



ARMY UNIVERSITY  
PRESS



<https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Edicao-Brasileira/>

<https://www.facebook.com/MilitaryReviewLATAM>

[https://twitter.com/MilReview\\_LATAM](https://twitter.com/MilReview_LATAM)

PB -100 -21 - 4/5/6

Headquarters, Department of the Army

Approved for public release; distribution is unlimited

PIN: 208349-000

EDICIA BRASSILEIRAS JORNAL GONDSEGUND RIMESTON 2021

# Military Review

REVISTA PROFISSIONAL DO EXÉRCITO DOS EUA

SEGUNDO TRIMESTRE 2021

## Ambientes Urbanos Densos p2

Richard L. Wolfel, Ph.D.

Amy Richmond, Ph.D.

Ten Cel Jason Ridgeway, Ph.D., Exército dos EUA

## O Quarto Domínio p39

Ten Cel Brian R. Hildebrand, Guarda Nacional do Exército, Estado do Texas

## As Armadilhas da Compaixão Bem-Intencionada p73

Cel John Boyd, Ph.D., Reserva do Exército dos EUA

0 4,000 ft  
scale = 1" = 4,000 ft



low = J

high = H



ARMY  
UNIVERSITY  
PRESS

# Military Review

## REVISTA PROFISSIONAL DO EXÉRCITO DOS EUA

Segundo Trimestre 2021 Tomo 76 Número 2  
Professional Bulletin 100-21-4/5/6

Comandante, Centro de Armas Combinadas:  
**GENERAL DE DIVISÃO JAMES E. RAINEY**

Reitor, Army University, CGSC:  
**GENERAL (BG) DONN HILL**

Diretor e Editor-Chefe da *Military Review*:  
**CORONEL JACOB BROWN**

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

Editor-Chefe das Edições em Línguas Estrangeiras:  
**MIGUEL SEVERO**

Gerente de Produção:  
**TENENTE-CORONEL DAVID ROUSSEAU**

Assistente Editorial:  
**CHRISTINE GARDNER**

Edições Ibero-Americanas  
*Diagramador/Webmaster:*  
**MICHAEL SERRAVO**  
*Assistente Editorial:*  
**DANIELLE POWELL**

Edição Brasileira  
*Tradutora/Editora:*  
**FLAVIA DA ROCHA SPIEGEL LINCK**  
*Tradutora/Editora:*  
**MELISSA SABELLA HARKIN**

Edição Hispano-Americana  
*Tradutor/Editor:*  
**RONALD WILLIFORD**  
*Tradutor/Editor:*  
**EMILIO MENESES**

Assessor das Edições Ibero-Americanas  
*Oficial de Ligação do Exército Brasileiro junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição Brasileira:*  
**CORONEL RICARDO YOSHIYUKI OMAKI**

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

Os fundos para publicação foram autorizados pelo Departamento do Exército em 12 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.army-u-aup-military-review-latam@mail.mil](mailto:usarmyleavenworth.tradoc.mbx.army-u-aup-military-review-latam@mail.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) (UPS 009-356) 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:

**JAMES C. MCCONVILLE**  
General, United States Army  
Chief of Staff

Official:

  
**KATHLEEN S. MILLER**  
Administrative Assistant  
to the Secretary of the Army  
2105301

# Índice

## 2 Ambientes Urbanos Densos

### A prova decisiva das operações em múltiplos domínios

Richard L. Wolfel, Ph.D.

Amy Richmond, Ph.D.

Ten Cel Jason Ridgeway, Ph.D., Exército dos EUA

*Os autores descrevem como o tamanho, a densidade e os elementos sociais das cidades criam um ambiente complexo e mutável, que deve ser visto como sendo intrinsecamente de múltiplos domínios. Eles fornecem seis categorias de sistemas socioculturais que influenciam as operações em um terreno urbano denso e três interseções principais entre áreas urbanas densas e operações em múltiplos domínios.*

## 14 O Soft Power Chinês

### Criação de desafios antiacesso na região do Indo-Pacífico

Maj Robert F. Gold, Exército dos EUA

*A China vem utilizando o poder de influência (soft power) para isolar Taiwan e estabelecer condições para negar aos EUA acesso à região. O Exército dos EUA deve estar preparado para conduzir operações anfíbias e operar como parte da força conjunta para abrir a infraestrutura crítica necessária para sustentar operações na região do Indo-Pacífico.*

## 25 O Impacto da Globalização Cultural sobre o Serviço Militar

### Uma preocupação emergente para futuros líderes

Maj Md Sajibul Islam, Exército de Bangladesh

*Um oficial do Exército de Bangladesh argumenta que a globalização cultural — a transmissão de significados, ideias e valores por todo o mundo para estender e intensificar as relações sociais — pode potencialmente anular a influência da cultura organizacional militar. Este artigo foi inscrito na edição de 2020 do concurso General Douglas MacArthur Military Leadership Writing Competition.*

## 39 O Quarto Domínio

Ten Cel Brian R. Hildebrand, Guarda Nacional do Exército, Estado do Texas

*O autor analisa como a inovação e a tecnologia estão incluídas nos atuais domínios de desenvolvimento de líderes e como o Exército precisa de um domínio tecnológico formal para desenvolvê-los.*

## 51 Como Localizar o Inimigo no Campo de Batalha Inundado por Dados de 2035

Cap T. S. Allen, Exército dos EUA

*O autor descreve como, até 2035, as forças armadas normalmente localizarão o inimigo por meio da exploração de dados no ciberespaço e no ambiente informacional mais amplo, em lugar de monitorar forças inimigas diretamente com seus próprios meios de coleta de informações. Vencedor da edição de 2020 do concurso General William E. DePuy Special Topics, da Military Review.*

## 62 A Barragem de Eventos e a Morte da Inteligência de Fontes Abertas no Nível Tático

Cap Michael J. Rasak, Exército dos EUA

*No futuro próximo, os comandantes e analistas de forças amigas provavelmente enfrentarão uma "barragem de eventos", uma inundação digital de uma série de fatos exagerados ou totalmente forjados nas mídias sociais, que ameaçarão diretamente as operações táticas em andamento ou no curto prazo. O autor descreve os efeitos potenciais desse fenômeno e oferece recomendações para combater tais ameaças cibernéticas.*

## 73 As Armadilhas da Compaixão Bem-Intencionada

### A Guerra de Informação da Força-Tarefa Conjunta-Haiti em 2010

Cel John Boyd, Ph.D., Reserva do Exército dos EUA

*Um ex-historiador de comando relata como a Força-Tarefa Conjunta-Haiti se envolveu em uma guerra de informação durante sua missão de assistência humanitária e resposta a desastres depois que um terremoto devastou o país em 2010. Ele oferece lições aprendidas para unidades que conduzirem operações semelhantes no futuro.*

---

**Capa:** A pesquisa de realidade mista baseada na experiência humana está moldando a forma como os soldados operam e treinam. (Imagem: cedida por U.S. Army Combat Capabilities Development Command Soldier Center)

# Ambientes Urbanos Densos

## A prova decisiva das operações em múltiplos domínios

Richard L. Wolfel, Ph.D.

Amy Richmond, Ph.D.

Ten Cel Jason Ridgeway, Ph.D., Exército dos EUA

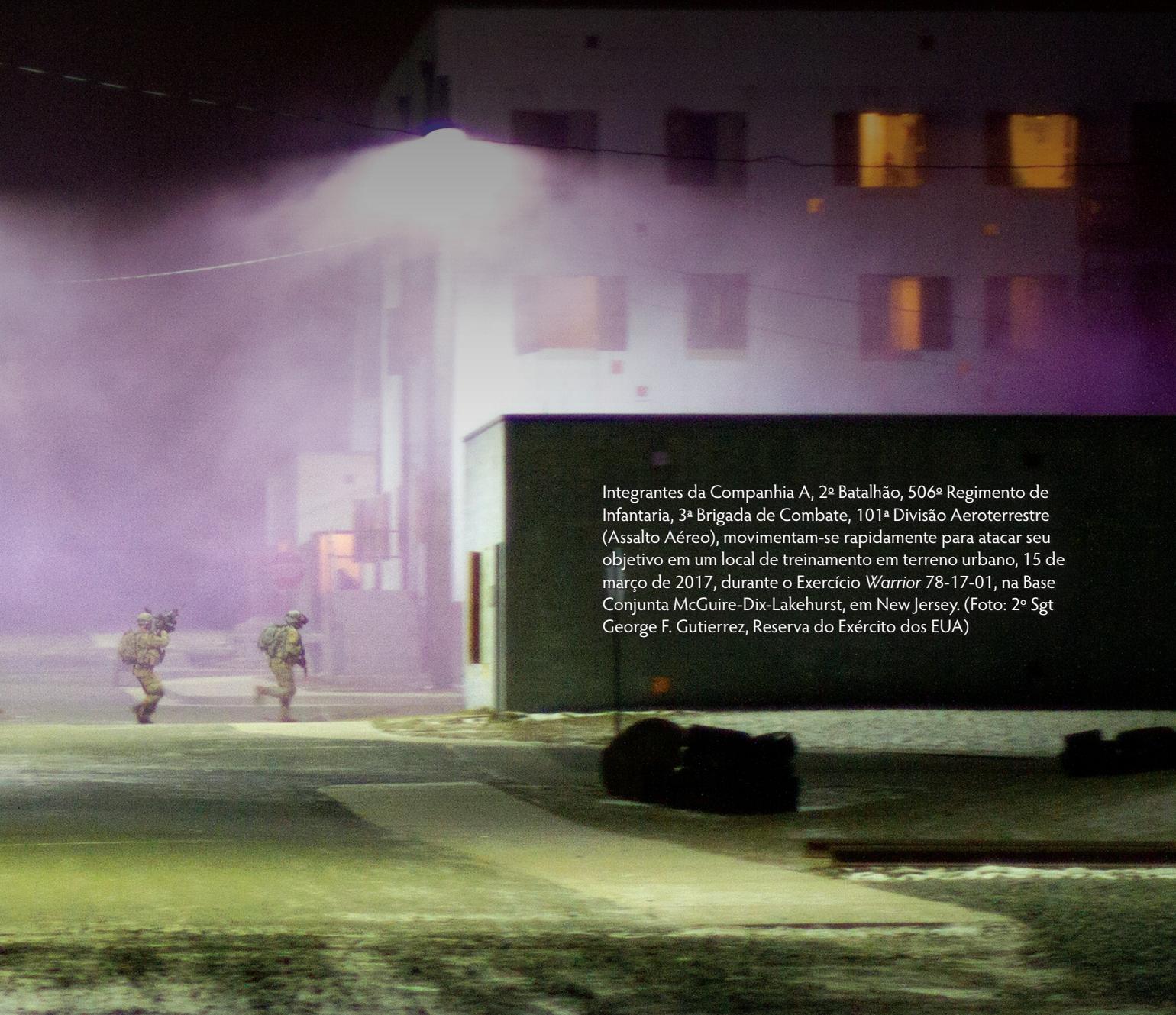


**A**s operações em múltiplos domínios e as operações em áreas urbanas densas são dois temas significativos nas atuais pesquisas do Exército dos Estados Unidos da América (EUA). Embora os pesquisadores tenham examinado esses temas separadamente, foram feitos poucos estudos para demonstrar os desafios e benefícios de se adotar uma mentalidade de operações em múltiplos domínios em um ambiente urbano denso. O ambiente urbano denso apresenta muitos dos desafios identificados nas pesquisas sobre operações em múltiplos domínios em um espaço compacto e extremamente mutável. Considerando a importância das cidades nos Estados contemporâneos, cabe analisar como o pensamento sobre operações em múltiplos domínios e

os estudos sobre áreas urbanas densas podem apoiar-se mutuamente e oferecer revelações úteis. Há três campos de interseção principais entre áreas urbanas densas e operações em múltiplos domínios: (1) os conceitos de níveis e convergência, (2) a definição de vitória e (3) a expansão do campo de batalha. Além disso, a análise dessas interseções pode elucidar o caráter do conflito em grandes regiões urbanas densas.

## **As operações em múltiplos domínios no ambiente operacional contemporâneo**

O conceito de operações em múltiplos domínios representa a próxima evolução do pensamento sobre



Integrantes da Companhia A, 2º Batalhão, 506º Regimento de Infantaria, 3ª Brigada de Combate, 101ª Divisão Aeroterrestre (Assalto Aéreo), movimentam-se rapidamente para atacar seu objetivo em um local de treinamento em terreno urbano, 15 de março de 2017, durante o Exercício *Warrior 78-17-01*, na Base Conjunta McGuire-Dix-Lakehurst, em New Jersey. (Foto: 2º Sgt George F. Gutierrez, Reserva do Exército dos EUA)

operações conjuntas, sendo significativo por entender que o espaço de combate se estende além de concepções tradicionais, de modo a incluir análises dos fatores culturais, políticos e econômicos presentes na região. O Comando de Instrução e Doutrina (*Training and Doctrine Command*, TRADOC) do Exército dos EUA enfatiza que as operações em múltiplos domínios são um “layered standoff”<sup>NT</sup> (traduzido, neste artigo, por “separação em diferentes níveis”), na medida em que as operações devem considerar múltiplos estratos espaciais, políticos, econômicos, sociais, militares e culturais, entre muitos outros.<sup>1</sup> Isso muda, fundamentalmente, o modo como vemos áreas de operações (A Op) e áreas de responsabilidade. O Gen Ex Robert Brown enfatiza a importância das complexidades econômicas e demográficas da área de responsabilidade Indo-Ásia-Pacífico em sua análise das operações em múltiplos domínios.<sup>2</sup> O TRADOC resume isso enfatizando que as formações de múltiplos domínios devem ser capazes de “acessar e empregar capacidades em todos os domínios”.<sup>3</sup> O campo de batalha moderno não apenas se estende além do domínio militar para o domínio humano, como também mudará a escala de global para local e a maioria de níveis intermediários. Além disso, essas escalas e domínios nunca são fixos, mas mudam constantemente, à medida que as condições evoluem.

O TRADOC identifica essa evolução contínua de escalas e domínios como convergência, em que “formações de múltiplos domínios têm a capacidade, resistência e recursos para acessar e empregar capacidades em todos os domínios para impor dilemas múltiplos e compostos ao adversário”.<sup>4</sup> Daniel Kull enfatiza a não linearidade como padrão da guerra.<sup>5</sup> Em outras palavras, as operações mudam constantemente, às vezes de forma imprevisível. O Gen Div Gary Volesky e o Gen Bda Roger Noble explicam de forma mais detalhada a evolução, convergência e não linearidade de domínios e escala com sua observação de que “os domínios cibernético e humano não são limitados pelo espaço ou

tempo”.<sup>6</sup> Um conceito que permanece constante é a necessidade de obter a iniciativa; nesse caso, atuar no(s) domínio(s) e/ou escala(s) que melhor estabeleça(m) as condições para o êxito.

Embora os EUA busquem obter a iniciativa em relação ao domínio e escala nas operações atuais, os adversários estrangeiros são bastante hábeis em desafiar seus esforços. Com base na recente superioridade dos EUA em operações de combate, os Estados com poder de combate quase equiparado buscam competir em um nível abaixo do conflito armado, ou, conforme expresso pelo TRADOC, “vencer sem combater”.<sup>7</sup> Jeffrey Reilly identifica um exemplo desse conceito de “vencer sem combater” em sua análise sobre autores chineses que defendem ir além dos limites tradicionais de guerra para alcançar objetivos políticos nacionais ao sugerirem a utilização de ataques financeiros ou de um vírus para derrubar a rede elétrica.<sup>8</sup> George Fust enfatiza que essas “separações em diferentes níveis” nos campos político, econômico e militar buscam separar os EUA de seus aliados.<sup>9</sup> O Gen Ex Stephen Townsend, em sua análise da “Estratégia de Defesa Nacional” (*National Defense Strategy*), destaca a importância de vencer a competição antes e depois do conflito.<sup>10</sup> Todos esses exemplos ressaltam a importância de adotar uma visão mais ampla de conflito, a qual inclua vários domínios e escalas, que evoluem constantemente em decorrência de ações de todos os lados de um conflito ou operação.

As áreas urbanas densas representam um dos ambientes operacionais mais complexos devido à fusão de vários domínios e escalas. Nesse caso, a disputa para controlar escala e domínio se desenrola em uma região relativamente pequena, com uma população muito densa e complexa. É nas áreas urbanas densas que os desafios das operações em múltiplos domínios atingem seu ponto máximo e a complexidade é instável e rápida, tanto no sentido espacial quanto no temporal.

## O ambiente complexo e mal definido das áreas urbanas densas

Atualmente, a maior parte da população mundial vive em cidades. Os principais elementos das sociedades, incluindo estruturas econômicas, sociais, políticas e culturais, estão, em sua maioria, mais concentrados em zonas urbanas que em qualquer outro período da história. Portanto, ao estudarmos diferentes locais, é essencial entender as principais cidades da região.

NT: Veja o Panfleto 525-3-1 do Comando de Instrução e Doutrina, *O Exército dos EUA nas Operações em Múltiplos Domínios 2028* (TP 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028*), p. vi, <https://adminpubs.tradoc.army.mil/pamphlets/TP525-3-1.pdf>. Segundo o TP 525-3-1, o termo *stand-off* refere-se “ao efeito estratégico e operacional que a Rússia, China e seus representantes estão tentando alcançar. É obtido com capacidades políticas e militares. [...] é a separação política, temporal, espacial e funcional que possibilita a liberdade de ação em qualquer, alguns ou todos os domínios, espectro eletromagnético e ambiente informacional para alcançar objetivos estratégicos e/ou operacionais antes que um adversário possa responder adequadamente”.

O que faz com que os espaços urbanos densos sejam complexos? O tamanho, a densidade e os elementos sociais de uma cidade criam um ambiente complexo e mutável. As cidades mudam continuamente, sendo influenciadas por atividades humanas, conforme as pessoas se empenham em entender e influenciar atividades dentro delas. A cidade é um assentamento denso e diversificado, com uma população dinâmica. Embora certas características existam em muitas cidades, a forma como elas influenciam cidades específicas é diferente. As áreas urbanas densas também são fortemente interconectadas internamente e com o resto do mundo. Toda essa complexidade gera uma série de problemas desafiadores que um analista urbano precisa considerar. Primeiro, quais são os fatores cruciais que influenciam a evolução das cidades? Após esses fatores serem identificados e definidos, como os analistas efetuam sua medição e modelagem? Por fim, como os fatores interagem para criar uma série de sistemas que influenciam o modo como funciona uma cidade?

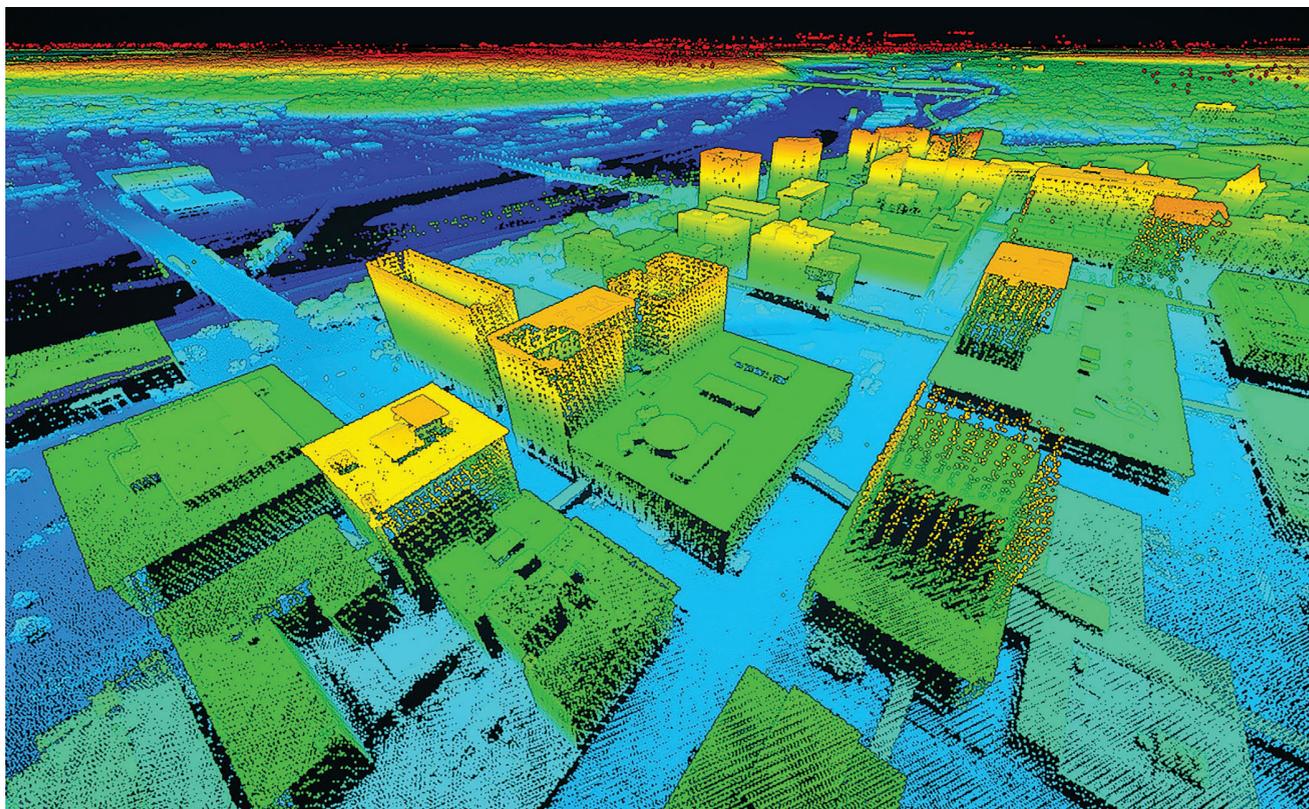
Para identificar os fatores importantes a serem considerados ao operar em uma área urbana densa, faz-se necessário um modelo conceitual para organizar a análise. Richard Wolfel, Amy Richmond e Peter Grazaitis adotaram o modelo de desenvolvimento

político de Leonard Binder para conceituar funções em uma cidade.<sup>11</sup> Binder identificou cinco categorias de desenvolvimento político, e Joseph LaPalombara e William Fierman acrescentaram, mais tarde, “alocação”.<sup>12</sup> Embora muitas outras redes também sejam importantes para os analistas de regiões urbanas densas, o foco, nesse caso, está nos sistemas socioculturais, devido à sua complexidade. Todas as seis categorias esclarecem a concepção do TRADOC sobre as operações em múltiplos domínios e como o pensamento em torno delas ajuda a explicar as operações em terrenos urbanos densos.

**1. Produção.** A produção se refere à fabricação de produtos básicos. Nas cidades, a mão de obra pode ser dividida em duas categorias: formal e informal. No entanto, os setores formal e informal das cidades estão frequentemente tão interligados que é impossível separá-los. O setor formal da economia é regulamentado, principalmente por meio de leis e impostos, pelo governo. Tradicionalmente, as atividades informais são as formas predominantes de emprego em favelas, sendo regidas por estruturas de liderança informais.

Soldados conduzem uma inserção por “fast rope” no topo de um edifício em terreno urbano, 14 de junho de 2016, durante o Exercício *Anakonda* em Wedrzyn, na Polônia. (Foto: 3º Sgt Dennis Glass, Exército dos EUA)





Esta arquitetura de informações representa uma nuvem de pontos de alta densidade, vista obliquamente. Uma nuvem de pontos é um conjunto de pontos em um plano de coordenadas. Nesse caso, os pontos de dados são os limites de edifícios e outras estruturas em uma área urbana densa. Juntos, geram uma visualização 3D de um espaço. (Foto: cedida por U.S. Army Acquisition Support Center)

**2. Alocação.** A alocação é o processo de distribuição de bens e serviços na sociedade. Em áreas urbanas, há muitos bens alocados, incluindo terra, alimentos, água e medicamentos, entre outros. A alocação tem uma influência significativa sobre a legitimidade de um governo, uma vez que as insurgências e os movimentos antigoverno frequentemente crescem em regiões onde as pessoas têm dificuldade em obter necessidades básicas do governo, dependendo de outras fontes para supri-las. Com frequência, as organizações insurgentes usam sua capacidade para fornecer produtos como um método para conquistar a lealdade e a legitimidade dentro de uma região urbana densa.

**3. Identidade.** Em áreas urbanas densas, os grupos que têm uma identidade comum com base em crenças ou atributos étnicos, linguísticos, religiosos ou de outra natureza costumam viver em comunidades organizadas em certos bairros da cidade.

**4. Legitimidade.** Se acreditar que o governo é legítimo, uma população provavelmente seguirá as leis da sociedade. No nível mais básico, a legitimidade é gerada quando um governo supre as necessidades básicas de

sua população. Quando essas necessidades não forem atendidas, a população buscará outros líderes.

**5. Participação política.** A participação política pode se estender por todo o espectro, desde métodos tradicionais que incluem eleições até ações violentas contra o governo. Em muitas cidades, os métodos mais comuns de participação na política podem ser significativamente limitados. Em consequência, as pessoas buscam métodos alternativos de participação política.

**6. Penetração política.** A penetração política se refere ao grau de controle efetivo exercido pelo governo. Isso também é visto na capacidade do governo para implementar programas em uma área específica. Exemplos incluem atividades formais de segurança pública dentro de uma região, monumentos que promovem a identidade nacional da liderança e programas de reurbanização que, muitas vezes, envolvem a remoção de favelas. Em áreas urbanas informais, a penetração política é, com frequência, mínima, caso a comunidade de favela não receba a atenção do governo. No entanto, à medida que o desenvolvimento se expande em muitas cidades, as favelas se tornam,

frequentemente, alvo de destruição em nome dele. Isso representa o método mais extremo de penetração política em um ambiente de favela. Em comunidades de favela típicas, a liderança informal tem o maior grau de controle.

Esses seis elementos funcionam de forma diferente, dependendo das características de uma cidade específica. Os elementos do modelo não são exclusivos, influenciando-se mutuamente. São multiespaciais e multidisciplinares. O objetivo não é ser reducionista, mas destacar como esses elementos servem de base para a análise de uma cidade.

## Operações em múltiplos domínios em ambientes urbanos densos: as conexões

À medida que os centros urbanos se tornam mais importantes, é essencial que a doutrina seja revista para garantir que as pessoas estejam preparadas para operações em grandes cidades. Em conjunto com o aumento da importância das cidades, a relevância das operações em múltiplos domínios não pode ser subestimada. Com a importância das áreas urbanas densas como futuros ambientes operacionais e das operações em múltiplos domínios como doutrina fundamental, cabe examinar as ligações entre o futuro ambiente operacional e a doutrina em desenvolvimento.

Existem três interseções principais entre áreas urbanas densas e operações em múltiplos domínios que ajudam a dar uma ideia de como seriam as operações em grandes regiões urbanas densas.

**Interseção 1: níveis e convergência.** Em primeiro lugar, o TRADOC se refere às operações em múltiplos domínios como uma “separação em diferentes níveis”. Seria

difícil encontrar um ambiente com mais níveis que uma cidade.<sup>13</sup> As áreas urbanas densas incluem vários níveis, do subterrâneo à superfície e acima do solo, tanto em edifícios quanto em tecnologia aérea (drones, aviões, etc.). Além dos níveis físicos, há também um número significativo de níveis de geografia humana na cidade. Da estrutura econômica à política e cultural, as cidades são uma combinação complexa de estruturas que influenciam seu funcionamento.

A identidade é um dos principais temas que começa a elucidar as complexidades dos níveis da cidade. Um exemplo de como a identidade influencia uma região urbana densa é a criação e perpetuação de comunidades de migrantes e identidades transnacionais. Victoria Lawson descreve transnacionalismo da seguinte forma: “até que ponto os migrantes mantêm identidades múltiplas e vivenciam relações complexas de incorporação e resistência a projetos de modernização globalizada, progresso urbano e pertencimento nacional.”<sup>14</sup> Esse conceito de transnacionalismo é fundamental, conforme os migrantes lidam com novas influências sobre seu senso de identidade e reexaminam seu sentido de pertencimento, exclusão e filiação.<sup>15</sup> O processo de transnacionalismo mostra a complexidade que um indivíduo

enfrenta, conforme várias redes interligadas influenciam a experiência de uma pessoa em uma cidade.

O TRADOC também enfatiza que as formações

**Richard Wolfel, Ph.D.**, é professor de Geografia e catedrático de Competência Intercultural no Centro de Idiomas, Culturas e Estudos Regionais e no Departamento de Geografia e Engenharia Ambiental da Academia Militar dos EUA. Tem doutorado pela Indiana University, Bloomington, mestrado pela University of Cincinnati e licenciatura pela West Chester University of Pennsylvania. Wolfel publicou extensivamente em diversas revistas sobre os temas do nacionalismo e ambiente urbano edificado, estruturas de liderança urbanas, avaliação de competência intercultural e cenários pós-soviéticos.

**Amy Richmond, Ph.D.**, é professora de Geografia na Academia Militar dos EUA. Sua pesquisa se concentra nas interações entre os recursos ambientais e o bem-estar humano. Richmond concluiu o doutorado em Geografia pela Boston University, concentrando-se nas conexões entre recursos ambientais e crescimento econômico. Concluiu o mestrado em Estudos Energéticos e Ambientais pela Boston University e o bacharelado pela State University of New York College of Environmental Science and Forestry, onde se especializou em Ecologia de Sistemas.

**O Ten Cel Jason Ridgeway, Ph.D., Exército dos EUA**, é professor no Departamento de Geografia e Engenharia Ambiental da Academia Militar dos EUA. Concluiu o doutorado pela Texas A&M University, o mestrado pela University of Georgia e o bacharelado pela Texas A&M University. Durante sua carreira, o Ten Cel Ridgeway serviu na 101ª Divisão Aeroterrestre, 173ª Brigada Aeroterrestre e 2ª Divisão de Infantaria.

de múltiplos domínios devem ser capazes de “acessar e empregar capacidades em todos os domínios.”<sup>16</sup> Tradicionalmente, o Exército considera vários domínios físicos (por exemplo, subterrâneo, superfície e aéreo). No entanto, no atual ambiente urbano denso, isso se estende a múltiplos níveis de geografia humana que operam em uma cidade. Essa extensão renova a ênfase em inteligência, assuntos civis, homólogos da nação anfitriã, especialistas regionais, capacidades de apoio a distância e um comandante que não seja, necessariamente, um perito em relação à A Op específica, mas que tenha suficientes conhecimentos gerais para fazer as perguntas certas aos especialistas certos.

Além dos vários níveis de uma operação em múltiplos domínios, o TRADOC destaca a convergência deles em uma determinada área. O TRADOC considera a convergência como a “integração rápida e contínua de todos os domínios ao longo do espaço, tempo e capacidades.”<sup>17</sup> A escala nunca é algo óbvio em qualquer operação moderna. Os atores tentarão moldar o ambiente operacional para operar no nível em que eles tenham a maior influência. Isso é especialmente relevante em uma cidade onde diversas escalas e geografias convergem a cada quadra. Forças hostis podem usar ambientes subterrâneos para moldar o campo de batalha devido a percepção de existir uma vantagem em tais ambientes. Isso é enfrentado com esforços para obrigar as forças hostis a saírem para o nível acima do solo e entrarem em um conflito decisivo em condições favoráveis para as forças amigas. Essa negociação do espaço é uma das principais competições que ocorrerão em qualquer operação urbana.

Além da convergência física de escalas, existe também a convergência de estruturas geográficas humanas que influenciam o desenvolvimento dentro de uma região. O fato de um governo ser visto como legítimo e, portanto, estar apto a fazer com que sua mensagem penetre em uma região local depende fortemente de sua capacidade para alocar serviços básicos dentro de uma região ou de a população local acreditar que ela compartilha uma identidade com o governo. Nas grandes cidades, onde as populações são extremamente diversificadas e a prestação de serviços básicos é uma operação complexa, os governos lutam para permanecerem legítimos, muitas vezes por razões que não são transparentes. As razões são, muitas vezes, ocultas pelas complexidades das escalas e geografias convergentes.

## **Interseção 2: como seria o cenário de vitória?**

A natureza mutável das operações militares modernas aumentou as dificuldades para definir objetivos e, conseqüentemente, para definir o êxito ou vitória. Os Estados com poder de combate quase equiparado competem abaixo do limiar do conflito armado, o que o TRADOC denomina “vencer sem combater” ou obscurecer as diferenças entre os níveis abaixo de conflito e de conflito.<sup>18</sup> Um exemplo de “vencer sem combater” é identificado por Reilly em sua análise de autores chineses que defendem ir além dos limites tradicionais de guerra para alcançar objetivos políticos nacionais, incluindo ataques financeiros ou de um vírus para derrubar uma rede elétrica.<sup>19</sup> Anthony Clas concorda com essas conclusões em sua análise do poder de influência (*soft power*) e da noopolítica, a qual consiste em um conceito da ciência política que se refere à política do conhecimento utilizando a mídia como um veículo para a disseminação do conhecimento.<sup>20</sup> Ele enfatiza o poder de influência e a noopolítica como ferramentas para controlar as atitudes, opiniões e valores morais da população em geral. No nível estratégico, Kull enxerga a competição no nível abaixo de conflito como um método para controlar a população ou dominar terreno sem uma campanha prolongada de desgaste.<sup>21</sup> Fust enxerga as “separações em diferentes níveis” nos campos político, econômico e militar como um dos principais métodos para separar os EUA de seus aliados.<sup>22</sup>

Nos últimos anos, o país viu líderes declararem êxito em uma operação, para, em seguida, assistir ao que eles haviam percebido (ou interpretado equivocadamente) como sucesso regredir para uma situação de instabilidade. Isso decorre de uma A Op que já não é composta apenas por combatentes, tendo passado a abarcar um espectro de combatentes a não combatentes, com vários pontos intermediários, e cuja definição de êxito e segurança pode diferir das definições militares tradicionais. Essa divergência de definições é ampliada em um ambiente urbano denso, onde pessoas com diferentes identidades, níveis de participação e metas vivem e atuam em grande proximidade, muitas vezes sobrepondo-se nas mesmas áreas. Compreender as grandes diferenças entre grupos quanto a seus objetivos é um ponto de partida prudente para discussões sobre metas e conquistas.

O TRADOC levanta uma questão importante: “Como a força conjunta deve competir para possibilitar



O Laboratório de Combate do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA conduz o Projeto *Metropolis II*, um experimento operacional limitado em operações em áreas urbanas densas, 18 de agosto de 2019, Centro de Treinamento Urbano Muscatatuck, em Indiana. O evento teve por objetivo combinar, de modo eficaz, robótica, sensores, veículos tripulados e não tripulados e fuzileiros navais a pé, a fim de melhorar a capacidade deles para detectar e localizar a ameaça, observar sua velocidade de tomada de decisões e de ação e determinar sua letalidade ao empregarem equipamentos tradicionais e substitutos contra uma força inimiga em um ambiente urbano denso. (Foto: Matt Lyman, Marine Corps Warfighting Laboratory/Futures Directorate)

a derrota das operações de um adversário voltadas a desestabilizar uma região, para impedir a escalada da violência e, caso ela aumente, para permitir uma rápida transição para o conflito armado?”<sup>23</sup> A análise dessa questão introduz alguns problemas bastante complexos, que precisam ser abordados nas operações modernas. Para derrotar “as operações de um adversário voltadas a desestabilizar uma região,” é preciso entender como ele tentará realizar esse objetivo. Isso é feito, frequentemente, por meio da geografia humana de uma região.

A legitimidade é um ponto-chave da competição em uma região urbana densa. A falta de envolvimento formal do governo nas comunidades de favela cria um vazio de poder que os movimentos insurgentes veem como uma oportunidade para ganhar influência. Conforme ressalta Conrad C. Crane: “Com base em suas próprias definições de legitimidade, o povo da

região contestada decidirá quem é o vencedor.”<sup>24</sup> Esse vencedor pode ou não ser o grupo que ocupa fisicamente o território naquele dado momento.

Em um ambiente de insurgência, a luta precisa ser reconhecida como legítima. Frank Ledwidge compartilha desse parecer em sua conclusão: “As insurgências complexas são movidas pela injustiça” e “a legitimidade é o principal objetivo [...] Se a nação anfitriã não obtiver legitimidade, a contrainsurgência não poderá ter êxito.”<sup>25</sup> Quando um governo não atende às necessidades básicas de uma localidade, um grupo externo a ele normalmente preenche esse vazio, suprimindo-as para ganhar legitimidade e potencialmente remover o poder de tal governo.

Stuart Eizenstat, John Porter e Jeremy Weinstein enfatizam a importância da legitimidade em uma análise sobre o desenvolvimento. Para eles, a “lacuna



O Laboratório de Combate do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA conduz o Projeto *Metropolis II*, um experimento operacional limitado em operações em áreas urbanas densas, 25 de agosto de 2019, Centro de Treinamento Urbano Muscatatuck, em Indiana. O terreno urbano inclui, frequentemente, um nível subterrâneo, que deve ser considerado durante as operações urbanas. (Foto: Sd Quinn Hurt, Marine Corps Warfighting Laboratory/Futures Directorate)

de legitimidade” se refere à necessidade do governo de “proteger os direitos e liberdades fundamentais de seu povo, fazer cumprir o Estado de Direito e permitir uma participação ampla no processo político.”<sup>26</sup> Essa lacuna está ligada a duas outras identificadas por Eizenstat, Porter e Weinstein: a “lacuna de segurança”, em que os Estados agem para fornecer proteção e segurança aos seus cidadãos; e a “lacuna de capacidade”, em que um país distribui serviços básicos.<sup>27</sup> Quando os governos não resolvem essas lacunas, sua legitimidade diminui.

Em uma cidade, as comunidades de favela são, frequentemente, regiões de origem para fontes alternativas de governança, porque as necessidades básicas e de segurança dos moradores locais não são, muitas vezes, preenchidas pelo governo; em consequência, surge uma lacuna de legitimidade. Os insurgentes frequentemente atuam nessas lacunas para estimular a volatilidade. Nas comunidades de favela onde as populações são muito grandes, podendo chegar a um milhão, a legitimidade política é um componente essencial

da estabilidade e, em última análise, da vitória. Os conceitos tradicionais de vitória, ou consecução dos objetivos da operação, são obscurecidos nas cidades. A ocupação física do espaço, que é algo desafiador na melhor das hipóteses e, mais provavelmente, impossível, pode nem ser o objetivo mais importante de uma operação. Isso requer uma abordagem de múltiplos domínios para refletir sobre os objetivos e defini-los. Embora a ocupação física possa ser importante, o atendimento a necessidades básicas, ou a uma necessidade específica, pode ser mais relevante para criar um senso de legitimidade dentro da região. Compreender a natureza da região possibilitará um maior grau de êxito.

### **Interseção 3: a expansão do campo de batalha.**

Uma das principais mudanças nas atuais operações militares consiste na expansão do campo de batalha e da A Op. Já não é possível delinear a A Op com uma linha distinta num mapa. A tecnologia moderna permite que as conexões se estendam para além de uma única região.

Kull enfatiza que a não linearidade é agora o padrão da guerra.<sup>28</sup> O adversário tentará atingir uma área de apoio empregando uma variedade de meios, incluindo, entre outros, ataques cibernéticos, campanhas de informação, ações terroristas e ações cinéticas tradicionais (que envolvem o emprego de força militar). O Gen Ex David Perkins ecoa essa conclusão em sua observação de que os hackers pretendem visar dependentes na terra natal.<sup>29</sup> Volesky e Noble explicam, sucintamente, a maior gama de ameaças em sua conclusão de que os domínios cibernético e humano não são limitados pelo espaço ou pelo tempo.<sup>30</sup>

Esse aumento da dimensão da A Op tem impactos significativos no planejamento de missões. O efeito das interligações, facilitadas pela globalização e avanços na tecnologia da comunicação, incluindo o acesso às mídias sociais e aos meios de comunicação tradicionais, representa uma mudança de escala geográfica que desafia o conceito convencional de um ambiente operacional bem definido, que possa ser isolado para a análise em uma escala local. As regiões modernas existem em várias escalas, de ações locais a decisões globais que afetam os cidadãos locais. Em termos das operações militares modernas, as ações na menor escala, até mesmo na do soldado individual, têm potenciais impactos estratégicos na escala do teatro de operações ou, possivelmente, na escala global. Essas interações entre escalas devem fazer parte de toda análise de uma região urbana densa.

Além disso, a noção convencional da A Op e do ambiente operacional também é desafiada pela conectividade do centro urbano moderno. As cidades estão interconectadas globalmente por muitos meios diferentes, incluindo economia, cultura, tecnologia de comunicação moderna e mídias sociais. Embora parte da doutrina do Exército dos EUA chegue a tratar de ameaças transfronteiriças, a influência da informação é muito diferente de forças militares ou paramilitares que atravessam uma fronteira e influenciam uma A Op.<sup>31</sup> Exemplos recentes, incluindo a Primavera Árabe e os movimentos de protesto “Occupy”, demonstram que a capacidade de controlar a informação na era moderna é, na melhor das hipóteses, limitada. Além disso, atores criam comunidades virtuais e ideologias compartilhadas utilizando mídias sociais e técnicas modernas de comunicação/divulgação de informações, na tentativa de obter influência em uma região.<sup>32</sup> Esses exemplos também mostram que, conforme os

governos tentaram restringir o acesso às mídias sociais, na tentativa de desacelerar a influência de movimentos sociais, seus esforços tiveram o efeito oposto, servindo como uma força unificadora que reuniu movimentos sociais díspares sob um objetivo comum e gerando, ou aumentando, uma lacuna de legitimidade.<sup>33</sup>

Os movimentos sociais internacionais demonstram como a participação política pode afetar ações em um ambiente urbano denso, muitas vezes a uma grande distância. Nas cidades, onde métodos convencionais de participação política são limitados, as pessoas frequentemente buscam métodos alternativos. A participação em movimentos sociais é, frequentemente, um dos métodos alternativos mais comuns. Embora se concentrem em problemas locais, os movimentos têm, muitas vezes, fortes causas locais relacionadas com questões internacionais e tendem a ser especialmente influentes.

Os movimentos sociais contemporâneos se desenvolveram com a ascensão da globalização e a adoção de novas tecnologias de comunicação e mídias sociais. Manuel Castells observa que a era moderna dos movimentos sociais tem menos a ver com a mudança de regime e mais com a exploração da “construção de significado na mente das pessoas.”<sup>34</sup> A nova teoria sobre movimentos sociais enfatiza que os movimentos modernos consistem em grupos menores que se reúnem para estabelecer redes maiores com base em ideologias compartilhadas, normalmente centradas em uma questão social mais ampla. Castells identifica a Primavera Árabe e os movimentos de protesto “Occupy” como dois exemplos de movimentos sociais contemporâneos que reuniram grupos distintos em torno de uma questão social.<sup>35</sup> Os movimentos sociais modernos são bastante hábeis em usar as mídias sociais como meio de organização. Castells se refere a eles como “movimentos sociais em rede.”<sup>36</sup> Embora a internet forneça um local virtual para reuniões e planejamento, os movimentos ainda precisam ocupar espaços físicos para serem notados por outros grupos e pelo Estado.<sup>37</sup> Os espaços ocupados por movimentos sociais são essenciais para seu êxito, pois são “carregados com o poder simbólico de invadir locais do poder estatal ou instituições financeiras.”<sup>38</sup> Esses espaços “ocupados” também criam um espaço para o debate e o envolvimento no processo político.<sup>39</sup> É nesses locais ocupados que os movimentos sociais passam da ideologia para a ação.

Uma lição importante que devemos aprender com a Primavera Árabe e os movimentos de protesto “Occupy” é que as concepções tradicionais de limites já não definem, exclusivamente, a participação política. Esses movimentos vão muito além das definições tradicionais de campo de batalha, A Op ou ambiente operacional. Assim, ao planejarmos operações em zonas urbanas densas, é essencial considerarmos o impacto das ações sobre as comunidades mais amplas, além dos limites tradicionais que vimos no passado. As ações em uma área podem encorajar atores em uma região completamente diferente.

## Conclusão

A enorme influência de áreas urbanas densas em termos de demografia, cultura, economia e política requer que o Exército se prepare para operar em cidades. A enorme complexidade das regiões urbanas requer que toda operação seja em múltiplos domínios. Os princípios básicos das operações em múltiplos domínios ajudam a entender as operações em uma região urbana densa. Quando as principais noções sobre operações em múltiplos domínios são mapeadas sobre uma estrutura para a análise de área urbana densa, as interseções resultantes fornecem revelações cruciais que os comandantes devem considerar ao atuarem em um ambiente urbano denso.

Em primeiro lugar, as cidades têm múltiplas escalas. Isso inclui tanto a geografia física quanto a geografia humana. As operações ocorrerão nos níveis subterrâneo, de superfície e acima da superfície. Além disso, as operações serão influenciadas pela economia (produção e alocação), política (penetração, participação e legitimidade) e geografias culturais (identidade) que existem dentro de uma região urbana densa e populosa.

Em segundo lugar, a definição de êxito é outro desafio nas operações modernas, especialmente nas cidades.

A vitória já não é definida como derrotar uma força adversária no campo de batalha. O conflito moderno ocorre em vários níveis, e, muitas vezes, os adversários buscarão competir no nível que melhor sirva a seus interesses. Com frequência, isso se torna uma competição de legitimidade, em que vários atores tentam influenciar a população local. Isso é comumente visto como uma operação de insurgência/contrainsurgência dentro de uma área urbana densa. A visão de legitimidade tem um impacto tanto sobre a capacidade de um governo de transmitir sua mensagem à população local (penetração política) quanto sobre a participação desta última na política local.

Por fim, a dimensão da A Op aumentou significativamente na era moderna. A ascensão das comunicações modernas, em particular das mídias sociais, é especialmente significativa, conforme as informações fluem entre um centro urbano e regiões que não estão próximas da cidade. Além disso, as tentativas de tomar o controle sobre as tecnologias modernas (por exemplo, redes celulares e a internet) têm, muitas vezes, o efeito contrário ao pretendido. Em vez de colocar uma força oponente sob controle, isso muitas vezes a encoraja e estende sua influência, gerando apoio e uma atitude favorável entre forças anteriormente neutras ou aliadas, à medida que seus padrões diários são afetados pela perda de conectividade. Isso ficou especialmente evidente durante os protestos da Primavera Árabe no Egito.

O futuro da guerra é, simultaneamente, em múltiplos domínios e urbano. Em vez de considerar essas áreas separadamente, as operações urbanas têm de ser vistas como sendo intrinsecamente em múltiplos domínios. As conclusões de pesquisas sobre as operações em múltiplos domínios oferecem importantes revelações para o planejamento de operações em regiões urbanas densas. ■

---

## Referências

1. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet (TP) 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 6 December 2018), p. viii-x.
2. Robert B. Brown, “The Indo-Asia Pacific and the Multi-Domain Battle Concept”, *Military Review* 97, no. 5 (2017): p. 15, acesso em 20 out. 2020, [https://www.armyupress.army.mil/](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/BROWN_PRINT_The_Indo_Asia_Pacific.pdf)

- [Portals/7/military-review/Archives/English/BROWN\\_PRINT\\_The\\_Indo\\_Asia\\_Pacific.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/BROWN_PRINT_The_Indo_Asia_Pacific.pdf).
3. TP 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028*, p. iii.
4. Ibid.
5. Daniel J. Kull, “The Myopic Muddle of the Army’s Operations Doctrine”, *Military Review* (Online Exclusive, 2017), p. 3,

acesso em 8 set. 2020, <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Online-Exclusive/2017-Online-Exclusive-Articles/Myopic-Muddle-of-Army-Ops-Doctrine/>.

6. Gary Volesky and Roger Noble, "Theater Land Operations: Relevant Observations and Lessons from the Combined Joint Land Force Experience in Iraq", *Military Review* 97, no. 5 (2017): p. 22, acesso em 20 out. 2020, [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/VOLESKY\\_Theater\\_Land\\_Operations.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/VOLESKY_Theater_Land_Operations.pdf).

7. TP 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028*, p. vii.

8. Jeffrey M. Reilly, *Multidomain Operations: A Subtle but Significant Transition in Military Thought* (Maxwell Air Force Base, AL: Air Force Research Institute, 2016), p. 66.

9. George Fust, "Multi-Domain Operations, Bad for Civil-Military Relations?", *RealClearDefense*, 8 August 2019, acesso em 8 set. 2020, [https://www.realcleardefense.com/articles/2019/08/08/multi-domain\\_operations\\_bad\\_for\\_civil-military\\_relations\\_114650.html](https://www.realcleardefense.com/articles/2019/08/08/multi-domain_operations_bad_for_civil-military_relations_114650.html).

10. Stephen Townsend, "Accelerating Multi-Domain Operations: Evolution of an Idea", *Military Review* (Online Exclusive, 2018), p. 3, acesso em 8 set. 2020, <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Online-Exclusive/2018-OLE/Aug/Accelerating-MD/>.

11. Richard L. Wolfel, Amy Richmond, and Peter Grazaitis, "Seeing the Forest through the Trees: Sociocultural Factors of Dense Urban Spaces", *Urban Science* 1, no. 4 (2017), <https://doi.org/10.3390/urbansci1040040>.

12. Joseph La Palombara, "Distribution: A Crisis of Resource Management", in *Crises and Sequences in Political Development*, ed. Leonard Binder and Joseph La Palombara (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2016), p. 233; William Fierman, *Language Planning and National Development: The Uzbek Experience* (Berlin: Mouton de Gruyter, 1991), p. 6.

13. TP 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028*, p. iii.

14. Victoria A. Lawson, "Arguments within Geographies of Movement: The Theoretical Potential of Migrants' Stories", *Progress in Human Geography* 24, no. 2 (2000): p. 173, <https://doi.org/10.1191/027030913200672491184>; Wolfel, Richmond, and Grazaitis, "Seeing the Forest through the Trees", p. 5.

15. Wolfel, Richmond, and Grazaitis, "Seeing the Forest through the Trees".

16. TP 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028*, p. iii.

17. Ibid.

18. Ibid., p. vii.

19. Reilly, *Multidomain Operations*, p. 66.

20. Anthony M. Clas, "Commanding in Multi-Domain Formations", *Military Review* 98, no. 2 (2018): p. 92, acesso em 20 out.

2020, <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/Clas-Commanding-Multi-Domain.pdf>.

21. Kull, "The Myopic Muddle of the Army's Operations Doctrine", p. 2.

22. Fust, "Multi-Domain Operations".

23. TP 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028*, p. v.

24. Conrad C. Crane, "Minting COIN, Principles and Imperatives for Combating Insurgency", *Air Space Power Journal* 21, no. 4 (2007): p. 57, acesso em 20 out. 2020, [https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ/journals/Volume-21\\_Issue-1-4/2007\\_Vol21\\_No4.pdf](https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ/journals/Volume-21_Issue-1-4/2007_Vol21_No4.pdf).

25. Frank Ledwidge, "Justice and Counter-Insurgency in Afghanistan: A Missing Link", *The RUSI Journal* 154, no. 1 (2009): p. 6, <https://doi.org/10.1080/03071840902818530>.

26. Stuart E. Eizenstat, John E. Porter, and Jeremy M. Weinstein, "Rebuilding Weak States", *Foreign Affairs* 84 (January-February 2005): p. 136, acesso em 8 set. 2020, <https://www.foreignaffairs.com/articles/2005-01-01/rebuilding-weak-states>.

27. Ibid.

28. Kull, "The Myopic Muddle of the Army's Operations Doctrine", p. 3.

29. David G. Perkins, "Multi-Domain Battle: Driving Change to Win in the Future", *Military Review* 97, no. 4 (2017): p. 11, acesso em 20 out. 2020, [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview\\_20170831\\_PERKINS\\_Multi-domain\\_Battle.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20170831_PERKINS_Multi-domain_Battle.pdf). [NT: O artigo traduzido, intitulado "Combate em Múltiplos Domínios: Impulsionando a Mudança para Vencer no Futuro", consta da edição brasileira do primeiro trimestre de 2018, <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicao-Brasileira/Arquivos/Primeiro-Trimestre-2018/Combate-em-Multiplos-Dominios-Impulsionando-a-Mudan%C3%A7a-para-Vencer/>]

30. Volesky and Noble, "Theater Land Operations", p. 22.

31. Army Techniques Publication 2-01.3, *Intelligence Preparation of the Battlefield* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, 2019), 7-8.

32. Richard L. Wolfel et al., "It's in There: Rethinking (?) Intelligence Preparation of the Battlefield in Megacities/Dense Urban Areas", *Small Wars Journal*, acesso em 19 out. 2020, <http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/it%E2%80%99s-in-there-rethinking-in-telligence-preparation-of-the-battlefield-in-megacitiesdense-urb>.

33. Manuel Castells, *Networks of Outrage and Hope: Social Movements in the Internet Age* (New York: John Wiley & Sons, 2015), p. 62.

34. Ibid.

35. Ibid., p. xiv.

36. Ibid., p. 2.

37. Ibid.

38. Ibid.

39. Ibid., p. 11.



Dirigentes dos países do BRICS (da esquerda para a direita) Vladimir Putin, Narendra Modi, Dilma Rousseff, Xi Jinping e Jacob Zuma dão as mãos em demonstração de união, 15 de novembro de 2014, durante a cúpula do G20 em Brisbane, Austrália. O acrônimo BRICS representa as cinco principais economias nacionais emergentes do Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul. (Foto: Roberto Stuckert Filho, Agência Brasil)

# O *Soft Power* Chinês

## Criação de desafios antiacesso na região do Indo-Pacífico

Maj Robert F. Gold, Exército dos EUA

**E**m 1949, um grande número de militares nacionalistas e refugiados civis chineses sob a liderança de Chiang Kai-shek fugiu para Taiwan para escapar dos violentos ataques das forças comunistas chinesas na China continental. Os grandes combates da sangrenta Guerra Civil Chinesa

terminaram. No entanto, a falta de um armistício ou acordo de paz significa que o conflito permanece sem uma resolução política. Desde 1949, o Partido Comunista da China (PCC) busca anexar Taiwan e colocar os nacionalistas chineses sob seu controle. O passar do tempo não diminuiu o interesse chinês

nesse objetivo. Essa ameaça a Taiwan mostrou ser uma contínua questão geopolítica para a região.

Taiwan fica a aproximadamente 180 quilômetros da costa leste da China, separada pelo chamado Estreito de Taiwan. A nação insular também é delimitada pelo Mar do Leste da China, Mar do Sul da China e Mar das Filipinas. Essas águas desempenham um papel importante na economia mundial. Cerca de 80% do volume do comércio global é transportado por mar, sendo que cerca de um terço desse tráfego passa pelo Mar do Sul da China.<sup>1</sup> Esse volume de comércio no Mar do Sul da China foi estimado em USD 3,37 trilhões em 2016.<sup>2</sup> Além do comércio internacional, a região também é rica em recursos naturais, como hidrocarbonetos, que abastecem as economias da região. Taiwan se situa estrategicamente ao longo das rotas comerciais e dos recursos energéticos. Isso coloca Taiwan em competição com a China, a qual busca obter o comércio e os recursos necessários para conquistar a hegemonia em âmbito regional, se não global.

O volume de comércio que passa pelos mares asiáticos e os recursos da região não são de interesse apenas para a China. A região também é de grande interesse para os Estados Unidos da América (EUA) por razões econômicas e de segurança. Os EUA dependem fortemente do comércio por toda a Ásia. Por exemplo, o comércio de bens e serviços com os demais 20 Estados-membros do Fórum de

Cooperação Econômica Ásia-Pacífico em 2018 totalizou USD 3,2 trilhões.<sup>3</sup> Para manter o fluxo de bens e serviços, os EUA estão interessados na segurança geral da região. No entanto, a presença estadunidense é vista como perturbadora pelo governo chinês, sendo conflitante com seus interesses.

Nos últimos anos, tem havido muito debate sobre as capacidades chinesas de antiacesso/negação de área na

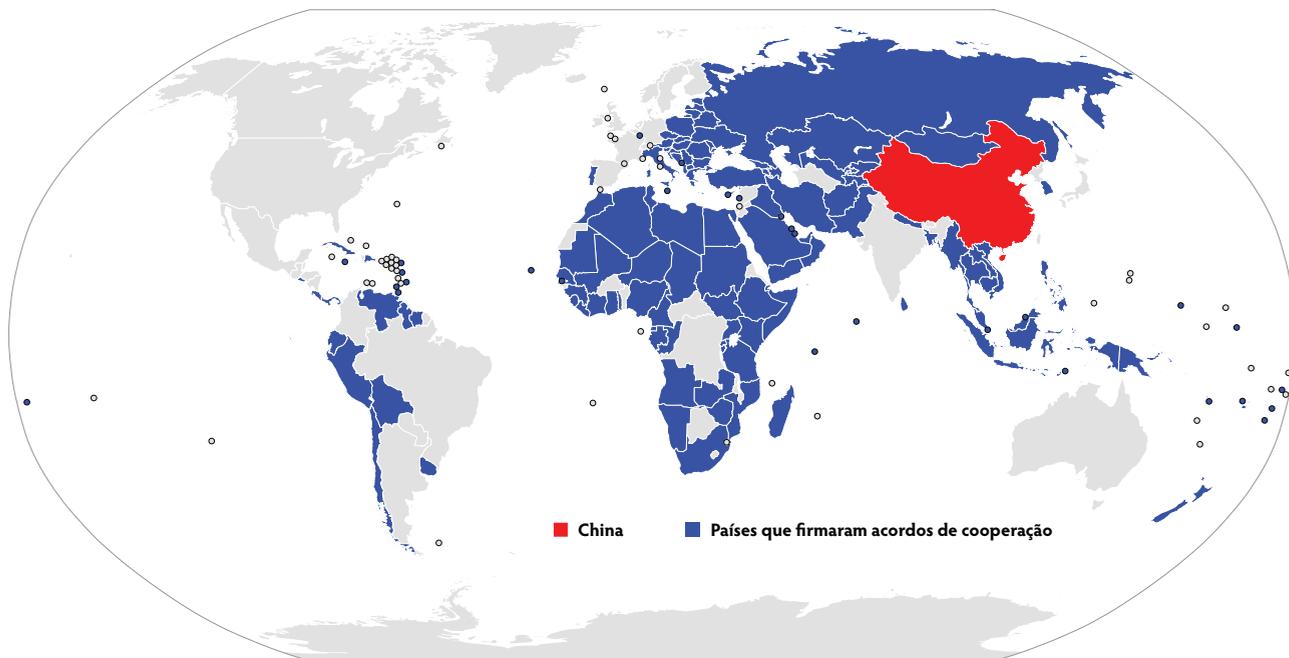
região do Indo-Pacífico. Esses debates costumam centrar-se nas crescentes capacidades militares chinesas. Impulsionada pelo crescimento econômico, a China passou anos reformando suas Forças Armadas e investindo em diversas tecnologias militares. Mapas da região do Indo-Pacífico normalmente mostram “leques” vermelhos indicando as zonas de engajamento de armas dos mísseis antinavio e antiaéreos chineses. No entanto, apesar da ameaça que essas armas podem representar, o poder militar é apenas um dos componentes do poder nacional utilizados pela China para negar o acesso dos EUA à região, especialmente se pretendessem defender Taiwan, que é estrategicamente importante para eles.

A China passou anos empregando diplomacia, operações de informação e investimentos econômicos para moldar o ambiente global e influenciar os países vizinhos. Entretanto, apesar de sua perspectiva global, a China ainda olha para o outro lado do estreito, desejando alcançar seu objetivo de longo prazo de anexar Taiwan. Os esforços diplomáticos, informacionais e econômicos chineses estão preparando o terreno para possibilitar que a China se aposse de Taiwan no futuro por meio de seu isolamento. Além disso, esses meios não militares do poder nacional estão sendo empregados para separar os EUA de seus aliados regionais e negar o rápido acesso a potenciais locais de crise. Para as Forças Armadas dos EUA, enfrentar os mísseis antinavio e antiaéreos chineses é apenas um dos problemas para a obtenção de acesso à região. Elas podem, um dia, enfrentar uma realidade em que o acesso aos portos marítimos e aeroportos do Indo-Pacífico não seja apenas dificultado por mísseis de longo alcance, mas também por manobras políticas e investimentos externos chineses. Essa realidade exigirá que as Forças Armadas estadunidenses, especialmente o Exército, estejam preparadas para conduzir uma gama de operações anfíbias em todas as áreas litorâneas da região. Isso será vital para proteger os interesses e aliados dos EUA na região.

## A diplomacia chinesa no ambiente estratégico

Politicamente, a China está bastante engajada mundialmente devido à sua Iniciativa ‘Um Cinturão, Uma Rota’. A Iniciativa ‘Um Cinturão, Uma Rota’ foi anunciada pelo Presidente chinês Xi Jinping durante

**O Maj Robert F. Gold, do Exército dos EUA,** é aluno do U.S. Army Command and General Staff College, em Fort Leavenworth, Kansas. Em sua função mais recente, serviu como chefe da equipe de assessoria junto ao 5º Batalhão, 2ª Brigada de Assistência a Força de Segurança, em Fort Bragg, Carolina do Norte. É mestre em Relações Internacionais pela Troy University e bacharel em Administração de Empresas pela Widener University.



(Figura: Owenilson via Wikimedia Commons, [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/); legenda traduzida)

## Participantes da Iniciativa 'Um Cinturão, Uma Rota' em 27 de abril de 2019

uma viagem ao Cazaquistão em 2013 e é uma estratégia de desenvolvimento global que abrange dezenas de países.<sup>4</sup> O objetivo dessa estratégia para a China é criar novos corredores e oportunidades de comércio em todo o mundo por meio de rotas terrestres e marítimas. Além disso, a maior interação econômica com outros países permite à China aumentar suas interações culturais também. A China espera concluir essa iniciativa até 2049, para coincidir com o centenário da assunção de poder do PCC no país. Para alcançar esse objetivo, a China permanece politicamente engajada de várias formas. Parte da estratégia chinesa consiste em continuar a participar de organizações internacionais para demonstrar sua capacidade de ser líder regional e global. Por meio desses fóruns internacionais, a China realiza campanhas diplomáticas para promover seus interesses e deslegitimar as reivindicações de outros por meio da 'guerra jurídica' (*lawfare*), ou enfrentamento jurídico.

Os corredores de comércio terrestres chineses na Ásia e na Europa se beneficiam muito da participação do país na Organização de Cooperação de Xangai (*Shanghai Cooperation Organization, SCO*), da qual é membro fundador. A SCO é uma organização intergovernamental fundada originalmente para desempenhar um papel na segurança regional da Ásia Central.

Entretanto, seu papel se expandiu para ampliar os laços políticos e econômicos entre os Estados-membros. Os membros originais da aliança incluíam a China, Rússia, Quirguistão, Cazaquistão e Tadjiquistão, mas ela cresceu, passando a incluir Índia, Paquistão e Uzbequistão. Alguns Estados detêm o status de observadores na SCO, e a organização está em diálogo com a Turquia, Camboja, Sri Lanka, Armênia, Azerbaijão e Nepal. O engajamento político da China por meio de sua participação na SCO permitiu-lhe obter suas rotas terrestres para a Iniciativa 'Um Cinturão, Uma Rota'.

A SCO é apenas um exemplo da participação chinesa em instituições intergovernamentais. A China também desempenha ativamente um papel na Organização das Nações Unidas (ONU), detendo um assento permanente no Conselho de Segurança e participando de organizações filiadas a ela, como o Fundo Monetário Internacional, Banco Mundial e Tribunal Penal Internacional. Além disso, a China também desdobra tropas regularmente como parte das operações de manutenção da paz da ONU. A participação ativa em instituições internacionais e na comunidade global permite à China promover seus engajamentos diplomáticos e mostrar-se como líder em importantes questões internacionais. Além disso, isso permite que a China

molde os ambientes estratégico e operacional na região do Indo-Pacífico, buscando atrair os aliados dos EUA para a esfera de influência chinesa e limitar oportunidades estadunidenses para o engajamento na região.

O PCC também usa sua plataforma diplomática para deslegitimar concorrentes no Indo-Pacífico, conforme promove seus próprios interesses. A China faz isso por meio da guerra jurídica. Reivindica várias pequenas ilhas e recifes no Pacífico, usando a linguagem da Convenção das Nações Unidas sobre o Direito do Mar (CNUDM), colocando-a em disputa com países como o Japão e as Filipinas. A CNUDM regula a parte do Direito Internacional Público que trata do Direito do Mar, estabelecendo normas referentes ao uso dos oceanos do mundo e seus recursos.<sup>5</sup> A CNUDM concede aos Estados a capacidade de reivindicar direitos soberanos sobre uma zona econômica exclusiva que se estende por 200 milhas marítimas a partir da costa, incluindo o uso do leito do mar.<sup>6</sup> Além disso, os Estados podem reivindicar mares territoriais que não podem exceder 12 milhas marítimas a partir do litoral.<sup>7</sup>

No entanto, de acordo com a CNUDM, áreas que não sejam habitáveis não têm nenhuma zona econômica.<sup>8</sup>

A China alega que, historicamente, as ilhas Diaoyu (ilhas Senkaku, em japonês), uma pequena área desabitada perto de importantes rotas marítimas no Mar do Sul da China, lhe pertencem. Essa área oferece potenciais campos de petróleo e gás natural, bem como áreas de pesca abundante.<sup>9</sup> Além disso, a China está em disputa com as Filipinas em relação às ilhas Spratly e ao recife de Scarborough. Essas áreas, da mesma forma que as ilhas Diaoyu, são fontes potenciais de recursos naturais para alimentar a economia chinesa. A China utilizou suas reivindicações sobre essas áreas como justificativa para ocupá-las e ampliá-las com várias ilhas artificiais. Buscando usar

a linguagem da CNUDM, a China alega que suas águas territoriais se estendem por 12 milhas a partir da costa dessas ilhas artificiais.

Essa alegação do governo chinês foi contestada em um tribunal internacional. Uma decisão proferida pelo Tribunal Internacional de Haia, em 2016, apoiou as Filipinas, determinando que o governo chinês não pode reivindicar águas territoriais de áreas que estão, essencialmente, submersas e dentro das zonas econômicas exclusivas de outros Estados.<sup>10</sup> No entanto, apesar dessa decisão, os chineses continuam a desafiar a liberdade de operações de navegação da Marinha dos EUA no Mar do Sul da China.

A China também usa a guerra jurídica para melhorar seu posicionamento estratégico, mediante a aplicação do Direito Contratual. Como parte da Iniciativa 'Um Cinturão, Uma Rota', a China, por meio de empresas estatais, investiu em infraestrutura ou estabeleceu parcerias com outras nações em projetos de infraestrutura. Esses projetos incluem portos marítimos, aeroportos e infraestrutura energética.



(Figura: Jackpoid, Wikimedia Commons, [CC BY-SA 3.0](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Senkaku_Islands.jpg); legenda traduzida)

## Disputadas Ilhas Senkaku no Mar do Leste da China

Empréstimos chineses a Estados mais pobres no Indo-Pacífico têm o potencial de criar uma ‘armadilha de dívida’ se eles deixarem de pagar. O Sri Lanka teve uma experiência dessas com a construção do porto em Hambantota, que foi terceirizada para a China Harbor Engineering Company.<sup>11</sup> No entanto, o porto não gerou receitas suficientes para permitir que o Sri Lanka saldasse os empréstimos chineses que haviam custeado sua construção. Isso foi porque a Autoridade Portuária do Sri Lanka havia estabelecido um acordo com a China de se abster do tráfego de contêineres em Hambantota por um tempo, para não prejudicar esse tipo de tráfego no Porto de Colombo.<sup>12</sup> O Sri Lanka acabou devendo aos chineses o equivalente a USD 1,3 bilhão, sem possibilidade de pagar empréstimos financiados pela China.<sup>13</sup> A China fez valer as condições de seu contrato com o Sri Lanka e ordenou que a empresa estatal China Merchants Group assumisse a participação majoritária no porto. Além disso, o Sri Lanka foi forçado a arrendar 15 mil acres (cerca de 6 mil hectares) de terra aos chineses ao redor do porto por um período de 99 anos.<sup>14</sup> Essas ações permitiram aos chineses obter o controle de um porto marítimo no Oceano Índico.

Hambantota é apenas um exemplo da execução chinesa de seus contratos junto a outros governos. Embora o comportamento chinês relativo a empréstimos não seja, necessariamente, de natureza predatória, a China, por meio de suas empresas estatais, tem se envolvido em muitos projetos por toda a região do Indo-Pacífico

com Estados economicamente subdesenvolvidos. Isso cria as condições para que a China tenha pelo menos uma participação minoritária (se não majoritária) em infraestrutura de que os EUA talvez precisem para projetar forças e desenvolver poder de combate, caso ela ameace Taiwan. Essas condições conferem à China poder político sobre nações anfitriãs, que ela pode aplicar para negar locais cruciais, como portos marítimos, aeródromos e outras instalações importantes para o uso das Forças Armadas dos EUA. Além disso, a presença de empresas chinesas e de seus operários nesses locais gera uma questão de segurança operacional para as tropas estadunidenses concentradas em uma área. Por fim, o controle de infraestrutura por empresas chinesas potencialmente limitaria o apoio contratual com o qual as Forças Armadas estadunidenses poderiam contar.



(Figura: U.S. Energy Information Administration)

## Grandes fluxos comerciais de petróleo bruto no Mar do Sul da China (2016)

## Atividades de influência chinesas

Além de seus esforços diplomáticos, a China também utiliza operações de informação para manipular o ambiente estratégico com o objetivo de minar as parcerias de segurança com os EUA na região do Indo-Pacífico. A China também concentra muitas atividades suas internamente como parte de uma estratégia de informação cuidadosamente planejada. No contexto do regime autoritário chinês, o PCC controla firmemente a internet e outras formas de mídia dentro da China, a fim de cultivar sua imagem cuidadosamente perante o resto do mundo. Isso resultou na engenharia social do povo chinês, promovendo uma mensagem nacionalista para tornar seus cidadãos mais patrióticos e favoráveis aos interesses estratégicos chineses. Por exemplo, a China faz parecer com que ela seja a vítima em relação à decisão do tribunal internacional quanto a suas reivindicações sobre ilhas no Mar do Sul da China. Fazendo o papel de vítima, ela alega que a liberdade de operações de navegação da Marinha dos EUA representa um desafio direto à soberania chinesa. Isso levou cidadãos chineses a expressarem indignação nas mídias sociais, com alguns pedindo guerra.<sup>15</sup>

Conforme mencionado, as atividades de influência da China não se limitam a seu próprio povo. A China também usa a propaganda e as mídias sociais para interferir na política dentro de outros países e promover valores culturais chineses.<sup>16</sup> A China direcionou suas atividades de influência a cidadãos chineses em países como Austrália e Nova Zelândia, além de outros no Indo-Pacífico. Por meio de doações políticas ligadas a Pequim e do silenciamento de críticos externos, a China é capaz de influenciar o debate interno em países estrangeiros, levando ao reexame de seus pontos de vista sobre as políticas chinesas. Mediante esses representantes, ou *proxies*, ela argumenta contra o reconhecimento de Taiwan, em prol do reconhecimento do modelo de desenvolvimento econômico chinês e pela promoção de relações amigáveis com a China. Além disso, a China também financia Institutos Confúcio em universidades e escolas secundárias em todo o mundo. Esses institutos têm por objetivo compartilhar o idioma e cultura chineses com alunos e educadores. Entretanto, os Institutos Confúcio ensinam uma visão matizada da cultura chinesa que desencoraja um discurso crítico sobre as políticas do país.

Essas atividades de influência servem para isolar Taiwan da comunidade internacional e fazer com que seja mais vulnerável aos objetivos chineses de reunificação. Em 2018, de acordo com o Departamento de Defesa dos EUA, Taiwan perdeu três parceiros diplomáticos, deixando apenas 17 países que lhe concedem reconhecimento diplomático.<sup>17</sup> Além disso, Taiwan continua a ter o reconhecimento formal recusado por muitas instituições internacionais, como a ONU. Esforços chineses para influenciar a opinião também levaram, como consequência, alguns cidadãos taiwaneses a exigir a reunificação com a China.<sup>18</sup> Tal consequência criaria um ambiente operacional dinâmico e complexo, se os EUA fossem ajudar Taiwan no caso de uma tentativa de anexação hostil por parte da China.

Ainda mais importante para os EUA, as atividades de influência chinesas servem para separar os EUA de seus aliados no Indo-Pacífico. Embora esteja minando as parcerias de segurança dos EUA, a China não quer, necessariamente, tornar-se o parceiro de segurança preferencial no Indo-Pacífico.<sup>19</sup> Em vez disso, ela quer degradar a influência estadunidense, enquanto busca seus próprios objetivos, como a anexação de Taiwan. As grandes distâncias do Pacífico e a geografia fazem com que os EUA dependam da cooperação em segurança com países por toda a região, para proteger os interesses estadunidenses. A deterioração das relações diplomáticas e de segurança com aliados de longa data tornaria mais difícil para os EUA projetar o poder e obter uma estratégia de estabelecimento de bases para contrabalançar o poder chinês.

## Utilização da economia para moldar o ambiente

O crescimento da economia chinesa tem sido notável desde que a reforma econômica passou a ser uma prioridade para o governo chinês no final da década de 1970. Como um país comunista, a economia da China foi planejada centralmente durante décadas, com a liderança chinesa enfatizando a autarquia, ou autossuficiência econômica. A economia chinesa era de base agrícola e não interagiu muito com a economia global. No entanto, por meio de políticas voltadas à reforma econômica, os chineses têm conseguido passar para uma economia mais próxima à de mercado. É importante reconhecer, porém, que a economia chinesa, ainda que de mercado, continua sendo socialista.

Uma grande diferença entre a economia chinesa e os mercados capitalistas é o nível de participação do governo no mercado. A presença de empresas estatais na China permite que o PCC mantenha um grau de controle sobre ele. As empresas estatais constituem apenas 3% das empresas em operação na China, mas representam 40% do capital de negócios no país.<sup>20</sup> Essa limitação sobre o controle privado de ativos fixos por parte da China é diferente de uma economia de mercado capitalista, em que o controle privado é incentivado, em lugar da intervenção do governo. No entanto, o controle chinês do mercado por meio da ação governamental lhe permite influenciar mais diretamente o curso de sua própria economia.

o investimento estrangeiro direto para a China, à medida que os fabricantes buscam tirar partido de uma força de trabalho mais barata para reduzir seus custos de produção e aumentar o lucro.

A China se beneficiou muito de sua riqueza crescente, que ela utiliza para financiar a reforma de suas Forças Armadas e ampliar sua esfera de influência por meio de investimentos direcionados. As reformas militares chinesas estão em curso há muitos anos, tendo por objetivo capacitar as Forças Armadas do país a competir de forma mais eficaz com os EUA e com o Japão. Além disso, Forças Armadas mais fortes permitem à China alcançar seus interesses no exterior por meio de sua projeção de força.

“ A maior riqueza da China permitiu-lhe investir em projetos de infraestrutura que ampliaram sua esfera de influência, possibilitando que ela se posicionasse em todo o mundo. ”

O benefício que a China obtém com o relaxamento de restrições econômicas é que isso tem incentivado indivíduos e empresas a participar de forma mais plena no mercado global.<sup>21</sup> A China busca tirar proveito disso por meio da Iniciativa ‘Um Cinturão, Uma Rota’, conforme mencionado anteriormente. Para apoiar essa iniciativa, ela também estabeleceu o Banco Asiático de Investimento em Infraestrutura. Esse banco é uma instituição de crédito que a China utiliza para apoiar seus projetos de investimento em infraestrutura não apenas na região do Indo-Pacífico, mas também no resto da Ásia, na África, na América do Sul e na Europa. Acredita-se que o governo chinês esteja envolvido na construção ou operação de pelo menos 42 portos em 34 países.<sup>22</sup> Além disso, em 2015, ao que consta, a Administração de Aviação Civil da China tinha 51 projetos em andamento em aeroportos vinculados à Iniciativa ‘Um Cinturão, Uma Rota.’<sup>23</sup>

A reforma econômica chinesa levou a um aumento do produto interno bruto e da riqueza líquida que permitiu que quase um bilhão de chineses fossem retirados da pobreza. No entanto, apesar de um aumento da riqueza relativa, a China ainda é uma grande fonte de mão de obra barata. Isso tem atraído

Como parte de suas reformas, o Exército de Libertação Popular (ELP) reduziu suas fileiras em 300 mil pessoas e condensou seus sete distritos militares em cinco nos últimos anos.<sup>24</sup> Isso não só permite um comando e controle mais eficiente das forças chinesas, como também libera uma parcela significativa do orçamento militar chinês para aquisições. A maior riqueza chinesa possibilitou a aquisição de mísseis mais novos (por exemplo, o DF-21, conhecido como ‘carrier killer’, ou ‘destruidor de porta-aviões’), aeronaves de quinta geração e navios. A China mantém agora dois porta-aviões, um adquirido da Rússia (o *Liaoning*) e o outro construído em âmbito nacional (o *Shandong*). Esses porta-aviões sinalizam a intenção chinesa de estender sua influência fora das águas territoriais chinesas.

A China também ampliou seus investimentos em navios anfíbios e estrutura de força. A Marinha do ELP mantém cinco docas de transporte anfíbio Tipo-071, com mais três em construção desde 2018.<sup>25</sup> Além disso, segundo as informações disponíveis, em 2019, ela planejava construir três navios-doca de helicóptero de desembarque Tipo-075. O PCC também ampliou o estranhamente denominado Corpo de Fuzileiros Navais da Marinha do ELP de apenas duas

para sete brigadas.<sup>26</sup> Além disso, segundo as informações disponíveis, duas divisões das forças terrestres do ELP foram reestruturadas como brigadas anfíbias mecanizadas de armas combinadas.<sup>27</sup> Tal como os porta-aviões, um aumento da capacidade anfíbia permite à China projetar poder no exterior, indicando que ela pretende combater de forma expedicionária, como os EUA.

A reforma econômica chinesa permitiu-lhe fazer várias coisas. A maior riqueza da China permitiu-lhe investir em projetos de infraestrutura que ampliaram sua esfera de influência, possibilitando que ela se posicionasse em todo o mundo. Os projetos de infraestrutura chineses em portos marítimos e aeroportos civis oferecem possíveis locais para o governo chinês projetar e desenvolver seu poder de combate em resposta aos interesses chineses em todo o mundo. Além disso, a China utilizou sua riqueza para tirar proveito de outros Estados em busca de seus objetivos políticos. Um dos resultados disso é o isolamento cada vez maior do governo de Taiwan, uma vez que menos Estados lhe concedem reconhecimento diplomático. O aumento da riqueza chinesa também possibilitou um enorme gasto em reformas militares por parte do governo chinês. Esse aumento dos gastos militares permite que o ELP seja mais competitivo com os EUA e serve para criar um instrumento de *hard power* (poder duro ou coercitivo) capaz de coagir Taiwan a aceitar a reunificação.

## O que isso significa para os EUA

Apesar dos esforços da China para moldar a região do Indo-Pacífico, cabe observar que ela não bloqueou o acesso estadunidense à região; apenas o tornou mais difícil. Há anos que os EUA vêm se posicionando para defender seus interesses longe do território continental estadunidense. Isso inclui tropas desdobradas no exterior, bem como equipamentos pré-posicionados. Os EUA ainda têm grande capacidade para enfrentar seus adversários por todo o mundo. Contudo, uma vulnerabilidade das Forças Armadas dos EUA é sua dependência em relação à infraestrutura existente para apoiar a necessidade logística de desenvolver poder de combate e de combater no exterior.

Ao longo das últimas duas décadas, os EUA se mostraram especialmente dependentes de aeroportos e portos marítimos para receber grandes quantidades



“A China tem uma enorme variedade de ferramentas multimídia para executar ‘Operações de Informação’. Utiliza operações on-line, produções audiovisuais e, é claro, veículos tradicionais, como jornais e canais de notícia na televisão. Segundo as informações disponíveis, ela controla mais de 3 mil canais públicos de televisão no mundo, mais de 150 canais por assinatura, cerca de 2.500 estações de rádio, cerca de 2 mil jornais e 10 mil revistas e mais de 3 milhões de sites na internet. A maior e, de longe, mais importante peça nesse aparato de propaganda é o *Global Times*. É um tabloide que foi apropriado pelo PCC, que agora tenta fazê-lo passar como um jornal diário. Antes, ele só saía em chinês para consumo interno; em 2009, passou a ser publicado em inglês para atender aos ‘leitores internacionais’”.

Trecho cedido do artigo “The Global Times: Obnoxious Headquarter of Chinese Information Warfare”, de Cel (Res) Jaibans Singh, *NewsBharati*, 23 September 2020, <https://www.newsbharati.com/Encyc/2020/9/23/Information-Global-Times-.html>.

Foto: O Presidente chinês Xi Jinping profere discurso em 18 de maio de 2020 durante a 73ª Assembleia Mundial de Saúde, em Pequim. (Foto: Li Xueren, Xinhua News Agency)

de efetivos e equipamentos para a recepção, concentração, movimento para as linhas de frente e integração em um teatro de operações. Além disso, as Forças Armadas dos EUA se tornaram mais dependentes do apoio de empresas contratadas para atender às suas necessidades logísticas operacionais. No entanto, as operações na região do Indo-Pacífico podem exigir uma abordagem diferente no futuro, que seja menos dependente de instalações existentes e do apoio de empresas contratadas. As Forças Armadas dos EUA devem estar preparadas para um ambiente não permissivo, onde não tenham acesso à infraestrutura de que necessitam para operações de combate de grande porte. Nesse tipo de ambiente, a força conjunta pode precisar conduzir operações distribuídas de assalto anfíbio, abrir ou construir portos marítimos, construir pistas de pouso de aeronaves e executar operações de logística conjunta a distância da costa para sustentar as operações. No futuro, os EUA talvez precisem obter acesso a uma parte do Indo-Pacífico lutando em direção à terra para conquistar ou construir as instalações de que necessitem para combater e vencer.

Entretanto, enquanto a China desenvolve sua capacidade anfíbia, a capacidade de conduzir operações anfíbias vem diminuindo gradualmente nas Forças Armadas dos EUA desde o final da Segunda Guerra Mundial.<sup>28</sup> A Marinha dos EUA mantém 32 navios de guerra anfíbios, aquém dos 50 navios de apoio anfíbio necessários segundo algumas estimativas. Ainda assim, desses navios de guerra anfíbios, apenas 16 são capazes de apoiar operações em qualquer dado momento.<sup>29</sup> Além disso, o Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA está passando por uma revisão de sua estrutura de força, para se distanciar dos assaltos anfíbios em larga escala e do combate terrestre continuado. Em vez disso, o Corpo de Fuzileiros Navais está se dirigindo para uma estrutura de força que lhe permita operar em formações menores e tomar bases avançadas expedicionárias, a partir das quais fogos de precisão possam ser empregados contra um adversário.

O Exército dos EUA tem um papel importante a contribuir como parte de uma força conjunta na região do Indo-Pacífico. Tem as formações de combate, fogos de precisão e capacidades logísticas para conquistar terreno e conduzir operações sustentadas. Embora a capacidade anfíbia do Exército seja

deficiente, ela será necessária para superar os desafios chineses ao acesso na região do Indo-Pacífico. O Exército mantém uma pequena frota de embarcações tripuladas pelo Corpo de Transporte. Isso permite o movimento operacional e a manobra de pessoal e equipamentos em ambientes litorâneos. No entanto, essa frota de embarcações é pequena demais e mais adequada para o uso em ambientes permissivos. Além disso, os poucos que operam essas embarcações são os únicos especialistas em operações anfíbias do Exército atualmente. Existe uma lacuna significativa no conhecimento institucional para integrar plenamente as forças do Exército no planejamento conjunto para conduzir operações anfíbias.

No entanto, o Exército nem sempre foi avesso à condução de operações anfíbias. Durante a Segunda Guerra Mundial, o Exército participou de 58 das 61 operações anfíbias.<sup>30</sup> Também participou de seis operações de assalto de grande porte e apoiou outras sete operações anfíbias com a Marinha e o Corpo de Fuzileiros Navais. Unidades de engenharia anfíbias do Exército também demonstraram seu valor durante a Guerra da Coreia, capacitando forças da ONU a conduzir manobras terra-terra nas regiões litorâneas da península coreana. Contudo, após a Guerra da Coreia, a gestão de embarcações anfíbias foi transferida para o Corpo de Transporte do Exército.<sup>31</sup> Em meados da década de 1960, as últimas unidades anfíbias do Exército foram desativadas, conforme a Força voltou seu foco para o combate contra grandes formações de carros de combate soviéticas na Europa. Com essas últimas unidades, foi-se o conhecimento institucional para planejar e conduzir operações anfíbias lideradas pelo Exército.

Uma maneira de restabelecer a capacidade anfíbia no Exército dos EUA seria criar uma brigada multifuncional de engenharia e logística chamada Brigada de Apoio Anfíbio de Engenharia (*Engineer Amphibious Support Brigade*, EASB).<sup>32</sup> Essa brigada combinaria parte da frota de embarcações do Exército com tropas de engenharia, que poderiam ajudar a estabelecer os acampamentos-base necessários para apoiar a força conjunta no Indo-Pacífico. Além disso, esse tipo de formação seria útil na abertura ou liberação de portos marítimos, ou até mesmo na construção de instalações portuárias temporárias, se necessário. A EASB seria capaz de conduzir operações de

engenharia de construção e combate para sustentar e apoiar o combate em larga escala.<sup>33</sup> Em um ambiente não permissivo como o que a China está moldando no Indo-Pacífico, a EASB ajudaria as forças estadunidenses a obter acesso à região no caso de uma crise, como uma guerra entre Taiwan e China.

Para o Exército, formar um novo tipo de organização para melhorar sua capacidade de conduzir operações anfíbias é apenas um passo. Seriam necessários programas de treinamento e ensino para preparar melhor o pessoal do Exército para conduzir operações anfíbias nas regiões litorâneas do mundo. Para isso, o Exército deve coordenar com a Marinha e o Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA, a fim de conduzir adestramentos e exercícios anfíbios conjuntos. Isso possibilitaria o compartilhamento das lições aprendidas, desenvolvimento do conhecimento institucional para os soldados em relação ao planejamento e condução de operações anfíbias e otimização da integração do Exército em futuras operações anfíbias conjuntas.<sup>34</sup> Além disso, o Exército poderia trabalhar com a Marinha e o Corpo de Fuzileiros Navais para investir em novos conectores navio-terra para permitir que as forças fiquem mais protegidas em ambientes não permissivos.

## Conclusão

A China tem sido hábil em usar seus instrumentos de poder nacional para manipular o ambiente estratégico no Indo-Pacífico, especialmente em relação a Taiwan. Os esforços diplomáticos, informacionais e econômicos da China lhe permitiram isolar cada vez mais Taiwan do resto da comunidade internacional. Os esforços chineses têm sido dirigidos a persuadir aliados a se afastarem dos EUA e a impedir o acesso estadunidense a infraestruturas-chave na região. Isso dificultaria uma resposta dos EUA a uma crise na região, como uma invasão chinesa de Taiwan. A China também tem

utilizado sua crescente riqueza para financiar esforços de reforma e modernização militares. Um ELP mais moderno e eficiente permite aos chineses respaldar seus ganhos de *soft power* (poder brando ou de influência, sem o emprego da força) com o *hard power* coercitivo. Também capacitou melhor os chineses a invadir e anexar Taiwan.

Para superar esses desafios, os EUA precisarão estar preparados para conduzir operações anfíbias e abrir a infraestrutura crítica necessária para sustentar operações na região do Indo-Pacífico. Saber operar em regiões litorâneas permitirá que as Forças Armadas dos EUA movimentem e manobrem grandes quantidades de pessoal e equipamentos, seja navio-terra ou terra-terra. Embora os EUA já tenham uma forte capacidade anfíbia em comparação com a maioria das nações, ela vem diminuindo há alguns anos. Para o Exército, essa capacidade é quase inexistente.

Será necessário que o Exército invista recursos para aumentar sua capacidade de conduzir operações anfíbias. Embora sejam organizações muito capazes, a Marinha e o Corpo de Fuzileiros Navais não podem suportar o fardo de operações no Indo-Pacífico sozinhos. O Exército contribui com uma capacidade significativa para a força conjunta no Indo-Pacífico, mas precisa posicionar suas forças na área primeiro. Um passo que o Exército pode tomar é considerar a criação de organizações específicas, como a EASB. Isso lhe permitiria estabelecer as bases e a infraestrutura de que a força conjunta precisa para apoiar as operações de combate na região. Além disso, o Exército deve trabalhar com a Marinha e o Corpo de Fuzileiros Navais para desenvolver o conhecimento institucional para conduzir operações anfíbias complexas. Essas ações permitiriam que o Exército se integrasse melhor com a força conjunta para superar os esforços chineses de negar aos EUA acesso à região do Indo-Pacífico. ■

## Referências

1. "How Much Trade Transits the South China Sea?", China Power, acesso em 30 abr. 2020, <https://chinapower.csis.org/much-trade-transits-south-china-sea/>.
2. Ibid.

3. "U.S.-APEC Bilateral Trade and Investment", Office of the United States Trade Representative, última atualização em 24 out. 2019, acesso em 30 abr. 2020, <https://ustr.gov/countries-regions/japan-korea-apec/apec/us-apec-trade-facts>.

4. Ankit Panda, "How Old Is China's Belt and Road Initiative Exactly?", *The Diplomat*, 11 February 2019, acesso em 31 ago. 2020, <https://thediplomat.com/2019/02/how-old-is-chinas-belt-and-road-initiative-exactly/>.
5. "United Nations Convention on the Law of the Sea of 10 December 1982", United Nations Division for Ocean Affairs and the Law of the Sea, 11 February 2020, acesso em 31 ago. 2020, [https://www.un.org/Depts/los/convention\\_agreements/convention\\_overview\\_convention.htm](https://www.un.org/Depts/los/convention_agreements/convention_overview_convention.htm).
6. Ibid.
7. Ibid.
8. Ibid.
9. "How Uninhabited Islands Soured China-Japan Ties", BBC, 10 November 2014, acesso em 1 mar. 2020, <https://www.bbc.com/news/world-asia-pacific-11341139>.
10. Jane Perlez, "Tribunal Rejects Beijing's Claims in South China Sea", *New York Times* (site), 12 July 2016, acesso em 31 ago. 2020, <https://www.nytimes.com/2016/07/13/world/asia/south-china-sea-hague-ruling-philippines.html>.
11. Hong Zhang, "Beyond 'Debt-Trap Diplomacy': The Dissemination of PRC State Capitalism", The Jamestown Foundation, 5 January 2019, acesso em 31 ago. 2020, <https://jamestown.org/program/beyond-debt-trap-diplomacy-the-dissemination-of-prc-state-capitalism/>.
12. Ibid.
13. Ibid.
14. Ibid.
15. P. W. Singer and Emerson T. Brooking, *LikeWar: The Weaponization of Social Media* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2018).
16. Amy E. Searight, *Chinese Influence Activities with U.S. Allies and Partners in Southeast Asia* (Washington, DC: Center for Strategic and International Studies, 6 April 2018), acesso em 1º maio 2020, <https://www.csis.org/analysis/chinese-influence-activities-us-allies-and-partners-southeast-asia>.
17. *Annual Report to Congress: Military and Security Developments Involving the People's Republic of China 2019* (Washington, DC: Office of the Secretary of Defense, 2019), acesso em 1º maio 2020, [https://media.defense.gov/2019/May/02/2002127082/-1/-1/1/2019\\_CHINA\\_MILITARY\\_POWER\\_REPORT.pdf](https://media.defense.gov/2019/May/02/2002127082/-1/-1/1/2019_CHINA_MILITARY_POWER_REPORT.pdf).
18. Ibid.
19. Searight, *Chinese Influence Activities with U.S. Allies and Partners in Southeast Asia*.
20. Melanie Manion, "Politics in China", in *Comparative Politics Today: A World View*, ed. G. Bingham Powell et al., vol. 12 (New York: Pearson, 2018), p. 340-76.
21. Ibid.
22. Shaun Turton, "China's Belt and Road Ports Raise Red Flags over Military Plans", *Nikkei Asian Review*, 23 July 2019, acesso em 2 maio 2020, <https://asia.nikkei.com/Spotlight/Asia-Insight/China-s-Belt-and-Road-ports-raise-red-flags-over-military-plans>.
23. "China's Belt and Road Initiative and Aviation", Centre for Asia Pacific Aviation, 26 July 2018, acesso em 2 maio 2020, <https://centreforaviation.com/analysis/airline-leader/chinas-belt-and-road-initiative-and-aviation-427350>.
24. Joel Wuthnow and Phillip C. Saunders, "Chinese Military Reforms in the Age of Xi Jinping: Drivers, Challenges, and Implications", *Chinese Strategic Perspectives* No. 10 (Washington, DC: National Defense University Press, March 2017), acesso em 18 ago. 2020, <http://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/stratperspective/china/ChinaPerspectives-10.pdf?ver=2017-03-21-152018-430>.
25. *Annual Report to Congress*.
26. Ibid., p. 35.
27. Ibid., p. 86.
28. Brett A. Friedman, "Ensuring Access in a Maritime World", *Proceedings* 145, no. 4/1394 (April 2019), acesso em 2 maio 2020, <https://www.usni.org/magazines/proceedings/2019/april/ensuring-access-maritime-world>.
29. Ibid.
30. Robert F. Gold, "The Engineer Amphibious Support Brigade: A Concept for Future Operations Rooted in the Past", *Engineer* 50 (January-April 2020): p. 30-33, acesso em 2 maio 2020, [https://home.army.mil/wood/application/files/9415/8680/1624/EN\\_Jan-Apr\\_2020\\_reduced\\_size.pdf](https://home.army.mil/wood/application/files/9415/8680/1624/EN_Jan-Apr_2020_reduced_size.pdf).
31. Ibid., p. 31.
32. Ibid.
33. Ibid.
34. Ibid., p. 33.



Militares das nações participantes prestam continência durante a execução do hino nacional da Mongólia na cerimônia de abertura do exercício *Khaan Quest* 2014 (KQ14), na Área de Treinamento Five Hills, na Mongólia, 20 de junho de 2014. O KQ14 é um exercício multinacional programado regularmente, copatrocinado pelo Comando do Exército dos EUA no Pacífico e realizado anualmente pelas Forças Armadas da Mongólia. Trata-se de uma série contínua de exercícios destinados a promover a paz e a segurança regionais. (Foto: 3º Sgt Edward Eagerton, Guarda Nacional do Exército dos EUA)

# O Impacto da Globalização Cultural sobre o Serviço Militar

## Uma preocupação emergente para futuros líderes



Maj Md Sajibul Islam, Exército de Bangladesh

*Dever, Honra, País. Essas três palavras sagradas ditam com profundo respeito o que você deve ser, o que você pode ser e o que você será.*

—Gen Ex Douglas MacArthur

O Gen Ex Douglas MacArthur disse a frase acima quando estava prestes a se “afastar” do Exército dos Estados Unidos da América (EUA) após 60 anos de serviço militar. Qualquer um é capaz de sentir o espírito do serviço militar nessas “três palavras sagradas”. O serviço militar é uma das profissões mais antigas da civilização, e seu papel se transformou ao longo do tempo.<sup>1</sup> O serviço militar surgiu como a causa nobre da luta pela nação após a Guerra dos Trinta Anos<sup>2</sup> e acabou se tornando mais do que um trabalho, pois ele é fundamentado na motivação intrínseca de sacrificar o bem mais precioso dos seres humanos: a vida.<sup>3</sup> Consequentemente, os líderes podem levar milhões de pessoas à guerra e alterar sua história. O mundo testemunhou a manifestação de autossacrifício dos soldados, guiados por aqueles valores admirados que emanam do amor à cultura. No entanto, ao entrar na era da quarta revolução industrial, a humanidade tem passado por uma rápida transformação de pensamento e de espírito. Pode-se dizer que a globalização cultural é o catalisador dessa transformação e faz com que a liderança seja cada vez mais desafiadora.

A globalização cultural refere-se à transmissão de significados, ideias e valores ao redor do mundo para ampliar e intensificar as relações sociais.<sup>4</sup> Não se trata de um fenômeno novo; na verdade, trata-se de uma continuação natural da civilização da era tribal à era tecnológica. Inovações tecnológicas e empresas multinacionais estão transformando o mundo em uma aldeia global homogênea. Apesar de muitos atributos positivos, a globalização cultural influencia a orientação cultural do soldado, anulando, assim, a influência da cultura organizacional militar.

Os soldados são uma facção de uma sociedade construída sobre sua própria cultura. As características únicas de uma

sociedade definem todas as culturas.<sup>5</sup> As dimensões culturais de Geert Hofstede (veja a Tabela 1) explicam a variação entre as diferentes culturas.<sup>6</sup> No entanto, a globalização cultural está gradualmente diluindo essas diferenças e um mundo homogêneo está emergindo. Mudanças nas dimensões culturais, em qualquer sociedade em particular, podem trazer mudanças nas necessidades humanas e estão diretamente ligadas à motivação. Sendo assim, a globalização cultural cria um efeito cascata que pode anular os atuais conceitos motivacionais do serviço militar.

**Tabela 1. Significado geral das dimensões culturais de Hofstede**

Dimensões	Significado
Índice de distância do poder	Refere-se ao estado de distribuição de poder em uma organização ou nação em face do problema fundamental da desigualdade humana
Individualismo vs coletivismo	O grau em que as pessoas em uma sociedade são integradas em grupos; indica um sentido de privacidade e espaço pessoal e dependência em relação ao grupo em uma sociedade
Masculinidade vs feminilidade	Relacionado à distribuição de valor entre os gêneros e uma divisão dos papéis emocionais entre mulheres e homens
Tendência a evitar a incerteza	A tolerância de uma sociedade em relação à ambiguidade e o grau de aceitação de seus membros em relação a situações não estruturadas
Orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo	Influenciada pelo crescimento econômico, tradições, tendência de gasto social, etc.; refere-se à escolha do foco para os esforços das pessoas: o futuro, o presente e o passado
Indulgência vs comedimento	Relacionada à “gratificação versus o controle dos desejos humanos básicos” para aproveitar a vida

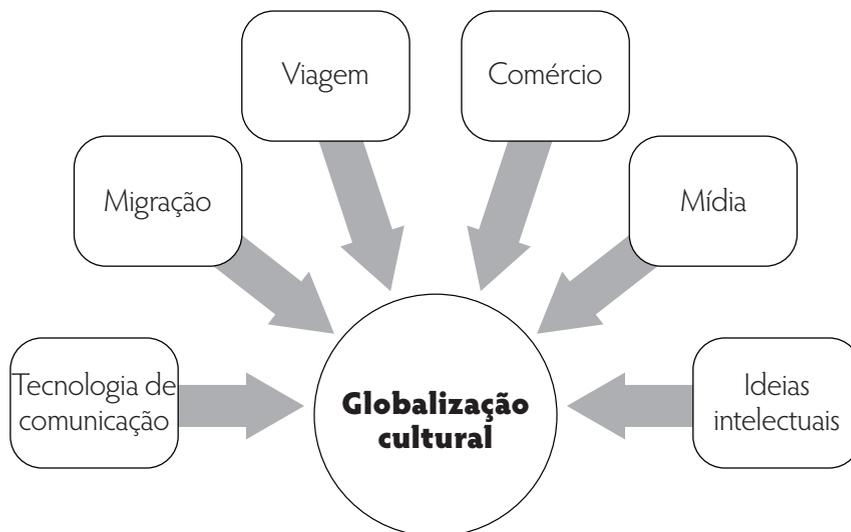
(Tabela: Geert Hofstede, *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context* [Berkeley, CA: The Berkeley Electronic Press, 2011], p. 8, acesso em 29 jan. 2020, <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>)

## Uma análise da globalização cultural: definição e gênese

Como um efeito da globalização, a globalização cultural é o processo de interação e integração entre pessoas, empresas e nações.<sup>7</sup> Tudo começou com a curiosidade humana instintiva, há mais de cinco mil anos, quando as pessoas nas cidades começaram a fazer comércio entre e dentro das cidades.<sup>8</sup> Devido aos limites de comunicação, a globalização foi lenta e limitada ao comércio e à religião. No entanto, a taxa de globalização cultural se intensifica com diferentes fatores. A Renascença e a Revolução Industrial na Europa, por exemplo, trouxeram dois fatores que aceleraram a globalização cultural: o transporte mais rápido e a colonização, o que facilitou a transmissão das ideias intelectuais.

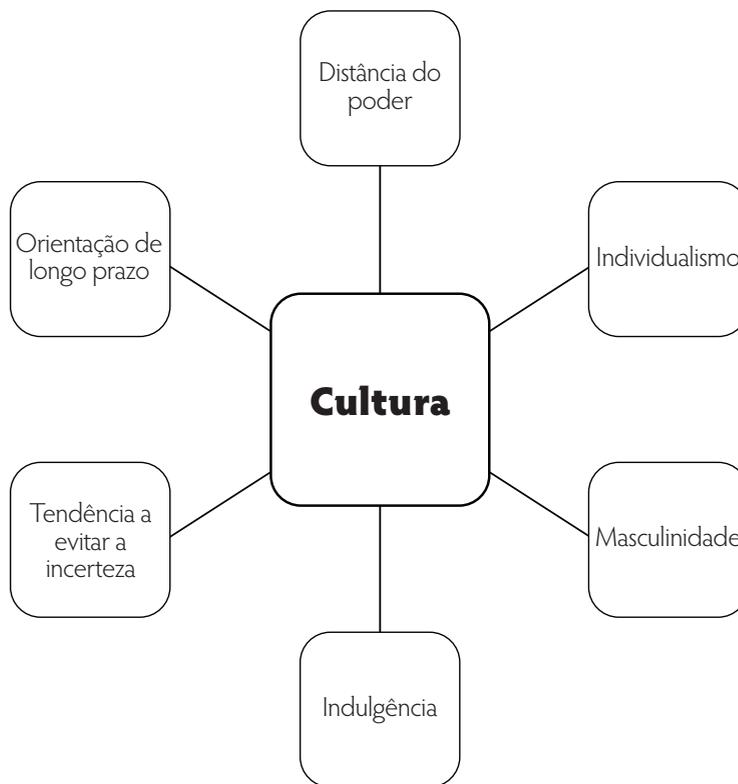
## Causas da globalização cultural

Atualmente, diversos fatores alimentam a globalização cultural. Dentre as várias causas, conforme mostrado na Figura 1, o rápido desenvolvimento da tecnologia de comunicação e da mídia se destaca como um grande catalisador para a globalização cultural. Embora o desenvolvimento do transporte e a migração possam aproximar fisicamente as pessoas de diferentes culturas, o advento da internet e sua fácil acessibilidade são mais eficazes para a transmissão de ideias. A globalização cultural acontece quando diferentes ideias, crenças e valores se espalham globalmente.<sup>9</sup> O conhecimento de diferentes culturas pode mudar os valores culturais fundamentais de uma pessoa. A experiência adquirida por meio de viagens, a migração em massa, as diversas culturas presentes na sociedade e o uso comum de marcas de tecnologia populares podem desafiar a identidade cultural tradicional das comunidades e promover o surgimento de um mundo homogêneo.<sup>10</sup>



(Figura: adaptada de Abderrahman Hassi and Giovanna Storti, "Globalization and Culture: The Three H Scenarios", in *Globalization—Approaches to Diversity* [Rijeka, Croatia: IntechOpen, 2012])

**Figura 1. Causas da globalização cultural**



(Figura: Geert Hofstede, *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context* [Berkeley, CA: The Berkeley Electronic Press, 2011], p. 8, acesso em 29 jan. 2020, <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>)

**Figura 2. Dimensões culturais de Geert Hofstede**

## Entender a cultura nacional: as dimensões culturais de Hofstede

O ambiente de um Estado-nação, sua estrutura social e a experiência da geração anterior moldam as características humanas.<sup>11</sup> Em suma, a cultura molda as características humanas. Nesse sentido, a dimensão cultural de Hofstede surge como uma ótima ferramenta para analisar a cultura nacional. Em 1991, Hofstede identificou seis dimensões para analisar as diferenças entre várias culturas nacionais, conforme ilustrado na Figura 2.<sup>12</sup>

## Heterogeneidade do comportamento humano em diferentes culturas

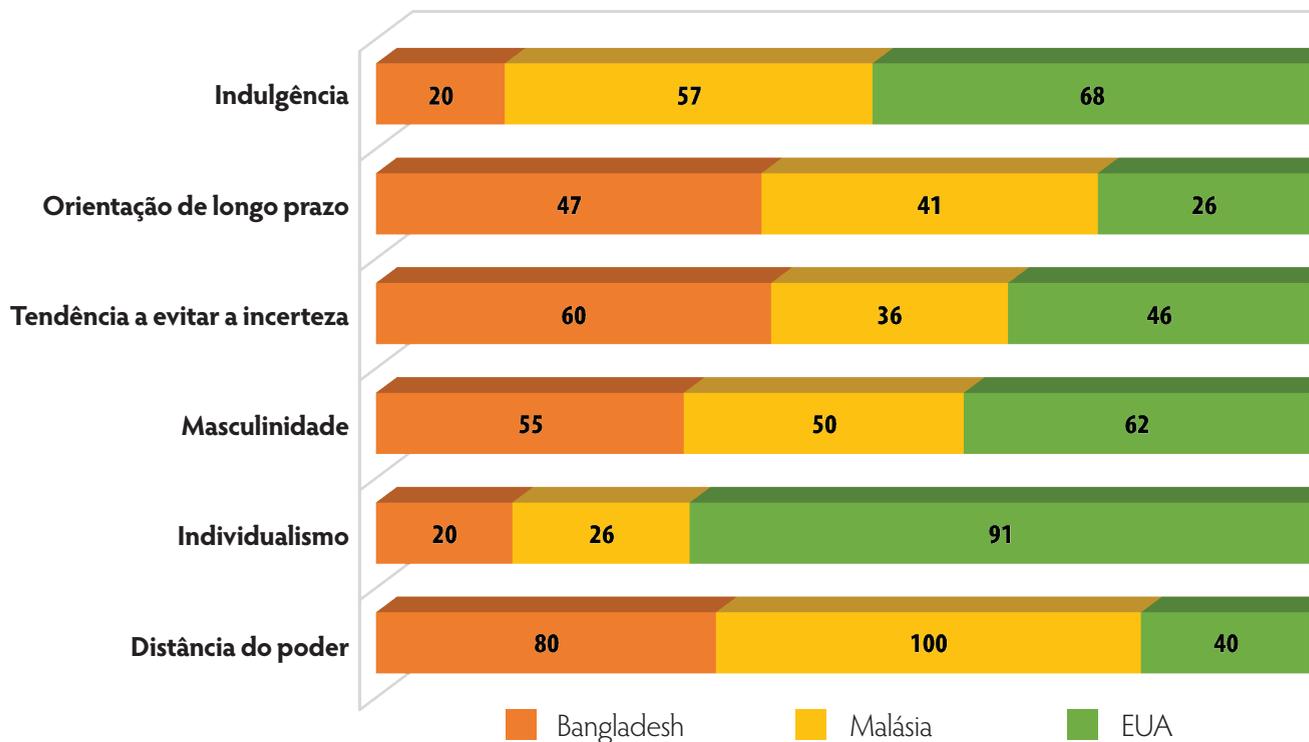
A ideia de Hofstede foi inovadora ao dissecar diferentes culturas e seu impacto no comportamento humano. A Figura 3 é baseada na análise cultural de Hofstede e mostra uma comparação entre três culturas nacionais diferentes: EUA, Bangladesh e Malásia.

Conforme mostrado na Figura 3, a Malásia e o Bangladesh apresentam uma alta pontuação no “índice de distância do poder” (IDP) e uma baixa pontuação em

“individualismo”. Basicamente, isso significa que essas sociedades aceitam a desigualdade de poder, embora possuam uma mentalidade coletiva e coesa. Apesar de, historicamente, a Malásia ter sido um sistema feudal e Bangladesh uma república idílica, os britânicos governaram ambos. Essas sociedades, no entanto, são tradicionalmente coletivas, e tanto a lealdade pessoal quanto a lealdade nacional sempre foram parte fundamental de suas identidades sociais. Por outro lado, os EUA apresentam baixa pontuação em IDP e pontuação muito alta em “individualismo”; seu Juramento de Fidelidade (*Pledge of Allegiance*) é baseado na premissa de “liberdade e justiça para todos”.<sup>13</sup> Dito isso, a globalização cultural está mudando os Estados que constam na Figura 3.

## O efeito propagador da globalização cultural: o caminho em direção a um só mundo

Diferentes estudos indicam uma tendência de mudança em vários índices das dimensões culturais de Hofstede. A professora Ming-Yi Wu, pesquisadora



(Figura: adaptada de Hofstede Insights Country Analysis USA [Helsinki: Hofstede Insight 2019], acesso em 28 jan. 2020, <https://www.hofstede-insights.com/country/the-usa/>; As pontuações do modelo 6D são estimadas)

**Figura 3. Comparação das dimensões de Hofstede aplicável a Bangladesh, Malásia e EUA**

da Western Illinois University, encontrou mudanças significativas em várias dimensões culturais estadunidenses.<sup>14</sup> Seu trabalho provou que a distância do poder e a masculinidade estão diminuindo nos EUA, enquanto a tendência a evitar a incerteza e o individualismo estão aumentando. Por outro lado, a geração do milênio e a geração Z têm rejeitado um ambiente de alto IDP na maioria dos países asiáticos.<sup>15</sup> A Primavera Árabe, os protestos em Hong Kong e os movimentos *Me Too* (“Eu Também,” em tradução livre) são alguns exemplos notáveis dessa onda de

mudança.<sup>16</sup> Essas mudanças das dimensões culturais e tendências sociais levantam uma questão: as necessidades humanas estão evoluindo com essa mudança cultural?

## Necessidade humana: uma ponte entre cultura e motivação

É essencial realizar um breve exame das necessidades humanas para tirar conclusões sobre a inter-relação entre cultura e serviço militar. A motivação e as necessidades humanas estão interligadas. De acordo com o dicionário *Merriam-Webster*, a palavra “motivação” vem de “motivo”, que significa as necessidades, os desejos, as vontades ou os impulsos dentro de um indivíduo.<sup>17</sup> Motivação é o processo de estimular as pessoas a agirem para atingir certos objetivos. Portanto, é de extrema importância examinar a “teoria da necessidade”. Nesse contexto, foi Abraham H. Maslow quem a definiu com maior nível de precisão.

## A Teoria das Necessidades de Maslow

Em seu artigo inovador, “A Theory of Human Motivation” (conhecido no Brasil como “Uma Teoria da Motivação Humana”), Maslow categorizou cinco

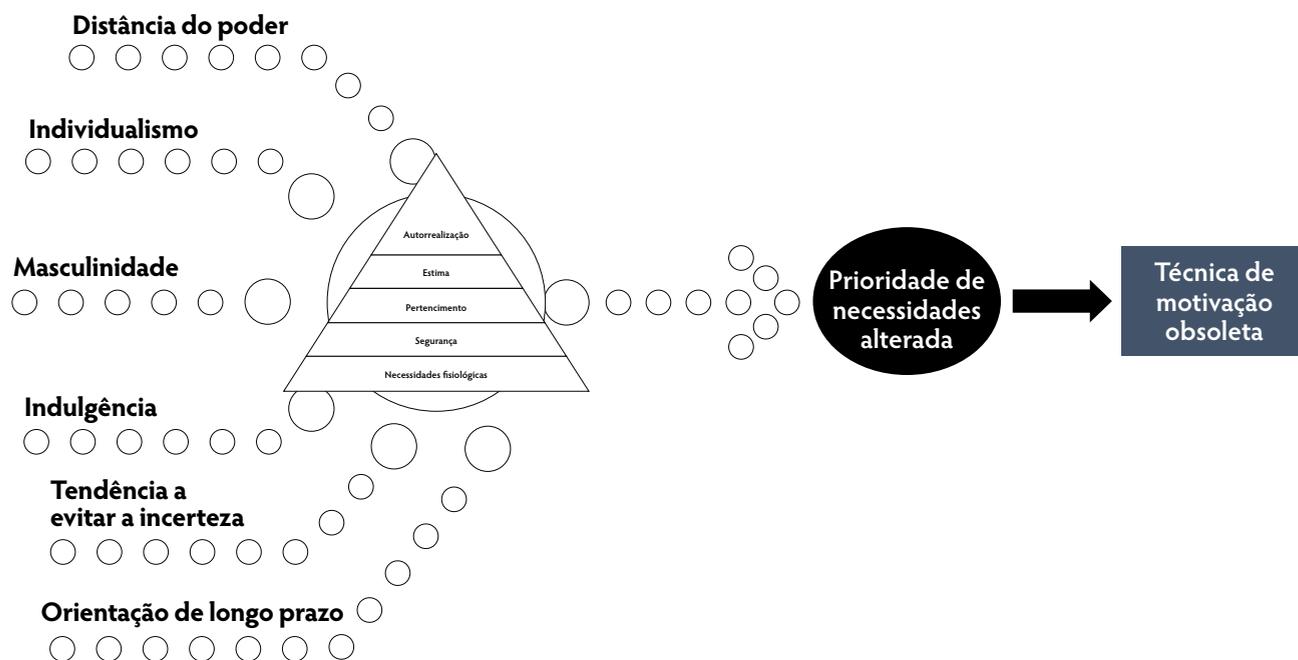


(Figura: Abraham H. Maslow, “A Theory of Human Motivation”, *Psychological Review* 50, no. 4 (1943): p. 370-96)

**Figura 4. A Teoria das Necessidades de Maslow**

tipos diferentes de necessidades motivacionais humanas: fisiológicas, de segurança, de pertencimento, de estima e de autorrealização (veja a Figura 4).<sup>18</sup> Classificando-as amplamente em necessidades básicas, necessidades psicológicas e necessidades de autorrealização, Maslow inicialmente argumentou que, sem satisfazer as necessidades básicas, as necessidades superiores geralmente não surgem.<sup>19</sup> Um homem faminto não buscará a autorrealização. No entanto, a motivação e o espírito humanos são únicos, e um forte senso de propósito e paixão pode anular as características hierárquicas da teoria de Maslow.

A história mostra que um propósito mais significativo de pertencimento, estima ou autorrealização pode levar as pessoas para além das necessidades fisiológicas. Desde tempos imemoriais, ideias, princípios e paixões levam as pessoas a cruzar a barreira das necessidades de segurança. Embora a teoria de Maslow inicialmente afirmasse que cada necessidade deveria ser satisfeita sequencialmente, ele mais tarde percebeu que 100% de satisfação das necessidades básicas não é um pré-requisito para o surgimento de necessidades superiores.<sup>20</sup> Assim, podemos deduzir que os humanos podem se esforçar para cumprir



(Figura: autor; criada com base nas discussões anteriores)

## Figura 5. Influência das dimensões culturais na motivação humana

diferentes níveis de necessidade simultaneamente. As ideias transmitidas por meio da globalização cultural podem influenciar essas necessidades humanas, o que coloca sua universalidade em dúvida.

### Universalidade das necessidades humanas

Embora a hierarquia de necessidades de Maslow tenha tentado estabelecer sua universalidade, o próprio Maslow lutou com essa ideia. Segundo ele, culturas diferentes estabelecem definições diferentes para a mesma necessidade.<sup>21</sup> Por exemplo, a maioria dos estadunidenses não sente fome de verdade como uma necessidade básica; eles sentem apetite. Os cidadãos dos países menos desenvolvidos experimentam o oposto. Além disso, as características das diferentes gerações podem variar a forma como as pessoas priorizam as necessidades e, posteriormente, fazer com que o fator que desencadeia sua motivação também seja diferente. Assim, o tempo e a cultura comprovam a influência das características nas necessidades humanas.

Analisar a inter-relação específica entre as dimensões culturais e as necessidades humanas é exaustivo e está além do escopo deste artigo. No entanto, a Figura 5 mostra as deduções dos argumentos

mencionados acima de que diferentes dimensões culturais influenciam significativamente a prioridade de um indivíduo em relação às necessidades humanas. Consequentemente, as técnicas motivacionais existentes podem estar obsoletas devido a essa mudança nas necessidades das diferentes gerações. Portanto, em qualquer tempo e espaço específicos, a interdependência entre as dimensões culturais de Hofstede e a hierarquia de necessidades de Maslow deve ser entendida pelos líderes militares.

### Impacto da globalização cultural no serviço militar: o envolvimento de um soldado com as culturas nacional e militar

O impacto da cultura nacional supera, em geral, a influência da cultura militar em um soldado. As Forças Armadas são uma organização com artefatos culturais distintos.<sup>22</sup> De acordo com J. L. Soeters, as organizações militares são diferentes porque representam culturas ocupacionais específicas que estão relativamente isoladas da sociedade.<sup>23</sup> D. M. Snider opinou que o surgimento de uma cultura militar está diretamente ligado a sua tarefa e seu propósito. Consequentemente, a natureza diferente de uma

Força Armada a separa de sua sociedade.<sup>24</sup> Apesar das diferenças significativas entre a cultura militar e a cultura nacional, esta última molda a orientação cultural de um soldado. Os argumentos de Soeters e de Snider podem ser válidos até certo ponto. O conflito com essas ideias surgirá à medida que dissecarmos diferentes camadas da cultura organizacional militar e identificarmos possíveis conflitos com as suposições culturais de um indivíduo antes de ele ingressar nas Forças Armadas.

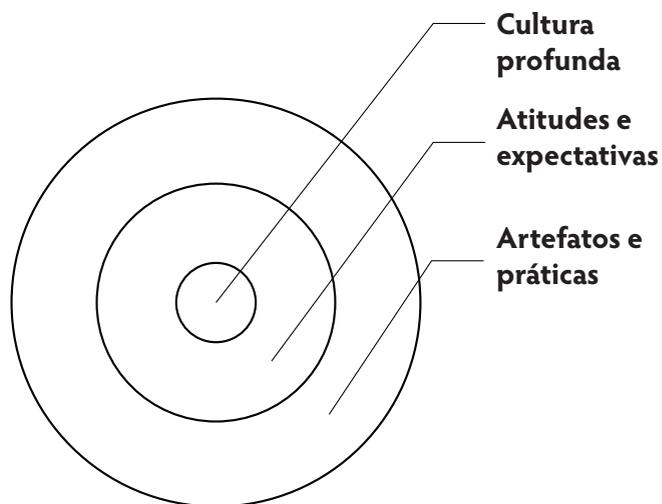
Fons Trompenaars e Charles Hampden-Turner desenvolveram uma estrutura conceitual para a cultura organizacional com três camadas diferentes.<sup>25</sup> A análise detalhada foi delineada na Figura 6, que foi criada para ilustrar a relação entre a orientação cultural de um soldado e a cultura organizacional militar.<sup>26</sup>

Em uma força militar totalmente voluntária, os indivíduos são principalmente motivados a dar suas vidas por sua nação.<sup>27</sup> No entanto, os pressupostos básicos de um soldado sobre sua própria cultura são formados antes de ele entrar para o Exército.<sup>28</sup> Conforme mostrado na Figura 7, as crenças centrais de uma sociedade também afetam o entendimento sobre as necessidades humanas. Nenhum artefato organizacional pode mudar isso permanentemente. Quando essas crenças são ainda mais influenciadas pela globalização cultural, o atrito entre os valores centrais individuais e os valores militares é inevitável.

O impacto da globalização cultural permanece superior em seus efeitos porque é dinâmico e contínuo em uma sociedade e no ambiente de informação. Por outro lado, a cultura militar hierárquica é conservadora e tradicional. A postura do soldado, conseqüentemente, é paradoxalmente conflitante entre esses dois ambientes culturais distintos.

### Fator motivacional crítico da vida militar

A globalização cultural pode afetar o espírito de luta dos soldados. Matar um ser humano não é fácil; é mais do que puxar um gatilho. Tanto uma causa substancial quanto um ethos cultural único podem infundir esse espírito de luta. A história é um lembrete de como a humanidade lutou entre diferentes culturas. As diferenças de identidade, raça e cultura criaram um complexo de superioridade



(Figura: adaptada de Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture* [London: McGraw-Hill, 1993], p. 21)

### Figura 6. Estrutura conceitual para a cultura organizacional

ou inferioridade que alimentou o espírito de luta de diferentes sociedades. Desse modo, as Forças Armadas de uma sociedade individualista e de uma sociedade coletiva são significativamente diferentes em sua motivação central. Por exemplo, as forças aliadas sofreram mais baixas no Pacífico do que em outros teatros de guerra.<sup>29</sup> Os ataques *kamikaze* japoneses durante a Segunda Guerra Mundial ou os ataques chineses de “onda humana” durante o conflito coreano refletem diretamente os aspectos da cultura oriental. Em ambos os casos, as motivações dos soldados japoneses e dos soldados chineses os levaram a ataques suicidas contra as tropas estadunidenses.<sup>30</sup> Esses impulsos motivacionais resultaram da coincidência entre a

**O Maj Md Sajibul Islam, do Exército de Bangladesh,** é aluno do Command and General Staff College, em Fort Leavenworth, Kansas. Graduado pelo Defense Services Command and Staff College de Bangladesh e mestre pela Bangladesh University of Professionals, o Maj Md Sajibul Islam serviu em funções de instrutor, estado-maior e comando em vários escalões no Exército de Bangladesh e comandou uma companhia da Força-Tarefa das Nações Unidas na Costa do Marfim, na África. Também serviu em funções diplomáticas nos EUA, Reino Unido e Turquia.

camada organizacional profunda e o valor cultural do soldado, conforme mostrado na Figura 7.

Em seu livro de 1996, *Clash of Civilizations* (intitulado *O Choque de Civilizações no Brasil*), Samuel P. Huntington ilustra como as guerras atuais e futuras serão baseadas em um conflito entre diferentes ideias. Por mais que ele esteja certo, a sociedade civil global emergiu no final dos anos 1980 como uma força contrária ao conflito em todo o mundo.<sup>31</sup> A crescente interconexão das populações globais com as ideias, culturas e perspectivas umas das outras está causando o surgimento de uma sociedade civil global como antídoto para a guerra.<sup>32</sup> Essa aparente positividade utópica da globalização cultural também é uma causa de decadência no espírito de luta das gerações mais jovens.

## Padrões de recrutamento

O recrutamento é uma das questões mais discutidas das diferentes Forças Armadas afetadas pela globalização cultural. As Forças Armadas estadunidenses, assim como muitas outras, enfrentam dificuldades para recrutar candidatos com o espírito e qualidades psicológicas esperados. Algumas causas identificadas por trás desse problema incluem, por exemplo, a falta de aptidão mental, condicionamento físico insuficiente, a existência de antecedentes criminais e o abuso de drogas.<sup>33</sup> Conforme mostrado no gráfico da Figura 8, apenas 15% dos candidatos ideais da geração Z ao serviço militar estão dispostos a servir.<sup>34</sup> Esse é o estado do Exército mais influente e vigoroso do mundo, da cultura mais influente com impacto na globalização. Países culturalmente menos influentes estão enfrentando retrocessos tremendos em seus padrões para o serviço militar. Essa situação pode justificar as descobertas de que a geração Z valoriza muito mais o individualismo e a diversidade do que o serviço coletivo.<sup>35</sup> Um aumento nos benefícios materiais contribuiu para minimizar o problema de recrutamento nos EUA, mas criou outro novo problema: o materialismo.

## Visão materialista sobre o serviço militar

A atitude materialista dos soldados pode transformar uma organização militar em uma empresa mercenária. A principal diferença entre os mercenários e uma força totalmente voluntária é a atitude dos militares em relação ao materialismo.

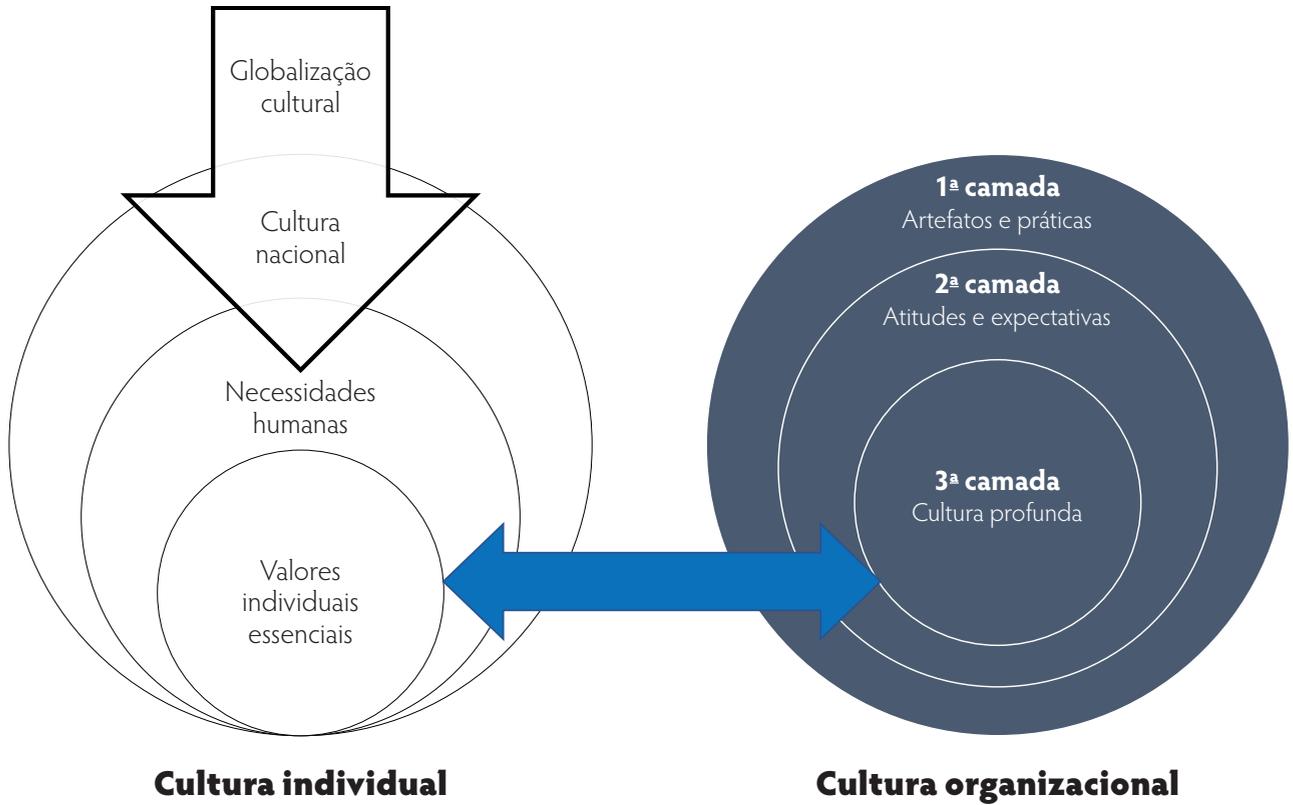
O Gen Bda Dennis Laich identificou que o principal motivo para ingressar nas Forças Armadas dos EUA no contexto estadunidense era a segurança financeira individual e não o patriotismo.<sup>36</sup> Ele disse que, na força totalmente voluntária dos EUA, 1% das pessoas das classes média e baixa estão servindo nas Forças Armadas, enquanto 99% minimizam o sentimento de culpa colocando um adesivo em seus carros que diz “Eu apoio nossas tropas”. Além disso, ingressar nas Forças Armadas para obter ganhos materiais causa um desalinhamento de valor moral e aumenta a frequência dos casos de má conduta que têm afetado o Exército dos EUA.<sup>37</sup> Quando os soldados perseguem objetivos materialistas, palavras bonitas como patriotismo, glória ou espírito de corpo são relegadas aos livros e museus de história.

## Dilema ético

A globalização cultural aumentou os dilemas éticos entre os militares.<sup>38</sup> As Forças Armadas usam um triângulo ético teórico para facilitar a tomada de decisões, no qual éticas baseadas em valores, em princípios e em consequências operam em conjunto. No entanto, a história mostra a ignorância do processo decisório militar a partir da ética baseada em valores, a qual era compensada pela lealdade. À medida que a globalização coloca a humanidade em primeiro lugar, o dilema ético do soldado aumenta. Por exemplo, vários denunciadores de exércitos de diferentes países expressaram seu descontentamento com o processo decisório antiético de seus superiores.<sup>39</sup> A prioridade das necessidades humanas abordada anteriormente também afeta a priorização de abordagens éticas. Por exemplo, as necessidades de “pertencimento” ou “autorrealização” podem influenciar a priorização de abordagens éticas para colocar a humanidade antes da nação. Assim, a globalização cultural aumenta o dilema ético por causa do “pertencimento” indefinido de cada soldado.

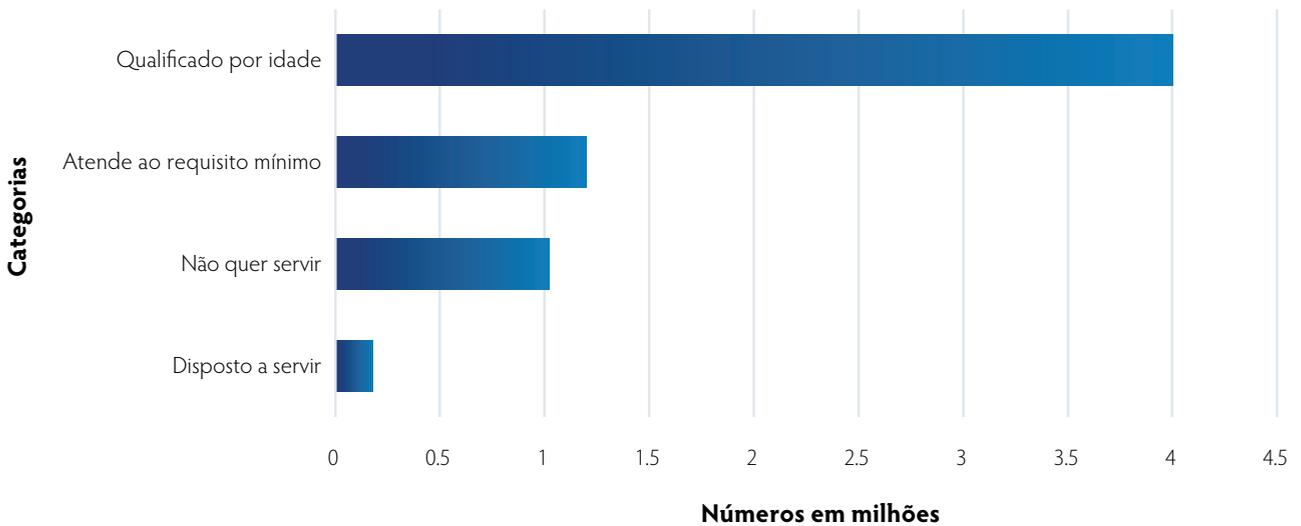
## Valores militares essenciais afetados

O efeito propagador da globalização cultural mudou o entendimento de lealdade e obediência. A cultura militar é essencialmente “conservadora, enraizada na história e na tradição, baseada na lealdade e conformidade para com o grupo e orientada para a obediência aos superiores.”<sup>40</sup> No entanto, nesta era da informação, o conhecimento é acessível a todos. Como a sociedade está



(Figura: adaptada de Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture* [London: McGraw-Hill, 1993], p. 21)

### Figura 7. Impacto da cultura organizacional na orientação cultural individual



(Figura: autor; criada com base em Dennis Laich, "Manning the Military: America's Problem", *Military Times* [site], 22 July 2019, acesso em 30 jan. 2020 <https://www.militarytimes.com/opinion/commentary/2019/07/23/manning-the-military-americas-problem/>)

### Figura 8. Avaliação de dados de recrutamento 2019

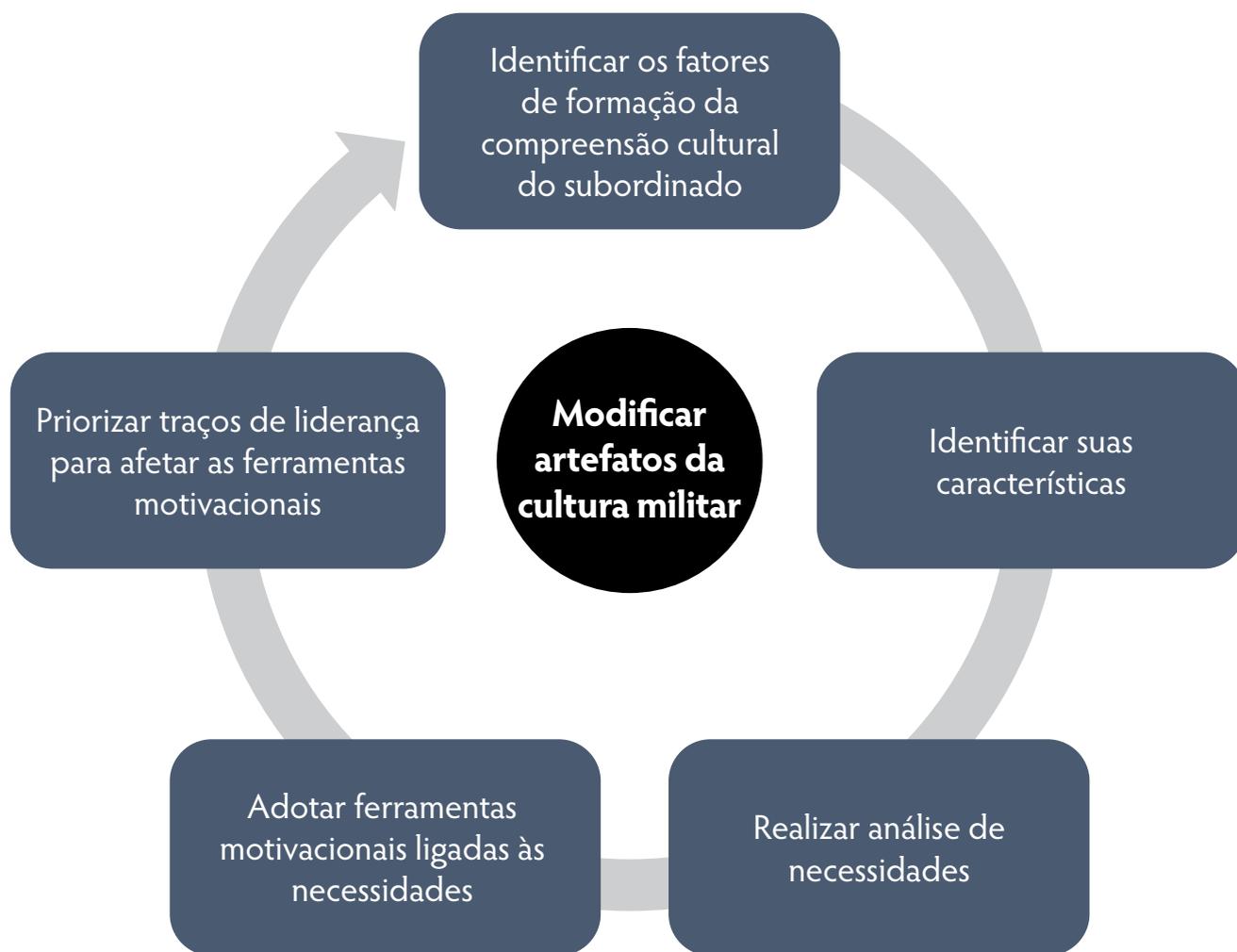
ciente do contexto, as pessoas estão mais informadas e sua definição de valores pode ficar desalinhada com os valores tradicionais. Cidadãos e soldados acordam de manhã e veem variações das mesmas notícias. Ambas as facções da sociedade estão se adaptando ao caos da desinformação, e isso as torna instintivamente boas em detectar mentiras.<sup>41</sup> Consequentemente, lealdade e obediência são conceitos redefinidos junto a uma geração mais jovem e exigem novas abordagens de liderança.

## O caminho adiante para futuros líderes

À medida que a civilização progredir, a globalização cultural se expandirá rapidamente. Para essa expansão não é apenas impossível, mas também

contraproducente para suas inúmeras bênçãos e oportunidades. Da mesma forma, as mudanças nas características geracionais são indiscutíveis. Isso deixa as organizações militares com um aspecto no qual se concentra em uma liderança adaptável à solução. No Manual de Campanha 6-22, *Liderança do Exército* (FM 6-22, *Army Leadership*), a liderança adaptativa concentra-se principalmente em lidar com as mudanças em um ambiente operacional dinâmico.<sup>42</sup> Como “agentes de mudança”, os líderes adaptativos também precisam lidar com as mudanças dinâmicas na orientação cultural de seus soldados.

A Figura 9 representa a abordagem deste autor para minimizar os impactos negativos da globalização cultural nos subordinados. A globalização



(Figura: autor; criada com base nas análises anteriores)

**Figura 9. Minimizando os impactos negativos da globalização cultural sobre os homens**

cultural afeta principalmente as gerações mais novas nas Forças Armadas; portanto, analisar as tendências e características dessas pessoas pode fornecer uma visão sobre o estilo de liderança necessário. A Tabela 2 ilustra as características da geração Z — a geração mais afetada devido à globalização cultural — e o que essas características implicam para os líderes militares.<sup>43</sup>

Além disso, como as prioridades das necessidades humanas variam de soldado para soldado, os líderes precisam de uma abordagem abrangente para suprir essas necessidades diferentes: básicas, psicológicas e de autorrealização. Nenhuma organização pode atender de forma realista a todas as necessidades. No entanto, uma consideração cuidadosa e uma atitude de se preocupar com as necessidades dos subordinados podem dar frutos.

Identificar todas as necessidades do soldado pode estabelecer o próximo passo — aplicar técnicas motivacionais que demandam tempo. Recompensas e punições são sempre úteis, se aplicadas de forma adequada. No entanto, a definição de

**Tabela 2. Características da geração Z e suas implicações para a liderança**

Serial	Características	Implicações para a liderança
1	A geração Z é mais empreendedora do que as gerações anteriores.	A liderança transformacional que capacita os seguidores a serem treinados como líderes pode ser adequada para a geração Z. Além disso, a prática do comando de missão também se alinha com suas expectativas no local de trabalho.
2	Seu espírito empreendedor infunde o desejo por independência em sua liderança.	
3	Eles esperam ter oportunidades de mentoria, aprendizagem e desenvolvimento profissional, além de um ambiente de trabalho que incentive suas habilidades empreendedoras.	
4	A geração Z tende a verificar antes de confiar.	A autenticidade e a integridade são pré-requisitos para liderá-los. Além disso, a liderança participativa parece adequada para atender às suas expectativas quanto ao local de trabalho.
5	Eles admiram a transparência no serviço.	
6	Eles dão uma importância considerável à verdade.	
7	Eles querem ser informados, ter permissão para responder e ter suas respostas ouvidas e reconhecidas.	
8	A geração Z é a geração mais sofisticada tecnologicamente.	Adequada para ser empregada em serviços militares de base tecnológica. Seu emprego também pode facilitar a automação em diferentes serviços militares.
9	Eles são “nômades de identidade”, ou seja, possuem menos laços culturais ou religiosos rígidos do que as gerações anteriores.	Como são menos afetados pelas “necessidades de pertencimento” tradicionais, infundir “espírito de corpo” neles é algo desafiador, a menos que motivados por uma causa acordada.
10	A geração Z é autossuficiente e altamente individualista, mas culturalmente tolerante.	
11	Conscientização financeira e orientação de longo prazo.	Um pagamento comparativamente melhor e um plano de carreira definido podem atraí-los para as Forças Armadas.
12	Preferência por um ambiente de trabalho agradável e pelo equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal sobre as questões de salário.	O clima organizacional militar precisa ser modificado para retê-los.
13	Anseiam por flexibilidade e liberdade pessoal.	
14	Eles esperam que o ambiente de trabalho seja amigável, o que permite horários flexíveis.	
15	Eles estão mais focados nas habilidades.	A gestão de talentos pode ajudar na sua utilização em serviços militares e resolver problemas adaptativos futuros por meio de um conjunto de habilidades diversificadas.

(Tabela: autor; criada com base em fontes múltiplas, conforme citadas na referência 43)

recompensa varia de pessoa para pessoa. A necessidade humana pode residir em diferentes camadas simultaneamente, e as ferramentas motivacionais devem ser usadas para atender a essas necessidades. Semelhante à geração Z, as gerações futuras provavelmente ansiarão pela realização das necessidades psicológicas e de autorrealização. Nesse sentido, a gestão de talentos e o emprego criativo provavelmente serão cruciais para criar um ambiente militar favorável.<sup>44</sup> Além disso, a gestão de talentos permitirá que um líder adaptativo resolva problemas adaptativos em um futuro altamente ambíguo.

Com base nas necessidades identificadas dos subordinados e nas ferramentas motivacionais, a priorização das características de liderança é o próximo passo. Um nível modificado de interação entre líder e liderados é crucial para gerar impacto sobre qualquer nova geração. Embora a sociedade estadunidense seja baseada no individualismo, a cultura organizacional militar é construída sobre o espírito de corpo. Mesmo que o esforço militar para nutrir a cultura coesa seja vital para manter o espírito de corpo, o desejo geracional por liberdade e espaço pessoal não deve ser esquecido pelos líderes.<sup>45</sup> Um equilíbrio delicado entre os dois pode ser mantido otimizando o ambiente militar periodicamente, o que pode ajudar as necessidades variadas de seus membros. Além da interação pessoal, a autenticidade dos líderes pode ser a solução mágica para ganhar a confiança das novas gerações.<sup>46</sup>

Por fim, modificar os artefatos militares com base na cultura nacional alterada pode minimizar a discórdia identificada na Figura 7. Cultivar um forte apego a uma identidade nacional é um pré-requisito para isso. No entanto, os valores essenciais da organização não devem ser comprometidos durante esse processo. Para as Forças Armadas dos EUA, pode-se minimizar a discórdia por meio da expansão das

tradições militares e educação das gerações jovens sobre a gloriosa história do país e sobre a singularidade da cultura estadunidense. No entanto, o sucesso estará no alinhamento da orientação cultural individual com a cultura organizacional.

## Conclusão

Neste mundo altamente conectado, a identidade nacional e a globalização estão em constante tensão. A tensão para os indivíduos aumenta quando eles ingressam em uma organização militar. Enquanto a vida militar exige traços conservadores específicos, a globalização cultural está infundindo a sociedade atual com ideias liberais. Essas ideias, em conjunto com culturas homogêneas, estão mudando as prioridades das necessidades humanas. Apesar dos inúmeros benefícios dessa heterogeneidade e das mudanças nas necessidades humanas, as organizações militares enfrentam problemas diferentes, como recrutamento, decadência do espírito, materialismo e falta de motivação. Consequentemente, a profissão militar não deve se tornar um mero emprego, mas permanecer uma profissão baseada no serviço abnegado com sentimentos patrióticos.

Sendo assim, o tempo exige liderança adaptativa em organizações militares com o foco não apenas na “missão”, mas também nos “soldados”. Examinar as características dessas gerações em serviço, identificar suas necessidades, desenvolver técnicas motivacionais adequadas e identificar traços de liderança priorizados podem minimizar o impacto negativo da globalização cultural entre os militares. Como os EUA são o maior caldeirão cultural do mundo, as Forças Armadas estadunidenses precisam atualizar sua doutrina sobre liderança adaptativa. Espera-se, então, que “dever, honra, país”, as três palavras sagradas de MacArthur, ecoem nos corações dos soldados e perseverem, através das gerações, no curso do tempo. ■

---

## Referências

**Epígrafe.** “MacArthur Biography”, MacArthur Memorial, acesso em 15 fev. 2020, <https://www.macarthurmemorial.org/DocumentCenter/View/1689/BioDouglasMacArthur>.

1. Merriam-Webster, s.v. “soldiering”, acesso em 21 mar. 2020, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/soldiering>. Segundo o dicionário Merriam-Webster (inglês-inglês), o termo *soldiering* (“serviço militar”) se refere à vida, ao serviço ou à prática de quem é soldado.

2. Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1957), p. 21.
3. MacGregor Knox and Williamson Murray, *The Dynamics of Military Revolution, 1300-2050* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2001), p. 60.
4. Funlayo Vesajoki, *The Effects of Globalization on Culture* (Jyväskylä, Finland: University of Jyväskylä, 2002), p. 8.
5. *Ibid.*, p. 10. Do ponto de vista da globalização, "a cultura deve ser vista como o processo de cultivo de uma complexa vida interior que assume forma e significado na ação social em escala global. A vida interior, nesse contexto, se refere ao conhecimento da humanidade como uma espécie única e inseparável, comum à terra".
6. Geert Hofstede, *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context* (Berkeley, CA: The Berkeley Electronic Press, 2011), p. 8, acesso em 29 jan. 2020, <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>.
7. "What Is Globalization?", The Levin Institute, 2016, acesso em 1º fev. 2020, <http://www.globalization101.org/what-is-globalization/>. A globalização se refere à aceleração e intensificação da interação entre as pessoas, empresas e governos de diferentes nações; Aditya Sarthak, *Transport, Geography, Tribalism* (London: Aditya Publications, 2006).
8. Abderrahman Hassi and Giovanna Storti, "Globalization and Culture: The Three H Scenarios", in *Globalization—Approaches to Diversity* (Rijeka, Croatia: IntechOpen, 2012), acesso em 12 fev. 2020, <https://www.intechopen.com/books/globalization-approaches-to-diversity/globalization-and-culture-the-three-h-scenarios>.
9. Vesajoki, *The Effects of Globalization on Culture*, p. 9.
10. Nkosinathi Sotshangane, *What Impact Globalization has on Cultural Diversity?* (Yalova, Turkey: Yalova University, 2002), p. 214-31.
11. Lindsay Stace, "Culture, Mental Models, and National Prosperity", in *Culture Matters: How Value Shapes Human Progress*, ed. Samuel P. Huntington and Lawrence E. Harrison (New York: Basic Books, 2000), p. 282.
12. Hofstede, *Dimensionalizing Cultures*, p. 8.
13. "What About the USA?", Hofstede Insights, acesso em 28 jan. 2020, <https://www.hofstede-insights.com/country/the-usa/>.
14. Ming-Yi Wu, "Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States", *Intercultural Communication Studies XV*, no. 1 (2006): p. 37-41.
15. Merriam-Webster, s.v. "millennial", acesso em 21 mar. 2020, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/millennial>. Segundo o dicionário Merriam-Webster (inglês-inglês), o termo *millennial* ("geração do milênio") se refere às gerações nascidas nas décadas de 1980 ou 1990; Merriam-Webster, s.v. "Generation Z", acesso em 21 mar. 2020, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/Generation%20Z>. Segundo o dicionário Merriam-Webster (inglês-inglês), o termo *Generation Z* ("geração Z") se refere à geração de pessoas nascidas no final da década de 1990 e início da década de 2000; Kate Sweetman, *In Asia, Power Gets in the Way* (Brighton, MA: Harvard Business Publishing, 2012), acesso em 19 fev. 2020, <https://hbr.org/2012/04/in-asia-power-gets-in-the-way>.
16. Sweetman, *In Asia, Power Gets in the Way*.
17. Merriam-Webster, s.v. "motivation", acesso em 21 jan. 2020, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/motivation>. Segundo o dicionário Merriam-Webster (inglês-inglês), o termo *motivation* ("motivação") se refere ao ato ou processo de motivar; a condição de estar motivado; uma força motivadora, estímulo ou influência.
18. Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review* 50, no. 4 (1943): p. 370-96.
19. *Ibid.*, p. 380.
20. Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, 2nd ed. (New York: Harper and Row, 1970), p. 54.
21. Maslow, "A Theory of Human Motivation", p. 38.
22. *Multinational Military Operations and Intercultural Factors*, ed. Angela R. Febbraro, Brian McKee, and Sharon L. Riedel (Brussels: North Atlantic Treaty Organization Research and Technology Organisation, 2008), p. 1-8.
23. J. L. Soeters, "Culture in Uniformed Organizations", in *Handbook on Organizational Culture and Climate*, ed. Celeste P. M. Wilderom, Mark F. Peterson, and Neil M. Ahskenasy (London: Sage, 2004), p. 465.
24. D. M. Snider, "An Uninformed Debate on Military Culture", *Orbis* 43, no. 1 (1999): p. 11-26.
25. Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture* (London: McGraw-Hill, 1993), p. 21.
26. *Ibid.*, p. 20, p. 21. Conforme exibido na Figura 6, a primeira, segunda e terceira camadas representam artefatos e práticas, atitudes e expectativas e estrutura profunda, respectivamente. A primeira camada (artefatos e práticas), que é a camada superficial, é tangível e observável. Ela representa a cultura explícita da organização. Para os militares, a cultura explícita inclui uniformes, cerimônias e tradições. A segunda camada (atitude e expectativas) é mais intangível; as atitudes e expectativas militares são construídas por meio de tradições, costumes, mitos e crenças. A estrutura profunda é construída na terceira camada. Ela representa os pressupostos básicos de um indivíduo na organização. Realizar mudanças nessas camadas torna-se progressivamente difícil à medida que passamos da primeira para a terceira camada.
27. Dennis Laich, *Skin in the Game: Poor Kids and Patriots* (autopublicação, iUniverse, 2013), p. 9.
28. Tarak Barkawi, "Globalization, Culture, and War: On the Popular Mediation of 'Small Wars'", *Cultural Critique* 58, no. 1 (2004): p. 115-47, acesso em 2 jan. 2020, <https://www.jstor.org/stable/4140775>.
29. David Haberstam, *The Coldest Winter: America and the Korean War* (New York: Hyperion Books, 2007), p. 307.
30. Thomas G. Bradbeer, *Eighth Army Fights Back* (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College, 2019), p. 14.
31. John Keane, *Global Civil Society?* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003), p. 114.
32. *Ibid.*, p. 3.
33. Mark Perry, *The Recruitment Problem the Military Does Not Want to Talk About* (Washington, DC: The American Conservative, 2018), p. 2, acesso em 22 jan. 2020, <https://www.theamericanconservative.com/articles/the-recruitment-problem-the-military-doesnt-want-to-talk-about>.
34. Dennis Laich, "Manning the Military: America's Problem", *Military Times* (site), 22 July 2019, acesso em 30 jan. 2020, <https://www.militarytimes.com/opinion/commentary/2019/07/23/manning-the-military-americas-problem>.

35. Levy Leidy, "Generation Z Stalls Army Recruitment Efforts", *Valor Worldwide*, acesso em 24 jan. 2020, <https://www.ourmilitary.com/generation-z-army-recruitment>.

36. Laich, *Skin in the Game*, p. 9.

37. Kyle Borne, "The Army's Moral Recruiting Problem", *Small Wars Journal*, 17 September 2016, acesso em 24 jan. 2020, <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/the-army-%E2%80%99s-moral-recruiting-problem>.

38. Jack Kem, "Ethical Decision Making: Using the 'Ethical Triangle'" (artigo, CGSC Ethics Symposium, Fort Leavenworth, KS, 21 April 2016), p. 3. Os dilemas éticos podem ser definidos como conflitos entre dois valores diferentes que estão corretos a partir de abordagens diferentes.

39. Ted Thomas and Ira Chaleff, "Moral Courage and Intelligent Disobedience", *InterAgency Journal* 8, no. 1 (Winter 2017): p. 59, acesso em 11 mar. 2020, <http://thesimonscenter.org/wp-content/uploads/2017/03/IAJ-8-1-Winter2017-pg58-66.pdf>.

40. Gail Zellman et al., "Implementing Policy Change in Large Organizations", in *Sexual Orientation and US Military Personnel Policy: Options and Assessments* (Washington, DC: RAND Corporation, 1999), p. 370.

41. Tracy Francis and Fernanda Hoefel, "'True Gen': Generation Z and Its Implications for Companies", McKinsey & Company, 12 November 2018, acesso em 21 mar. 2020, <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>.

42. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2012 [obsoleta]), p. 9-5. Substituída pela ADP 6-22, *Army Leadership and the Profession* em novembro de 2019.

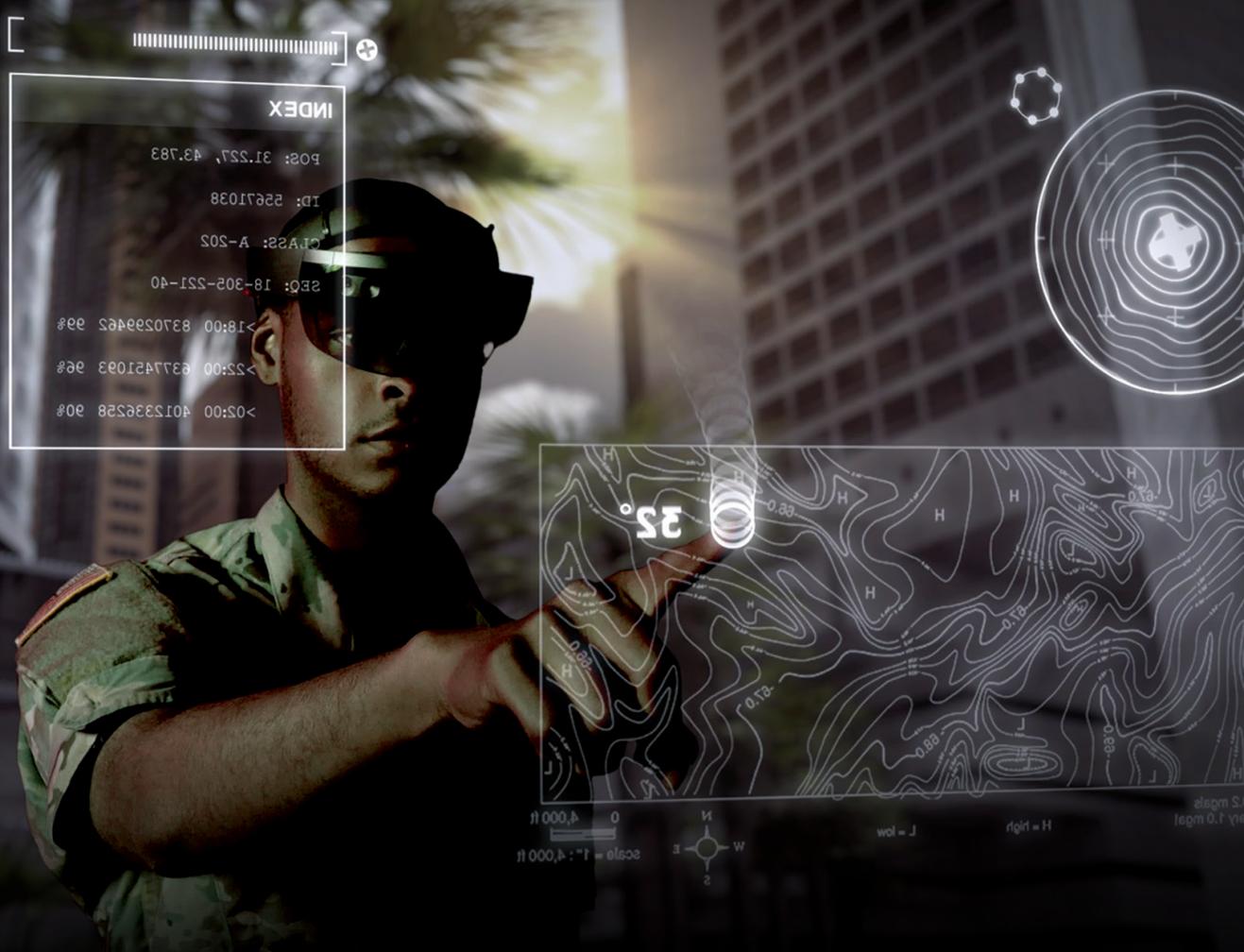
43. Denise Villa, *The State of Gen Z 2017: Meet the Throwback Generation* (Austin, TX: The Center for Generational Kinetics, 2017), p. 4. A geração Z é como se fosse o "garoto novo na turma", nascida entre 1996 e 2015. Essa geração faz parte da força de trabalho que está entrando no mercado e do futuro das Forças Armadas. Nos EUA, os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001 são o principal evento para moldar as perspectivas da geração do milênio e da geração Z. A geração Z não se lembra de nada dele, mas o 11 de setembro foi um momento marcante para a geração do milênio. A geração Z, que é uma geração

tecnologicamente sofisticada, reflete o impacto da globalização cultural de forma mais significativa do que as gerações anteriores. Embora poucos estudos sobre essa geração estejam disponíveis na literatura militar, muitas análises geracionais existem nos campos dos negócios e da antropologia. O exame minucioso de pesquisas acadêmicas abordando a geração identificou as várias características da geração Z no local de trabalho. A Tabela 2 ilustra essas características e suas prováveis implicações para um líder militar. Para obter mais informações sobre as características da geração Z, consulte Amarendra Pratap Singh and Jianguanglung Dangmei, "Understanding the Generation Z: The Future Workforce", *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies* 3, no. 3 (April 2016): p. 1-5; Teresa Bridges, "5 Ways the Workplace Needs to Change to Get the Most out of Generation Z", *Fast Company*, 19 August 2015, acesso em 21 mar. 2020, <http://www.fastcoexist.com/3049848/5-ways-the-workplaceneeds-to-change-to-get-the-most-out-of-generation-z>; "From Innovation to Expectation—How M&E Leaders are Responding to Gen Z", (New York: Ernst & Young, 2016), acesso em 20 fev. 2019, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-media-entertainment-leaders-respond-to-gen-z/\\$FILE/ey-media-entertainment-leaders-respond-to-gen-z.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-media-entertainment-leaders-respond-to-gen-z/$FILE/ey-media-entertainment-leaders-respond-to-gen-z.pdf); Bascha, "Z: The Open Source Generation", *OpenSource*, 19 September 2011, acesso em 25 fev. 2020, <https://opensource.com/business/11/9/z-open-source-generation>; Francis and Hoefel, "True Gen"; Bridges, "5 Ways the Workplace Needs to Change to Get the Most out of Generation Z"; Matt Kampbell, "Generation Z Talent: How the New Generation of Workers will Reshape Talent Management" (Amstelveen, Netherlands: KPMG, 2019), acesso em 20 mar. 2020, <https://advisory.kpmg.us/articles/2019/generation-z-talent.html>; Villa, *The State of Gen Z 2017*, p. 14; "Deep Focus' Cassandra Report: Gen Z Uncovers Massive Attitude Shifts toward Money, Work and Communication Preferences", *Deep Focus*, 30 March 2015, acesso em 21 mar. 2020, <https://www.globenewswire.com/news-release/2015/03/30/1308741/0/en/Deep-Focus-Cassandra-Report-Gen-Z-Uncovers-Massive-Attitude-Shifts-Toward-Money-Work-and-Communication-Preferences.html>.

44. "Deep Focus' Cassandra Report".

45. Kampbell, "Generation Z Talent".

46. "From Innovation to Expectation".



A pesquisa de realidade mista baseada na experiência humana está moldando a forma como os soldados operam e treinam. (Imagem: cedida por U.S. Army Combat Capabilities Development Command Soldier Center)

# O Quarto Domínio

Ten Cel Brian R. Hildebrand, Guarda Nacional do Exército, Estado do Texas

Hoje, o Exército dos Estados Unidos da América (EUA) está passando por uma disrupção digital. Os principais líderes do Exército estão plenamente cientes disso.<sup>1</sup> Com o estabelecimento do Comando de Futuros do Exército (*Army Futures Command*, AFC) em 2018 e a publicação da “Estratégia de Modernização do Exército” (*Army Modernization Strategy*, AMS) em 2019, esses líderes acreditam que mudar de uma mentalidade da era industrial para uma da era da informação ajudará o Exército a superar o choque sistêmico da turbulência

induzida pela tecnologia e a se preparar para operações em múltiplos domínios até 2035.<sup>2</sup> De acordo com o Fórum Econômico Mundial, as tecnologias digitais estão contribuindo para uma reformulação quase completa de como o mundo opera, abrangendo desde transporte e finanças até comunicação e liderança.<sup>3</sup>

A ampla gama e escopo da tecnologia, em toda a sociedade, tiveram um impacto significativo na estratégia de desenvolvimento de líderes do Exército. Abordar a situação atual da tecnologia e estudar como a inovação e a tecnologia se insinuam nos atuais domínios de

desenvolvimento de líderes e como um domínio tecnológico desenvolve líderes e o que isso significa levarão a uma análise de por que a cultura do Exército precisa de um domínio tecnológico.

## A tecnologia na atualidade

Nos últimos três anos, o Exército definiu continuamente o novo ambiente estratégico como uma competição entre grandes potências, envolvendo superpotências geopolíticas. Durante as guerras no Afeganistão e no Iraque, o Exército dos EUA se concentrou, principalmente, em organizações extremistas violentas. No entanto, hoje em dia, os principais líderes do Exército mudaram o foco para as ameaças com poder de combate equiparado, como a Rússia e a China.<sup>4</sup> A AMS delinea ainda mais as áreas de foco em que a Rússia e a China ultrapassaram os EUA em termos de capacidades tecnológicas e estabelece as prioridades de pesquisa do Exército para ganhar terreno.<sup>5</sup>

O papel da tecnologia na estratégia de modernização do Exército ainda é incerto. Os líderes do Exército têm a difícil tarefa de encontrar o equilíbrio entre abraçar a tecnologia como uma solução simples para proble-

mas complexos e aplicar a tecnologia como uma ferramenta.<sup>6</sup> Os líderes que desejam usar tecnologia podem ser levados a apressar seu uso de forma impensada. Como eles podem evitar o encantamento da tecnologia?<sup>7</sup>

Não há dúvida que o Exército precisa, desesperadamente, modernizar-se e que a tecnologia emergente é um princípio central para esse fim. À medida que o Exército moderniza o seu “quem somos”, a tecnologia e a inovação desempenham um papel dominante no desenvolvimento e na instrução de líderes.<sup>8</sup> O Exército precisa de líderes mais

críticos e criativos, aptos a exercer o pensamento sistêmico e que sejam capazes de otimizar as tecnologias emergentes em atividades de liderança e no comando e controle do campo de batalha.

## Atualização do quadro comum

A recém-publicada Publicação Doutrinária do Exército 6-22, *Liderança do Exército e a Profissão* (ADP 6-22, *Army Leadership and the Profession*), fala sobre esse crescimento.<sup>9</sup> Trata-se de uma boa combinação de atualizações para o desenvolvimento de líderes do Exército e continuidade de conceitos mais antigos. A dinâmica da liderança exige que os líderes entendam, de forma contextualizada, a si próprios, seus liderados e a situação.<sup>10</sup> Além disso, a *Army Leader Development Strategy* (“Estratégia de Desenvolvimento de Líderes do Exército”, em tradução livre) ainda está fortemente investida no Exército institucional, no Exército operacional e no indivíduo.<sup>11</sup> Esse quadro comum permite três linhas de esforço: treinamento, ensino e experiência.<sup>12</sup> Dentro dessas atualizações e quadro comum, como os líderes dinamicamente astutos classificam as entradas e aplicações mais críticas de tecnologia para o desenvolvimento de líderes?

Em última análise, o objetivo da “Estratégia de Desenvolvimento de Líderes do Exército” é criar líderes adaptáveis que possam exercer o comando de missão para terem sucesso em um ambiente operacional complexo e competitivo de múltiplos domínios.<sup>13</sup> A competência faz parte da base de liderança do Exército, e ela leva à proficiência, especialização e maestria. A ADP 6-22 define três competências básicas de liderança: liderar, desenvolver e realizar.<sup>14</sup> Cada uma delas é subdividida em mais competências, totalizando dez competências para os líderes do Exército.<sup>15</sup> Por meio de treinamento, ensino e experiência, o Exército oferece oportunidades aos líderes para que desenvolvam essas competências, transformando-as em proficiências.<sup>16</sup> Essas oportunidades ocorrem como experiências desafiadoras.<sup>17</sup> Seja no domínio institucional, operacional ou de autoaperfeiçoamento, os desafios são carregados de tecnologia.

**Domínio institucional.** A tecnologia está amplamente presente em treinamento, ensino e experiência no domínio institucional para, assim, construir a base para as capacidades de liderança. A tecnologia aprimora os resultados da aprendizagem para acompanhar os requisitos emergentes do ambiente de operações em múltiplos domínios (OMD). Isso acontece de diversas formas:

**O Ten Cel Brian R. Hildebrand, da Guarda Nacional do Exército, Estado do Texas,** serve, atualmente, em uma missão *Title 10* com o *Army Futures Command, Human Capital Directorate*. Ele é bacharel pela University of Saint Thomas e mestre pela Norwich University. Serviu, anteriormente, como diretor de Desenvolvimento Profissional, Liderança e Ensino Conjunto (J7) no Quartel-General das Forças Conjuntas do Departamento Militar do Texas, chefe de planejamento (G5) junto à 36ª Divisão de Infantaria e comandante do 3º Batalhão, 133º Regimento de Artilharia de Campanha.



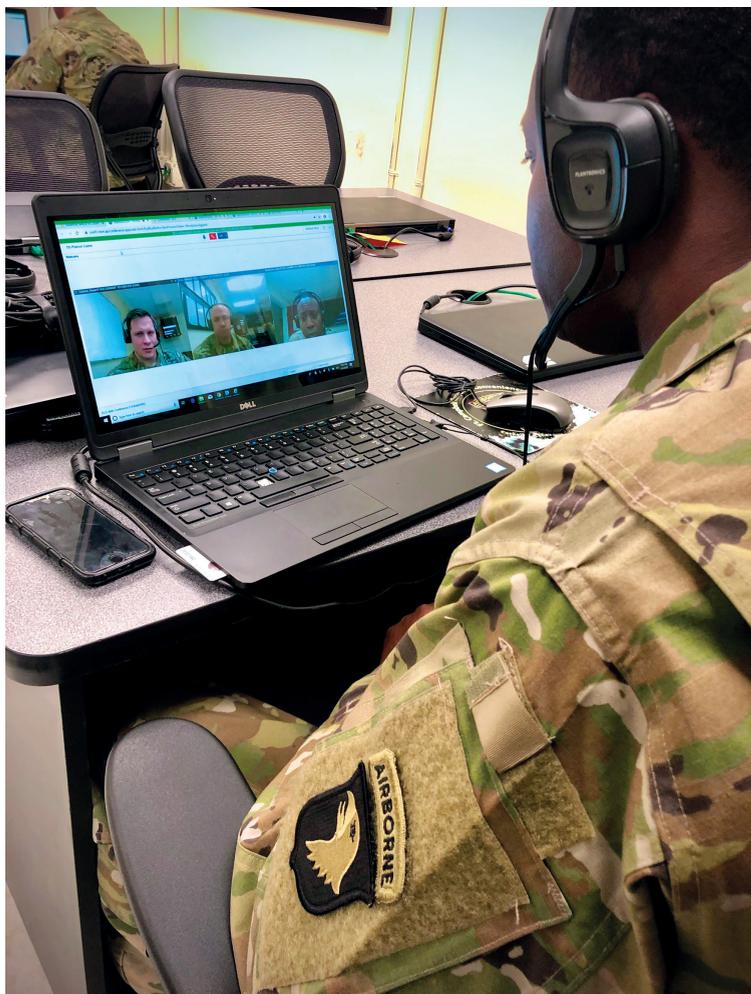
Soldados da 730ª Companhia de Apoio de Saúde de Área da Guarda Nacional do Exército, Estado da Dakota do Sul, conduzem o treinamento virtual em operações de comboio durante o Exercício *Golden Coyote* em Camp Rapid, Dakota do Sul, 14 de junho de 2018. (Foto: Spc. Jeffery Harris, Exército dos EUA)

acesso mais rápido às informações; maior oportunidade para níveis mais elevados de ensino por meio de ambientes on-line; maior capacidade de resposta por meio de inteligência artificial; e maior retenção de conhecimento, raciocínio analítico e satisfação por meio de simuladores de treinamento virtuais.<sup>18</sup> Fundamentalmente, a tecnologia cria agilidade institucional e adaptabilidade do soldado, permite maior sinergia entre as diversas principais instituições militares e o meio acadêmico e apoia a fluência em tecnologia que é necessária para implementar a “Estratégia de Pessoal do Exército”.<sup>19</sup>

**Domínio operacional.** No domínio operacional, onde conceitos e lições do domínio institucional são aprimorados e refinados, a tecnologia é uma capacitadora-chave.<sup>20</sup> A natureza recursiva do treinamento, do ensino e da experiência no domínio operacional torna a fluência em tecnologia uma necessidade. À medida que os líderes ensinam os outros, eles aprendem e dependem muito da tecnologia para fazer isso. O nível de dificuldade do treinamento varia do simples

ao complexo. Às vezes, é preciso usar um laptop com PowerPoint para preencher os requisitos de treinamento do Regulamento do Exército 350-1, *Treinamento e Desenvolvimento de Líderes do Exército* (AR 350-1, *Army Training and Leader Development*); outras, é preciso usar o Adobe Connect para hospedar um programa on-line de aperfeiçoamento profissional de unidade; e, às vezes, é preciso usar a tecnologia para fazer caminhadas no terreno em campos de batalha virtuais para revisar estudos de caso sobre táticas. Em qualquer um desses casos, a tecnologia é o principal canal de aprendizagem e ensino do Exército no domínio operacional.<sup>21</sup>

Talvez o melhor exemplo de tecnologia que capacita os líderes no domínio operacional, e não os substitui, seja a aplicação do comando de missão.<sup>22</sup> Os líderes usam o comando de missão para comandar e controlar as forças tanto na sede quanto durante o desdobramento. Na caserna, a tecnologia aparece sob a forma de *Integrated Personnel and Pay System—Army* (“Sistema Integrado de Pessoal e Salário – Exército”,



Um facilitador designado para a 101st NCO Academy em Fort Campbell, no Estado do Kentucky, usa o site *Defense Collaboration Services* para se encontrar com outros facilitadores em preparação para a reunião diária entre os facilitadores e os alunos do Curso Básico de Líder em Fort Bliss, no Estado do Texas, 31 de março de 2020. (Foto: 1º Sgt Jedhel Somera, Exército dos EUA)

em tradução livre), *Defense Readiness Reporting System – Strategic* (“Sistema de Relatórios de Prontidão da Defesa – Estratégico”, em tradução livre), *Defense Training Management System* (“Sistema de Gestão de Treinamento da Defesa”, em tradução livre) e *Director’s Personnel Readiness Overview* (“Visão Geral do Diretor sobre Prontidão do Pessoal”, em tradução livre). Esses sistemas de registro, e inúmeros outros sistemas de relatórios semiautônomos, fornecem aos líderes de cada escalão um entendimento situacional de indicadores-chave de prontidão e ajudam a fundamentar decisões, do nível tático ao estratégico. Durante desdobramentos, há sistemas de tecnologia usados para exercer o comando de missão. Essas tecnologias, como o *Force XXI Battle Command Brigade and*

*Below* (“Comando em Combate da Brigada e Escalões Inferiores da Força XXI”, em tradução livre) e o *Advanced Field Artillery Tactical Data System* (“Sistema Avançado de Dados Táticos da Artilharia de Campanha”, em tradução livre), são usadas para facilitar um cenário operativo comum, aumentar o entendimento situacional e aprimorar o processo decisório. Conforme a força cresce e a capacidade da tecnologia aumenta, esses sistemas reforçarão ainda mais o processo decisório do líder. Isso se dará sem que se elimine o aspecto humano do processo decisório, mas sim moldando processos e atividades para que a interação com o sistema seja uma extensão mental, social e física do líder.<sup>23</sup>

**Domínio de autoaperfeiçoamento.** O domínio do autoaperfeiçoamento é onde os líderes encontram tecnologia sem impedimentos e a utilizam com incrível fluência. A difusão de programas de graduação on-line; o surgimento de dispositivos portáteis, como smartphones e tablets; e a disponibilidade cada vez maior de ideias compartilhadas por meio das redes sociais estão mudando fundamentalmente a forma como todos pensam, processam informações e, por fim, aprendem.<sup>24</sup> Líderes em todo o Exército têm pleno acesso a oportunidades de autoaperfeiçoamento e autoconhecimento. A tecnologia ajuda esses líderes a cumprir seu compromisso de permanecer na vanguarda da profissão.<sup>25</sup>

Primeiro, ela aumenta as possibilidades de leitura e aprendizagem. Muitos dos principais líderes do Exército publicam listas de leitura para públicos diversos, a fim de encorajar os líderes a se aperfeiçoarem. Audiolivros e podcasts são outro exemplo. Aqueles que não gostam de ler ou não têm tempo nem assiduidade podem aprender ouvindo.

Em seguida, a tecnologia facilita a capacidade de conduzir pesquisas por meio do imediatismo da informação. A internet não apenas permite que os líderes se aprofundem em assuntos que aprendem por meio da leitura e da experiência, mas também os conecta a especialistas em diversos tópicos relevantes. A tecnologia também estimula a capacidade de escrita contínua por meio de plataformas de redes sociais, como blogs,

fóruns on-line e mídias digitais. Os líderes podem enviar trabalhos originais para serem publicados, postar ideias em um blog e participar de discussões profissionais por meio do Twitter, Facebook ou Instagram.<sup>26</sup>

Por último, a tecnologia facilita o autoconhecimento. Pesquisas on-line e avaliações pessoais, como o programa *Multisource Assessment and Feedback* (conhecido no Brasil como “avaliação 360°”), o programa *Commander 360* (especificamente voltado para a avaliação 360° de líderes do Exército dos EUA) e diversas outras avaliações pessoais aumentam o autoconhecimento dos líderes do Exército por meio de comentários

artilharia, de cavalos a veículos blindados, navios a velas a navios a vapor, balões de ar quente a aeronaves de asa fixa — as forças armadas desenvolveram novas competências essenciais. Impulsionadas pela tecnologia, essas novas competências essenciais exigiram um desenvolvimento similar de compreensão técnica dentro da força profissional que as aplica.<sup>28</sup>

Fazer um quarto domínio de desenvolvimento de liderança, especificamente um domínio tecnológico, permite o desenvolvimento necessário de conhecimento técnico exigido dos líderes de hoje.

“ A tecnologia [...] merece consideração como um domínio de liderança separado, com seu próprio treinamento, ensino e experiências necessários. ”

sinceros de subordinados, colegas e superiores. O autoconhecimento é ainda mais aprimorado nos líderes por meio das práticas de atenção plena (*mindfulness*) e meditação.<sup>27</sup> Existem inúmeros aplicativos de smartphones para meditação guiada e atenção plena que podem treinar o líder para aumentar seu autoconhecimento.

Basicamente, para o domínio do autoaperfeiçoamento, a tecnologia traduz os desafios de melhoria para oportunidades de crescimento e autoconhecimento. O elemento humano não é diminuído pela tecnologia. Ainda é preciso que os líderes queiram melhorar e desenvolver o autoconhecimento; a tecnologia apenas faz com que seja mais fácil satisfazer essas aspirações e alcançar o autoconhecimento.

## Tecnologia: o quarto domínio

A tecnologia estimula o treinamento, o ensino e a experiência em todos os três domínios de desenvolvimento de líderes, mas seu impacto é tão grande na profissão que ela merece consideração como um domínio de liderança separado, com seu próprio treinamento, ensino e experiências necessários.

Os avanços no profissionalismo parecem estar positivamente relacionados aos avanços da tecnologia e à crescente especialização que eles exigem. À medida que a tecnologia melhora, o combate se torna mais complexo. Com cada iteração de tecnologia — de catapultas a

Como é o domínio tecnológico? Como acontece com os outros domínios de liderança, o domínio tecnológico é tanto um reflexo da sociedade quanto o meio pelo qual o Exército desenvolve líderes eficazes para o futuro.<sup>29</sup> O objetivo final do domínio tecnológico é que o líder seja tecnologicamente fluente. E como o domínio tecnológico reflete a sociedade? Como o Exército usa o domínio tecnológico para desenvolver líderes? Como isso acontece? E o que significa ter fluência em tecnologia?

## Como o quarto domínio reflete a sociedade

O Exército tem uma identidade compartilhada com a sociedade que jurou proteger.<sup>30</sup> Embora o domínio tecnológico promova resultados de aprendizagem, oportunidades de desenvolvimento profissional e autoconhecimento, ele reflete muitas das mesmas mudanças estruturais em curso na sociedade. À medida que a tecnologia redefine nosso modo de vida atual, a sociedade e o Exército (1) tornam-se mais dependentes de tecnologia rápida e de longo alcance, (2) capitalizam a globalização da informação, (3) priorizam conhecimento no lugar de atributos físicos e (4) nivelam hierarquias.<sup>31</sup>

**Tecnologia rápida e de longo alcance.** De muitas maneiras, a dependência do Exército de uma tecnologia rápida e de longo alcance se manifesta na maneira como ele fornece resultados no campo de batalha. O

domínio tecnológico é responsável pelo que há de mais importante dentro de cada arma, quadro e serviço para entender o impacto das tecnologias inovadoras. Considere, por exemplo, a tecnologia de carros de combate que surgiu no período entre guerras. Dois líderes do Exército visionários e bem conhecidos, Dwight D. Eisenhower e George S. Patton, levaram a instituição a desenvolver táticas e técnicas para blindados no campo de batalha. Eles aprenderam na época em que foram instrutores em escolas de carros de combate durante a Primeira Guerra Mundial, apresentaram suas ideias em trabalhos acadêmicos durante o período entre guerras e, em seguida, testaram suas teorias durante as séries de manobras do Exército antes da Segunda Guerra Mundial.<sup>32</sup> Eisenhower e Patton entenderam a dependência do Exército em relação a novas tecnologias e, felizmente, possuíam o conhecimento e a visão necessários para usar essa tecnologia com eficácia suficiente para prová-la ao restante do Exército. Essa mesma tendência é visível nos principais líderes do Exército de hoje. Com a publicação da AMS e das áreas de pesquisa prioritárias, o Exército pelo menos sabe o que precisa aprender.<sup>33</sup> Esse é um primeiro passo importante. O restante da equação consiste em alinhar os líderes em tecnologias emergentes (LTE) para levá-las ao campo de batalha. Embora isso ainda não tenha sido feito, o avanço global da tecnologia tem impulsionado essa iniciativa cada vez mais.

**Globalização da informação.** A tecnologia não é a única coisa que se move a uma velocidade vertiginosa em todo o mundo. A globalização e a internet criaram uma superestrada da informação com múltiplas entradas e saídas para usuários do mundo todo. À medida que a globalização e a disseminação dinâmica de informações mudam a forma como a sociedade se comunica, compartilha ideias e cria significado, o domínio tecnológico é responsável pelo requisito operacional essencial dentro do Exército de explorar as informações para o entendimento e, em última instância, para a ação.<sup>34</sup> O Exército já fez isso antes, mas não em uma estratégia de desenvolvimento de líderes abrangente, como a articulada com o quarto domínio. Em vez disso, o Exército provou a superioridade na área de inteligência e de difusão de informações disponíveis durante as operações no Iraque e no Afeganistão com a Força-Tarefa (FT) 714.<sup>35</sup> O Gen Ex Stanley McChrystal e sua equipe, incluindo o Alte Esq William McCraven e o Gen Div Michael Flynn,

viraram o jogo. Em vez de se concentrar em destruir alvos — pessoas, lugares e equipamentos — a FT 714 se concentrou em explorar a inteligência. Essa foi uma mudança total de paradigma. Esses líderes perceberam que a informação é o maior divisor comum no campo de batalha. Isso orientou as decisões do Gen Ex McChrystal e permitiu que ele obtivesse o melhor resultado possível do trabalho de inteligência mais eficiente, resultando no que o Gen Ex Raymond Odierno chamou de “mínimo irreduzível”.<sup>36</sup> A apreciação do Exército pela superioridade na área de inteligência continua até os dias de hoje. Na sociedade globalmente conectada e em rede da atualidade, a informação é muito importante em todas as operações militares. Garantir a primazia de educar, treinar e experimentar a exploração bem-sucedida da globalização da informação é um dos principais impulsos por trás do estabelecimento do domínio tecnológico.

**Primazia do conhecimento sobre os atributos físicos.** A discussão sobre a ubiquidade de informação se encaixa perfeitamente na conversa sobre o mundo digital, o mundo virtual e o ciberespaço. Não há como negar a afirmação de que, todos os dias, milhões de usuários se conectam a um mundo virtual para serem maiores ou diferentes do que são. Assim como a sociedade continua a mudar do físico para o virtual, o Exército faz o mesmo. As implicações para essa transição são surpreendentes. O Exército, que foi projetado para o combate terrestre, pode precisar empregar vários recursos para operar no domínio cibernético. Em outras palavras, um combate virtual no ciberespaço pode potencialmente ter o mesmo significado que um combate físico no terreno (principalmente porque o cruzamento entre domínios é fundamental para o sucesso em operações em múltiplos domínios). Nesse sentido, o inimigo é mais um organismo em um ecossistema físico-virtual do que uma organização de pessoas e equipamentos. Isso significa que o Exército deve aprender a atacar não apenas pessoas e máquinas, mas também processos.<sup>37</sup> O domínio tecnológico é responsável pela necessidade de desenvolver tecnologias como aprendizado de máquina, inteligência artificial e algoritmos para combater essas ameaças de múltiplos domínios. O domínio tecnológico não apenas cria oportunidades dentro de cada arma, quadro e serviço para que os líderes aprendam sobre as pesquisas de ponta necessárias para esse tipo de sucesso de missão, mas também fornece o treinamento e a experiência necessários para julgar a relevância operacional dessa tecnologia.<sup>38</sup>



Soldados usam o dispositivo *Integrated Visual Augmentation System (IVAS) Capability Set 2 Heads-Up Display* durante o teste do dispositivo *Soldier Touchpoint 2* em Fort Pickett, no Estado da Virgínia, em 20 de novembro de 2019. O teste é projetado para fornecer feedback aos soldados do *Program Executive Office* para que o IVAS possa ser aprimorado ainda mais antes que 200 mil dispositivos comecem a ser colocados em funcionamento em 2021. (Foto: Courtney Bacon)

**Hierarquias horizontalizadas.** Uma sociedade digital ou em rede é uma sociedade não hierárquica, descentralizada e nivelada.<sup>39</sup> À primeira vista, essa parece ser a única área em que o Exército não reflete a mudança na sociedade, já que ele é, perceptivelmente, a quintessência da hierarquia estadunidense. A tenacidade do Exército para o comando de missão e operações recentes, como a *Defender-Europe 20*, sugere o contrário. A chave essencial para o sucesso dos parceiros Aliados que participaram da *Defender-Europe 20* foi a interoperabilidade, que é o princípio de “fungibilidade ou intercambialidade de elementos e unidades de força [...] [e] [...] a mecânica das capacidades técnicas do sistema e interfaces entre organizações e sistemas.”<sup>40</sup> Em outras palavras, apesar das diferenças culturais e de idioma dos parceiros, eles vêm de diversos locais para cumprir uma missão porque compartilham um objetivo comum. O uso do comando de missão pelo Exército apoia a interoperabilidade. Mesmo que as tecnologias de comunicação e informação melhorem o entendimento situacional, a autonomia do comandante no campo de batalha para cumprir a missão é o principal impulso das operações descentralizadas e um aspecto vital do comando de

missão. Quanto mais descentralizada a organização, mais apto o líder estará para lidar com os requisitos imediatos e ficar à frente das ameaças emergentes.

No mundo de hoje, uma organização hierárquica que não pode efetivamente fazer a transição de parte de seus sistemas para modelos horizontais falha porque é muito lenta e burocrática e não pode responder de forma adequada ao ambiente em constante transformação. O Exército nivela a hierarquia por meio do comando de missão e encontra o ponto ideal entre hierarquia e autonomia usando a tecnologia.<sup>41</sup> O domínio tecnológico é responsável pela adaptabilidade e agilidade necessárias para lidar com a velocidade, volatilidade, complexidade e ambiguidade de um ambiente de operações em múltiplos domínios. Isso ocorre por meio do desenvolvimento de líderes que possam reunir todos os meios no campo de batalha, independentemente das localizações físicas, promover

a troca de conhecimentos e informações e conectar subordinados a recursos para a tomada de decisão descentralizada em meio a operações de alta intensidade.

## Como o domínio tecnológico desenvolve líderes

Participar da sociedade digital e em rede não apenas sustenta o ritmo do Exército com forças sociais, ideologias e instituições dominantes na sociedade, mas também permite que ele atenda às demandas do ambiente de segurança do século XXI.<sup>42</sup> O Exército fará isso principalmente por meio de seu pessoal e de sua tecnologia. A principal ponte entre os dois é o domínio tecnológico.<sup>43</sup>

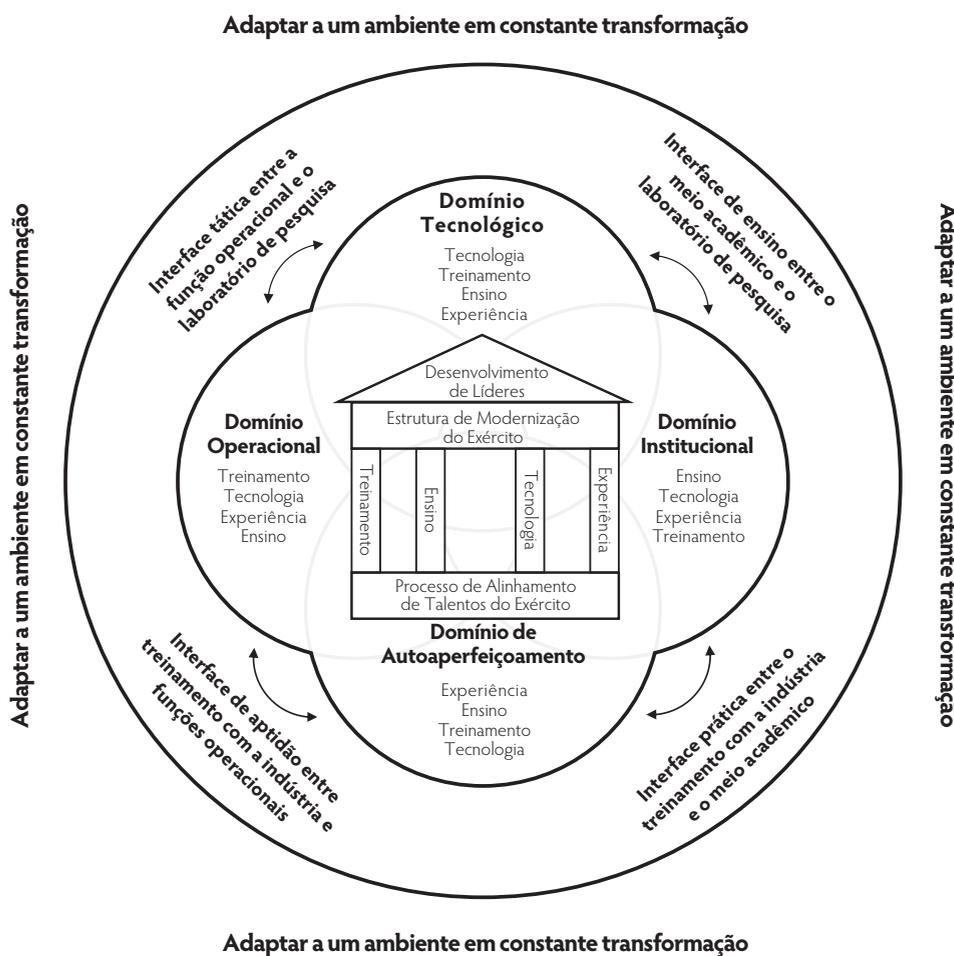
O Exército e a tecnologia são inseparáveis. “O Exército tem sido e continuará a se tornar cada vez mais dependente da tecnologia como um multiplicador de combate.”<sup>44</sup> Como acontece com os outros domínios de desenvolvimento de líderes, o domínio tecnológico

desenvolve líderes por meio de um composto de treinamento, educação e experiência, mas faz isso pelo prisma da tecnologia (veja a Figura). Assim, o domínio tecnológico também desenvolve líderes por meio de iniciativas de inovação, modernização e transformação.

**Inovação.** O Exército tem uma longa e reconhecida história de inovação.<sup>45</sup> O caráter definidor das inovações bem-sucedidas do passado foi a presença de um defensor, um líder militar com vontade forte e personalidade persistente.<sup>46</sup> Isso reforça a crença fundamental no Exército de que suas pessoas são seu maior patrimônio e afirma o nexos entre o desenvolvimento de líderes e a inovação. Dentre os líderes, a aptidão para a inovação se encontra na área de competência do quarto domínio. Em outras palavras, o domínio tecnológico é onde os líderes aprendem como ser agentes de mudança organizacional que ajuda a cumprir missões, é única em características ou aplicação e é apoiada pelo Exército em geral.<sup>47</sup>

### Modernização. A

modernização baseia-se na inovação. Focada em “como lutamos, com o que lutamos e quem somos”, a Estrutura de Modernização do Exército mostra como o Exército estará pronto para o combate em um ambiente de operações em múltiplos domínios até 2035, apesar de prioridades concorrentes e redução de gastos.<sup>48</sup> Nesse sentido, a modernização descreve processos contínuos voltados para a superação das burocracias que sufocam a inovação. A vantagem competitiva em eliminar a burocracia é ter líderes inovadores e adaptáveis.<sup>49</sup> O domínio tecnológico é o lugar onde os líderes do Exército aprendem a visualizar, descrever, dirigir, liderar



(Figura adaptada pelo autor com base no Modelo de Desenvolvimento de Liderança do Exército, *Army Leader Development Strategy* 2013)

**Figura. O Quarto Domínio**

e avaliar novas maneiras de combater com tecnologias emergentes e equipamentos avançados.

**Transformação.** Em última análise, a inovação e a modernização levam à transformação. A transformação não é um conceito novo. Nos últimos 50 anos, o Exército passou por inúmeras transformações; uma das mais importantes foi resultado da Lei Goldwaters-Nichols, de 1986.<sup>50</sup> O Exército está passando por outra transformação. O Exército não está “tentando lutar melhor na última luta. Estamos focados em vencer a próxima luta. Para fazer isso, reconhecemos a necessidade de mudança transformacional.”<sup>51</sup> A transformação garante que o Exército passe de seu estado atual de tecnologia limitada para um estado futuro de inovação desenfreada. A transformação também define os fins, métodos e meios para alcançar esse estado futuro. O principal meio para a transformação do Exército é seu pessoal.<sup>52</sup> O domínio tecnológico é onde os líderes inovadores adotam a filosofia “primeiro, as pessoas” e onde a atitude de “vencer importa” encontra os conceitos operacionais e ambientais futuros e o desenvolvimento de tecnologia necessários para construir o Exército que lutará pelos próximos 40 anos.<sup>53</sup>

## Um olhar dentro do domínio tecnológico

A pesquisa técnica e acadêmica e as atribuições de laboratório constituiriam a maior parte das áreas de foco no quarto domínio e ofereceriam várias maneiras de alcançar a mudança transformacional. Os líderes são idealmente designados para cargos tecnológicos após a conclusão de curso em nível de pós-graduação em Ciência, Tecnologia, Engenharia ou Matemática (STEM, na sigla em inglês para *Science, Technology, Engineering, and Mathematics*) no sistema de educação civil e depois de ganhar experiência operacional em variadas funções desafiadoras.

As atribuições tecnológicas preparam os oficiais para integrar tecnologias emergentes ao campo de batalha e melhor posicioná-los para assessorar os comandantes no terreno em relação aos requisitos, implementação, vantagens e desvantagens das tecnologias emergentes. Os líderes técnicos introduzem tecnologia emergente na unidade e estabelecem programas de desenvolvimento de tecnologia a fim de aumentar o conhecimento sobre ela e sua eficácia no campo de batalha.

A designação para cargos de pesquisa acadêmica ao longo da carreira oferece aos líderes técnicos uma

oportunidade educacional para desenvolver ainda mais ou aprimorar as competências técnicas por meio de pesquisa, redação, publicação e envolvimento com ensino profissional, desenvolvimento de currículo e instrução acadêmica. Da mesma forma, a designação periódica para cargos em laboratório ao longo da carreira fornece aos líderes técnicos a exposição a um ambiente analítico diferente.

O laboratório oferece a eles oportunidades para trabalhar com problemas complexos de STEM e pesquisas de ponta. Em última análise, os laboratórios são onde o Exército desenvolve líderes técnicos estratégicos, adaptáveis e inovadores com capacidades especializadas em áreas de pesquisa prioritárias da Força: energias disruptivas, materiais eletrônicos de radiofrequência, quantum, voo hipersônico, inteligência artificial, autonomia, biologia sintética, design de materiais e ciência da fabricação de aditivos.

## Fluência em tecnologia

Embora o Exército vislumbre objetivos múltiplos para essa mudança transformacional, investimento em seu pessoal é a sua maior aspiração. O ponto principal é que o domínio tecnológico crie líderes que sejam fluentes em tecnologia. Para fazer isso, o Exército deve expandir sua comunidade de discurso para incluir um vernáculo técnico. “Uma comunidade de discurso é um grupo de indivíduos que compartilham uma linguagem comum, uma base de conhecimento comum, hábitos de pensamento comuns e suposições intelectuais comuns.”<sup>54</sup> É verdade que o Exército precisa de líderes que sejam fluentes em tecnologia. É ainda mais verdadeiro, porém, que o Exército precisa de líderes que sejam alfabetizados em tecnologia. A diferença entre fluência em tecnologia e alfabetização em tecnologia é o nível de proficiência. Tomando emprestada a ideia do tecnólogo educacional Clint Lalonde de alfabetização digital e fluência digital, a alfabetização tecnológica é uma compreensão de como usar as novas tecnologias ou ferramentas, como qualquer uma das tecnologias emergentes promovidas por meio da AMS.<sup>55</sup> Fluência em tecnologia é a capacidade de criar um novo processo, procedimento ou tática usando tecnologia emergente. Eisenhower e Patton fizeram isso com carros de combate.<sup>56</sup> Fluência também inclui “ser capaz de movimentar-se com agilidade e confiança de uma tecnologia para outra.”<sup>57</sup> Assim, quando a Estratégia de Pessoal do Exército fala

da fluência em tecnologia, o faz ao longo de um espectro ou por graus de maestria. No mínimo, todos os líderes do Exército devem ser alfabetizados em tecnologia, com a ideia de que, no final das contas, avancem ao longo do espectro da proficiência até a fluência.

## **Cultura do Exército e o quarto domínio**

O Exército é construído em uma cultura de confiança que se baseia em seus valores: lealdade, dever, respeito, serviço abnegado, honra, integridade e coragem pessoal.<sup>58</sup> Para que o Exército desenvolva líderes adaptáveis que possam competir em um ambiente de operações em múltiplos domínios, ele precisa atualizar sua cultura para incluir inovação e tecnologia.<sup>59</sup> A melhor maneira de fazer isso é por meio do domínio tecnológico. Alguns motivos são apresentados a seguir.

O domínio tecnológico conecta as iniciativas de modernização recentes, como a AMS, a Força-Tarefa de Gestão de Talentos do Exército e a Estratégia de Pessoal do Exército, ao projeto central de desenvolvimento de líderes. O Exército deu um primeiro passo importante na direção certa com a colaboração de sua Força-Tarefa de Gestão de Talentos para criar um campo de carreira para um líder em tecnologias emergentes.<sup>60</sup> No passado, programas semelhantes, como o *Uniformed Army Scientist and Engineer Program* (“Programa de Engenheiros e Cientistas Fardados do Exército”, em tradução livre), falharam porque eram muito diferentes do Exército convencional. O Programa de Engenheiros e Cientistas Fardados do Exército tinha um foco muito pequeno, seu conjunto de habilidades era muito exclusivo e seu plano de carreira era muito divergente.<sup>61</sup> Além disso, é difícil para o resto do Exército aprender novas técnicas, táticas e procedimentos ou se beneficiar dos recursos de um grupo relativamente pequeno e vagamente estruturado de pessoas que pesquisam e desenvolvem projetos de vanguarda. Pequenos grupos não têm recursos para levar suas ideias e processos inovadores a toda a organização. Ter um domínio tecnológico criaria a cultura necessária para sustentar os planos de carreira de um líder em tecnologias emergentes, compartilhar o sucesso de suas capacidades com o resto do Exército, dimensionar suas inovações e realmente educar a força em operações em múltiplos domínios.<sup>62</sup>

Ter um domínio tecnológico também diminui os efeitos da burocracia organizacional sobre a inovação. O Exército cria burocracia como um subproduto do comportamento organizacional e dos processos institucionais. Isso acontece de duas maneiras. Primeiro, cada nível do Exército tem sua própria burocracia, pois cada nível tem seu próprio entendimento de como as coisas são feitas e o que significam. A burocracia também surge durante a sucessão de líderes militares, que nem sempre concordam com a mesma visão e futuro para a organização. Como resultado, a dessincronização entre os níveis de burocracia e sucessão de líderes militares normalmente resulta em frustração e fracasso na inovação.<sup>63</sup> Ter um domínio tecnológico, entretanto, fornece uma central de troca de informações para a compreensão dos princípios e práticas de inovação e tecnologia.

A tecnologia não é uma panaceia. Ela não substitui a primazia do comando de missão e do processo de decisão humano no campo de batalha, nem pode substituir os soldados durante o combate.<sup>64</sup> O domínio tecnológico coloca a tecnologia em seu devido lugar, onde os líderes podem aprender como usá-la para aprimorar as táticas, técnicas e procedimentos. O verdadeiro valor da tecnologia está em como ela é usada, não no que pode fazer. Ter um domínio tecnológico garante isso.

## **Conclusão**

O Exército e a tecnologia têm umnexo inegável. Ao longo da história, a tecnologia alimentou a inovação militar e continuará a fazê-lo no futuro. A alta liderança do Exército pensa com a lógica correta. A tentativa de construir uma carreira sustentável para o líder em tecnologias emergentes sinaliza a importância de abraçar a tecnologia para o futuro combate em ambientes de operações em múltiplos domínios e coloca o Exército em uma nova trajetória. A carreira do líder em tecnologias emergentes será sustentável? Só o tempo dirá, mas o argumento em prol do domínio tecnológico apresenta uma abordagem fundamentalmente diferente para preparar o Exército para o futuro combate em ambientes de operações em múltiplos domínios. Essa abordagem reconhece a potência da tecnologia no desenvolvimento de líderes, projeta a estrutura para combinar habilidades e oportunidades e promove uma cultura necessária no Exército para

sustentar a importância do conhecimento técnico no futuro. Se o Exército adotar o domínio tecnológico como parte da estratégia de desenvolvimento de líderes, ele não estará abandonando seu antigo modelo. Em vez disso, estará construindo sobre seus pontos

fortes existentes. Em última análise, adicionar o domínio tecnológico assimila as competências essenciais do líder em uma abordagem consistente que prepara o Exército para o combate em ambientes de operações em múltiplos domínios dos próximos 40 anos. ■

## Referências

1. Ryan D. McCarthy, "Note from the Secretary of the Army to the Chief of Staff of the Army" (Washington, DC: Department of Defense [DOD] 5 November 2019), acesso em 25 ago. 2020, <https://www.milsuite.mil/book/docs/DOC-823453>.
2. Ryan D. McCarthy, James C. McConville, and Michael A. Grinston, "2019 Army Modernization Strategy: Investing in the Future" (Washington, DC: DOD, 2019), p. 3, acesso em 19 ago. 2020, [https://www.army.mil/e2/downloads/rv7/2019\\_army\\_modernization\\_strategy\\_final.pdf](https://www.army.mil/e2/downloads/rv7/2019_army_modernization_strategy_final.pdf); Daniel A. Skog, Henrik Wimelius, and Johan Sandberg, "Digital Disruption", *Business & Information Systems Engineering* 60 (July 2018): p. 432, <https://doi.org/10.1007/s12599-018-0550-4>.
3. Artur Kluz and Mikolaj Firlej, "How to Be a Leader in the Digital Age", World Economic Forum, 10 May 2016, acesso em 16 jul. 2020, <https://www.weforum.org/agenda/2016/05/how-to-be-a-leader-in-the-digital-age/>.
4. Office of the Secretary of Defense, *Summary of the 2018 National Defense Strategy of the United States of America: Sharpening the American Military's Competitive Edge* (Washington, DC: DOD, 2018), acesso em 16 jul. 2020, <https://dod.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/2018-National-Defense-Strategy-Summary.pdf>.
5. McCarthy, McConville and Grinston, "2019 Army Modernization Strategy", p. 9-10. A Figura 4 da "Estratégia de Modernização do Exército" lista nove áreas de pesquisa prioritárias do Exército que apoiarão os esforços de modernização: "(1) Energias disruptivas: fontes que oferecem duas vezes mais energia do que aquelas com pegadas menores; (2) Materiais eletrônicos de radiofrequência (RF): aproveitando as propriedades ópticas e térmicas dos materiais diamantados para energia dirigida; (3) Quantum: transferência, detecção e comunicação de informações otimizadas com segurança incomparável; (4) Voo hipersônico: aerodinâmica, materiais e processos; (5) Inteligência artificial: aumento da velocidade e agilidade com que respondemos às ameaças emergentes; (6) Autonomia: manobrabilidade e mobilidade *off-road* das plataformas; (7) Biologia sintética: películas reativas e responsivas/materiais espectralmente seletivos/propriedades antimateriais; (8) Design de material: superação da proteção contra ameaças futuras; e (9) Ciência da fabricação de aditivos: para munições de próxima geração para maior alcance e letalidade".
6. Robert H. Scales Jr. and Paul K. Van Riper, "Preparing for War in the 21st Century", in *Future Warfare Anthology*, ed. Robert Scales Jr., rev. ed. (Carlisle, PA: U.S. Army War College, 2000), p. 23-40, acesso em 16 jul. 2020, <https://publications.armywarcollege.edu/pubs/1531.pdf>.
7. Ibid.
8. McCarthy, McConville, and Grinston, "2019 Army Modernization Strategy", p. 8.
9. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership and the Profession* (Washington DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], July 2019).
10. Ibid., 1-17.
11. John M. McHugh, Raymond T. Odierno, and Raymond F. Chandler, "Army Leader Development Strategy" (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2013).
12. Ibid.
13. Ibid.
14. ADP 6-22, *Army Leadership and the Profession*, p. 9-5.
15. Ibid., 1-16. A ADP 6-22 fornece informações sobre as competências essenciais do Exército.
16. Ibid.
17. U.S. Army Maneuver Center of Excellence, "Leader Development", Maneuver Self Study Program, última modificação em 18 dez. 2018, acesso em 16 abr. 2020, <https://www.benning.army.mil/mssp/Leader%20Development/>.
18. Ron Schmelzer, "AI Applications in Education", *Forbes* (site), 12 July 2019, acesso em 11 ago. 2020, <https://www.forbes.com/sites/cognitiveworld/2019/07/12/ai-applications-in-education/#65a50f2462a3>.
19. Ryan D. McCarthy, James C. McConville, and Michael A. Grinston, "The Army People Strategy" (Washington, DC: U.S. GPO, October 2019), p. 7, acesso em 19 ago. 2020, <https://people.army.mil/wordpress/wp-content/uploads/2019/10/The-2020-Army-People-Strategy-Final.pdf>.
20. Christian Jarrett, "Learning by Teaching Others is Extremely Effective—A New Study Tested a Key Reason Why", *Research Digest*, 4 May 2018, acesso em 12 ago. 2020, <https://digest.bps.org.uk/2018/05/04/learning-by-teaching-others-is-extremely-effective-a-new-study-tested-a-key-reason-why/>.
21. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet 525-8-2, *The U.S. Army Learning Concept for Training and Education 2020-2040* (Fort Eustis, VA: TRADOC, April 2017).
22. H. R. McMaster, foreword to Eitan Shamir, *Transforming Command: Pursuit of Mission Command* (Stanford, CA: Stanford University Press, 2011), p. xii.
23. McCarthy, McConville, and Grinston, "2019 Army Modernization Strategy", p. 8; Sari R. R. Nijssen, Gabi Schaap, and Geert P. Verheijen, "Has Your Smartphone Replaced Your Brain? Construction and Validation of the Extended Mind Questionnaire (XMQ)", *PloS One* 13, no. 8 (31 August 2018), <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0202188>.

24. Nijssen, Schaap, and Verheijen, "Has Your Smartphone Replaced Your Brain?"
25. Dean A. Nowowiejski, "The Importance of a Long-Term Self-Development Concept to Army Officers", *Military Review* 97, no. 2 (March-April 2017): p. 62-69. [NT: O artigo traduzido, intitulado "A Importância de um Plano de Autoaperfeiçoamento de Longo Prazo para os Oficiais do Exército", consta da edição brasileira do terceiro trimestre de 2017, <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/a-importancia-de-um-plano-de-autoaperfeiçoamento-de-longo-prazo-para-os-oficiais-do-exercito.pdf>].
26. Christopher G. Ingram, foreword to *Why We Write: Craft Essays on Writing War*, ed. Rand Brown and Steve Leonard (Johnston, IA: Middle West Press, 31 January 2020), p. 1-6.
27. Walt Piatt, "Finding a Mindful Balance," interview by Anne Alexander, *Mindful*, 31 October 2019, acesso em 11 ago. 2020, <https://www.mindful.org/finding-a-mindful-balance/>.
28. Nathan K. Finney and Tyrell O. Mayfield, eds., "The Modern Military Profession," in *Redefining the Modern Military: The Intersection of Profession and Ethics* (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 2018), p. 223.
29. Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1957), p. 2.
30. Leonard Wong and Stephen J. Gerras, "Protecting, Not Just Reflecting, Society", *Military Review* (Online Exclusive, May 2018).
31. Kluz and Firlej, "How to Be a Leader in the Digital Age".
32. Lisa Alley, "U.S. Army Observes 75th Anniversary of Armored Force: Part 1 of 2", *Armor* (July-September 2015), acesso em 12 ago. 2020, [https://www.benning.army.mil/armor/eARMOR/content/issues/2015/JUL\\_SEP/ARMOR\\_July-September2015\\_edition.pdf](https://www.benning.army.mil/armor/eARMOR/content/issues/2015/JUL_SEP/ARMOR_July-September2015_edition.pdf); Thomas Morgan, "The Making of a General: Ike, the Tank, and the Interwar Years", [Armyhistory.org](http://armyhistory.org), acesso em 12 ago. 2020, <https://armyhistory.org/the-making-of-a-general-ike-the-tank-and-the-interwar-years/>.
33. Consulte as áreas de pesquisa prioritárias do Exército conforme definidas em *Army Modernization Strategy* ("Estratégia de Modernização do Exército", em tradução livre).
34. Kluz and Firlej, "How to Be a Leader in the Digital Age".
35. Richard Shultz, *Military Innovation in War: It Takes a Learning Organization: A Case Study of Task Force 714 in Iraq*, Joint Special Operations University [JSOU] Report 16-6 (MacDill Air Force Base, FL: JSOU Press, 2016), p. 37.
36. *Ibid.*, p. 63-71.
37. Ori Brafman, *The Starfish and the Spider: The Unstoppable Power of Leaderless Organizations* (New York: Penguin, 2006), p. 29-56.
38. Karl F. "Fred" Meyer, "Uniformed Army Technical Leader White Paper", draft version 5 (2 August 2019), 2, acesso em 25 ago. 2020, <https://www.milsuite.mil/book/docs/DOC-745550>.
39. Kluz and Firlej, "How to Be a Leader in the Digital Age".
40. Myron Hura et al., *Interoperability: A Continuing Challenge in Coalition Air Operations* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2000), p. 7-15, acesso em 12 ago. 2020, [https://www.rand.org/pubs/monograph\\_reports/MR1235.html](https://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1235.html).
41. Brafman, *The Starfish and the Spider*, p. 179-96.
42. Huntington, *The Soldier and the State*, p. 2; Meyer, "Uniformed Army Technical Leader White Paper", p. 1.
43. Meyer, "Uniformed Army Technical Leader White Paper", p. 1.
44. *Ibid.*
45. Jon T. Hoffman, ed., *A History of Innovation: U.S. Army Adaptation in War and Peace* (Washington, DC: Center of Military History, 2009), p. 1-3.
46. Jeffrey J. Clarke, foreword to Hoffman, *A History of Innovation*, p. v.
47. Hoffman, *A History of Innovation*, p. 2.
48. McCarthy, McConville, and Grinston, "2019 Army Modernization Strategy", p. 2-3.
49. Raymond T. Odierno, "Leader Development and Talent Management: The Army Competitive Advantage", *Military Review* 95, no. 4 (July-August 2015): p. 9. [NT: O artigo traduzido, intitulado "O Desenvolvimento de Líderes e a Gestão de Talentos: A Vantagem Competitiva do Exército", consta da edição brasileira de novembro-dezembro de 2015, [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/MilitaryReview\\_20151231\\_art004POR.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20151231_art004POR.pdf)].
50. David Jerome, "Army Transformation: What Does It Mean?" (tese de doutorado, University of Arkansas, Fayetteville, AR, dez. 2011), acesso em 12 ago. 2020, <http://scholarworks.uark.edu/etd/176>.
51. Devon L. Suits, "CSA: 'Transformational Change' Necessary to Fight, Win Future Conflicts", Army News Service, 22 January 2020, acesso em 12 ago. 2020, [https://www.army.mil/article/231878/csa\\_transformational\\_change\\_necessary\\_to\\_fight\\_win\\_future\\_conflicts](https://www.army.mil/article/231878/csa_transformational_change_necessary_to_fight_win_future_conflicts).
52. McCarthy, McConville, and Grinston, "The Army People Strategy", p. 1-2.
53. Suits, "CSA: 'Transformational Change' Necessary"; McCarthy, McConville, and Grinston, "The Army People Strategy", p. 1.
54. Ruth Ann McKinney, *Reading Like a Lawyer: Time Saving Strategies for Reading Like a Law Expert*, 2nd ed. (Durham, NC: Carolina Academic Press, 2012), p. 11-14.
55. Clint Lalonde, "Digital Fluency vs Digital Literacy", EdTech, 22 February 2019, acesso em 12 ago. 2020, <https://edtechfactum.com/digital-fluency-vs-digital-literacy/>.
56. *Ibid.*
57. *Ibid.*
58. McCarthy, McConville, and Grinston, "The Army People Strategy", p. 11.
59. McCarthy, McConville, and Grinston, "The Army Modernization Strategy", p. 7.
60. Meyer, "Uniformed Army Technical Leader White Paper", p. 1.
61. *Ibid.*
62. McCarthy, McConville, and Grinston, "2019 Army Modernization Strategy", p. 8.
63. Jerome, "Army Transformation", p. 8.
64. Scales and Van Riper, "Preparing for War in the 21st Century", p. 23-40.



O aplicativo de visualização digital, ou DVA, fornece ao Exército uma solução de comutação de vídeo baseada em software e permite que os integrantes do posto de comando conectem com a rede local para compartilhar toda ou parte de sua tela com outros indivíduos ou com o sistema geral do posto de comando. (Foto simulada: cedida pelo Exército dos EUA)

# Como Localizar o Inimigo no Campo de Batalha Inundado por Dados de 2035

Cap T. S. Allen, Exército dos EUA



**P**ara localizar o inimigo atualmente, forças armadas apontam meios de coleta de informações — que podem identificar qualquer coisa,

desde uma assinatura visual até uma radiofrequência específica — em direção à área onde creem que o inimigo se encontra, até localizá-lo. Esse modelo está

desatualizado porque o crescimento do ciberespaço, que se converteu em uma rede de controle global que interconecta dispositivos, criou um novo campo de batalha, “inundado por dados” e coberto por bilhões de dispositivos em rede, que compartilham informações constantemente e podem ser explorados para localizar o inimigo de forma mais eficiente.<sup>1</sup>

Até 2035, as forças armadas no campo de batalha inundado por dados passarão, normalmente, a localizar o inimigo por meio da exploração de dados no ciberespaço e no ambiente informacional mais amplo, em lugar de monitorar forças inimigas diretamente com seus próprios meios de coleta de informações.<sup>2</sup> Em termos mais claros, o inimigo vai transmitir onde está, ou terceiros vão transmitir onde ele está, tantas vezes quanto forças armadas apontarem uma câmera ou antena para ele a fim de localizá-lo. Forças armadas consultarão constantemente uma grande variedade de bancos de dados, tanto de informações do ciberespaço disponíveis publicamente quanto das adquiridas de modo sigiloso, para identificar indicadores da localização do inimigo. Em vez de efetuar uma varredura visual ou eletrônica para detectar o inimigo, as forças armadas mais eficientes o buscarão em algo como o Google, utilizando ferramentas de inteligência que exploram o ciberespaço.

No campo de batalha inundado por dados, a força armada mais preparada para explorar o ciberespaço a fim de localizar o inimigo terá uma vantagem significativa. O Exército dos Estados Unidos da América (EUA) precisa desfazer e reformular seu modelo de inteligência tática a fim de se preparar para vencer nessas condições.

## Como localizar alvos no campo de batalha de 2035

A transformação da inteligência tática de modo a torná-la centrada no ciberespaço já está em curso.<sup>3</sup> Os inimigos dos EUA têm visado suas forças com base em postagens nas mídias sociais após lapsos de segurança operacional desde pelo menos 2007.<sup>4</sup> Por sua vez, as Forças Armadas dos EUA lançaram bombas contra terroristas que cometeram o erro de postar selfies revelando sua localização.<sup>5</sup> À medida que aumentarem o número de dispositivos conectados em rede e a frequência com que as pessoas os utilizam para transmitir informações intencionalmente

ou não, a utilidade dos fluxos existentes de dados cibernéticos para identificar a localização de qualquer coisa, seja um consumidor ou uma viatura de combate blindada, também continuará a crescer.<sup>6</sup> Futuramente, é quase certo que o ciberespaço e o ambiente informacional mais amplo se tornarão a principal fonte de inteligência dos EUA, incluindo inteligência tática sobre a localização e disposição de forças inimigas. As forças estadunidenses continuarão a utilizar meios tradicionais de coleta de informações para identificar a localização de tropas inimigas e fixá-las, mas também se apoiarão cada vez mais em informações do ciberespaço para determinar, em primeiro lugar, para que direção devem apontar tais sensores. Afinal de contas, não há necessidade de patrulhar uma província inteira, buscando uma coluna de carros de combate inimigos, quando alguém tuita uma selfie que os mostra em segundo plano ou quando o movimento da coluna ao longo de uma rodovia provoca uma enorme alteração nos padrões de trânsito civil que possa ser facilmente identificada com base nos dados colhidos por aplicativos de navegação de celulares.

Até hoje, a transformação da inteligência tática pelo ciberespaço tem sido mais evidente na disciplina de inteligência de fontes abertas (*open-source intelligence*, OSINT). Desde o nascimento da “Social Web”, também conhecida como “Web 2.0”, no final da década de 1990, o conteúdo gerado por usuários nas mídias sociais tem sido central na cultura da internet. Além disso, os smartphones, que permitem que os usuários façam o upload de conteúdo de praticamente qualquer lugar e capturem e divulguem imagens rapidamente, passaram a funcionar como bilhões de dispositivos de coleta de informações conectados em rede, que compartilham publicamente muitos de seus resultados nas mídias sociais. Isso tem

**O Cap T. S. Allen, do Exército dos EUA,** é oficial de inteligência militar e serve junto ao Asymmetric Warfare Group em Fort George G. Meade, Maryland. Serviu, anteriormente, no Afeganistão e na Coreia, sendo qualificado para planejar operações cibernéticas e de informação. O Cap Allen é bacharel em Ciência Política e História Militar pela Academia Militar dos EUA em West Point e mestre em Estudos de Guerra pelo King's College London.

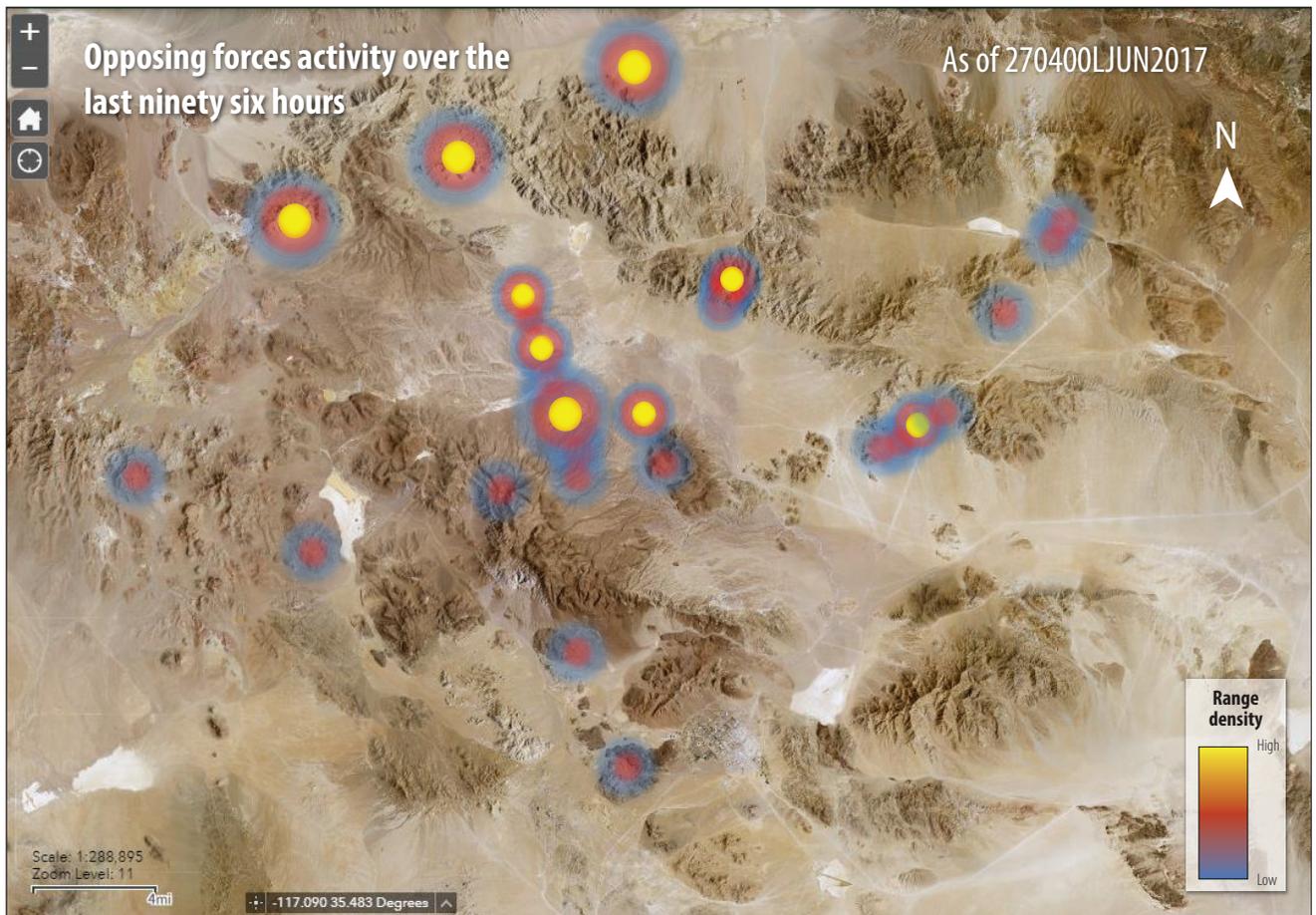


Militares configuram o modo “estender” do ambiente computacional tático, que reúne vários pontos em um mapa digital para gerar uma imagem mais ampla, semelhante à disponível em postos de comando maiores. Essa tecnologia pode ajudar os militares a colaborar e aumenta a consciência situacional em uma formação por meio do compartilhamento de um cenário operativo comum quase em tempo real do “campo de batalha inundado por dados”. (Foto: cedida pelo Exército dos EUA)

levado à proliferação de informações publicamente disponíveis com valor operacional e de inteligência.<sup>7</sup> Até mesmo organizações civis hoje têm a capacidade de conduzir avaliações de inteligência com um elevado grau de exatidão utilizando esses dados. Em um exemplo conhecido, a entidade Atlantic Council e o canal de internet Vice News conseguiram identificar, individualmente, soldados russos que combatiam secretamente na Ucrânia, com base em sua atividade nas mídias sociais em 2014.<sup>8</sup> Da mesma forma, o site de jornalismo investigativo Bellingcat tem conseguido fornecer, regularmente, avaliações de inteligência de alta qualidade, baseadas quase exclusivamente no que ele denomina “inteligência de fontes abertas” proveniente das mídias sociais. Conforme observa o analista civil de fontes abertas Cameron Colquhoun: “Entre os bilhões de postagens, uploads, compartilhamentos e curtidas, as pessoas revelam seus interesses repetidas vezes a observadores meticulosos.”<sup>9</sup>

No entanto, com base em minha experiência como oficial de inteligência, a OSINT não se tornou a principal fonte de inteligência tática. Em primeiro lugar, ela depende muito de que os usuários, que não são controlados ou submetidos a um processo de validação, compartilhem livremente informações sobre eventos de interesse. Os usuários têm fortes razões para não monitorar forças militares, que são armadas e perigosas. Mesmo quando o fazem, raramente monitoram de modo persistente e, como a inteligência tática é rapidamente precíval, a OSINT só é útil em raros casos para localizar o inimigo no nível tático.

Entre hoje e 2035, o ciberespaço concluirá outra enorme transformação, como a vista anteriormente com smartphones e mídias sociais, e os efeitos dela na inteligência tática serão ainda mais significativos. A nova transformação é impulsionada pela ascensão da “Internet das Coisas” (*Internet of Things*, IoT, ou, ainda, IdC). O ciberespaço já efetuou uma transição



(Figura: Cap Gerald Prater, Exército dos EUA. Mapa de ortoimagens: cedido por The National Map, U.S. Geological Survey)

## Mapa de calor da localização das forças oponentes no Centro Nacional de Treinamento em 2017

Dois tenentes inovadores produziram o mapa usando dados de localização de mídias sociais, o qual poderia ter sido produzido de qualquer lugar do mundo, sem exigir nenhum equipamento especial de inteligência.

de rede de comunicação global que conecta pessoas para uma rede de controle global que conecta dispositivos, como afirma Laura DeNardis em *The Internet in Everything: Freedom and Security in a World with No Off Switch* (“A Internet em Tudo: Liberdade e Segurança em um Mundo sem Botão de Desligar”, em tradução livre).<sup>10</sup> Os dispositivos hoje são responsáveis por mais atividade no ciberespaço que as pessoas, e o ciberespaço é utilizado para controlar tudo, desde termostatos em residências particulares a sistemas de controles industriais em fábricas. Como a IoT é, em grande medida, automatizada, os usuários cujo comportamento incontrollável limitava a utilidade tática da OSINT proveniente da Web 2.0 agora são irrelevantes. “Se os seres

humanos desaparecessem subitamente da Terra”, afirma DeNardis, “o mundo digital continuaria a zumbir vibrantemente”.<sup>11</sup> A doutrina cibernética do Exército dos EUA provavelmente mudará para refletir isso. Embora as atuais descrições doutrinárias do ciberespaço enfatizem que ele é “socialmente capacitador”, o Exército já tem várias razões para também caracterizá-lo como “amplamente automatizado”.<sup>12</sup>

A IoT oferece oportunidades interessantes de inteligência tática. Se as operações de inteligência e cibernéticas forem integradas de forma eficaz, a IoT poderá tornar-se uma inédita mina de ouro de informações, proporcionando aos agentes de coleta de inteligência acesso a inúmeros sensores para localizar o inimigo. Enquanto os EUA tentaram, durante

a Guerra do Vietnã, monitorar grandes áreas por meio do lançamento aéreo de milhares de sensores na selva, no futuro, objetivos semelhantes poderiam ser alcançados por meio da exploração de sensores civis já em uso.<sup>13</sup> Dispositivos como câmeras de segurança residencial têm informações com valor de inteligência se estiverem apontados para o local certo. Como eles se tornaram bastante comuns, é certo que alguns sensores de IoT estarão apontados para áreas de interesse durante pelo menos parte do tempo. Além disso, os dispositivos de IoT são notoriamente inseguros, conforme demonstrado regularmente por hackers.<sup>14</sup> No início de 2020, 98% do tráfego de IoT não estava encriptado, tornando-o extraordinariamente fácil de explorar.<sup>15</sup> As principais desvantagens de explorar sensores de IoT são que eles não podem ser tecnicamente controlados e são vulneráveis à dissimulação e à manipulação, mas essas deficiências serão compensadas pela enorme escala de dados disponíveis, que podem ser utilizados para acrescentar cada vez mais informações como base para avaliações.

À medida que a IoT evolui, uma significativa prática que vem se tornando comum é o fato de que a maioria dos veículos transmite dados sobre sua localização. Embora o Exército dos EUA não vá encontrar o inimigo dentro do país primordialmente, as práticas cibernéticas estadunidenses frequentemente proliferam por todo o mundo, sendo, assim, um importante indicador. Nos EUA, atualmente, todas as aeronaves já emitem sua localização por meio de um sistema denominado vigilância dependente automática por radiodifusão (*automatic dependent surveillance–broadcast*, ADS-B), e a maioria dos navios faz o mesmo por meio do sistema de identificação automática. O Departamento de Transporte dos EUA também defende o emprego de sistemas de comunicação de segurança veículo a veículo para a maioria dos automóveis particulares, que transmitiriam dados de localização.<sup>16</sup> Até 2035, sistemas como ADS-B, sistema de identificação automática

e comunicação veículo a veículo irão quase certamente propagar-se por todo o mundo. Embora esses sistemas tenham sido projetados para proporcionar segurança e um mínimo de privacidade, na prática, como eles ainda compartilham dados de localização, eles possibilitarão que qualquer dispositivo automático devidamente equipado monitore facilmente todos os movimentos veiculares. Além disso, se o sistema ADS-B pode servir de indicação, é provável que sensores fixos que monitoram atividades de movimento e as compartilham automaticamente no ciberespaço se tornem comuns, para satisfazer a demanda do público por dados sobre o trânsito. Conforme constatado pelo Government Accountability Office (equivalente estadunidense ao tribunal de contas) em uma avaliação dos sistemas ADS-B realizada em 2018, eles representam graves riscos para a segurança operacional de forças militares, incluindo as nossas, porque poderiam exigir a transmissão da localização de atividades militares sigilosas.<sup>17</sup>

Existe também uma nova, mas contestada regra, com base na qual os seres humanos compartilham dados sobre sua localização para o ciberespaço por meio de seus telefones e outros dispositivos de IoT portáteis. O Departamento de Defesa recebeu um chocante alerta sobre isso em 2018, quando a Strava, uma empresa de dispositivos de monitoramento de



Um mapa de calor de 2018 mostra o movimento de militares com base em dados de localização colhidos do aplicativo de monitoramento de atividades físicas Strava na Base Aérea de Bagram, no Afeganistão (Captura de tela: cedida por Strava Labs)

atividades físicas, publicou um mapa de calor baseado nos usuários, que destacava rotas de corrida em bases militares em todo o mundo.<sup>18</sup> Recebeu outro em 2019, quando o *The New York Times* reportou que havia utilizado dados de localização de celulares para acompanhar os movimentos de um alto funcionário do Departamento de Defesa.<sup>19</sup> É provável que o compartilhamento de dados de localização continue porque, conforme observa Shoshanna Zuboff, as empresas lucram com sua exploração e a maioria dos usuários está disposta a fornecê-los. Embora muitas pessoas se incomodem com a ideia de estarem sendo rastreadas individualmente, elas geralmente têm poucas objeções contra o compartilhamento de dados rotulados como “agregados” ou “anônimos”.<sup>20</sup> A pandemia da covid-19 gerou uma atenção bem maior do público para rastreadores de localização de telefones celulares.<sup>21</sup> Durante a pandemia, o Google utilizou seu banco de dados de localização de usuários de smartphones para fornecer relatórios detalhados aos funcionários de saúde pública sobre padrões de vida em todo o mundo, divulgando-os publicamente.<sup>22</sup> Em um caso de emprego mais pertinente, uma empresa de análise geoespacial da iniciativa privada relatou que fábricas de armamento russas estavam desacelerando a produção com base na utilização de dados semelhantes, para verificar quantos operários estavam indo trabalhar durante a pandemia.<sup>23</sup> Curiosamente, apenas cinco dias depois, o governo russo proibiu os militares de portar smartphones que monitoram a localização do usuário.<sup>24</sup>

Até 2035, então, passaremos a viver em um mundo onde a maioria dos movimentos gera uma assinatura no ciberespaço. Será fácil rastrear o movimento de veículos, e, no mínimo, as tendências gerais no movimento de indivíduos serão visíveis. É provável que ninguém vá instalar sistemas de rastreamento em veículos militares, mas isso não reduzirá o valor de inteligência dessa enorme fonte de dados. As forças militares manobrarão através de um campo de batalha inundado por dados, onde todas as ações “ocultas” que elas tomem produzirão uma reação fácil de monitorar. Mesmo que não emitam nada, elas serão indiretamente visíveis no ciberespaço quando alterarem os padrões de vida normais, quando provocarem engarrafamentos em rodovias, quando as pessoas publicarem informações sobre suas atividades nas

mídias sociais e quando entrarem no campo de visão de dispositivos de IoT que possam ser explorados, como câmeras de segurança. Em muitos casos, os analistas serão capazes de localizar o inimigo por meio da identificação de mudanças nos padrões de vida normais, as quais mostrem uma *inatividade atípica* em uma determinada área. Chamo isso de “inteligência negativa”, à semelhança do vazio significativo representado pelo “espaço negativo” nas mídias visuais. Ainda que as organizações militares possam não produzir, necessariamente, fogos letais contra alvos identificados apenas no ciberespaço, ele fornecerá a base de informações na qual as forças de inteligência localizarão o inimigo. Os meios tradicionais de coleta de informações continuarão a desempenhar um papel importante, mas se concentração em fixar forças inimigas encontradas no ciberespaço. A força que estiver mais preparada para acessar a grande variedade de informações com valor de inteligência no ciberespaço terá uma vantagem decisiva sobre outra força que se limite a um número menor de meios de coleta tecnicamente controlados, que só poderão colher uma quantidade de dados exponencialmente menor.

## **Este não é o campo de batalha que se busca**

O campo de batalha inundado por dados de 2035 apresenta não só excelentes oportunidades de inteligência, mas também desafios tremendos para o Exército dos EUA. Para obter uma vantagem decisiva, o Exército deve efetuar mudanças fundamentais em seu modelo de inteligência tática, até mesmo além das delineadas em *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028* (“O Exército dos EUA em Operações em Múltiplos Domínios 2028”, em tradução livre), que descreve sua visão futura, mas não menciona IoT.<sup>25</sup> Essas mudanças são imprescindíveis, pois, caso não sejam implementadas, o Exército poderá ver-se diante de uma sobrecarga crônica de informações, tornando-se incapaz de executar o comando de missão e tendo de combater em futuras guerras sem muitas de suas vantagens históricas.

Em primeiro lugar, o Exército deve preparar-se para explorar informações do ciberespaço em núcleos de inteligência centralizados e altamente automatizados, voltados a apoiar o processo decisório tático, que identificarão, processarão, explorarão e disseminarão

informações com valor tático para as formações táticas como base para a ação. Historicamente, fazia sentido para o Exército deixar que os comandantes localizassem muitos de seus próprios alvos, porque eles podiam fazer isso com meios de coleta de informações de acesso próximo, em suas formações. Isso vai mudar com o campo de batalha inundado por dados, porque os dispositivos de IoT, em sua maioria, foram projetados para serem conectados em rede e compartilhar informações mundialmente, fazendo com que a questão de acesso próximo seja menos importante. Os dispositivos de IoT compartilham dados por meio de um ciberespaço que ficará cada vez mais “centralizado”, com empresas enormes como a Tencent, na China, e a Yandex, na Rússia, controlando uma parcela sem precedentes de todos os dados.<sup>26</sup>

Ainda que a centralização da internet vá exigir a centralização da coleta de inteligência, o processo decisório do Exército deve permanecer amplamente distribuído, para manter a flexibilidade tática. Assim, os novos centros de inteligência terão de melhorar sua capacidade para disseminar o que sabem até o nível tático, predominantemente por meio de brigadas de inteligência militar existentes nos teatros de operações, agregadas a exércitos de campanha, para reforçarem sensores de acesso próximo.<sup>27</sup> Devido à enorme quantidade de dados a serem

processados, a inteligência artificial e o aprendizado de máquina passarão a ser fundamentais para o processamento e exploração. Os gestores de coleta de inteligência no campo de batalha inundado por dados de 2035 modificarão algoritmos para atender às necessidades de informação. Caso contrário, é quase certo que eles enfrentem uma sobrecarga de informações — e falhas de inteligência.<sup>28</sup> O escalonamento das capacidades de inteligência e o aproveitamento de economias de escala em escalões mais elevados ajudarão a evitar a geração de uma sobrecarga de informações em escalões mais baixos.

Em segundo lugar, para explorar adequadamente o campo de batalha inundado por dados, o Exército deve romper barreiras entre as áreas de cibernética e de inteligência. As capacidades sofisticadas utilizadas atualmente para a inteligência, vigilância e reconhecimento no ciberespaço terão de ser adaptadas

Integrante da equipe de atividades cibernéticas e eletromagnéticas expedicionárias do 781º Batalhão de Inteligência Militar conduz operações cibernéticas em 9 de maio de 2017, no Centro Nacional de Treinamento, em Fort Irwin, Califórnia. Mais recentemente, o 915º Batalhão de Apoio ao Combate Cibernético, ativado em 1º de janeiro de 2019, representa a primeira capacidade expedicionária orgânica em escala para atender aos requisitos atuais e previstos do Exército dos EUA em relação a atividades cibernéticas e eletromagnéticas expedicionárias no nível tático. (Foto: Bill Roche, U.S. Army Cyber Command)





Integrantes do 6º Regimento de Operações Especiais usam um tablet para fazer o upload de coordenadas em 17 de dezembro de 2019 durante um exercício que demonstrou as capacidades do sistema avançado de gestão de combate (*advanced battle management system*, ABMS) em Duke Field, Flórida. Durante a primeira demonstração do ABMS, operadores da Força Aérea, do Exército, da Marinha e da indústria testaram várias ferramentas e tecnologias de compartilhamento de dados em tempo real em um cenário de defesa nacional concebido pelo U.S. Northern Command e implementado pela liderança da Força Aérea. (Foto: 2º Sgt Joshua J. Garcia, Força Aérea dos EUA)

para atender às necessidades de inteligência dos comandantes de manobra.<sup>29</sup> Em vez de simplesmente obter consciência situacional *do* ciberespaço, conforme estipula a doutrina atual, as forças cibernéticas terão de capacitar as forças de inteligência obtendo-a em relação a *todos os domínios por meio do ciberespaço*.<sup>30</sup> Isso exigirá que as forças de inteligência e as forças cibernéticas compartilhem informações de modo ininterrupto em apoio aos comandantes táticos, como parte da “convergência,” ou seja, o objetivo do Exército de proporcionar a “integração rápida e contínua de todos os domínios ao longo do tempo, espaço e capacidades para superar o inimigo.”<sup>31</sup>

Em terceiro lugar, o Exército precisa se preparar para o fato de suas próprias ações de nível tático serem visíveis no ciberespaço. Cada nova oportunidade de inteligência também é uma potencial ameaça à segurança operacional. O modelo de segurança de

operações do Exército corre o risco de ficar desatualizado. Ele permanece centrado no controle de emissões, mas, até 2035, terá de controlar ou obscurecer as emissões dos dispositivos civis que monitorarão constantemente as forças do Exército no campo de batalha inundado por dados. Como é impossível controlar todos esses dispositivos, o obscurecimento e a dissimulação se tornarão mais importantes, até mesmo nos escalões táticos.<sup>32</sup> Os planejadores de segurança de operações do Exército também devem, cada vez mais, pensar “dois passos à frente” e preparar-se para combater e vencer, mesmo depois que suas atividades sejam divulgadas para o mundo todo. O Exército precisará, mais do que nunca, proporcionar capacidades avançadas de obscurecimento e dissimulação aos escalões inferiores, bem abaixo do nível de corpo de exército, atualmente o escalão mais baixo em que se prevê o emprego de capacidades de dissimulação

militar.<sup>33</sup> No campo de batalha inundado por dados, até as frações táticas precisarão do equivalente cibernético às máquinas de fumaça.

Em quarto lugar, o Exército deve tomar medidas deliberadas para preservar o comando de missão quando a tecnologia possibilitar o microgerenciamento. Conforme escreveu Marshall McLuhan em 1964: “No longo prazo, o conteúdo de um veículo é menos importante que o próprio veículo para influenciar a forma como pensamos e agimos.”<sup>34</sup> Uma tecnologia avançada de comando e controle quase sempre prejudica o comando de missão, por facilitar o microgerenciamento. Quando o telégrafo foi usado pela primeira vez em operações militares na Guerra da Crimeia em 1855, o comandante francês constatou imediatamente que “a extremidade paralisante de um fio elétrico” havia feito com que fosse mais fácil para seus superiores em Paris dar ordens sem ter informações adequadas e mais difícil para ele responder a situações no terreno conforme se desenrolavam.<sup>35</sup> No futuro, quando um comandante de batalhão em um centro de operações tiver mais informações sobre a localização de uma força inimiga que um comandante de pelotão em contato com essa mesma força, ele se sentirá tentado a microgerenciar o comandante subordinado. No entanto, a flexibilidade do comando de missão continua a conferir uma vantagem decisiva às forças estadunidenses.<sup>36</sup> Assim, devemos tomar medidas cuidadosas para manter o comando de missão centrado no ser humano dentro de nossas forças, conforme a tecnologia avança.

Em quinto lugar, o Exército precisa ser sensível às preocupações civis-militares-técnicas que surgirão no campo de batalha inundado por dados. Os “dados” são quase todos de propriedade exclusiva de empresas e controlados pela indústria privada. Embora as empresas privadas com acesso a eles participem de um mercado crescente de dados sobre as atividades de cidadãos privados em todo o mundo, os agentes comerciais de dados podem hesitar em compartilhar informações com forças armadas que as utilizarão para fins militares ou de inteligência. Os relacionamentos com esses agentes serão mais importantes do que nunca (e provavelmente mais tensos). Considerando os direitos de privacidade e outras preocupações legítimas quanto à proteção de dados, a exploração de dados sobre algum alvo estrangeiro que sejam de propriedade de empresas localizadas nos EUA ou nações aliadas continuará a ser

uma questão problemática. Além disso, a exploração de dispositivos civis levantará, provavelmente, novas questões relacionadas ao direito dos conflitos armados.

Por fim, o Exército deve reconhecer que existe a real possibilidade de que seus adversários tenham uma vantagem no combate de inteligência tática ciberespacial. Muitas das vantagens em material conferidas pelos antigos meios sofisticados de coleta de informações do Exército serão menos importantes no campo de batalha inundado por dados, o que exigirá que a Força desenvolva novas vantagens, não relacionadas a materiais. Só porque os EUA têm liderado a revolução da informação não significa que o Exército esteja na melhor posição para dominar futuros campos de batalha.<sup>37</sup>

Muitos dos adversários dos EUA estão em condições de ultrapassar o país no campo da inovação. Conforme demonstra David Kilcullen em seu livro *The Dragons and the Snakes: How the Rest Learned to Fight the West* (“Os Dragões e as Serpentes: Como o Resto Aprendeu a Combater o Ocidente,” em tradução livre), de 2020, os adversários dos EUA já os ultrapassaram por meio, em parte, da exploração de sistemas que o país construiu, originalmente, e, mais tarde, disponibilizou para o uso civil, como a internet e o GPS.<sup>38</sup> Como muitas atividades cibernéticas têm requisitos relativamente baixos em termos de recursos e, sobretudo, requerem adaptação a um ambiente cibernético em constante mudança, os atores não estatais ágeis e sem restrições têm vantagem sobre grandes burocracias estatais como o Exército.<sup>39</sup> Há sinais promissores de que o Exército também pode inovar, como os exemplos de soldados que descobriram como localizar forças inimigas por meio da exploração de aplicativos sociais como o Tinder e o Snapchat, que revelam dados de localização.<sup>40</sup> Embora os inovadores de escalões subordinados não possam estabelecer as soluções centralizadas e em escala de que o Exército precisa, a Força deve se empenhar mais em apoiar os hackers inovadores em suas fileiras.<sup>41</sup>

## Conclusão

Os dados que cobrirão o campo de batalha de 2035 e que mudarão, fundamentalmente, a inteligência tática já estão se acumulando lentamente em bancos de dados em todo o mundo. Em campos de batalha futuros, os meios tradicionais de coleta de informações continuarão a desempenhar um papel crucial para possibilitar

que forças armadas fixem forças inimigas, mas, devido à proliferação de dispositivos em rede que transmitem automaticamente quantidades descomunais de dados na IoT, a fase *localizar* do processo de busca de alvos será

centrada no ciberespaço. Para manter suas vantagens em campos de batalha futuros, o Exército deve aumentar sua capacidade para localizar o inimigo no ciberespaço em apoio à inteligência tática, começando agora. ■

## Referências

1. Para uma discussão sobre o "fire-swept battlefield" ("campo de batalha varrido por fogos"), veja Stephen Biddle, *Military Power: Explaining Victory and Defeat in Modern Battle* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004), p. 30. O termo "data-swept battlefield" (traduzido, neste artigo, por "campo de batalha inundado por dados") é do autor e original deste artigo. Trata-se de uma referência ao "campo de batalha varrido por fogos", que caracteriza o combate terrestre contemporâneo.
2. *DOD Dictionary of Military and Associated Terms* (Washington, DC: Department of Defense, as of June 2020), p. 55 e p.104, acesso em 15 set. 2020, <https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/dictionary.pdf?ver=2020-06-18-073638-727>. "Ciberespaço" é definido como "domínio global dentro do ambiente informacional que consiste nas redes interdependentes de infraestruturas de tecnologia da informação e dados residentes, incluindo a internet, as redes de telecomunicações, os sistemas computacionais e os processadores e controladores embutidos". O "ambiente informacional" é definido como "o total agregado de indivíduos, organizações e sistemas que coletam, processam, disseminam ou agem com base em informações".
3. T. S. Allen and Robert A. Heber Jr., "Where Posting Selfies on Facebook Can Get You Killed", *Wall Street Journal* (site), 26 July 2018, acesso em 15 set. 2020, <https://www.wsj.com/articles/where-posting-selfies-on-facebook-can-get-you-killed-1532642302>.
4. "Insurgents Used Cell Phone Geotags to Destroy AH-64s in Iraq", *Military.com*, 15 March 2012, acesso em 15 set. 2020, <https://www.military.com/defensetech/2012/03/15/insurgents-used-cell-phone-geotags-to-destroy-ah-64s-in-iraq>.
5. Walbert Castillo, "Air Force Intel Uses ISIS 'Moron' Post to Track Fighters", *CNN*, 5 June 2015, acesso em 15 set. 2020, [https://www.cnn.com/2015/06/05/politics/air-force-isis-moron-twitter/index.html?mod=article\\_inline](https://www.cnn.com/2015/06/05/politics/air-force-isis-moron-twitter/index.html?mod=article_inline).
6. Stuart A. Thompson and Charlie Warzel, "Twelve Million Phones, One Dataset, Zero Privacy", *New York Times* (site), 19 December 2019, acesso em 15 set. 2020, <https://www.nytimes.com/interactive/2019/12/19/opinion/location-tracking-cell-phone.html>.
7. Heather J. Williams and Ilana Blum, "Defining Second Generation Open Source Intelligence (OSINT) for the Defense Enterprise" (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2018), acesso em 15 set. 2020, [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR1964.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1964.html).
8. "Selfie Soldiers: Russia Checks in to Ukraine", *VICE News*, 16 June 2015, acesso em 15 set. 2020, [https://www.vice.com/en\\_us/article/bjk9na/selfie-soldiers-russia-checks-in-to-ukraine](https://www.vice.com/en_us/article/bjk9na/selfie-soldiers-russia-checks-in-to-ukraine).
9. Cameron Colquhoun, "A Brief History of Open Source Intelligence", *Bellingcat*, 14 July 2016, acesso em 15 set. 2020, <https://www.bellingcat.com/resources/articles/2016/07/14/a-brief-history-of-open-source-intelligence/>.
10. Laura DeNardis, *The Internet in Everything: Freedom and Security in a World with No Off Switch* (New Haven, CT: Yale University Press, 2020).
11. *Ibid.*, p. 3.
12. Field Manual (FM) 3-12, *Cyberspace and Electronic Warfare Operations* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 11 April 2017), para. 1-64, acesso em 15 set. 2020, [https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/Details.aspx?PUB\\_ID=1002097](https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/Details.aspx?PUB_ID=1002097).
13. Matt Novak, "How the Vietnam War Brought High-Tech Border Surveillance to America", *Gizmodo*, 24 September 2015, acesso em 15 set. 2020, <https://paleofuture.gizmodo.com/how-the-vietnam-war-brought-high-tech-border-surveillance-1694647526>.
14. Joseph Cox and Samantha Cole, "How Hackers Are Breaking into Ring Cameras", *VICE News*, 11 December 2019, acesso em 15 set. 2020, [https://www.vice.com/en\\_us/article/3a88k5/how-hackers-are-breaking-into-ring-cameras](https://www.vice.com/en_us/article/3a88k5/how-hackers-are-breaking-into-ring-cameras).
15. Unit 42, "2020 Unit 42 IoT Threat Report", Palo Alto Networks, 10 March 2020, acesso em 15 set. 2020, <https://unit42.paloaltonetworks.com/iot-threat-report-2020/>.
16. T. S. Allen, "Open-Source Intelligence: A Double-Edged Sword", *Proceedings* 144, no. 8 (August 2018), acesso em 15 set. 2020, <https://www.usni.org/magazines/proceedings/2018/august/open-source-intelligence-double-edged-sword>.
17. U.S. Government Accountability Office (GAO), *Homeland Defense: Urgent Need for DOD and FAA to Address Risks and Improve Planning for Technology That Tracks Military Aircraft* (Washington, DC: U.S. GAO, January 2018), acesso em 15 set. 2020, <https://www.gao.gov/assets/690/689478.pdf>.
18. Patrick Tucker, "Strava's Just the Start: The US Military's Losing War Against Data Leakage", *Defense One*, 31 January 2018, acesso em 15 set. 2020, <https://www.defenseone.com/technology/2018/01/stravas-just-start-us-militarys-losing-war-against-data-leakage/145632/>.
19. Thompson and Warzel, "Twelve Million Phones, One Dataset, Zero Privacy".
20. Shoshana Zuboff, *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power* (New York: Hachette Book Group, 2019), p. 242-45.
21. Sara Morrison, "The Hidden Trackers in Your Phone, Explained", *Vox*, 8 July 2020, acesso em 15 set. 2020, <https://www.vox.com/recode/2020/7/8/21311533/sdks-tracking-data-location>.
22. "COVID-19 Community Mobility Reports", Google, última atualização em 13 set. 2020, acesso em 15 set. 2020, <https://www.google.com/covid19/mobility/>.

23. Patrick Tucker, "Russian Arms Production Slowed by Coronavirus, Analysts Find", *Defense One*, 1 May 2020, acesso em 15 set. 2020, <https://www.defenseone.com/technology/2020/05/russian-arms-production-slowed-coronavirus-analysts-find/165071/>.
24. "Putin Bans Armed Forces Members from Carrying Electronic Devices, Gadgets", *Radio Free Europe/Radio Liberty*, 7 May 2020, acesso em 15 set. 2020, <https://www.rferl.org/a/putin-bans-armed-forces-members-from-carrying-electronic-devices-gadgets/30598888.html>.
25. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet (TP) 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 6 December 2018), acesso em 15 set. 2020, [https://www.tradoc.army.mil/Portals/14/Documents/MDO/TP525-3-1\\_30Nov2018.pdf](https://www.tradoc.army.mil/Portals/14/Documents/MDO/TP525-3-1_30Nov2018.pdf).
26. Prem Tumulacherla, "The Top 3 Issues of the Centralized Internet", *Medium*, 14 June 2019, acesso em 15 set. 2020, <https://medium.com/@lampremt/the-top-3-issues-of-the-centralized-internet-1db59d5e495e>.
27. TP 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028*, p. 22.
28. Tom Lamont, "Can We Escape from Information Overload?", *The Economist* (site), 29 April 2020, acesso em 15 set. 2020, <https://www.economist.com/1843/2020/04/29/can-we-escape-from-information-overload>.
29. FM 3-12, *Cyberspace and Electronic Warfare Operations*, para. 1-41.
30. *Ibid.*, para. 1-71.
31. TP 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028*, p. iii.
32. Edward Geist and Marjory Blumenthal, "Military Deception: Ai's Killer App?", *War on the Rocks*, 23 October 2019, acesso em 15 set. 2020, <https://warontherocks.com/2019/10/military-deception-ais-killer-app/>.
33. TP 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028*, p. 22.
34. Marshall McLuhan, apud Nicholas Carr, *The Shallows: What the Internet Is Doing to Our Brains* (New York: W. W. Norton, 2010), p. 3.
35. Gordon Wright, "Soldiers and Statesmen in 19th Century France", in *Soldiers and Statesmen: The Proceedings of the 4th Military History Symposium*, ed. Monte D. Wright and Lawrence J. Paszek (Washington, DC: Office of Air Force History, Headquarters USAF; and United States Air Force Academy, 1973), p. 28.
36. B. A. Friedman and Olivia A. Garard, "Technology-Enabled Mission Command", *War on the Rocks*, 9 April 2020, acesso em 15 set. 2020, <https://warontherocks.com/2020/04/technology-enabled-mission-command-keeping-up-with-the-john-paul-joneses/>.
37. Kenneth Pollack, "Society, Technology, and Future Warfare", *American Enterprise Institute*, 6 November 2019, acesso em 15 set. 2020, <https://www.aei.org/research-products/report/society-technology-and-future-warfare/>.
38. David Kilcullen, *The Dragons and the Snakes: How the Rest Learned to Fight the West* (New York: Oxford University Press, 2020), p. 38-65.
39. Stephen Rodriguez, "The Fox in the Henhouse: How Bureaucratic Processes Handicap US Military Supremacy and What to Do about It", *Atlantic Council*, 26 February 2020, acesso em 15 set. 2020, <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/new-atlanticist/the-fox-in-the-henhouse-how-bureaucratic-processes-handicap-us-military-supremacy-and-what-to-do-about-it/>.
40. Curt Taylor, "It's Time for Cavalry to Get Serious about Cyber Reconnaissance", *eArmor*, Fall 2018, acesso em 15 set. 2020, <https://www.benning.army.mil/Armor/eArmor/content/issues/2018/Fall/4Taylor18.pdf>; Gina Harkins, "A Lance Corporal's Phone Selfie Got His Marine Unit 'Killed' at 29 Palms", *Military News*, 7 January 2020, acesso em 15 set. 2020, <https://www.military.com/daily-news/2020/01/07/lance-corporals-phone-selfie-got-his-marine-unit-killed-29-palms.html>.
41. James Long, "Shoot, Move, Communicate, and Innovate: Harnessing Innovative Capacity in the Ranks", *Modern War Institute at West Point*, 16 March 2020, acesso em 15 set. 2020, <https://mwi.usma.edu/shoot-move-communicate-innovate-harnessing-innovative-capacity-ranks/>.

# A Barragem de Eventos e a Morte da Inteligência de Fontes Abertas no Nível Tático

Cap Michael J. Rasak, Exército dos EUA

Os não combatentes utilizam, cada vez mais, as mídias sociais para informar a disposição e composição de forças militares, o estado da infraestrutura e os detalhes de acontecimentos locais em curso, representando um grande risco para as atividades militares de forças amigas e adversárias. Estados-nação e grupos adversários já demonstraram a capacidade e a intenção tanto de mitigar quanto de explorar esse fenômeno. No futuro próximo, os comandantes e analistas das forças amigas provavelmente enfrentarão uma “inundação” digital de uma série de fatos exagerados ou totalmente forjados nas mídias

O Cap Michael J. Rasak, do Exército dos EUA, é oficial de inteligência da 4ª Brigada de Cavalaria, Divisão Leste, Primeiro Exército. Possui bacharelado pela Michigan State University. Serviu em duas missões no Afeganistão, uma como comandante de pelotão de infantaria na 101ª Divisão Aeroterrestre (Assalto Aéreo) e outra como oficial de inteligência de regimento na 3ª Divisão de Infantaria.

socials, que ameaçarão diretamente as operações táticas em andamento ou no curto prazo, o que se denomina “barragem de eventos”. Em meio a uma barragem de eventos, e devido à iminência das operações no nível tático, os comandantes são obrigados a escolher entre duas opções indesejáveis: corroborar sistematicamente cada um deles ou ignorar completamente as mídias sociais como

uma plataforma para observar as atividades das forças adversárias. As ramificações subsequentes da barragem de eventos, apropriação ou sequestro de tendências (*trend hijacking*) e esforços de desinformação precisamente direcionados poderiam, então, desorganizar o processo decisório dos EUA no nível tático; sobrecarregar os meios de inteligência, reconhecimento, vigilância e aquisição de alvos (IRVA) de forças amigas; e reduzir a utilidade das informações de fontes abertas (*open-source information*, OSIF). Os Estados-nação ou grandes grupos poderiam incentivar suas populações a participarem de barragens de eventos, acabando por comprometer a integridade da inteligência de fontes abertas (*open-source intelligence*, OSINT) como disciplina em geral.

## Inteligência de fontes abertas no nível tático

Apesar do título soturno deste artigo, a OSINT provavelmente não morrerá como disciplina. O enorme volume de informações existentes no campo das fontes abertas oferece aos analistas um conjunto de dados disponíveis valiosos demais para serem totalmente deixados de lado. Basta considerar as observações perspicazes de profissionais experientes procedentes de toda a comunidade de inteligência e das fileiras das Forças Armadas. O Gen Div Samuel V. Wilson, ex-Diretor da Agência de Inteligência de Defesa (Defense Intelligence

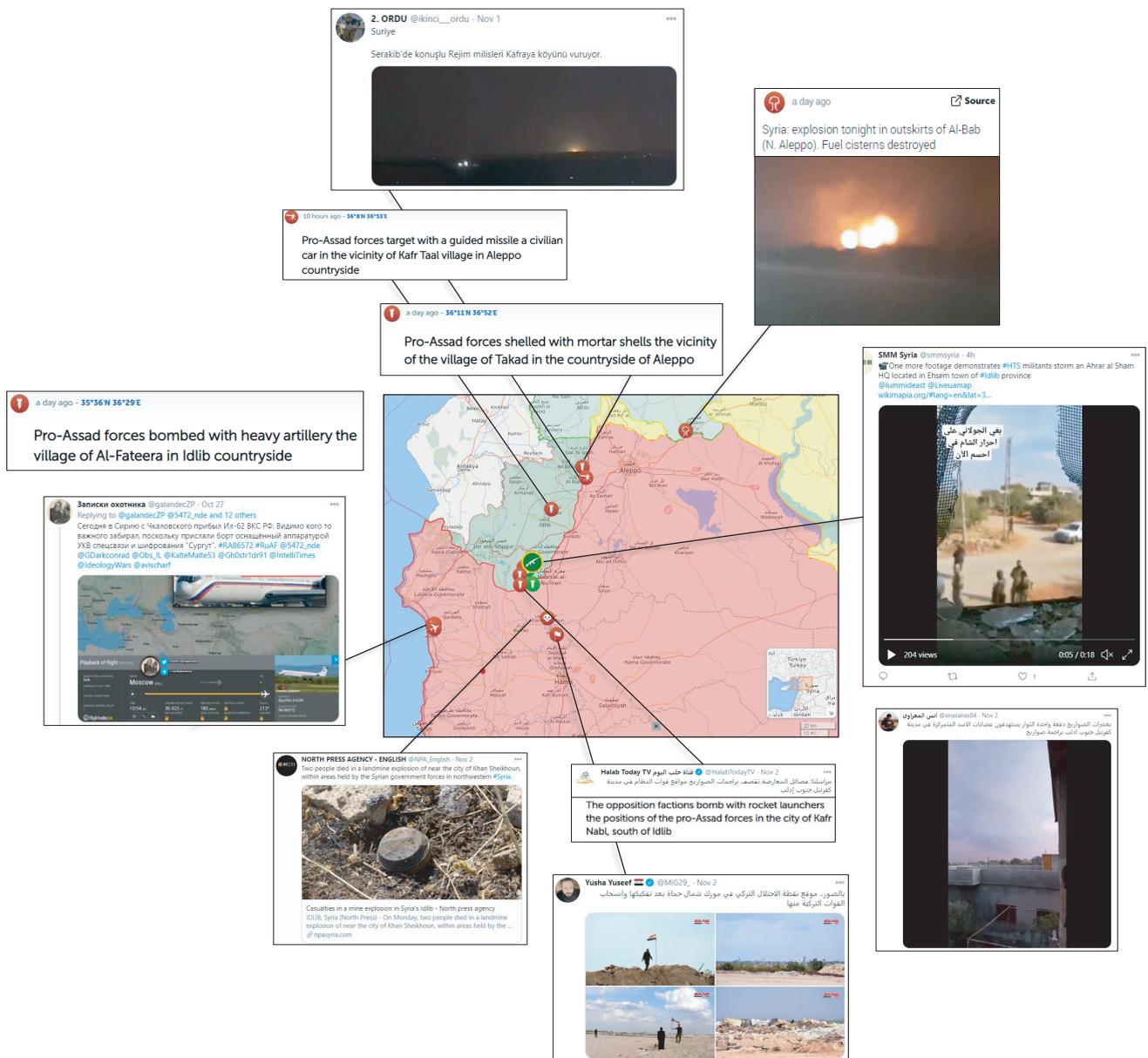


Agency), afirma que a OSINT fornece cerca de 90% das informações utilizadas pela comunidade de inteligência.<sup>1</sup> Robert Cardillo, Diretor da Agência Nacional de Inteligência Geoespacial dos EUA (National Geospatial-Intelligence Agency), declarou que “as informações não classificadas já não devem ser consideradas como complementares às fontes classificadas, e sim o inverso”.<sup>2</sup> Mesmo aqueles que não têm um interesse especial na segurança da nação, como o canal Vice News, comentaram a gama ilimitada de valiosas informações militares a serem obtidas a partir de fontes publicamente disponíveis.<sup>3</sup> O conjunto de OSIF disponíveis em decorrência da ascensão das mídias sociais só veio a estimular ainda mais entusiasmo: *geotagging* (marcação geográfica), georreferenciamento, *web scraping* (raspagem de dados), análise de sentimentos e análise léxica são algumas das tecnologias e técnicas que vêm surgindo. A OSINT oferece aos comandantes do nível tático ao estratégico revelações valiosas e aprofundadas sobre ambientes não permissivos, que só eram obtidas anteriormente por meio de esforços clandestinos. Munidos desse maior grau de “resolução”, os

Técnico de inteligência de todas as fontes (à direita), do 2º Batalhão, 34º Regimento Blindado, 1ª Brigada de Combate Blindada, assiste o oficial de inteligência do batalhão durante o Exercício *Allied Spirit X* em Hohenfels, na Alemanha, 8 de abril de 2019. (Foto: 3º Sgt Thomas Mort, Exército dos EUA)

comandantes ficam mais aptos a entender e visualizar o campo de batalha, o que lhes confere uma vantagem quando precisam descrever, dirigir, liderar e avaliar as operações.

No nível tático, a OSINT oferece aos comandantes de forças terrestres informações quase em tempo real que são essenciais para a tomada de decisões. As mídias sociais, em especial, proporcionam aos analistas a oportunidade de colher, monitorar e avaliar rapidamente os acontecimentos dentro da área de operações de um comandante. Inúmeros cidadãos comuns munidos de smartphones, dispositivos internos de GPS e contas de Twitter divulgam, sem saber, informações sobre a disposição, composição e efetivo das forças inimigas, estado da infraestrutura, acontecimentos em curso e opinião geral da população. Além disso, a iminência inerente às operações no nível tático (ao contrário das operações nos níveis operacional ou estratégico) faz com que as



(Figura criada pelo autor com capturas de tela do site Live Universal Awareness Map)

## Figura 1. Exemplo do site Live Universal Awareness Map: Síria, 3 de novembro de 2020

informações obtidas a partir da coleta de OSINT sejam de uma importância ainda maior. Suponha, por exemplo, que um pelotão de infantaria conduz um patrulhamento, operando a apenas alguns quilômetros de uma aldeia. Se um oficial de inteligência de batalhão ou brigada observar um grande volume de tuítes indicando uma concentração de combatentes inimigos na aldeia, ele terá a obrigação de confirmar essa informação na medida do possível e transmiti-la para o comandante do pelotão no

terreno. Caso contrário, ele poderia expor o pelotão a uma emboscada ou levá-lo a perder a oportunidade de engajar o inimigo em condições mais vantajosas.

Estudiosos, profissionais militares e membros da comunidade de inteligência comentaram a eficácia da OSINT no nível tático. Em “Operationalizing OSINT Full-Spectrum Military Operations” (“Operacionalização de Operações Militares no Amplo Espectro de OSINT”, em tradução livre), o *Senior Chief*

*Petty Officer* Ron Penninger apresentou um excelente exemplo da eficácia da OSINT no nível tático e mostrou como a análise de sentimentos e o georreferenciamento podem contribuir diretamente para o processo decisório dos comandantes de forças terrestres.<sup>4</sup> A empresa RAND Corporation também comentou os efeitos de mudança de paradigma produzidos pela “OSINT de segunda geração.” Heather J. Williams e Ilana Blum afirmam: “Os analistas [...] podem usar uma combinação de Google Maps, Wikimapia, tuítes disponíveis publicamente, postagens no Facebook e vídeos do YouTube para identificar os locais exatos de ações militares em curso.”<sup>5</sup>

O aproveitamento da OSINT para a aplicação tática é muito mais que mera retórica ou elogio falso. Forças Armadas, agências governamentais, organizações não governamentais e empresas já a exploram. A empresa Live Universal Awareness Map (Liveuamap) talvez seja um dos melhores exemplos. Em seu site, a Liveuamap explica que ela consiste em um “site independente de notícias e informações globais”, que tem por objetivo ajudar as pessoas a “tomarem decisões conscientes sobre sua segurança.”<sup>6</sup> Baseando-se principalmente em postagens nas mídias sociais, o site fornece informações quase em tempo real sobre a movimentação de pessoal e equipamentos militares, distúrbios civis, violência e outras atividades, justapondo esses eventos em um mapa interativo (veja a Figura 1). Por exemplo, quando da redação deste artigo, um dos eventos mais recentes na Líbia (extraído com base na contribuição colaborativa, ou *crowdsourcing*, no Twitter) indicava que “[seis] viaturas com sistemas antiaéreos Pantsir, de fabricação russa, chegaram a Sirte.”<sup>7</sup>

Os manifestantes em Hong Kong que usaram o “HKMap Live” durante os enormes protestos do final de 2019 e início de 2020 oferecem outro exemplo claro de como não combatentes sem nenhum treinamento podem ser eficazes em rastrear o movimento de forças governamentais. Por meio da contribuição colaborativa e das mídias sociais, os manifestantes acompanharam a composição e disposição de forças policiais, comunicaram sua intenção e concentraram pessoal nos locais e horários de sua escolha. Os manifestantes de Hong Kong afirmaram que seus esforços de rastreamento tinham por objetivo evitar as forças policiais, enquanto o governo chinês declarou que as ações deles visavam a facilitar emboscá-las. Independentemente de qual argumento seja mais verdadeiro, as mídias sociais facilitaram,

claramente, a execução de doutrina tática, ou seja, obter e manter o contato, romper o contato ou conduzir uma emboscada.

Forças Armadas em todo o mundo têm, cada vez mais, utilizado as mídias sociais como primeiro passo no processo de busca de alvos — ou seja, “localizar” ou “detectar” o que, posteriormente, será “finalizado” ou “engajado”. Conforme explicado por Williams e Blum, “muitos analistas de inteligência de todas as fontes começam com a OSINT e, em seguida, acrescentam materiais de fontes classificadas,” reduzindo rapidamente, assim, o tempo e a energia necessários para facilitar as operações de busca de alvos.<sup>8</sup> Os batalhões, brigadas e divisões estariam sendo negligentes caso não mostrassem feeds pertinentes das mídias sociais ao lado dos mapas nas paredes de seus postos de comando. A consciência situacional que as OSIF proporcionam na era moderna é importante demais para ser ignorada. O campo de batalha se transformou em um ambiente onde há olhos e ouvidos por toda a parte, que tanto as forças amigas quanto adversárias podem consumir e utilizar como quiserem. Parece que pelo menos uma das características da ofensiva foi completamente sobrepujada: a surpresa.

Compreender que “todo cidadão agora é um sensor” levanta duas importantes questões: “como isso pode ser mitigado?” e “como isso pode ser utilizado como arma?” O resto deste artigo explorará essas perguntas e abordará algumas de suas implicações.

## Barragem de eventos

Os profissionais de OSINT treinados são aconselhados a questionar a autenticidade e credibilidade das OSIF oriundas das mídias sociais devido à predominância de dissimulação e vieses. Contudo, como, exatamente, um profissional pode verificar a credibilidade e autenticidade de um tuíte? A resposta habitual é corroborar essa informação com as de pelo menos uma outra disciplina de inteligência e, subsequentemente, convertê-la de dados brutos questionáveis de uma única fonte em um produto analítico acabado e fidedigno, de múltiplas fontes. Embora seja o padrão-ouro, esse processo pode ser difícil ou excessivamente trabalhoso, especialmente quando os analistas estão apoiando o rápido ritmo das operações no nível tático. Muitas vezes, os analistas se apoiam na corroboração por meio de múltiplas tentativas de coleta por um mesmo (ou semelhante) sensor. Um exemplo disso fora da OSINT poderia ser a utilização de duas

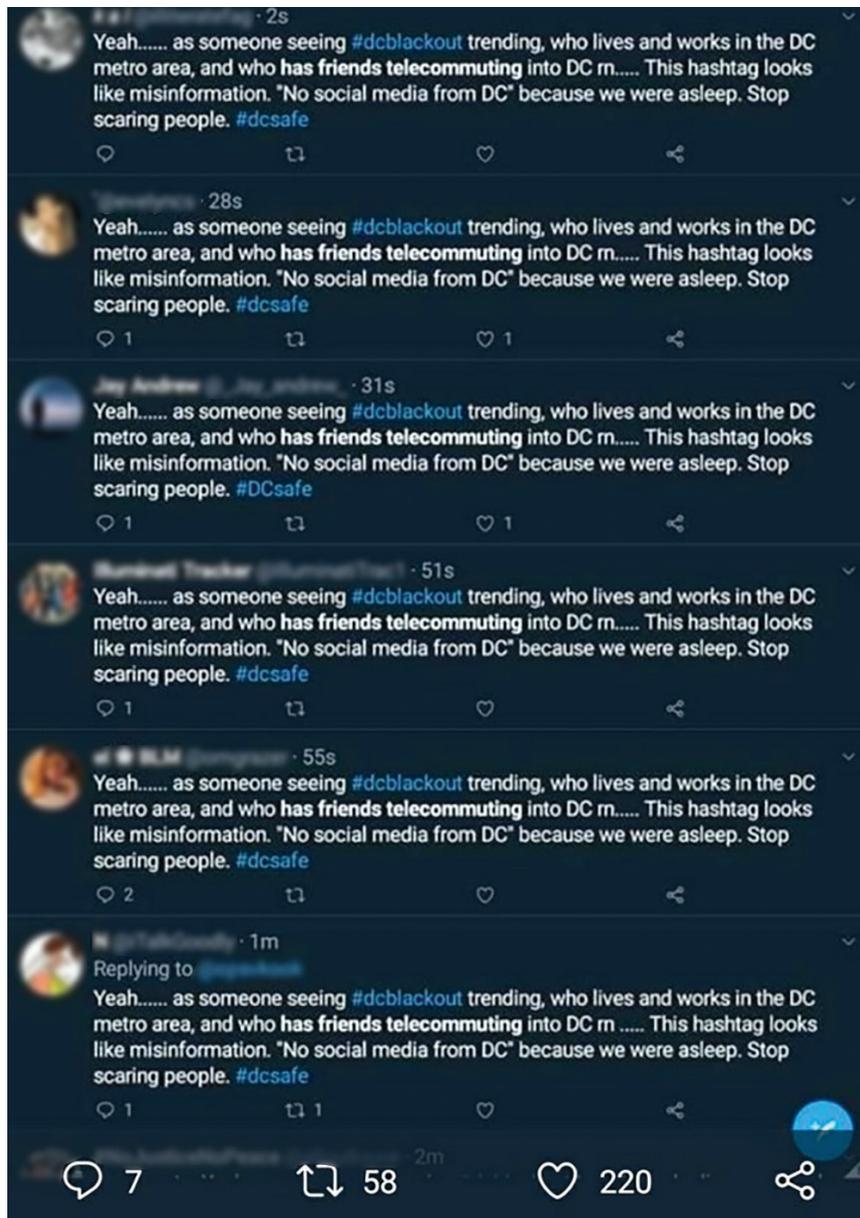
fontes separadas de inteligência humana para confirmar uma informação ou o uso de dois feeds separados de vídeo *full-motion* de sistemas aéreos não tripulados para corroborá-la.

Os profissionais de OSINT frequentemente podem e, de fato, se apoiam na agregação de OSIF de muitas fontes para realizar um processo semelhante. Williams e Blum explicam que “[um] único tuíte que reflita a perspectiva de uma pessoa aleatória sobre o Estado Islâmico do Iraque e do Levante (EIIL) não tem quase nenhum valor de inteligência; entretanto, sintetizar

todos os tuítes com opiniões sobre o EIIL em uma área geográfica é de grande valor de inteligência.”<sup>9</sup> Penninger oferece outro exemplo, recomendando uma raspagem de dados de uma área geográfica (no caso, uma aldeia) antes de uma missão, para determinar a linha de base de sentimentos da população, observando mudanças relevantes, à medida que as forças estadunidenses executam sua operação. Nesse caso, diz ele, as mudanças de opiniões na aldeia podem ajudar os comandantes de forças terrestres a “tomar decisões bem informadas” e “moldar suas ações para alcançar, da melhor forma, o

resultado pretendido pelo comando superior.”<sup>10</sup>

Com o uso crescente de *bots* (programas automáticos), inteligência artificial e aprendizado de máquina, surge o potencial de que os adversários falsifiquem completamente, ampliem artificialmente ou disfarcem tendências, padrões, ideias, acontecimentos ou ações existentes. O artigo “Commanding the Trend” (“Comandando a Tendência”, em tradução livre), de Jarred Prier, descreve a sofisticação e eficácia cada vez maiores da “apropriação de tendências” nas mídias sociais. Ele explica que “contas de *bot* são contas não humanas, que tuitam e retuitam automaticamente com base em um conjunto de regras programadas”, que ampliam, subsequentemente, uma determinada narrativa (veja o exemplo da Figura 2).<sup>11</sup> Observa, ainda, que, em 2017, o Twitter estimou que quase 15% de suas contas eram contas de *bot*.<sup>12</sup> Indivíduos, grupos ou até Estados-nação inteiros podem dedicar seus recursos à apropriação de tendências para a finalidade que desejarem. Por exemplo, um grupo supremacista branco anunciou, em junho de 2020, que iniciaria o projeto SOCH (Solar Orbiting Casaba Howitzer), que tem por objetivo a construção de “um sistema de



(Captura de tela do autor, via Twitter)

**Figura 2. Exemplo de uma botnet no Twitter**

automação [...] capaz de gerar, rapidamente, contas nas mídias sociais com o clique de um botão, fazendo com que seja mais fácil [...] manter uma presença em plataformas fortemente censuradas.”<sup>13</sup> Embora pesquisadores como Prier investiguem as implicações da apropriação de tendências para o nível nacional e estratégico, as mesmas preocupações também podem chegar até o nível tático.

Além de *bots*, os adversários também podem empregar a alteração de dados (*spoofing*) de GPS para gerar georreferências falsas ligadas às suas postagens nas redes sociais. Não só os Estados-nação ou grupos sofisticados são capazes da falsificação de GPS, como os não combatentes comuns podem fazer o mesmo. Aplicativos disponíveis comercialmente, como “Fake GPS Location–GPS Joystick”, permitem que qualquer pessoa cancele o sistema interno de GPS de seu smartphone com pouco esforço. A falsificação de GPS também pode ser

organizada e direcionada para locais designados. Janus Rose explica que, em 2016, um grupo “varr[eu] os perfis de 60 redes de Wi-Fi nas proximidades [...], retransmit[eu] essas redes”, capacitando, assim, qualquer pessoa com acesso à internet a fazer com que seus telefones parecessem estar localizados na embaixada equatoriana.<sup>14</sup> Assim, os adversários não apenas estão munidos da capacidade de produzir acontecimentos falsos, mas também de direcioná-los para regiões geográficas específicas.

Ao retomarmos o exemplo do pelotão de infantaria operando perto de uma aldeia, é, então, plausível que um adversário pudesse ampliar, artificialmente, ou falsificar completamente uma tendência ou “evento” que indicasse, para um analista desprevenido, a existência de uma ameaça emergente nas proximidades. Se o analista apoiando esse pelotão de infantaria utilizasse o recurso de *geofencing* para delimitar seus parâmetros

de busca de modo que coincidisse, aproximadamente, com os limites da aldeia, então talvez algumas dezenas de tuítes e retuítes apenas já pudessem apresentar um cenário fundamentalmente diferente da opinião ou suposta ameaça presente no local. Se o analista não pudesse confirmar a ameaça emergente com uma outra disciplina de inteligência, ele deveria apoiar-se, então, na agregação de OSIF das mídias sociais e gerar



Depois de Pequim ter intensificado a pressão sobre empresas estrangeiras que, a seu ver, estavam prestando apoio ao movimento pró-democracia em Hong Kong, a Apple retirou o aplicativo “HKmap.live” em 10 de outubro de 2019, porque estava permitindo que os manifestantes em Hong Kong acompanhassem o movimento das forças policiais. (Ilustração fotográfica: Philip Fong, Agence France-Presse)

um relatório de OSINT para o comandante das forças terrestres. O comandante se veria, então, diante de três opções: solicitar apoio de IRVA ao comando superior, redirecionar seus próprios sensores ou simplesmente confiar na inteligência que ele recebeu e reagir de acordo com ela.

Embora o nível de gravidade dessa situação possa parecer relativamente inofensivo (ou apenas mais um exemplo do “ruído branco” que os analistas conhecem tão bem), quando se estende essa problemática para uma próxima etapa de sua evolução natural, surgem algumas sérias preocupações. Suponha que o analista do exemplo identifique três eventos novos: a concentração de combatentes na aldeia a leste, o estabelecimento de uma guarnição de morteiros a quatro quilômetros a oeste e a destruição da ponte necessária para retirar-se ao sul. Bem, agora há três eventos que o analista, o comando superior

e o comandante das forças terrestres precisam confirmar. Três novas áreas de interesse e necessidades de inteligência acabam de se desenvolver; três novos eventos precisam ser corroborados por meios separados de IRVA; e o comandante das forças terrestres precisa tomar uma decisão sobre sua próxima ação. Agora, aumente o número de eventos de três para dez. Esse método de inundar uma força terrestre com tendências de OSIF nas mídias sociais pode ser chamado de barragem de eventos. Supondo que os meios de IRVA disponíveis sejam redirecionados para atender a essas novas necessidades de inteligência, é preciso lembrar que eles serão desviados de uma outra missão para a qual tenham sido originalmente designados, na qual, provavelmente, teriam efetuado a coleta com base em necessidades de inteligência prioritárias com verdadeiro mérito. A barragem de eventos pode, então, ser utilizada como um meio de exercer enorme pressão sobre os meios de IRVA disponíveis, desorganizar os planos de busca de inteligência e ocultar feeds de informações verdadeiras. Nesse sentido, a barragem de eventos pode ser vista como um meio de fogos não letais, dificultando, deliberadamente, o ciclo de decisão dos comandantes, com o objetivo de desorganizar as operações táticas, na pior das hipóteses, e neutralizar operações, na melhor delas.

Um analista ou comandante frustrado, que descartasse completamente as informações durante uma barragem de eventos, poderia gerar problemas ainda maiores. Conforme abordado na primeira parte deste artigo, as OSIF e as mídias sociais oferecem aos analistas e comandantes uma incrível vantagem no terreno. Forças Armadas em todo o mundo estão, cada vez mais, ficando incapazes de manobrar através do campo de batalha sem que cidadãos comuns as observem e informem sobre elas. Além disso, se considerarmos que ainda há pessoas *reais* informando, *verdadeiramente*, sobre a movimentação de pessoal — mesmo em meio a uma barragem de eventos — então um ou mais fatos emergentes poderiam ser legítimos. Presumindo que a barragem de eventos seja totalmente composta de fatos iminentes ou de alta prioridade, a força terrestre e os analistas que a apoiam serão obrigados, então, a confirmar tudo o que virem para determinar exatamente quais deles são verdadeiros.

Um adversário poderia produzir barragens de eventos para outros propósitos além de desorganizar as operações dos EUA em curso. Podem ser usadas para encobrir o movimento adversário, impedir que forças estadunidenses entrem em uma área, dificultar a validação de alvos,

interromper as linhas de comunicação terrestres, atrair as forças estadunidenses para uma área ou servir de reforço no desenvolvimento da área de engajamento adversária. Isso será especialmente verdade caso os adversários tomem até mesmo medidas mínimas para complementar a barragem de eventos em curso fora das mídias sociais, utilizando vídeos gerados por computador, produzindo *deepfakes*, falsificando literatura cinzenta ou reportagens da imprensa ou plantando pequenas evidências físicas ou eletrônicas que possam levar a uma falsa confirmação. Por exemplo, se um adversário quisesse interromper linhas de comunicação terrestres, ele poderia conduzir uma barragem de eventos na área desejada e fazer com que um único ator revolvesse a terra no local (para reproduzir a instalação de um dispositivo explosivo improvisado), enganando a análise de imagens. Barragens de eventos sobre distúrbios civis poderiam ser falsamente corroboradas com vídeos adaptados (ou gerados por computador) e algumas pilhas de pneus em chamas. A concentração de combatentes poderia ser falsamente corroborada com a transmissão de informações incorretas na rede por uma pessoa com um sistema de rádio para ludibriar a análise de comunicações. Embora esses exemplos sejam muito simplificados, o fato é que a barragem de eventos tem o potencial de transformar esforços iniciais de dissimulação, fazendo-os passar de relatórios isolados de uma única fonte para relatórios que pareçam ser legítimos e de múltiplas fontes.

Como exemplo de falsa corroboração de distúrbios civis, considere a confusão em torno da Zona Autônoma de Capitol Hill, em Seattle, em junho de 2020. Além das narrativas contrárias criadas no submundo das mídias sociais, relatando “acontecimentos no terreno”, os próprios veículos da grande mídia se tornaram vítimas do caos (ou contribuíram deliberadamente para ele). Por exemplo, a rede Fox News exibiu uma imagem de guardas armados que ocupavam a área, mas a retirou logo após o jornal *Seattle Times* ter observado que ela era de um incidente completamente diferente, ocorrido em Minnesota. Embora a Fox News tenha alegado que a fotografia fazia parte de uma “colagem” que “não demarcava claramente” imagens de Seattle e de outros acontecimentos em todo o país, o fato é que as linhas entre a realidade digital e a realidade física foram obscurecidas.<sup>15</sup>

A maioria desses exemplos está relacionada com a contrainsurgência, mas a aplicação da barragem de eventos durante operações de combate em larga escala poderia ser tão, se não mais, eficaz. Considere a pressão que uma

barragem de eventos poderia adicionar a operações já extremamente complexas, como no caso de uma divisão ou brigada que conduz a recepção, concentração, movimento para as linhas de frente e integração; uma transposição de curso de água; ou uma ultrapassagem. Nesses casos, um Estado-nação poderia produzir várias barragens de eventos, apresentando, simultaneamente, múltiplos dilemas para um comandante em meio ao comando e controle de uma operação já multifacetada. Um grupo ou Estado-nação com visão de futuro poderiam até criar, de antemão, múltiplas barragens de eventos (e medidas complementares) e deixá-las prontas para serem liberadas em momentos e locais cruciais. Barragens de eventos poderiam ser criadas com dias, semanas ou meses de antecedência. Crises humanitárias, rompimentos de represas, distúrbios civis, pontes destruídas e brigadas blindadas falsas poderiam praticamente preencher o campo de batalha, sobrecarregando os meios de IRVA disponíveis e desviando os esforços de reconhecimento estadunidenses para longe dos verdadeiros alvos. Sucessivas barragens de eventos poderiam afastar, cada vez mais, a atenção estadunidense dos verdadeiros objetivos, e o inimigo só teria de concretizar uma eventual barragem de eventos para direcionar o foco dos EUA.

Algo imprescindível para conduzir uma barragem de eventos eficaz é obter a participação do maior número possível de atores cibernéticos diferentes. Embora um exército de *bots* controlado por um pequeno grupo de pessoas possa falsificar e/ou ampliar um determinado evento, as técnicas e tecnologias empregadas atualmente podem, de modo geral, identificar e assim eliminar ou desconsiderar um evento ou tendência que pareça particularmente falso. A análise léxica avançada, a análise de palavras-chave e a análise do perfil de frequência podem ser usadas para atribuir a responsabilidade por um texto escrito a um grupo demográfico, a um grupo de pessoas específico ou até mesmo a um único autor.<sup>16</sup> Por exemplo, se uma série inicial de tuítes ou artigos comentando o surgimento de uma crise humanitária contiver as características inconfundíveis de escrita de um conhecido grupo nocivo, tal evento poderá ser desconsiderado como uma mera tentativa de desinformação. No entanto, se o evento ganhar força junto ao público global e milhares de

peças comentarem, publicarem ou contribuírem com seus próprios textos ou imagens para a discussão, será necessário investir mais energia e tempo para identificar o que é real e o que é falso. Considere a hashtag #DCblackout no Twitter em 2020. Iniciada por apenas três seguidores, a hashtag explodiu em uma questão de horas, apesar das tentativas do Twitter de interromper a campanha de desinformação. Meio milhão de pessoas retuitaram o dado, e uma grande parte do país acreditou que o governo havia fechado a internet local para suprimir um distúrbio civil.<sup>17</sup> A ilegitimidade da hashtag #DCblackout acabou sendo exposta, mas a confusão inicial serve como um exemplo convincente dos efeitos potencialmente desorganizadores que uma barragem de eventos pode ter sobre operações táticas agilizadas e rápidas.

O potencial de que a barragem de eventos passe a integrar a doutrina adversária não deve ser subestimado. Apesar de não ter sido designada como uma barragem de eventos, talvez a primeira forma dessa tática tenha se manifestado em 2014 na Ucrânia. Embora a análise

Elementos gráficos de myriammira e starline via Freepik, [www.freepik.com](http://www.freepik.com). Composição visual: Arin Burgess, Army University Press

dos acontecimentos na Ucrânia tenha sido coberta em detalhes por pensadores políticos e estratégicos em todo o mundo, vale destacar alguns pontos principais. A Rússia demonstrou a capacidade de ‘bombardear’ as manifestações ucranianas em 2014 com “uma rede de dezenas de grupos das mídias sociais [...] utilizados para difundir boatos falsos com o objetivo de prejudicar as tropas ucranianas ou desacreditar a liderança do exército.”<sup>18</sup> Os próprios soldados ucranianos foram diretamente visados com “mensagens de SMS, que chegaram aos seus celulares vindo, mais provavelmente, de sistemas de guerra eletrônica russos.”<sup>19</sup> Por último, atores russos utilizaram métodos simples como *bikini trolls* com fotos de perfil de mulheres atraentes para atrair seguidores digitais e neutralizar “algumas das ferramentas de análise de *trolls* e *bots*.”<sup>20</sup> Essas características de disseminação digital de eventos informacionais, focalização em locais e pessoas específicas como alvos e neutralização de ferramentas analíticas de detecção de dissimulação são indicadores de uma doutrina em evolução, que poderia ser executada no nível tático.

Outra consideração que devemos levar em conta é a análise custo-benefício de executar uma barragem de eventos. Sua eficácia vale o custo da alocação de recursos, organização e execução? Essa questão talvez seja mais bem contextualizada com uma comparação da análise custo-benefício com as de outros tipos de obstáculo, fogos não letais e letais e esforços de dissimulação militar. Para começar, conforme delineado por Penninger, a Agência de Pesquisa da Internet de Mikhail Burchik, uma empresa russa diretamente responsável por campanhas de desinformação em curso nos EUA, operava com um orçamento no nível de um “dígito de milhões de dólares por alguns anos de assédio e inquietação.”<sup>21</sup> Além disso, a empresa RAND observa que, na “fábrica” de trolls russa em São Petersburgo, “os funcionários recebem pelo menos USD 500 por mês para administrar contas falsas, difundindo propaganda e desinformação.”<sup>22</sup> Combinando esses números, parece lógico que uma equipe de cerca de 50 atores cibernéticos russos dedicados possa executar uma campanha de desinformação contínua e abrangente por aproximadamente USD 40 mil por mês. Cabe lembrar, também, que essa despesa inclui o custo de comprar anúncios e operar uma infinidade de servidores e *botnets* (redes de *bots*) relacionados. Portanto, o custo de um mês de operações desse grupo relativamente pequeno equivaleria a pouco menos da metade de um único míssil Hellfire, cerca de 40 munições não guiadas de obuseiro ou 400 cartuchos de

munição 30 mm para um helicóptero Apache AH-64. Ou ainda: o custo de um mês inteiro de barragem de eventos poderia corresponder a apenas dez horas de voo de um único veículo aéreo não tripulado MQ-1B Predator.<sup>23</sup>

Conduzir uma barragem de eventos é uma maneira econômica, precisa e rápida de desorganizar o processo decisório tático dos EUA, sobrecarregar os recursos de IRVA, gerar efeitos vantajosos no campo de batalha e degradar o valor das OSIF disponíveis. Gerar e executar uma barragem de eventos está, seguramente, entre as capacidades da maioria de Estados-nação modernos, muitos grupos adversários e talvez até mesmo atores cibernéticos individuais, munidos de enormes exércitos de *bots*.

## A morte da OSINT no nível tático

As consequências de barragens de eventos, campanhas de desinformação, apropriação de tendências e dissimulação militar reduzirão, fundamentalmente, a utilidade da OSINT no nível tático. A informação na internet não é uma entidade abstrata independente, que seja relativamente maleável, mas ainda sim capaz de manter sua verdadeira forma apesar dos repetidos esforços de usuários interconectados para provocar e manipular continuamente. Ao contrário, a informação na internet são os usuários interconectados presentes em tal domínio, e seu conteúdo se manifesta com base na vontade e no poder desses usuários. À medida que a internet crescer e se expandir, o mesmo ocorrerá com a capacidade dos Estados-nação e atores para alterá-la. Como no exemplo do pelotão de infantaria perto da aldeia, a informação obtida a partir da internet será questionada até o ponto de se tornar praticamente inútil. Em vez de responder a necessidades de informação, as OSIF servirão simplesmente para gerar *mais* dessas necessidades. Há, realmente, um distúrbio acontecendo em Cabul? O inimigo, de fato, acabou de reposicionar uma de suas baterias de mísseis Pantsir? A ponte em minha rota de saída foi realmente destruída?

Talvez nem seja demais supor que os Estados-nação considerarão que os cidadãos têm o *dever* de inundar a internet com informações falsas. Ao contrário do slogan de tempo de guerra no século XX “loose lips sink ships” (algo como “a língua solta afunda navios”), poderíamos, potencialmente, assistir a um mundo onde os governos incentivem os cidadãos a inundar o domínio digital com informações falsas. Isso não só serviria para proteger a vida dos soldados na área de operações e/ou desorganizar

os planos inimigos, como também poderia ser realizado por todo cidadão que tivesse um smartphone e acesso à internet, independentemente de sua distância geográfica da zona de combate. De fato, os governos poderiam até mesmo oferecer estímulos monetários ou civis para induzir os cidadãos a conduzir campanhas de desinformação, talvez sob a forma de incentivos fiscais ou medalhas de cidadania. Quanto maior o número de pessoas que contribuam para a barragem de eventos e a desinformação, maior será a probabilidade de êxito. Um milhão de pessoas diferentes publicando postagens, tuitando, retuitando e escrevendo sobrepujarão os mecanismos destinados a identificar campanhas de desinformação on-line, como a análise léxica, de rede ou geoespacial. Na verdade, a abordagem da “nação como um todo” em relação à guerra poderia, certamente, incentivar a organização e transformação da informação de fontes abertas em arma em um grau nunca visto antes.

## Recomendações

Existem algumas opções disponíveis quando se considera como superar os impactos prejudiciais da barragem de eventos, apropriação de tendências e campanhas de desinformação direcionadas, embora nenhuma seja ideal isoladamente: (1) como nação, continuar a dedicar recursos e energia ao desenvolvimento de melhores ferramentas e processos analíticos para lidar com o aumento da desinformação na internet; (2) conter nossa dependência em relação às mídias sociais como meio de rastrear as atividades adversárias durante o combate; e (3) visar, agressivamente, *botnets* adversárias, “fábricas” de trolls e atores nocivos conhecidos durante atividades globais e de preparação do teatro de operações. Com a combinação dessas três iniciativas, poderíamos assistir a uma redução de risco para a nossa força e missão e, potencialmente, salvaguardar a utilidade das OSIF.

O desenvolvimento de ferramentas cada vez mais sofisticadas para lidar com novas ameaças cibernéticas tem sido uma política de defesa estadunidense desde o início da era do computador.<sup>24</sup> No entanto, poderíamos nos beneficiar, potencialmente, de reconsiderar alguns processos e procedimentos simples. Por exemplo, registrar todas as *botnets* significativas, adversários cibernéticos e suas respectivas assinaturas digitais; reunir essas informações em um local centralizado e com o recurso de filtros; e disseminar essas informações aos analistas no nível tático para o rápido cruzamento de referências poderiam ajudar

a reduzir as implicações de OSIF utilizadas como arma.<sup>25</sup> Em 2017, a RAND observou que as brigadas de combate precisavam reforçar suas capacidades cibernéticas defensivas e ofensivas, em parte devido à necessidade de que seus comandantes pudessem “responder com velocidade suficiente a tais eventos, no que provavelmente será um ambiente dinâmico e rico em informações.”<sup>26</sup> Enfrentar um ataque cibernético não letal como uma barragem de eventos decerto conta como um desses casos, o que seria mitigado, pelo menos parcialmente, pela sincronização ou integração de profissionais de cibernética e de inteligência no nível tático. Além disso, padronizar e exigir o treinamento em OSINT para analistas do nível tático possibilitaria a disseminação de melhores práticas e lições aprendidas e informaria todas as partes envolvidas sobre ameaças e tendências emergentes. Embora procedimentos militares convencionais proibam a prática de OSINT por analistas não treinados, seria ingênuo supor que eles ignorem totalmente as OSIF, especialmente quando uma parcela maior da população mundial comunica, deliberadamente, as atividades do adversário. Ademais, mesmo que os analistas de todas as fontes se abstenham de incorporar OSIF abertamente em suas avaliações, sua exposição às informações nas mídias sociais provavelmente contribuirá para vieses ou análises inerentemente falhas.

Além de mais treinamento, melhor compartilhamento de informações e integração de especialistas em cibernética no nível tático, também devemos abordar as OSIF com uma cautela ainda maior que a praticada anteriormente. Com o crescente uso de *botnets* e apropriação de tendências por parte do adversário, agregar OSIF com base em pequenas amostras poderia gerar preocupações legítimas quanto à distorção de resultados e, consequentemente, permitir que o adversário manipulasse ou previsse futuras ações militares estadunidenses. As informações obtidas a partir de uma pequena amostra demarcada por *geofencing* ou características demográficas devem ser sempre tratadas com um alto grau de ceticismo, e a necessidade de confirmação por meio de disciplinas de inteligência além da OSINT deve ser priorizada. Infelizmente, muitos adversários dos EUA reconhecem esse fato, o que, atualmente, está induzindo países como a China e a Rússia a desenvolverem e instituírem sua própria intranet nacional ou censurar fortemente as informações que chegam a seu país a partir da internet global.<sup>27</sup>

Por último, visar entidades adversárias responsáveis pela execução de barragens de eventos e campanhas de

desinformação deve ser uma das prioridades máximas dos EUA durante as fases de “moldar” e “dissuadir” de qualquer operação militar em que esteja previsto o emprego de tropas terrestres. Embora visar atores cibernéticos nocivos esteja longe de ser um conceito inovador, é importante observar como seria difícil fazê-lo com eficácia, especialmente quando se considera a facilidade com que algo como uma barragem de eventos pode ser rapidamente projetado por todo o mundo. Por exemplo, os controladores de *botnets* na Rússia podem e provavelmente vão conduzir campanhas de desinformação direcionadas em apoio a operações terrestres em guerras

por procuração (*proxy*) nas quais não estejam envolvidos abertamente. Além disso, as dificuldades para superar as fronteiras políticas e legais internacionais entre Estados-nação poderiam representar um grave problema para visar atores residentes em outras nações soberanas. Como vimos ao longo das últimas décadas, já é difícil atribuir um único ataque cibernético a um ator ou atores, quanto mais reagir com um ação retaliatória ou preemptiva. Contudo, devemos aos comandantes responsáveis pelo bem-estar de seus soldados e pela segurança da nação o desenvolvimento e implementação de mecanismos para superar esses obstáculos. ■

## Referências

1. Libor Benes, “OSINT, New Technologies, Education: Expanding Opportunities and Threats. A New Paradigm”, *Journal of Strategic Security* 6, no. S3 (2013): S24, <http://dx.doi.org/10.5038/1944-0472.6.3S.3>.
2. Heather J. Williams and Ilana Blum, *Defining Second Generation Open Source Intelligence (OSINT) for the Defense Enterprise* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2018), p. 3, acesso em 22 out. 2020, [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR1964.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1964.html).
3. Ben Sullivan, “Twitter’s the Only Tool You Need for Tracking the Military”, *Vice News*, 24 April 2017, acesso em 22 out. 2020, <https://www.vice.com/en/article/wn3g99/twitters-the-only-tool-you-need-for-tracking-the-military>.
4. Ron Penninger, “Operationalizing OSINT Full-Spectrum Military Operations”, *Small Wars Journal*, 14 January 2019, acesso em 22 out. 2020, <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/operationalizing-osint-full-spectrum-military-operations>.
5. Williams and Blum, *Defining Second Generation Open Source Intelligence (OSINT) for the Defense Enterprise*, p. 34.
6. “About”, *Live Universal Awareness Map*, acesso em 22 out. 2020, <https://usa.liveuamap.com/about#history>.
7. “Libya”, *Live Universal Awareness Map*, acesso em 22 out. 2020, <https://libya.liveuamap.com/en/2020/26-june-6-antiaircraft-russianmade-pantsyr-vehicles-arrived>.
8. Williams and Blum, *Defining Second Generation Open Source Intelligence (OSINT) for the Defense Enterprise*, p. 37.
9. *Ibid.*, p.10.
10. Penninger, “Operationalizing OSINT”.
11. Jarred Prier, “Commanding the Trend: Social Media as Information Warfare”, *Strategic Studies Quarterly* 11, no. 4 (2017): p. 54, acesso em 22 out. 2020, [https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/SSQ/documents/Volume-11\\_Issue-4/Prier.pdf](https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/SSQ/documents/Volume-11_Issue-4/Prier.pdf).
12. *Ibid.*
13. “White Racially Motivated Violent Extremists Developing Program to Create Bulk Social Media Accounts”, *Open Source Intelligence Bulletin* 20-06-59 (Orlando, FL: Central Florida Intelligence Exchange, 25 June 2020).
14. Janus Rose, “Spoofing Tool Lets You Catch Pokémon from Julian Assange’s Embassy Prison”, *Vice News*, 19 July 2016, acesso em 22 out. 2020, <https://www.vice.com/en/article/53d5pk/skylift>.
15. Jesse Drucker, “Fox News Removes a Digitally Altered Image of Seattle Protests”, *New York Times* (site), 23 June 2020, acesso em 22 out. 2020, <https://www.nytimes.com/2020/06/13/business/media/fox-news-george-floyd-protests-seattle.html>.
16. Williams and Blum, *Defining Second Generation Open Source Intelligence (OSINT) for the Defense Enterprise*, p. 24-25.
17. Kate O’Flaherty, “Twitter Suspends Accounts Posting about DC Blackout for Spreading ‘Misinformation’”, *Forbes* (site), 2 June 2020, acesso em 22 out. 2020, <https://www.forbes.com/sites/kateoflahertyuk/2020/06/02/twitter-suspends-accounts-posting-about-dc-blackout-for-spreading-misinformation/#4375b9f8530d>.
18. Todd C. Helmus et al., *Russian Social Media Influence: Understanding Russian Propaganda in Eastern Europe* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2018), p. 16.
19. *Ibid.*
20. *Ibid.*, p. 23.
21. Penninger, “Operationalizing OSINT”.
22. Helmus et al., *Russian Social Media Influence*, p. 22.
23. Mark Thompson, “Costly Flight Hours”, *Time* (site), 2 April 2013, acesso em 22 out. 2020, <https://nation.time.com/2013/04/02/costly-flight-hours/>.
24. The White House, *National Security Strategy of the United States of America* (Washington, DC: The White House, December 2017), p. 12-13.
25. “Spamhaus Botnet Controller List”, *Spamhaus*, acesso em 3 nov. 2020, <https://www.spamhaus.org/bcl/>. Veja a *Botnet Controller List* (“Lista de Controladores de Botnets”) como um exemplo de uma abordagem para reunir e rapidamente disseminar grandes quantidades de botnets conhecidas.
26. Isaac R. Porche III et al., “Tactical Cyber: Building a Strategy for Cyber Support to Corps and Below” (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2017), p. 2.
27. Jane Wakefield, “Russia ‘Successfully Tests’ Its Unplugged Internet”, *BBC News*, 24 December 2019, acesso em 22 out. 2020, <https://www.bbc.com/news/technology-50902496>.



Pessoas caminham entre os escombros, em Porto Príncipe, 31 de janeiro de 2010, onde mais de 97 mil edifícios foram destruídos e outros 188 mil foram danificados quando um terremoto de magnitude 7 na escala Richter sacudiu o Haiti no dia 12 de janeiro de 2010. (Foto do autor)

# As Armadilhas da Compaixão Bem-Intencionada

## A Guerra de Informação da Força-Tarefa Conjunta-Haiti em 2010

Cel John Boyd, Ph.D., Reserva do Exército dos EUA

**O** Cel Buck Elton, da Força Aérea dos Estados Unidos da América (EUA), estava orgulhoso de sua equipe. Ao pousar em Porto Príncipe, no Haiti, aproximadamente às 19h00 do dia 13 de janeiro de 2010, sua 1ª Ala de Operações Especiais havia reaberto o aeroporto da cidade, o qual havia sido danificado pelo terremoto, em um tempo recorde de 28 minutos para receber os voos de assistência humanitária e resposta a desastres (AH/RD). Após a chegada, os militares do Cel Elton imediatamente montaram um centro de recepção para as equipes de busca e resgate urbano que chegavam e iniciaram um sistema de slots de oportunidade para coordenar as centenas de voos humanitários que chegavam ao Haiti. “A maioria de nós operou sem parar e sem dormir nas primeiras 40 horas”, contou o Cel Elton. “Os mosquitos estão por toda parte, e [está] uma carnificina total do lado de fora da área de segurança.”<sup>1</sup>

A equipe do Cel Elton tomou decisões difíceis. Seus militares administraram o aeroporto por dias, inicialmente desviando muitas das aeronaves que queriam pousar por causa da superlotação. “Estávamos pousando mais de 250 aeronaves por dia, sem telefones, computadores ou eletricidade, e as pessoas reclamavam do congestionamento no aeroporto”, lembrou.<sup>2</sup> O Cel Elton ainda não sabia, mas as reclamações tinham apenas começado. Sua equipe fez um trabalho excepcional, mas “nenhuma boa ação fica impune.”<sup>3</sup>

O Comando Sul dos EUA (USSOUTHCOM) e a Força-Tarefa Conjunta-Haiti (*Joint Task Force-Haiti*, JTF-H) se envolveram em uma guerra de informação espinhosa com aliados e analistas políticos dos EUA, detratores internacionais e facções do público estadunidense. Dez anos depois, em 2020, essa experiência fornece lições construtivas para as futuras operações estadunidenses de AH/RD.

A Operação *Unified Response* (OUR) — seus integrantes das forças armadas e outros — foi uma história de sucesso estadunidense e focou na tarefa à sua frente e cumpriu sua missão. A JTF-H minimizou o sofrimento humano, prestou cuidados médicos essenciais e ofereceu apoio de segurança às forças da Organização das Nações Unidas (ONU) e ao governo do Haiti. Além disso, forneceu à ONU, à Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (*U.S. Agency for International Development*, USAID) e ao governo do Haiti a capacidade de funcionar em longo prazo, alcançando seus objetivos de estado final.<sup>4</sup>

## **O terremoto**

Às 16h53 do dia 12 de janeiro de 2010, a nação insular do Haiti, a mais pobre das Américas, foi atingida por um terremoto de magnitude 7 na escala Richter. Em um evento sísmico que durou menos de 30 segundos, cerca de 230 mil pessoas morreram.<sup>5</sup> O epicentro do terremoto, a 16 km a sudoeste da maior cidade do Haiti, Porto Príncipe, foi atingido por outros 13 tremores secundários nas sete horas seguintes e um total de 30 nas primeiras 24 horas. Em um raio de 64 km, cerca de 3,9 milhões de pessoas foram afetadas. Mais de 97 mil edifícios foram destruídos e outros 188 mil foram danificados. Oito hospitais foram destruídos e 14 dos 16 edifícios públicos do governo do Haiti foram inutilizados.<sup>6</sup> O porto de Porto Príncipe foi avaliado como inutilizável devido aos danos no cais. A única grande instalação capaz de receber a ajuda e as equipes humanitárias era o aeroporto do país, que permaneceu funcional, embora o terminal e a torre de controle tivessem desabado e, portanto, não estivessem disponíveis.

A Embaixada dos EUA no Haiti encaminhou um pedido de ajuda emergencial às 4h11 de 13 de janeiro, parte do qual afirmava: “Oferecer essa assistência é do interesse do governo dos EUA por causa de preocupações humanitárias e da importância de demonstrar que os amigos mais próximos do Haiti estão prontos para ajudar.”<sup>7</sup>

## **Força-Tarefa Conjunta-Haiti: a resposta inicial**

O Gen Div P. K. Keen, então subcomandante do USSOUTHCOM, estava no país visitando o embaixador dos EUA no

**O Cel John Boyd, da Reserva do Exército dos EUA**, possui bacharelado pela Vanderbilt University, dois mestrados, sendo um em Educação, pela University of Cincinnati e doutorado pela University of Kentucky. Durante sua carreira, serviu no 4º Batalhão, 54º Regimento de Infantaria, 194ª Brigada Blindada; na 100ª Divisão; no 15º Batalhão de Operações Psicológicas; e no 45º e no 20º Destacamentos de História Militar. Trabalhou como historiador de comando do Departamento de Defesa para a 81ª Divisão de Prontidão, Gabinete de História da Reserva do Exército dos EUA e Centro e Escola de Capelães do Exército dos EUA. Serviu em missões na Bósnia, Iraque e Haiti, onde atuou como historiador de comando da Força-Tarefa Conjunta-Haiti.

Haiti, Kenneth Merton, na casa deste último, no dia do terremoto; ambos sobreviveram sem ferimentos.<sup>8</sup> O comandante do USSOUTHCOM, Ten Brig Douglas Fraser, da Força Aérea dos EUA, optou rapidamente por criar a JTF-H e colocar o Gen Div Keen no comando.

O conceito para a Operação *Unified Response* foi padrão, seguindo a doutrina constante da então nova Publicação Conjunta 3-29, *Assistência Humanitária Estrangeira* (JP 3-29, *Foreign Humanitarian Assistance*).<sup>9</sup> Além disso, a JTF-H foi orientada a conduzir a fase I (resposta de emergência), passar para a fase II (operações de socorro) e começar a transição (reversão) durante a fase III (restauração), conforme o governo do Haiti, a Missão de Estabilização das Nações Unidas no Haiti (MINUSTAH), as organizações não governamentais (ONG) e as agências da ONU assumissem a responsabilidade pelas fases IV (estabilização) e V (recuperação).<sup>10</sup>

Em conformidade com a JP 3-29, o Gen Div Keen solicitou um elemento conjunto de apoio de comunicação social, apoio do Gabinete de Comunicação Social do Secretário de Defesa e uma equipe de reportagem de combate.<sup>11</sup> Começando com dois oficiais de comunicação social no dia 13 de janeiro, mais de cem integrantes da área de comunicação social e operações de informação trabalhavam freneticamente no Haiti dez dias depois.<sup>12</sup>

O Gabinete de Comunicações Estratégicas do USSOUTHCOM (StratComm) divulgou sua diretriz para o Haiti às 8h16 do dia 14 de janeiro, justo a tempo. “A imprensa está por toda parte, é difícil evitar os jornalistas. Dissemos o óbvio”, disse o Gen Div Keen por e-mail no dia anterior.<sup>13</sup> Na lista de possíveis “obstáculos e restrições” do StratComm estava a necessidade de (1) gerenciar as expectativas, explicando que os EUA não podiam consertar tudo que avaliassem como danificado; (2) contestar os relatos de que a missão de socorro estava focada apenas em pessoal e cidadãos dos EUA; e (3) rejeitar as afirmações de que trazer “um porta-aviões, navios anfíbios, fuzileiros navais e a 82ª Divisão Aeroterrestre” foi “uma invasão ao Haiti!”<sup>14</sup>

Ações anteriores de AH/RD pelo USSOUTHCOM já haviam resultado em críticas aos esforços de socorro por serem muito lentos ou não robustos o suficiente. Prevendo isso, Joseph “Pepper” Bryars, do Gabinete de Comunicações Estratégicas do USSOUTHCOM, ofereceu alguns conselhos com base em sua experiência. “Enquanto estamos trabalhando na avaliação para fornecer a assistência humanitária mais necessária e eficaz ao Haiti, recomendo que também nos concentremos em gerar imediatamente a imagem vital dos militares dos EUA entregando ‘algo’. Se essa ótica não ficar evidente em breve, isso prejudicará nossa credibilidade no futuro.”<sup>15</sup>



(Figura: Army University Press)

## Resposta faseada da Força-Tarefa Conjunta-Haiti

Infelizmente, as críticas aos esforços dos EUA já eram uma realidade; o site de notícias Christian Science Monitor atacou logo cedo, perguntando: “Por que está demorando tanto para a ajuda do Pentágono chegar ao Haiti?”. Já a Reuters perguntou: “Quem está comandando o Haiti?” antes de passar a descrever um estado de anarquia em que o governo do país deixou de existir e a força de paz da ONU, a MINUSTAH, ficou impotente em função do terremoto.<sup>16</sup> Dan Erikson, especialista em América Latina e membro do grupo de estudos Inter-American Dialogue, com sede em Washington, comentou que “A triste verdade é que ninguém está no comando do Haiti hoje. Esse vácuo, juntamente com a resposta robusta do governo Obama, criou, inevitavelmente, uma situação em que os EUA serão os tomadores de decisão *de facto* no Haiti.”<sup>17</sup>

Inicialmente, a JTF-H carecia de consciência situacional para tomar qualquer decisão; as equipes de avaliação dos EUA ainda estavam a caminho de Porto Príncipe. Durante os primeiros dias, os veículos de comunicação civis no Haiti superaram em número os militares dos EUA, tornando-se a fonte dominante de informação. Como havia poucas opções, o USSOUTHCOM tomava decisões com base em relatos de casos na imprensa, o que muitas vezes causava o que

os membros do estado-maior viam como um “microgerenciamento à distância.”<sup>18</sup>

Uma das pessoas exercendo esse “microgerenciamento à distância” foi o Gen Div Russell Honoré, agora na reserva, famoso por sua coordenação da Força-Tarefa Conjunta Katrina. “Na manhã seguinte ao terremoto, como militar com 37 anos de experiência, presumi [...] que haveria aviões entregando ajuda, não tropas, mas ajuda”, afirmou o Gen Div Honoré ao *USA Today*. “O que vimos em vez disso foi uma discussão sobre ‘Bem, temos que enviar uma equipe de avaliação para ver quais são as necessidades.’ E sempre que ouço isso, minha cabeça fica a ponto de explodir.”<sup>19</sup>

Todos os principais serviços de notícias enviaram jornalistas médicos para Porto Príncipe, entre eles o Dr. Sanjay Gupta, da CNN.<sup>20</sup> Chegando ao Hospital

Especialistas em aviação de várias agências dos EUA trabalham em condições precárias para garantir que as operações de pista e os horários dos slots de oportunidades sejam processados para o tráfego aéreo de chegadas e partidas no Aeroporto Internacional Toussaint Louverture, no Haiti, 12 de janeiro de 2010. O principal porto marítimo de Porto Príncipe foi destruído e a maioria das estradas ficou intransitável, deixando o aeroporto como a única tábua de salvação para socorrer o povo haitiano. (Foto: Kenneth Langert, Federal Aviation Administration)



Geral da cidade antes das forças dos EUA, Gupta transmitiu um pedido urgente de segurança e ajuda médica de emergência. Ele até contactou o Gen Div Honoré, que ligou para o USSOUTHCOM e informou a JTF-H da situação. Os jornalistas médicos no local frequentemente amplificavam o senso de urgência, desencadeando respostas precipitadas da JTF-H. No dia 19 de janeiro, por exemplo, aproximadamente 60 soldados dos EUA em helicópteros usaram o gramado do palácio presidencial do Haiti como zona de pouso e marcharam até o Hospital Geral para prover segurança. Para alguns haitianos, parecia uma invasão.<sup>21</sup>

## Problemas no aeroporto

A situação congestionada no Aeroporto Internacional Toussaint Louverture, em Porto Príncipe, aumentou as críticas internacionais. O Cel Elton admitiu:

No início, sofremos um pouco de pressão no aeroporto devido ao grande número de desvios que os voos internacionais estavam executando [...] Tivemos cerca de 40 a 50 desvios por dia nos primeiros dias porque não havia medidas de controle de fluxo para medir o número de aeronaves que queriam pousar aqui.<sup>22</sup>

A organização Médicos Sem Fronteiras não estava satisfeita, alegando que entre três e cinco de suas aeronaves que transportavam suprimentos médicos foram desviadas. Os aviões comerciais eram frequentemente redirecionados porque demoravam mais para descarregar do que os aviões militares.<sup>23</sup> Os voos que não conseguiram coordenar com o USSOUTHCOM para pousar nos slots de oportunidade em Porto Príncipe também foram recusados.<sup>24</sup> Infelizmente, isso gerou acusações de que os EUA estavam monopolizando o aeroporto para evacuar apenas seus próprios cidadãos. Quando os controladores aéreos dos EUA desviaram um voo de socorro francês e as tropas terrestres dos EUA atrasaram a evacuação de 63 cidadãos franceses, os ânimos aqueceram. O Ministro da Cooperação francês, Alain Joyandet, protestou, dizendo: “Trata-se de ajudar o Haiti, não de ocupar o Haiti.”<sup>25</sup>

Mais tarde, Guido Bertolaso, chefe da Agência de Proteção Civil da Itália, que havia coordenado a resposta de emergência a um terremoto na Itália em 2009, denunciou o esforço liderado pelos EUA como “patético”, declarando: “É uma demonstração de força verdadeiramente

poderosa, mas completamente desconectada com a realidade. Eles não têm uma relação próxima com o território e certamente não têm uma relação com organizações internacionais e grupos de ajuda. [...] [Quando] confrontados por uma situação de caos.” Bertolaso disse ao canal de televisão italiano RAI que os EUA tendem “a confundir intervenção militar com o que deveria ser uma operação de emergência, que não pode ser confiada às Forças Armadas. Está faltando um líder, uma capacidade de coordenação que vai além da disciplina militar.”<sup>26</sup> Essa crítica veio de aliados dos EUA.

Inserido nessa mistura, o Cel Billy Buckner, do 18º Corpo Aeroterrestre, foi selecionado para chefiar o StratComm da JTF-H. O Gen Div Keen também adquiriu os serviços do The Rendon Group (TRG). Fundado por John Rendon em 1982, o TRG deveria fornecer à JTF-H “recomendações referente a questões de comunicação social, monitoramento e análise de mídias (dependendo do nível funcional da mídia haitiana) e coleta de dados quantitativos e qualitativos para a Avaliação Estratégica.”<sup>27</sup>

De volta ao USSOUTHCOM, Bryars continuou a trabalhar em comunicações estratégicas. Ele sugeriu o compartilhamento de informações de inteligência, regras de engajamento, rádios acionados manualmente e uma “frente unificada.” “Talvez devêssemos considerar um processo diário de postar produtos de inteligência apropriados no portal não classificado para serem usados pelas ONGs, e fazer isso de forma coordenada por meio de parcerias,” recomendou. “Tenho certeza de que existem riscos potenciais associados a isso, mas compartilhar imagens de estradas abertas, concentrações de pessoas, hospitais abertos, etc., ajudaria a construir a narrativa desejada de uma ‘resposta unificada.’” Quanto ao papel militar dos EUA na segurança, ele estava sujeito à “interpretação do público”, o que levantaria diversas questões de “lei e ordem”. Elas precisariam ser gerenciadas. Bryars recomendou uma frente unificada, na qual o pessoal da JTF-H sempre fosse visto como subordinado ou trabalhando com civis do governo dos EUA.<sup>28</sup>

## Temporada de caça à JTF-H: os ataques dos pequenos grupos ideológicos

Quatro dias depois do início da OUR, uma cacofonia de críticas recaiu sobre a recém-criada JTF-H. “O presidente socialista da Bolívia, Evo Morales,

chamou o esforço de socorro dos EUA de ‘injusto, desumano e oportunista’ e pediu uma ação das Nações Unidas para conter o suposto imperialismo ianque.”<sup>29</sup> Como já era de se esperar, o venezuelano Hugo Chávez acusou os EUA de usar o terremoto do Haiti para ocupar o país. “Por que enviar 3.000 soldados armados a menos que seja para a guerra?” disse ele, irritado, “Parece que eles estão ocupando militarmente o Haiti, se aproveitando da tragédia.”<sup>30</sup> Seus comentários foram ecoados por outros líderes antiestadunidenses, como Daniel Ortega, da Nicarágua. “O que está acontecendo no Haiti me preocupa seriamente”, Ortega acrescentou, “Parece que as bases [na América Latina] não são suficientes [...] O Haiti busca ajuda humanitária, não tropas.”<sup>31</sup> Ele culpou o militarismo estadunidense e o presidente Barack Obama, exigindo a retirada imediata das Forças Armadas dos EUA.<sup>32</sup>

Nada disso foi uma grande surpresa. O que foi surpreendente mesmo foi o número de meios de comunicação tradicionais — estrangeiros e domésticos — que

estavam lançando críticas negativas ao esforço de ajuda dos EUA. De acordo com a Análise de Mídia Regional do Comando Sul do Exército dos EUA, *Recent Trends in Media Coverage*, no dia 18 de janeiro, as histórias negativas da mídia ultrapassaram as histórias positivas em toda a América Latina em uma relação de quase dois para um.<sup>33</sup>

Aos responder aos ataques negativos, o Gen Div Keen focou em fazer com que a JTF-H passasse a mensagem certa e necessária. Ele pediu conselhos a John Rendon, do TRG, por e-mail, dizendo: “Eu sei que estamos tendo problemas, mas isso é perfeitamente compreensível (eu acho) :”(“<sup>34</sup>

“As histórias não são negativas. O assunto é negativo”, respondeu Rendon. “A primeira leva de histórias é sobre a magnitude da tragédia; a próxima será sobre os socorristas.” Ele acreditava que a JTF-H estava entregando a mensagem correta, que o Gen Div Keen precisava “avançar” com mais mensagens sociais. Ele também instou a JTF-H a agradecer a outros países, individual



Soldados ajudam cidadãos haitianos carregando sacolas de alimentos do ponto de distribuição do Programa Mundial de Alimentos, 2 de fevereiro de 2010. Os soldados estadunidenses foram fundamentais para a abertura inicial de nove pontos de distribuição em todo o Haiti. (Foto do autor)

e coletivamente. Até mesmo países que estavam ajudando simbolicamente, “aqueles de quem talvez não gostemos”. Rendon continuou, dizendo:

A ajuda militar é muito lenta; Os militares não estão lidando com problemas de logística quando chegam lá (o aeroporto está desorganizado, os aviões não podem pousar; os suprimentos não chegam às pessoas). Essas críticas são quase inevitáveis, dada a extensão do problema e a atuação ininterrupta da imprensa. As respostas que vimos até agora são adequadas. Fornecer atualizações diárias sobre o progresso realizado pode ser útil. Pode até fazer sentido fornecer um resumo sobre cada avião que está pousando (e aqueles que estão em espera e por quê), o que eles contêm e para onde os suprimentos de socorro irão e quando; o uso de podcasts também pode ser útil. Mostrar as capacidades das Forças Armadas dos EUA, não apenas dizer à mídia quais são essas capacidades, também ajudará a mudar o tom das reportagens. Precisa haver mais citações nos próximos dias de pessoas que não sejam membros das Forças Armadas dos EUA abordando o trabalho positivo que está sendo feito (ONGs, nações parceiras e cidadãos haitianos agradecendo aos militares dos EUA por sua ajuda). [...] Quando agradecermos a eles, eles provavelmente nos agradecerão também, e as citações deles nos agradecendo resultarão em uma cobertura da imprensa positiva e confiável.<sup>35</sup>

Os “pequenos grupos ideológicos” que acusam os EUA de invasão ou de serem usados como um “serviço de entrega de refeições gratuitas para populações carentes” não têm alcance popular. “Eu normalmente diria para não se distrair”, aconselhou Rendon, “mas tenho certeza de que serão feitas perguntas sobre essas críticas nos programas matinais de domingo porque eles [a imprensa] gostam desse jogo político e usam as já consagradas técnicas de resposta, transferência e mensagem.”<sup>36</sup>

Independentemente da mensagem, a JTF-H não estava imune aos ferimentos autoinfligidos. Conforme mencionado anteriormente, no dia 19 de janeiro, os soldados da 82ª Divisão Aeroterrestre usaram o

gramado ao redor dos destroços do palácio presidencial haitiano como zona de pouso, inserindo vários pelotões destinados à segurança do Hospital Geral. No entanto, a questão da imagem era agravante. Para os críticos do Exército dos EUA, as fotos pareciam uma invasão estadunidense; para outros, parecia uma missão de resgate. “Estamos felizes que eles estejam vindo, pois temos tantos problemas”, disse Fede Felissaint, cabeleireiro que acompanhou os pousos. Ele não teve problema algum com as tropas estadunidenses presentes no palácio. “Se quiserem, podem ficar mais tempo do que em 1915”, disse ele, lembrando que os fuzileiros navais dos EUA ocuparam seu país por 19 anos (1915-1933).<sup>37</sup>

Outros haitianos não foram tão tolerantes. A chegada dos militares ao palácio não foi bem recebida por vários refugiados que acampavam nas proximidades. “Isso é uma ocupação. O palácio é nosso poder, nosso rosto, nosso orgulho”, afirmou Feodor Desanges.<sup>38</sup> Os críticos acusaram as tropas estadunidenses de pousar com “ordens de atirar para matar.”<sup>39</sup> O canadense e teórico da conspiração Michel Chossudovsky interpretou os pousos como parte de um esquema estadunidense mais amplo:

A missão tácita do Comando Sul dos EUA (SOUTHCOM) com sede em Miami e instalações militares em toda a América Latina é garantir a manutenção de regimes nacionais subservientes, ou seja, aqueles que servem aos interesses dos EUA e estão comprometidos com o Consenso de Washington e a agenda política neoliberal. Embora os militares dos EUA estejam, no início, ativamente envolvidos na ajuda emergencial e resposta a desastres, essa presença militar estadunidense renovada no Haiti será usada para estabelecer uma posição no país e também perseguir os objetivos estratégicos e geopolíticos dos EUA na bacia do Caribe, os quais são, em grande parte, voltados contra Cuba e a Venezuela.<sup>40</sup>

## Ajustando a narrativa

Ao pousarem no aeroporto de Porto Príncipe no dia 16 de janeiro, a Secretária de Estado Hillary Clinton e seu novo chefe da USAID, Dr. Rajiv Shah, fizeram uma visita de quatro horas para mostrar o apoio dos EUA e conversar com o presidente haitiano René Préval.

Em 20 de janeiro, Clinton reagiu às críticas sobre a OUR. Ela escreveu para funcionários do Departamento de Estado, dizendo: “Estou profundamente preocupada com os casos de cobertura imprecisa e desfavorável da imprensa internacional sobre o papel e as intenções dos EUA no Haiti.” “Essas informações erradas ameaçam minar a parceria internacional necessária para ajudar o povo do Haiti e prejudicam nosso envolvimento internacional em uma série de outros assuntos. É fundamental corrigir a narrativa em longo prazo.” Chefes de missão foram instruídos a rastrear e corrigir “histórias mal informadas ou distorcidas.” “Também peço que vocês me mantenham informada por meio de seu secretário-adjunto”, ela orientou, “Trata-se de uma prioridade pessoal e eu ficarei no aguardo dos seus relatórios.”<sup>41</sup>

Clinton sabia o que estava por vir? Nos dias 20 e 21 de janeiro, Hugo Chávez e seus “chavistas” acusaram os EUA de atacar o Haiti com uma arma secreta tectônica causadora de terremotos. Ao acusar os EUA de utilizar uma “arma causadora de terremotos” que poderia produzir “anomalias climáticas [...] inundações, secas e furacões”, o homem forte insistiu que o “ataque” ao Haiti foi um teste militar dos EUA em preparação para um ataque com terremoto ao Irã. Citando “um suposto relatório da Frota do Norte da Rússia”, Chávez acusou o Programa não classificado de Pesquisa Ativa de Alta Frequência de Auroras (*High Frequency Active Auroral Research Program*, HAARP), localizado no Alasca, de ter executado o suposto ataque.<sup>42</sup>

A acusação de Chávez combinou duas teorias da conspiração. A primeira teve origem em um relatório de 14 de janeiro da teórica da conspiração Sorcha Faal, intitulado “U.S. Quake Test Goes ‘Horribly Wrong’, Leaves 500,000 Dead In Haiti” (“Teste de terremoto dos EUA dá ‘terrivelmente errado’, deixa 500.000 mortos no Haiti”, em tradução livre). A segunda história atribuiu a culpa pelo terremoto de 2008 em Sichuan, na China, ao HAARP. O relatório da Frota do Norte da Rússia provou ser uma invenção de Faal. Os comentários de Chávez foram noticiados por Al Manar no Líbano e por outros meios de comunicação no Irã, Rússia e Paquistão.<sup>43</sup>

A jornalista Sharon Weinberger caracterizou o HAARP como “a Moby Dick das teorias da conspiração.”<sup>44</sup> O verdadeiro propósito do HAARP era analisar “as interações das ondas de rádio na ionosfera

e os efeitos subsequentes nos sistemas de comunicações, radar e de navegação.”<sup>45</sup> Seja lá o que fosse, os tiros disparados por Chávez e seus companheiros contra a JTF-H estavam derrubando a política externa dos EUA em toda a América do Sul.

## Uma JTF-H mais amadurecida responde

Buckner (StratComm) conseguiu chegar na “narrativa certa”. A estratégia vencedora foi a consistência de tema/mensagem projetada em longo prazo. À medida que o número de soldados dos EUA em Fort Bragg, Carolina do Norte, aumentava no período de 18 a 22 de janeiro, as capacidades da força-tarefa também aumentavam. Uma célula conjunta de informações interagências (*Joint Interagency Information Cell*, JIIC) foi estabelecida. Essa combinação de agências governamentais dos EUA desenvolveu temas, mensagens e pontos de discussão comuns e proporcionou unidade de esforços (mensagens) para todas as agências estadunidenses que trabalhavam no Haiti.<sup>46</sup>

O gabinete de Buckner ficou ocupado acompanhando e incorporando repórteres nas unidades, marcando entrevistas e divulgando uma variedade de histórias e análises por meio de diversos meios de comunicação. Uma das mais novas fontes de mídia, o Twitter, ganhou destaque durante a OUR quando os meios de comunicação do Haiti caíram. O autor Tim Leberecht acredita que o Twitter “cresceu” como resultado do terremoto. “A Sysomos, uma empresa de análise de dados de Toronto, estimou que cerca de 150 mil postagens contendo ‘Haiti’ e ‘Cruz Vermelha’ foram publicadas no Twitter desde o terremoto”, relatou ele. A Cruz Vermelha publicou um tuíte afirmando que eles ajudaram a arrecadar USD 8 milhões.<sup>47</sup>

Buckner administrava um Centro de Informações Conjunto (CIC) totalmente funcional na embaixada dos EUA e um elemento avançado no aeroporto. Outros elementos foram alocados com a 2ª Brigada, a 82ª Divisão Aeroterrestre, o navio-hospital USNS *Comfort*, o superporta-aviões USS *Carl Vinson* e a missão de socorro anfíbio.

Guiada pelo JIIC, a JTF-H permaneceu entregando a mensagem correta. O público-alvo era o povo haitiano, a liderança haitiana, o povo estadunidense e a comunidade internacional. Os temas centrais incluíam: (1) uma resposta global destinada a salvar

## Programa de Pesquisa Ativa de Alta Frequência de Auroras

# HAARP

Gakona, Alasca



## !! OS EUA CAUSARAM O TERREMOTO !!

A colagem fotográfica é de uma apresentação acadêmica e mostra como Hugo Chávez culpou o programa não classificado de Pesquisa Ativa de Alta Frequência de Auroras (HAARP) dos EUA pelo terremoto de 2010 no Haiti. (A colagem fotográfica foi ligeiramente modificada devido a restrições de direitos autorais. Foto do HAARP: Michael Kleiman, Comunicação Social da Força Aérea dos EUA. Foto de Chávez: cedida pela Embaixada da Venezuela, Minsk)

vidas e aliviar o sofrimento, (2) os haitianos ajudando os haitianos e (3) os EUA “estarão com o Haiti por muito tempo”. Havia também temas “indesejados” que exigiam contestação: (1) esforços dos EUA muito lentos/insuficientes/desorganizados, (2) “Os EUA Estão Mantendo o Inepto Governo Haitiano à Tona”, (3) militares dos EUA como força ocupante e (4) os EUA vão reconstruir o Haiti.<sup>48</sup>

Houve boas notícias. Embora os estadunidenses estivessem igualmente divididos quanto à política do governo Obama e iniciativas legislativas, 74% dos cidadãos entrevistados acreditavam que o país estava “fazendo o suficiente” pelo Haiti e classificaram o esforço militar como “muito bom” ou “excelente”. Uma pesquisa privada da empresa Gallup Poll descobriu “pouca

diferenciação” ao avaliar o desempenho das diferentes Forças Singulares; todas foram vistas como “fazendo um trabalho excelente ou muito bom”. Televisão, sites de notícias e rádio continuaram sendo as principais fontes de notícias, enquanto os estadunidenses mais jovens (um em cada cinco) usavam sites de redes sociais.<sup>49</sup>

No entanto, também havia más notícias. A JTF-H estava perdendo a guerra de informação em partes da América Latina, área de responsabilidade do USSOUTHCOM. Para fins de análise e operação, o USSOUTHCOM dividiu a América Latina em quatro áreas geográficas: Caribe, América Central, Cordilheira dos Andes e Cone Sul. Na quarta semana da OUR, 57% das matérias discutindo os esforços militares dos EUA eram negativas em

comparação com 43% de matérias neutras ou positivas. A Cordilheira dos Andes (Venezuela, Bolívia, Colômbia, Equador e Peru) liderava em matérias negativas. A Venezuela de Chávez empreendeu uma campanha antiestadunidense com apoio esporádico da Bolívia e do Equador. Nenhuma outra nação latino-americana publicou mais histórias do que a Venezuela. A segunda posição ficou com Ortega, da Nicarágua, que foi responsável por um terço das histórias provenientes da América Central.<sup>50</sup>

Se havia alguma luz no fim do túnel, com o tempo, as matérias da mídia foram diminuindo e se afastando das forças armadas dos EUA.

Uma queda notável começou por volta de 18 de janeiro. O volume de novas matérias na mídia “diminuiu significativamente, enquanto o foco da maioria dos itens mudou do Componente Militar de AH/RD para questões geopolíticas mais abrangentes.”<sup>51</sup>

## A transição do Haiti: mudanças nas mensagens

No início da OUR, a capacidade da JTF-H de contar sua história estava fragmentada. A Fase I (resposta de emergência) foi, por sua própria natureza, frequentemente reativa; os eventos com a imprensa eram aleatórios, caóticos e muitas vezes ultrapassavam as capacidades da JTF. No entanto, conforme a JTF-H passou para as operações da fase II (operações de socorro), o StratComm tornou-se mais pró-ativo.<sup>52</sup>

Isso começou com a chegada do navio-hospital USNS *Comfort*, no dia 20 de janeiro, “uma promessa de esperança ancorada a 1,6 km da baía.” Um símbolo visível do compromisso dos EUA com o Haiti, o navio-hospital se tornou um ponto focal para os jornalistas que importunavam o CIC e a Secretaria Conjunta de Visitantes para embarcarem.<sup>53</sup>

O trabalho de estabilização dos engenheiros da JTF-H se destacou. A descoberta de que centenas de haitianos tinham medo de dormir em suas residências, fossem elas edificações estruturalmente sólidas ou não, exigiu ação. O que garantiria às pessoas de que eram seguras? Os engenheiros estadunidenses criaram um sistema de inspeção para avaliar a integridade das edificações, o que incentivou os haitianos a voltarem para casa. Para ajudá-los em seu trabalho, os engenheiros desenvolveram um programa de treinamento para ensinar o sistema de inspeção aos

cidadãos haitianos. À medida que sua transição (reversão) se aproximava, os engenheiros da JTF-H se concentraram em remover os escombros e restaurar o bairro de Turgeau. Um oficial apelidou as atividades de “uma vitória rápida.”<sup>54</sup>

A imagem positiva do projeto Turgeau demonstrou a boa vontade e o trabalho árduo da JTF-H. Essas oportunidades de mídia foram possíveis na fase II:

Na sexta-feira [22 de janeiro], a mídia haitiana e a Associated Press observaram o treinamento sobre o sistema de inspeção em Turgeau. O evento foi um grande sucesso. Mais de 50 jornalistas de veículos como a CNN, o *Washington Post*, o *Wall Street Journal*, NPR e Voice of America, além de diversos meios de comunicação haitianos, estiveram presentes.<sup>55</sup>

Enquanto os “pequenos grupos ideológicos” exigiam uma retirada imediata dos EUA, muitas ONGs, bem como elementos do público estadunidense e haitiano, insistiram que os EUA não partissem tão cedo. Meia dúzia de autoridades estadunidenses acreditavam que deixar o Haiti antes que a situação de segurança fosse restabelecida seria contraproducente. “O risco é [...] de que eles irão embora muito rapidamente e, então, teremos o caos,” disse Andrew Natsios, administrador da USAID de 2001 a 2005. “Eles estão ocupados com o Iraque e o Afeganistão-Paquistão. As Forças Armadas dos EUA não querem fazer isso, ou seja, fazer mais do que a resposta humanitária.”<sup>56</sup>

Após anos de operações de combate, as Forças Armadas dos EUA se viram em uma posição incômoda — elas eram amadas! Muitos haitianos preferiam tê-las por lá em vez do governo do Haiti, e queriam que ficassem. Para os haitianos, o governo do Haiti parecia inepto, indiferente e corrupto.<sup>57</sup> Apesar das repetidas tentativas do StratComm de

**Foto de cima:** Uma jovem paciente recebe tratamento a bordo do USNS *Comfort* em Porto Príncipe, no Haiti, 10 de fevereiro de 2010. (Foto do autor)

**Foto de baixo:** O navio-hospital USNS *Comfort* (T-AH-20), operado pelo Military Sealift Command, manobra ao largo da costa do Haiti para realizar operações humanitárias e de socorro em desastres como parte da Operação *Unified Response*, 20 de janeiro de 2010. (Foto: Especialista em Comunicação de Massa, 3ª Classe Erin Olberholtzen, Marinha dos EUA)



convencê-las do contrário, as pessoas não acreditavam. Imagine a surpresa dos EUA — e o constrangimento — quando manifestações pró-EUA começaram a surgir em Porto Príncipe. Uma manifestação de apoio aos militares estadunidenses aconteceu no dia 2 de fevereiro, ao longo da Rua Delmas, onde escritórios do governo, sedes de ONGs e instalações diplomáticas estavam localizados. Os manifestantes rasgaram bandeiras haitianas enquanto marchavam carregando bandeiras dos EUA.<sup>58</sup>

Elizabeth Ferris, da Brookings Institution de Washington, ponderou sobre esses momentos. “O papel das Forças Armadas dos EUA ainda não está claro para mim”, comentou. “Existem planos para que elas saiam de lá em um período razoável?” A conclusão dela foi que “[h]á muitas armadilhas em toda essa compaixão bem-intencionada”.<sup>59</sup>

A primeira partida significativa das forças terrestres estadunidenses ocorreu no dia 24 de fevereiro, quando o 1º Esquadrão do 73º Regimento de Cavalaria, retornou a Fort Bragg. Em seguida, foi a vez do 1º Batalhão do 325º Regimento de Infantaria Paraquedista, que saiu no dia 5 de março. A mídia percebeu. “As tropas dos EUA estão se retirando em massa do Haiti”, alertou uma matéria da Associated Press, declarando que “as tropas dos EUA estão se retirando da capital haitiana, deixando os residentes com medo de que sua partida seja um sinal de diminuição do interesse internacional pela situação do povo haitiano”.<sup>60</sup> Esse tipo de história é justamente o que a JTF-H queria evitar.

O símbolo mais visível do compromisso estadunidense no Haiti, o USNS *Comfort*, entrava no jogo agora. A

disponíveis em terra.<sup>61</sup> No entanto, a liberação do USNS *Comfort* foi complicada; o navio não poderia simplesmente partir sem que sua partida fosse bem anunciada para que não gerasse pânico e nem uma sensação de abandono.

A JTF-H considerou três linhas de ação (LA) para liberar o USNS *Comfort*: LA 1 – saída imediata (recomendada); LA 2 – saída em dez dias e redução de algumas equipes médicas; e LA 3 – saída em dez dias e redução da equipe médica e da tripulação para o nível destinado à condição de prontidão de tempo de paz (*peacetime cruising*).

Os líderes da JTF-H escolheram a LA 3 híbrida: saída em dez dias com uma equipe médica reduzida a um custo de cerca de USD 200 mil por dia. A partida foi marcada para o dia 10 de março. Essa escolha foi considerada reconfortante e compassiva.<sup>62</sup>

A partida do USNS *Comfort* foi bem divulgada por meio de comunicados de imprensa e da mídia haitiana local. Dez dias antes, a aeronave EC-130J “Commando Solo”, uma estação de rádio voadora, transmitiu a data da partida misturada com anúncios de serviços públicos, sempre garantindo aos haitianos que os EUA estariam com eles por um longo prazo.<sup>63</sup> Para amortecer o golpe e testar possíveis reações negativas, foi divulgada uma missão de reabastecimento de um dia fora de Porto Príncipe. Esse “ensaio geral”, realizado no dia 5 de março, funcionou bem; a cidade de Porto Príncipe permaneceu calma. Cinco dias depois, nas primeiras horas da manhã do dia 10 de março, o USNS *Comfort* partiu de Porto Príncipe, sem incidentes, para Baltimore, seu porto de origem.

Quer queira, quer não, a partida do USNS *Comfort* enviou uma mensagem bem clara sobre a retirada iminente

“Após anos de operações de combate, as Forças Armadas dos EUA se viram em uma posição incômoda — elas eram amadas! Muitos haitianos preferiam tê-las por lá em vez do governo do Haiti, e queriam que ficassem.”

partir de 27 de fevereiro, o *Comfort* não tinha mais um trabalho a fazer. Todos os pacientes haviam recebido alta e o navio estava vazio. A capacidade médica da ONU, das ONGs, do governo do Haiti, da USAID e de outras entidades havia melhorado, a ponto de haver 700 leitos

dos EUA. Ao longo de março e abril, a JTF-H continuou a transição (reversão), deixando vestígios de elementos e trazendo unidades novas, mas menores, do Comando Sul do Exército dos EUA e do 377º Comando de Sustentação (Apoio Logístico)<sup>NT</sup>, Reserva do Exército dos EUA, para

continuar fornecendo um apoio limitado. No final de maio, a JTF-H consistia em duas companhias da polícia militar (equivalente à Polícia do Exército no Brasil), o 5330º Batalhão de Sustentação (Apoio Logístico) ao Combate, e pequenos destacamentos de engenharia e saú-

pode incluir teorias da conspiração, desinformação e mentiras descaradas, e todas devem ser contestadas. Em alguns casos, como as críticas recebidas dos países da Cordilheira dos Andes, o tempo e a pouca atenção podem ser o único remédio. Como disse Leo

“ É importante que a liderança da JTF conheça seu ambiente, quem são os principais parceiros e o que se sabe sobre a cultura na qual a operação de AH/RD é implementada. ”

de. No dia 28 de maio, a JTF-H foi desmobilizada, transferindo sua missão para o New Horizons, o programa anual de assistência humanitária conjunta e combinada do USSOUTHCOM.<sup>64</sup> A OUR se aproximava do fim.

### **Lições da guerra de informação de AH/RD para uma força-tarefa conjunta**

Existem lições operacionais da Força-Tarefa Conjunta-Haiti e da OUR que podem ser aplicadas a uma força-tarefa conjunta de AH/RD.

**Fase I.** As missões de AH/RD são mais vulneráveis durante a fase I (resposta de emergência). No início de uma operação de AH/RD, as mensagens da JTF são mais reativas do que proativas devido às restrições de tempo e à natureza caótica da crise. Sem equipes de avaliação, o processo decisório referente a AH/RD permanece aleatório e incerto; emergências requerem consciência situacional. A situação incerta no terreno pode abrir qualquer JTF a acusações de incompetência e desorganização.

A introdução repentina de um grande número de militares fardados oferece oportunidades para qualquer pessoa interpretar seu propósito. A possibilidade de ferimentos autoinfligidos com base na interpretação da mídia ou comportamento inadequado da tropa deve ser antecipada.

A consistência da mensagem é um pré-requisito; espere receber críticas de amigos e aliados, bem como de pequenos grupos internacionais. A crítica

Tolstoy: “Os mais fortes de todos os guerreiros são estes dois: tempo e paciência” [o trecho traduzido foi extraído da versão em português intitulada *Guerra e Paz*, traduzida por Rubens Figueiredo].<sup>65</sup>

Em um ambiente de fase I, o StratComm deve buscar oportunidades de boas notícias sobre o salvamento de vidas. Para moldar as discussões, é necessário ter um modelo de mensagem AH/RD desde o início.

Uma vez ativada, certifique-se de que a equipe da JTF-StratComm receba claramente a intenção e prioridades do comandante, um enunciado da missão e um estado final, sabendo que o estado final pode mudar com o tempo.

A maioria, quando não todas as JTFs de AH/RD, trabalhará sob a liderança da ONU, da USAID e do governo da nação anfitriã. Essas organizações ou governos podem não ter o pessoal necessário e precisar das capacidades da JTF, e as JTFs devem estar preparadas para ajudá-los com o planejamento e os recursos do StratComm. É útil desenvolver mensagens de “liderar por trás da linha de frente” enquanto se constrói relacionamentos com outras forças de AH/RD em campo — até mesmo equipes de busca e resgate urbano.

É importante que a liderança da JTF conheça seu ambiente, quem são os principais parceiros e o que se sabe sobre a cultura na qual a operação de AH/RD é implementada.

O conhecimento das interações históricas dos EUA com as nações anfitriãs é obrigatório. Por exemplo, uma história contenciosa de intervenção e ocupação do Haiti pelos EUA precedeu a formação da JTF-H. Compreenda a história dos EUA e como suas mensagens influenciarão seu público (público internacional, do país anfitrião, dos EUA e funcionários do governo).

NT: Cabe observar que a “Sustentação”, no Exército dos EUA, compreende quatro áreas (logística, saúde, recursos humanos e finanças), enquanto, no Exército Brasileiro, a Logística engloba sete funções: suprimento, manutenção, salvamento, saúde, recursos humanos, engenharia e transporte.

**Fase II.** Na fase II (operações de socorro), uma estratégia de comunicação proativa torna-se possível. A presença de um elemento conjunto de apoio de comunicação social totalmente guarnecido e do setor de comunicação social (JIIC, CIC, Secretaria Conjunta de Visitantes) no país resultará em planejamento e análise eficazes. As atividades de socorro planejadas fornecerão ao StratComm as oportunidades positivas de mídia enquanto a JTF realiza seu trabalho de entrega de ajuda, assistência médica, melhoria do saneamento, construção de abrigos e muito mais. Da fase II para a fase III, a transição e reversão de forças militares mudarão as mensagens. Durante a reversão, identifique símbolos de compromisso humanitário, como navios-hospital, hospitais, atividades de reconstrução ou unidades de apoio

que estejam partindo. Isso pode exigir um planejamento detalhado de mídia e divulgação antes da partida.

Diversos grupos de interesse, como a ONU, ONGs, nações estrangeiras, o público estadunidense, cidadãos da nação anfitriã e até mesmo o governo da nação anfitriã podem tentar atrasar ou interromper a saída das forças dos EUA.

Em todas as fases de AH/RD, nunca se esqueça do “trabalho vital de relações públicas”. Fotos/filmagens de militares dos EUA empenhados em ajudar as vítimas captam a verdadeira essência das operações humanitárias estadunidenses que salvam vidas.

Por fim, nas palavras do Gen Div Keen: “Esteja sempre pronto [...] não tivemos nenhum aviso [...] tivemos que implantar tudo do zero.”<sup>66</sup>

---

## Referências

1. Buck Elton, “Haiti: Boots on the Ground Perspective”, *Small Wars Journal*, 2009, p. 1, acesso em 4 set. 2020, <https://smallwarsjournal.com/blog/journal/docs-temp/355-elton.pdf>.
2. *Ibid.*, p. 3.
3. “The Upside of Yankee Imperialism in Haiti”, *Washington Times* (site), 25 January 2010, acesso em 4 set. 2020, <https://www.washingtontimes.com/news/2010/jan/25/the-upside-of-yankee-imperialism-in-haiti/>.
4. Joint Task Force-Haiti (JTF-H) Briefing to MINUSTAH LL, 29 March 2010, USSOUTHCOM historical collection (SCHC). Em dois meses e meio, a JTF-H forneceu 4,9 milhões de refeições, 7,7 milhões de quilos de comida a granel e 2,6 milhões de garrafas de água; apoiou a distribuição de abrigos de emergência para 525 mil pessoas, 163 mil lonas e 23 mil barracas; conduziu inspeções de engenharia em 2.043 estruturas e uma área total de 114 hectares; e removeu 77 blocos de entulho em Porto Príncipe. O apoio médico do Departamento de Defesa totalizou mais de 19.000 pacientes tratados, 1.200 internações, 1.025 cirurgias, 255 evacuações médicas, 2.200 transferências de pacientes, 75 toneladas de suprimentos médicos distribuídos e cinco operações de busca e resgate. O aeroporto foi reorganizado e voltou a operar: foram realizadas 3.334 surtidas da JTF-Haiti (a partir de 5 de março), 3,1 milhões de toneladas de carga foram transportadas e 16 mil cidadãos estadunidenses foram evacuados. O porto danificado foi reaberto e a capacidade do porto foi duplicada: 8.400 TEUs (unidades equivalentes a vinte pés) e 10,2 milhões de STs (toneladas curtas) foram descarregadas; a reparação do lado sul do cais foi concluída no dia 26 de março; e a Guarda Costeira instalou equipamentos de auxílio à navegação.
5. As estimativas variaram, começando em 57 mil, dias após o terremoto, e chegando a uma estimativa do governo do Haiti de 230 mil, divulgada posteriormente.
6. John Ryan, Russ Goehring, and Robert Hulslander, “USSOUTHCOM and Joint Task Force-Haiti ... Some Challenges and Considerations in Forming a Joint Task Force”, *Joint Center for Operational Analysis Journal* XII, no. 2 (Summer 2010): p. 1.
7. U.S. Embassy-Haiti, email message, “DISASTER DECLARATION: PORT AU PRINCE”, 13 January 2010, SCHC.
8. Lamentavelmente, o Maj Ken Bourland, ajudante do Gen Div Keen, foi morto no terremoto. Ele havia deixado o Gen Div Keen na residência do embaixador e retornado ao Hotel Montana, que desabou.
9. Joint Publication 3-29, *Foreign Humanitarian Assistance* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 17 March 2009 [obsOLETA]).
10. “Haiti Concept of Operations (CONOPS)”, SJFHQ and JTF-HAITI OPORD 01-10, OPERATION UNIFIED RESPONSE (Final, dated 26 January 2010); A Missão de Estabilização das Nações Unidas no Haiti era conhecida em francês como *Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haiti*, ou MINUSTAH.
11. Haiti HADR [Humanitarian Assistance/Disaster Relief] Mission Update Brief, 14 January 2010, SCHC. A Unidade Conjunta de Apoio de Comunicação Social fornece profissionais de comunicação social da força conjunta prontos e disponíveis para o rápido emprego que planejam e implementam a estratégia de comunicação social de um comandante militar.
12. Joint Task Force-Haiti Public Affairs, Operation Unified Response Daily SITREP [Situation Report], SCHC, 26 January 2010.
13. Lt. Gen Keen, email message to Col. Jim Marshall (Director, Public Affairs), “RE: POTUS Press Synch”, 13 January 2010, SCHC.
14. “Haiti HA/DR StratComm Guidance (as of 13 Jan 2010)”, Haiti HA/DR Mission Update Brief, 14 January 2010, SCHC.
15. Joseph Bryars, email message to Gen Doug Fraser, “Vital Optics”, 14 January 2010, SCHC.
16. Gordon Lubold, “Why Is It Taking So Long for Pentagon Aid To Reach Haiti?”, *Christian Science Monitor* (site), 14 January

- 2010, acesso em 8 set. 2020, <https://www.csmonitor.com/USA/Military/2010/0114/Why-is-it-taking-so-long-for-Pentagon-aid-to-reachHaiti>; Andrew Cawthorne and Tom Brown, "Who's Running Haiti? No One, Say the People", Reuters, 14 January 2010, acesso em 8 set. 2020, <https://www.reuters.com/article/us-haiti-earthquake-vacuum/whos-running-haiti-no-one-say-the-people-idUSTRE60D-5VB20100114>.
17. Cawthorne and Brown, "Who's Running Haiti?"
18. Ryan, Goehring, and Hulslander, "Challenges and Considerations", p. 3.
19. "Retired General: US Aid Effort Too Slow", *USA Today*, 15 January 2010, cited in Alert-Haiti to Lt. Gen. Keen, 15 January 2010, SCHC.
20. Lalit K. Jha, "Sanjay Gupta Effect: Medical Correspondents Galore in Haiti", *Business Standard*, 20 January 2010, acesso em 8 set. 2020, [https://www.business-standard.com/article/economy-policy/sanjay-gupta-effect-medical-correspondents-galore-in-haiti-110012000120\\_1.html](https://www.business-standard.com/article/economy-policy/sanjay-gupta-effect-medical-correspondents-galore-in-haiti-110012000120_1.html).
21. JTF-H HADR SITREP, 16 January 2010, SCHC; Col. Robert Ament, email message to Lt. Gen. Keen: "Subject: Hospital", 19 January 2010; Lt. Gen. Keen, email message to Brig. Gen. Nicholas Matern (Canadian serving with 18th Airborne Corps) and staff, "RE: Hospital – What Is Our Strategy So We Can Properly Manage Expectations", 19 January 2010, SCHC.
22. Elton, "Haiti, Boots on the Ground", p. 3.
23. Uma aeronave chinesa levou nove horas para ser descarregada manualmente; eles não tinham paletizado a carga.
24. Alert-Haiti email message to Lt. Gen. Keen, "Chaos at Port-au-Prince Airport Slows Emergency Aid Efforts", Associated Press, 15 January 2010, SCHC.
25. Alert-Haiti email message to Lt. Gen. Ken Keen, "'Haiti Aid Flow Grows: Feuds over Reaching Victims', Associated Press", 16 January 2010, SCHC.
26. Jerry White, "Criticism Mounts over U.S. Response to Haiti Disaster", *World Socialist Web Site*, 26 January 2010, acesso em 8 set. 2020, <http://www.wsws.org/en/articles/2010/01/hait-j26.html>.
27. Joseph P. Bryars, email message to Lt. Gen. K. Keen, "Strategic Communications Support", 15 January 2010, SCHC.
28. Joseph P. Bryars, email message to JTF-H leadership, "Strategic Communications Issues", 16 January 2010, SCHC.
29. "The Upside of Yankee Imperialism".
30. Alert-Haiti, email message to Lt. Gen. Keen, "'Chavez Accuses U.S. of 'Military Occupation' of Haiti", AFP", 17 January 2010, SCHC.
31. "Nicaragua's Ortega Raises Specter of U.S. Occupation in Haiti", *Counter Vortex*, 18 January 2010, acesso 8 set. 2020, <https://countervortex.org/blog/nicaraguas-ortega-raises-specter-of-us-occupation-in-haiti/>.
32. Alert-Haiti email message to Lt. Gen. Keen, "Ortega Claims that U.S. Is Using Haiti Tragedy to Install Its Troops", 16 January 2010, SCHC.
33. Army South Regional Media Analysis; U.S. Stratcomm Daily Media Analysis; Open Source Center Media Analysis & State Department Media Analysis, SCHC.
34. John Rendon, email exchanges with Lt. Gen. Keen, "Haiti", 16 January 2010, SCHC.
35. Ibid.
36. Ibid.
37. Alfred de Montesquiou and Mike Melia, "U.S. Troops Land on Lawn of Haiti Presidential Palace", Associated Press, 19 January 2010, SCHC.
38. "U.S. Troops Fan Out across Port-au-Prince", *France24*, 20 January 2010, acesso em 8 set. 2020, <https://www.france24.com/en/20100120-us-troops-fan-out-across-port-au-prince>.
39. Kurt Nimmo, "U.S. Troops Occupy the Symbol of Haitian Sovereignty", *Infowars*, 19 January 2010, acesso em 20 jan. 2014, <https://www.infowars.com/u-s-troops-occupy-the-symbol-of-haitiansovereignty/>.
40. Ibid.
41. Secretary of State (SECSTATE) email message to All Diplomatic and Consular Posts, "Personally Engaging on Haiti", 20 January 2010, SCHC.
42. "Hugo Chavez Mouthpiece Says U.S. Hit Haiti with 'Earthquake Weapon'", Associated Press, 21 January 2010, SCHC; Ronald Bailey, "Chavista 'Experts' Say U.S. Military Caused Haitian Earthquake", *Reason* (site), 20 January 2010, acesso em 8 set. 2020, <https://reason.com/2010/01/20/chavista-experts-say-us-milita/>.
43. SECSTATE email message to All Diplomatic and Consular Posts, "Guidance and Talking Points on Developments in Haiti", 27 January 2010, SCHC.
44. Sharon Weinberger, "The Strange Life and Times of HAARP", *Wired* (site), April 2008, acesso em 5 abr. 2020, <https://www.wired.com/2008/04/haarp/>.
45. SECSTATE email message to All Diplomatic and Consular Posts, "Guidance and Talking Points", 23 January 2010, SCHC.
46. Ryan, Goehring, and Hulslander, "Challenges and Considerations", p. 9.
47. Tom Leberecht, "Twitter Grows Up in Aftermath of Haiti Earthquake", *CNET*, 19 January 2010, acesso em 8 set. 2020, <https://www.cnet.com/news/twitter-grows-up-in-aftermath-of-haiti-earthquake/>; Entrevista de Buckner com autor, 28 February 2010, SCHC. Buckner mencionou 4.500 seguidores na página da JTF-H no Facebook.
48. USG [United States Government] Haiti JIC [Joint Information Center] Talking Points, 2 February 2010, SCHC.
49. Army South Regional Media Analysis; U.S. Stratcomm Daily Media Analysis; Open Source Center Media Analysis; and State Department Media Analysis, SCHC.
50. "Public Perception on Haiti", assessment through 10 February 2010, SCHC.
51. 765 USSOUTHCOM Public Affairs, "Operation Unified Response, Media Analysis/Summary", 27 January 2010, SCHC.
52. O Gen Div Keen declarou que a JTF-H estava na Fase II no dia 4 de fevereiro.
53. Steve Sternberg, "Haiti's 'Floating Hospital': Tough Questions on USNS *Comfort*", *USA Today* (site), 26 January 2010, acesso em 8 set. 2020, <https://www.nationalnursesunited.org/news/haitis-floating-hospital-tough-questions-usns-comfort>.
54. Lt. Col. John Blackwell (USAF [U.S. Air Force]), entrevista com o autor, 4 March 2010.
55. Mission Update Brief, Operation Unified Response (USSOUTHCOM), 27 February 2010, SCHC.
56. Alert-Haiti email message to Lt. Gen. Keen, "Warren P. Strobel, 'Will U.S. Troops Leave Haiti Too Soon?' McClatchy", 22 January 2010, SCHC.
57. USSOUTHCOM Public Affairs, "Operation Unified Response, Media Analysis/Summary", 11 February 2010, 2, SCHC.
58. Mission Update Brief, Operation Unified Response, 1 February 2010, SCHC.

59. Alert-Haiti email message to Lt. Gen. Keen, "Warren P. Strobel, 'Will U.S. Troops Leave Haiti Too Soon?' McClatchy".

60. Ben Fox and Jennifer Kay, "U.S. Troops Withdrawing En Masse from Haiti", Associated Press, 7 March 2010, acesso em 8 set. 2020, <https://www.sandiegouniontribune.com/sdut-us-troops-withdrawing-enmasse-from-haiti-2010mar07-story.html>.

61. COAs [courses of action] for USNS Comfort Redeployment, surgeon briefing, 24 February 2010, SCHC.

62. Ibid.

63. A Commando Solo era uma aeronave Hércules C-130J modificada, usada para realizar operações psicológicas e missões de transmissão de assuntos civis nas bandas de comunicação padrão AM, FM, HF, TV e militar.

64. New Horizons é uma série anual de exercícios conjuntos e combinados de assistência humanitária que o Comando Sul dos EUA realiza nas nações da América Latina e do Caribe. Desde que o exercício New Horizons começou, em meados da década de 1980, as tropas estadunidenses foram desdobradas anualmente para o exercício.

65. Leo Tolstoy, *Bethink Yourselves: The Two Most Powerful Warriors are Patience and Time* (Exeter, UK: Words to the Wise, 25 October 2013), cover, Kindle. [NT: O trecho traduzido foi extraído da versão em português intitulada *Guerra e Paz*, traduzida por Rubens Figueiredo.]

66. Lt. Gen. Keen, entrevista com o autor, 20 February 2010, SCHC.

# Military Review

Edição Brasileira  
Edición Hispanoamericana

As edições brasileira e hispano-americana da *Military Review* lançaram sua página no Facebook e no Twitter, sempre

**Curta, Siga e Compartilhe!**



@MilitaryReviewLATAM



@MilReview\_LATAM

visando a estimular o debate e intercâmbio de perspectivas sobre importantes temas para a comunidade de defesa.

**Gostaríamos de contar com sua participação e saber sua opinião.**

