades, tanto de tentativas bem-sucedidas quanto fracassadas, de Cartago e Roma nas Guerras Púnicas até Richmond na Guerra Civil nos EUA, passando pelo exemplo mais moderno de Bagdá na Operação Iraqui Freedom.⁶ O simbolismo das cidades como uma medida de importância psicológica em tempos de guerra e sua influência sobre o moral vai além do conceito simplista do centro de gravidade sociopolítico da capital. Outras cidades além das capitais travam combates decisivos. Para a Ucrânia e a Rússia, Mariupol se tornou um símbolo de resistência com um passado distinto, por ter sido uma cidade que mudou de mãos em 2014.⁷ Essas chamadas “cidades heroicas” na guerra atual evoluíram além da importância de seu terreno físico e se converteram em cidades com importância psicológica e moral

O Maj Michael G.

Anderson, Exército

dos EUA, é Planejador

Operacional do U.S. Army Forces Command. Formou-se em 2022 pela School of Advanced Military Studies e possui bacharelado em História e Ciência Política e Relações Internacionais pela University of Central Florida, mestrado em História Militar pela Norwich University e mestrado em Estudos Militares (MMS) pelo Marine Corps Command and Staff College. Publicou mais de uma dezena de artigos em periódicos como o *Journal of Strategic Security*, o *Journal of Military and Strategic Studies* e no *Modern War Institute* e é o autor de *Mustering for War* (Army University Press, 2021). Serviu em quatro missões no exterior.

própria. Esse *status* atrai ainda mais as forças para o combate urbano, não apenas para assegurar o ambiente físico, que pode ou não ter relevância operacional ou estratégica, mas também porque a mera resistência da cidade à sua tomada passou a ser vista como importante do ponto de vista simbólico. Na história, uma cidade de importância psicológica semelhante se destaca da Segunda Guerra Mundial: Stalingrado.⁸ E em um exemplo da região Ásia-Pacífico, o combate urbano feroz por Manila durante a campanha de libertação das Filipinas do Gen Douglas A. MacArthur demonstra a importância de uma cidade em atrair exércitos a um combate urbano indesejado.⁹

A incapacidade tática das forças armadas para conduzir com êxito uma guerra urbana, quer queiram quer não, pode ter, decididamente, efeitos psicológicos e morais nos aspectos operacionais e estratégicos mais amplos, e até mesmo políticos, do conflito. Mas as cidades têm um efeito inevitável sobre o êxito bélico, além do simbólico ou político. O simbólico pode ser gerenciado por operações de informação habilidosas, e os alvos politicamente poderosos sempre podem ser deslocados. Capitais foram derrubadas no passado, mas os combatentes seguiram lutando de forma obstinada, como na evacuação de Moscou em 1812 e, novamente, em 1941, bem como o incêndio de Washington, D.C., na Guerra de 1812. No entanto, a perda dessas capitais não pôs fim às suas respectivas guerras.¹⁰

As lutas pelas cidades motivadas pela logística

Com o tempo, as cidades crescem naturalmente em torno das principais linhas de comunicação terrestres. As linhas de comunicação podem ser acidentes capitais do ponto de vista militar, e sua posse pode determinar o êxito ou fracasso operacional. A logística russa é movida por ferrovias.¹¹ As cidades ucranianas de Sumy, Chernihiv, Kharkiv e Izyum, no nordeste e no leste do país, são importantes por disporem de terminais ferroviários ou estarem próximas deles. A tomada desses centros ferroviários é uma necessidade para a Rússia, e esses terminais ferroviários existem naturalmente em ambientes urbanos. A Rússia teve de tomar as áreas ferroviárias cruciais associadas a Sumy, Chernihiv e Kharkiv em sua operação inicial no nordeste para conquistar Kiev. O fracasso ou atraso do país em tomar essas cidades e sua infraestrutura

circundante interrompeu e contribuiu para suas falhas logísticas, resultando em sua incapacidade de avançar e envolver Kiev com êxito. As falhas táticas da Rússia resultaram em uma operação abortada no nordeste de Kiev e em uma mudança de foco estratégico devido à incapacidade de tomar certas cidades.

As cidades se formam naturalmente ao redor de terminais ferroviários. Durante a Guerra Civil dos EUA e até a campanha de Vicksburg do então Gen Bda Ulisses S. Grant, a tomada crucial da cidade de Corinth, um centro ferroviário, cortou os suprimentos e reforços para as forças rebeldes em Vicksburg e abriu essas mesmas linhas para o contínuo cerco do Exército estadunidense à cidade baluarte ribeirinha.¹² De acordo com teóricos do poder aéreo, como Giulio Douhet e Billy Mitchell, durante a Segunda Guerra Mundial, a campanha de bombardeios estratégicos dos Aliados girou parcialmente em torno dos centros logísticos, encontrados especificamente em grandes cidades.¹³ Embora se reconheça que a guerra não tenha sido vencida apenas em decorrência do bombardeio aéreo dessas ferrovias, isso desorganizou os esforços do Eixo e apoiou a tomada dessas cidades pelas forças terrestres dos Aliados.

Os centros da rede rodoviária, assim como os centros ferroviários, também costumam apresentar desenvolvimento urbano em suas imediações, o que é uma condição sociológica e econômica natural. À medida que a Rússia se retirava de seu acesso inicial a Kiev e voltava a se concentrar na região leste de Donbas, as interseções da extensa rede rodoviária, como as que circundam a pequena cidade de Izyum, ganharam importância, levando a várias operações e contraofensivas para lutar por essas cidades de interseção rodoviária. Assim como a importância de Bastogne durante a Segunda Guerra Mundial, a resistência e a disputa por Izyum acompanhavam as tentativas de cerco da Rússia.¹⁴ Os exércitos motorizados e blindados contemporâneos exigem estradas pavimentadas que ofereçam sustentação de grande demanda para o combate em larga escala e flexibilidade na manobra operacional. Sem a posse de várias redes e centros rodoviários, as forças ficam ainda mais atreladas a ferrovias, aeródromos e portos.

Além disso, as grandes vias navegáveis interiores, atravessadas por pontes extensamente reforçadas para o tráfego de veículos pesados, estão geralmente dentro

ou perto de cidades desenvolvidas. Exemplos históricos da importância de grandes pontes que cruzam grandes massas de água incluem os fracassos na Segunda Guerra Mundial em Arnhem, durante a Operação Market Garden e a bem-sucedida tomada da ponte sobre o rio Reno, em Remagen.¹⁵ No início da Operação Iraqi Freedom, o plano da 1ª Divisão/CFN girava em torno da tomada de Nassíria e da manutenção do controle da grande ponte sobre o rio Eufrates.¹⁶ E as pontes e o desenvolvimento urbano ao seu redor se tornaram um cenário comum de grandes combates no teatro de operações de Donbas no conflito na Ucrânia, em torno da cidade devastada de Severodonetsk.¹⁷ As lutas pelas cidades não se limitam aos centros ferroviários, redes rodoviárias, portos marítimos e aeródromos para apoiar a sustentação; sua importância cresce em seu papel mais amplo e ainda mais crucial como locais de projeção de poder, inerentemente dominados pela expansão urbana que, inevitavelmente, ocorre ao redor dos principais portos e aeródromos. Além disso, a tomada e a segurança das cidades, seja por ação direta ou esforços de cerco, reduziram a resistência.

As lutas pelas cidades baseadas na resistência e projeção de poder

Os esforços russos em Mariupol e Odessa, ao longo da costa sul da Ucrânia, concentram-se em sua importância como cidades portuárias para o Mar de Azov e o Mar Negro, respectivamente.¹⁸ Esses portos e seu entorno urbano influenciam a segurança da frota russa do Mar Negro baseada na Crimeia, controlam o comércio de exportação/importação por navios e estão diretamente ligados à logística por vias navegáveis das operações militares e à projeção de forças. A Rússia despendeu grandes esforços para tomar Mariupol ao construir sua ponte terrestre entre a Crimeia e a Rússia e isolar o Mar de Azov. Também serviu como uma vitória simbólica sobre a resistência ucraniana, mas a um alto custo. Mesmo que esteja sofrendo limitações em seu alcance operacional, a Rússia ainda

ameaça Odessa como outro importante porto do Mar Negro que deseja para isolar ainda mais, do ponto de vista territorial, a Ucrânia do mar. O controle desses portos permitiria que a Rússia projetasse o poder a partir da frota do Mar Negro, com movimentos de tropas e logística partindo de um acidente capital que ainda é disputado.

As ações costeiras da Guerra Civil dos EUA demonstram a importância de obter o controle da costa do oponente e isolá-lo, o que envolveu esforços contra cidades. Nesses casos, não se tratava especificamente de Charleston, Wilmington ou Nova Orleans, embora a queda de cada uma delas tenha gerado benefícios adicionais significativos além do acesso aos portos. Tratava-se de interromper o comércio e o transporte dos estados rebeldes do sul.

Da mesma forma, na Segunda Guerra Mundial, os esforços dos Aliados para sitiar Brest também exemplificam as ações urbanas envolvidas na tomada de portos grandes e importantes. Tratava-se mais de ter acesso aos portos para abastecer as forças terrestres na Europa Ocidental do que de controlar as cidades de Brest, Le Havre, Antuérpia ou Cherbourg. Os portos dominavam o cálculo logístico dos avanços estratégicos e orientavam o planejamento operacional.¹⁹ O cerco de Brest e os esforços para tomar



Infantes da 3ª Divisão Blindada avançam sob fogos de artilharia em Pont-Le-Ban, Bélgica, em 15 de janeiro de 1945. (Foto cedida pelo Arquivo Nacional dos EUA)



Fuzileiro naval patrulha as ruas de Fallujah, no Iraque, enquanto outros militares estadunidenses e soldados e policiais iraquianos distribuem alimentos para a população, durante a Operação Alljah, em 8 de agosto de 2007. (Foto: Cb Samuel Corum, Exército dos EUA)

Cherbourg após os desembarques bem-sucedidos na Normandia regularam os avanços pela Europa Ocidental. Até mesmo a última grande ofensiva de Adolf Hitler na Floresta de Ardenas, por mais improvável que fosse, havia priorizado o ataque ao porto da grande cidade de Antuérpia como o ponto focal para paralisar o avanço dos Aliados.²⁰

Manila é outro exemplo. O Comodoro George Dewey tomou o porto no início da Guerra Hispano-Americana, mas teve de esperar a chegada de uma força terrestre para então envolver e tomar o porto por terra.²¹ Como exemplificado por Manila, qualquer operação de projeção de poder na região Ásia-Pacífico será necessariamente projetada em torno de portos nos vários arquipélagos e regiões litorâneas, que são inerentemente englobados por áreas urbanas construídas que precisam ser tomadas para manter e operar os portos marítimos.

Os aeroportos se enquadram na mesma categoria que os portos marítimos, pois são um meio de envolver e projetar poder de combate rapidamente, operar o apoio aéreo avançado e, novamente, servir

como centros logísticos. Os aeroportos de grande capacidade geralmente estão localizados ao redor das cidades. Um exemplo da importância vital desses aeródromos é a luta feroz e de vaivém pelo aeródromo de Hostomel, nos subúrbios de Kiev, durante os primeiros dias da guerra.²² Foi o cenário de alguns dos combates mais sangrentos no início da guerra, e algumas das melhores tropas russas foram sacrificadas durante seus esforços para tomar a cidade, a fim de aumentar o fluxo de forças para uma ofensiva rápida a Kiev. Na Operação Just Cause, a tomada rápida do aeroporto panamenho para a entrada de forças estadunidenses adicionais foi crucial para a operação e incluiu incursões na cidade.²³ Na Operação Iraqui Freedom, houve esforços iniciais de planejamento para ataques aéreos e aeroterrestres a fim de tomar o então Aeroporto Internacional Saddam antes das operações mecanizadas inesperadamente rápidas em Bagdá, que tomaram o aeroporto e o abriram ao uso pela coalizão.²⁴ As operações que utilizavam esses aeroportos incluíam o controle das cidades vizinhas por meio de operações urbanas. Quanto maior

a cidade, maior o aeroporto, mais plataformas de tamanho considerável e maior o número de aeronaves que pode receber. As operações urbanas serão incluídas em obter seu controle se forem necessários aeroportos grandes e pavimentados.

Por fim, os combatentes da resistência estão se tornando mais urbanos. A atividade de guerrilha eficaz não está mais surgindo nas florestas; está nascendo na expansão urbana das cidades. Kherson é apenas um exemplo disso no atual conflito ucraniano, em que a Rússia está enfrentando atividades de resistência significativas contra seu governo imposto de ocupação.²⁵ Em grande parte, isso se deve ao fato de que a natureza da área urbana beneficia enormemente a resistência quanto ao anonimato, acesso à mídia, concentração de civis — propícia para operações de informação e mensagens para exploração da reação exagerada dos ocupantes, desinformação manipulada sobre as ações dos ocupantes ou até mesmo ações fictícias. Enquanto em terrenos abertos, não congestionados e menos densos, as tecnologias de reconhecimento e vigilância beneficiam muito a contraguerrilha na localização, rastreamento e processamento de alvos das forças de resistência, a capacidade das guerrilhas de se esconderem na expansão urbana neutraliza grande parte dessas tecnologias.²⁶

Uma conclusão e um alerta

Apesar da importância do combate em cidades demonstrada em guerras ao longo da história, as Forças Armadas estadunidenses vão para a frente e para trás com respeito a enfatizar a compreensão da guerra urbana e como conduzi-la com eficácia. Intelectualmente, o antigo *Asymmetric Warfare Group* (AWG) do Exército dos EUA preencheu uma lacuna de aprendizado e treinamento na Força quanto ao combate em áreas urbanas densas com elementos subterrâneos. O AWG, anteriormente sediado em Fort Meade, Maryland, dispunha de centros de treinamento em Fort A. P. Hill, Virgínia, e uma sólida equipe de treinamento móvel, que se deslocava para unidades anfitriãs, treinando diversas brigadas de combate na guerra urbana. No entanto, o AWG foi encerrado, juntamente com a *Red Team Academy* do Exército, em Fort Leavenworth, Kansas. Para lidar com os temores pelo encerramento do grupo, o Exército divulgou um comunicado:

“As funções do AWG, incluindo as soluções para ameaças atuais e emergentes, serão transferidas para outras organizações do Exército. Além disso, para garantir que a utilidade do trabalho da organização nos últimos 14 anos não seja perdida, todas as lições aprendidas serão mantidas pelo Centro de Armas Combinadas do Exército dos EUA (*U.S. Army Combined Arms Center, CAC*), por meio do Centro de Lições Aprendidas do Exército (*Center for Army Lessons Learned, CALL*), Centros de Excelência (*Centers of Excellence, COEs*) e outros componentes do TRADOC (*U.S. Army Training and Doctrine Command*).”²⁷ O Exército também mantém um estudo sobre guerra urbana com o *Urban Warfare Project* (“Projeto de Guerra Urbana”, em tradução livre) do *Modern Warfare Institute*, e a *Army University Press*, em Fort Leavenworth, tem, em seu site, uma seção de Fundamentos das Operações Urbanas (*Primer on Urban Operations*). Cada um deles dá continuidade ao apoio intelectual à compreensão da guerra urbana pelo Exército, caso alguém o busque especificamente.²⁸

Mesmo com esse apoio intelectual, o Exército tem se afastado de um foco intencional no treinamento urbano à medida que se volta, de forma mais concentrada, aos combates convencionais de armas combinadas em larga escala. Essa mudança só veio a ser intensificada e adotada de forma acentuada com o foco na invasão em larga escala da Rússia na Ucrânia, em fevereiro de 2022, embora agora haja algumas tendências positivas de reconhecimento das realidades e um “reaprendizado” do combate urbano.²⁹ O Exército não é o único a se afastar desse tema. O Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA havia adotado, deliberadamente, o estudo e treinamento para o combate urbano antes que uma redefinição de prioridades mudasse o foco. Em 2019, partindo do inovador *Marine Corps Warfighting Laboratory*, em Quantico, Virgínia, os Fuzileiros Navais tinham um programa planejado intitulado *Project Metropolis II*, com um ciclo de vida de quatro anos, como parte do próprio foco urbano do *Warfighting Lab*.³⁰ No entanto, como o Corpo de Fuzileiros Navais passou a se concentrar no litoral, o projeto de estudo urbano foi cancelado depois de apenas um ano.³¹ O primeiro *Project Metropolis* foi instituído durante um ciclo de vida de três anos no fim da década de 1990, sob o comando do Gen Charles Krulak, do Corpo de Fuzileiros Navais, e incluía operações urbanas. Isso resultou em equipamentos

experimentais para incluir o uso inicial de drones, robótica e comunicações, além de mudanças na doutrina e tática de operações urbanas e treinamento de tiro e sustentação. Muitos atribuem esses benefícios do Project Metropolis I ao êxito das operações urbanas dos Fuzileiros Navais no Iraque, durante a Operação Iraqui Freedom, em locais como Ramadi e Fallujah.³²

Para preencher a lacuna entre a compreensão intelectual e teoria e a prática, tem havido apelos dentro e fora da profissão militar para que se acolha, de forma mais veemente, a primazia do combate urbano. Esses apelos incluíram a criação de uma escola de guerra urbana e educação profissional militar especializada.³³ Houve ainda alguns apelos por unidades especializadas com foco em áreas urbanas.³⁴ O Congresso também se envolveu quando a Câmara dos Deputados deu instruções para estudos e relatórios do Departamento de Defesa sobre as lições aprendidas com as operações urbanas contra o Estado Islâmico no Iraque e na Síria. Além disso, na mesma Lei de Autorização de Defesa Nacional de 2020 (*National Defense Authorization Act of 2020*), o Congresso propôs um centro específico de treinamento urbano.³⁵ Nos últimos anos, o Gen Mark A. Milley, primeiro como Comandante do Exército e, mais recentemente, como Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, emitiu diversas declarações públicas antes e depois do início das últimas hostilidades na Ucrânia, sobre a importância das operações urbanas hoje e no futuro da guerra.³⁶ Foram obtidos progressos — limitados, porém importantes —, incluindo a criação do Curso de Planejador de Operações Urbanas do Exército.³⁷

Mesmo enquanto há um vaivém na priorização da compreensão da guerra urbana por meio de um compromisso intelectual resiliente com seu estudo, há uma lacuna maior na sua prática. A doutrina atual do Exército estadunidense para o combate urbano está predominantemente enraizada no combate tático: táticas, técnicas e procedimentos; condutas de combate e habilidades de frações.³⁸ Embora o combate urbano seja, de fato, uma luta descentralizada de pequeno escalão em sua execução, esses combates quadra a quadra, no nível de grupo de combate, não serão conduzidos isoladamente, mas na crescente extensão de área urbana densa e na rápida urbanização global em massa. O manual conjunto do Exército e do Corpo de Fuzileiros Navais, *Operações Urbanas* (ATP 3-06/MCTP 12-10B, *Urban Operations*), proporciona uma base, mas precisa ser expandido e atualizado

continuamente para as realidades atuais.³⁹ Revisões contínuas da doutrina atual são extremamente importantes e devem fazer uso de observações contemporâneas, fundamentadas no estudo do passado e combinadas com a teoria em desenvolvimento para a prática aplicada, antes que as Forças Armadas estadunidenses se vejam em um conflito prolongado e de alta intensidade que, inevitavelmente, envolva áreas urbanas densas. Isso exige a expansão da doutrina de nível operacional para operações urbanas de grande escala. Historicamente, comandantes e estadistas nunca desejaram lutar em uma cidade, e isso é verdade até hoje. O combate prolongado em ambientes urbanos densos deve ser acolhido do ponto de vista doutrinário. A doutrina moderna precisa ser formulada, criada ou atualizada, levando em conta atividades semelhantes a cerco e o engajamento contínuo de larga escala em megacidades e áreas urbanizadas em expansão, bem como os requisitos de coordenação entre agências e parceiros e as ocorrências de distúrbios civis. Há estudos e vários formatos de lições aprendidas do Centro de Lições Aprendidas do Exército e do Asymmetric Warfare Group, já desativado, que disponibilizam uma base para esse desenvolvimento. No entanto, embora forneçam uma estrutura, esses documentos não têm o caráter de diretriz autorizada que a doutrina oficial impõe à Força e no treinamento e educação profissional militar.⁴⁰

Embora os combates sejam travados em terrenos variados, a ênfase deste argumento reside no fato de que são as lutas nas cidades, seja pela cidade em si, pelo que contém ou domina em suas imediações, que costumam determinar o êxito das operações militares. É raro encontrar um porto, aeródromo ou centro ferroviário significativo no meio de planícies rurais abertas ou em um litoral distante. Essas infraestruturas-chave são, muitas vezes, naturalmente cercadas, posicionadas de forma próxima e têm seu acesso dominado pelo inevitável ambiente urbano a que dão origem ao longo do tempo. As guerras do futuro, como as do passado, serão vencidas nas cidades, nem sempre por causa das cidades em si, mas pelo que possuem. Por esse motivo, o estudo, o foco, os recursos e o treinamento para o planejamento e as operações urbanas devem ser priorizados com base nas lições dos conflitos contemporâneos e da história, com ênfase no desenvolvimento da teoria militar e na expansão da doutrina atual para lidar com o combate urbano. ■

Referências

1. John Spencer, Lionel Beehner e Liam Collins, "Op-Ed: Why Russia Likely Won't Win the Fight in Ukraine's Cities", *Los Angeles Times* (site), 18 April 2022, acesso em 10 jan. 2023, https://www.latimes.com/opinion/story/2022-04-18/ukraine-russia-mariupol-urban-warfare?_amp=true.
2. Adela Suliman et al., "Putin Claims 'Success' in Mariupol as Russia's Annual Victory Day Nears", *Washington Post* (site), 21 April 2022, acesso em 1 set. 2022, <https://www.washingtonpost.com/world/2022/04/21/ukraine-mariupol-azovstal-negotiate-russia-surrender/>.
3. Brendan Cole, "Putin Cancels Mariupol Assault over Concern about Russian Casualties", *Newsweek* (site), 21 April 2022, acesso em 1 set. 2022, <https://www.newsweek.com/ukraine-russia-putin-mariupol-siege-cancel-shoigu-1699575>.
4. Aaron Steckelber et al., "Why Russia Gave up on Urban War in Kyiv and Turned to Big Battles in the East", *Washington Post* (site), 19 April 2022, acesso em 1 set. 2022, <https://www.washingtonpost.com/world/interactive/2022/kyiv-urban-warfare-russia-siege-donbas/>.
5. Michael Kofman e Rob Lee, "Not Built for Purpose: The Russian Military's Ill-Fated Force Design", *War on the Rocks*, 2 June 2022, acesso em 1 set. 2022, <https://warontherocks.com/2022/06/not-built-for-purpose-the-russian-militarys-ill-fated-force-design/>.
6. Donald Stoker, *The Grand Design: Strategy and the U.S. Civil War* (New York: Oxford University Press, 2010), p. 141-50; Joel D. Rayburn and Frank K. Sobchak, eds., *The U.S. Army in the Iraq War: Volume 1, Invasion—Insurgency—Civil War, 2003-2006* (Carlisle, PA: U.S. Army War College Press, 2019), p. 58-60.
7. Frank Gardner, "Mariupol: Why Mariupol Is so Important to Russia's Plan", *BBC News*, 21 March 2022, acesso em 1 set. 2022, <https://www.bbc.com/news/world-europe-60825226>.
8. Antony Beevor, *Stalingrad* (New York: Penguin Press, 2007), p. 97-98, 123-24.
9. Dale Andrade, *Luzon: The U.S. Army Campaigns of World War II* (Washington, DC: U.S. Army Center of Military History), p. 7-14.
10. Eugene Tarlé, *Napoleon's Invasion of Russia, 1812* (New York: Oxford University Press, 1942), p. 205-15; Timothy A. Wray, *Standing Fast: German Defensive Doctrine on the Russian Front during World War II, Prewar to March 1943* (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, 1986), p. 49; Charles P. Neimeyer, *The Chesapeake Campaign, 1813-1814* (Washington, DC: U.S. Army Center of Military History, 2014), p. 37, 56-57.
11. Emily Ferris, "Russia's Military Has a Railroad Problem", *Foreign Policy* (site), 21 April 2022, acesso em 1 set. 2022, <https://foreignpolicy.com/2022/04/21/russias-military-has-a-railroad-problem/>.
12. Stoker, *The Grand Design*, p. 131, 136-37.
13. *The United States Strategic Bombing Surveys: European War, Pacific War* (Maxwell, AL: Air University Press, 1987), p. 9-10, 82-83; Tami Davis Biddle, *Air Power and Warfare: A Century of Theory and History* (Carlisle, PA: U.S. Army War College Press, 2019), p. 13-15, 18-20.
14. John C. McManus, "Hallowed Ground: Bastogne, Belgium", *HistoryNet*, 31 May 2018, acesso em 10 jan. 2023, <https://www.historynet.com/hallowed-ground-bastogne-belgium/>.
15. Charles B. MacDonald, "The Decision to Launch Operation Market-Garden", in *Command Decisions*, ed. Kent Roberts Greenfield (Washington, DC: U.S. Army Center of Military History, 1987), p. 430, 440-42; Edward N. Bedessem, *Central Europe: The U.S. Army Campaigns of World War II* (Washington, DC: U.S. Army Center of Military History), p. 3-9.
16. Michael S. Groen et al., *With the 1st Marine Division in Iraq, 2003: No Greater Friend, No Worse Enemy* (Quantico, VA: History Division, Marine Corps University Press, 2006), p. 190-203.
17. Orla Guerin, "Lysychansk: Russia Erasing History in Ukraine's 'Dead City'", *BBC News*, 13 June 2022, acesso em 1 set. 2022, <https://www.bbc.com/news/world-europe-61785806>.
18. Tanvi Chauhan, "Why Are Warm-Water Ports Important to Russian Security? The Cases of Sevastopol and Tartus Compared", *Journal of European, Middle Eastern, and African Affairs* 2, no. 1 (Spring 2020): p. 60-65.
19. Roland G. Ruppenthal, "Logistics and the Broad-Front Strategy", in *Greenfield, Command Decisions*, p. 423, 425, 439.
20. Charles V. P. von Luttichau, "The German Counteroffensive in the Ardennes", in *Greenfield, Command Decisions*, p. 454-55.
21. "Battle of Manila Bay", *Naval History and Heritage Command*, 5 October 2020, acesso em 1 set. 2022, <https://www.history.navy.mil/content/history/nhhc/research/publications/documentary-histories/United-States-Navy-s/the-battle-of-manila.html>.
22. Abbie Shull, "Ukrainian and Russian Forces Have Been Fighting for Hours over a Critical Airfield Just Outside Kyiv", *Business Insider*, 24 February 2022, acesso em 1 set. 2022, <https://www.businessinsider.com/ukraine-russia-fight-over-airfield-outside-kyiv-2022-2>.
23. R. Cody Phillips, *Operation Just Cause: The Incursion into Panama* (Washington, DC: U.S. Army Center of Military History, 1990), p. 20.
24. Rayburn e Sobchak, *The U.S. Army in the Iraq War*, p. 58, 92, 97.
25. "Ukraine's Partisans Are Hitting Russian Soldiers Behind Their Own Lines", *Economist* (site), 5 June 2022, acesso em 1 set. 2022, <https://www.economist.com/europe/2022/06/05/ukraines-partisans-are-hitting-russian-soldiers-behind-their-own-lines>.
26. David Kilcullen, *Out of the Mountains: The Coming Age of the Urban Guerilla* (New York: Oxford University Press, 2015), p. 238-39.
27. Todd South, "The Army Is Shutting Down Its Highly Praised Asymmetric Warfare Group", *Army Times* (site), 2 October 2020, acesso em 20 set. 2022, <https://www.armytimes.com/news/your-army/2020/10/02/the-army-is-shutting-down-its-much-lauded-asymmetric-warfare-group/>.
28. "Urban Warfare Project", *Modern War Institute at West Point*, acesso em 20 set. 2022, <https://mwi.usma.edu/urban-warfare-project/>; "Primer on Urban Operations", *Army University Press*, acesso em 20 set. 2022, <https://www.armyupress.army.mil/Online-Publications/Primer-on-Urban-Operations/>.
29. "Armies Are Relearning How to Fight in Cities", *Economist* (site), 17 August 2022, acesso em 14 out. 2022, <https://www.economist.com/international/2022/08/17/armies-a-re-re-learning-how-to-fight-in-cities>.
30. Gina Harkins, "Inside Project Metropolis: Marines Prepare to Wage Big-City Battles", *Military.com*, 23 June 2019,

acesso em 20 set. 2022, <https://www.military.com/daily-news/2019/06/23/marines-urban-warfare-tactics-are-outdated-heres-how-they-plan-fix.html>.

31. Todd South, "Corps Cancels Dense Urban Warfare Experiment to Focus on Marine Littoral Regiment", *Marine Corps Times* (site), 8 October 2020, acesso em 20 set. 2022, <https://www.marinecorpstimes.com/news/your-marine-corps/2020/10/08/corps-cancels-dense-urban-warfare-experiment-to-focus-on-marine-littoral-regiment/>.

32. Ibid.

33. Michael G. Anderson, "Fight for the City: Creating the School of Urban Warfare", Modern War Institute at West Point, 30 August 2022, acesso em 20 set. 2022, <https://mwi.usma.edu/fight-for-the-city-creating-the-school-of-urban-warfare/>.

34. John Spencer, "Four Transformational Steps the US Army Should Take to Get Serious About Urban Operations", Modern War Institute at West Point, 21 July 2020, acesso em 20 set. 2020, <https://mwi.usma.edu/four-transformational-steps-the-us-army-should-take-to-get-serious-about-urban-operations/>; John Amble e John W. Spencer, "Prepare the Army for Future Urban Battlefield", Association of the United States Army, 16 May 2018, acesso em 20 set. 2022, <https://www.ousa.org/articles/prepare-army-future-urban-battlefield>.

35. Comm. on Armed Services, National Defense Authorization Act for Fiscal Year 2020, H.R. Rep. 116-120, at 98 (2019),

acesso em 20 set. 2022, <https://www.govinfo.gov/content/pkg/CRPT-116hrpt120/html/CRPT-116hrpt120.htm>.

36. "Ukraine Fight Holds Lessons for US Army", Association of the United States Army, 4 July 2022, acesso em 20 set. 2022, <https://www.ousa.org/news/ukraine-fight-holds-lessons-us-army>; Sydney J. Freedberg Jr., "A Perfect Harmony of Intense Violence: Army Chief Milley on Future War", *Breaking Defense*, 9 October 2019, acesso em 20 set. 2022, <https://breakingdefense.com/2018/10/a-perfect-harmony-of-intense-violence-army-chief-milley-on-future-war>.

37. John Spencer e Rob Wooldridge, "What We Learned Creating the Army's First Urban Planners Course", Modern War Institute at West Point, 29 November 2021, acesso em 20 set. 2022, <https://mwi.usma.edu/what-we-learned-creating-the-armys-first-urban-planners-course/>.

38. Training Circular 90-1, *Training for Urban Operations* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], May 2008); Army Techniques Publication (ATP) 3-21.8, *Infantry Platoon and Squad* (Washington, DC: U.S. GPO, April 2016).

39. ATP 3-06/MCTP 12-10B, *Urban Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, July 2022).

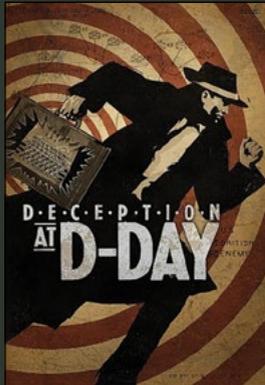
40. Mosul Study Group, *What the Battle for Mosul Teaches the Force* (Fort Eustis, VA: Training and Doctrine Command, 2017); Center for Army Lessons Learned (CALL), *Urban Operations Catalog: A Resource Guide* (Fort Leavenworth, KS: CALL, 2016).



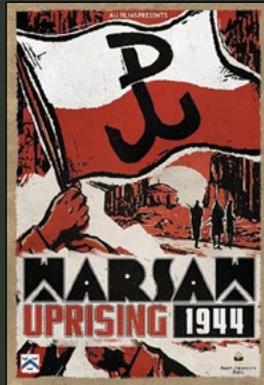
ARMY UNIVERSITY FILMS

FORT LEAVENWORTH, KS

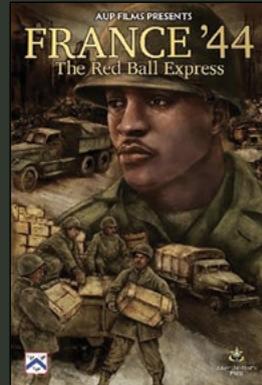
A Army University Films produz documentários que facilitam o ensino da doutrina atual do Exército dos EUA por meio de estudos de caso históricos, como os exemplos adiante. Os documentários da Army University Films tornam a doutrina mais acessível, compreensível e interessante para o desenvolvimento profissional em todos os níveis. Para acessar o catálogo com todos os filmes (em inglês) produzidos até hoje, visite o site <https://www.armyupress.army.mil/Films/>.



Deception at D-Day



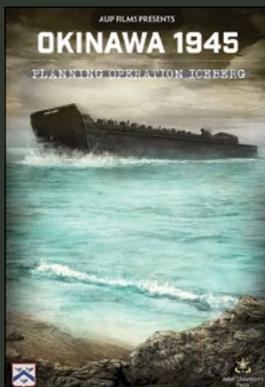
Warsaw Uprising 1944



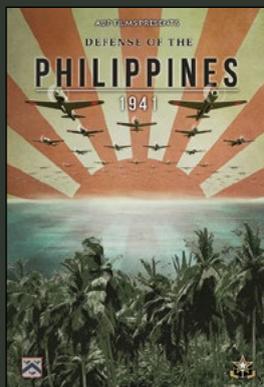
France '44: The Red Ball Express



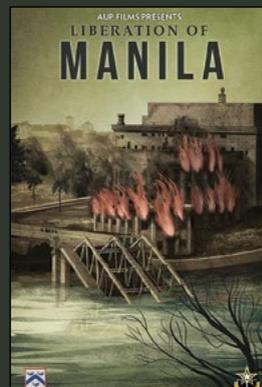
Desert Storm: The Vanguard



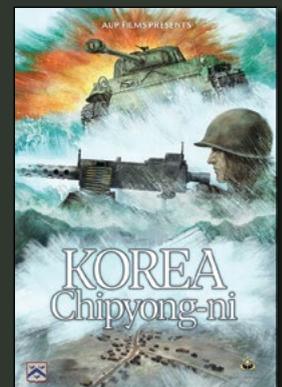
Okinawa 1945: Planning Operation ICEBERG



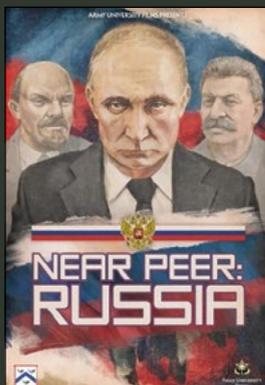
Defense of the Philippines, 1941



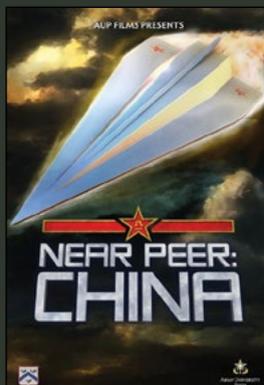
Liberation of Manila



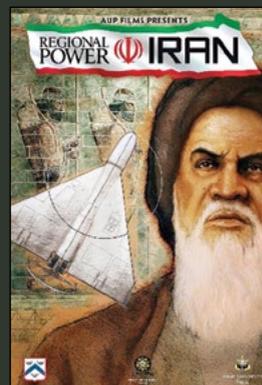
Korea: Chipyeong-ni



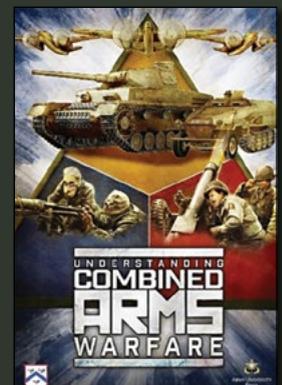
Near Peer: Russia



Near Peer: China



Regional Power: Iran



Understanding Combined Arms Warfare