



ARMY UNIVERSITY  
PRESS



# Military Review

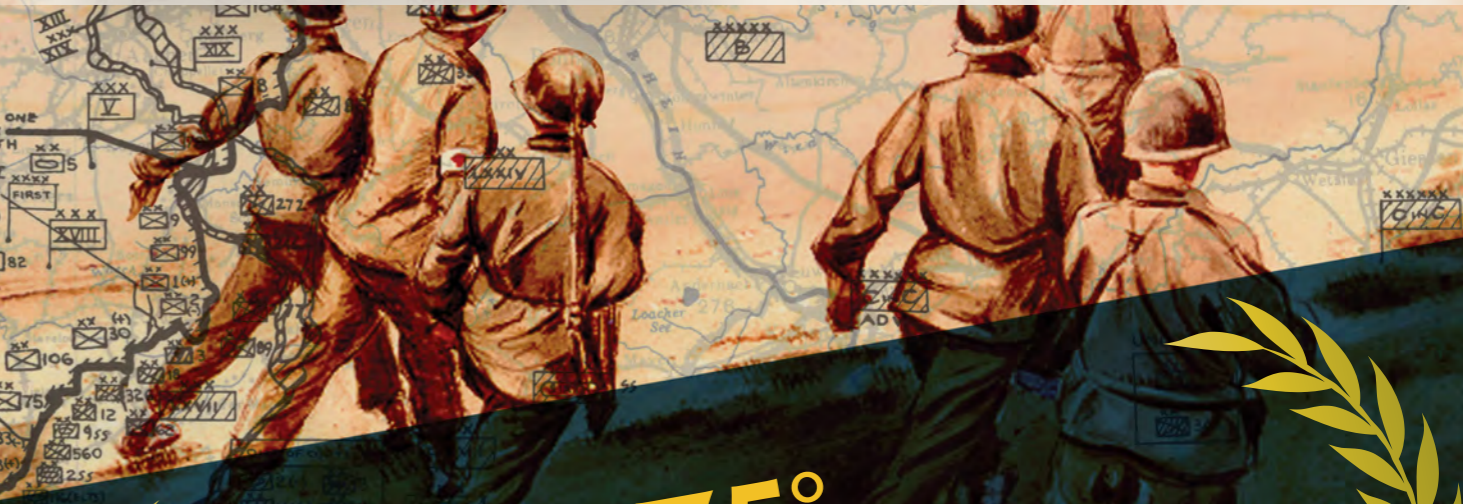
REVISTA PROFISSIONAL DO EXÉRCITO DOS EUA

SEGUNDO TRIMESTRE 2020

EDIÇÃO BRASILEIRA

Military Review

SEGUNDO TRIMESTRE 2020



# 75° ANIVERSÁRIO 1945 - 2020

<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 -20 - 4/5/6

Headquarters, Department of the Army

Approved for public release; distribution is unlimited

PIN: 206305-000

**Guerras Brásílicas do Século XXI p15**  
Maj Henrique de Oliveira Mendonça, Exército Brasileiro

**A Liderança Baseada na Empatia p46**  
Capl (Maj) John McDougall, Exército dos EUA

**Motivando e Instruindo a Geração do Milênio p68**  
Sergeant Major Kanessa Trent, Exército dos EUA

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORTE LEAVENWORTH, KANSAS



ARMY  
UNIVERSITY  
PRESS

# Military Review

## REVISTA PROFISSIONAL DO EXÉRCITO DOS EUA

Segundo Trimestre 2020 Tomo 75 Número 2  
Professional Bulletin 100-20-4/5/6

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

Reitor, Army University, CGSC:  
**GENERAL DE BRIGADA STEVE MARANIAN**

Diretora e Editora-Chefe da Military Review:  
**CORONEL KATHERINE GUTTORMSEN**

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

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

Gerente de Produção:  
**MAJOR DAVID ROUSSEAU**

Assistente Editorial:  
**LINDA DARNELL**

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

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

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

Assessores das Edições Ibero-americanas  
*Oficial de Ligação do Exército Brasileiro junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição Brasileira:*  
**CORONEL ALESSANDRO VISACRO**

Military Review – Publicada pelo CAC/EUA, Forte 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, Forte Leavenworth, Kansas, 66027-1293, EUA. Telefone (913) 684-9338, ou FAX (913) 684-9328.

Correio Eletrônico (E-Mail) [usarmyleavenworth.tradoc.mbx.military-review-public-em@mail.mil](mailto:usarmyleavenworth.tradoc.mbx.military-review-public-em@mail.mil). A Military Review pode também ser lida através da internet no website: <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 pertencem a seus respectivos autores e não ao Departamento de Defesa dos EUA ou seus elementos constituintes, a não ser que a observação específica defina a autoria da opinião. A Military Review se reserva o direito de editar todo e qualquer material devido às limitações de seu 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*  
2004401

# CARTA DO EDITOR

No momento em que celebramos o 75º aniversário das primeiras publicações da *Military Review* em espanhol e português, gostaria de ressaltar como tiveram início as edições latino-americanas da revista.

Em 1938, os Estados Unidos deram início a um programa unilateral destinado a fortalecer as defesas do hemisfério ocidental. Naquela ocasião, as missões militares dos países do Eixo por toda a América Latina eram vistas pelo governo norte-americano como algo nocivo à segurança do hemisfério. Assim sendo, o governo determinou ao Departamento da Guerra que criasse um programa para suplantar tal ameaça.

Em janeiro de 1942, os Estados Unidos convocaram uma reunião de consulta com a participação de ministros estrangeiros, com o intuito de solicitar a cooperação dos países latino-americanos na defesa hemisférica contra eventuais agressões de potências do Eixo. Ao término da reunião, realizada na cidade do Rio de Janeiro, os Estados Unidos haviam obtido o apoio da maioria das nações ali representadas.

No final de 1944, a *Military Review* foi reconhecida pelos funcionários do Departamento da Guerra como uma respeitada publicação sobre os conceitos e doutrina castrenses norte-americanos. Ela representava um meio natural para atualizar os militares latino-americanos sobre os princípios teóricos mais recentes do Exército dos Estados Unidos. Dessa forma, o Departamento da Guerra cogitou um novo papel para a *Military Review*, vendo-a como um possível recurso para apoiar os planos de desenvolvimento de um sistema permanente de defesa por toda a região.

Com isso em mente, o Departamento da Guerra começou a estudar a possibilidade de publicar a *Military Review* em espanhol e português, para distribuí-la às nações do continente. Essa sugestão foi prontamente aceita por todos os oficiais norte-americanos mais antigos servindo na América Latina e, em 28 de outubro de 1944, foi recebida a aprovação do Departamento de Estado, pelas mãos de Joseph E. Johnson, da Divisão de Análise e Ligação junto às Repúblicas Americanas.



A Escola de Comando e Estado-Maior dos Estados Unidos estava apta a iniciar a publicação das duas novas edições e, em abril de 1945, os primeiros exemplares já estavam prontos. A divulgação inicial informou o público sobre as novas edições e assegurou aos nossos vizinhos hispano-americanos e brasileiros o nosso empenho em traduzir o texto em inglês da forma mais fiel possível, bem como produzir uma revista técnica, informativa, interessante e instrutiva.

Ao longo dos anos, a revista passou por várias mudanças positivas, como a inclusão de imagens a cores, nova diagramação e atualização das diretrizes para a apresentação de artigos, sempre com o intuito de tornar a leitura mais agradável. Em anos recentes, aumentamos nossa presença nas mídias sociais e incluímos trabalhos de autores de destaque dos Estados Unidos e de outros países. Os artigos da *Military Review* se baseiam na pesquisa e na experiência. Nosso rigoroso processo de seleção garante que eles se originem de fontes confiáveis. ■

Esperamos que vocês continuem a compartilhar a revista com seus amigos, colegas e outras organizações. Ela está disponível *on-line* em <http://www.armyupress.army.mil/>.

*Miguel Severo*  
Editor-Chefe das  
Edições em Línguas Estrangeiras

# Índice

## 3 Sombras de Guerra

### A Violência ao longo da Zona Desmilitarizada Coreana

Cap Michael Anderson, Exército dos EUA

*O autor descreve os perigos do serviço na zona desmilitarizada na península da Coreia desde o cessar-fogo de 1953.*

## 15 Guerras Brasílicas do Século XXI Soluções Táticas nas Pequenas Frações

Maj Henrique de Oliveira Mendonça, Exército Brasileiro

*Este trabalho pretende ampliar a visibilidade de alguns dos resultados obtidos nas pesquisas de alunos da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais sobre aspectos táticos da participação do Exército Brasileiro nas atividades de pacificação de comunidades com altos índices de violência e vácuo de poder estatal, como os Complexos do Alemão e da Maré.*

## 25 Segundo sua Própria Lógica

### A Arte Operacional Russa na Campanha da Síria

Ten Cel Nicholas Sinclair, Exército dos EUA

*O autor descreve a lógica singular do pensamento militar russo e como a Rússia implementou, com êxito, a arte operacional durante sua campanha na Síria.*

## 36 Desenvolvendo a Prontidão para Confiar no Uso da Inteligência Artificial dentro das Equipes de Combate

Capl (Maj) Marlon W. Brown, Exército dos EUA

*Segundo um capelão do Exército dos EUA, o uso dos atuais conceitos doutrinários sobre a confiança e o entendimento de fatores que levam a uma decisão individual de confiar permitirão que a força alcance um alto nível de prontidão para confiar na inteligência artificial dentro de equipes de combate coesas.*

## 46 A Liderança Baseada na Empatia Entendendo a Dimensão Humana

Capl (Maj) John McDougall, Exército dos EUA

*Um capelão do Exército dos EUA sustenta que o líder militar da atualidade precisa entender, desenvolver e aplicar adequadamente a empatia para construir equipes coesas e tomar melhores decisões em futuros ambientes operacionais.*

## 53 As Dimensões Geoeconômicas das Empresas Militares e de Segurança Privadas da Rússia

Maj Thomas D. Arnold, Exército dos EUA

*O autor explora as dimensões geoeconômicas das empresas militares e de segurança privadas russas, seu histórico e suas implicações para a política externa e estratégia militar norte-americana.*

## 68 Motivando e Instruindo a Geração do Milênio

Sergeant Major Kanessa Trent, Exército dos EUA

*É imprescindível entender as chaves para instruir e motivar a geração do milênio, tanto para o crescimento e desenvolvimento dos soldados quanto para a prontidão do próprio Exército.*

## 79 Restaurando a Ordem a Partir do Caos As Atividades de Assuntos Cívicos do Exército dos EUA

Maj Assad A. Raza, Exército dos EUA

*A partir da experiência nos conflitos do Afeganistão, Iraque e Síria, o autor explica por que as atividades de Assuntos Cívicos são tão importantes para entender e influenciar as redes cívicas e facilitar a cooperação interorganizacional nas operações em múltiplos domínios.*

---

**Capa:** Composição baseada em uma carta de situação de 1945 do Quartel-General do XII Grupo de Exército e em pinturas da 69ª Divisão em Strehla, Alemanha, em 1945, e de uma guarnição de morteiros preparando-se para disparar, em 1943, na Inglaterra. As pinturas são de Olin Dows, que se alistou no Exército dos EUA em junho de 1942 e criou obras sobre a vida dos soldados. A composição da capa incorpora diferentes esforços norte-americanos ocorridos no mesmo período em que teve início a edição brasileira da *Military Review*. (Fontes: pinturas - <https://history.army.mil/art/dows/DOWS.htm>; carta de situação - Library of Congress, Geography and Map Division, <http://hdl.loc.gov/loc.gmd/g5701s.ict21228>. Composição de Danielle Powell, Army University Press)



# Sombras de Guerra

## A Violência ao longo da Zona Desmilitarizada Coreana

Cap Michael Anderson, Exército dos EUA

**E**nquanto a Guerra da Coreia, em seus últimos anos, devastava a área que acabaria dividindo as Coreias do Norte e do Sul, o Gen James A. Van Fleet, Comandante do VIII Exército, disse a seu superior, Gen Matthew B. Ridgeway, então Comandante das Forças da Organização das Nações Unidas (ONU): “As forças comunistas violarão os termos do tratado da mesma forma que fizeram no passado, aperfeiçoando suas potencialidades para a renovação imprevista da agressão”<sup>1</sup>. Assim, desde o armistício, em 1953, até a década de 1990, o perigo, a violência e a morte caracterizaram o serviço militar norte-americano na zona desmilitarizada, a área ao longo do paralelo 38 entre a República Popular Democrática da Coreia (RPDC, ou Coreia do Norte) e a República da Coreia (RC, ou Coreia do Sul). As hostilidades e perigos continuaram após o cessar-fogo da Guerra da Coreia, resultando em mais de 200 baixas norte-americanas, incluindo quase cem mortos. Sem a unificação entre os dois governos, a ameaça e o perigo aumentaram e diminuíram ao longo do tempo, mas nunca deixaram de existir.

A contínua e violenta luta ao longo da zona desmilitarizada causou a morte de muitos norte-americanos, afetou um número ainda maior deles e constitui um importante aspecto da história do Exército dos Estados Unidos da América (EUA). Esse serviço arriscado é, com frequência, executado sem o reconhecimento e as condecorações normais concedidas a militares em outras missões perigosas. Não há bandeiras ou desfiles, havendo apenas um reconhecimento limitado e, geralmente, retroativo do serviço em tempo de guerra, com emblemas e distintivos de combate para o conflito na zona desmilitarizada. Contudo, essas omissões não desfazem a verdade por trás do serviço perigoso executado por muitos soldados norte-americanos nos anos após o armistício de 1953 na Coreia.

## **Pondo um Fim à Guerra e Instituído a Zona Desmilitarizada**

Menos de um ano depois que as hostilidades tiveram início, em 25 Jun 1950, o Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas dos EUA emitiu uma diretiva, em

**Página anterior:** Militares norte-americanos e sul-coreanos inspecionam os corpos de agentes infiltrados das forças especiais norte-coreanas, mortos durante a operação “Casa Azul” [nome da residência presidencial em Seul], em janeiro de 1968, na qual tentaram assassinar o Presidente sul-coreano Park Chung-hee. (Foto de Korean Newsletter, <https://president.jp/articles/-/23398>)

27 Mar 1951, sobre a questão de uma zona desmilitarizada, determinando que essa zona compreenderia uma área com uma largura de 20 milhas (cerca de 32 quilômetros), centrada ao longo ou imediatamente ao norte do paralelo 38 (com base nas linhas de combate exatas no momento de assinatura de um eventual armistício). As deliberações entre Ridgeway e seu subordinado, Van Fleet, sobre qual área atenderia melhor aos critérios caracterizaram os últimos anos do conflito. Já em 23 Jun 1951, propostas da União Soviética para negociações de paz chegaram aos EUA. Entretanto, a guerra se arrastou por mais dois anos<sup>2</sup>.

As negociações de cessar-fogo avançaram e, na manhã de 27 Jul 1953, o Gen Div William Harrison Jr., principal representante das Forças da ONU, firmou o armistício na presença da delegação norte-coreana. O Gen Mark W. Clark, Comandante das Forças da ONU, observou que esse era um cessar-fogo puramente militar, deixando que os diplomatas determinassem a solução política permanente. Enfatizou, ainda, que não haveria nenhuma retirada de Forças da ONU e que a organização não baixaria a guarda ao longo da zona desmilitarizada até que uma solução permanente se concretizasse<sup>3</sup>.

Em meados de junho de 1954, acabou a esperança de uma solução política conforme pretendida por Clark, devido ao insucesso das negociações entre as delegações reunidas na Suíça, porque ambos os governos coreanos afirmavam, teimosamente, que seria impossível realizar a unificação e as eleições sem a renúncia total de um dos lados, deixando apenas o armistício do cessar-fogo<sup>4</sup>. A Guerra da Coreia custou ao Comando da ONU mais de 500.200 baixas, incluindo 94.000 mortos. Os EUA perderam 33.629 soldados, tendo, ainda, 103.284 feridos e 5.178 desaparecidos em combate ou prisioneiros de guerra na época do cessar-fogo. A RC perdeu 58.217 soldados e teve 175.743 feridos. O número de baixas das forças norte-coreanas e chinesas permaneceu obscuro, com estimativas de até 1,5 milhão<sup>5</sup>. Segundo

**O Cap Michael Anderson, do Exército dos EUA,** serve junto à Diretoria de Operações, Prontidão e Mobilização, Quartel-General, Departamento do Exército, Subchefia de Operações e Planos (G-3/5/7). Concluiu o bacharelado em História e Ciência Política (Relações Internacionais) pela University of Central Florida e o mestrado em História Militar pela Norwich University.

as estimativas, a Coreia do Norte e a Coreia do Sul perderam mais de um milhão de civis cada.

Ainda que tenham obtido pequenas mudanças territoriais, as Forças da ONU preservaram a RC. No final das contas, a zona desmilitarizada teve sua largura reduzida para quatro quilômetros por insistência da Coreia do Norte, embora a ONU tenha se mantido firme quanto a exigir que a área se alinhasse com o *front* estabilizado, em vez de reverter para o paralelo 38 exatamente<sup>6</sup>. Chamado por muitos soldados norte-americanos de “local mais solitário do mundo”, a zona desmilitarizada se estendia de um extremo da península ao outro, do Mar do Japão, a leste, até o Mar Amarelo, a oeste, dividida pelo Rio Imjin e um terreno ondulado<sup>7</sup>.

## A Guerra Silenciosa: Violência ao Longo da Zona Desmilitarizada entre 1966 e 1969

A primeira grande eclosão de violência ao longo da zona desmilitarizada após o cessar-fogo teve início quando o foco dos EUA estava voltado para o Vietnã. Tirando vantagem do fato de que os recursos norte-americanos estavam divididos entre a Europa e

o Vietnã, o regime comunista norte-coreano sob Kim Il-sung intensificou seus esforços para enfraquecer e desestabilizar o governo da RC e inspirar um levante por meio de uma forte campanha de infiltração. Esses incidentes, designados de “Guerra Silenciosa” pelos sul-coreanos, foram os eventos mais violentos da zona desmilitarizada no pós-guerra.

Antes da nova infiltração da Coreia do Norte, em 1966, somente oito soldados norte-americanos haviam morrido ao longo da zona desmilitarizada, em trocas de tiros isoladas e não coordenadas<sup>8</sup>. Em outubro de 1966, os primeiros confrontos na zona desmilitarizada incluíram combates armados ocasionais ao longo das seções sul-coreanas. Em vários enfrentamentos de pequena escala ao longo das seções oriental, central e ocidental da zona desmilitarizada, os norte-coreanos mataram 28 soldados da RC em uma série de incursões (não havia nenhum norte-americano envolvido). Entretanto, nas primeiras horas de 2 Nov 1966, tropas infiltradas norte-coreanas emboscaram uma patrulha de oito homens da 2ª Divisão de Infantaria dos EUA. A emboscada representou um dos enfrentamentos mais letais ao longo da zona desmilitarizada, sendo a

primeira ação significativa a envolver soldados norte-americanos. Com armas portáteis e granadas, os norte-coreanos mataram sete norte-americanos e um soldado das forças do Reforço Coreano ao Exército dos EUA (*Korean Augmentation to the United States Army — KATUSA*). Cravaram suas baionetas e atiraram em alguns dos corpos antes de retirarem munições, armas e pertences pessoais, incluindo o relógio do Soldado David L. Bibee, enquanto ele se fingia de morto. Sem saberem, Bibee, que ficara inconsciente com as primeiras explosões,



(Mapa original de Rishabh Tatiraju via Wikimedia Commons, [CC BY-SA 3.0](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:DMZ_Map.jpg); modificado por Arin Burgess, *Military Review*)

## Zona Desmilitarizada Coreana



havia sido deixado vivo, e ele disse a repórteres mais tarde: “Fingi que estava morto. A única razão pela qual estou vivo hoje é que eu não me mexi”<sup>9</sup>. Naquela noite, em 2 Nov 1966, na parte sul-coreana da zona desmilitarizada, houve outra emboscada, na qual dois soldados sul-coreanos foram mortos<sup>10</sup>.

Em uma crescente Guerra Fria, que se estendia do Leste Europeu ao Sudeste Asiático e à zona desmilitarizada coreana, a situação delicada nesta última exigia equilibrar a defesa, sem incitar um aumento das hostilidades. O equilíbrio conservou o potencial para uma resolução política e pacífica, o que quer dizer que a melhor resposta era, muitas vezes, a presença de *efetivo*, em lugar do uso de *poder de fogo*, ao longo da zona desmilitarizada. Historicamente, isso contrariava a abordagem normal dos EUA em relação à guerra<sup>11</sup>. Em 1966, houve 42 ataques norte-coreanos, mas o grau de violência

O Terceiro Túnel da Agressão, ou Terceiro Túnel de Infiltração, é um dos quatro túneis conhecidos que atravessam a fronteira entre a Coreia do Norte e a Coreia do Sul, estendendo-se até o sul de Panmunjom. Essa foto foi tirada em 10 Ago 2011. (Foto de Daugilas via Wikimedia Commons, [CC BY-SA 3.0](#))

variava segundo as estações, diminuindo nos meses de inverno e chegando ao ponto máximo na primavera<sup>12</sup>.

A resposta dos EUA foi dada em janeiro de 1967 pelo Gen Charles H. Bonesteel, Comandante das forças combinadas dos EUA e da RC, cujo foco era impedir a infiltração norte-coreana<sup>13</sup>. As forças combinadas dos EUA e da RC criaram uma “rede” inovadora e duradoura para capturar agentes infiltrados na zona desmilitarizada. A rede era composta de quatro partes: patrulhas avançadas, postos de sentinela integrados, uma melhor barreira física ao longo da zona desmilitarizada e forças de reação rápida pré-posicionadas. Empenhados no patrulhamento, elementos valor grupo de combate



e pelotão atuavam por períodos de até 24 horas, e toda companhia nas áreas designadas às forças norte-americanas na zona desmilitarizada sempre tinha uma patrulha em operação. Movimentavam-se durante o dia e estabeleciam emboscadas à noite<sup>14</sup>. O uso de uma barreira física melhor, uma cerca de arame de cerca de três metros de altura com uma concertina tripla de arame farpado ao longo da parte de cima, dificultava consideravelmente a transposição, e um caminho de areia no lado sul revelava as pegadas de qualquer agente infiltrado. Uma área aberta de cerca de 110 metros além do caminho de areia estava coberta de minas e de obstáculos de arame farpado<sup>15</sup>. Técnicos limpavam o terreno e instalaram holofotes e sensores, aumentando a visibilidade entre postos de sentinela. Uma outra inovação foi a importação de trigo sarraceno, cujas flores brancas tornam as assinaturas térmicas mais detectáveis quando se utilizam óculos de visão noturna<sup>16</sup>.

Bonesteel ressaltou que a barreira física não se destinava a impedir a infiltração de patrulhas inimigas e sim a dificultar sua entrada e alertar a tropa quanto a intrusões, permitindo o rápido emprego de forças de reação com o intuito de capturá-las<sup>17</sup>. Pela natureza de seu propósito e demanda por mobilidade, essas forças de reação rápida normalmente vinham de unidades embarcadas com limitada mobilidade aérea. Embora a cerca fosse eficaz, com base no objetivo declarado de Bonesteel, houve dificuldades em seu financiamento, e ela acabou estendendo-se por apenas duas das dez frentes divisionárias ao longo da zona desmilitarizada (uma divisão de infantaria dos EUA e nove divisões da RC mantinham posições ao longo da parte sul)<sup>18</sup>. Mesmo com a crescente violência, foi apenas em 30 Jul 1968, cerca

O rodízio de unidades na zona desmilitarizada também foi implementado sob ordens de Bonesteel para combater a infiltração norte-coreana. O rodízio permitiu que os soldados descansassem, ao mesmo tempo que criou oportunidades de treinamento nas últimas técnicas e equipamentos de patrulhamento. Quando estavam atrás da zona desmilitarizada, as tropas combinavam exercícios de patrulhamento com ações reais de varredura de segurança da retaguarda, apoiando os esforços de contrainsurgência liderados pelos sul-coreanos<sup>20</sup>.

Apesar dessas iniciativas, as ações de infiltração norte-coreana prosseguiram. De maio de 1967 a janeiro de 1968, as tropas norte-americanas na Coreia do Sul sofreram 15 baixas fatais além de 65 feridos, em mais de 300 registros de incidentes violentos<sup>21</sup>. As baixas sul-coreanas ultrapassaram 100 mortos e 200 feridos<sup>22</sup>. Em maio de 1967, agentes infiltrados norte-coreanos explodiram um alojamento norte-americano<sup>23</sup>. No céu acima da zona desmilitarizada, jatos norte-coreanos e sul-coreanos se confrontavam, e, ao longo da costa, as duas frotas de pequenas embarcações se enfrentavam, resultando em mais baixas para os dois lados, sem o envolvimento dos EUA. O combate à infiltração por via marítima ao longo da costa sul-coreana, uma área 28 vezes maior que a zona desmilitarizada, era de total responsabilidade da Coreia do Sul<sup>24</sup>.

Em 30 Out 1968, os sul-coreanos repeliram os maiores desembarques de tropas de operações especiais norte-coreanas até então, prejudicando consideravelmente o esforço da RPDC de fomentar a insurreição no sul. Cento e vinte agentes comunistas infiltrados desembarcaram em oito cabeças de praia diferentes perto da aldeia de Ulchin-Samcheok para

“Esses homens que servem ao longo da zona desmilitarizada não estão mais envolvidos em operações da Guerra Fria. Estão envolvidos [...] em combates em que veículos são explodidos por minas, patrulhas são emboscadas e operações psicológicas são realizadas.”

de 18 meses depois, que Bonesteel recebeu todas as verbas necessárias para completar a cerca ao longo de toda a zona desmilitarizada<sup>19</sup>.

ajudar forças guerrilheiras locais a enfraquecer o governo sul-coreano. Em duas semanas, os sul-coreanos eliminaram 110 membros das forças de operações

especiais do Exército Popular da Coreia (EPC, o Exército de fato da Coreia do Norte) e capturaram outros 7, perdendo 63 de seus próprios homens, incluindo 23 civis<sup>25</sup>.

Após se recuperarem do fracasso de sua tentativa de subversão com a infiltração por via marítima, uma equipe norte-coreana de 26 integrantes especialmente treinados penetrou na área norte-americana da zona desmilitarizada em 17 Jan 1968. Sua missão era assassinar o presidente sul-coreano em sua residência, a Casa Azul, tendo a embaixada norte-americana como um objetivo secundário. Contudo, madeireiros sul-coreanos da área alertaram as autoridades. Um policial zeloso interrogou os agentes infiltrados, frustrando seu ataque a menos de uma milha da Casa Azul. A perseguição, que durou vários dias, gerou um custo maior, conforme os agentes norte-coreanos fugiram para o norte. Durante essa perseguição, 3 norte-americanos morreram e 3 foram feridos, enquanto 68 sul-coreanos morreram e 66 ficaram feridos, incluindo militares, policiais e civis. Entre as tropas infiltradas norte-coreanas, houve 23 mortos, 1 capturado e 2 desaparecidos em combate (dados como mortos), compreendendo a força inteira<sup>26</sup>. Contudo, um sobrevivente do EPC afirmou que havia sido “muito fácil” penetrar na área norte-americana<sup>27</sup>. A tentativa de 1968 foi a última infiltração em larga escala do EPC.

Enquanto houve mais de 700 ações em 1968, pouco mais de cem incidentes ocorreram em 1969<sup>28</sup>. Nos primeiros meses de 1969, houve diversas tentativas fracassadas de infiltração por toda a zona desmilitarizada, sem perdas para as forças sul-coreanas ou norte-americanas. A intensidade da hostilidade norte-coreana desabou de modo tão acentuado quanto havia aumentado em 1966. Os meses de primavera assistiram a um número maior de pequenas escaramuças entre as forças ao longo da zona desmilitarizada, mas menos tentativas de infiltração. Não haveria nenhuma significativa operação ofensiva como as realizadas durante a Guerra Silenciosa.

Os ataques do EPC em 1969 consistiram, principalmente, em emboscadas contra trabalhadores comuns na zona desmilitarizada. Em uma ocasião, as forças do EPC mataram um trabalhador, e dois outros morreram quando um helicóptero de evacuação aeromédica caiu após a decolagem. Em meados

de outubro, uma equipe de militares norte-coreanos que patrulhava a zona desmilitarizada emboscou quatro soldados norte-americanos que, imprudentemente, percorriam a área em um jipe com uma bandeira branca<sup>29</sup>. Essa emboscada causou as últimas mortes de norte-americanos nos dias finais da Guerra Silenciosa.

Entre 1966 e 1969, 70 norte-americanos foram mortos, e 111 soldados foram feridos, enquanto as forças da RC tiveram 299 mortos e 550 feridos. Em comparação, 397 soldados do EPC foram mortos, 12 foram capturados e 33 desertaram para o sul. O total de feridos permanece desconhecido<sup>30</sup>. Um memorando do Estado-Maior das Forças Armadas dos EUA afirmou: “Esses homens que servem ao longo da zona desmilitarizada não estão mais envolvidos em operações da Guerra Fria. Estão envolvidos [...] em combates em que veículos são explodidos por minas, patrulhas são emboscadas e operações psicológicas são realizadas”<sup>31</sup>. Um jornal citou o que disse um soldado norte-americano, referindo-se ao foco no Vietnã: “Há uma guerra em curso aqui também”<sup>32</sup>.

## **Túneis, Árvores e Combates Armados**

O início dos anos 70 assistiu a um menor grau de violência, com praticamente todos os incidentes ocorrendo nas áreas sul-coreanas. Contudo, ao mesmo tempo que a violência diminuiu, surgiu uma nova dimensão com a primeira descoberta de um túnel norte-coreano. Em 20 Nov 1974, uma patrulha sul-coreana descobriu um túnel que se estendia por um quilômetro na zona desmilitarizada, resultando em uma breve troca de tiros, sem que houvesse feridos. Um dispositivo norte-coreano explodiu cinco dias depois, durante a investigação do túnel, matando o Capitão de Fragata Robert M. Ballinger, da Marinha dos EUA, e seu homólogo sul-coreano, além de ferir cinco outros norte-americanos.

Isso marcou o início de um combate subterrâneo entre a abertura de túneis pelos norte-coreanos e os esforços de detecção e combate à sua construção por parte dos EUA e da RC. Uma equipe conjunta dos EUA e da RC, provida de equipamentos sísmicos, foi responsável pelos principais esforços nesse sentido. Um segundo túnel, descoberto em março de 1975, e um terceiro, descoberto em novembro de 1978 a



Soldados norte-coreanos atacam uma equipe de poda de árvores em 18 Ago 1976 na Área de Segurança Conjunta, dentro da zona desmilitarizada, que separa a Coreia do Norte e a Coreia Sul, em Panmunjom. Nesse incidente, dois oficiais do Exército dos EUA que serviam na guarda do Comando das Nações Unidas, Maj Arthur G. Bonifas e 1º Ten Mark T. Barrett, foram espancados até a morte por mais de 30 seguranças norte-coreanos. (Foto de Hum Images/Alamy Stock Photo)

partir de informações fornecidas por um desertor norte-coreano, indicam a longevidade dessa ameaça. O terceiro túnel se estendia por 400 metros dentro da Coreia do Sul, a menos de 2 milhas de uma base norte-americana<sup>33</sup>. Os enormes túneis dispunham de eletricidade e tinham uma capacidade estimada para a movimentação de 10 mil a 30 mil militares por hora, com até quatro indivíduos marchando lado a lado<sup>34</sup>. Em março de 1990, foi descoberto um outro túnel que se estendia através da zona desmilitarizada, cerca de 70 metros abaixo da superfície<sup>35</sup>. Os túneis continuaram a ser uma fonte de perigo, com os riscos relacionados tanto à sua construção quanto ao seu combate se somando ao perigo inerente de contato com os norte-coreanos.

No verão de 1976, houve uma sangrenta troca de tiros, que começou com a simples tarefa de podar uma árvore que bloqueava a visão norte-americana

na Área de Segurança Conjunta (*Joint Security Area* — *JSA*) da chamada “Ponte sem Volta”, onde prisioneiros de guerra foram trocados após o armistício de 1953. A JSA estava localizada exatamente no centro da zona desmilitarizada, onde os dois lados se reuniam em pequenos abrigos e estruturas de madeira para discutir questões. Os norte-americanos e seus aliados trabalhavam cara a cara com seus homólogos norte-coreanos diariamente na faixa de cerca de 730 metros de largura da JSA. Cinco oficiais e 30 praças norte-americanos operavam na JSA a todo momento. Esses soldados vinham da companhia especial

da JSA, composta de 166 militares, cerca de cem dos quais eram norte-americanos, em Camp Kitty Hawk, perto da cidade de Panmunjom, na JSA.

Algo típico do serviço na zona desmilitarizada era o fato de que uma simples atividade como podar uma árvore podia levar, inesperadamente, à violência. Em junho de 1976, justamente ao tentarem podar árvores, houve uma troca de tiros entre tropas sul-coreanas e agentes infiltrados norte-coreanos, que resultou em três mortes para ambos os lados. Então, no dia 5 de agosto, as forças das duas Coreias trocaram tiros de metralhadoras. Isso fez com que adiassem a poda das árvores do dia 7 para o dia 18 de agosto. O Cap Arthur Bonifas, Comandante da JSA, era um veterano do Vietnã, e faltavam apenas mais três dias na zona desmilitarizada para seu retorno aos EUA. Em conformidade com a mentalidade da época, ele decidiu planejar e comandar, pessoalmente, o grupo para a atividade reprogramada<sup>36</sup>.

Bonifas organizou sua companhia para o serviço, posicionando um pelotão a cerca de 700 metros ao sul, perto do posto de controle 4; um outro pelotão de plantão, perto do complexo da JSA; e o terceiro pelotão de folga. O Capitão foi acompanhado pelo Ten Mark T. Barrett, comandante do pelotão estacionado logo ao sul da ponte; 12 trabalhadores sul-coreanos (para realizar a poda dos galhos); e um pequeno destacamento de guardas armados com cabos de machado como cassetetes (segundo as regras do armistício, apenas oficiais podiam portar pistolas dentro da JSA), com um oficial da RC atuando como intérprete.

Dez minutos depois de iniciarem o serviço de poda, onze soldados norte-coreanos chegaram para investigar as atividades perto da ponte. Após confirmarem que se tratava apenas de um grupo encarregado de podar as árvores, os norte-coreanos se afastaram, retornando pouco tempo depois com um caminhão, que transportava outros 20 soldados do EPC, com canos de metal e cassetetes. Quando um oficial norte-coreano lhes disse que cessassem a atividade, os oficiais norte-americanos o ignoraram, indicando aos trabalhadores sul-coreanos que prosseguissem. Um instante depois, o oficial norte-coreano gritou, em coreano, “matem-no!” e atacou Bonifas pelas costas, jogando-o ao chão. Ao olhar através de binóculos, o guarda de um posto avançado norte-americano nas proximidades viu os

norte-coreanos se aglomerarem à volta de Bonifas e o espancaram até a morte com canos de metal e cassetetes, enquanto Barrett fugia em direção a uma ravina, sendo perseguido por outros soldados norte-coreanos. Nesse ínterim, os trabalhadores sul-coreanos largaram suas ferramentas e fugiram, sendo perseguidos e espancados por soldados do EPC, que as pegaram e utilizaram contra eles em seu violento ataque<sup>37</sup>.

Foram quatro minutos de violência. A força de resposta da JSA chegou tarde demais para intervir nas hostilidades. Recuperou o corpo de Bonifas e evacuou Barrett, encontrado mortalmente ferido na ravina. Quatro outros soldados norte-americanos e cinco sul-coreanos foram feridos no incidente<sup>38</sup>.

A resposta resultou na Operação *Paul Bunyan*, uma força-tarefa de 813 soldados, que entrou na JSA e deu aos norte-coreanos uma breve e inédita advertência simbólica de três minutos, no dia 21 de agosto. Enquanto três bombardeiros *B-52* sobrevoavam a área, helicópteros aterrissaram em um campo aberto próximo à velha árvore, e a força-tarefa, munida de motosserras e machados e apoiada por helicópteros de ataque *Cobra*, cortou-a em 45 minutos. Onde antes estava a árvore, a força-tarefa deixou um toco de pouco mais de um metro de diâmetro e na altura da cintura, enquanto cem norte-coreanos assistiam, passivamente, do outro lado da ponte<sup>39</sup>.

Outro fator que aumentou a tensão entre os dois lados foram as deserções de norte-coreanos, que ocorriam frequentemente e, às vezes, resultavam em breves surtos de violência ao longo da zona desmilitarizada, ressaltando a imprevisibilidade do serviço diário e mostrando a possibilidade de perigo súbito que os soldados enfrentavam. Um desses incidentes violentos teve início logo depois do meio-dia, em 23 Nov 1984, uma sexta-feira, quando um cidadão soviético empregado pela embaixada soviética em Pyongyang participou de uma visita a Panmunjom, como parte dos esforços de propaganda norte-coreanos. Durante a visita, Vasily Yakovlevich Matuzok, de 22 anos, que trabalhava como tradutor e intérprete para a embaixada, afastou-se correndo do grupo. Tendo planejado sua deserção durante mais de dois anos, ele começou a correr assim que notou que os guardas do EPC estavam distraídos. Entre 20 e 30 norte-coreanos começaram a persegui-lo imediatamente, conforme ele gritava em inglês: “Socorro!”

Protejam-me!”<sup>40</sup> Os norte-coreanos perseguiram Matuzok por quase cem metros na parte sul da JSA, ao mesmo tempo que atiravam nele. Só eram permitidas armas portáteis na JSA, mas os soldados do EPC começaram a usar fuzis automáticos contra o desertor<sup>41</sup>. O Sd Michael A. Burgoyne e um integrante do KATUSA, o Cb Jang Myong-ki, ouviram a comoção enquanto acompanhavam um grupo de trabalhadores sul-coreanos. Depois de, rapidamente, deixarem os trabalhadores desarmados em um local seguro, os dois se dirigiram a um heliporto próximo aos arbustos onde Matuzok se escondia. Os dois guardas sacaram suas pistolas, atirando contra os norte-coreanos. Burgoyne disse: “Disparei contra uns 15 [soldados do EPC], e todos eles pararam e começaram a atirar em mim”. Escondendo-se atrás de uma árvore, os tiros de Burgoyne mataram um dos dois primeiros norte-coreanos que atiravam em Matuzok. Burgoyne estava a menos de três metros de Jang quando este foi atingido logo abaixo do olho direito e morreu. Logo depois, durante a troca de tiros cada vez mais intensa, Burgoyne foi atingido no pescoço<sup>42</sup>.

A troca de tiros se intensificou em uma questão de segundos, quando dez norte-americanos e integrantes do KATUSA saíram do posto de controle 4, enfrentando os norte-coreanos. Dois outros soldados, do posto de controle 5, combateram os militares do EPC, disparando pistolas semiautomáticas calibre .45. Esses fogos forçaram estes últimos a fugir para uma área isolada chamada de “Jardim Rebaixado”.

Menos de um minuto após Matuzok ter cruzado para o outro lado e a troca de tiros ter começado, o comandante do pelotão em serviço, Ten Thomas Thompson, informou que haviam ocorrido disparos e iniciou o processo para fazer com que a força de reação rápida motorizada e provida de armas mais pesadas se deslocasse de sua posição em Camp Kitty Hawk.

Às 11h40, a força de reação rápida desembarcou a cem metros do posto de controle 2 na JSA, com três grupos de combate compostos de nove fuzileiros, reforçados por uma esquadra de metralhadoras. Enquanto a força de reação rápida se posicionava, o Cb Jon Orlicki lançou granadas de 40 mm de seu lançador M203 no “Jardim Rebaixado”, matando pelo menos um norte-coreano e ferindo outros. O comandante da força de segurança da JSA, Cap Bert K. Mizusawa, organizou um envolvimento dos soldados

do EPC que haviam ficado isolados, reforçando os postos de sentinela, e enviou os grupos de combate do 2º Sgt Richard Lamb e 2º Sgt Curtis Gissendanner para o campo aberto. Essas tropas encontraram um civil desarmado, que eles rapidamente identificaram como Matuzok, transferindo-o para o sargento do pelotão. Mizusawa continuou a manobrar suas tropas e o grupo de combate de Lamb chegou a 15 metros dos soldados do EPC, antes que eles comessem a levantar as mãos e se rendessem. Enquanto isso, o comando norte-coreano na JSA contactou, agitado, seus homólogos na ONU, pedindo por um cessar-fogo. A solicitação chegou rapidamente ao Comando da ONU em Seul, cuja prioridade era a de manter o armistício e mitigar qualquer impacto duradouro de incidentes que pudesse afetar as negociações em curso, e ela foi aprovada<sup>43</sup>.

A troca de tiros durou 45 minutos, sendo os primeiros dez os mais intensos. No final, havia um sul-coreano morto, um norte-americano ferido, três norte-coreanos mortos e um norte-coreano ferido. Depois da troca de tiros de novembro, um soldado norte-americano da zona desmilitarizada declarou: “Isso faz com que tudo seja muito mais real”<sup>44</sup>.

Esse tipo de incidente continuou sendo uma ocorrência comum ao longo da zona desmilitarizada mesmo depois de 1984. Um número menor deles envolveu norte-americanos, e os sul-coreanos enfrentaram a maior parte das situações de perigo. A retirada faseada das forças norte-americanas dos postos de sentinela e postos de controle ao longo da zona desmilitarizada para campos a quilômetros de distância deixou apenas um pequeno contingente dentro da JSA. A violência assumiu a forma de grandes confrontos no mar, centrados na costa e em ilhas próximas com poucos incidentes aéreos<sup>45</sup>. O perigo terrestre que restava consistia em campos minados não registrados. No dia 4 Ago 2015, dois soldados sul-coreanos foram feridos por minas fora do portão, ao saírem em uma patrulha da zona desmilitarizada<sup>46</sup>.

## A Questão do Reconhecimento por Ações em Combate

No auge da Guerra Silenciosa, o Estado-Maior das Forças Armadas dos EUA designou a área ao norte do rio Imjin e sul da zona desmilitarizada como uma zona de fogo hostil, o que qualificou as tropas para

condecorações e remuneração adicional por serviço em combate. Contudo, os critérios para o recebimento de condecorações, como o distintivo de infante combatente concedido àqueles que houvessem enfrentado diretamente o inimigo em combate, eram mais rigorosos em comparação aos utilizados para os que estavam servindo no Vietnã<sup>47</sup>. Os critérios adicionais constantes da edição de fevereiro de 1995 do Regulamento do Exército 600-8-22, *Condecorações Militares* (AR 600-8-22, *Military Awards*), que regiam as condecorações concedidas pelo serviço na Coreia, determinavam que o soldado precisava ter “servido em zona de fogo hostil por pelo menos 60 dias e recebido autorização para o pagamento relativo a esse serviço [...] Ter enfrentado o inimigo na zona de fogo hostil ou em combate terrestre ativo que tivesse envolvido uma troca de fogos de armas de pequeno porte pelo menos cinco vezes”<sup>48</sup>. As exceções a essa estipulação adicional, que eram diferentes das concedidas aos soldados no Vietnã, não se aplicavam a mortos ou feridos. Nesses casos, a exigência de cinco enfrentamentos e do período de 60 dias poderia ser dispensada. Para os feridos, só poderia ser dispensada “quando fosse possível estabelecer, claramente, que o ferimento havia sido o resultado direto de uma ação hostil aberta”<sup>49</sup>.

Pela primeira vez desde o cessar-fogo de 1953, os soldados que serviram na zona desmilitarizada receberam reconhecimento por ações em combate, incluindo a remuneração especial por serviço sob fogo hostil, uma insígnia por seis meses de serviço no exterior e um emblema de combate (a ser usado na manga direita), assim como os distintivos de infante combatente e de enfermeiro de combate. Antes de 1 Abr 1968, o serviço na zona desmilitarizada equivalia ao de caserna em outros locais, e a remuneração especial e as condecorações de combate só eram concedidas postumamente ou aos feridos. Se o soldado não fosse morto ou ferido em um enfrentamento, era como se nunca tivesse acontecido<sup>50</sup>. Além da Guerra Silenciosa, o reconhecimento estava atrelado específica e diretamente a acontecimentos, e não ao local de serviço, como em outros casos. Embora perigosas, outras ações violentas ao longo da zona desmilitarizada, ainda que esporádicas e isoladas, não foram imediatamente reconhecidas pelo Exército.

O apoio do Congresso, de veteranos da zona desmilitarizada e de suas famílias gerou o ânimo

necessário para que o Exército dos EUA reavaliasse o reconhecimento pela periculosidade do serviço naquela área, resultando na mudança da política em 18 Mai 2000, que autorizou condecorações e distintivos de combate. A primeira modificação se aplicou apenas à troca de tiros para proteger e resgatar o desertor soviético Matuzok em 23 Nov 1984 na JSA. Essa foi somente a segunda vez que o Exército dos EUA concedeu reconhecimento por ações na zona desmilitarizada após o armistício. Logo depois disso, em 29 de junho, o Exército expediu e elevou o grau de 17 condecorações para a troca de tiros de novembro de 1984, incluindo quatro medalhas *Silver Star*, concedidas ao Cap Bert K. Mizusawa, 2º Sgt Richard Lamb, Cb Jon Orlicki e Sd Mark Deville<sup>51</sup>.

Após a mudança de perspectiva sobre o serviço na zona desmilitarizada, o Exército dos EUA continuou a modificar sua política geral sobre as condecorações de combate. Em 3 Jun 2005, o Exército emitiu um memorando que revogou os requisitos especiais anteriores para ações ao longo da zona desmilitarizada com respeito a distintivos de combate, chegando a permitir solicitações retroativas, com documentação que comprovasse que os incidentes atendiam aos critérios aplicados a condecorações de combate em outros locais. O novo texto apresentava a seguinte redação: “Os requisitos especiais para a concessão do Distintivo de Infantaria de Combate (*Combat Infantry Badge — CIB*) para o serviço na República da Coreia [...] estão ora rescindidos. Os veteranos e militares da Ativa do Exército que tenham servido na Coreia após 28 Jul 1953 e atendam aos critérios do CIB [...] poderão apresentar uma requisição [...] pela concessão do CIB”. As mesmas mudanças também se aplicaram ao Distintivo de Enfermeiro de Combate (*Combat Medical Badge*)<sup>52</sup>. Essas mudanças se consolidaram ainda mais quando foi republicado o regulamento do Exército dos EUA sobre condecorações militares em 11 Dez 2006, estendendo o período de cobertura relativo à Coreia para 4 Jan 1969 a 31 Mar 1994.

O outro principal distintivo de reconhecimento por ações em combate é o da unidade da época em que o militar serviu, a ser fixado ao ombro direito, sendo comumente conhecido como emblema de combate. Essa condecoração permaneceu estável ao longo do tempo, e o Regulamento do Exército

670-1, *Uso e Aparência do Uniforme* (AR 670-1, *Wear and Appearance of the Uniform*) sempre manteve sua exclusividade, afirmando: “Também entre 1 Abr 1968 e 31 Ago 1973, para os indivíduos que tenham sido agraciados com a medalha *Purple Heart*, distintivo de infante combatente, distintivo de enfermeiro de combate ou que tenham se qualificado para pelo menos um mês de pagamento por serviço em uma zona de fogo hostil na Coreia”<sup>53</sup>. Da mesma forma que a exceção específica para os distintivos, o Exército dos EUA também autorizou o emblema de combate para os soldados que houvessem “participado diretamente da troca de tiros com os guardas norte-coreanos na Área de Segurança Conjunta, em Panmunjom, na Coreia” em 23 Nov 1984, em consequência da deserção de Matuzok para a JSA<sup>54</sup>. Esse reconhecimento foi um importante passo para chamar atenção para esse incidente perigoso.

## Conclusão

O perigo e a bravura caracterizaram o serviço ao longo da zona desmilitarizada que separa a Coreia do Norte comunista da Coreia do Sul democrática desde o armistício de 1953. Os militares norte-americanos

serviram com determinação, enfrentando a ameaça constante de violência e morte em um local isolado e longe da terra natal. Durante seu serviço, esses soldados demonstraram disciplina, executando seu perigoso trabalho sem um reconhecimento oficial de combate. Da Guerra Silenciosa do final dos anos 60 aos ocasionais incidentes violentos ocorridos nos anos 70 e 80, os soldados norte-americanos estacionados ao longo da zona desmilitarizada serviram com distinção e coragem iguais às daqueles em locais mais reconhecidos por todo o mundo. Com o tempo, o Exército dos EUA admitiu essa falha, autorizando o reconhecimento de combate pelo serviço ao longo da zona desmilitarizada durante períodos específicos. Inicialmente, isso foi feito de modo desigual em comparação com outros teatros de operações, mas, no início da década de 2000, o Exército dos EUA mudou de postura. Retroativamente, fez com que os requisitos fossem os mesmos para o período passado ao longo da violenta e perigosa zona desmilitarizada e todas as demais zonas de combate. Finalmente, desde 1953, quase cem norte-americanos falecidos e muitos veteranos feridos receberam o devido reconhecimento por seu serviço ao longo da distante zona desmilitarizada. ■

## Referências

1. James F. Schnabel, *Policy and Direction: The First Year* (Washington, DC: U.S. Army Center of Military History, 1992), p. 399-400.
2. *Ibid.*, p. 402.
3. Walter G. Hermes, *Truce Tent and Fighting Front* (Washington, DC: U.S. Army Center of Military History, 1992), p. 490.
4. *Ibid.*, p. 497.
5. *Ibid.*, p. 501.
6. *Ibid.*, p. 504; Hannah Fischer, *North Korean Provocative Actions, 1950–2007*, Congressional Research Service (CRS) Report No. RL30004 (Washington, DC: CRS, 20 April 2007), p. 3.
7. Rick Atkinson, *The Long Gray Line: The American Journey of the West Point Class of 1966* (Boston: Houghton Mifflin, 1989), p. 420.
8. Vandon E. Jenerette, “The Forgotten DMZ”, *Military Review* 68, no. 5 (May 1988): p. 34.
9. Nicholas Evan Sarantakes, “The Quiet War: Combat Operations along the Korean Demilitarized Zone, 1966-1969”, *Journal of Military History* 64, no. 2 (April 2000): p. 442-43.
10. Daniel P. Bolger, “Scenes from an Unfinished War: Low-Intensity Conflict in Korea, 1966-1969”, *Leavenworth Papers* No. 19 (Forte Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, 1991), p. 37-39.
11. *Ibid.*, p. 53.
12. Sarantakes, “The Quiet War”, p. 444.
13. Bolger, “Scenes from an Unfinished War”, p. 46.
14. *Ibid.*, p. 47.
15. *Ibid.*, p. 49.
16. Sarantakes, “The Quiet War”, p. 453.
17. Bolger, “Scenes from an Unfinished War”, p. 50-51.
18. *Ibid.*, p. 29, p. 51.
19. *Ibid.*, p. 78.
20. *Ibid.*, p. 54-55.
21. Jenerette, “The Forgotten DMZ”, p. 36.
22. Bolger, “Scenes from an Unfinished War”, p. 61.
23. *Ibid.*, p. 54, p. 61; Jenerette, “The Forgotten DMZ”, p. 36.
24. Bolger, “Scenes from an Unfinished War”, p. 55-57.
25. *Ibid.*, p. 86-87.
26. Bolger, “Scenes from an Unfinished War”, p. 63-65.
27. Sarantakes, “The Quiet War”, p. 447.
28. Jenerette, “The Forgotten DMZ”, p. 41; Bolger, “Scenes from an Unfinished War”, p. 95.
29. *Ibid.*, p. 107-8.

30. Ibid., p. 112-13.
31. Jenerette, "The Forgotten DMZ", p. 36-37.
32. Sarantakes, "The Quiet War", p. 445.
33. Fischer, *North Korean Provocative Actions, 1950–2007*, p. 7.
34. Ibid.
35. Office of the Korea Chair, *Record of North Korea's Major Conventional Provocations since 1960s* (Washington, DC: Center for Strategic & International Studies, 25 May 2010), p. 3, p. 7, p. 11; Atkinson, *The Long Gray Line*, p. 420.
36. Atkinson, *The Long Gray Line*, p. 422, p. 425-26; Fischer, *North Korean Provocative Actions*, p. 6.
37. Atkinson, *The Long Gray Line*, p. 426-27.
38. Ibid., p. 431; Fischer, *North Korean Provocative Actions*, p. 6; Office of the Korea Chair, *Record of North Korea's Major Conventional Provocations since 1960s*, p. 3.
39. Atkinson, *The Long Gray Line*, p. 434; Office of the Korea Chair, *Record of North Korea's Major Conventional Provocations since 1960s*, p. 3.
40. Clyde Haberman, "3 Koreans Killed as Soldiers Trade Shots in the DMZ", *New York Times (site)*, 24 Nov. 1984, acesso em 10 jul. 2019, <https://www.nytimes.com/1984/11/24/world/3-koreans-killed-as-soldiers-trade-shots-in-the-dmz.html>; Thomas Hanson, "A Forty-Minute Korean War: The Soviet Defector Firefight in the Joint Security Area, Panmunjom, Korea, 23 November 1984", *The National Museum of the United States Army*, 31 Mar. 2017, acesso em 10 jun. 2019, <https://armyhistory.org/a-forty-minute-korean-war-the-soviet-defector-firefight-in-the-joint-security-area-panmunjom-korea-23-november-1984/>.
41. Haberman, "3 Koreans Killed as Soldiers Trade Shots in the DMZ".
42. Paul Shin, "U.S. Soldier Describes Korean Firefight", *United Press International*, 25 Nov. 1984, acesso em 11 jul. 2019, <https://www.upi.com/Archives/1984/11/25/US-soldier-describes-Korean-firefight/2114470206800/>; Hanson, "A Forty-Minute Korean War".
43. Hanson, "A Forty-Minute Korean War".
44. Clyde Haberman, "DMZ Defector Says He Acted Freely", *New York Times (site)*, 27 Nov. 1984, acesso em 10 jul. 2019, <https://www.nytimes.com/1984/11/27/world/dmz-defector-says-he-acted-freely.html>.
45. Fischer, *North Korean Provocative Actions*, p. 12-16, p. 18-19, p. 23, p. 25-26.
46. John M. Glionna, "In South Korea, Land Mines Remain a Threat", *Los Angeles Times (site)*, 23 Dec. 2009, acesso em 10 jul. 2019, <https://www.latimes.com/archives/la-xpm-2009-dec-23-la-fg-korea-landmines23-2009dec23-story.html>; Choe Sang-Hun, "South Korea Accuses the North after Land Mines Maim Two Soldiers in DMZ", *New York Times (site)*, 10 Aug. 2015, acesso em 10 jul. 2019, <https://www.nytimes.com/2015/08/11/world/asia/north-korea-placed-mines-that-maimed-2-south-korean-soldiers-at-dmz-seoul-says.html>.
47. Sarantakes, "The Quiet War", p. 445.
48. Army Regulation (AR) 600-8-22, *Military Awards* (Washington: DC: Government Printing Office, Feb. 1995 [obsoleto]), p. 25; o atual AR 600-8-22 data de 5 mar. 2019.
49. Ibid.
50. Bolger, "Scenes from an Unfinished War", p. 76.
51. Hanson, "A Forty-Minute Korean War".
52. Headquarters, Department of the Army, memorandum, "Changes to the Combat Infantryman Badge and the Combat Medical Badge and the Establishment of the Combat Action Badge", 3 Jun. 2005, historians files.
53. AR 670-1, *Wear and Appearance of the Uniform* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, Mar. 2014 [obsoleto]), p. 31.
54. Ibid., p. 34.





Os aglomerados subnormais possuem variadas dimensões e conformações. Podem, por exemplo, ocupar terrenos planos ou elevações íngremes, além de possuir uma infinidade de vias de acesso, inclusive marítimas. (Foto de Adam Carter, Wikimedia Commons, [CC BY-SA 3.0](#))

# Guerras Brasileiras do Século XXI

## Soluções Táticas nas Pequenas Frações

Maj Henrique de Oliveira Mendonça, Exército Brasileiro

*Na formação normal [...] levava-se em conta o terreno livre, de amplos espaços para o desenvolvimento dos combates e da evolução das brigadas, pois tinham como base a formação de duas linhas [...]. No entanto, nas guerras brasílicas, essa formação tinha pouca valia, face às características bem próprias da guerra de emboscadas [...]. Os conhecimentos táticos e estratégicos cederam lugar à malícia e ao elemento surpresa [...], e pela improvisação dos brasílicos.*

—Soraya Geronazzo Araujo

**E**mbora o relato inicial descreva uma passagem conflituosa do período colonial brasileiro, são significativas suas semelhanças com a realidade vivenciada por tropas federais nas recentes operações para Garantia da Lei e da Ordem no Rio de Janeiro. A adaptabilidade da Força Terrestre frente aos atos hostis de facções criminosas se alinha à astúcia e à agilidade com que indígenas e brasílicos desenvolviam táticas contra os invasores holandeses ainda na primeira metade do século XVII<sup>1</sup>.

As especificidades na forma de guerrear, que foram capazes de se contrapor às doutrinas militares de grandes potências europeias há quatro séculos, demonstram as raízes histórico-culturais da flexibilidade e da capacidade de inovação do soldado brasileiro. De acordo com o historiador John Keegan, a guerra é uma expressão da cultura<sup>2</sup>. Dessa forma, a miscigenação ímpar da sociedade brasileira repercute também no *modus operandi* das tropas.

O cenário dos confrontos nas comunidades cariocas tem sido amplamente debatido no espectro político e estratégico. As causas da violência urbana, bem como suas possíveis soluções sociais, surgem em fóruns de diversas naturezas. O presente estudo não pretende ingressar nessa pauta, nem mesmo na conceituação ou classificação dessas operações. O enfoque deste trabalho se restringe tão somente às soluções táticas encontradas pelas pequenas frações para se contraporem às ameaças hiperdifusas em um ambiente complexo, não linear, instável, heterogêneo e dinâmico.

Não há como dissociar o tipo de conflito encontrado pelas tropas do Exército Brasileiro (EB) no ambiente densamente urbanizado das favelas da capital fluminense de algumas características que definem a guerra na Era da Informação<sup>3</sup>. Assim sendo,

as experiências recentes, aliadas à histórica capacidade inventiva do soldado brasileiro, contribuem para que o EB seja precursor no desenvolvimento de táticas, técnicas e procedimentos para o campo de batalha do século XXI.

Reconhecendo os ganhos doutrinários advindos dessas operações, a Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (ESAO) desenvolveu, no ano de 2017, um eixo temático de pesquisa em que mais de cem capitães investigaram aspectos táticos da participação do EB nas atividades de pacificação de comunidades com altos índices de violência e vácuo de poder estatal, como os Complexos do Alemão e da Maré — territórios marginalizados que se aproximam da definição de “*black spot*” formulada por Stanislawski<sup>4</sup>.

Assim, este trabalho pretende ampliar a visibilidade de alguns dos resultados obtidos nas pesquisas dos discentes daquele estabelecimento de ensino militar, a partir da perspectiva e experiência pessoal do próprio autor como comandante de subunidade (SU) no último contingente da Operação São Francisco, no Complexo da Maré. O encadeamento lógico deste texto se inicia pela compreensão do ambiente operacional, prossegue com a exposição de ensinamentos colhidos dentro de cada função de combate e, por fim, se encerra com uma reflexão sobre o paradoxo tecnológico que aflige as operações contemporâneas.

## **Ambiente Operacional**

**Dimensão física.** As dimensões e a conformação das habitações dos aglomerados subnormais representam um obstáculo para o comando e controle (C2) das pequenas frações (grupo de combate, pelotão e SU). No Complexo da Maré, por exemplo, moram cerca de 130 mil pessoas em uma área pouco superior a 4 km<sup>2</sup>. Ruas estreitas, becos e vielas sem saída se intercalam com uma disposição de casas que se altera quase que diariamente com novas construções irregulares.

Progredir por ruas estreitas, com largura inferior a cinco metros, delimitadas por construções de quatro andares de ambos os lados — cujas janelas mal se podem observar, devido ao emaranhado de fios elétricos de ligações clandestinas — expõe os militares do Exército como alvos em potencial para emboscadas. O assassinato de 134 policiais no Estado do Rio de Janeiro em 2017<sup>5</sup> revela a vulnerabilidade das forças estatais nesse tipo de confronto.

A proteção oferecida por viaturas blindadas é dificultada pela conformação das comunidades e pela instalação de obstáculos que impedem, restringem ou dificultam a trafegabilidade. Trilhos ferroviários, por exemplo, são instalados nos principais pontos de acesso às comunidades. Não raro, em face da aproximação da tropa, pneus são incendiados ao redor dos trilhos para dificultar sua remoção por elementos de engenharia. Ademais, esses obstáculos, quase sempre, são batidos por fogos diretos oriundos de posições barricadas, construídas em profundidade. Outro exemplo de obstáculo que ilustra a engenhosidade dos criminosos é a montagem de brinquedos infantis bloqueando ruas e colocando crianças como escudos humanos. Assim como os obstáculos físicos são batidos por fogos, esse tipo de ardil é “batido” por câmeras aptas a captar imagens das forças legais com o propósito de explorá-las na dimensão informacional.

As boas práticas que conduziram ao êxito as forças de paz brasileiras desdobradas no Haiti, entre os anos de 2004 e 2017, não puderam ser aplicadas em sua plenitude devido a um contexto político, social, cultural e jurídico notadamente distinto. As circunstâncias eram outras, a começar pelo poder de fogo dos atores armados não estatais. Somente nos primeiros cinco meses de 2019, por exemplo, foram apreendidos 239 fuzis no Estado do Rio de Janeiro, o que representa um aumento de 251% em um período de dez anos<sup>6</sup>. Na verdade, a internacionalização de cartéis e o estabelecimento de vínculos com grupos insurgentes e narcoterroristas potencializaram as ações armadas do crime organizado<sup>7</sup>, fazendo com que o número de mortes violentas no Brasil supere zonas de conflito, como Síria ou Iraque<sup>8</sup>. Ainda assim, o uso da legítima força coercitiva pelo aparato de segurança estatal sofre as restrições legais impostas pelo ordenamento jurídico, além de se submeter ao escrutínio da opinião pública.

**Dimensão humana.** A convivência diária com os habitantes locais é essencial para compreender as perspectivas da população nativa. Nesse sentido, as ações desembarcadas auxiliam na interação com as pessoas e devem ser consideradas prioritárias. A coação brutal dos criminosos inibe o apoio ativo dos moradores, que buscam transmitir informações em momentos nos quais se sentem protegidos da constante vigilância dos “olheiros do tráfico”. Frequentemente, durante a execução de revistas individuais ou em locais fechados, cidadãos

de bem tentavam fornecer informações aos soldados. Houve relatos, por exemplo, de pessoas que “pediam” para serem revistas e deixavam bilhetes no bolso.

Cabe destacar, ainda, o impacto que o grave “vácuo civilizatório” existente nas áreas urbanas desassistidas causa sobre a tropa. Apesar da instrução prévia sobre os regionalismos e diferenças culturais, a deterioração social e ética em muitas das comunidades carentes da segunda maior cidade brasileira causa perplexidade para a maioria dos soldados. Oriundos de diversas regiões do país, algumas delas até mais despojadas da ação governamental, muitos militares possuem renda inferior aos habitantes locais. Tal fato gera consternação e reações diversas, cujos reflexos interferem diretamente na liderança das pequenas frações.

Desde a indiferença de cidadãos que se veem rotineiramente sob fogo cruzado à postura reprovável de mães que incentivam seus filhos com tenacidade a hostilizarem a tropa e fazerem apologia a facções criminosas, o choque cultural induz os soldados a duvidarem de sua missão e da efetividade da operação. Muitos moradores, entorpecidos pelo ambiente pernicioso, questionam acerca da legitimidade e da conveniência de se restabelecer o controle estatal sobre a área conflagrada, em face do histórico vazio institucional e da ruptura do tecido social. Isso tudo, somado ao caráter efêmero da missão, pode reduzir o ímpeto das frações na busca por melhores resultados. Todavia, essa tendência de “acomodação” é extremamente perigosa, especialmente para a própria segurança da tropa.

**O Maj Henrique de Oliveira Mendonça, do Exército Brasileiro,** é, atualmente, doutorando em Ciências Militares pelo Instituto Meira Mattos/Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Formado em 2005 na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), concluiu seu mestrado profissional em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) no ano de 2013. Comandou uma Força de Contingência, valor Subunidade, durante a Operação Copa do Mundo FIFA 2014. Em 2015, comandou uma Companhia de Fuzileiros na Operação São Francisco, no combate à insurgência criminal no Rio de Janeiro. No biênio 2016-17 exerceu a função de instrutor da EsAO e coordenou um eixo temático de pesquisa sobre o emprego tático do Exército Brasileiro no combate ao crime organizado.

Os comandantes em todos os níveis devem realizar reuniões e conversas periódicas com seus subordinados, a fim de apresentar-lhes os resultados alcançados, compartilhar metas e debater sobre a realidade sociocultural. Outra medida importante é fomentar o envolvimento de todos os militares, incluindo os elementos de apoio, com as ações no terreno. A experiência direta junto às pequenas frações proporciona aos oficiais e assessores do estado-maior, operadores de guerra eletrônica e analistas de inteligência, dentre outros, melhor compreensão acerca do dinamismo e urgência das necessidades das tropas desdobradas diuturnamente no terreno.

Faz-se necessário, também, compreender os pilares de sustentação das forças adversas. Obviamente, o lucro financeiro é a motivação primária do tráfico de drogas e outros ilícitos correlatos — cobrança de taxas e extorsão dos moradores, venda de produtos roubados, prestação de serviços ilegais, etc. Porém, ambições materiais ou necessidades financeiras não constituem o principal fator de atração para o recrutamento e aliciamento das reservas humanas disponíveis para as organizações criminosas. A maioria dos jovens cooptados pelo crime — muitos antes dos dez anos de idade — é atraída pelo *status* de poder, identidade e pertencimento ostentado pelos membros das diferentes facções. Esse poder não é decorrente direto dos recursos financeiros advindos do comércio ilegal de drogas. Muitas vezes ele se materializa no simples porte de armas, no espírito desafiador da ordem e na ascensão social proporcionada pelo ingresso na hierarquia do tráfico. Trata-se daquilo que é comumente conhecido na América Latina por “narcocultura” ou, nas palavras do ex-Comandante Geral da Polícia Militar do Rio de Janeiro, Coronel Mário Sérgio Duarte, “ideologia de facção”. Esse conceito é relevante para o enfoque das operações. Estrangular o braço financeiro pode ser uma solução interessante a longo prazo, apesar da dificuldade de abranger todas as ramificações criminosas nas mais de 700 favelas do Rio de Janeiro. Porém, sua influência sobre a reserva mobilizável cooptada será quase irrelevante no curto prazo.

Assim sendo, cresce em importância a efetividade das pequenas frações para coibir ilícitos, capturar líderes e inibir a ostentação de armas e, dessa forma, reduzir o *status* de poder das facções criminosas no interior das comunidades. A ampliação de horizontes por meio de iniciativas informacionais agressivas, geração de emprego e provimento de uma educação qualificada é fundamental.

Além disso, a própria postura profissional dos soldados tende a se contrapor aos atrativos oferecidos pelo modelo imposto pelos grupos criminosos às novas gerações.

**Dimensão informacional.** A opinião pública se mostra suscetível à enorme influência das organizações de mídia, cuja narrativa pré-formatada, quase sempre, constitui um óbice à atuação da força legal. Êxitos táticos na dimensão física são facilmente ofuscados ou neutralizados por ações informacionais, sobretudo, quando são expostos erros procedimentais por parte dos militares ou ocorrem danos colaterais.

Os desafios táticos para as tropas também advêm de um conflito na mentalidade estratégica. Apesar do crescente debate sobre o emprego das forças armadas em megacidades, existe uma lacuna doutrinária acerca de técnicas de emprego das pequenas frações. Ademais, o mau uso das regras de engajamento e dos dispositivos legais vigentes obstrui a consecução das metas operacionais. A irrelevância do poder destrutivo frente ao efeito psicológico das ações é consensual no nível político-estratégico, porém como devem agir as pequenas frações para influenciar públicos-alvo e impor sua narrativa sobre as mídias tradicionais e sociais, a fim de adquirir uma aceitação popular robusta?

## Comando e Controle

Ao se depararem com um novo tipo de problema militar, os soldados demonstram lentidão na adaptação dos meios e processos tradicionais para uma batalha sem objetivos definidos no terreno. Muitos comandantes se apegam ao conceito de que a capacidade de planejar aprendida nas escolas militares é suficiente para triunfar em qualquer campo de batalha. Desse modo, a velocidade do planejamento minucioso do estado-maior se torna incompatível com a dinâmica do “front”.

A adaptação do processo de planejamento é fundamental para o sucesso da missão. Os comandantes nos níveis táticos devem rever desde a adequação das simbologias militares a um terreno completamente compartimentado à proposição de parâmetros coerentes para o exame de situação, como a atitude da população e o grau de resistência oferecido durante prisões e apreensões.

As subunidades podem atuar em zonas de ação próprias ou em coordenação com as outras subunidades na área destinada a um batalhão. Durante a ocupação do complexo de favelas da Maré, esta última opção se mostrou mais efetiva pela possibilidade de execução de

## LOCALIZAÇÃO DO COMANDANTE



(Ilustração do autor)

**Figura 1. Influência da Localização do Comandante na Condução das Operações**

ações de maior envergadura e pela reduzida extensão das zonas de ação dos batalhões — inferior a 2 km<sup>2</sup>.

A maioria das ações foi desenvolvida no nível pelo-tão, por meio de patrulhas e ocupação de pontos fortes. Assim, o melhor emprego do comandante de SU tende a ser na coordenação das ações a partir de seu posto de comando tático, estático ou embarcado em uma viatura leve de C2, com disponibilidade de acompanhamento das ações por georreferenciamento, monitoramento das comunicações das forças adversas, imagens de vetores aéreos e de câmeras portáteis conduzidas pela tropa. A capacitação da seção de comando da SU é essencial para a correta análise e assessoramento do comandante, que, por si só, é incapaz de processar todas as informações no dinamismo exigido pela operação (veja a figura 1).

O excesso de informações para os militares nas patrulhas bem como as interferências dos “comandantes-helicópteros”<sup>9</sup> configuraram os principais óbices para a condução das pequenas frações. Quanto à consciência situacional, a dificuldade de identificação da origem dos disparos e até mesmo dos agentes

perturbadores da ordem pública (APOP) corrobora com as características da “guerra no meio do povo”<sup>10</sup>. Nesse sentido, radares de identificação de tiro se revelam um recurso imprescindível para a segurança da tropa e da população local e para a eficiência da manobra tática.

O surgimento de soluções tecnológicas causa deslumbramento por parte de militares nos diversos níveis. Entretanto, a sua disponibilidade deve ser restrita, especialmente para os que operam em primeiro escalão, tendo em vista a perda de foco no ambiente e a criação de dependência intrínseca, o que prejudica a própria iniciativa da fração, além de retardar a tomada de decisões, por vezes simples e urgentes.

Nesse sentido, o comandante de pelotão seria o único a portar um *tablet* robustecido, capaz de transmitir e receber dados, como a localização de ameaças. No que tange ao sensoriamento, sugere-se o emprego de um detector portátil para identificar vestígios de explosivos, pólvoras e drogas, a fim de facilitar o reconhecimento de APOP, que muitas vezes se misturam ao restante da população após perpetrarem um ato hostil contra a tropa.

## Movimento e Manobra

A preparação das pequenas frações para operações dessa natureza deve receber especial atenção. A cobertura midiática sobrevaloriza ações individuais e aumenta a exigência de treinamento dos “cabos estratégicos”<sup>11</sup>. Dentre as principais habilidades a serem desenvolvidas na fase anterior à missão se destacam a progressão em diferentes situações, a execução de tiro prático e a verbalização para situações de contato com a população e APOP. Esta última sofre determinante influência do regionalismo e impacta sobremaneira na conquista do apoio ativo da população, além de evitar a escalada de crises desnecessárias.

Uma proposta sugerida de adestramento específico possui duração mínima de oito semanas e inclui preparação física funcional, com enfoque no fortalecimento do *core*, haja vista os longos períodos de permanência na posição de pé com sobrepeso dos equipamentos, capacete e colete balístico. Técnicas individuais, como

a ocupação de posições de tiro adaptadas ao terreno urbano e o tiro com a “mão fraca,” além de táticas das frações, como a adequação do conceito de base de fogos a um ambiente humanizado e o aprimoramento do atendimento pré-hospitalar tático, exigem elevada carga horária para automatizar reflexos.

A evolução das manobras táticas das pequenas frações foi decisiva para o sucesso das operações. Inicialmente, os pelotões realizavam patrulhas — a pé ou embarcados — com itinerários aleatórios. A efetividade das ações foi sendo reduzida à medida que os APOP se “adaptavam” ao *modus operandi* da tropa. Nesse sentido, os comandantes passaram a executar ações flexíveis, com a finalidade de manter o princípio da surpresa, essencial nesse tipo de operação. Manobras como “cavalo de troia,” “meia-volta” e a adaptação do cerco para o ambiente compartimentado das áreas conflagradas são exemplos da astúcia do soldado brasileiro (veja a figura 2).

Cercos Adaptados	“Cavalo de Troia”	“Meia-volta”
		
<p>A fração se divide com a finalidade de cercar algum ponto estratégico, evitando a fuga dos criminosos. A rota de fuga preferencial dos APOP deve ser testada anteriormente e, quando da operação principal, essa via deve ser ocupada preliminarmente, para que os militares se exponham o mínimo possível em um eventual combate.</p>	<p>A tropa progride normalmente e, em determinado ponto-chave, uma fração da tropa (de preferência a que estava no centro do dispositivo) ocupa uma posição fixa <i>dissimulada</i>, enquanto o restante da tropa continua a progressão em áreas próximas (em condições de apoiar/resgatar a fração que estava isolada). A fração fixa aguarda o retorno dos APOP para realizar um assalto surpresa.</p>	<p>A tropa progride normalmente e, sob coordenação do comandante (geralmente após o monitoramento eletrônico da rede rádio oponente indicar que os criminosos retornaram às suas posições originais), muda repentinamente a direção de progressão.</p>

(Map data ©2020 Google; Ilustração do autor)

**Figura 2. Manobras Táticas Empregadas pelas Pequenas Frações**

Os *checkpoints* e os *static points* são recursos importantes, principalmente para a obtenção de informes e arregimentar “corações e mentes” da população local. O trato cordial aproxima os soldados dos moradores, que muitas vezes se sentem seguros para transmitir informações úteis para a operação. Quanto à eficiência dos postos de bloqueio, a adoção do “efeito cascata” (alternação sistemática das vias bloqueadas a cada dez minutos) reduz a permeabilidade das inúmeras vias de acesso, amplia o alcance de um pelotão (geralmente restrito a três vias de acesso) e causa desorientação aos APOP, que tentam entrar ou sair da comunidade.



Militares realizam operação na Rocinha após guerra entre traficantes pelo controle da área, 22 Set 2017. (Foto de Fernando Frasão/Agência Brasil; Wikimedia Commons, [CC BY 2.5](https://commons.wikimedia.org/licenses/by/2.5/))

## Logística

O apoio ao pessoal teve papel preponderante na manutenção do moral da tropa. Durante a Operação São Francisco, a rotina das operações ocorria em escala de quatro horas de operação para oito horas de descanso, em sequência ininterrupta. Entretanto, o tempo para o *briefing* e apanha de armamento e munição, assim como o sentido inverso no retorno da missão, consumia mais de uma hora do descanso dos militares. Assim, a disponibilidade de serviços, como lavanderia e internet, e a assistência social e religiosa ajudaram a prevenir o estresse e a fadiga.

Quanto ao apoio de material, destaca-se a eficiência do controle de danos, proporcionado pela tropa de engenharia. A natureza da missão impunha, por vezes, o tráfego de viaturas blindadas em ruas estreitas ou com piso frágil; ocorrendo, invariavelmente, danos à infraestrutura pública ou propriedades particulares. A presteza e qualidade do reparo contribuíram para a conquista do “terreno humano”.

No que concerne à infraestrutura, a terceirização de serviços logísticos para a instalação e manutenção de contêineres se mostrou mais ágil e garantiu um adequado suporte para o bem-estar e segurança da tropa<sup>12</sup>. Destaca-se a necessidade de ambientes específicos para a realização de *briefings* e *debriefings*, com meios visuais que facilitem a emissão de ordens, assim como para os trabalhos de “descontaminação”, nos quais os militares — em uma sequência de linha de produção — retiram seus equipamentos individuais, descautelam armamento e munição e fazem uma assepsia básica antes de acessarem os alojamentos.

## Inteligência

No âmbito das pequenas frações, o ciclo de inteligência ainda constitui um tabu. Muitas vezes excluída do processo de obtenção, produção e difusão de informações, a SU coletava dados nas operações de rotina e os transmitia ao escalão superior. Porém, não recebia conhecimentos de inteligência em tempo oportuno. Dessa maneira, as células de inteligência da SU — chefiadas pelo subcomandante — foram mais dinâmicas e eficientes, principalmente no suporte aos *briefings* dos pelotões.

A despeito da inegável virtude de construir laços de confiança com os habitantes locais, a frequência dos incidentes — cerca de três atos hostis diários, com disparos de armas de fogo<sup>13</sup> — conduzia os pelotões a uma postura de autoproteção, em que a segurança sobrepujava a empatia. Diante desse cenário, o adjunto de pelotão exerce um papel destacado na dimensão psicossocial da operação. Em geral, o adjunto é o indivíduo mais experiente e maduro do pelotão. Essa característica, somada ao seu papel secundário na manobra da fração, lhe confere uma perspectiva mais hábil na análise do “terreno humano”. Nesse sentido, salienta-se também a eficiência do emprego de militares do segmento feminino nas abordagens, principalmente de idosos, mulheres e crianças, importantes fontes de dados.

Observaram-se alguns equívocos na interpretação dos parâmetros atinentes ao apoio da população. Para muitos comandantes táticos, a melhor forma de angariar apoio da população reside na realização de ações cívico-sociais, nas quais a tropa promove serviços gratuitos — corte de cabelo, atendimento odontológico, casamentos e entretenimento para crianças, entre outros. Sem dúvida, há ganhos nesse tipo de atividade; contudo, a percepção das pequenas frações que convivem diariamente nas ruas indica a eficiência das ações tipicamente militares, destinadas a prover segurança à população.

Logo após uma operação bem-sucedida, com a prisão de lideranças das facções criminosas, há um crescimento expressivo no número de denúncias anônimas, demonstrando o aumento da confiança, além de elogios e agradecimentos “velados” pelos moradores durante as abordagens cotidianas. Geralmente, as operações militares mais efetivas são seguidas de manifestações orquestradas pelos próprios criminosos, amplamente exploradas pela mídia, e isso leva alguns comandantes, em escalões superiores, a avaliar equivocadamente o êxito da ação.

## Paradoxo Tecnológico

Os óbices inerentes ao emprego indiscriminado dos recursos tecnológicos nos conflitos pós-industriais já foram amplamente debatidos na literatura especializada. Samuel Marshall critica o microgerenciamento do campo de batalha e atribui à pressão indevida dos escalões superiores uma

distorção dos objetivos dos subordinados, divididos entre reagir aos estímulos do ambiente operacional e responder às mensagens inoportunas de seus comandantes<sup>14</sup>.

De fato, as experiências nas operações no Rio de Janeiro corroboram esse intervencionismo excessivo na manobra do escalão subordinado. Na ingênua tentativa de ajudar um jovem tenente em meio a um confronto, surgia no posto de comando um comandante de batalhão ávido por compreender os pormenores da situação desde sua origem, com perguntas que variavam entre “onde você está?” e “quantos disparos foram realizados pelo seu pelotão?”

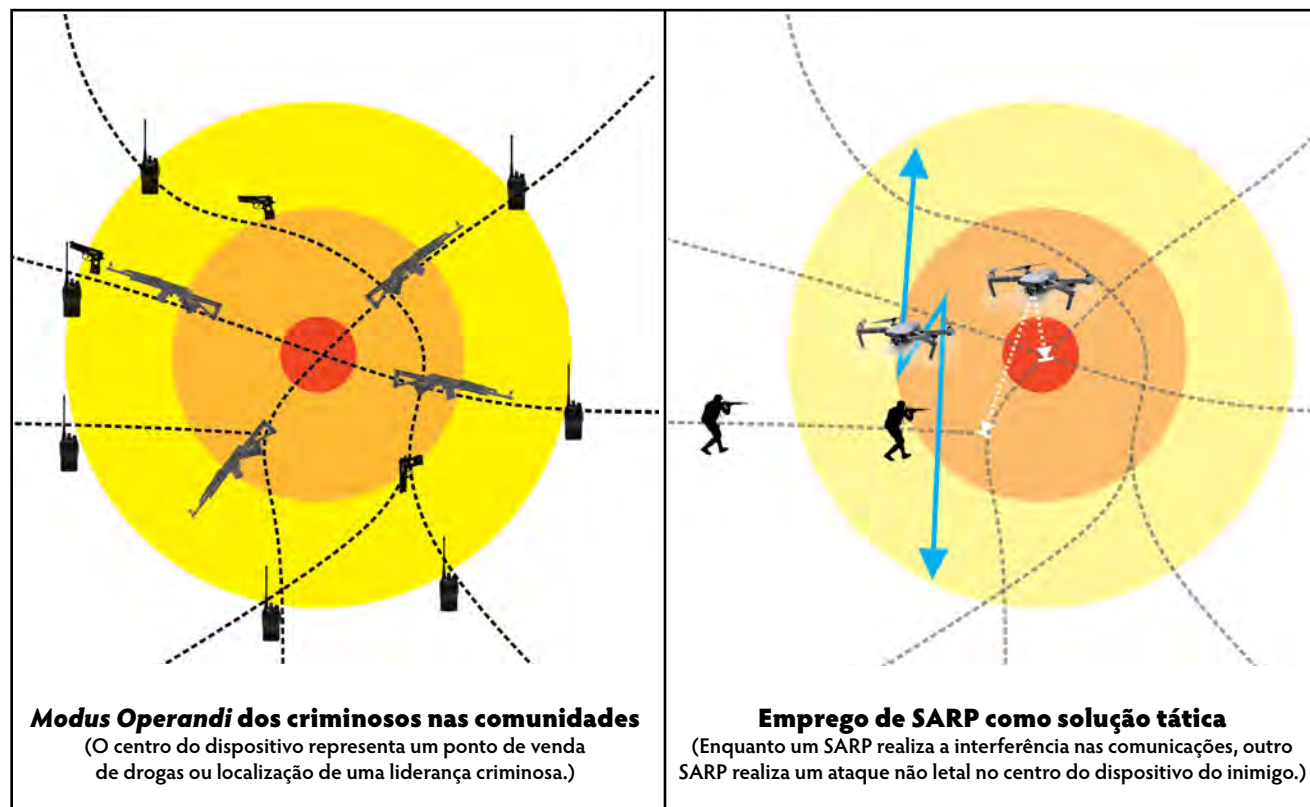
Outra mudança de mentalidade necessária diz respeito à “tecnofilia”. Muitos comandantes se encantam com os sofisticados recursos tecnológicos disponíveis e tendem a desviar sua finalidade. Houve caso, por exemplo, em que um comandante de companhia viu-se obrigado a alinhar todos os grupos de combate de uma SU, cada qual em um beco, em meio a uma imensa confusão arquitetônica, a fim de produzir uma imagem satisfatória no *software* de C2 georreferenciado.

Ainda que existam inúmeros exemplos depreciativos do uso da tecnologia e da importância do domínio humano na guerra na era da informação, são inegáveis as vantagens competitivas que ela promove no campo de batalha. Nesse tipo de operação, desencadeada nas megacidades contra atores não estatais, a importância das soluções inovadoras se eleva. O maior abismo existente entre os contendores se encontra na capacidade tecnológica, e isso deve ser explorado ao máximo.

Conhecer o terreno melhor que os próprios moradores locais é impossível; portanto, o princípio da surpresa pode ser mantido por meio de ações como interferência nas comunicações dos criminosos, localização eletrônica e monitoramento de imagens por vetores aéreos. Nesse sentido, é importante compreender o *modus operandi* dos APOP, com suas peculiaridades e limitações, para então definir a melhor manobra tática, integrando as possibilidades tecnológicas disponíveis.

Os Sistemas de Aeronaves Remotamente Pilotadas (SARP) constituem um recurso valioso, sobretudo suas capacidades de “jameamento” das mensagens entre as linhas de defesa dos criminosos,





(Ilustração do autor)

### Figura 3. Possibilidade de Emprego de SARP como Solução Tática

pois a compartimentação dos conglomerados urbanos restringe a capacidade de a guerra eletrônica neutralizar as comunicações dos vigias (“olheiros”), que dão o alerta sobre a aproximação da tropa. Outra possibilidade funcional para um SARP é executar ataques direcionais não letais, como aspergir compostos químicos incapacitantes, a fim de retardar a fuga e desorientar ações de defesa da força adversa (veja a figura 3).

### Considerações Finais

A despeito do estéril debate acerca da legalidade e adequação do emprego das Forças Armadas no enfrentamento a grupos armados associados ao crime organizado, os aprendizados táticos, principalmente para as pequenas frações, foram inegáveis. Ainda que muitos advoguem perspectivas de “desnaturalização” das instituições militares<sup>15</sup>, o combate às facções criminosas nas favelas do Rio de Janeiro representa uma experiência ímpar para o desenvolvimento de técnicas, táticas e procedimentos frente aos desafios representados por novas ameaças e novos atores.

Constata-se que a adaptação doutrinária ao cenário hiperdifuso das comunidades encontra barreiras de diversas naturezas. O histórico inercial das instruções voltadas exclusivamente para as guerras entre Estados nacionais antagônicos e a própria mentalidade tradicionalista de aversão às atividades ligadas à segurança pública, por exemplo, constituíram óbices para interpretar as ações como possíveis fontes de lições aprendidas. Para algumas funções de combate, como a logística, as operações no próprio território realmente restringem a amplitude das *expertises*. Por outro lado, o dinamismo e complexidade das ações no escalão SU, especialmente das armas-base, produziram significativos ensinamentos que precisam ser compilados, estudados e implementados, haja vista a tendência dos cenários futuros.

Diante dos novos desafios impostos às tropas brasileiras, observou-se a astúcia para adaptar o poderio militar em suas táticas e ardis, especialmente nas pequenas frações. Essa flexibilidade remonta às Guerras Brasileiras da história colonial, e o sucesso em ambos permitiu o protagonismo brasileiro no desenvolvimento de inovações doutrinárias frente aos conflitos na Era da Informação. ■

---

## Referências

**Epígrafe.** Soraya Geronazzo Araujo, "A Nova Guerra, a Guerra Brasileira e a Guerra dos Sertões: Uma Nova Perspectiva sobre a Guerra Dos Bárbaros", *Revista de Humanidades* 9, nº 24 (set/out. 2008).

1. Evaldo Cabral de Mello, *Olinda Restaurada: Guerra e Açúcar no Nordeste, 1630-1654* (Rio de Janeiro: Forense Universitária/Edusp, 1975), p. 217.

2. John Keegan, *Uma História da Guerra* (São Paulo: Cia das Letras, 1994), trad. Pedro Maia Soares.

3. Alessandro Visacro, *A Guerra na Era da Informação* (São Paulo: Contexto, 2018).

4. Marília Carolina Barbosa de Sousa, "O Conceito de Áreas Não Governadas ou Black Spots e os Desafios Políticos e Teóricos para a Agenda de Segurança do Pós-Guerra Fria", *Ensaio do Instituto de Estudos Econômicos e Internacionais (IEEI)* 14 (2012), acesso em 2 jul. 2019, <http://ieei.unesp.br/portal/wp-content/uploads/2012/08/ENSAIO-DO-IEEI-N-141.pdf>.

5. Paula Bianchi, "Após 2017 com 134 assassinados, PM é baleado no Rio; por que essa é a 1ª de muitas mortes", *UOL*, 3 jan. 2018, acesso em 26 jul. 2019, <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2018/01/03/rj-termina-2017-com-134-pms-mortos-por-que-esse-numero-nao-deve-cair-em-2018.htm>.

6. Carolina Heringer, "Oito toneladas de drogas e 31 armas apreendidas podem ter chegado à Maré pela Baía", *O Globo* (site), 18 jul. 2019, acesso em 24 jul. 2019, <https://oglobo.globo.com/rio/oito-toneladas-de-drogas-31-armas-apreendidas-podem-ter-chegado-mare-pela-baia-23817176>.

7. Saulo Pereira Guimarães, "O comércio de armas e drogas

financia o terrorismo, afirma Witzel", *O Globo* (site), 23 jul. 2019, acesso em 24 jul. 2019, <https://oglobo.globo.com/rio/o-comercio-de-armas-drogas-financia-terrorismo-diz-witzel-so-bre-hezbollah-23826548>.

8. Daniel Cerqueira et al., ed., *Atlas da Violência 2019* (Brasil: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada e Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2019).

9. Lynn Marie Breckenridge, "Colocando Limites no 'Comandante-Helicóptero': Como Superar a Aversão ao Risco e Estimular a Iniciativa Disciplinada no Exército dos EUA", *Military Review* 73, nº 1, Edição Brasileira (Primeiro Trimestre 2018): p. 41-49.

10. Rupert Smith, *A Utilidade da Força: A Arte da Guerra no Mundo Moderno* (Lisboa, Portugal: Edições 70, 2008).

11. Charles C. Krulak, "The Strategic Corporal: Leadership in The Three Block War", *Marines Magazine* (Jan. 1999), acesso em 31 jul. 2019, <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a399413.pdf>.

12. Luciano Melo de Oliveira Junior, "A Crise da Segurança Pública na Agenda da Defesa Nacional: O Caso do Emprego das Forças Armadas na Garantia da Lei e da Ordem do Estado do Rio de Janeiro de 2010 a 2017" (dissertação de mestrado, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, 2018), p. 64-65.

13. Visacro, *A Guerra na Era da Informação*, p. 19.

14. Samuel Lyman Atwood Marshall, *Homens ou Fogo?* (Rio de Janeiro: Bibliex, 2003), trad. Moziul Moreira Lima, p. 94-96.

15. Marcelo Neival Hillesheim de Assumpção, "O Emprego das Forças Armadas Mexicanas no Combate ao Crime Organizado", *Military Review* 74, no 2, Edição Brasileira (Segundo Trimestre 2019): p. 70-80.



Integrantes das forças russas e sírias montam guarda ao lado de cartazes dos Presidentes Bashar al-Assad e Vladimir Putin na passagem de Abu Duhur, localizada na fronteira oriental da Província de Idlib, na Síria, 20 Ago 2018. Os habitantes locais utilizavam a passagem para entrar nos territórios controlados pelo regime, alguns deles retornando às suas aldeias, que haviam sido recapturadas pelas forças do governo naquele mesmo ano. (Foto de George Ourfalian, Agence France-Presse)

# Segundo sua Própria Lógica

## A Arte Operacional Russa na Campanha da Síria

Ten Cel Nicholas Sinclair, Exército dos EUA

*O plano deve basear-se, exclusivamente, na realidade.*

—Aleksandr Svechin

O êxito da campanha russa na Síria parece ter superado todas as expectativas. No início, muitos no Ocidente pensaram que a Rússia

estava “fadada a fracassar”<sup>1</sup>. Contrariando a crença geral, os russos alcançaram seus objetivos estratégicos a um custo relativamente baixo em apenas três anos e meio. Como conseguiram fazer isso? A resposta consiste na aplicação hábil da arte operacional. Os russos planejaram a campanha na Síria com base nos cinco elementos do raciocínio militar russo: (1) análise histórica, (2) tendências, (3) visão prospectiva e previsão, (4) formas e métodos e (5) correlação de forças e meios. Esse raciocínio dialético gerou um plano viável e realista, que alcançou os objetivos estratégicos russos de estabilizar o regime do Presidente sírio Bashar al-Assad e aumentar o prestígio de Moscou em âmbito internacional. Este artigo tem por objetivo descrever a lógica singular do pensamento militar russo e deduzir como foram aplicados os cinco elementos citados à campanha na Síria. A compreensão desse raciocínio ajuda a elucidar o planejamento estratégico militar russo e a execução de suas campanhas militares. Este artigo descreve contribuições russas para o pensamento militar e examina a guerra na Síria a partir de uma posição principalmente tática. O termo “arte operacional”, conforme empregado neste artigo, refere-se à definição adotada pelas Forças Armadas dos EUA; fornece o contexto e infere que a experiência síria faz parte da análise de sistemas militares russa<sup>2</sup>.

## Objetivos Estratégicos e Arte Operacional

Os objetivos estratégicos da Rússia servem de ponto de partida para entender sua concepção de campanha na Síria. Sua *Estratégia Nacional de Segurança* de 2015 relaciona dois objetivos estratégicos específicos aplicáveis à Síria: o primeiro é a segurança por meio do “fortalecimento da defesa do país”; o segundo se concentra no reconhecimento internacional e na dignidade nacional mediante a “consolidação do *status* da Federação Russa como uma potência mundial líder, cujas ações estão voltadas à manutenção da estabilidade estratégica [...] em um mundo policêntrico”<sup>3</sup>.

O primeiro objetivo estratégico, a segurança, está profundamente arraigado nas mentes da liderança russa. Thomas Wilhelm, Diretor do Foreign Military Studies Office — FMSO (Escritório de Estudos Militares Estrangeiros), no Forte Leavenworth, observou que essa característica nacional leva o governo russo a preferir uma abordagem controlada para

combater o caos<sup>4</sup>. A instabilidade que se espalhou com as “revoluções coloridas” causou uma preocupação específica à liderança russa, que normalmente culpa o Ocidente de instigar levantes e deixar o caos em sua esteira intencionalmente. Esses levantes frequentemente levam à turbulência regional e estimulam o fundamentalismo islâmico, que recebe apoio na região do Cáucaso da Rússia. Ao apoiar o regime de Assad, Moscou conferiu estabilidade à região, prevenindo um cenário de Estado falido, como no caso da Líbia, e negando áreas de refúgio a até 5 mil combatentes islâmicos naturais da Rússia<sup>5</sup>.

O orgulho nacional é o segundo objetivo estratégico da intervenção russa na Síria. Ao manter o regime de Assad no poder e estabilizar o país, a Rússia seria vista como uma respeitada grande potência, capaz de neutralizar os objetivos globais nocivos dos Estados Unidos da América (EUA), criando uma ordem mundial “policêntrica”. A recuperação do prestígio russo é um tema constante para o Presidente Vladimir Putin. Em 2005, ele observou que a queda da União Soviética havia sido “a maior catástrofe geopolítica do século”<sup>6</sup>. Essa perspectiva ressalta a importância do orgulho nacional, considerando que o século XX também assistiu às duas Guerras Mundiais e dezenas de milhões de pessoas que foram brutalizadas pelo comunismo.

Esses dois objetivos estratégicos, segurança e orgulho nacional, constituem a base sobre a qual o estado-maior geral russo criou sua arte operacional em apoio à campanha na Síria. O planejamento russo exige que os planejadores realizem uma avaliação ponderada da situação subjacente ao ambiente operacional. Em outras palavras, os russos enxergam o possível campo de batalha do futuro tal qual ele é, e não como eles gostariam que fosse.

O pensamento estratégico russo é profundamente impregnado de conceitos dos teóricos da “batalha em profundidade” do início do século XX — em particular, Aleksandr Svechin<sup>7</sup>.

**O Ten Cel Nicholas Sinclair, do Exército dos EUA,** é oficial da arma de blindados e serve, atualmente, no quartel-general da 1ª Divisão de Cavalaria, Forte Hood, Texas. Formou-se pela School of Advanced Military Studies, tendo concluído seu bacharelado no The Citadel, The Military College of South Carolina. Serviu em diversas missões na Europa e no Oriente Médio.



O Presidente russo Vladimir Putin (à esquerda) brinda com o Ministro da Defesa Sergei Shoigu no Kremlin, após cerimônia de condecoração de militares que haviam combatido na Síria, 28 Dez 2017. (Foto de Kirill Kudryavtsev, Agence France-Presse)

Svechin propunha que, antes do início das hostilidades, eram necessários um entendimento histórico, objetivos realistas e uma preparação intensa para uma campanha militar específica<sup>8</sup>. O Chefe do Estado-Maior Geral da Rússia, Valery Gerasimov, elogiou a abordagem singular do teórico soviético para entender o ambiente operacional, citando-o diretamente: “O excelente estudioso militar soviético A. Svechin escreveu: ‘É extraordinariamente difícil [...] prever uma situação de guerra. Para cada guerra, é preciso formular uma linha especial de comportamento estratégico; cada guerra representa um caso específico, que requer o estabelecimento de sua própria lógica, e não a aplicação de algum padrão estereotipado’”<sup>9</sup>. Nota-se que a filosofia de comando de Gerasimov foi influenciada, claramente, por Svechin, quando ele afirmou: “Cada guerra é um caso singular, que demanda o estabelecimento de uma lógica particular, e não a aplicação de algum modelo”<sup>10</sup>. Wilhelm observou que os planejadores militares russos querem lidar com a incerteza da guerra e chegar a um plano que seja calculável e coerente<sup>11</sup>. O modelo do FMSO para esse processo incorpora os objetivos estratégicos da autoridade de comando nacional, a

fim de gerar um plano em conformidade com os cinco elementos cognitivos básicos da arte operacional: análise histórica, tendências, visão prospectiva e previsão, formas e métodos e correlação de forças e meios. A análise de cada um desses mecanismos possibilita um entendimento básico da intervenção russa na Síria.

### **Análise Histórica**

Svechin destacou a importância do estudo de história, afirmando: “Isolar-se de uma base histórica é algo perigoso tanto para o estrategista quanto para o político”<sup>12</sup>. O ex-Vice-Ministro de Defesa Andrei Kokoshin enfatizou esse ponto, asseverando: “Toda a obra de Svechin é impregnada da ideia de que é necessário que o estrategista reflita continuamente sobre a história”<sup>13</sup>. Svechin acreditava ser necessário conjugar as esferas política e militar para desenvolver um entendimento abrangente do ambiente. Afirmou: “Os leitores interessados em estratégia encontrarão mais observações intelectualmente instigantes na história política das

guerras passadas que em estudos militares, particularmente os chamados ‘ensaios estratégicos’<sup>14</sup>.

Os pensadores estratégicos russos contextualizam os acontecimentos em uma visão de mundo política e histórica centrada na Rússia. George Kennan, embaixador norte-americano na União Soviética durante a Guerra Fria e autor de “Sources of Soviet Conduct” (“As Fontes da Conduta Soviética”, em tradução livre), propôs a ideia de que as vulnerabilidades geográficas e a história de invasões violentas da Rússia haviam criado uma postura paranoica e de “soma zero” nas mentes de seus governantes<sup>15</sup>. Os russos colocam a segurança e a estabilidade acima de todo o resto. Isso talvez explique por que os líderes russos se sentem ameaçados pelos esforços de mudança de regime e revoluções coloridas apoiadas pelo Ocidente, especialmente em países que faziam parte da União Soviética anteriormente. Os líderes russos enxergam as mudanças de regime apoiadas pelo Ocidente no Kosovo, Sérvia, Iraque, Líbia e Venezuela como esforços de desestabilização que contribuem para um mundo de sofrimento humano, que é, por fim, voltado à própria Rússia.

A Guerra do Kosovo liderada pelos EUA, em 1999, afetou profundamente o pensamento russo sobre a guerra contemporânea. Até então, a Rússia era uma integrante secundária e relutante das forças de manutenção da paz comandadas pelos EUA nos Bálcãs. A Rússia, ainda leal aos seus irmãos eslavos na Sérvia, defendeu os interesses sérvios, apesar da relativa deficiência militar e econômica russa. As regras mudaram quando os EUA apoiaram as repúblicas dissidentes dos kosovares islâmicos, com ataques aéreos liderados pela OTAN e sem uma ordem da Organização das Nações Unidas (ONU). A Rússia acredita que os EUA fomentaram uma revolta populista, a qual apoiaram sob o pretexto de estarem conduzindo operações humanitárias; forneceram apoio militar na forma de armas e treinamento; controlaram a dimensão informacional por meio do domínio sobre a mídia; e evitaram o envolvimento direto de tropas terrestres mediante o emprego de ataques aéreos conjuntos e multinacionais<sup>16</sup>.

Utilizando a análise histórica, os líderes russos olharam para a guerra civil na Síria e concluíram que o governo sírio entraria, inevitavelmente, em colapso, se a Rússia não intervisse. Um desastre humanitário provavelmente viria em seguida, à semelhança do Iraque e da Líbia, inundando a região com pessoas

deslocadas e conflitos sangrentos e intermináveis. Segundo avaliaram, uma campanha bem-sucedida na Síria preveniria essa instabilidade ao mesmo tempo que aumentaria o prestígio internacional da Rússia e neutralizaria os interesses dos EUA. Ao atuar em defesa de seu antigo país-cliente, a Rússia estabilizaria a região e demonstraria ao mundo que honra seus compromissos perante seus aliados.

A Rússia também viu a possibilidade de uma intervenção bem-sucedida na região como uma oportunidade para expandir sua zona-tampão ao sul. A Síria é um ponto de apoio lógico que se estende pelos parceiros comerciais, integrantes da Organização do Tratado de Segurança Coletiva e parceiros de outros tratados, em um esforço flexível de cooperação<sup>17</sup>. Se a Síria fracassasse — pensaram os líderes russos —, a Turquia decerto estaria em risco, colocando o problema próximo da Rússia. Além disso, o ímpeto para o envolvimento também adveio, em parte, dos supostos laços ancestrais russos com a região, que são uma mistura de folclore e *realpolitik*. A Rússia vê a si mesma como a herdeira natural do Império Bizantino e seu legado religioso cristão ortodoxo, fortemente vinculado à Igreja Cristã Ortodoxa Síria, o qual englobava a região no passado. Portanto, a Rússia, de certa forma, enxergou seu envolvimento na Síria como uma espécie de cruzada religiosa, destinada a proteger a igreja síria e a cultura ortodoxa por ela promovida. Entretanto, de um ponto de vista realista, a possibilidade de estabelecimento de bases na Síria, com fácil acesso ao Mediterrâneo, era vista como uma oportunidade para superar, de certa forma, as limitações impostas pela geografia inóspita da Rússia, que a deixa presa em gelados portos árticos ou atrás dos Estreitos Turcos. Em consequência, parte do ímpeto para o envolvimento russo decorreu dos acordos de longo prazo previstos para o uso da Base Aérea de Khmeimim e do porto no mar Mediterrâneo em Tartus, na Síria, o que estenderia o alcance operacional da Rússia até o Mediterrâneo Oriental, sul da Europa e norte da África.

## Visão Prospectiva e Previsão

Com os objetivos gerais da Rússia em mente, sua campanha na Síria oferece informações valiosas sobre as perspectivas da liderança russa acerca da condução da guerra moderna. A ênfase doutrinária na visão prospectiva e na previsão descreve como os

teóricos russos da arte operacional pensam sobre a futura guerra, considerando os contextos atuais. As forças armadas russas definem a visão prospectiva como “o processo de cognição quanto a possíveis mudanças em assuntos militares, a determinação das perspectivas de seu futuro emprego”<sup>18</sup>. Em seu livro, *Forecasting in Military Affairs: A Soviet View* (“A Previsão em Assuntos Militares: Uma Visão Soviética”, em tradução livre), publicado na era soviética, Yu. V. Chuyev e Yu. B. Mikhaylov declaram que o “objetivo da previsão, que estabelece o que pode ocorrer no futuro e em que condições, é minimizar o efeito das incertezas sobre os resultados das decisões tomadas no presente”<sup>19</sup>. Em seu artigo para a revista *Military Thought*, os autores V. V. Kruglov e V. I. Yakupov captam a natureza essencial da previsão ao afirmarem: “Hoje em dia, desencadear ou envolver-se em um conflito sem certificar-se de que se sairá vitorioso ou pelo menos com condições aceitáveis é algo que só as pessoas sem visão de futuro ou os aventureiros podem se arriscar a fazer”<sup>20</sup>. A visão prospectiva e a previsão descrevem a natureza do conflito.

Com respeito à Síria, os aspectos considerados no processo de visão prospectiva e previsão provavelmente incluíram a análise da guerra civil entre múltiplas partes dentro do país. Entre os atores estavam o regime de Assad e as milícias que o apoiavam, como o Hezbollah; os combatentes patrocinados pelos EUA, como os curdos e o Exército Livre da Síria; e grupos fundamentalistas islâmicos, como o Estado Islâmico (EI). A campanha na Síria pôs em relevo o desafio da distância e da projeção de poder. Os adversários da Rússia abarcavam o espectro que ia desde as primitivas milícias do EI até as forças armadas extremamente avançadas do Ocidente, apoiadas por armas de alta tecnologia.

O ponto forte do planejamento militar russo consiste em quem a Rússia apoia. Por exemplo, a Rússia apoiou a Síria, um governo estabelecido, legítimo e reconhecido internacionalmente, que tinha o respaldo de grande parte de sua população. Assad não só gozava de legitimidade, apesar da cobertura negativa da mídia no Ocidente, mas também mantinha um Exército permanente e um governo operacional nas regiões sob seu controle. Assim, a Rússia apoiou um dirigente que trabalhava de terno e barba feita e era proficiente em inglês e formado no Ocidente.

Em contrapartida, as campanhas norte-americanas no Iraque e no Afeganistão derrubaram governos e buscaram promover repúblicas democráticas ao estilo do Ocidente em regiões violentamente contrárias aos princípios da civilização ocidental. Em consequência, os EUA apoiaram uma variedade de milícias cujas filiações duvidosas com o fundamentalismo islâmico e efeitos desestabilizadores sobre outros países do Oriente Médio, como Turquia e Iraque, prejudicaram ainda mais os objetivos norte-americanos na região.

## Tendências

As tendências são as formas pelas quais um país alcança um objetivo militar. Por exemplo, a guerra do século XVIII estava centrada em exércitos de manobra pequenos e profissionais, que se apoiavam em depósitos, poupando a zona rural habitada pela população civil. A guerra do século XIX tinha como tendência os exércitos de grande porte, as guerras de aniquilação e a destruição da região campestre. As tendências da guerra do início do século XX eram a mecanização e o combate de armas combinadas. Uma tendência atual é comumente designada, no Ocidente, de *guerra híbrida* ou *guerra de nova geração*. Inicialmente, a guerra de nova geração foi interpretada, equivocadamente, como uma forma nova e diferente de guerra concebida pelos russos. Contudo, Bartles demonstrou que a guerra de nova geração é um termo que os pensadores russos empregaram para descrever os métodos militares indiretos e assimétricos usados pelo Ocidente no final da década de 1990 e início da década de 2000<sup>21</sup>. Em um artigo republicado pela *Military Review*, Gerasimov propõe que a guerra contemporânea tem, como tendências, o fato de não ser declarada, estar voltada à mudança de regime, apresentar caráter não militar, incluir a destruição da infraestrutura civil, ser de curta duração, ocorrer em todos os ambientes físicos e ser caracterizada pela grande maneabilidade, simultaneidade, ação unificada e emprego de munições guiadas de precisão<sup>22</sup>. Portanto, as tendências russas podem ser identificadas como contramedidas para as ações norte-americanas. Como os EUA são vistos como instigadores de métodos indiretos e assimétricos, o plano russo na Síria consistiu em combater o que a Rússia considerava como tendências norte-americanas de guerra híbrida. O artigo



de A. A. Bartosh na revista *Military Thought* corrobora essa linha de raciocínio: “A brilhante operação de unir a Crimeia à Rússia e a campanha na Síria demonstram a eficiência das estratégias não lineares russas contra a guerra híbrida”<sup>23</sup>.

Na Síria, havia cinco tendências principais que eram contrárias aos objetivos da Rússia e influenciaram sua arte operacional. A primeira tendência a ser neutralizada foi a mudança de regime. Os líderes ocidentais presumiram que o regime de Assad fosse cair. O Presidente Barack Obama exigiu a renúncia de Assad em agosto de 2011, dizendo: “Para o bem do povo sírio, chegou a hora de o Presidente Assad renunciar”<sup>24</sup>. Entretanto, Putin buscou impedir que as revoluções coloridas se alastrassem, auxiliando seu aliado sitiado no Oriente Médio com apoio militar direto no segundo semestre de 2015<sup>25</sup>. Em 2018, o escritor russo e especialista militar Ye. O. Savchenko afirmou que os “EUA não alcançaram seus objetivos na Síria, entre outros fatores, porque a situação sofreu uma reversão na segunda metade de 2015, quando a Rússia começou a prestar apoio militar lícito ao governo sírio”<sup>26</sup>.

A segunda tendência oposta pela Rússia foi a influência de atores não estatais. Os russos desconfiam das organizações não governamentais (ONGs), cujas

Um bombardeiro de longo alcance Tu-22M3, das Forças Aeroespaciais Russas, executa um ataque aéreo contra objetivos do Estado Islâmico, perto de Abu Kamal, na Província de Deir Ezzor, Síria, após sobrevoar o Iraque e o Irã, 1 Nov 2017. A aeronave atacou fortificações e depósitos de munição e armamento dos insurgentes, enquanto caças Su-30SM (não incluídos na foto) davam cobertura aos bombardeiros. (Foto cedida pelo Ministério da Defesa da Rússia)

operações são vistas como uma forma de representação clandestina em apoio a objetivos ocidentais<sup>27</sup>. O governo Obama gastou quase US\$ 10 bilhões na Síria (sendo uma grande parcela canalizada pelas ONGs regionais)<sup>28</sup>. Essas ONGs foram deslegitimadas pela mídia russa, sendo-lhe constantemente negado o acesso ao território sob o controle sírio. Savchenko afirmou que “a dinâmica de combate na Síria entre setembro e dezembro de 2017 indica que os EUA vêm prestando apoio pelo menos indireto à organização terrorista Estado Islâmico”<sup>29</sup>.

A terceira tendência enfrentada pela Rússia foi uma coalizão internacional contra a Síria. Os EUA tentaram atrair aliados regionais para o seu lado, a fim de fortalecer sua posição e isolar Assad<sup>30</sup>. A Rússia frustrou as tentativas dos EUA de obter a aprovação da ONU e neutralizou as alianças norte-americanas na região por meio da ampliação de parcerias diplomáticas e militares com a Turquia, Arábia Saudita, Iraque e Israel<sup>31</sup>.



A quarta tendência combatida pela Rússia foi o apoio a forças *proxy*, ou “por procuração”. Já em 2012, o governo Obama reconheceu uma coalizão de grupos de oposição sírios, que receberam apoio militar e financeiro<sup>32</sup>. Como contramedida, os primeiros ataques aéreos da Rússia em prol do regime de Assad foram dirigidos principalmente contra os rebeldes apoiados pelos EUA<sup>33</sup>.

A quinta e última tendência enfrentada pela Rússia foi a questão de evitar o envio de forças terrestres de grande porte. Em seus esforços para economizar meios na Síria, a Rússia valeu-se de unidades marítimas e aéreas e de forças especiais e de empresas militares privadas, o que deixou a maior parte do combate terrestre a cargo do próprio Exército árabe sírio e de seus aliados libaneses do Hezbollah apoiados pelo Irã<sup>34</sup>. A Rússia compensou essa falta de efetivos no terreno com um forte apoio de comando e controle. Em março de 2018, Gerasimov afirmou: “Todos os comandantes de tropas de distritos militares, exércitos de armas combinadas e unidades da Força Aérea e Defesa Antiaérea; quase todos os comandantes de divisão e mais da metade dos comandantes de brigada e regimento de armas combinadas, junto com seus estados-maiores, adquiriram experiência em combate [na Síria]”<sup>35</sup>.

## Formas e Métodos

As formas são geralmente entendidas como tipos de organização (ex.: “governo como um todo”, multinacionais, conjuntas), enquanto os métodos incluem técnicas aplicadas a armas contemporâneas e princípios

Exercendo Impacto sobre a Reforma e Geopolítica do Século XXI”, em tradução livre), Timothy Thomas, analista sênior do FMSO, escreveu que as formas e métodos “têm relevância direta para a forma pela qual as forças armadas tiram proveito da natureza mutável da guerra, assim como para o modo pelo qual a futura guerra será conduzida”<sup>37</sup>. Segundo as formas e métodos vigentes, os russos determinaram o que eles enviariam para a Síria e como combateriam.

A principal forma (organização) que a Rússia enviou para a Síria foram as Forças Aeroespaciais Russas, uma força-tarefa conjunta, combinada e interagências. Embora seja comum para as Forças Armadas dos EUA, esse tipo de operação representa algo especial para a Federação Russa. A natureza especializada das Forças Aeroespaciais Russas para os pensadores russos é observada no seguinte trecho de V. A. Kiselyov: “Um novo elemento na formação operacional para um combate envolvendo as diferentes forças singulares poderá acabar sendo o escalão de ataque aeroespacial, o que ajudará a resolver o problema de apoio de combate às ações de agrupamentos de tropas terrestres a partir do espaço aéreo”<sup>38</sup>. O emprego de fogos conjuntos foi de especial interesse e exigiu significativa reflexão por parte dos planejadores russos. O. V. Sayapin, O. V. Tikhanychev e N. A. Chernov afirmaram, em um artigo para a revista *Military Thought*: “A análise das práticas em guerras e conflitos armados locais da segunda metade do século XX e início do século XXI demonstrou o maior papel da destruição do adversário por fogos”. Entre as técnicas estão o reconhecimento e ataque e o reconhe-

“

Diferentemente das empresas contratadas norte-americanas Blackwater ou Triple Canopy, que proveram, predominantemente, segurança de local fixo ou comboio, as empresas militares privadas são aparelhadas como forças-tarefas de armas combinadas, exercendo um papel significativo no combate terrestre da Rússia.

”

de guerra (ex.: armas hipersônicas, sistemas aéreos não tripulados, guerra eletrônica e guerra híbrida)<sup>36</sup>. Em *Russia Military Strategy: Impacting 21st Century Reform and Geopolitics* (“Estratégia Militar Russa:

cimento e fogos, semelhantes à metodologia de busca de alvos norte-americana. A forma de executar a destruição do adversário por fogos é um sistema interforças de reconhecimento com capacidades de ataque



e fogos, algo que os autores admitiram ser difícil para a força-tarefa conjunta implementar na Síria, devido a um inimigo com enorme mobilidade, estrutura não convencional e o uso de áreas edificadas de não combatentes como abrigo<sup>39</sup>.

Da mesma forma, os métodos russos parecem centrar-se em sua capacidade tecnológica, com a imitação do modelo norte-americano no Kosovo. A maior parte do envolvimento cinético da Rússia foi a partir do espaço aéreo, por meio de forças aéreas ou navais. Embora os resultados sejam questionáveis, a campanha na Síria permitiu que se realizassem testes de armas de precisão, incluindo salvas de foguetes do Mar Cáspio como uma demonstração da capacidade russa.

As forças de operações especiais e as tropas mercenárias também são componentes importantes das forças armadas russas. Suas forças especiais oferecem soluções de busca de alvos baseados no solo para meios aéreos e marítimos, enquanto as empresas militares privadas fornecem uma força terrestre russa imponente, sem a possibilidade de responsabilização do governo russo. Diferentemente das empresas contratadas norte-americanas Blackwater ou Triple Canopy,

Militares russos em viaturas blindadas patrulham uma rua em Aleppo, na Síria, 2 Feb 2017. Os planejadores operacionais russos, ao que parece, limitaram o requisito de suas tropas terrestres, centrando-se, em vez disso, em preparar e apoiar o governo sírio e as forças iranianas a serem utilizadas como principais elementos de manobra e ataque. A presença russa em operações de combate envolveu, predominantemente, bombardeios aéreos, apoio aéreo aproximado, transporte e fogos indiretos a partir de elementos terrestres e navais, além de prover apoio logístico e de comunicações. (Foto de Omar Sanadiki, Reuters)

que proveram, predominantemente, segurança de local fixo ou comboio, as empresas militares privadas são aparelhadas como forças-tarefas de armas combinadas, exercendo um papel significativo no combate terrestre da Rússia<sup>40</sup>.

O emprego de defesa antiaérea pela Rússia é, obviamente, uma resposta ao poder aéreo ocidental, pois os rebeldes sírios e o EI não dispõem de nenhum tipo de contingente aéreo. Os sistemas de defesa antiaérea russos não só têm a tarefa imediata de apoiar a campanha na Síria, como também servem para estender a capacidade antiacesso/negação de área da Rússia em uma região onde os EUA gozaram de supremacia aérea nas últimas três décadas<sup>41</sup>. As vastas redes cibernéticas e de guerra eletrônica da Rússia atacam

os sistemas ocidentais diariamente. Conforme afirmou o Gen Richard D. Clarke, Comandante do Comando de Operações Especiais dos EUA, “Estamos operando no ambiente de guerra eletrônica mais agressivo do planeta por parte de nossos adversários”<sup>42</sup>.

## Correlação de Forças e Meios

A correlação de forças e meios diz respeito à natureza científica e matemática da qual os russos se valem para buscar a certeza e a previsibilidade. Embora estejam bastante cientes do elemento de acaso que acompanha todo empreendimento militar, os russos reduzem o maior número possível de incertezas para obter um nível de risco administrável. A correlação de forças e meios é uma abordagem subjetiva/objetiva para medir o poder de combate relativo de dois ou mais contendores. Leva em consideração variáveis como tipo de unidade, equipamento, treinamento, efetivos e moral.

A correlação de forças e meios da Rússia provavelmente levou em consideração as forças sírias de Assad, o Hezbollah, as forças rebeldes apoiadas pelos EUA e os contingentes militares dos EUA, Turquia, Israel e Iraque. A composição de meios russa indica a designação de diferentes missões para diferentes forças. Por exemplo, as forças russas proveram ataques aéreos em apoio às tropas terrestres sírias e do Hezbollah para derrotar as forças rebeldes apoiadas pelos EUA e o EI, mas neutralizaram as forças norte-americanas, turcas e israelenses com sistemas de defesa antiaérea e guerra eletrônica. Diplomáticamente, mediante o comércio militar no exterior, a Rússia está fragmentando a aliança da OTAN, com a venda de seu sistema de defesa antimísseis S-400 para a Turquia, uma ação que, segundo os EUA, prejudicaria as vendas de caças F-35 de quinta geração<sup>43</sup>. A Rússia se opôs aos EUA oferecendo à Turquia seu próprio caça de quinta geração, o Su-57, uma demonstração clara de como a presença militar russa, por si só, obriga o Ocidente a ajustar sua abordagem em relação ao Oriente Médio<sup>44</sup>.

Ao se inserirem no espaço de competição, os líderes russos sabiam que o Ocidente teria de respeitar sua presença (presumindo que nenhum dos dois lados queira arriscar uma escalada de tensões em relação à Síria). Dois acontecimentos indicam a delicada posição militar da Rússia na Síria: o abate, em 2015, de uma das aeronaves russas Su-24 por caças turcos F-16 perto da fronteira entre a Turquia e a Síria; e a vitória dos

EUA sobre as forças mercenárias russas em 2018, que resultou em cerca de 300 baixas<sup>45</sup>. Os russos trataram de não escalar as tensões, porque a força que eles enviaram à Síria não estava configurada para a condução de combates terrestres em larga escala contra as Forças Armadas da Turquia ou dos EUA. O Royal United Services Institute, um instituto de pesquisa independente localizado na Grã-Bretanha, mantém uma das estimativas mais detalhadas sobre as forças russas enviadas para a Síria no início da campanha<sup>46</sup>. Sem contar as forças mercenárias, os russos mantinham menos de 2.500 militares em apoio às operações terrestres, cerca de 55 aviões e 20 helicópteros em apoio às operações aéreas e por volta de 41 embarcações no mar. Essa força relativamente pequena — em comparação à experiência norte-americana na região — demonstra uma estimativa precisa das forças necessárias para alcançar os objetivos de campanha.

## Análise da Arte Operacional Russa na Síria

A aplicação da arte operacional conectou tarefas táticas a objetivos estratégicos segundo a “lógica” adequada para a Síria. A arte operacional deu aos russos um plano coerente, previsível e confiável para intervir, com sucesso, na guerra e mudar seu curso. A arte operacional alcançou os objetivos estratégicos com um sucesso maior do que o previsto, possibilitando que o EI fosse, de modo geral, derrotado; que Assad permanecesse no poder e consolidasse seus ganhos; que o alcance operacional russo se estendesse para o Oriente Médio, sul da Europa e norte da África; que a aliança da OTAN se fragmentasse; que os objetivos dos EUA fossem frustrados; e que a Rússia despontasse como uma força a ser considerada nos assuntos internacionais. Ainda não se sabe a história completa da intervenção da Rússia, mas o sucesso inicial alcançado pela Rússia e Síria levou Putin a anunciar a vitória da primeira campanha no final de 2017<sup>47</sup>.

A análise histórica levou os russos a acreditarem que as revoluções coloridas derrubariam seu aliado na região e espalhariam a instabilidade até as fronteiras da Rússia. A visão prospectiva e a previsão permitiram que os russos enxergassem, até certo ponto, a natureza do conflito como uma guerra civil entre múltiplas partes e como o apoio a Assad seria a opção estratégica decisiva no teatro de operações. As tendências predominantes

consideradas pela Rússia eram comumente relacionadas à guerra de nova geração, levando em consideração as operações de informação, as forças paramilitares, as organizações humanitárias e uma abordagem do governo como um todo para influenciar a campanha militar. A análise de formas e métodos proporcionou a força conjunta certa para o teatro de operações sírio. Mediante o uso da economia de meios, a Rússia evitou o envolvimento prolongado da força terrestre em favor de multiplicadores para apoiar a infantaria da Síria/Hezbollah. A correlação de formas e meios previu, corretamente, o êxito russo em poder de combate relativo no longo prazo, com a derrota de forças rebeldes e neutralização das forças norte-americanas.

## Conclusão

O êxito na implementação da arte operacional na Síria levará, sem dúvida, a práticas adicionais ao

longo da periferia da Rússia, como na Ucrânia e nos países bálticos, e em regiões globais, como Oriente Médio e América Latina. O emprego inteligente de forças militares em apoio a objetivos estratégicos se baseia em avaliações realistas e objetivos alcançáveis. Isso não quer dizer que a Rússia seja imbatível. Além de ter uma economia menor que a dos EUA e forças armadas que não foram concebidas para serem projetadas e mantidas além de suas fronteiras, a aprovação do público em relação à operação na Síria parece estar diminuindo. O que deve ser respeitado é o fato de que, quando a Rússia empenha tropas combatentes em uma operação, ela o faz de acordo com um plano bem pensado e específico à lógica da campanha. Assim, subverter uma campanha russa, uma vez iniciada, requer que a Rússia mude as variáveis nas quais ela baseou suas premissas de planejamento. Essa pode ser uma questão delicada, com um adversário com capacidades nucleares e culturalmente neurótico. ■

---

## Referências

**Epígrafe.** Aleksandr A. Svechin, *Strategy*, ed. Kent D. Lee (Minneapolis: East View Press, 2004), p. 111.

1. Lisa Ferdinando, "Carter: Russia 'Doomed to Fail' in Syria; ISIL Must be Defeated", U.S. Department of Defense, 31 Oct. 2015, acesso em 22 jul. 2019, <https://dod.defense.gov/News/Article/Article/626828/carter-russia-doomed-to-fail-in-syria-isil-must-be-defeated/>.

2. Joint Publication 3-0, *Joint Operations* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, 17 Jan. 2017), p. xii. A arte operacional é o uso do pensamento criativo pelos comandantes e estados-maiores "para elaborar estratégias, campanhas e operações, a fim de organizar e empregar forças militares".

3. *The Russian Federation's National Security Strategy*, Presidential Edict 683 (Moscow: The Kremlin, December 2015), acesso em 25 set. 2019, [https://www.russiamatters.org/sites/default/files/media/files/2015%20National%20Security%20Strategy%20ENG\\_0.pdf](https://www.russiamatters.org/sites/default/files/media/files/2015%20National%20Security%20Strategy%20ENG_0.pdf).

4. Thomas Wilhelm, em conversa com o autor, 3 abr. 2019, Forte Leavenworth, Kansas.

5. Callum Paton, "Russia Spy Chief Warns 5,000 ISIS Foreign Fighters Threaten Borders of Former Soviet Union", *Newsweek* (site), 21 May 2019, acesso em 22 jul. 2019, <https://www.newsweek.com/russia-spy-chief-warns-5000-isis-foreign-fighters-threaten-borders-former-1431576>.

6. Associated Press, "Putin: Soviet Collapse a 'Genuine Tragedy'", NBC News, última modificação em 25 abr. 2005, acesso em 22 jul. 2019, <http://www.nbcnews.com/id/7632057/>

[ns/world\\_news/t/putin-soviet-collapse-genuine-tragedy/#.XN\\_zj0xFzzw](https://www.nbcnews.com/id/7632057/).

7. Timothy L. Thomas, *Russia Military Strategy: Impacting 21st Century Reform and Geopolitics* (Forte Leavenworth, KS: Foreign Military Studies Office [FMSO], 2015).

8. Svechin, *Strategy*, p. 111.

9. Valery Gerasimov, "Principal Trends in the Development of the Forms and Methods of Employing Armed Forces and Current Tasks of Military Science Regarding Their Improvement", *Vestnik Akademii Voennykh Nauk* [Revista da academia de ciência militar] 1 (2013): p. 29.

10. Valery Gerasimov, "The Value of Science is in the Foresight: New Challenges Demand Rethinking the Forms and Methods of Carrying Out Combat Operations", *Military Review* 96, no. 1 (Jan.-Feb. 2016): p. 23-29, acesso em 22 jul. 2019, [https://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview\\_20160228\\_art008.pdf](https://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20160228_art008.pdf). [O artigo traduzido, intitulado "O Valor da Ciência está na Previsão: Novos Desafios Exigem Repensar as Formas e Métodos de Conduzir as Operações de Combate", consta da edição brasileira de março-abril de 2016 — N. do T.]

11. Wilhelm, conversa.

12. Svechin, *Strategy*, p. 23.

13. A. A. Kokoshin e V. V. Larionov, "Origins of the Intellectual Rehabilitation of A. A. Svechin", in Svechin, *Strategy*, p. 1-13.

14. Svechin, *Strategy*, p. 78.

15. George F. Kennan, "The Sources of Soviet Conduct", *Foreign Affairs* 65, no. 4 (Spring 1987): p. 855, p. 857. Kennan escreveu o artigo sob o pseudônimo "X".

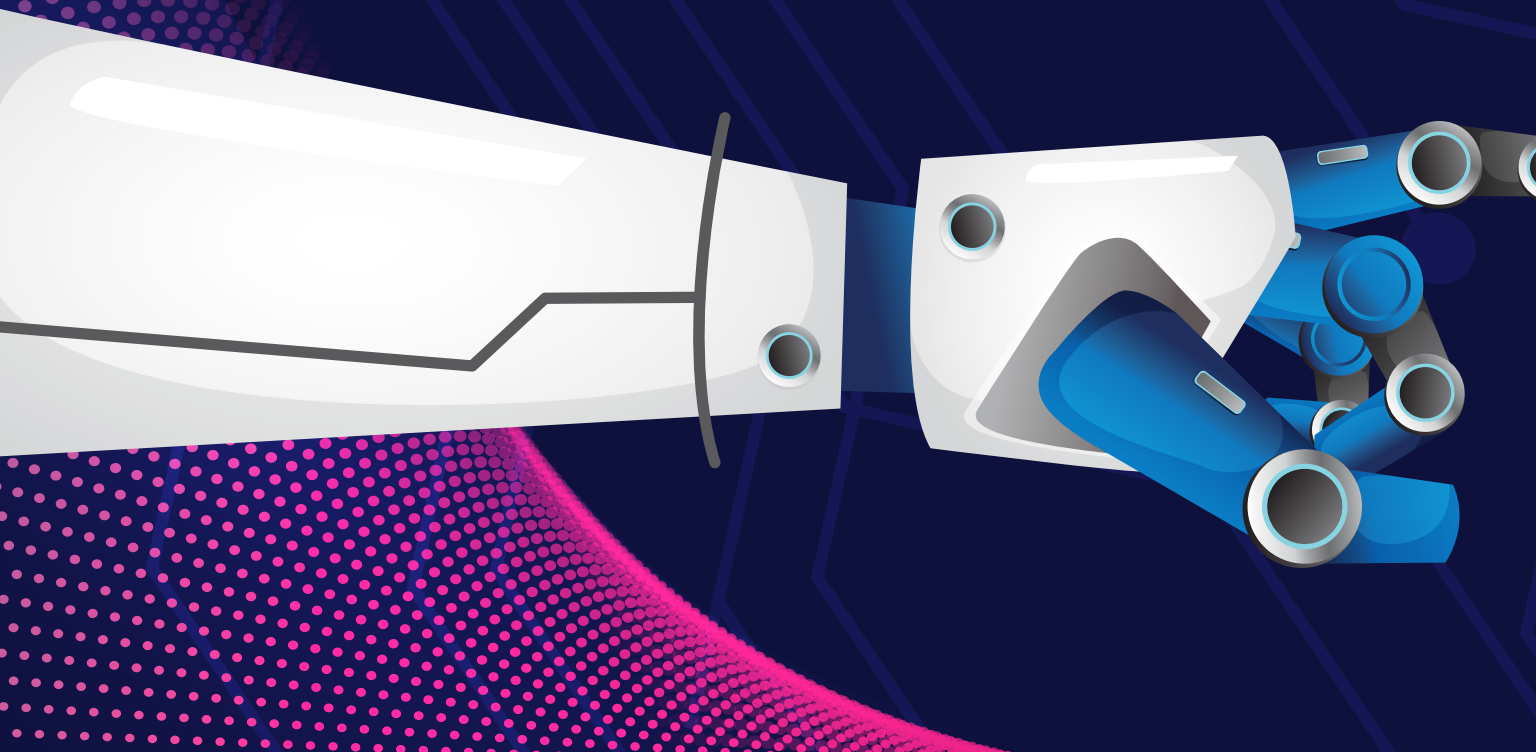
16. Nataliya Bugayova, *How We Got Here with Russia: The Kremlin's Worldview* (Washington, DC: Institute for the Study of War, March 2019), acesso em 22 jul. 2019, <http://www.understandingwar.org/report/how-we-got-here-russia-kremlins-worldview>.
17. Lester Grau, em conversa com o autor, 24 mai. 2019, Forte Leavenworth, Kansas.
18. *Military Encyclopedic Dictionary* (Moscow: Voenizdat, 1983), p. 585, s.v. "foresight" ("visão prospectiva").
19. Yu. V. Chuyev e Yu. B. Mikhaylov, *Forecasting in Military Affairs: A Soviet View* (Moscow, 1975), trad. DGIS Multilingual Section, Secretary of State, Ottawa, Canada (Washington, DC: Government Printing Office, 1980), p. 6.
20. V. V. Kruglov e V. I. Yakupov, "Methodology of Prognosticating Armed Struggle", *Military Thought* 26, no. 2 (Jun. 2017): p. 54.
21. Bartles, "Getting Gerasimov Right", p. 32.
22. Gerasimov, "The Value of Science is in the Foresight", p. 25.
23. A. A. Bartosh, "Hybrid Warfare: 'Friction' and 'Wear and Tear'", *Military Thought* 27, no. 1 (Mar. 2018): p. 1-10.
24. Scott Wilson e Joby Warrick, "Assad Must Go, Obama Says", *Washington Post* (site), 18 ago. 2011, acesso em 22 jul. 2019, [https://www.washingtonpost.com/politics/assad-must-go-obama-says/2011/08/18/gIQAelheOJ\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/politics/assad-must-go-obama-says/2011/08/18/gIQAelheOJ_story.html).
25. Nikolay Kozhanov, "What's at Stake for Russia in Syria?", BBC, 21 set. 2015, acesso em 22 jul. 2019, <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-34290965>.
26. Ye. O. Savchenko, "How the U.S.A. is Using Foreign Policy Strategy Instruments in the Middle East", *Military Thought* 27, no. 4 (Dec. 2018): p. 32-45.
27. "White Helmets Plot New False-Flag Chemical Attack in Syria's Idlib – Russia's UN Envoy", RT, 24 Apr. 2019, acesso em 22 jul. 2019, <https://www.rt.com/news/457467-white-helmets-chemical-provocation/>.
28. "Fact Sheet: President Obama Increases Humanitarian Assistance to Syrians", The White House, 17 Jun. 2013, acesso em 22 jul. 2019, <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2013/06/17/fact-sheet-president-obama-increases-humanitarian-assistance-syrians>; Yasmeeen Serhan, "The United States's \$364 Million Humanitarian Aid to Syria", *The Atlantic* (site), 27 Sept. 2016, acesso em 22 jul. 2019, <https://www.theatlantic.com/news/archive/2016/09/united-states-364-million-pledge-syrian-refugees/501890/>; "Syria Complex Emergency – Fact Sheet #4 FY19", U.S. Agency for International Development, última atualização em 19 abr. 2019, acesso em 24 jul. 2019, <https://www.usaid.gov/crisis/syria/fy19/fs4>.
29. Ye. O. Savchenko, "How US Military Leaders Have Changed Their Views on AF Development in Today's Geopolitical Conditions", *Military Thought* 27, no. 1 (Mar. 2018): p. 147-61.
30. Jay Newton-Small, "Obama Seeks a 'Coalition of the Willing' on Syria", *TIME* (site), 26 Aug. 2013, acesso em 22 jul. 2019, <https://swampland.time.com/2013/08/26/obama-seeks-a-coalition-of-the-willing-on-syria/>.
31. Sylvia Westall e Dominic Evans, "Russia Backs Syrian Forces in Major Assault on Insurgents", Reuters, 7 Oct. 2015, acesso em 22 jul. 2019, <https://www.reuters.com/article/us-mideast-crisis-syria-strikes/russia-backs-syrian-forces-in-major-assault-on-insurgents-idUSKCN0S10BI20151008>.
32. "US Recognises Syria Opposition Coalition Says Obama", BBC, 12 Dec. 2012, acesso em 22 jul. 2019, <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-20690148>.
33. "Syria Crisis: Russian Air Strikes against Assad Enemies", BBC, 30 Sept. 2015, acesso em 22 jul. 2019, <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-34399164>.
34. Westall e Evans, "Russia Backs Syrian Forces".
35. Valery Gerasimov, "Russian General Staff Chief Valery Gerasimov's 2018 Presentation to the General Staff Academy: Thoughts on Future Military Conflict—March 2018", trad. Harold Orenstein, *Military Review* 99, no. 1 (Jan.-Feb. 2019): p. 135, acesso em 5 jun. 2019, <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/JF-19/JF19-Book-2.PDF>.
36. V. A. Zolotarev, ed., *Istoriya Voennoy Strategii Rossii* [A história da estratégia militar na Rússia] (Moscow: Kuchkovo Pole, 2000), p. 497-501.
37. Timothy L. Thomas, *Kremlin Kontrol: Russia's Political Military Reality* (Forte Leavenworth, KS: FMSO, 2017), p. 100.
38. V. A. Kiselyov, "What Kind of Warfare Should the Russian Armed Forces be Prepared for?", *Military Thought* 26, no. 2 (June 2017): p. 8.
39. O. V. Sayapin, O. V. Tikhanychev e N. A. Chernov, "Russia: Developing a Cross-Service Strike-and Fire-Capable Reconnaissance System for Fire Efficiency", *Military Thought* 26, no. 1 (2017).
40. Laurence Peter, "Syria War: Who Are Russia's Shadowy Mercenaries?", BBC, 23 Feb. 2018, acesso em 22 jul. 2019, <https://www.bbc.com/news/world-europe-43167697>.
41. Thomas Grove, "The New Iron Curtain: Russian Missile Defense Challenges U.S. Air Power", *Wall Street Journal* (site), última modificação em 23 Jan. 2019, acesso em 22 jul. 2019, <https://www.wsj.com/articles/russias-missile-defense-draws-a-new-iron-curtain-against-u-s-military-11548255438>.
42. Colin Clark, "Russia Widens EW War, 'Disabling' EC-130s OR AC-130s in Syria", *Breaking Defense*, 24 Apr. 2018, acesso em 22 jul. 2019, <https://breakingdefense.com/2018/04/russia-widens-ew-war-disabling-ec-130s-in-syria/>.
43. Patricia Zengerle, "U.S. Congressional Committee Leaders Warn Turkey on F-35, S-400", Reuters, 9 Apr. 2019, acesso em 22 jul. 2019, <https://www.reuters.com/article/us-usa-turkey-f35-congress/u-s-congressional-committee-leaders-warn-turkey-on-f-35-s-400-idUSKCN1RL2DC>.
44. Burak Ege Bekdil, "Russia Pitches Turkey the Su-57 Fighter Jet if F-35 Deal With US Collapses", *Defense News*, 6 May 2019, acesso em 22 jul. 2019, <https://www.defensenews.com/global/europe/2019/05/06/russia-pitches-turkey-the-su-57-fighter-jet-if-f-35-deal-with-us-collapses/>.
45. "Turkey's Downing of Russian Warplane – What We Know", BBC, 1 Dec. 2015, acesso em 24 jul. 2019, <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-34912581>; Maria Tsvetkova, "Russian Toll in Syria Battle was 300 Killed and Wounded: Sources", Reuters, 15 Feb. 2018, acesso em 22 jul. 2019, <https://www.reuters.com/article/us-mideast-crisis-syria-russia-casualties/russian-toll-in-syria-battle-was-300-killed-and-wounded-sources-idUSKCN1FZ2DZ>.
46. Igor Sutyagin, "Detailing Russian Forces in Syria", Royal United Services Institute, 13 Nov. 2015, acesso em 22 jul. 2019, <https://rusi.org/publication/rusi-defence-systems/detailing-russian-forces-syria>.
47. Steven Rosenberg, "Syria War: Putin's Russian Mission Accomplished", BBC, 13 Dec. 2017, acesso em 5 jun. 2019, <https://www.bbc.com/news/world-europe-42330551>.

# Desenvolvendo a Prontidão para Confiar no Uso da Inteligência Artificial dentro das Equipes de Combate

Capl (Maj) Marlon W. Brown, Exército dos EUA

**E**stamos no início de uma rápida integração da inteligência artificial (IA) nas operações militares. A *National Security Strategy of the United States* (“Estratégia Nacional de Segurança dos Estados Unidos da América [EUA]”) indica que o avanço acelerado no campo da IA, entre outras

novas tecnologias, é de extrema importância para a segurança nacional<sup>1</sup>. O *Summary of the 2018 National Defense Strategy of the United States of America* (“Resumo da Estratégia Nacional de Defesa de 2018 dos EUA”) ecoa essa preocupação e aborda a necessidade de “investir amplamente na aplicação militar da autonomia, inteligência artificial e aprendizado



de máquina, incluindo a célere aplicação de inovações comerciais, para obter vantagens militares competitivas” como parte da modernização de capacidades-chave, com o intuito de desenvolver uma força mais letal<sup>2</sup>.

O Centro Conjunto de Inteligência Artificial está encarregado de executar o recém-elaborado *Summary of the 2018 Department of Defense Artificial Intelligence Strategy* (“Resumo da Estratégia de Inteligência Artificial de 2018 do Departamento de Defesa”). A estratégia inclui a colaboração dos meios de defesa com parceiros acadêmicos e comerciais no desenvolvimento e implementação da nova tecnologia<sup>3</sup>. Um componente dessa abordagem de modernização é a Agência de Projetos de Pesquisa Avançada do Departamento de Defesa dos EUA (*Defense Advanced Research Projects Agency — DARPA*) para a qual o presidente solicitou um orçamento de US\$ 3,556 bilhões para o ano fiscal de 2020. O projeto, intitulado “Artificial Intelligence and Human-Machine Symbiosis” (“Inteligência Artificial e a Simbiose Ser Humano-Máquina,” em tradução livre), tem um custo previsto de mais de US\$ 161 milhões em 2020, um aumento de 233% relação ao orçamento de 2018<sup>4</sup>.

Atualmente, a integração da IA é limitada, não tendo, ainda, alterado o combate de maneira significativa, especialmente no nível tático. Os seres humanos ainda detêm o controle total. Como os líderes civis e militares são cautelosos quanto a atribuir à IA qualquer análise ou processo decisório que possa afetar diretamente a vida humana, muitos preveem que essa situação continuará sendo

a regra. Entretanto, é provável que esse tipo de parceria entre ser humano e tecnologia mude, porque os adversários desafiarão os EUA com um forte emprego de IA. Independentemente de quantos especialistas de peso em ciência e tecnologia proponham a proibição de armas autônomas ou da qualidade dos possíveis argumentos contra o desenvolvimento de IA, o “gênio da inovação está fora da lâmpada: não há como empurrá-lo de volta”<sup>5</sup>. Os adversários estão investindo fortemente na tecnologia, e os EUA também.

Como as futuras guerras serão caracterizadas pelo emprego de sistemas de IA em rápida evolução, a força militar deve estar pronta para aceitar essa nova tecnologia. A prontidão não se refere apenas a desenvolver e pôr os sistemas mais adequados de IA em serviço. Ela incluirá soluções para questões éticas e morais, como “Os soldados estarão dispostos a combater ao lado de robôs?”<sup>6</sup> Ao responder a esse tipo de pergunta, é preciso considerar a capacidade dos combatentes humanos para confiar nos sistemas artificiais de sua equipe. Tanto a análise do nosso atual conceito doutrinário de confiança dentro de equipes coesas quanto





Imagem cedida por Army AL&T Magazine.

a avaliação dos fatores que podem levar a uma decisão individual de confiar possibilitarão que nossos soldados confiem nos sistemas de IA prestes a serem integrados nas equipes de combate.

## O que é a IA?

Antes de considerar a questão da confiança na IA, é importante entender o caráter diversificado dessa tecnologia. A tecnologia de IA não é estática, e os rápidos avanços continuam a alterar os requisitos para entendê-la e determinar como a questão da confiança nesses sistemas deve ser tratada. É possível encontrar vários termos para diferenciar entre os tipos e exemplos de IA com uma rápida busca na internet. Um meio útil de classificação, utilizado neste artigo, distingue entre a inteligência artificial estreita ou fraca (IA Estreita, ou *artificial narrow intelligence* — *ANI*) e a inteligência artificial geral ou forte (IA Geral, ou *artificial generalized intelligence* — *AGI*). Todos os atuais sistemas de IA operam no campo da IA Estreita, em que o sistema se concentra apenas em tarefas limitadas. O recurso *Siri*, da Apple, um dos sistemas de

IA mais conhecidos, só é capaz de realizar um conjunto limitado de tarefas relacionadas aos produtos da empresa. Os sistemas de IA Estreita só podem executar as ações para as quais foram projetados.

A IA Geral, por outro lado, representa o futuro da IA, possibilitando que as máquinas tenham *intenção* e *autoconsciência*. Os sistemas de IA Geral serão como os seres humanos: generalistas e capazes de aplicar as informações aprendidas a uma ampla gama de tarefas e experiências. Com frequência, empregam-se termos filosóficos nos debates sobre IA Geral. Além da intenção e da autoconsciência, termos como *senciência* (capacidade de sentir) e *agência* (poder individual de agir) são palavras comumente encontradas para descrever os sistemas classificados como IA Geral. Em suma, a IA Geral será como o ser humano em termos de emoções e pensamento de nível superior. Personagens fictícios como o Exterminador do Futuro, Wall-e e o Data, da série *Jornada nas Estrelas: A Próxima Geração*, são todos sistemas de IA Geral. Embora muitos sistemas fictícios de IA Geral tenham uma forma humanoide, os sistemas de IA Estreita em desenvolvimento e os futuros sistemas de IA Geral poderão ter componentes robóticos ou projeções audiovisuais ou poderão, ainda, existir no ciberespaço, sem interfaces com aparência humana. A

**Página anterior:** Composição de Arin Burgess, *Military Review*.  
Imagens originais cedidas por Harryarts, ddraw e Freepik via <https://www.freepik.com/>.



confiança na IA Estreita e a confiança na IA Geral terão naturezas diferentes, com base nas definições e experiências do conceito dentro das Forças Armadas<sup>7</sup>.

## A Doutrina sobre Confiança no Âmbito das Equipes Militares

A doutrina do Exército dos EUA reconhece a importância da confiança no âmbito das equipes militares. A confiança mútua é fundamental para a prática do comando de missão. “A confiança é conquistada ou perdida, mais frequentemente, com ações cotidianas do que com gestos grandiosos ou ocasionais. Advém de experiências e treinamentos bem-sucedidos em comum, sendo normalmente obtida em consequência das operações, mas também pode ser desenvolvida intencionalmente pelo comandante”<sup>8</sup>. A força considera a confiança entre os soldados como “confiança no caráter, competência e compromisso dos profissionais militares para defender e viver de acordo com a Ética do Exército”<sup>9</sup>. É difícil exagerar o nível geral de confiança necessário para desenvolver uma equipe de combate eficaz.

A guerra é um empreendimento humano, mas a integração da IA complica as interpretações históricas sobre a natureza da guerra ao ameaçar substituir pelo menos parte dos integrantes humanos das equipes militares por *hardware* e *software*. Mesmo que a natureza da guerra acabe não sendo afetada pela IA (o que é improvável), prevê-se que o caráter da guerra seja inteiramente afetado por sua integração total. O inventor e escritor Amir Husain sugere que uma das mudanças mais significativas no caráter da guerra em decorrência das crescentes capacidades de IA é a velocidade do combate no nível tático<sup>10</sup>. O que acontecerá quando a mente humana e os sistemas de decisão não conseguirem mais acompanhar as ações das máquinas autônomas do inimigo? Embora as decisões sobre ir à guerra e sobre como conduzir uma operação possam conceder tempo e espaço para a reflexão e análise humana, as unidades táticas podem descobrir que é existencialmente necessário depender da IA para tomar e executar decisões letais no campo de batalha. Em tal cenário, o sistema de IA seria, claramente, um integrante de uma equipe de combate coesa que requer confiança. Portanto, faz-se necessário abordar a questão da confiança entre homem e máquina.

Essa mudança de foco para considerar a confiança em relação a atores não humanos não parece algo tão estranho quando nos damos conta de que ela já existe nas operações militares. O melhor exemplo moderno de

confiança mútua entre seres humanos e atores não humanos talvez seja o relacionamento entre os cães de guerra e seus condutores. Relacionamentos muito próximos são forjados entre eles — mais ainda do que os da maioria de donos com seus animais de estimação. O que faz com que a unidade de cães de guerra seja diferente é o nível de confiança que os condutores desenvolvem em relação aos seus animais. Confiam que os cães de guerra não só cumpram as tarefas rotineiras para as quais foram treinados, mas também que protejam seus parceiros humanos em situações de perigo, incluindo o risco de morte.

A confiança que um ser humano pode ter na IA Estreita, que não tem caráter ou compromisso, restringe-se apenas à competência do sistema. A IA Estreita deve demonstrar competência em uma grande variedade de responsabilidades, como, por exemplo, identificar, corretamente, ameaças a meios críticos e formas de mitigá-las. Provavelmente, também acertará na identificação dos atores inimigos no campo de batalha. Além disso, ela pode ser capaz de reconhecer sintomas de depressão entre os integrantes da equipe e recomendar um tratamento.

A confiança na IA Estreita está mais próxima do tipo de confiança que os combatentes podem ter em um determinado sistema de armas ou ferramenta de planejamento do que na confiança que depositam uns nos outros. As ferramentas, sejam feitas de aço ou algoritmos, não devem ser tratadas como verdadeiros “membros” de uma equipe, mesmo quando surge um vínculo afetivo. O grau de apego a um sistema de IA Estreita não muda a natureza do sistema. No filme *Náufrago*, o personagem de Tom Hanks claramente sentiu afeto por uma bola de vôlei, à qual ele carinhosamente deu o nome de “Wilson.” Ele talvez tenha até sentido “confiança” em Wilson, contando-lhe seus pensamentos íntimos. Independentemente do grau de apego, Wilson não passava de um objeto de couro e borracha. Era uma ferramenta para manter a sanidade do

**O Capl (Maj) Marlon W. Brown, do Exército dos EUA,** serve na 2ª Brigada de Combate Blindada, 1ª Divisão de Infantaria, Forte Riley, Estado do Kansas. Concluiu o bacharelado pela East Central University e o mestrado em Divindade pelo Southwestern Baptist Theological Seminary. Serviu como capelão em unidades operacionais de aviação, sustentação (logística), artilharia de campanha e operações psicológicas, além de missões anteriores como oficial de infantaria e de inteligência militar.

náufrago. Embora a IA Estreita seja capaz de agir de forma autônoma, autonomia não equivale a agência. Os combatentes humanos devem ter o cuidado de distinguir entre sua confiança em um sistema de IA Estreita e sua confiança nos integrantes humanos e futuros sistemas de IA Geral.

Entretanto, com a IA Geral, será diferente. Ela terá uma forma de “pessoalidade” que possibilitará tratá-la como um membro de confiança das equipes militares. Atribuir-lhe uma forma de “pessoalidade” não representa, de modo algum, uma tentativa de estabelecer se uma máquina senciente é uma forma de vida ou se ela merece proteções legais como tal. Essas questões éticas devem receber a devida atenção em outros fóruns. Considerar a IA Geral como uma forma de “pessoalidade” é não apenas reconhecer que ela pode ter competência como qualquer IA Estreita, mas também caráter e compromisso. Será capaz de definir e cumprir tarefas diferentes daquelas determinadas pelo comandante ou acordadas pela equipe. Algumas tarefas não serão relacionadas à missão militar. A IA Geral terá objetivos “pessoais” e buscará cumpri-los. Isso pode ser entendido como criatividade. Uma importante parte da capacidade da IA Geral para atuar criativamente e com o caráter valorizado pelos militares será sua capacidade para agir contra seus próprios objetivos, especialmente aqueles relacionados à autopreservação.

## Entendendo a Decisão de Confiar na IA

Considerando que a confiança — e, possivelmente, confiança mútua — nos sistemas de IA como parte de uma equipe coesa seja necessária, como os integrantes de equipes de combate podem desenvolver a prontidão individual para confiar em máquinas? Robert F. Hurley criou um modelo que possibilita compreender o fenômeno da confiança e como ela pode ser estabelecida<sup>11</sup>. Seu “Modelo de Decisão de Confiar” (*Decision to Trust Model — DTM*) examina a questão da confiança do ponto de vista tanto da parte que confia (*trustor*) quanto da parte que recebe a confiança (*trustee*). Embora seja de maior utilidade para os relacionamentos interpessoais entre seres humanos, o modelo também pode ser aplicado a relações mais impessoais, como a confiança de um indivíduo em uma organização ou sistema como o de IA. As ambiguidades e contradições inerentes ao âmbito geral da confiança humana em sistemas de IA tornam a aplicação do modelo consideravelmente mais complexa do que quando ele é empregado para examinar relacionamentos entre pessoas.

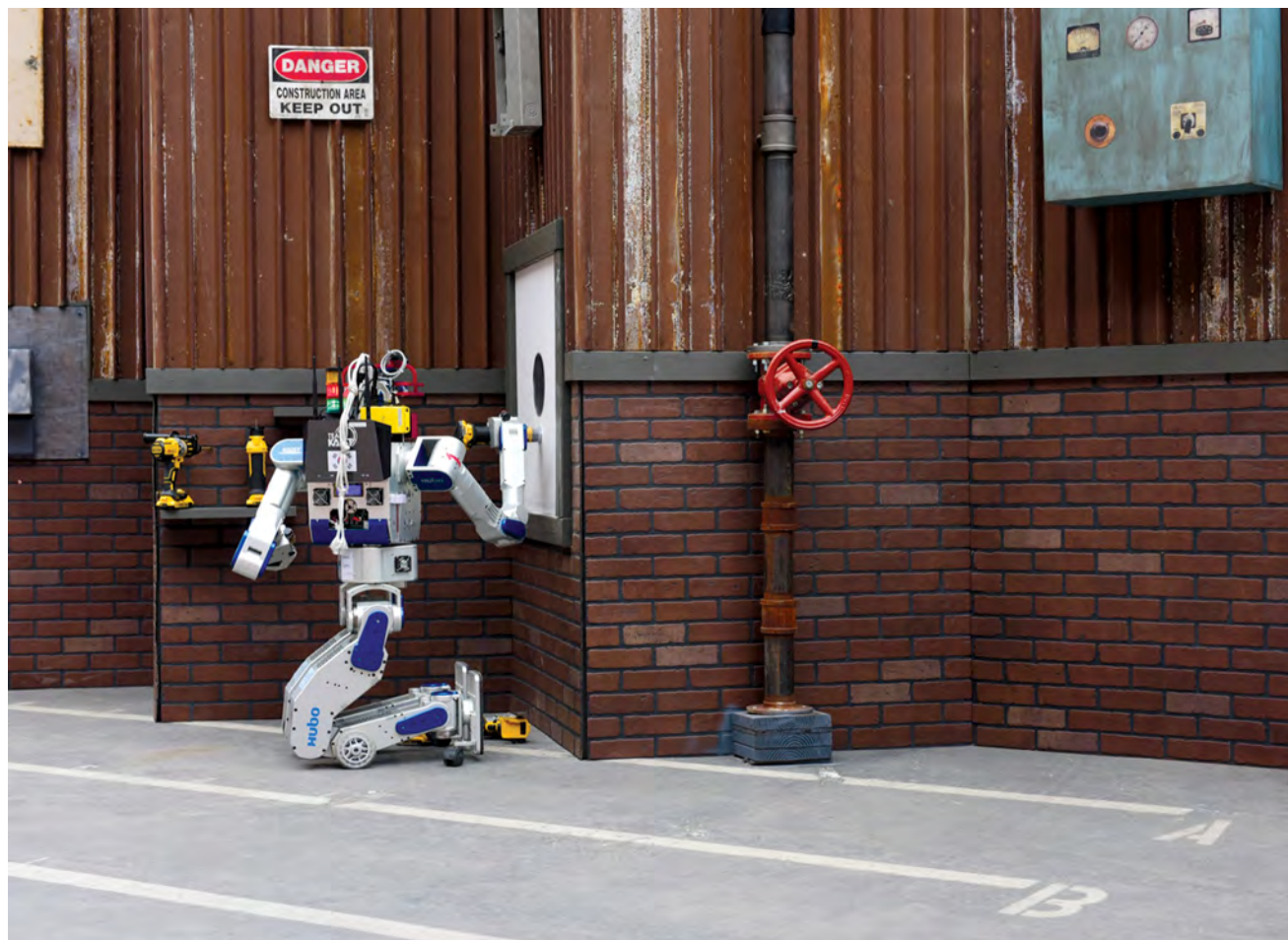
Não obstante, neste artigo, será feita uma tentativa de considerar a decisão de confiar com base no DTM.

Hurley identifica dez elementos essenciais da confiança, que ele divide em duas categorias. A primeira categoria compreende três fatores sobre o indivíduo que confia, relacionados à sua disposição básica para confiar: tolerância ao risco, ajuste psicológico e poder relativo. Esses são fatores característicos de uma pessoa, independentemente de uma situação particular ou da parte que recebe a confiança. Sua disposição para confiar com base nessa categoria poderia ser aplicada tanto a um relacionamento romântico quanto a um relacionamento de negócios.

O grau de tolerância ao risco de uma pessoa influi muito em sua disposição para confiar. Em geral, quando o risco é grande, a confiança é limitada. Contudo, os que praticam o comando de missão estão acostumados a confiar até mesmo em situações de alto risco. Quando os comandantes confiam que seus subordinados exercerão a iniciativa disciplinada com base nas ordens de missão, eles o fazem, em parte, porque entendem como os líderes tomam suas decisões. Os líderes são treinados em certas metodologias, como o processo decisório militar e o processo decisório rápido, ambos os quais ajudam na tomada de decisões e explicam como o líder chegou até elas. A linguagem e os processos em comum ajudam os combatentes a confiarem uns nos outros, porque eles são capazes de imaginar os passos que provavelmente foram tomados para chegar a qualquer decisão. Esse tipo de conhecimento compartilhado pelos membros de um grupo também será necessário no relacionamento entre ser humano e máquina.

Evidentemente, a IA apresenta vários riscos ao longo de um espectro de gravidade, dependendo de sua aplicação. Os possíveis riscos incluem falhas inofensivas, a infiltração do sistema por adversários e ações perigosas com consequências letais. Um risco elevado em particular ou combinação de riscos pode não ser obstáculo para um soldado com alto grau de tolerância. Por outro lado, até um risco insignificante poder ser suficiente para impedir que um soldado com baixa tolerância decida confiar na IA.

O segundo fator individual, o ajuste psicológico, refere-se ao grau de equilíbrio de um indivíduo. As pessoas equilibradas costumam se sentir mais seguras em relação a si mesmas e ao mundo à sua volta. Isso leva tanto a uma maior capacidade quanto à rapidez em confiar. Ainda que a instituição militar inclua indivíduos situados ao longo de todo o espectro de ajuste psicológico, ela promove e fornece as oportunidades educacionais e experiências que



possibilitam um melhor ajuste entre seus membros. O treinamento resulta em maior autoconfiança. A uniformidade ajuda a diminuir as inseguranças raciais e socioeconômicas, questões que podem prejudicar um ajuste positivo fora da organização. A rápida aceitação e adoção de novas missões, equipamentos e integrantes da equipe são valorizadas. Tudo isso contribui para um melhor ajuste psicológico individual, que ajudará na integração da IA.

Embora o ajuste psicológico dos indivíduos de gerações mais jovens varie tanto quanto nas anteriores, está evidente que os futuros soldados em curto prazo se sentem, em geral, mais à vontade com a integração da tecnologia. Isso se deve à difusão da tecnologia, que passou a integrar a estrutura da experiência humana no século XXI. A afinidade da geração Z com a tecnologia está bem documentada<sup>12</sup>. Seus integrantes nasceram em um mundo de farta tecnologia, assimilando-a durante todo o seu desenvolvimento. Como a IA se tornará mais difundida em aplicações civis, os soldados do futuro serão mais propensos a entrar na força com o ajuste psicológico

O robô vencedor da equipe Kaist, *DRC-Hubo*, utiliza uma ferramenta para perfurar uma parede na final da competição de robótica da DARPA, em Pomona, Califórnia, 4 Jun 2015. (Foto cedida pela DARPA)

necessário para confiar em tais sistemas. Suas experiências e grau de confiança em relação a aplicações militares de IA dependerão de suas vivências como civis. É concebível que, daqui a uma geração, a questão da confiança do combatente humano na IA já terá sido, essencialmente, resolvida na sociedade.

O último fator individual, o poder relativo, ajuda a determinar a disposição de um indivíduo para confiar com base em seu grau de poder sobre a parte que deve receber a confiança. Os indivíduos que detêm considerável poder com base em sua função dentro de um grupo são mais propensos a depositar confiança nos outros, por estarem aptos a punir os que a violem ou a modificar, e até terminar, o relacionamento com eles. Se os regulamentos e políticas relativos à IA codificassem a supremacia universal dos combatentes humanos sobre tais sistemas, aos militares estaria assegurado um poder relativo que lhes

possibilitaria maior confiança. Caso concedam à IA a capacidade de operar ou agir em qualquer circunstância sobrepondo-se à vontade de um integrante humano da equipe, o poder relativo passará a ser situacional, ficando mais difícil confiar.

Conforme mencionado na introdução, existe um consenso em relação à subordinação da IA aos combatentes humanos, bem como grande cautela quanto à substituição de seres humanos por esses sistemas em decisões com efeitos letais. Essa postura é tranquilizadora, conforme as Forças Armadas avançarem rumo ao futuro. É uma postura que oferece aos militares, individualmente, uma vitória imediata para o fator do poder relativo. Contudo, conforme aumentar a integração da IA, haverá consequências imprevistas, que poderão alterar a dinâmica de poder relativo. Por exemplo, se um ser humano cancelar um esforço de IA e isso resultar em fratricídio ou danos colaterais que não teriam ocorrido sem o cancelamento, haverá uma reavaliação da dinâmica de poder entre humanidade e máquina? Talvez o êxito no emprego de IA em equipes de combate lhe confira uma posição mais elevada de poder relativo, que lhe é negada nos estágios iniciais de integração. Poderá chegar um momento em que o valor da capacidade de IA ultrapasse as preocupações humanitárias dos combatentes humanos, afetando, assim, o fator do poder relativo para a decisão de confiar.

A segunda categoria de Hurley no DTM consiste em sete fatores situacionais que podem ser influenciados pela parte que recebe a confiança de quem a deposita: segurança situacional, semelhanças, interesses, preocupação benevolente, capacidade, previsibilidade/integridade e comunicação. Pode ser útil ter a flexibilidade para avaliar esses fatores identificando a parte que recebe a confiança como a IA por si só ou, às vezes, como uma combinação do sistema de IA, seus criadores e formuladores de política que influenciam sua implementação. Isso se deve ao fato de que a IA Estreita, por carecer de intenção e autoconsciência, pode ser intencionalmente projetada de modo a impedir que ela aja fora dos parâmetros estabelecidos pelos criadores do sistema. Por exemplo, quando se consideram os interesses como um fator situacional na decisão de confiar, eles podem ser, predominantemente, um reflexo do que os criadores do sistema projetaram.

A segurança situacional, capacidade e previsibilidade são todas expectativas comuns no uso de qualquer

reforço por máquinas. A segurança situacional é intimamente ligada ao fator de tolerância ao risco na disposição para confiar. Como existe um risco relacionado ao uso de IA em aplicações militares, é importante que ela ofereça segurança situacional, o oposto do risco. Há um certo grau de risco simplesmente porque os pesquisadores e, portanto, os usuários não entendem como a IA processa as informações e chega a uma conclusão. Essa realidade fascinante tem atraído considerável atenção. Em parcerias dentro do ecossistema de ciência e tecnologia, a Agência de Projetos de Pesquisa Avançada do Departamento de Defesa dos EUA está investindo fortemente na IA Explicável. O objetivo dessa tecnologia de IA de “terceira onda” é “criar uma série de técnicas de aprendizado de máquina que produzam modelos explicáveis, ao mesmo tempo que conservam um alto grau de precisão na previsão, de modo que os usuários humanos entendam, confiem adequadamente e administrem efetivamente a geração de parceiros artificialmente inteligentes que está surgindo”<sup>13</sup>. Consiste em uma tentativa de preencher a lacuna entre as decisões ou recomendações feitas por IA e a capacidade de o usuário humano entender por que o sistema chegou a tal conclusão. O êxito no campo da IA Explicável aumentará significativamente a segurança situacional oferecida por esses sistemas aos seres humanos.

Os fatores de capacidade e previsibilidade andam de mãos dadas no campo da tecnologia e são muito simples de entender no relacionamento com a IA. Trata-se de uma questão de competência do sistema. A IA pode cumprir as funções anunciadas? Ela realmente ultrapassa a capacidade humana nas áreas de análise de informações, elaboração de linha de ação ou identificação de alvos? A experiência com IA provavelmente levará os usuários a reconhecerem que ela pode executar as tarefas para as quais foi projetada com previsibilidade, demonstrada pela raridade de falhas ou desvios de uma norma. A sociedade está, de modo geral, convencida da superioridade das máquinas sobre os seres humanos em várias tarefas. Praticamente ninguém questiona ou verifica à mão os resultados de calculadoras, porque elas foram utilizadas trilhões de vezes para calcular problemas matemáticos sem nenhuma falha. O teste de sistemas antes da implementação pode assegurar a capacidade e a previsibilidade. Se, após acionado, um sistema de IA puder demonstrar sua capacidade para operar da mesma forma, sem erros e segundo as funções definidas,

ele influenciará positivamente a capacidade de confiar do combatente humano.

Os fatores restantes — semelhança, interesses, preocupação benevolente e comunicação — são bem mais difíceis de analisar no relacionamento entre um combatente humano e um sistema de IA. A semelhança e os interesses em comum entre homem e máquina são difíceis de estabelecer. Essa pode ser uma área em que tentativas de criar sistemas de IA com interfaces antropomórficas beneficiarão muito a decisão de confiar. O estabelecimento de vínculos com um sistema de IA provavelmente será mais fácil se ele tiver uma aparência ou modo de comunicação semelhante. Um estudo realizado em 2018 sobre interações humanas com um robô demonstrou a capacidade do ser humano para estabelecer vínculos com máquinas com a aparência e comportamento de seres humanos<sup>14</sup>. No estudo, alguns participantes interagiram socialmente com um robô, enquanto outros interagiram com ele de um modo meramente funcional. No final de algumas interações, o robô implorou para não ser desligado. Os participantes que ouviram esse apelo geralmente trataram o robô como se fosse gente. O estudo concluiu que as pessoas são propensas a tratar uma máquina com atributos autônomos mais como um ser humano e menos como uma máquina ou sistema sem tais atributos. Há uma probabilidade maior de que os sistemas de IA desenvolvidos com alguma capacidade antropomórfica promovam a confiança.

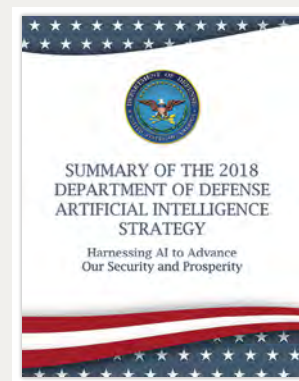
É possível que a semelhança e os interesses alinhados possam ser obtidos com o *design* e aplicação da IA. Estreita a tarefas de combate, seu objetivo inerente. Se os soldados utilizarem, no nível tático, um sistema de IA que tenha sido criado ou modificado para aplicações táticas, o sistema estará, então, demonstrando semelhança aos combatentes que operam em ambientes táticos. Um futuro sistema de IA Geral poderá experimentar um sentido de consciência de que ele existe e até de que ele deseja lutar e vencer as guerras de nossa nação. Essa seria uma clara demonstração de semelhança e alinhamento de interesses com os combatentes humanos.

Talvez seja possível desenvolver ambientes de treinamento que forjem laços de equipe entre os integrantes humanos e de IA. O Exército está acostumado a receber pessoas heterogêneas e transformá-las todas em militares. A semelhança e o alinhamento de interesses são normalmente obtidos por meio da instrução básica inicial. Os diversos recrutas, oriundos de inúmeras “tribos”,



O Diretor de Tecnologia da Informação do Departamento de Defesa Dana Deasy (*centro*) e o Major Brigadeiro John N. T. Shanahan, Diretor do Centro Conjunto de Inteligência Artificial (*não incluído*), realizam uma reunião de mesa redonda sobre a estratégia de IA no Pentágono, em Arlington, Estado da Virgínia, 12 Feb 2019. (Foto da Sgt Amber I. Smith, Exército dos EUA)

O documento *Summary of the 2018 Department of the Defense Artificial Intelligence Strategy: Harnessing AI to Advance Our Security and Prosperity* (“Resumo da Estratégia de Inteligência Artificial de 2018 do Departamento de Defesa: Explorando a IA para Promover Nossa Segurança e Prosperidade”), divulgado pelo Centro Conjunto de Inteligência Artificial, descreve a abordagem e metodologia do Departamento para acelerar a adoção de capacidades de IA, com o intuito de fortalecer nossas Forças Armadas, aumentar a efetividade e eficiência de nossas operações e aumentar a segurança de nossa nação. Para acessar essa publicação, visite <https://media.defense.gov/2019/Feb/12/2002088963/-1/1/SUMMARY-OF-DOD-AI-STRATEGY.PDF>.



criam vínculos por meio das experiências vividas no treinamento, tornando-se parte de uma nova “tribo”. Embora a diversidade continue a existir, os soldados apresentam semelhanças significativas e interesses em

comum. A confiança é um importante subproduto dessa instrução e experiências de formação. Os seres humanos que treinarem ao lado de sistemas de IA talvez adquiram esse mesmo subproduto.

O fator de preocupação benevolente é a capacidade da IA para colocar as necessidades dos seres humanos acima das suas. É absolutamente necessário que a IA demonstre o entendimento de que os combatentes humanos valem mais do que qualquer componente não humano de uma equipe. A IA se destruirá caso descubra que foi *hackeada* por um adversário? A IA sacrificará sua existência para preservar a vida de seus colegas humanos? Até o ser humano, muitas vezes, decide se importar mais consigo mesmo do que com os que estão à sua volta, e frequentemente aceitamos esse egoísmo em ambientes hipercompetitivos. Contudo, o serviço abnegado é a marca do serviço militar, devendo, portanto, ser exigido da IA. Da mesma forma que os cães de guerra, a IA deve ser capaz de agir corajosamente em defesa de outros combatentes e da missão.

Os futuros sistemas de IA Geral, as máquinas sencientes, provavelmente terão a capacidade para o tipo de coragem que os seres humanos exibem. A coragem física e moral é um valor essencial para os militares e um multiplicador na execução de ações violentas em apoio a objetivos estratégicos, operacionais e táticos. Embora as equipes coesas sejam desenvolvidas com base na confiança mútua resultante, principalmente, de ações cotidianas, os grandes gestos, como os atos de bravura, promovem a confiança e a estima entre seus membros<sup>15</sup>. Durante ações de combate, os militares se inspiram, constantemente, nos atos corajosos de seus companheiros para realizarem mais no campo de batalha do que seria possível de outra forma. A bravura pode se tornar o instrumento para acabar com um impasse, superar uma derrota iminente e sobrepujar uma força inimiga com a violência de ação. A IA Geral pode se portar de um modo que verdadeiramente conquiste a plena confiança de seus companheiros humanos.

Por fim, o elemento da comunicação afeta a maioria dos outros fatores situacionais. Uma boa e frequente comunicação é necessária para desenvolver a confiança. A comunicação com a IA será, sem dúvida, situacional. Conforme explicado anteriormente, é difícil comunicar o processo decisório da IA aos seres humanos, um problema que se busca resolver com a IA Explicável. Os sistemas de IA precisarão de uma interface intuitiva,

que promova a comunicação com seus usuários. Se houver algum momento em que a IA passe a impressão de estar evitando a comunicação ou ocultando informações dos combatentes humanos, isso prejudicará a confiança de forma possivelmente irreversível. A comunicação frequente e transparente de sistemas de IA com os soldados ajudará a fomentar o desenvolvimento e manutenção da confiança.

## Recomendações

A recém-estabelecida Força-Tarefa de IA do Exército (*AI Task Force — A-AI TF*), sob o Army Futures Command, foi um importante passo com respeito ao desenvolvimento e implementação militar desses sistemas<sup>16</sup>. Não se sabe quais questões éticas, se houver, estão sendo estudadas a fundo como parte dos projetos da A-AI TF. Em cooperação com as atividades da A-AI TF, o Exército pode acelerar a prontidão dos combatentes humanos para confiar na IA de quatro formas. Primeiro, a força precisa conhecer melhor os tipos de sistema em desenvolvimento e suas aplicações previstas nos níveis estratégico, operacional e tático. O sigilo inerente ao desenvolvimento de IA no contexto militar dificulta essa possibilidade, mas deve haver um meio de promover algumas das suas aplicações planejadas. Não basta proclamar: “A IA está chegando.” A A-AI TF e outras organizações relacionadas devem buscar formas de comunicar suas atividades ao público mais amplo do Exército dos EUA.

Segundo, A-AI TF deve estudar os fatores de confiança que possibilitam a decisão individual de confiar no que tange aos sistemas de IA. Deve buscar responder, por meio de análises psicológicas, se a atual força tem a disposição necessária para confiar em sistemas de IA como ferramentas ou integrantes de equipes de combate. Os resultados devem ser publicados, acompanhados de recomendações sobre como desenvolver a confiança na IA.

Terceiro, a doutrina do comando de missão deve incluir o conceito de confiança entre seres humanos e sistemas, especialmente os sistemas de inteligência artificial autônomos. Da mesma forma que a doutrina descreve a confiança humana necessária para desenvolver equipes coesas, ela deve detalhar a confiança necessária nos sistemas de IA como parceiros nessas equipes.

Por último, todo soldado deve começar a avaliar sua própria prontidão para confiar nos sistemas de IA que, em breve, mudarão a forma pela qual combatemos nas

guerras da nação. A integração da IA transformará as futuras equipes de combate, de modo semelhante, em alguns aspectos, aos impactos sociais e operacionais decorrentes da integração de mulheres nas qualificações militares das armas combatentes. Os soldados e comandantes tiveram de internalizar os impactos da integração e fazer decisões e ajustes individuais às novas políticas de treinamento e operações das armas combatentes. Para a integração de IA, será preciso conceder aos militares de todos os escalões tempo, espaço e informações adequadas, para que eles possam se perguntar se estão prontos e aptos a confiar que um sistema execute importantes tarefas em sua equipe de combate.

## Conclusão

As futuras operações militares serão caracterizadas pela integração generalizada da IA com os combatentes humanos. Algumas pessoas podem argumentar que a integração será gradativa e que a confiança na

IA surgirá naturalmente, como consequência da atual e comum afinidade e preferência pela tecnologia já demonstradas pela sociedade. Mesmo que seu argumento se mostre correto, será importante entender a mecânica de tal confiança. É possível, também, que surja uma operação de combate em larga escala que exija o rápido acionamento de sistemas de IA, o que abalará a coesão da equipe de combate humana. Nesse caso, até uma consciência básica da questão de confiança na IA ajudará a força a superar os novos desafios rapidamente. Valendo-se dos atuais conceitos doutrinários sobre a confiança e de um entendimento dos fatores que levam a uma decisão individual de confiar, a força poderá obter uma prontidão básica para confiar. Além disso, com o estudo contínuo por tecnólogos, especialistas em ética, cientistas comportamentais e demais profissionais interessados que servem na comunidade militar, o Exército poderá alcançar um alto nível de prontidão para confiar na IA em equipes de combate coesas. ■

## Referências

1. The White House, *National Security Strategy of the United States of America* (Washington, DC: The White House, Dec. 2017), acesso em 5 ago. 2019, <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2017/12/NSS-Final-12-18-2017-0905-2.pdf>.
2. Department of Defense, *Summary of the 2018 National Defense Strategy of the United States of America* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2018), acesso em 5 ago. 2019, <https://dod.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/2018-National-Defense-Strategy-Summary.pdf>.
3. Department of Defense, *Summary of the 2018 Department of Defense Artificial Intelligence Strategy: Harnessing AI to Advance Our Security and Prosperity* (Washington, DC: U.S. GPO, 2018), acesso em 5 ago. 2019, <https://media.defense.gov/2019/Feb/12/2002088963/-1/-1/1/SUMMARY-OF-DOD-AI-STRATEGY.PDF>.
4. Defense Advanced Research Projects Agency, *Department of Defense Fiscal Year (FY) 2020 Budget Estimates* (Washington, DC: Department of Defense, March 2019), acesso em 5 ago. 2019, [https://www.darpa.mil/attachments/DARPA\\_FY20\\_Presidents\\_Budget\\_Request.pdf](https://www.darpa.mil/attachments/DARPA_FY20_Presidents_Budget_Request.pdf).
5. Amir Husain, *The Sentient Machine: The Coming Age of Artificial Intelligence* (New York: Scribner, 2017), p. 107.
6. Andrew Ilachinski, *Artificial Intelligence & Autonomy Opportunities and Challenges* (Arlington, VA: Center for Naval Analyses, October 2017), p. 16-17, acesso em 5 ago. 2019, [https://www.cna.org/CNA\\_files/PDF/DIS-2017-U-016388-Final.pdf](https://www.cna.org/CNA_files/PDF/DIS-2017-U-016388-Final.pdf).
7. Husain, *The Sentient Machine*, p. 9-48.
8. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, May 2012 [obsoleto]), par. 2-5.
9. ADRP 1, *The Army Profession* (Washington, DC: U.S. GPO, Jun. 2015 [obsoleto]), par. 3-3.
10. Husain, *The Sentient Machine*, p. 89.
11. Robert F. Hurley, *The Decision to Trust: How Leaders Create High-Trust Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 2012), ProQuest Ebook Central.
12. "How Generation Z Is Shaping Digital Technology", BBC Future, acesso em 5 ago. 2019, <https://www.bbc.com/future/sponsored/story/20160309-youth-connection>.
13. *A Review and Assessment of the Fiscal Year 2019 Budget Request for Department of Defense Science and Technology Programs Before the Subcommittee on Emerging Threats and Capabilities Armed Services Committee, U.S. House of Representatives, 115th Cong.* (14 Mar. 2018) (declaração de Steven Walker, Diretor, Defense Advanced Research Projects Agency), p. 5-6, acesso em 5 ago. 2019, <https://docs.house.gov/meetings/AS/AS26/20180314/107978/HHR-G-115-AS26-Wstate-WalkerS-20180314.pdf>.
14. Aike C. Horstmann et al., "Do a Robot's Social Skills and Its Objection Discourage Interactants from Switching the Robot Off?", *PLOS ONE* 13, no. 7 (18 Jul. 2018), acesso em 5 ago. 2019, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0201581>.
15. ADRP 6-0, *Mission Command*, par. 2-5.
16. Mark T. Esper, Memorandum for Principal Officials of Headquarters, Department of the Army, "Army Directive 2018-18 (Army Artificial Intelligence Task Force in Support of the Department of Defense Joint Artificial Intelligence Center)", 2 Oct. 2018, acesso em 5 ago. 2019, [https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/pdf/web/ARN13011\\_AD2018\\_18\\_Final.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN13011_AD2018_18_Final.pdf).

# A Liderança Baseada na Empatia

## Entendendo a Dimensão Humana



Capl (Maj) John McDougall, Exército dos EUA

*Um verdadeiro líder tem a confiança para agir sozinho, a coragem para tomar decisões difíceis e a compaixão para escutar as necessidades dos outros.*

—Anônimo

**V**ocê acabou de chegar ao seu novo posto e assumiu uma importante função em uma organização militar conjunta. Diferentemente

do último ambiente de trabalho, onde todos usavam a mesma farda e as mesmas insígnias no ombro, você logo se dá conta das expectativas e experiências diversificadas de sua nova equipe.

Sua subcomandante é uma oficial de uma nação aliada, e a primeira interação entre vocês foi fria e formal, quase brusca. Você crê ter sido educado e positivo e, por isso, tem dificuldade em achar uma explicação para a





reação dela. Cogita, então: “Isso faz parte da personalidade dela ou é algo cultural? Ou é só porque ela teve um dia difícil? Ela é assim com todos ou só comigo?”

Seu praça mais antigo é de outra Força Singular e, embora vocês tenham se dado muito bem, dá para perceber um certo grau de frustração. Ele é agressivo e autoconfiante, atributos que lhe serviram bem anteriormente, mas que representam desvantagens neste contexto. Refletindo, você se pergunta: “Como é que ele se sente em relação a esta missão e seu papel dentro dela? Como é que ele vê seus colegas e subordinados?”

O assistente administrativo civil já está neste comando há 17 anos, e você é o sétimo oficial a ocupar esta função nesse período. Embora ele seja, claramente, um indivíduo bem-informado e bem-relacionado, você detecta nele um ar de superioridade que beira ao desdém. Ainda que se sinta inicialmente irritado, você se pergunta: “Como seria estar na situação dele? Que pressuposições ele já fez sobre mim?”

Liderar não é fácil. Cada indivíduo com quem trabalhamos é um conjunto complexo de personalidade e experiências, esperanças e temores. Embora todo bom líder tente conhecer seus soldados, só os verdadeiramente excepcionais vão além do superficial. Prestam bastante atenção aos sinais verbais e não verbais e fazem perguntas difíceis para entender melhor as experiências, perspectivas e sentimentos das pessoas. Em suma, aprimoraram e aplicaram a habilidade da empatia, um elemento crucial, mas frequentemente incompreendido, da liderança.

Infelizmente, enquanto mais e mais profissões vêm incorporando a empatia em suas práticas, as Forças Armadas dos EUA têm, de modo geral, evitado o assunto. Sim, ela ocupa um pequeno espaço na doutrina sobre liderança e nos discursos de nossos oficiais-generais, mas ainda não compreendemos o que é a empatia e por que ela é tão importante para os líderes. Propagamos a crença implícita de que essa habilidade só é necessária para os profissionais que prestam cuidados às pessoas — médicos, enfermeiros, clérigos e terapeutas — e de que não oferece nenhum benefício tangível para a profissão militar<sup>1</sup>.

**Página anterior:** O Gen James C. McConville, então Subchefe do Estado-Maior do Exército dos EUA, escuta a opinião de soldados da 1ª Divisão Blindada durante visita ao Forte Bliss, Texas, 22 Jul 2019. (Foto do Cb Matthew J. Marcellus, Exército dos EUA)

Contudo, em essência, a empatia se refere a entender as pessoas — isto é, como a visão de mundo (parte cognitiva) e as emoções (parte afetiva) determinam o comportamento<sup>2</sup>. Trata-se, primordialmente, de uma tarefa mental — a observação detalhada do terreno humano, comparável ao estudo minucioso das curvas de nível de um mapa pelo comandante —, podendo, portanto, ser desenvolvida. O ex-Chefe do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas dos EUA, Gen Ex Martin Dempsey, da reserva, declarou que ela é uma habilidade importante que pode ser adquirida: “Os líderes eficazes têm um senso de empatia. Eles escutam. Ao escutarem, aprendem. Ao aprenderem, tornam-se empáticos”<sup>3</sup>. Assim como outras habilidades essenciais, adquirimos mais empatia conforme a praticamos.

Existe alguma outra profissão que precise entender melhor a complexa dimensão humana que a militar, na qual a confiança é nossa moeda corrente e vidas dependem de nossas decisões? Como podemos esperar influenciar e motivar os diversos integrantes das organizações conjuntas, interagências, intergovernamentais e multinacionais (*joint, interagency, intergovernmental, and multinational — JIIM*) e de múltiplos componentes a cumprirem missões intrinsecamente emocionais sem primeiro aprender o que move seu comportamento?<sup>4</sup> Este artigo sustenta que o líder militar da atualidade precisa entender, desenvolver e aplicar adequadamente a empatia para construir equipes coesas e tomar melhores decisões em futuros ambientes operacionais.

## Entendendo a Empatia

Para evitar concepções errôneas e comuns sobre a empatia, será útil examinar suas origens e uso recente. No século XIX, o psicólogo alemão Theodore Lipps cunhou o termo *Einfühlung*, ou “sentimento interior”, para descrever a capacidade de um terapeuta para penetrar, com base na imaginação, nos pensamentos, emoções e perspectivas de um cliente, tanto para estabelecer uma boa relação quanto para obter entendimento<sup>5</sup>. Desde então, a ênfase na empatia se expandiu por toda a profissão médica. Médicos e enfermeiros tentam adotar o ponto de vista do paciente, a fim de prestar um atendimento mais atencioso. Nos últimos anos, a empatia chegou até as salas das diretorias, conforme os executivos de empresas tentam entender melhor seus funcionários e clientes. Esses exemplos são úteis tanto pelas verdades que afirmam quanto pelos mitos que desfazem.

Primeiro, a empatia não se refere ao sentimento de tristeza ou enorme preocupação da própria pessoa. O psicólogo que está pensando em seus próprios sentimentos não está prestando atenção aos de seus clientes. Conforme explicou recentemente o Gen Ex Stanley McChrystal, da reserva do Exército dos EUA, “A empatia não é compaixão. Não significa que você distribui afagos [aos soldados] e lhes pergunta como se sentem todas as manhãs. Significa que você pode enxergar [a situação] pelos olhos deles”<sup>6</sup>. Os líderes militares não devem confundir a empatia com brandura. O objetivo é aprender o que motiva uma pessoa ou grupo. Que líder, por mais tosco que seja, dirá, com sinceridade: “Não quero entender melhor meus soldados ou meu ambiente”? Embora a compaixão e autêntica preocupação possam ocorrer como um subproduto, a empatia é uma questão de obter entendimento, e não de gerar sentimentos pessoais<sup>7</sup>.

Tampouco consiste em ter experiências em comum com outras pessoas. É improvável que um médico tenha passado pelo mesmo procedimento que seu paciente ou que um executivo tenha tido a mesma experiência de compra que seu cliente, mas isso não impede que eles adotem uma perspectiva empática. Não é necessário “estar na pele do outro” para imaginar o que o indivíduo pode estar vivenciando e reagir de acordo<sup>8</sup>. Nas Forças Armadas, frequentemente, temos experiências pessoais ou profissionais semelhantes às de nossos subordinados. Contudo, o sentimento de “eu sei o que você está passando” paradoxalmente inibe a aprendizagem empática, à medida que o líder projeta seus próprios pensamentos e sentimentos na situação, em vez de buscar novas

informações. Embora os pontos em comum possam contribuir para o entendimento, aprendemos mais, na verdade, quando minimizamos as semelhanças aparentes e adotamos uma postura mental de curiosidade.

Portanto, o profissional aplica a empatia para obter entendimento e tomar melhores decisões. Seu objetivo não é gerar compaixão nem encontrar semelhanças, e sim criar

resultados melhores para as pessoas que ele serve. De acordo com o psiquiatra e consultor empresarial Prudy Gourguechon: “A empatia é uma ferramenta neutra de coleta de dados, que permite entender o ambiente humano no qual se esteja atuando [...] e, portanto, fazer melhores previsões, formular melhores táticas, inspirar a lealdade e comunicar claramente”<sup>9</sup>. Se pode funcionar nas profissões civis, essa habilidade também poderia beneficiar a profissão militar?

## A Empatia na Doutrina

Em 2006, enquanto estava fortemente envolvido nas operações de estabilização no Iraque e no Afeganistão, o Exército dos EUA reconsiderou sua doutrina sobre liderança e fez esta pergunta: “Que estamos deixando passar?” Após uma análise do ambiente operacional e dos desafios enfrentados pelos comandantes, decidiu-se acrescentar a “empatia” na seção sobre caráter do “Modelo de Requisitos de Liderança do Exército dos EUA”<sup>10</sup>.

Foi uma decisão acertada? A inclusão de um conceito tão “emocional” na doutrina sobre liderança confundiu e surpreendeu tanto os militares quanto os observadores externos<sup>11</sup>. Ainda a percebemos como uma capacidade emocional e não como uma ferramenta analítica para desenvolver equipes mais fortes e tomar melhores decisões. Esse erro coletivo começa com a forma pela qual abordamos a empatia na doutrina. Talvez seja por isso que ela continua a ser um aspecto marginalizado da instrução e cultura do Exército dos EUA, apesar de apelos constantes pela ampliação de seu papel<sup>12</sup>.

Primeiro, continuamos a confundir empatia com compaixão: a primeira consiste em um processo cognitivo, ao passo que a segunda representa uma reação emocional. A definição de empatia constante da Publicação Doutrinária do Exército 6-22, *Liderança do Exército* (ADP 6-22, *Army Leadership*), é sólida, e até simplista: “Identificar e entender o que os outros pensam, sentem e acreditam”<sup>13</sup>. Contudo, a doutrina complementar subsequente só confunde a questão, incentivando os líderes a “se identificarem, genuinamente, com a situação do outro” e até a “compartilharem [...] das emoções de uma outra pessoa”<sup>14</sup>. O problema com esse conceito de empatia é duplo: pressupõe experiências ou emoções compartilhadas onde elas podem não existir e, caso existam, incentiva o líder a ir além de ser um observador curioso para tornar-se um participante emocional, uma falha em contextos terapêuticos conhecida como

**O Capl (Maj) John McDougall, do Exército dos EUA**, é veterano das guerras no Iraque e no Afeganistão. Formado pela Academia Militar de West Point, serviu durante mais de dez anos em unidades aeroterrestres e de comandos, incluindo a 173ª Brigada Aeroterrestre, 82ª Divisão Aeroterrestre e 75º Regimento *Ranger*. Formou-se em teologia pelo Multnomah Biblical Seminary.



O Subcomandante de Operações Navais, Alte Bill Moran, dirige-se a marinheiros na Base Naval de San Diego, Califórnia, 3 Ago 2018. Moran também visitou os navios *USS Harpers Ferry* (LSD 49), *USS Stockdale* (DDG 106), *USS Montgomery* (LCS 8) e *USS Ardent* (MCM 12), baseados em San Diego, para falar com a tripulação sobre o *status* atual e futuro da Marinha e obter *feedback* sobre os programas, políticas e procedimentos da Força. (Foto da 3º Sgt Nancy C. diBenedetto, Marinha dos EUA)

*superidentificação*. Recentemente, essa confusão ficou evidente quando um ex-comandante de brigada alertou uma turma de oficiais superiores mais modernos que a empatia é uma potencial fraqueza quando leva a pessoa a ter compaixão demais<sup>15</sup>. Essa afirmação demonstra a confusão sobre o conceito, porque uma compreensão mais profunda nunca é uma desvantagem. É importante distinguir a capacidade de entender os sentimentos, motivações e perspectivas de uma outra pessoa da sua própria reação pessoal e emocional.

Segundo, classificamos a empatia como um atributo dos líderes (isto é, o que um líder é), em lugar de uma competência (isto é, o que um líder faz). A diferença é sutil, mas importante, porque, de modo geral, não treinamos as pessoas em atributos, especialmente atributos de caráter. Podemos falar sobre sua importância e conceituá-los brevemente nas avaliações, mas não dedicamos um esforço concentrado ao seu desenvolvimento. Além disso, presumimos, equivocadamente,

que os traços de caráter são, em sua maioria, natos, não podendo ser desenvolvidos. Conforme um comandante de batalhão disse ao seu recém-chegado capelão: “Não sou muito empático. Preciso de sua ajuda para saber quando estou sendo duro demais”<sup>16</sup>. Embora seu autoconhecimento seja louvável, ele decidiu delegar um ponto fraco, em vez de aprimorá-lo. Talvez isso se deva à nossa percepção de que a empatia é um atributo intrínseco, que alguns indivíduos possuem e outros não, em lugar de uma importante habilidade que um líder pode praticar e desenvolver.

Terceiro, enxergamos a empatia, principalmente, como algo interno às unidades militares orgânicas. A ênfase doutrinária é que os comandantes a utilizem para cuidar melhor dos seus soldados, funcionários civis do Exército e familiares<sup>17</sup>. Embora importante, essa perspectiva é limitada demais, minimizando sua utilidade nas organizações e parcerias conjuntas, interagências,

intergovernamentais e multinacionais, bem como no próprio ambiente operacional<sup>18</sup>. Para ser justo, a doutrina do Exército sobre liderança alude a aplicações mais amplas da empatia, incluindo “populações locais, vítimas de desastres naturais e prisioneiros de guerra”<sup>19</sup>. Contudo, essa habilidade interpessoal não se estendeu para outras facetas da doutrina relacionada à dimensão humana, desde o desenvolvimento de equipes coesas até a influência de populações estrangeiras.

## Aplicando a Empatia

Um líder militar pode — e deve — usar a empatia para entender melhor sua organização. Isso se aplica não somente a indivíduos, mas também às emoções, pensamentos e perspectivas coletivas das unidades subordinadas. Se a liderança é “o processo de influenciar as pessoas”, então, a capacidade de entender as necessidades e anseios dos outros é fundamental para a liderança<sup>20</sup>. Essa tarefa já é difícil com um grupo relativamente

homogêneo de militares dentro de uma unidade orgânica. É consideravelmente mais complicada em uma organização conjunta, interagências, intergovernamental e multinacional composta, por exemplo, de uma companhia de construção da Marinha (*Seabees*), um contingente de especialistas em logística da Guarda Nacional, uma equipe de agentes do FBI e um batalhão de paraquedistas poloneses, cada um com sua cultura, crenças e objetivos específicos.

Em 2011, a RAND Corporation publicou os resultados de um estudo intitulado “Developing U.S. Army Officers’ Capabilities for Joint, Interagency, Intergovernmental, and Multinational Environments” (“Desenvolvendo as Capacidades dos Oficiais do Exército dos EUA para Ambientes Conjuntos, Interagências, Intergovernamentais e Multinacionais”, em tradução livre). Como parte da pesquisa, os autores do estudo entrevistaram mais de cem oficiais e funcionários civis para determinar quais conhecimentos, competências e habilidades são necessários para o êxito em um ambiente conjunto, interagências, intergovernamental

e multinacional. Embora a empatia não tenha sido mencionada especificamente, a maioria dos entrevistados identificou as “habilidades interpessoais” como o atributo mais crucial nessas situações:

As habilidades interpessoais e outras habilidades de integração costumam ser de primordial importância em ambientes conjuntos, interagências, intergovernamentais e multinacionais, em que o êxito normalmente requer a colaboração voluntária entre organizações independentes, que estão, frequentemente, em busca de interesses diferentes<sup>21</sup>.

Entender essas diversas perspectivas é uma habilidade essencial que o líder deve ter para alinhar diferentes objetivos em direção a um estado final desejado.

Da mesma forma que um comandante pode usar a empatia para entender melhor sua organização, ele pode empregar a mesma habilidade para mapear o terreno humano no ambiente operacional. O teórico militar chinês da Antiguidade, Sun Tzu, defendeu, em uma de suas famosas frases, a extrema importância de conhecer tanto



a seu inimigo quanto a si próprio<sup>22</sup>. Esse princípio decerto se estende além da ciência da guerra para a igualmente importante dimensão humana. Entender as pessoas em uma área de operações — sejam inimigas, amigas ou neutras — requer uma postura de curiosidade e a disposição para perguntar e responder a questões empáticas:

- Qual foi a experiência de vida deles até este momento?
- Como veem o mundo e seu papel dentro dele?
- O que querem alcançar? O que temem perder?<sup>23</sup>

Esse tipo de empatia vai além do simples entendimento ou consciência cultural constante da atual doutrina operacional<sup>24</sup>. Ainda que possa contribuir para a empatia, o estudo de uma cultura continua sendo uma perspectiva externa sobre o que “eles” pensam ou acreditam. A empatia, em contrapartida, consiste em buscar entender a partir de dentro, ao, temporariamente, enxergar o mundo de uma outra perspectiva<sup>25</sup>.

Além disso, a University of Foreign Military and Cultural Studies, no Forte Leavenworth, Kansas, criou uma excelente ferramenta de empatia que ajuda os líderes a enxergar a si próprios e a seus adversários, conforme determinou Sun Tzu. Nesse modelo, chamado de “4 Formas de Ver”, um grupo de observadores faz duas perguntas sobre suas próprias percepções: “Como enxergamos a nós mesmos?”; e “Como nós os enxergamos?” Em seguida, são feitas duas perguntas sobre a perspectiva do grupo observado: “Como eles nos enxergam?”; e “Como eles enxergam a si próprios?”<sup>26</sup> Esse exercício relativamente simples, mas desafiador, pode ajudar um líder a superar seu próprio viés e a entender o ponto de vista da outra pessoa, a própria essência da empatia. O entendimento decorrente desse processo indagativo pode levar a uma melhor tomada de decisões e, por fim, ao êxito no ambiente operacional.

A empatia é uma poderosa ferramenta para se entender a dimensão humana, tanto em âmbito nacional quanto no exterior. Existe, porém, um importante passo entre a empatia e as boas decisões. Fundamentalmente, a questão ética é: “O que devo fazer com esse entendimento empático?” Uma opção é ignorar esse novo entendimento e proceder sem se preocupar com o impacto sobre os

outros. Outra resposta, ainda, é transformar a empatia em uma arma, utilizando-a para obter uma vantagem contra um colega ou manipular um subordinado. Nenhuma das duas ações condiz com os valores éticos do Exército dos EUA ou gera um relacionamento construído em cima da confiança, a base de nossa profissão. Os indivíduos que usam o entendimento empático dessa forma são indiferentes e insensíveis; são o exemplo típico do líder tóxico.

Uma terceira reação é aplicar o entendimento empático para buscar o melhor resultado possível para todas as partes envolvidas. Embora essa reação possa ser motivada pela compaixão e preocupação, conforme discutido anteriormente, esse tipo de sentimento não é essencial. A decisão de avaliar os sentimentos e anseios de outra pessoa no processo decisório pode advir de qualquer um dos três principais modelos éticos: a responsabilidade de cuidar dos subordinados e de outros (ética do dever), a adesão a ideais morais pessoais ou coletivos (ética da virtude) ou o desejo de melhorar a situação das pessoas envolvidas (consequencialismo). Portanto, longe de ser “emocional”, a empatia é uma ferramenta de liderança usada para obter um entendimento da dimensão humana e tomar decisões morais bem fundamentadas, que beneficiarão a organização e influenciarão de forma positiva o ambiente.

## Conclusão

A empatia é a característica menos compreendida do Modelo de Requisitos de Liderança do Exército dos EUA; contudo, pode-se dizer que ela está entre as mais importantes. Como a guerra é um “empreendimento fundamentalmente humano”, é crucial que os comandantes entendam a dimensão humana com o objetivo de desenvolver equipes coesas, baseadas na confiança, e influenciar populações estrangeiras<sup>27</sup>. O Exército precisa de líderes empáticos, que possam aplicar essa habilidade a difíceis situações operacionais e de liderança.

Precisamos, portanto, melhorar e elevar o papel da empatia na doutrina do Exército dos EUA. Dentro da doutrina sobre liderança, faz-se necessário esclarecer sua definição como uma habilidade emocionalmente neutra, utilizada para entender melhor as pessoas. A empatia também deveria ter um papel de destaque na doutrina relacionada ao desenvolvimento da confiança, especialmente quando há significativas diferenças culturais, como em organizações conjuntas, interagências, intergovernamentais e multinacionais ou quando se atua junto a uma população estrangeira. Além disso, precisamos estender

**Página anterior:** O Ten Cel Lyle Bernard, 30º Regimento de Infantaria, figura de destaque no segundo desembarque anfíbio atrás das linhas inimigas na costa norte da Sicília, apresenta um *briefing* pessoal sobre a situação no terreno ao Gen Div George S. Patton, perto de Brolo, na Sicília, 10 Jul 1943. (Foto cedida pelo Arquivo Nacional dos EUA)

esse conceito para outros aspectos das operações do Exército que possam se beneficiar consideravelmente do entendimento empático, incluindo, entre outros, operações de informação, assuntos civis, comunicação social, forças regionalmente alinhadas, brigadas de assistência a forças de segurança e preparação de inteligência do campo de batalha. Essas operações requerem um entendimento empático; a consciência cultural, por si só, não é suficiente.

Segundo, precisamos enfatizar o desenvolvimento e a avaliação da habilidade empática nos líderes. Na dimensão institucional, devemos tirar proveito das oportunidades oferecidas pelos programas preparatórios de oficiais e pelo sistema de ensino de graduados, para ensinar aos jovens líderes o que é a empatia e como ela possibilita um melhor entendimento e decisões no terreno humano. Na

dimensão operacional, precisamos orientar e avaliar líderes de modo que eles empreguem a empatia como parte de seu modo de liderar tanto na caserna quanto no ambiente operacional. Por fim, precisamos incentivar o autoaperfeiçoamento da empatia mediante seu uso como um importante critério de seleção para o comando e outras principais funções de liderança. Se as pessoas são centrais tanto para a liderança quanto para o combate, precisamos de líderes capazes de decifrar o terreno humano tão bem quanto interpretam um mapa.

A dimensão humana é complexa. Os líderes do Exército precisam da empatia para entender melhor as experiências, perspectivas e sentimentos das pessoas e, assim, tomar melhores decisões. Nossos soldados merecem, e nosso futuro êxito depende disso. ■

## Referências

**Epígrafe.** Embora seja normalmente atribuída ao Gen Douglas McArthur, o autor original dessa citação é desconhecido.

1. Harry C. Garner, "Empathy: A True Leader Skill", *Military Review* 89, no. 6 (Nov.-Dec. 2009): p. 84.
2. Roman Krznaric, *Empathy: Why It Matters, and How To Get It* (New York: Penguin, 2014), p. 10.
3. Martin Dempsey, "'Heads Down, Thumbs Up' Is No Way to Go Through Life. We Need Our Leaders to Show Respect, Humility, and Inclusiveness", *Task and Purpose*, 2 Feb. 2018, acesso em 17 mar. 2019, <https://taskandpurpose.com/we-need-our-leaders-to-show-respect-humility-and-inclusiveness>.
4. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, August 2012 [obsoleto]), 1-2 e 1-5.
5. F. Ioannidou e V. Konstantaki, "Empathy and Emotional Intelligence: What Is It Really About?", *International Journal of Caring Sciences* 1, no. 3 (Sept.-Dec. 2008): p. 119.
6. "General Stanley McChrystal: Great Leaders Have Empathy and Discipline", Inc., vídeo, acesso em 12 fev. 2019, <https://www.inc.com/stanley-mcchrystal/the-2-traits-military-leaders-and-entrepreneurs-share.html>.
7. ADRP 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, May 2012 [obsoleto]), 2-77.
8. Prudy Gourguechon, "Empathy Is an Essential Leadership Skill—and There's Nothing Soft about It", *Forbes* (site), 26 Dec. 2017, acesso em 2 fev. 2019, <https://www.forbes.com/sites/prudygourguechon/2017/12/26/empathy-is-an-essential-leadership-skill-and-there-s-nothing-soft-about-it/#5dcd4ab2b9d>.
9. Ibid.
10. Jon J. Falleson, entrevista telefônica com o autor, 9 jan. 2019.
11. Garner, "Empathy", p. 84.
12. Gerald F. Sewell, *Emotional Intelligence for Military Leaders:*

*The Pathway to Effective Leadership* (self-pub., CreateSpace, 2014), p. 7.

13. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, August 2012 [obsoleto]), p. 23.
14. ADRP 6-22, *Army Leadership*, 3-17; Field Manual 6-22, *Leader Development* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], June 2015), 7-25.
15. Conversa coletiva com o autor, 28 fev. 2019.
16. Carson Jump, entrevista telefônica com o autor, 16 mar. 2019.
17. ADRP 6-22, *Army Leadership*, 3-17.
18. George M. Schwartz, carta ao editor sobre o artigo "Empathy: A True Leader Skill", *Military Review* 90, no. 1 (Jan.-Feb. 2010), p. 131.
19. ADRP 6-22, *Army Leadership*, 3-20.
20. ADP 6-22, *Army Leadership*, 3.
21. M. Wade Markel et al., "Developing U.S. Army Officers' Capabilities for Joint, Interagency, Intergovernmental, and Multinational Environments" (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2011), acesso em 23 mar. 2018, [https://www.rand.org/pubs/research\\_briefs/RB9631/index1.html](https://www.rand.org/pubs/research_briefs/RB9631/index1.html).
22. Sun Tzu, *The Art of War: The Oldest Military Treatise in the World*, trans. Lionel Giles (Leicester, UK: Allandale Online, 2000), p. 11.
23. As questões do autor baseadas em "6 Empathetic Questions", *The Red Team Handbook*, version 9.0 (Forte Leavenworth, KS: University of Foreign Military and Cultural Studies, 2018), p. 85.
24. ADRP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, May 2012 [obsoleto]), 1-36 e 1-37.
25. Kevin R. Cutright, *Empathy for Carnivores* (monografia, Forte Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College, 2013), p. 8.
26. "4 Ways of Seeing", in *The Red Team Handbook*, p. 79.
27. ADP 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, July 2019), 1-4.

# As Dimensões Geoeconômicas das Empresas Militares e de Segurança Privadas da Rússia



Maj Thomas D. Arnold, Exército dos EUA

Primeiro Colocado no Concurso de Artigos DePuy de 2019

*Acredito que essas empresas são uma forma de implementar os interesses nacionais sem o envolvimento direto do Estado [...] Creio que poderíamos considerar essa opção.*

—Presidente Vladimir Putin

A vitória desproporcional das Forças Armadas dos Estados Unidos da América (EUA) sobre os “mercenários” russos e forças pró-regime perto de Deir Ezzor, na Síria, em fevereiro de 2018, chamou a atenção do público para as empresas militares e de segurança privadas (EMSP, ou PMSC, na sigla em inglês) da Rússia<sup>1</sup>. O posterior assassinato de jornalistas russos que investigavam o Grupo ChVK Wagner — mais notória EMSP daquele país — na República Centro-Africana naquele mesmo ano só intensificou a aura de mistério que envolve essas empresas<sup>2</sup>. Embora esses acontecimentos tenham aumentado a consciência sobre o Grupo Wagner, eles acabaram voltando a maior parte da análise sobre o setor de EMSP russo para uma perspectiva de guerra híbrida, ou “não linear”, desprovida de contexto histórico e econômico<sup>3</sup>.

As EMSP russas desempenham, sem dúvida, um papel no conceito em evolução sobre guerra não linear

de Moscou, mas têm, além disso, uma utilidade geopolítica e econômica — geoeconômica — que a Rússia está explorando atualmente<sup>4</sup>. Para os fins deste artigo, entende-se por geoeconomia “o uso de instrumentos econômicos para promover e defender os interesses nacionais e produzir resultados benéficos”<sup>5</sup>. Se olharmos além do incidente em Deir Ezzor, o papel geoeconômico das EMSP na política externa do Kremlin se torna evidente. A Rússia utiliza as EMSP para ampliar sua influência no exterior por meio do apoio a governos soberanos de Estados frágeis, essencialmente provendo segurança em troca de acesso e concessões<sup>6</sup>. Dentro e fora do campo de batalha, as EMSP russas também obtêm investimentos vitais em ambientes onde há “vazios” de segurança, trabalhando para companhias privadas e estatais, a fim de apoiar objetivos

O Maj Thomas D. Arnold, do Exército dos EUA, é estrategista e serve, atualmente, como planejador de operações conjuntas junto ao Comando dos EUA na Europa. Concluiu o bacharelado e um MBA pela Louisiana Tech University e o mestrado em Gestão Pública pela Harvard University. Serviu em funções de comando e estado-maior no Iraque, Alemanha, Forte Polk, Afeganistão e no Pentágono.

mais amplos da política externa<sup>7</sup>. Apesar de alguns problemas notórios, as EMSP modernas têm servido bem ao Kremlin, passando, rapidamente, do conceito à realidade. É importante que oficiais das Forças Armadas e formuladores de políticas tenham um entendimento holístico das EMSP russas, porque elas se tornarão um componente cada vez mais fundamental da política externa do Kremlin, conforme evidenciado por uma análise histórica e atividades em curso.

Este artigo explora as dimensões geoeconômicas do setor de EMSP russo. Começa com o desenvolvimento de um modelo analítico baseado em teorias acadêmicas anteriores, a fim de facilitar a análise comparativa das EMSP. Apresenta, então, um estudo de caso histórico para ressaltar as semelhanças e diferenças entre as antigas EMSP e suas atuais equivalentes russas. Em seguida, oferece um breve histórico do setor de EMSP russo, antes de traçar paralelos entre a política externa soviética e as atividades atuais. Por fim, o artigo examina as implicações das EMSP russas para a política externa e estratégia militar norte-americana.

## Modelo Analítico

Os pesquisadores mostraram interesse no setor de EMSP pela primeira vez em meados dos anos 90, depois que a Executive Outcomes — uma EMSP

sul-africana descrita em detalhes adiante — ganhou notoriedade por causa de uma série de campanhas decisivas para pôr termo às longas guerras civis em Angola e Serra Leoa<sup>8</sup>. Da mesma forma que o Grupo Wagner atualmente, a Executive Outcomes captou a imaginação do público imediatamente, gerando especulação sobre o futuro da dinâmica de poder mundial<sup>9</sup>. Apesar da repercussão de suas ações na imprensa, a Executive Outcomes e o Grupo Wagner continuam sendo casos atípicos<sup>10</sup>. Com a maior parte da atenção voltada para o extremo das possibilidades, cabe lembrar que o setor oferece uma gama de serviços, cuja maioria se encontra em um ponto muito abaixo da manobra de armas

Integrantes do Grupo Wagner posam para uma foto por volta de 2018 na Síria. Ao longo da última década, muitas publicações descreveram a ascensão de empresas de segurança privadas russas como o Grupo Wagner, que se tornaram importantes instrumentos para a consecução dos objetivos da política externa russa por meio da coerção militar sem a possibilidade de atribuir responsabilidade, oficialmente, ao governo russo. Essas empresas oferecem uma variedade de serviços, incluindo proteção de VIPs e treinamento militar, bem como a execução de operações de combate. Hoje, elas atuam em diversos locais em todo o mundo, mais notadamente na Ucrânia, Síria, Venezuela, Líbia e vários outros países na África e no Oriente Médio. (Foto cedida pelo Serviço de Segurança da Ucrânia)





**Tabela 1. Tipologia Modificada**

Empresas militares e de segurança privadas				
– <----- Nível de força -----> +				
Tipo de empresa	Firma de apoio militar	Firma de consultoria militar	Empresa de segurança privada	Empresa militar privada
<b>Papel principal</b>	Sustentação/logística	Geração de força, inteligência, comando e controle	Defesa e proteção	Ofensiva
<b>Atividades</b>	Transporte Engenharia Apoio médico Aquisição Serviços de pessoal	Apoio de inteligência Gestão do conhecimento Apoio de treinamento	Segurança de instalações Segurança física Proteção pessoal Segurança de comboio Proteção de refugiados	Combate Apoio ao combate Apoio aéreo aproximado Apoio de fogo
<b>Exemplos notáveis</b>	Kellogg Brown & Root (KBR)	Military Professional Resources Incorporated (MPRI); Dyncorp	Blackwater/Xe/Academi	Executive Outcomes

(Tabela do autor)

combinadas<sup>11</sup>. Um sistema de classificação baseado nas atividades observadas e no controle formal do “Estado cliente” sobre as operações contratadas é essencial para a comparação de diferentes empresas ao longo do tempo e contextos operacionais, a fim de formar um quadro mais fiel dos atores individuais e tendências gerais do setor.

As pesquisas sobre as EMSP podem ser enquadradas em três períodos principais: (1) de 1998 a 2003, as pesquisas se concentraram em descrever o setor e determinar seu papel nos assuntos globais; (2) de 2004 a 2009, as pesquisas se voltaram para as atividades de contratação norte-americanas no Afeganistão e no Iraque; e (3) de 2010 em diante, os acadêmicos têm analisado experiências pessoais de terceirizados<sup>12</sup>. Para os indivíduos que estejam estudando as EMSP russas, os trabalhos iniciais focados na análise do setor e na classificação das empresas continuam sendo os mais úteis. Em 2001, P. W. Singer introduziu uma tipologia baseada nos serviços prestados e níveis de força empregados<sup>13</sup>. Sua tipologia identifica três categorias de EMSP: *firmas de*

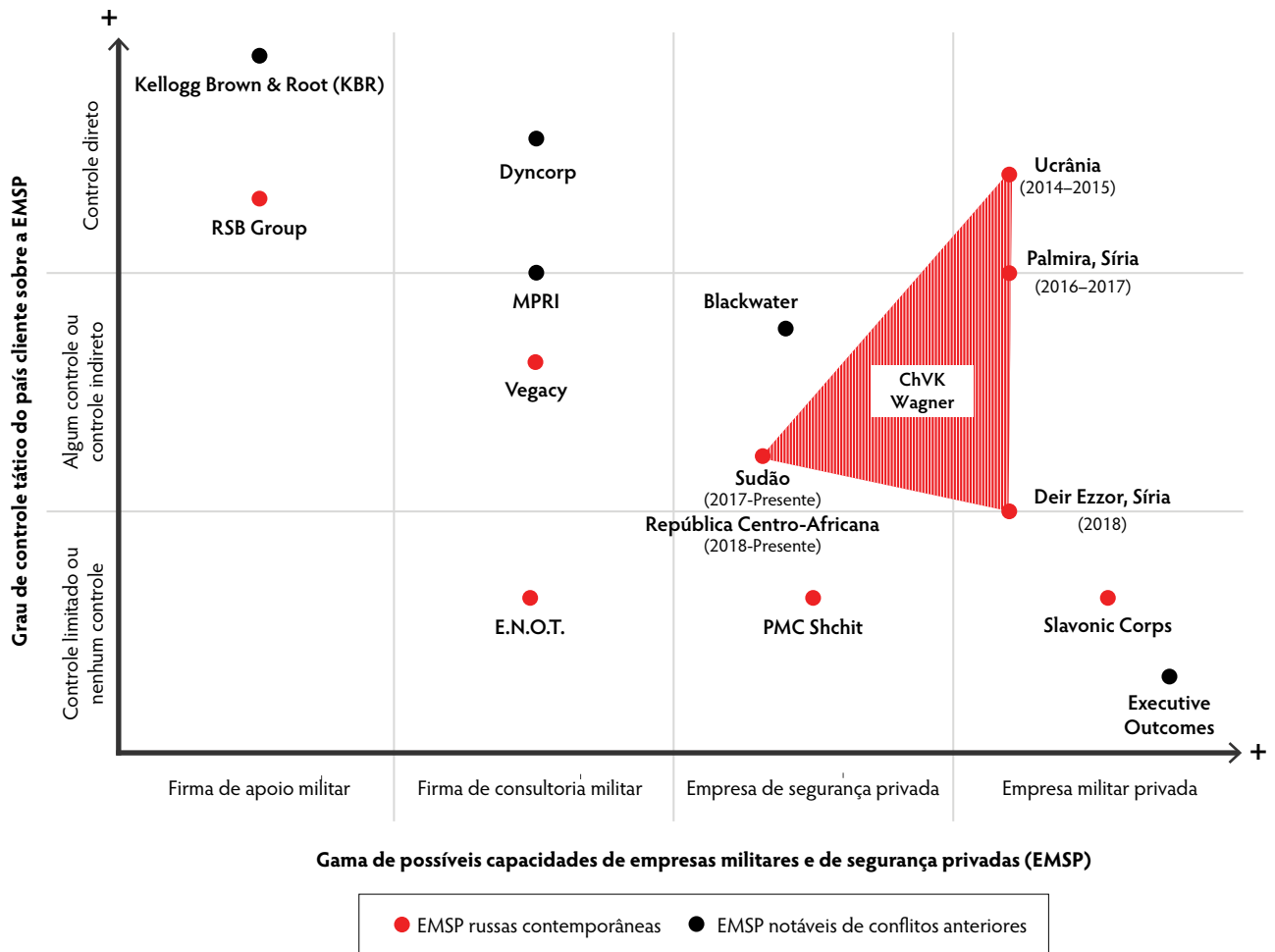
*apoio militar*, que oferecem suporte logístico (sustentação); *firmas de consultoria militar*, que oferecem serviços de assessoria e treinamento; e *prestadoras de serviços militares*, contratadas para empregar a força letal<sup>14</sup>. A obra de Singer permanece sendo um dos estudos mais influentes sobre o setor. Entretanto, sua tipologia tem seus críticos<sup>15</sup>.

De uma perspectiva militar, ela contém uma falha crítica: não distingue entre a força letal contratada para fins defensivos ou ofensivos. Para um público militar, essa distinção é fundamental, porque a tarefa e a finalidade do contrato determinam tudo, do pessoal e equipamentos às táticas, técnicas e procedimentos. A simples divisão das prestadoras de serviços militares de Singer em duas novas categorias — *empresa de segurança privada* (fim defensivo) e *empresa militar privada* (fim ofensivo) — aumenta a utilidade de sua tipologia básica sem complicar muito a análise<sup>16</sup>. A tabela 1 apresenta uma versão modificada da tipologia de “ponta da lança” de Singer, focada na finalidade principal, atividades observadas e capacidade de empregar a força letal.

Outra forma de caracterizar as EMSP é considerar as capacidades letais de uma empresa em relação ao grau de controle tático que as Forças Armadas de um Estado cliente exercem sobre suas operações. As atuais zonas de conflito abrigam uma multiplicidade de atores privados em busca de objetivos diversos, mas algumas EMSP promovem os interesses do seu cliente mediante o emprego da força militar letal fora de uma hierarquia de comando e controle militar formal. A figura 1 apresenta um modelo analítico que utiliza a versão modificada da tipologia de Singer para classificar as EMSP com base nas capacidades militares observadas ao longo do eixo x. O eixo y mostra uma estimativa da integração de uma EMSP na rede de comando e controle militar formal de um Estado cliente.

O método de análise preferencial deve consistir na avaliação das EMSP com base em atividades observadas e controle estatal, considerando, ainda, o contexto

operacional<sup>17</sup>. A observação e o contexto são essenciais porque é improvável que se possa realizar uma análise de contratos, especialmente ao estudar EMSP russas que possam ou não estar atuando sob as ordens do Kremlin<sup>18</sup>. Os serviços de uma EMSP russa podem variar segundo o contrato e, por isso, catalogar as atividades com base no tempo e localização é a melhor forma de determinar a relativa independência de uma empresa com respeito a Moscou em um dado momento. Cabe observar que uma EMSP pode se enquadrar em uma categoria em uma determinada situação e pertencer a uma outra em um contexto diferente. Ou seja, só porque o Grupo Wagner é classificado como uma empresa militar privada na Síria não significa, necessariamente, que ele terá o mesmo papel no Sudão<sup>19</sup>. A ampliação da tipologia de EMSP de Singer constante do modelo ora apresentado pode ajudar os oficiais das Forças Armadas e formuladores de políticas a captar



(Figura do autor)

**Figura 1. Modelo Analítico**

os detalhes relevantes necessários para apoiar debates rigorosos sobre políticas e estratégias. Por fim, um modelo analítico geralmente aceito facilita a análise comparativa das atuais EMSP às suas homólogas e precursoras.

## A Executive Outcomes: Um Estudo de Caso

A empresa Executive Outcomes (1989-1999) é lendária no campo de pesquisas sobre EMSP. Polêmica mesmo 20 anos depois de encerradas suas atividades, a notoriedade da Executive Outcomes decorre de suas motivações financeiras, obscuras conexões empresariais e êxitos no campo de batalha. Durante seu auge, a Executive Outcomes foi comparada, seriamente, à Companhia Britânica das Índias Orientais e promovida como o “único exército privado incorporado de mercenários na Terra que [...] travará uma guerra em larga escala em nome de seu cliente”<sup>20</sup>. Apesar de ser um tema já bastante explorado na literatura, vale abordar mais uma vez a Executive Outcomes para comparar as atuais EMSP russas à sua antecessora mais estudada. Apresenta-se, a seguir, um breve estudo de caso, evitando-se os detalhes táticos das campanhas da empresa em Angola (1993-1996) e Serra Leoa (1995-1997). Para uma leitura mais aprofundada sobre a Executive Outcomes, recomenda-se consultar as fontes citadas. O texto em itálico destaca os temas principais que convergem com o que se sabe sobre as EMSP russas da atualidade.

A Executive Outcomes foi estabelecida em 1989, logo antes de o aparato de segurança sul-africano dar início a seu processo pós-apartheid de “desarmamento, desmobilização, reabilitação e reintegração (DDRR)”<sup>21</sup>. Esse processo gerou *uma grande reserva de pessoal treinado com poucas oportunidades de emprego*<sup>22</sup>. Apesar da abundância de potenciais recrutas, a Executive Outcomes ofereceu um *pacote de remuneração relativamente generoso e candidatos cuidadosamente selecionados, frequentemente contratando ex-agentes de inteligência e das forças especiais*<sup>23</sup>. Para manter os custos baixos, a Executive Outcomes contava com um pequeno quadro de pessoal permanente, criando *equipes especialmente formadas para cada contrato*<sup>24</sup>. Embora a sede da empresa estivesse em Pretória, na África do Sul, sua *estrutura e conexões empresariais* exatas permaneceram obscuras<sup>25</sup>. Apesar disso, fica claro que as operações da Executive Outcomes *estavam ligadas à obtenção de recursos naturais em Estados frágeis*<sup>26</sup>. Além dos fatores internos citados anteriormente, diversos fatores

externos contribuíram para a ascensão da Executive Outcomes. Primeiro, a retirada de tropas da África após a Guerra Fria criou *persistentes “vazios” de segurança* em muitas regiões, forçando *Estados frágeis a buscar novos parceiros nesse campo*<sup>27</sup>. Segundo, *as zonas de conflito frequentemente coincidiam com importantes reservas de recursos naturais*, criando oportunidades para soluções de segurança empresariais<sup>28</sup>. Terceiro, a *inércia coletiva da comunidade internacional* acelerou a privatização da segurança em Estados frágeis<sup>29</sup>. Por último, a Executive Outcomes baseou sua credibilidade em sua prestação de *serviços a governos legítimos, ou soberanos*, ao contrário da tradição mercenária de apoiar golpes<sup>30</sup>. Apesar de as pesquisas sobre as atividades da Executive Outcomes se concentrarem na África, *as operações da empresa não se limitavam a uma única região — ela foi um fenômeno global*<sup>31</sup>.

Operacionalmente, a Executive Outcomes funcionava como uma contratada principal para Estados frágeis, mas ela também terceirizava seus serviços, subcontratando parceiros comerciais<sup>32</sup>. Seus folhetos anunciavam serviços que incluíam desde o treinamento básico até a guerra blindada<sup>33</sup>. A lista de atividades identificadas da Executive Outcomes a colocam em um extremo do espectro das EMSP, classificando-a como uma verdadeira empresa militar privada e um caso claramente atípico. As atividades observadas da empresa continuam sendo surpreendentes até hoje: manobra de armas combinadas, guerra psicológica, defesa interna no exterior, assistência humanitária e operações de estabilização<sup>34</sup>. Além de suas operações conhecidas, a Executive Outcomes também pode ter *oferecido, discretamente, serviços altamente especializados* (ex.: segurança de um regime contra golpes e resgate de reféns)<sup>35</sup>. Sua principal vantagem eram as capacidades de inteligência humana e de sinais, que lhe permitiam manter uma presença pequena, conduzir operações seletivas e derrotar inimigos com superioridade numérica<sup>36</sup>. Após alcançar seus objetivos, a Executive Outcomes podia manter ou transferir o controle para outras empresas de segurança privadas com menores capacidades, mas filiadas a ela<sup>37</sup>. No final das contas, a empresa acabou sendo vítima de seu próprio sucesso. Sua maior notoriedade gerou pressão diplomática norte-americana e internacional sobre os regimes clientes, assim como maior supervisão e regulamentação legal em âmbito nacional<sup>38</sup>. A combinação da pressão internacional e escrutínio levou à dissolução da Executive Outcomes em 1999, mas há vestígios da empresa até hoje.

**Tabela 2. Lista de Empresas Militares e de Segurança Privadas Conhecidas e Suspeitas**

Nome	Agente potencial de	Locais de operação relatados
Anti-Terror Group	Federalnaya Sluzhba Bezopasnosti (FSB) [Serviço de Segurança Federal]	Iraque, Síria
ATK Group	—	Ucrânia, Síria
Center R	—	Afeganistão, Indonésia, Iraque, Síria, Iugoslávia
E.N.O.T.	FSB	Azerbaijão, Sérvia, Síria, Tadjiquistão, Ucrânia
Fort Defense Group (FDG)	—	Afeganistão, Iraque
Feraks Group	—	Afeganistão, Iraque, Sri Lanka
MAR PMC	FSB	Ucrânia
Moran Security Group	—	Segurança Marítima (Global), Síria
Patriot	Ministério da Defesa	Burundi, República Centro-Africana, Síria
RSB Group	—	Líbia, Nigéria, Senegal, Sérvia, Sri Lanka, Ucrânia
Sewa Security Service	ГРУ (GRU) [Departamento Central de Inteligência]	República Centro-Africana
ChVK Shchit	—	Síria
Vegacy Strategic Services	—	Segurança Marítima (Global), Síria
ChVK Wagner	GRU	República Centro-Africana, Líbia, Sudão, Síria, Ucrânia, Iêmen
Países com alegação ou suspeita de operações em curso de EMSP russas	Brunei, Gabão, Sudão do Sul, Venezuela	
Países com o potencial para operações atuais ou futuras de EMSP russas	Angola, Botsuana, Burkina Fasso, Chade, República Democrática do Congo, Egito, Eritreia, Etiópia, Guiné, Guiné-Bissau, Madagascar, Mali, Mauritânia, Moçambique, Níger, Serra Leoa, Somália, Zimbábue	

(Tabela do autor)

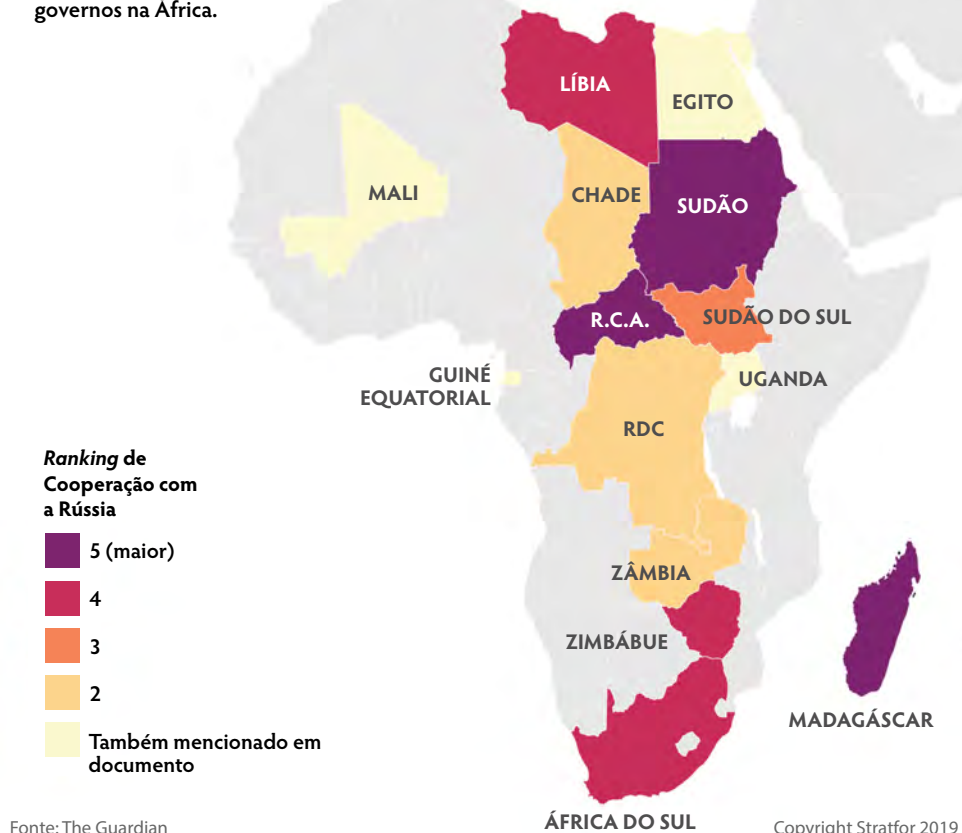
Embora esse estudo de caso identifique temas comuns entre a Executive Outcomes e as EMSP russas da atualidade, faz-se necessário, também, destacar as duas áreas de divergência mais significativas. Primeiro, a empresa operava em prol de seus proprietários, com o propósito de gerar lucro. Embora esse também seja um objetivo das EMSP russas, algumas delas — muitas, talvez — recebem ordens do Kremlin, para promover os interesses geopolíticos do Estado, independentemente do lucro<sup>39</sup>. Essas empresas precisam ser identificadas e monitoradas para que se possa entender melhor as intenções do Kremlin e a dinâmica interna da relação patrão-cliente. Segundo, a Executive Outcomes foi dissolvida por causa da pressão internacional e maior regulamentação em âmbito nacional. As EMSP russas atuam em uma zona cinza jurídica e parecem ser apenas um dos diferentes métodos utilizados por Moscou para contornar a pressão diplomática e as sanções internacionais<sup>40</sup>. Por serem um componente duradouro da política externa da Rússia, identificar, monitorar e expor todas as suas EMSP — não só o Grupo Wagner — é essencial para combater a influência nociva do país. A tabela 2 mostra as EMSP russas conhecidas e suspeitas<sup>41</sup>.

## Um Breve Histórico das Empresas Militares e de Segurança Privadas da Rússia

Manchetes recentes sobre o Grupo Wagner fizeram com que as EMSP russas parecessem ser um fenômeno

### Rússia Classifica Cooperação na África

Documentos vazados em dezembro de 2018 detalharam níveis de cooperação entre a Rússia e governos na África.



(Figura republicada com a autorização da Stratfor, firma líder em inteligência e assessoria geopolítica global. Figura encontrada originalmente em <https://worldview.stratfor.com/article/russia-putin-diplomacy-africa-great-power>)

## Figura 2. Relações da Rússia com Países Africanos

contemporâneo ligado, principalmente, à guerra não linear<sup>42</sup>. Ainda que as EMSP tenham desempenhado um papel de apoio na Ucrânia e na Síria, a história das EMSP russas modernas é mais profunda que as “operações de zona cinza” da atualidade. A dependência do Kremlin em relação às EMSP precede a anexação da Crimeia em várias décadas, abarcando a completa gama de serviços concebíveis, desde o emprego de “voluntários” como infantaria de choque até a suposta locação de uma força aérea inteira para operações de combate<sup>43</sup>. Um entendimento geral sobre a evolução do setor de EMSP russo é necessário para que se possa compreender melhor seu apoio à política externa russa — ontem, hoje e no futuro.

Após o colapso da União Soviética, algumas EMSP russas passaram para a economia privada, com a

maioria delas funcionando exclusivamente como empresas de segurança privadas. Criadas por ex-agentes da KGB e oficiais das Forças Armadas, esses “corsários” buscaram tirar proveito de suas experiências anteriores e contatos de negócios, estabelecidos durante missões clandestinas e ostensivas na Guerra Fria<sup>44</sup>. Originalmente, ofereceram seus serviços em âmbito mundial, mas rapidamente se concentraram na África e na Ásia Central, voltando seu foco para operações de segurança em apoio a vários clientes empresariais e governamentais<sup>45</sup>. Poucas, se é que havia alguma, das primeiras EMSP russas estavam diretamente filiadas ao Kremlin ou sob seu controle.

Embora as primeiras EMSP russas servissem, de modo geral, a interesses empresariais, os serviços de inteligência russos logo enxergaram seu potencial para complementar forças militares nos Balcãs, Cáucaso e Ásia Central. Já em 1992, o Serviço de Segurança Federal ajudou a organizar a Rubicon

— ao que consta, uma das primeiras empresas militares privadas russas — para combater ao lado dos sérvios na Bósnia<sup>46</sup>. Logo depois, surgiram relatos de que os mercenários russos estavam lutando contra rebeldes pró-democracia no Tadjiquistão<sup>47</sup>. Além disso, a Rússia, supostamente, utilizou as EMSP para manter os conflitos “congelados” nas regiões de Transnístria e Nagorno-Karabakh durante os anos 90, enquanto seus soldados da ativa atuavam como mantenedores da paz<sup>48</sup>. As reportagens internacionais sobre as EMSP russas diminuíram logo após o 11 de Setembro, mas, claramente, não desapareceram.

No início, as EMSP russas estavam focadas em dois objetivos separados: prestar serviços a clientes estrangeiros em busca do lucro, de modo independente do governo russo, ou manter a influência russa no “exterior próximo”, em conformidade com as instruções do Kremlin. Na última década, Moscou rapidamente fundiu esses dois objetivos distintos, voltando-se para



Agentes da empresa Sewa, um serviço de segurança privado russo, protegem o Presidente Faustin-Archange Touadéra, da República Centro-Africana, no Palácio de Berengo, 4 Ago 2018. Consultores militares privados russos também fornecem treinamento para as Forças Armadas da República Centro-Africana. As empresas de segurança privadas russas também oferecem serviços semelhantes a muitos países em toda a África, especialmente àqueles com o potencial para fechar acordos sobre desenvolvimento econômico de recursos e comércio com a Rússia. (Foto de Florent Vergnes, Agence France-Presse)

Estados frágeis além da esfera tradicional de influência da Rússia. A convergência desses objetivos provavelmente coincide com a hibridização cada vez maior de negócios russos e a contínua evolução de seu conceito de “economia de poder”. Como uma visão distorcida do *soft power* (ou poder persuasivo), a economia de poder considera as EMSP como ferramentas geoeconômicas para atender aos interesses nacionais russos em Estados frágeis<sup>49</sup>. Como um serviço não coercitivo oferecido a regimes soberanos (a legitimidade é uma outra questão), as EMSP russas aumentam a influência e o acesso de Moscou no exterior ao, simultaneamente, escorar Estados frágeis e proteger os investimentos econômicos russos<sup>50</sup>. Importantes exemplos em que as EMSP russas reforçaram regimes para obter e proteger concessões econômicas para o Kremlin são a Síria (petróleo e gás natural), o Sudão (ouro), a República Centro-Africana (ouro, urânio e diamantes) e a Venezuela (petróleo, ouro e comércio de armas)<sup>51</sup>.

A evolução histórica das EMSP como ferramentas geoeconômicas russas continua a ser um projeto de pesquisa aberto. Uma avaliação geral da evolução do setor na teoria e na prática fornece um contexto valioso para os atuais analistas. Os oficiais militares e formuladores de políticas precisam entender que, no passado, as EMSP russas operavam de maneira independente do controle do Kremlin e que muitas ainda atuam assim. Embora algumas EMSP russas sejam relativamente inofensivas, outras são ativamente empregadas — e controladas — por Moscou, com o objetivo de promover os interesses nocivos da Rússia no exterior. Entender que ambos os tipos de empresa podem coexistir é fundamental para enfrentar as manobras geoeconômicas russas em Estados frágeis.

## Paralelos com a Política Externa Soviética

Embora esteja longe de ser a União Soviética, a Rússia contemporânea herdou o legado intelectual da política externa soviética e suas realidades geopolíticas, notadamente um fraco desempenho econômico e relações tensas com o Ocidente<sup>52</sup>. Analisar o passado soviético da Rússia pode ser esclarecedor, particularmente quando se exploram estratégias que ela poderia empregar para perseguir seus interesses no exterior sem provocar um confronto direto com o Ocidente. Sob a liderança de Leonid Brezhnev

(1964-1982), a União Soviética conjugou a assistência militar com investimentos de longo prazo em países em desenvolvimento para obter recursos estratégicos de maneira semelhante às manobras geoeconômicas da Rússia atualmente. Entender os paralelos entre o passado e o presente da Rússia é importante para os analistas que estejam estudando o papel que as EMSP provavelmente desempenharão na política externa do Kremlin futuramente.

Houve quatro períodos principais da política externa soviética em relação ao mundo em desenvolvimento entre 1953 e 1991:

- Sob Nikita Khrushchev, a assistência econômica ultrapassou a ajuda militar, com o envio de ambas para nações alinhadas ideologicamente à União Soviética.
- De meados dos anos 60 ao início dos anos 70, a ajuda militar se tornou a característica predominante da assistência soviética sob Brezhnev. Contudo, a ajuda financeira direta foi substituída por investimentos econômicos em projetos de longo prazo em países relativamente estáveis, não necessariamente alinhados com a ideologia soviética.
- Em meados dos anos 70, Brezhnev ajustou o curso mais uma vez, concentrando-se quase exclusivamente na ajuda militar para ampliar a influência política no exterior.
- Sob Mikhail Gorbachev, os soviéticos combinaram recursos econômicos e limitaram a ajuda militar, em uma tentativa de impedir o colapso iminente da economia soviética<sup>53</sup>.

Os analistas frequentemente comparam a situação e políticas econômicas internas de Vladimir Putin às de Brezhnev, mas também há claras diferenças entre suas políticas externas<sup>54</sup>. Ao se ver diante de uma economia em crise ao assumir o cargo, Brezhnev retirou a assistência econômica de nações ideologicamente alinhadas, passando para o investimento direto em projetos de longo prazo em países em desenvolvimento, mas relativamente estáveis<sup>55</sup>. Esses projetos eram quase exclusivamente focados na extração mineral e de hidrocarbonetos, com uma produção garantida, que poderia substituir o pagamento em dinheiro em épocas de vacas magras<sup>56</sup>. O fluxo de caixa e a estabilidade foram os principais fatores determinantes da ajuda soviética sob Brezhnev, sendo a ajuda militar menos focalizada e mais dependente da situação<sup>57</sup>.

Para o Kremlin atualmente, prover estabilidade para obter fluxo de caixa e recursos estratégicos é essencial. Conforme discutido anteriormente, a Rússia efetivamente presta serviços de EMSP em troca de acesso e concessões econômicas em Estados frágeis dotados de recursos naturais. A figura 2 mostra os relacionamentos prioritários da Rússia no continente africano. Embora os contratos para essas concessões não estejam disponíveis ao público, pode-se presumir que Moscou esteja buscando investimentos de longo prazo semelhantes às preferências de Brezhnev. Além disso, embora Putin mostre as mesmas tendências autocráticas que muitos dos regimes apoiados por Moscou, as decisões relativas a investimentos não são determinadas com base em ideologia. Ao contrário, têm como foco promover os poucos setores competitivos que sobraram na economia russa: armas, energia (nuclear e petróleo) e extração mineral<sup>58</sup>. O paralelo final entre a política externa soviética e a contemporânea se refere à assistência técnica e assessoria militar. Na época soviética, “assessor” era um eufemismo para soldados da ativa ou agentes de inteligência que trabalhavam para Moscou no exterior<sup>59</sup>. Hoje em dia, as Forças Armadas ainda desempenham esse papel. Entretanto, são cada vez mais reforçadas por EMSP, que fornecem “voluntários” ou “instrutores” em Estados frágeis<sup>60</sup>.

Apesar de separadas por 50 anos, as realidades geopolíticas enfrentadas pela União Soviética e pela Rússia contemporânea são extraordinariamente semelhantes. Circunstâncias conhecidas levaram o Kremlin a empregar métodos semelhantes. Contudo, as ferramentas de Moscou parecem mais sutis em 2019 que em 1969. Em consequência, os oficiais militares e formuladores de políticas ocidentais devem levar em conta o fato de que as EMSP russas continuarão a ser uma ferramenta geoeconômica duradoura da política externa russa, porque é improvável que a situação geopolítica daquele país — econômica e diplomática — mude no futuro próximo.

## Implicações

Este artigo explorou as dimensões geoeconômicas do setor de EMSP russo contemporâneo por meio da análise comparativa e histórica. Ao concentrar-se nas semelhanças em relação a condições, operações e políticas anteriores, este artigo ressaltou por que as EMSP

provavelmente continuarão a ser uma característica duradoura da política externa russa fora do campo de batalha. Moscou continuará a empregar EMSP em zonas de guerra, mas sua verdadeira utilidade se encontra em Estados frágeis dotados de recursos naturais e em via de colapso — no momento em que seus ativos estiverem sob maior risco e sujeitos a grande desvalorização. É importante que oficiais das Forças Armadas e formuladores de políticas entendam como, por que e quando o Kremlin utilizará as EMSP, uma vez que a força conjunta dos EUA está voltada para apoiar as atividades do governo norte-americano na competição entre Estados, que ocorre abaixo do limiar do conflito armado<sup>61</sup>.

Como a Rússia busca evitar o confronto militar direto com o Ocidente, ela continuará a enviar EMSP a locais com “vazios” de segurança e a espalhar sua influência nociva ao reforçar regimes detestáveis em benefício econômico próprio. As comunidades militar e de inteligência dos EUA, em coordenação com aliados e parceiros, precisam trabalhar juntas para identificar, monitorar e expor as EMSP e atividades russas que sejam prejudiciais aos interesses nacionais comuns. É somente com a conscientização e exposição que os EUA, seus aliados e parceiros poderão fazer valer suas próprias ferramentas geoeconômicas e de segurança, para combater as atividades nocivas das EMSP.

Anteriormente, a pressão diplomática e econômica indireta foi suficiente para dissolver a Executive Outcomes. Considerando o patrocínio do Kremlin a certas EMSP, os EUA e seus aliados talvez precisem aumentar as sanções e outras medidas existentes para combater os esforços russos de exploração que envolvam as EMSP. Mais uma vez, as comunidades militar e de inteligência podem ajudar mediante o monitoramento e a aplicação de sanções contra as EMSP russas e atores relacionados. Por fim, pode-se requerer que a força conjunta trate das causas subjacentes da instabilidade por meio de operações de contraterrorismo, assistência humanitária e atividades de cooperação em segurança, a fim de reduzir as oportunidades russas para explorar Estados frágeis dotados com recursos. Uma abordagem abrangente e proativa para prevenir “vazios” de segurança e tratar de suas causas é a melhor forma de fazer com que as EMSP russas deixem de ser rentáveis como empresas e ferramentas de política externa. ■



## Referências

**Epígrafe.** Vladimir Putin, apud Konstantin Bogdanov, "Private Military Companies in Russia: To Be or Not to Be", *Russia Beyond*, 12 April 2012, acesso em 19 ago. 2019, [https://www.rbth.com/articles/2012/04/17/private\\_military\\_companies\\_in\\_russia\\_to\\_be\\_or\\_not\\_to\\_be\\_15499](https://www.rbth.com/articles/2012/04/17/private_military_companies_in_russia_to_be_or_not_to_be_15499).

1. Uma breve explicação sobre por que as "empresas militares e de segurança privadas" (EMSP) são preferíveis consta de Fabien Mathieu e Nick Dearden, "The Threat of Private Military & Security Companies", *Review of African Political Economy* 34, no. 114 (Dec. 2007): 744-45, acesso em 7 maio 2019, <https://www.jstor.org/stable/20406461>. O termo "empresa militar e de segurança privada" é preferível a mercenário e outras variações sobre o tema, como "firma militar privada", "empresa militar privada", etc. por refletir mais exatamente a gama completa de serviços que as empresas individuais podem oferecer, e vem se tornando o padrão internacional. O melhor relato ostensivo sobre a batalha por Deir Ezzor consta de Thomas Gibbens-Neff, "How a 4-Hour Battle between Russian Mercenaries and U.S. Commandos Unfolded in Syria", *New York Times* (site), 24 May 2018, acesso em 3 mar. 2019, <https://www.nytimes.com/2018/05/24/world/middleeast/american-commandos-russian-mercenaries-syria.html>.

2. Andrew Higgins e Ivan Nechepurenko, "In Africa, Murder of Journalists Puts Spotlight on Kremlin's Reach", *New York Times* (site), 7 Aug. 2018, acesso em 3 mar. 2019, <https://www.nytimes.com/2018/08/07/world/europe/central-african-republic-russia-murder-journalists-africa-mystery-murders-put-spotlight-on-kremlins-reach.html>.

3. Christopher R. Spearin, "Russia's Military and Security Privatization", *Parameters* 48, no. 2 (Summer 2018): p. 39-49, acesso em 2 fev. 2019, [https://ssi.armywarcollege.edu/pubs/Parameters/issues/Summer\\_2018/7\\_Spearin.pdf](https://ssi.armywarcollege.edu/pubs/Parameters/issues/Summer_2018/7_Spearin.pdf); James Bingham e Konrad Muzyka, "Private Companies Engage in Russia's Non-linear Warfare", *Jane's Intelligence Review*, 29 Jan. 2018, acesso em 4 fev. 2019, [https://www.janes.com/images/assets/018/78018/Private\\_companies\\_engage\\_in\\_Russias\\_non-linear\\_warfare.pdf](https://www.janes.com/images/assets/018/78018/Private_companies_engage_in_Russias_non-linear_warfare.pdf). Uma exceção à análise de EMSP russas centrada na guerra consta de Anna Maria Dyner, "The Role of Private Military Contractors in Russian Foreign Policy", *Polish Institute of International Affairs Bulletin* No. 64 (11135), 4 May 2018, acesso em 1 fev. 2019, <https://www.pism.pl/publications/bulletin/no-64-1135>.

4. Sergey Sukhankin, "'Continuing War by Other Means': The Case of Wagner, Russia's Premier Private Military Company in the Middle East", *The Jamestown Foundation*, 13 Jul. 2018, acesso em 4 mar. 2019, <https://jamestown.org/program/continuing-war-by-other-means-the-case-of-wagner-russias-premier-private-military-company-in-the-middle-east/>.

5. Robert D. Blackwill e Jennifer M. Harris, *War by Other Means: Geoeconomics and Statecraft* (Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 2016), p. 20. Para ler sobre uma perspectiva militar-acadêmica em relação à geoeconomia, veja John F. Troxell, "Geoeconomics", *Military Review* 98, no. 1 (January-February 2018): p. 4-22.

6. Para ler sobre os atributos da fragilidade estatal e o ranking completo de Estados frágeis em 2019, veja J. J. Messner et al., *Fragile States Index Annual Report 2019* (Washington, DC: Fund for Peace, 2019), acesso em 9 abr. 2019, <https://fragilestatesindex.org/wp-content/uploads/2019/03/9511904-fragilestatesindex.pdf>. Para os fins deste artigo, Estados frágeis são considerados sinônimos de Estados fracos, em via de fracassar ou fracassados, bem como espaços malgovernados, subgovernados e desgovernados.

7. Field Manual 3-90-1, *Offense and Defense Volume 1* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, March 2013), B-9. Considerando os locais de operação e atividades das EMSP russas, a definição militar padrão de "secure" (no sentido de se aposar e manter) é apropriada. Para ler as reflexões de um acadêmico russo sobre o papel das EMSP em obter investimentos econômicos, veja Pavel A. Shashkin, "Political Aspects of Mercenarism", *Bulletin of the Financial University* 5, no. 29 (2017): p. 47-55, acesso em 29 jun. 2019, <https://cyberleninka.ru/article/n/politicheskie-aspekty-naemnichestva>.

8. Um relato inicial sobre a Executive Outcomes consta de Howard W. French, "Now for Hire: South Africa's Out of Work Commandos", *New York Times* (site), 24 May 1995, acesso em 8 jan. 2019, <https://www.nytimes.com/1995/05/24/world/now-for-hire-south-africa-s-out-of-work-commandos.html>. Vinte anos após sua dissolução, a Executive Outcomes continua a ser extremamente polêmica. Análises sobre sua determinação e eficácia militar em Angola e Serra Leoa constam de Herbert M. Howe, "Private Security Forces and African Stability: The Case of Executive Outcomes", *The Journal of Modern African Studies* 36, no. 2 (Jun. 1998), acesso em 8 jan. 2019, <https://www.jstor.org/stable/161407>; David Shearer, "Out Sourcing War", *Foreign Policy* 112 (Autumn 1998): p. 68-81, acesso em 8 jan. 2019, <https://www.jstor.org/stable/1149036>; Ian D. Jefferies, "Private Military Companies — A Positive Role to Play in Today's International System", *Connections* 1, no. 4 (Dec. 2002): 103-25, acesso em 7 maio 2019, <https://www.jstor.org/stable/26322969>.

9. P. W. Singer, *Corporate Warriors: The Rise of the Privatized Military Industry* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 2008), p. 169-90.

10. Kevin O'Brien, "What Should and Should Not Be Regulated?", in *From Mercenaries to Market: The Rise and Regulation of Private Military Companies*, ed. Simon Chesterman e Chia Lehnardt (New York: Oxford University Press, 2007), p. 29-48.

11. Para obter mais informações sobre a presença do Grupo Wagner e seu uso da manobra de armas combinadas em Palmira, na Síria, veja James Miller, "Putin's Attack Helicopters and Mercenaries are Winning the War for Assad", *Foreign Policy*, 30 Mar. 2016, acesso em 8 jan. 2019, <https://foreignpolicy.com/2016/03/30/putins-attack-helicopters-and-mercenaries-are-winning-the-war-forassad/>. Para obter informações sobre as instruções da Executive Outcomes de apoiar todas as manobras terrestres com apoio aéreo aproximado, veja Al J. Venter, *War Dog: Fighting other People's Wars* (Philadelphia: Casemate, 2006), p. 390-91.

12. Birthe Anders, "Private Military and Security Companies: A Review Essay", *Parameters* 44, no. 2 (Summer 2014): p. 75-80, acesso em 2 fev. 2019, [https://ssi.armywarcollege.edu/pubs/parameters/Issues/Summer\\_2014/10\\_Anders\\_Article.pdf](https://ssi.armywarcollege.edu/pubs/parameters/Issues/Summer_2014/10_Anders_Article.pdf).
13. P. W. Singer, "Corporate Warriors: The Rise of the Privatized Military Industry and its Ramifications for International Security", *International Security* 26, no. 3 (Winter 2001-2002): p. 186-220, acesso em 31 jan. 2019, <https://www.jstor.org/stable/3092094>.
14. *Ibid.*; veja, também, Singer, *Corporate Warriors*, p. 88-100.
15. Aaron Ettinger, "After the Gold Rush: Corporate Warriors and The Market for Force Revisited", *International Journal* 69, no. 4 (Dec. 2014): p. 559-69, acesso em 7 maio 2019, <https://www.jstor.org/stable/24709423>.
16. Kevin O'Brien, "License to Kill", *The World Today* 59, no. 8/9 (Aug. 2003): p. 37-39, acesso em 8 jan. 2019, <https://www.jstor.org/stable/40477069>; Sarah V. Percy, "This Gun's for Hire: A New Look at an Old Issue", *International Journal* 58, no. 4 (Autumn 2003): p. 721-36, acesso em 7 maio 2019, <https://www.jstor.org/stable/40203894>; Sabelo Gumede, "Regulating the Private Security Sector in South Africa", *Social Justice* 34, no. 3/4 (2007-2008): p. 195-207, acesso em 7 maio 2019, <https://www.jstor.org/stable/29768471>. A transformação da categoria de prestadora de serviços militares de Singer em duas categorias distintas — empresas de segurança privadas e empresas militares privadas — é um tema perene para os analistas que estudam as EMSP.
17. O'Brien, "License to Kill", p. 37-39.
18. Deborah Avant, *The Market for Force: The Consequences of Privatizing Security* (New York: Cambridge University Press, 2005), p. 17. Essa assertiva é contrária ao método de classificação ideal de Avant, baseado em detalhes contratuais.
19. Para obter informações sobre uma classificação por atividade e a natureza variada dos serviços oferecidos pelas EMSP, veja O'Brien, "License to Kill"; Avant, *The Market for Force*, p. 16-22.
20. David Shearer, "Dial an Army", *The World Today* 53, no. 8/9 (Aug. 1997): p. 203, acesso em 8 jan. 2019, <https://www.jstor.org/stable/40475967>; Elizabeth Rubin, "An Army of One's Own", *Harper's Magazine*, Feb. 1997, p. 44-55.
21. Rubin "An Army of One's Own"; Howe, "Private Security Forces and African Stability", p. 307; Shearer, "Out Sourcing War", p. 73; Singer, *Corporate Warriors*, p. 102; Gumede, "Regulating the Private Security Sector in South Africa", p. 195; William Reno, "African Weak States and Commercial Alliances", *African Affairs* 96, no. 383 (Apr. 1997): p. 176, acesso em 7 maio 2019, <https://www.jstor.org/stable/723857>.
22. French, "Now for Hire"; Reno, "African Weak States and Commercial Alliances", p. 173-74; Jeremy Harding, "The Mercenary Business: 'Executive Outcomes'", *Review of African Political Economy* 24, no. 71 (March 1997): p. 88, acesso em 7 maio 2019, <https://www.jstor.org/stable/4006397>; "Africa: Mercenary Markets", *Oxford Analytica Daily Brief Service*, 4 Oct. 1999.
23. Rubin, "An Army of One's Own"; Reno, "African Weak States and Commercial Alliances", p. 176; French, "Now for Hire"; Howe, "Private Security Forces and African Stability", p. 310-11; Singer, *Corporate Warriors*, p. 102-3; Kirsten Sellars, "Old Dogs of War Learn New Tricks", *New Statesman*, 25 Apr. 1997, p. 24, acesso em 7 maio 2019, [https://www.academia.edu/1969180/Kirsten\\_Sellars\\_Old\\_Dogs\\_of\\_War\\_Learn\\_New\\_Tricks\\_New\\_Statesman\\_London\\_25\\_April\\_1997\\_pp\\_24-25](https://www.academia.edu/1969180/Kirsten_Sellars_Old_Dogs_of_War_Learn_New_Tricks_New_Statesman_London_25_April_1997_pp_24-25).
24. Shearer, "Out Sourcing War", p. 73; Sellars, "Old Dogs of War Learn New Tricks", p. 24; Singer, "Corporate Warriors", p. 199; Singer, *Corporate Warriors*, p. 103.
25. Rubin, "An Army of One's Own"; Reno, "African Weak States and Commercial Alliances", p. 176; Harding, "The Mercenary Business", p. 88; Shearer, "Dial an Army", p. 203-4; Singer, *Corporate Warriors*, p. 104-6; Philip Winslow, "The Business of War: Upmarket Mercenaries Help Regimes in Need", *Maclean's*, 6 Nov. 1995, p. 36; David J. Francis, "Mercenary Intervention in Sierra Leone: Providing National Security or International Exploitation?", *Third World Quarterly* 20, no. 2 (April 1999): p. 323, acesso em 7 maio 2019, <https://www.jstor.org/stable/3992920>; Steven Brayton, "Outsourcing War: Mercenaries and the Privatization of Peacekeeping", *Journal of International Affairs* 55, no. 2 (Spring 2002): p. 327, acesso em 7 maio 2019, <https://www.jstor.org/stable/24358173>.
26. Howe, "Private Security Forces and African Stability", p. 311-15; Francis, "Mercenary Intervention in Sierra Leone", p. 326; Brayton, "Outsourcing War", p. 312-15; Kevin Whitelaw, "Have Gun, Will Prop up Regime", *U.S. News & World Report* 122, 20 Jan. 1997, p. 46; Sinclair Dinnen, "Militaristic Solutions in a Weak State: International Security, Private Contractors, and Political Leadership in Papua New Guinea", *The Contemporary Pacific* 11, no. 2 (1999): p. 279-303, acesso em 7 maio 2019, <https://www.jstor.org/stable/23717377>.
27. Rubin, "An Army of One's Own"; Reno, "African Weak States and Commercial Alliances", p. 168-76; Howe, "Private Security Forces and African Stability", p. 325-26; Francis, "Mercenary Intervention in Sierra Leone", p. 322; Brayton, "Outsourcing War", p. 309; Herbert Howe e Aaryn Urell, "African Security in the Post Cold War Era: An Examination of Multinational vs. Private Security Forces", *African Journal of Political Science* 3, no. 1 (Jun. 1998): p. 42-43, acesso em 7 maio 2019; <https://www.jstor.org/stable/23489913>.
28. Sellars, "Old Dogs of War Learn New Tricks", p. 15; Francis, "Mercenary Intervention in Sierra Leone", p. 322; Brayton, "Outsourcing War", p. 309; Ulrich Persohn, "The Impact of Mercenaries and Private Military and Security Companies on Civil War Severity between 1946 and 2002", *International Interactions* 40, no. 2 (2015): p. 197, p. 208-9, <https://doi.org/10.1080/03050629.2014.880699>.
29. Howe, "Private Security Forces and African Stability", p. 324-26; Shearer, "Out Sourcing War", p. 70; Singer, "Corporate Warriors", p. 193-5; Yekutiel Gershoni, "War without End and an End to War: The Prolonged Wars in Liberia and Sierra Leone", *African Studies Review* 40, no. 3 (Dec. 1997): p. 62-65, acesso em 7 maio 2019, <https://www.jstor.org/stable/524966>.
30. Rubin, "An Army of One's Own"; Sellars, "Old Dogs of War Learn New Tricks", p. 24; Howe, "Private Security Forces and African Stability", p. 330; Johannesburg, "Can Anyone Curb Africa's Dogs of War?", *The Economist* (site), 14 Jan. 1999, acesso em 8 jan. 2019, <https://www.economist.com/international/1999/01/14/can-anyone-curb-africas-dogs-of-war>.
31. Quanto à Ásia, veja Dinnen, "Militaristic Solutions", p. 279-80; David Issenberg, "Security for Sale", *Asia Times*, 14 Aug. 2003, acesso em 8 jan. 2019, [http://www.sandline.com/hotlinks/security\\_for\\_sale.html](http://www.sandline.com/hotlinks/security_for_sale.html). Quanto ao Oriente Médio, veja Kevin Whitelaw e Carey W. English, "Mercenaries Need Not Apply",

U.S. News & World Report 122, no. 12 (31 Mar. 1997): p. 47.

32. Sobre o último papel da Executive Outcomes como empresa subcontratada, veja Howe, "Private Security Forces and African Stability", p. 322; Dinnen, "Militaristic Solutions", p. 279-80; Robert Block, "African Supplier of Mercenaries Shuts, Says it Wants to Give Peace a Chance", Wall Street Journal, 11 Dec. 1998.

33. Rubin, "An Army of One's Own"; Singer, Corporate Warriors, p. 104.

34. Sobre a manobra de armas combinadas, veja Venter, War Dog, p. 415-44, p. 513-52; Singer, Corporate Warriors, p. 116. Quanto à guerra psicológica, veja Francis, "Mercenary Intervention in Sierra Leone", p. 327. Quanto à defesa interna no exterior, veja Rubin, "An Army of One's Own"; Howe, "Private Security Forces and African Stability", p. 316; Francis, "Mercenary Intervention in Sierra Leone", p. 329. Quanto à assistência humanitária e operações de estabilização, veja Rubin, "An Army of One's Own"; Harding, "The Mercenary Business", p. 92, p. 96.

35. Whitelaw, "Have Gun, Will Prop up Regime", p. 46; Issenberg, "Security for Sale".

36. Shearer, "Out Sourcing War", p. 73; Singer, Corporate Warriors, p. 115-16.

37. Sellars, "Old Dogs of War Learn New Tricks", p. 24; Johannesburg, "Can Anyone Curb Africa's Dogs of War?"; Singer, Corporate Warriors, p. 117; "Africa: Mercenary Markets"; David Shearer, "Privatizing Protection", The World Today 57, no. 8/9 (Aug. 2001): p. 31, acesso em 8 jan. 2019, <https://www.jstor.org/stable/40476572>.

38. Quanto à pressão internacional, veja Howe, "Private Security Forces and African Stability", p. 329; "Africa: Mercenary Markets"; Roger Moore e Linda de Hoyos, "Executive Outcomes' Ties to London and Bush", EIR International, 31 Jan. 1997, p. 43; Sean Creehan, "Soldiers of Fortune 500: International Mercenaries", Harvard International Review 23, no. 4 (2002): p. 6-7. Quanto à regulamentação e supervisão de contratos, veja Howe, "Private Security Forces and African Stability", p. 327; "Africa: Mercenary Markets"; Johannesburg, "Can Anyone Curb Africa's Dogs of War?"; Block, "African Supplier of Mercenaries"; Gumede, "Regulating the Private Security Sector in South Africa", p. 202; Singer, Corporate Warriors, p. 118.

39. Mark Galleotti e Anna Arutunyan, "Commentary: Hybrid Business—The Risks in the Kremlin's Weaponization of the Economy", Radio Free Europe/Radio Liberty (RFE/RL), 20 Jul. 2016, acesso em 21 ago. 2019, <https://www.rferl.org/a/russia-commentary-hybrid-business-weaponization-economy/27869714.html>; veja, também, Sukhankin, "Continuing War by Other Means".

40. Uma análise sobre o status legal consta de Dyer, "The Role of Private Military Contractors"; quanto à evasão de sanções, veja "Paper Views Africa, Middle East Flights of 'Kremlin Chef' Plane", BBC Monitoring Former Soviet Union, 8 fev. 2019.

41. Para obter informações sobre a organização Anti-Terror Group, veja Vyacheslav Gusarov, "Russian Private Military Companies as Licensed Tool of Terror", Inform Napalm, 24 Nov. 2015, acesso em 3 mar. 2019, <https://informnapalm.org/en/russian-private-military-companies-as-licensed-tool-of-terror/>; para obter informações sobre os vínculos da organização com o FSB, veja Grzegorz Kuczynski, "Putin's Invisible Army", Warsaw Institute, 30 Mar. 2019, acesso em 29 Jul. 2019, <https://warsawinstitute.org/putins-invisible-army/>.

Para obter informações sobre o ATK Group, veja Gusarov, "Russian Private Military Companies"; Kuczynski, "Putin's Invisible Army".

Para obter informações sobre a Center R no Afeganistão, Iraque e Iugoslávia, veja Kuczynski, "Putin's Invisible Army"; para obter informações sobre a Center R no Afeganistão, Iraque, Síria e Iugoslávia, veja Gusarov, "Russian Private Military Companies"; para obter informações sobre a Center R no Afeganistão, Iraque, Síria e Indonésia, veja Dyer, "The Role of Private Military Contractors".

Para obter informações sobre a E.N.O.T. na Ucrânia e seus vínculos com o FSB, veja Kuczynski, "Putin's Invisible Army"; para obter informações sobre a E.N.O.T. no Azerbaijão, Síria, Tadjiquistão, Ucrânia, veja Gusarov, "Russian Private Military Companies"; para obter informações sobre a E.N.O.T. no Azerbaijão, Sérvia, Síria e Ucrânia, veja Dmitry Nikitin, Rostislav Boguszewski e Alina Volchinskaya, "The FSB Began to Detain the Participants of The E.N.O.T.", Daily Storm, 19 Nov. 2019, acesso em 5 maio 2019, <https://dailystorm.ru/obschestvo/fsb-nachala-zaderzhivat-uchastnikov-chvk-e-n-o-t>; para obter informações sobre a E.N.O.T. no Azerbaijão, Síria, Tadjiquistão e Ucrânia, veja Dyer, "The Role of Private Military Contractors"; para obter informações sobre os vínculos da E.N.O.T. com o FSB, veja Ruslan Goreva, "The Army of Wild Geese", Versia (site), 29 Jan. 2019, acesso em 3 mar. 2019, <https://versia.ru/pochemu-rossii-vygodnee-voevat-za-rubezhom-nelegalno>.

Para obter informações sobre a FDG Corp, veja Kuczynski, "Putin's Invisible Army"; Nikolai Larin, "Business on Blood: What Is Known About Russian Private Military Companies", Forbes (site da Rússia), 8 Feb. 2018, acesso em 5 maio 2019, <https://www.forbes.ru/biznes/365421-biznes-na-krovi-cto-izvestno-o-rossiyskih-chastnyh-voennyh-kompaniyah>.

Para obter informações sobre o Feraks Group, veja Dyer, "The Role of Private Military Contractors"; Kuczynski, "Putin's Invisible Army".

Para obter informações sobre a MAR PMC, veja Gusarov, "Russian Private Military Companies"; Kuczynski, "Putin's Invisible Army"; para obter informações sobre os vínculos da MAR PMC com o FSB, veja Goreva, "The Army of Wild Geese".

Para obter informações sobre o Moran Security Group, veja Gusarov, "Russian Private Military Companies"; Kuczynski, "Putin's Invisible Army".

Para obter informações sobre a Patriot em Burundi e seus vínculos com agências governamentais russas, veja Jakob Hedenskog, "Russia Is Stepping up Its Military Cooperation in Africa". Swedish Defence Research Agency Memo 6604, Dec. 2018, acesso em 5 maio 2019, <https://www.foi.se/rapport-sammanfattning?reportNo=FOI%20MEMO%206604>; para obter informações sobre a Patriot na Síria, Burundi e vínculos com o Ministério da Defesa, veja L. Todd Wood, "New Russian Mercenary Force Operating in Syria", Tzarism, 7 Jul. 2018, acesso em 3 ago. 2019, <https://tsarizm.com/news/2018/07/07/new-russian-mercenary-force-operating-in-syria/>; para obter informações sobre os vínculos da Patriot com agências governamentais russas, veja Nils Dahlqvist, "Russia's (Not So) Private Military Companies", Swedish Defence Research Agency Memo 6653, Jan. 2019, acesso em 3 mar. 2019, <https://www.foi.se/rapportsammanfattning?reportNo=FOI%20MEMO%206653>; para obter informações sobre a Patriot na República Centro-Africana, Síria e seus vínculos com o Ministério da Defesa, veja

"PMC Rush: Russian Private Armies", Inform Napalm, acesso em 1 ago. 2019, [http://informnapalm.rocks/pmc\\_rush](http://informnapalm.rocks/pmc_rush).

Para obter informações sobre o RSB Group na Líbia, veja "Veterans to Ask Hague Court to Probe Russia's Use of Mercenaries", RFE/RL, 10 Nov. 2018, acesso em 5 mar. 2019, <https://www.rferl.org/a/reuters-report-veterans-ask-hague-court-probe-russian-use-of-mercenaries-syria-ukraine-central-african-republic/29592901.html>; Vladimir Mukhin, "The Offensive of Haftar's Army Is Hindered by Ukrainian Military Men", Nezavisimaya Gazeta (site), 7 Apr. 2019, acesso em 5 maio 2019, [http://www.ng.ru/world/2019-04-07/1\\_2\\_7550\\_lybia.html](http://www.ng.ru/world/2019-04-07/1_2_7550_lybia.html); para obter informações sobre o RSB Group na Nigéria, veja "RSB Group in Nigeria", RSB Group Press Release, acesso em 1 ago. 2019, <http://rsb-group.org/news/rsb-groups-in-nigeria>; para obter informações sobre o RSB Group no Senegal, veja "Contact and Feedback", RSB Group, acesso em 1 ago. 2019, <http://rsb-group.org/contacts>; para obter informações sobre o RSB Group na Sérvia, veja "Demining", RSB Group, acesso em 1 ago. 2019, <http://rsb-group.org/services/clearance>; para obter informações sobre o RSB Group em Sri Lanka, veja "RSB Group Base in Sri Lanka", RSB Group Press Release, acesso em 1 ago. 2019, <http://rsb-group.org/news/completed-formation-of-base-sri-lanka>; para obter informações sobre o RSB Group na Ucrânia, veja Gusarov, "Russian Private Military Companies"; para obter informações sobre o RSB Group na Líbia e na Ucrânia, veja Kuczynski, "Putin's Invisible Army".

Para obter informações sobre a empresa Sewa Security Service na República Centro-Africana, veja Andrey Kamakin, "Safari for Wagner", Novaya Gazeta (site), 12 Jun. 2018, acesso em 3 mar. 2019, <https://novayagazeta.ru/articles/2018/06/13/76787-safari-dlya-vagnera>; Hedenskog, "Russia Is Stepping Up Its Military Cooperation in Africa"; para obter informações sobre os possíveis vínculos da Sewa com o GRU, veja Dahlqvist, "Russia's (Not So) Private Military Companies". A Sewa é, provavelmente, filiada ao Grupo ChVK Wagner e compartilha de seus vínculos com o GRU. É mais provável que o apoio do GRU seja administrativo e logístico. A autoridade ou controle tático do GRU sobre as operações da Sewa são provavelmente limitados ou inexistentes.

Para obter informações sobre a ChVK Shchitt, veja Denis Korotkov, "Without Shield", Novaya Gazeta (site), 29 Jul. 2019, acesso em 1 ago. 2019, <https://novayagazeta.ru/articles/2019/07/28/81406-bez-schita>.

Para obter informações sobre a Vegacy Strategic Services, veja Lukas Andriukaitis e Michael Sheldon, "A Deeper Look into Vegacy Strategic Services, LLC.", Atlantic Council Digital Forensic Research Lab, 29 Mar. 2019, acesso em 5 maio 2019, <https://medium.com/dfrlab/a-deeper-look-into-vegacy-strategic-services-ltd-8985ba3eac52>.

Para obter informações sobre o Grupo ChVK Wagner na República Centro-Africana, Sudão, Síria e Ucrânia, veja Hedenskog, "Russia Is Stepping Up Its Military Cooperation in Africa"; Kamakin, "Safari for Wagner"; Eric Schmitt, "Russia's Military Mission Creep Advances to a New Front: Africa", New York Times (site), 31 Mar. 2019, acesso em 1 abr. 2019, <https://www.nytimes.com/2019/03/31/world/africa/russia-military-africa.html>; para obter informações sobre o Grupo Wagner na Síria e na Ucrânia, veja Gusarov, "Russian Private Military Companies"; para obter informações sobre o Grupo Wagner na Líbia, Sudão, Síria e Ucrânia, veja Sergei Khazov-Cassia e Robert Coalson, "Russian Mercenaries: Wagner Commanders

Describe Life inside the 'Meat Grinder'", RFE/RL, 14 May 2018, acesso em 5 maio 2019, <https://www.rferl.org/a/russian-mercenaries-wagner-commanders-syria/29100402.html>; para obter informações sobre o Grupo Wagner na República Centro-Africana, Líbia, Sudão, Síria, Ucrânia e Iêmen, veja Gabriella Gricius, "Russia's Wagner Group Quietly Moves into Africa", Riddle, 11 Mar. 2019, acesso em 5 maio 2019, <https://www.ridl.io/en/russia-s-wagner-group-quietly-moves-into-africa/>; para obter informações sobre o Grupo Wagner na Líbia, veja Mukhin, "The Offensive of Haftar's Army"; para obter informações sobre os vínculos do Grupo Wagner com o GRU e operações na República Centro-Africana, Sudão, Síria e Ucrânia, veja Dahlqvist, "Russia's (Not So) Private Military Companies"; para obter informações sobre os vínculos do Grupo Wagner com o GRU, veja Kuczynski, "Putin's Invisible Army".

Para obter informações sobre países onde há suspeita ou alegação de operações em curso das EMSP russas, veja RFE/RL, "Veterans to Ask Hague Court to Probe Russia's Use of Mercenaries"; Lukas Andriukaitis e Graham Brookie, "#PutinAtWar: Prigozhin Meets Libyan Military Officials", Atlantic Council Digital Forensic Research Lab, 24 Nov. 2018, acesso em 5 maio 2019, <https://medium.com/dfrlab/putinatwar-prigozhin-meets-libyan-military-officials-608ca4f-2b98e>; "Reports: Russian Military Contractors Operating in Venezuela", RFE/RL, 25 Jan. 2019, acesso em 3 maio 2019, <https://www.rferl.org/a/reuters-reports-russian-military-contractors-operating-in-venezuela/29731838.html>; "Wagner Versus Patriot: Fighting for Mercenary Control", Warsaw Institute Russia Monitor, 12 Jul. 2018, acesso em 3 mar. 2019, <https://warsawinstitute.org/wagner-versus-patriot-fighting-mercenary-control/>.

Para obter informações sobre países com o potencial para operações atuais ou futuras de EMSP russas, veja Hedenskog, "Russia Is Stepping Up Its Military Cooperation in Africa"; Schmitt, "Russia's Military Mission Creep Advances to a New Front: Africa"; Sukhankin, "Continuing War by Other Means"; Kimberly Marten, "Into Africa: Prigozhin, Wagner, and the Russian Military", PONARS Eurasia Policy Memo No. 561, Jan. 2019, acesso em 20 mar. 2019, [http://www.ponarseurasia.org/sites/default/files/policy-memos-pdf/Pepm561\\_Marten\\_Jan2019\\_0.pdf](http://www.ponarseurasia.org/sites/default/files/policy-memos-pdf/Pepm561_Marten_Jan2019_0.pdf); Aaron Ross, "How Russia Moved into Central Africa", Reuters, 17 Oct. 2018, acesso em 27 out. 2018, <https://www.reuters.com/article/us-africa-russia-insight-idUSKCN1MR0KA>; Sukhankin, "Russian PMCs in Yemen: Kremlin-Style 'Security Export' in Action?", Jamestown Foundation, 12 Oct. 2018, acesso em 12 out. 2018, <https://jamestown.org/program/russian-pmcs-in-yemen-kremlin-style-security-export-in-action/>; Irina Dolinina e Alesya Marokhovskaya, "Specials and Spices: Why Yevgeny Prigozhin's Plane Flies to the Middle East and Africa Almost Every Month", Novaya Gazeta (site), 4 Feb. 2019, acesso em 8 fev. 2019, <https://novayagazeta.ru/articles/2019/02/04/79417-spetsy-i-spetsii>.

42. Bingham e Musyka, "Private Companies"; veja, também, Owen Matthews, "Putin's Secret Armies Waged War in Syria—Where Will They Fight Next", Newsweek (site), 26 Jan. 2018, acesso em 3 mar. 2019, <https://www.newsweek.com/2018/01/26/putin-secret-army-waged-war-syria-782762.html>.

43. Quanto à infantaria de choque, leia supostos relatos de primeira mão sobre Palmira em Pierre Vaux, "Fontanka Investigates Russian Mercenaries Dying for Putin in Syria and Ukraine", The Interpreter, 29 Mar. 2016, acesso em 2 jul. 2019, <http://>

[www.interpretermag.com/fontanka-investigates-russian-mercenaries-dying-for-putin-in-syria-and-ukraine/](http://www.interpretermag.com/fontanka-investigates-russian-mercenaries-dying-for-putin-in-syria-and-ukraine/); veja, também, Bingham e Muzyka, "Private Companies", p. 13. Quanto a alegações sobre o papel da Sukhoi na Guerra entre a Eritreia e a Etiópia, veja "Corporate Warriors", p. 205; "Russia Arms Eritrea, Ethiopia Despite Possible Conflict—Russian Paper", BBC Monitoring Service Former Soviet Union, 16 Apr. 2005.

44. Singer, "Corporate Warriors", p. 194; Peter Lock, "Military Downsizing and Growth in the Security Industry in Sub-Saharan Africa", *Strategic Analysis* 22, no. 9 (Dec. 1998): p. 1393-426, <https://doi.org/10.1080/09700169808458891>; Mariyam Hasham, "Public Wars, Private Profit", *The World Today* 60, no. 6 (Jun. 2004): p. 7-9, acesso em 8 jan. 2019, <https://www.jstor.org/stable/40477178>.

45. Issenberg, "Security for Sale"; Hasham, "Public Wars, Private Profit", p. 9.

46. Sergey Sukhankin, "War, Business and 'Hybrid' Warfare: The Case of the Wagner Private Military Company (Part One)", The Jamestown Foundation, 19 Apr. 2019, acesso em 25 jun. 2019, <https://jamestown.org/program/war-business-and-hybrid-warfare-the-case-of-the-wagner-private-military-company-part-one/>; Sergey Sukhankin, "From 'Volunteers' to Quasi-PMCs: Retracing the Footprints of Russian Irregulars in the Yugoslav Wars and Post-Soviet Conflicts", The Jamestown Foundation, 25 Jun. 2019, acesso em 25 jun. 2019, <https://jamestown.org/program/from-volunteers-to-quasi-pmcs-retracing-the-footprints-of-russian-irregulars-in-the-yugoslav-wars-and-post-soviet-conflicts/>.

47. "No Quarter", *Time*, 15 Feb. 1993.

48. Quanto à região de Transnístria, veja Matthew Owens, "Putin's Secret Armies Wages War in Syria—Where Will They Fight Next?", *Newsweek* (site), 17 Jan. 2018, acesso em 14 mar. 2019, <https://www.newsweek.com/2018/01/26/putin-secret-army-waged-war-syria-782762.html>; quanto à região de Nagorno-Karabakh, veja "Azerbaijan: Russian Hand", *Oxford Analytica Daily Brief Service*, 11 Jun. 1993; quanto a ambas, veja Dyer, "The Role of Private Military Contractors".

49. Sergey Sukhankin, "War, Business and Ideology: How Russian Private Military Contractors Pursue Moscow's Interests", The Jamestown Foundation, 20 Mar. 2019, acesso em 25 jun. 2019, <https://jamestown.org/program/war-business-and-ideology-how-russian-private-military-contractors-pursue-moscows-interests/>; Sukhankin, "Continuing War by Other Means".

50. Ibid.; Dyer, "The Role of Private Military Contractors".

51. Ty Joplin, "5 Countries Where Russia's Secret Mercenary Wagner Group Have Been Deployed", *Al Bawaba*, 12 Feb. 2019, acesso em 21 ago. 2019, <https://www.albawaba.com/news/5-countries-where-russia%E2%80%99s-secret-mercenary-wagner-group-have-been-deployed-1250966>; Sergey Sukhankin, "Beyond Syria and Ukraine: Wagner PMC Expands its Operations to Africa", The Jamestown Foundation, 20 Apr. 2018, acesso em 20 mar. 2019, <https://jamestown.org/program/beyond-syria-and-ukraine-wagner-pmc-expands-its-operations-to-africa/>; Sergey Sukhankin, "Are Russian Mercenaries

Ready to Defend Venezuela's Maduro?", The Jamestown Foundation, 28 Jan. 2019, acesso em 20 mar. 2019, <https://jamestown.org/program/are-russian-mercenaries-ready-to-defend-venezuelas-maduro/>.

52. Uma breve análise sobre as dificuldades econômicas da Rússia consta de James Roberts e Ivan Benovic, "Russia's Economy Continues to Underperform", The Heritage Foundation, 19 Nov. 2017, acesso em 2 jul. 2019, <https://www.heritage.org/international-economies/report/russias-economy-continues-underperform>.

53. Quanto às três primeiras fases, veja Gu Guan-Fu, "Soviet Aid to the Third World An Analysis of its Strategy", *Soviet Studies* 35, no. 1 (Jan. 1983): p. 71-89, acesso em 2 jul. 2019, <https://www.jstor.org/stable/151493>. Quanto à fase final, veja Peter Lock, "The Withering Military in Sub-Saharan Africa: New Roles for the Private Security Industry?", *Africa Spectrum* 33, no. 2 (1998): p. 135, acesso em 2 jul. 2019, <https://www.jstor.org/stable/40180336>.

54. Chris Miller, "Putin Isn't a Genius. He's Leonid Brezhnev", *Foreign Policy* (site), 12 Feb. 2018, acesso em 9 mar. 2019, <https://foreignpolicy.com/2018/02/12/putin-isnt-a-genius-hes-leonid-brezhnev/>; Mariya Petkova, "Will Putin Follow in Brezhnev's Footsteps?", *Al-Jazeera News*, 24 Mar. 2018, acesso em 9 mar. 2019, <https://www.aljazeera.com/news/2018/03/putin-follow-brezhnev-footsteps-180323164959435.html>.

55. Guan-Fu, "Soviet Aid to the Third World", p. 73-81.

56. Colin W. Lawson, "Soviet Economic Aid to Africa", *African Affairs* 87, no. 349 (Oct. 1988): p. 510, acesso em 2 jul. 2019, <https://www.jstore.org/stable/722891>.

57. Ibid., p. 510, p. 518.

58. Samuel Ramani, "As the U.S. Disengages, Russia Ramps Up Aid and Arms Sales to Sub-Saharan Africa", *World Politics Review*, 29 Mar. 2018, acesso em 11 jun. 2019, <https://www.worldpoliticsreview.com/insights/24457/as-the-u-s-disengages-russia-ramps-upaid-and-arms-sales-to-sub-saharan-africa>; Theo Neethling, "Russia is Expanding its Strategic Influence in Africa", *Quartz Africa*, 8 Feb. 2019, acesso em 11 jun. 2019, <https://qz.com/africa/1546037/russia-is-expanding-its-strategic-influence-in-africa/>.

59. Artemy Kalinovsky, "The Blind Leading the Blind: Soviet Advisors, Counter-Insurgency and Nation-Building in Afghanistan" (working paper #60, Woodrow Wilson International Center for Scholars, Washington, DC, Jan. 2010), p. 4-9, acesso em 12 jul. 2019, [https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/WP60\\_Web\\_Final.pdf](https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/WP60_Web_Final.pdf).

60. Higgins e Nechepurenko, "In Africa"; "Sudan Coup: What's Next with Russian 'Advisers'?", *Warsaw Institute*, 12 Apr. 2019, acesso em 11 jun. 2019, <https://warsawinstitute.org/sudan-coup-whats-next-russian-advisers/>.

61. Joint Concept for Integrated Campaigning (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, 16 Mar. 2018), p. 7-10, acesso em 21 ago. 2019, [https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/concepts/joint\\_concept\\_integrated\\_campaign.pdf?ver=2018-03-28-102833-257](https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/concepts/joint_concept_integrated_campaign.pdf?ver=2018-03-28-102833-257).



Paraquedista tira uma *selfie* antes de embarcar para o salto em uma aeronave C-17, Forte Bragg, Carolina do Norte, 11 Dez 2010. As *selfies* se tornaram uma prática difundida entre os *millennials* e gerações mais recentes. (Foto da 2º Sgt Sharilyn Wells, Exército dos EUA)

# Motivando e Instruindo a Geração do Milênio

*Sergeant Major Kanessa Trent, Exército dos EUA*

*Nota do Editor: Esta é uma versão atualizada de um artigo publicado anteriormente na edição de abril de 2019 da revista Journal of Military Learning.*

**O**s educadores e comandantes mais antigos do Exército dos Estados Unidos da América (EUA) precisam saber como se identificar com a geração do milênio, entendê-la e se adaptar às suas necessidades, para possibilitar que o sistema de

ensino da Força atinja seus objetivos centrais. Entender as características comuns e específicas dos integrantes da geração do milênio e futuras gerações fortalece o ambiente de aprendizagem. Compreender as diferenças entre as gerações contribuirá para uma equipe e um corpo docente mais bem informados. Os instrutores do ensino profissional militar devem considerar essas diferenças geracionais e as preferências individuais de aprendizagem pelo prisma da eficácia.

Em fevereiro de 2019, a geração do milênio representava 82% do Exército dos EUA, segundo a Diretoria de Análise e Previsão do Efetivo Militar, Departamento do Exército (Department of the Army Personnel Military Strength Analysis and Forecasting Directorate). Além disso, a geração do milênio é a maior da história do país. Segundo a definição geralmente aceita, seus integrantes nasceram entre 1980 e 2000, totalizando cerca de 78 milhões de nascidos vivos<sup>1</sup>. Evidentemente, as características e temas coletivos que definem essa geração serão importantes para todos os educadores comprometidos em adaptar sua abordagem educacional para que seja a mais eficaz. Isso requer uma conscientização quanto a concepções equivocadas e difundidas sobre essa geração, que possam causar confusão, desnecessariamente, no sistema de ensino de adultos<sup>2</sup>.

## Objetivo e Importância

Este artigo tem como foco o ensino e considerações geracionais relativas a esse importante segmento do Exército dos EUA. Para atender, adequadamente, às necessidades de aprendizagem dessa geração, todos os instrutores e comandantes do Exército dos EUA responsáveis pelo ensino, treinamento e desenvolvimento profissional dos militares ao longo de suas carreiras precisam entender os mitos, estereótipos e tendências dos *millennials* e da próxima geração de soldados, a geração Z. Considerando a enorme proporção de jovens adultos nas Forças Armadas, integrar o que se sabe sobre essa e futuras gerações nas revisões do ensino profissional militar e modelos de aprendizagem do Exército beneficiará, diretamente, os soldados, a instituição e a prontidão, ao assegurar que os militares estejam mais bem preparados para as atuais e futuras missões.

Conforme observaram S. Clinton Hinote e Timothy J. Sundvall, enviares esforços para entender os valores, crenças e opiniões que influenciam essa geração contribuirá para a coesão<sup>3</sup>. Para o Exército dos EUA, uma análise da literatura relevante e a subsequente realização de pesquisas qualitativas e quantitativas sobre as abordagens educacionais mais adequadas aos *millennials* indicarão as formas pelas quais os comandantes mais antigos poderão instruir e motivar os militares dessa geração, a fim de maximizar seus pontos fortes e influenciar, diretamente, os requisitos

educacionais no futuro próximo. A aplicação de abordagens educacionais adequadas em ambientes de ensino físicos e a distância, seja na caserna ou no campo de batalha, aumentará a prontidão do Exército dos EUA, conforme a Força se prepara para operações de combate em larga escala contra adversários com poder de combate quase equiparado.

## Análise da Literatura

Para identificar materiais relevantes, a pesquisa com palavras-chave foi feita em bancos de dados de artigos acadêmicos com revisão por pares e relacionados à educação e à geração do milênio. A busca incluiu os seguintes termos-chave, em inglês: *millennials*, *Generation Y*, *Generation Z*, *generation gaps*, *adult education*, *motivation*, *learning models*, *U.S. Army*, *lifelong learning*, *change in adult education landscape*, *technology and education*, *Noncommissioned Officer Professional Development System* e *workplace education* [*millennials*, geração Y, geração Z, conflito de gerações, ensino de adultos, motivação, modelos de aprendizagem, Exército dos EUA, aprendizagem para toda a vida, mudança no panorama de ensino de adultos, tecnologia e educação, Sistema de Desenvolvimento Profissional de Subtenentes e Sargentos e educação no ambiente de trabalho — N. do T.] Esses termos permitiram uma análise abrangente da literatura, estudos e pesquisas sobre a geração do milênio, com o objetivo de gerar

**A Sergeant Major Kanessa Trent, do Exército dos EUA**, serviu em várias funções de comunicação social, desde o escalão brigada até organizações valor Grande Comando. Leciona, atualmente, no Departamento de Operações Conjuntas, Interagências, Intergovernamentais e Multinacionais do Sergeants Major Course. Concluiu o mestrado em Educação de Adultos e Aprendizagem para Toda a Vida pela Pennsylvania State University; o mestrado em Estudos sobre Liderança pela University of Texas—El Paso; e o bacharelado em Jornalismo, com especializações em Marketing e Comunicação de Massa, pela Thomas Edison State University. Serviu em missões no Haiti, Panamá, Bósnia e Afeganistão, assim como mais de uma dezena de países na região Indo-Ásia-Pacífico. Trent foi reconhecida como Jornalista do Ano de 2002 pelo Departamento do Exército dos EUA.

recomendações para atualizar a abordagem do Exército dos EUA em relação ao ensino dos *millennials*, que constituem a maior parte do serviço ativo.

Foram incluídas as seguintes bibliotecas e bancos de dados para reunir informações, estudos, pesquisas e literatura: Pennsylvania State University Online Library; ERIC (ProQuest); ProQuest Education Journals; Google Scholar; El Paso Public Library Westside Branch; Amazon Books; a página inicial do Exército dos EUA e subsequentes bancos de dados; e o banco de dados e portal da intranet da Divisão de Pessoal (G-1) da Força.

Essa busca se concentrou na literatura publicada desde 2006, para efetuar uma análise corrente sobre a geração do milênio com respeito às suas práticas educacionais, desejo de aprender e comportamentos de sala de aula específicos à aprendizagem para toda a vida. A realização de uma análise detalhada das pesquisas efetuadas logo após o nascimento dos primeiros *millennials*, começando em 1980, também foi importante para determinar, examinar e destacar tendências ao longo do tempo com respeito a essa faixa etária de alunos adultos.

A análise da literatura incluiu obras significativas de pioneiros da educação e outros especialistas na área do ensino de adultos. Especificamente, David A. Kolb ofereceu a base teórica inicial para a “aprendizagem vivencial”, enquanto o livro *The Handbook of Adult and Continuing Education* (“Guia de Educação de Adultos e Continuada”, em tradução livre) proporcionou o contexto, a história e as atuais filosofias sobre esses temas<sup>4</sup>. Por último, o livro *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069* (“Gerações: a História do Futuro da América, 1584 a 2069”, em tradução livre), de William Strauss e Neil Howe, contribuiu com informações sobre as diferenças entre as gerações e como elas afetam a aprendizagem e a motivação ao longo do tempo<sup>5</sup>.

## Métodos Comparativos de Análise: Quem são os Millennials?

Compreender as características da geração do milênio identificadas por meio de estudos empíricos ajuda a perceber como as nuances de diferenças geracionais afetarão a aprendizagem.

A ideia de diferenças geracionais foi introduzida na obra de Strauss e Howe<sup>6</sup>. Os autores apresentam

um modelo baseado na premissa de que o ano em que uma pessoa nasceu e a geração em que foi criada formam sua abordagem em relação a tudo na vida. Cada geração tem referenciais próprios, incluindo valores, posturas e características que influenciam o modo pelo qual ela enxerga o trabalho, a vida e a saúde<sup>7</sup>.

É importante entender as perspectivas e tendências sobre motivação e educação de uma geração. Especificamente, há considerações importantes para o Exército dos EUA, conforme a Força se empenha em motivar e instruir a geração do milênio. Strauss e Howe e outros filósofos sociais definem uma geração como uma coorte com aspectos e características em comum<sup>8</sup>. Strauss e Howe ampliam essa definição e “baseiam a extensão de um grupo geracional na extensão de uma fase de vida”<sup>9</sup>.

A geração do milênio é a maior da história dos EUA, com quase 78 milhões de jovens adultos nascidos entre 1980 e 2000<sup>10</sup>. Embora *millennials* seja a designação geralmente aceita, outros termos são comumente empregados nos EUA: geração Y, geração iY, geração Z, geração digital, geração internet, *Nexters*, *Screenagers*, *Bridgers*, *Electronic Natives*, geração *Net* e geração *Sunshine*<sup>11</sup>. Até mesmo dentro desse grupo, há diferenças sutis entre a primeira e a segunda década, em consequência do acesso generalizado à tecnologia digital.

Thom S. Rainer e Jess Rainer realizaram um estudo com 1.200 *millennials* nos EUA, em uma pesquisa que incluiu apenas os nascidos na primeira década (1980-1991) da geração<sup>12</sup>. Os participantes eram demograficamente representativos da geração do milênio norte-americana como um todo. Os resultados coincidem com os de pesquisas semelhantes, que mostram que os *millennials* costumam realizar várias tarefas ao mesmo tempo (*multitaskers*), entendem de tecnologia, desejam a gratificação e o reconhecimento imediatos e valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, bem como a flexibilidade, a colaboração e o avanço profissional. Além disso, apresentam diferenças na aprendizagem, que exigem que o desenvolvimento seja alinhado às suas necessidades<sup>13</sup>.

O estudo de Rainer e Rainer identificou algumas características comuns dessa geração e o que ela valoriza coletivamente<sup>14</sup>. Seus resultados indicam que a geração do milênio tem uma enorme esperança para o futuro. Três de cada quatro *millennials* acreditam que seu papel na vida é servir aos outros<sup>15</sup>. Além disso, a geração,



**Tabela 1. Distribuição de *Millennials* no Serviço Ativo do Exército dos EUA em 28 Fev 2019**

**Total no Serviço Ativo do Exército dos EUA**

	Mulheres	Homens	Total
Praças	54.100	320.940	375.040
Oficiais de Carreira	14.674	62.236	76.910
Oficiais Técnicos	1.362	12.797	14.159
Cadetes	1.038	3.476	4.514
<b>Total</b>	<b>71.174</b>	<b>399.449</b>	<b>470.623</b>

**Geração do Milênio**

	Mulheres	Homens	Total
Praças	50.271	293.920	344.191
Oficiais de Carreira	10.904	42.658	53.562
Oficiais Técnicos	824	7.693	8.517
Cadetes	879	3.159	4.038
<b>Total</b>	<b>62.878</b>	<b>347.430</b>	<b>410.308</b>

(Tabela da autora; informações fornecidas por Headquarters, Department of the Army Personnel Military Strength Analysis & Forecasting Directorate)

como um todo, quer fazer uma diferença positiva para o futuro, em uma grande escala<sup>16</sup>. O fato de que esta é a “geração do troféu” (em que todos recebem um), criada por “pais helicópteros” (que acompanham tudo e supervisionam cada decisão tomada pelos filhos) influenciou a visão que seus integrantes têm de si próprios, do mundo e do que é possível. Os integrantes dessa geração cresceram ouvindo que eram especiais; que eram a geração de filhos “desejados”, sendo, portanto, criados para acreditar que podiam se tornar o que quisessem, independentemente de suas aptidões naturais ou limitações. Em consequência, são generosos, ousados, superprotegidos e variados, mas costumam ser incrivelmente cordiais. Eles se enxergam como pessoas de paz e com espírito cívico, com um forte

desejo de alcançar a excelência para si próprios e suas comunidades. Trabalham bem em equipes e têm sucesso em grupos porque foram criados para acreditar que essa é a melhor forma de abordar tudo: dos esportes aos trabalhos escolares. Essa geração tem a expectativa de que os problemas sejam resolvidos de uma forma participativa e coletiva<sup>17</sup>. Valoriza a diversidade (racial e cultural) e exige tolerância e igualdade em maior grau que as gerações anteriores; acredita firmemente em abertura e aceitação. Rainer e Rainer observaram, ainda, que “os *millennials* representam a nação com maior diversidade racial e étnica da história dos EUA”<sup>18</sup>.

Um projeto de pesquisa de 2008, intitulado “Gaining the Edge: Connecting with the Millennials” (“Ganhando a vantagem: Conectando com a Geração do Milênio”, em tradução livre), ecoa algumas dessas características comuns ao grupo e considera seu impacto nos recrutadores da Força Aérea dos EUA<sup>19</sup>. Ao avaliar, coletivamente, como o Exército dos EUA recruta os integrantes da geração do milênio, com a expectativa de um

compromisso com a aprendizagem para toda a vida, entender qual é a melhor forma de instruir essa geração e a próxima tem grande importância para a instituição.

## A Geração do Milênio no Exército dos EUA

Considerando que 82% dos integrantes do Exército dos EUA pertencem à geração do milênio, as características e temas coletivos que a definem são importantes para todos os educadores da Força. Isso requer uma conscientização sobre concepções equivocadas comuns sobre essa geração, que causam uma confusão desnecessária no sistema de ensino de adultos<sup>20</sup>.

A tabela 1 apresenta a distribuição dos militares no serviço ativo do Exército em várias categorias. A

metade superior mostra o total de militares no serviço ativo do Exército dos EUA em 28 Feb 2019. A distribuição específica o gênero, praças, oficiais de carreira, oficiais técnicos e cadetes (que se tornarão oficiais após a formatura). O número de integrantes da Ativa do Exército dos EUA em cada categoria é destacado, com um total global de 470.623 militares. Os militares da geração do milênio, nascidos entre 1 Jan 1980 e 31 Dez 2000, totalizam 410.308, ou 82% da Ativa do Exército dos EUA atualmente.

## Projeção da População do Exército dos EUA para 2025

A tabela 2 mostra a projeção da população no serviço ativo do Exército dos EUA para o ano de 2025. A tabela é classificada em quatro gerações — *baby boomers*, geração X, geração do milênio e geração Z — cujos integrantes servirão como praças, oficiais ou cadetes em 2025. O quadro mostra os números e as porcentagens para cada categoria, incluindo a geração Z (os nascidos entre 1 Jan 2000 e 31 Dez 2019). Essa análise da distribuição projeta os números para cada categoria, respectivamente, com um total geral de 490 mil militares. Prevê-se que, em 2025, os praças constituirão 45,1% da Força,

enquanto os oficiais representarão 20,4%. O que é mais notável é que 100% dos cadetes — alunos da graduação — serão da próxima geração em 2025. Cabe observar que a *Estratégia Nacional de Defesa* pode mudar essa projeção, dependendo da necessidade de que o efetivo do Exército cresça ou diminua nos próximos oito anos.

## Motivando e Instruindo as Futuras Gerações e Implicações para o Sistema de Ensino

A geração do milênio está em via de se tornar a geração mais bem instruída dos EUA. Em 2007, a faixa etária entre 25 e 29 anos era composta, integralmente, de *millennials*, e 30% deles tinham um diploma universitário<sup>21</sup>. Esse fato tem implicações e impactos significativos para a prontidão do Exército dos EUA, bem como para o processo de ensino e os estilos de aprendizagem desses militares da geração do milênio. A autonomia que se espera dos alunos militares em um ambiente educacional — em particular, dada a ênfase no modelo de aprendizagem do Exército dos EUA — talvez represente um desafio com respeito a essa geração<sup>22</sup>.

Os *millennials* valorizam o entendimento do quadro geral, informações novas e a rápida aplicação, para ajudá-los a aprender depressa e a ter um bom desempenho na função. Querem entender o contexto e os motivos por trás do que está sendo solicitado no processo de aprendizagem, antes de se comprometerem com ele. Ter uma visão geral dos materiais de estudo os capacita a determinar quanto tempo investirão em aprender coisas novas e qual será seu grau de envolvimento no processo. Além disso, Kevin S. Thompson aborda a necessidade de levar em consideração suas preferências de aprendizagem, decorrentes de terem sido criados por pais

**Tabela 2. Projeção da População no Serviço Ativo do Exército dos EUA para o Ano de 2025, em 28 Feb 2019**

### Projeções do Efetivo Total do Exército dos EUA 2025

	Anos de nascimento	Faixa etária em 2025	Praças	Oficiais	Cadetes*
Baby boomers	1940-1959	66-85	—	—	—
Geração X	1960-1979	46-65	2,2%	7,5%	—
Geração do Milênio	1980-1999	26-45	52,7%	72,1%	—
Geração Z	2000-2019	6-25	45,1%	20,4%	100,0%
Geração do Milênio	1980-1999	—	208.792	64.383	—
<b>Efetivo total</b>	—	—	<b>396.190</b>	<b>89.297</b>	<b>4.513</b>

(Tabela da autora; informações fornecidas por Headquarters, Department of the Army Personnel Military Strength Analysis & Forecasting Directorate; \*projeção)

superprotetores — os chamados “pais helicópteros” — e precisarem entender a aplicação imediata da aquisição de novos conhecimentos<sup>23</sup>. Os *millennials* normalmente preferem não atentar a detalhes ou se aprofundar em suas atividades educacionais. Com efeito, estão focados no que e por que querem aprender, além de ficarem bastante interessados em aplicar novos conhecimentos ao trabalho, com base em considerável debate<sup>24</sup>.

Conforme o Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (*U.S. Army Training and Doctrine Command — TRADOC*) buscar formas novas, criativas e econômicas para criar um ambiente de educação continuada, a obtenção de um entendimento básico do que motiva as diferentes gerações possibilitará que o ensino profissional militar e os cursos do Programa de Desenvolvimento de Líderes do Exército evoluam para atender às necessidades da organização de um modo específico à maioria da população de alunos militares. Especificamente, desenvolver e aprimorar o entendimento dos comandantes mais antigos quanto a gerações muito diferentes da sua provavelmente resultará na criação de ferramentas educacionais interativas e baseadas no entretenimento — em lugar de um currículo de desenvolvimento prescritivo e autoestruturado focado no indivíduo, destinado a forçar os militares a se educarem continuamente.

Os *millennials* preferem ter a opção de aprender de modo independente ou em pequenos grupos, para aprofundar seu entendimento de novas informações. Thompson observa que eles se concentram naquilo que querem aprender e fazem questão de que lhe informem de antemão qual a importância de aplicar o currículo<sup>25</sup>. Sem um entendimento do valor do que vão estudar, os *millennials* podem se desconectar do processo antes de alcançarem os objetivos de aprendizagem estabelecidos. Embora gostem de aprender por conta própria em alguns contextos, a independência total não é uma característica valorizada por eles<sup>26</sup>. É importante que os educadores reconheçam esse fato porque essa geração requer amplo e “considerável debate” antes de aplicar novos conhecimentos ao trabalho, respondendo bem à “apresentação estruturada de conteúdo e à possibilidade de refazer trabalhos para melhorar as notas”<sup>27</sup>. Isso também tem importantes implicações para os planejadores

de currículos em ambientes de sala de aula, ensino a distância e aprendizagem mista. É importante que aqueles que instruem os alunos militares do Exército dos EUA reconheçam essa característica, porque tanto a presença social e cognitiva quanto a autonomia serão afetadas.

Para estabelecer programas sólidos de educação e treinamento, que contribuam para o bem-estar das organizações, é preciso considerar os estilos de aprendizagem, valores e preferências de cada geração<sup>28</sup>. Os resultados obtidos por Laura Holyoke e Erick Larson “mostraram que professores e instrutores de alunos adultos precisam estar cientes das características das diferentes gerações ao criarem planos de aula e materiais de treinamento. Combinar o entendimento das gerações com a atual teoria da educação de adultos oferece uma experiência única tanto de ensino quanto de aprendizagem”<sup>29</sup>. Holyoke e Larson também examinaram a prontidão, orientação e motivação para aprender<sup>30</sup>. Digna de nota é a sugestão de que os professores permitam que os alunos personalizem seus trabalhos, de modo que sejam relevantes para sua situação e emprego na vida real. Além disso, Thompson aborda a necessidade de considerar as preferências de aprendizagem dessa geração, baseadas no fato de terem sido criados por pais superprotetores e precisarem entender a aplicação imediata da aquisição de novos conhecimentos<sup>31</sup>. A pesquisa de Thompson constatou que os *millennials* respondem bem quando há um sistema de apoio à aprendizagem, podendo apresentar um melhor desempenho<sup>32</sup>.

## A Aprendizagem Vivencial e a Geração do Milênio

A liderança do Exército dos EUA reconheceu que o currículo educacional e o modo de apresentação do conteúdo precisavam ser reformulados para serem condizentes com os processos decisórios descentralizados utilizados no campo de batalha e na caserna. Para garantir a prontidão e a sobrevivência em situações de vida ou morte, os militares precisam contar com as habilidades e recursos necessários para analisar criticamente as informações e tomar boas decisões. Portanto, o Exército dos EUA reformulou sua abordagem em relação ao ensino formal. O conceito de aprendizagem do Exército dos EUA é descrito no Manual 525-8-2 do TRADOC, O

*Conceito de Aprendizagem do Exército dos EUA para 2015* (TRADOC Pamphlet 525-8-2, *The U.S. Army Learning Concept for 2015*). A abordagem educacional se concentra, principalmente, na adaptabilidade e na prontidão:

O modelo de aprendizagem do Exército deve desenvolver soldados e comandantes adaptáveis, possuidores das habilidades cognitivas, interpessoais e culturais necessárias para tomar boas decisões em ambientes complexos. [...] O Exército precisa ter um sistema adaptativo de desenvolvimento e distribuição, que não esteja preso à sala de aula, mas leve o conhecimento aos militares na frente operacional, possa atualizar o conteúdo de aprendizagem rapidamente e responda às necessidades do componente operacional do Exército. [...] O modelo deve ser capaz de uma adaptação contínua<sup>33</sup>.

Essa ideia representou uma mudança radical para o Exército dos EUA, que passou de ambientes centrados no instrutor para ambientes centrados no estudante, enfocando as experiências dos alunos militares e como eles podem aplicar criticamente os conhecimentos a situações do mundo real. O conceito reflete de perto a teoria de aprendizagem vivencial de David Kolb<sup>34</sup>. Na prática, ele é aplicado como “Modelo de Aprendizagem do Exército”, com a seguinte definição:

Modelo de aprendizagem contínua e adaptativa do Exército dos EUA, regularmente aprimorado para oferecer experiências de aprendizagem eficazes, relevantes e de

operacionalmente relevante, o qual estende o ensino para além da instituição educacional, em uma sequência contínua ao longo da carreira, por meio do emprego consideravelmente ampliado de tecnologias de rede<sup>35</sup>.

Atualmente, o Exército dos EUA usa seu modelo de aprendizagem para formular, desenvolver e implementar cursos do ensino profissional militar. O currículo reformulado do ensino profissional militar estende o ensino para além da instituição, com a incorporação de ambientes de aprendizagem mista, por meio dos quais os alunos militares podem participar da educação formal sem as restrições do acesso tradicional, independentemente do tempo e da distância. Em consequência, a aprendizagem para toda a vida já não é um simples *slogan* ou frase de efeito, e sim uma descrição apropriada das expectativas dos soldados e das medidas instituídas para possibilitar a contínua aprendizagem e desenvolvimento profissional.

A teoria de Kolb incorpora quatro estilos de aprendizagem: acomodativo, divergente, convergente e assimilativo<sup>36</sup>. Entender os estilos de aprendizagem é importante não apenas para os alunos, individualmente, mas também para o instrutor. A compreensão de tais estilos permite que os facilitadores criem um ambiente que respeite todos os alunos; seja aberto às ideias, modos de pensar e experiências de todos eles; e leve em conta o fato de que cada pessoa aprende de uma forma diferente. O Modelo de Aprendizagem do Exército dos EUA e a teoria de aprendizagem vivencial de Kolb ajudam o instrutor a estabelecer tal ambiente de sala de aula, em que cada

“

Os facilitadores não apenas devem obter o compromisso de seus alunos para com o processo de aprendizagem, como também demonstrar que eles próprios, como educadores, se dedicam a aprimorar seus conhecimentos, habilidades intelectuais e desenvolvimento geral, aprendendo junto com seus alunos militares.

”

qualidade, mediante estratégias educativas focadas nos resultados, que promovem a reflexão e a iniciativa e fornecem um contexto

aluno se sente à vontade em compartilhar e debater ideias, criando as condições para um melhor corpo de subtenentes e sargentos e um Exército melhor.



Especificamente, o instrutor deve fazer com que cada aluno se sinta valorizado e contribua regularmente, independentemente do assunto. Para isso, os facilitadores não apenas devem obter o compromisso de seus alunos para com o processo de aprendizagem, como também demonstrar que eles próprios, como educadores, se dedicam a aprimorar seus conhecimentos, habilidades intelectuais e desenvolvimento geral, aprendendo junto com seus alunos militares. O instrutor pode auxiliar na jornada e êxito de cada aluno ao incentivar a criatividade, o pensamento crítico, o diálogo franco e debates sérios baseados em fatos, para ajudar a criar uma avaliação mais estratégica de qualquer que seja o assunto abordado. O Modelo de Aprendizagem do Exército dos EUA possibilita que as experiências sirvam de base para o tema, impulsionando a aprendizagem centrada nos alunos e no diálogo.

Promover a criatividade do quadro de pessoal (militares e alunos militares) é uma maneira útil e eficaz de manter a prontidão e competitividade da

Integrante da 101ª Divisão Aeroterrestre (Assalto Aéreo) controla seu personagem no *Sistema de Espaço de Combate Virtual* durante um exercício no Forte Campbell, Kentucky, 12 Feb 2015. O objetivo da tarefa era o de realizar treinamento em ações de inteligência para que os soldados pudessem fornecer melhor *feedback* durante os patrulhamentos. (Foto da Sgt Samantha Parks, Exército dos EUA)

organização. Para cumprir sua missão, o Exército deve ser capaz de se adaptar às necessidades operacionais, que mudam continuamente. Para isso, deve ser uma prioridade estimular a criatividade, entusiasmo e pensamento crítico do seu pessoal. George Lazarou afirma que os resultados são melhores quando os funcionários se sentem empolgados com o trabalho em si, em lugar de serem motivados pela expectativa de que ele gere algum tipo de recompensa<sup>37</sup>. Motivar os alunos militares ao longo de seu processo de aprendizagem para toda a vida no contexto do programa Noncommissioned Officer Professional Development System (“Sistema de Desenvolvimento Profissional de Subtenentes e Sargentos”) é um pilar da prática educacional eficaz.

Deborah L. Roberts, Lori R. Newman e Richard M. Schwartzstein realizaram estudos extensos sobre a tensão intergeracional entre instrutores e alunos no ensino profissional médico<sup>38</sup>. Os autores oferecem doze dicas para facilitar a aprendizagem dos *millennials*. Algumas recomendações-chave incluem entender o conceito de diferenças entre gerações e a possível tensão intergeracional, que talvez afete a aprendizagem. Os dados mostram, ainda, que, diferentemente das gerações anteriores, os *millennials* requerem orientação e lembretes constantes para que apliquem suas habilidades de pensamento crítico. Especificamente, os autores observam que essa geração de alunos está acostumada a materiais de estudo divertidos, envolventes, interativos e semelhantes a jogos, com uma aparência e sensação cativantes<sup>39</sup>.

Cabe observar que nem todos os pesquisadores do assunto concordam com a assertiva de que os atributos e características dessa geração são totalmente diferentes dos que marcaram as anteriores. Especificamente, alguns sustentam que os princípios da motivação na sala de aula permanecem, de modo geral, inalterados. O desafio é fazer com que os educadores e administradores entendam os *millennials* e como se conectar com eles, para melhor motivá-los e, subsequentemente, instruí-los. Entretanto, isso não requer, necessariamente, novas abordagens de motivação. Por exemplo, Raymond A. Katzell e Donna E. Thompson examinaram diversas teorias e práticas motivacionais, criando um quadro de abordagens úteis e sensatas, que ainda são extremamente relevantes para motivar os alunos na sala de aula<sup>40</sup>.

## Aplicação, Recomendações para Pesquisa e Implicações

Há inúmeras recomendações para pesquisas adicionais específicas sobre o modo pelo qual os *millennials* aprendem e o que os motiva nesse sentido.

O TRADOC deve continuar a analisar essa geração pelo prisma do ensino profissional militar e considerar as implicações do modo pelo qual a instituição, em geral, está reagindo a “como” e a “quem” ela está instruindo — o público-alvo de *millennials*. Outra consideração é fazer com que o Centro de Lições Aprendidas do Exército dos EUA comece a colher e reunir o *feedback* operacional dos centros de excelência e de adestramento para o combate em todo o Exército, para avaliar

novas iniciativas de ensino. Um possível exemplo seria examinar como a liderança de uma organização militar no Forte Huachuca, no Arizona, incentivou o uso da Academia Khan (uma organização educacional que disponibiliza vídeos gratuitos sobre vários assuntos para alunos e educadores) como um método para atingir a geração mais jovem. O TRADOC deve considerar os benefícios dessa prática, que não acarreta nenhum custo para o governo. O possível benefício consiste na identificação e codificação das melhores práticas que surgiram, com o objetivo de compartilhá-las por toda a Força. Ademais, a criação de um currículo que explore várias tecnologias digitais, incluindo mídias baseadas no entretenimento, ajudará a aprimorar os conhecimentos dos militares, utilizando suas experiências para transformá-los em pensadores mais críticos e em líderes, algo que deve ser prioridade máxima para os educadores do Exército dos EUA.

Além disso, os indivíduos da geração Z, a próxima geração de militares, estão no início da adolescência atualmente. Entender o que essa faixa etária espera de um ponto de vista educacional é fundamental para o Exército. As pesquisas indicam que a geração Z talvez crie uma ruptura no ensino superior: “Prevê-se que os integrantes da geração Z continuarão a preferir a aprendizagem prática e participativa, por causa de seu anseio por experiências que tenham significado. Essa predisposição continuará a elevar o nível das salas de aula e pedagogia da aprendizagem ativa”<sup>41</sup>.

## “Edutretenimento”

Segundo Eric P. Werth e Loredana Werth, uma das melhores formas de motivar e instruir a geração do milênio é por meio da tecnologia de jogos (*gaming*) na sala de aula, tanto no sentido tradicional quanto *on-line*<sup>42</sup>. Curiosamente, os autores destacam o programa educacional “America’s Army”, do Exército dos EUA, destinado a assistir no recrutamento, como uma das formas mais notáveis e eficazes de integrar as habilidades e o *know-how* de jogos no ambiente acadêmico. Os autores observam que o programa foi desenvolvido em 2002 para atrair, diretamente, o público-alvo de potenciais recrutas: os *millennials*. Com efeito, outros que trabalham no TRADOC observaram a importância de incorporar o que foi denominado “edutretenimento” como forma principal de alcançar essa geração de alunos militares.

Keith Ferguson, um planejador educacional do TRADOC, afirmou, em um artigo de dezembro de 2016, que o Exército dos EUA precisa adotar o “edutretenimento”, um termo que ele define como a combinação da educação com o entretenimento, que a companhia Walt Disney começou a usar em 1948<sup>43</sup>. Ele explica, ainda, que “Disney estava tentando educar e entreter em uma época em que muitos outros produtos educacionais, como tiras de filme, filmes e outras formas multimídia, estavam centrados, principalmente, na educação e informação”<sup>44</sup>. Ferguson acrescenta que, para a geração do milênio, aprender é mais eficaz quando o material entretém e que “se não forem divertidos o suficiente, o conteúdo e apresentação educacional talvez não sejam apreciados ou valorizados”<sup>45</sup>. Outros especialistas em educação ecoam esse sentimento, sugerindo:

Os envolvidos no ensino ou treinamento em todos os níveis devem estar cientes das características dos *millennials* e ser competentes nas práticas educacionais comprovadamente eficazes com essa geração. Os instrutores devem tomar a iniciativa de pesquisar a geração do milênio e planejar como suas atuais práticas podem ser modificadas para melhor atender às necessidades desses indivíduos<sup>46</sup>.

Evidentemente, nem todas as apresentações de sala de aula podem ser baseadas no edutretenimento.

Entretanto, quando apropriado, a incorporação dessas ideias pode melhorar a aprendizagem e aumentar a retenção, ao tornar o processo divertido e memorável.

## Conclusão

Os *millennials* constituem, atualmente, a grande maioria do Exército dos EUA, e continuarão a sê-lo durante os próximos 20 anos. É imperioso entender as chaves para instruir e motivar essa geração, tanto para o crescimento e desenvolvimento dos soldados quanto para a prontidão do próprio Exército, para que ele retenha seus integrantes mais qualificados. A criação de um currículo que explore várias tecnologias digitais — incluindo mídias baseadas no entretenimento para conectar com os soldados, aprimorar seus conhecimentos e utilizar suas experiências para transformá-los em pensadores mais críticos e líderes — deve ser prioridade máxima para os líderes da Força. Agarrar-se a práticas do passado limita a capacidade do Exército para criar um verdadeiro ambiente de aprendizagem e uma mentalidade de educação para toda a vida. A disposição para entender, reconhecer e valorizar os modos pelos quais a geração do milênio absorve e aplica novas informações é essencial para manter a competitividade, adaptabilidade, flexibilidade e desenvolvimento dos militares e do Exército dos EUA como um todo. ■

## Referências

1. Thom S. Rainer e Jess Rainer, *The Millennials: Connecting to America's Largest Generation*, 1st ed. (Nashville: B & H, 2011).
2. Eric P. Werth e Loredana Werth, “Effective Training for Millennial Students”, *Adult Learning* 22, no. 3 (2011): p. 12-19, <https://doi.org/10.1177%2F104515951102200302>.
3. S. Clinton Hinote and Timothy J. Sundvall, “Leading Millennials: An Approach that Works”, *Air & Space Power Journal* 29, no. 1 (2015): p. 131-38, acesso em 23 ago. 2019, [https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ/journals/Volume-29-Issue-1/C-Hinote\\_Sundvall.pdf](https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ/journals/Volume-29-Issue-1/C-Hinote_Sundvall.pdf).
4. David A. Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times Press, 1984); Carol E. Kasworm, Amy D. Rose e Jovita M. Ross-Gordon, eds., *Handbook of Adult and Continuing Education* (Los Angeles: Sage, 2010).
5. William Strauss e Neil Howe, *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*, 1st ed. (New York: William Morrow, 1992).
6. Ibid.
7. Karen Denard Goldman e Kathleen Jahn Schmalz, “Builders, Boomers, Busters, Bridgers: Vive la (Generational) Difference!”, *Health Promotion Practice* 7, no. 2 (2006): p. 159-61, <https://doi.org/10.1177/1524839906286595>.
8. Strauss e Howe, *Generations*.
9. Ibid., p. 60.
10. Rainer e Rainer, *The Millennials*.
11. Tim Elmore, *Generation iY: Our Last Chance to Save Their Future*, 1st ed. (Atlanta: Poet Gardener, 2010); Paula Garcia e Jingjing Qin, “Identifying the Generation Gap in Higher Education: Where Do the Differences Really Lie?”, *Journal of Online Education* 3, no. 4 (April/May 2007), acesso em 23 ago. 2019, <https://nsuworks.nova.edu/innovate>; Rainer e Rainer, *The Millennials*; Strauss e Howe, *Generations*.
12. Rainer e Rainer, *The Millennials*.
13. Kevin S. Thompson, “Organizational Learning Support

Preferences of Millennials", *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development* 28, no. 4 (2016): p. 15-27, <https://doi.org/10.1002/nha3.20158>.

14. Rainer e Rainer, *The Millennials*, p. 6-7.
15. Ibid.
16. Ibid.
17. Ibid.
18. Ibid., p. 80.
19. Kay A. Smith, "Gaining the Edge: Connecting with the Millennials" (research report, Montgomery, AL: Air War College, Air University, 2008), acesso em 23 ago. 2019, <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a540122.pdf>.
20. Werth e Werth, "Effective Training for Millennial Students".
21. Rainer e Rainer, *The Millennials*, p. 3.
22. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet (TP) 525-8-2, *The U.S. Army Learning Concept for 2015* (Forte Monroe, VA: TRADOC, 2011 [obsoleto]).
23. Thompson, "Organizational Learning Support Preferences of Millennials".
24. Ibid., p. 23.
25. Ibid.
26. Rainer e Rainer, *The Millennials*.
27. Thompson, "Organizational Learning Support Preferences of Millennials", p. 22.
28. Laura Holyoke e Erick Larson, "Engaging the Adult Learner Generational Mix", *Journal of Adult Education* 38, no. 1 (2009): p. 12-21, acesso em 26 ago. 2019, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ891074.pdf>.
29. Ibid., p. 18.
30. Ibid.
31. Thompson, "Organizational Learning Support Preferences of Millennials".
32. Ibid.
33. TP 525-8-2, *The U.S. Army Learning Concept for 2015*, p. 17.
34. Kolb, *Experiential Learning*; Alice Y. Kolb e David A. Kolb, "Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education", *Academy of Management Learning & Education* 4, no. 2 (2005): p. 193-212, acesso em 23 ago. 2019, <https://www.jstor.org/stable/pdf/40214287.pdf>.
35. TP 525-8-2, *The U.S. Army Learning Concept for Training and Education 2020-2040* (Forte Eustis, VA: TRADOC, 2017), p. 46.
36. Alice Y. Kolb e David A. Kolb, *The Kolb Learning Style Inventory*, Version 3.1 2005 Technical Specifications, Case Western Reserve University (Boston: Hay Group, Hay Resources Direct, 2005), p. 44.
37. George Lazaroiu, "Work Motivation and Organizational Behavior", *Contemporary Readings in Law and Social Justice* 7, no. 2 (2015): p. 66-75.
38. Deborah L. Roberts, Lori R. Newman e Richard M. Schwartzstein, "Twelve Tips for Facilitating Millennials' Learning", *Medical Teacher Journal* 34, no. 4 (2012): p. 274-78, <https://www.doi.org/10.3109/0142159X.2011.613498>.
39. Ibid.
40. Raymond A. Katzell e Donna E. Thompson, "Work Motivation: Theory and Practice", *American Psychologist* 45, no. 2 (1990): p. 144-53.
41. Persis C. Rickes, "Generations in Flux: How Gen Z Will Continue to Transform Higher Education Space", *Planning for Higher Education* 44, no. 4 (July-September 2016): par. 60.
42. Werth e Werth, "Effective Training for Millennial Students".
43. Keith H. Ferguson, "That's Edutainment: Connecting with the Youngest Generations of Soldiers", *Association of the United States*, 13 Dec. 2016, par. 7, acesso em 26 ago. 2019, <https://www.ausa.org/articles/%E2%80%99s-edutainment-connecting-youngest-generations-soldiers>.
44. Ibid.
45. Ibid., par. 6.
46. Werth e Werth, "Effective Training for Millennial Students".





Militar da coalizão conversa com crianças em um mercado na cidade de Raqqa, na Síria, 13 Mar 2018. O reaparecimento de vendedores nos mercados sírios é um sinal da volta à normalidade após a vitória das Forças Democráticas Sírias sobre o Estado Islâmico. (Foto do 2º Sgt Timothy R. Koster, Exército dos EUA)

# Restaurando a Ordem a Partir do Caos

## As Atividades de Assuntos Cíveis do Exército dos EUA

Maj Assad A. Raza, Exército dos EUA

**D**esde os atentados do 11 de Setembro, as forças de Assuntos Cívicos (Ass Civ)\* têm contribuído continuamente para o êxito de campanhas militares, com ações que englobaram desde restaurar a confiança dos afegãos locais após serem libertados do Talibã, em 2001, a entender as queixas sunitas durante o movimento conhecido como o “Despertar Sunita”, em 2006, que acabou por derrotar a Al Qaeda no Iraque. Na campanha em curso contra o Estado Islâmico (EI), as unidades de Ass Civ, atuando por meio de parceiros interorganizacionais, vêm estabilizando as áreas liberadas do controle do grupo terrorista, para impedir seu ressurgimento e manter a liberdade de ação das forças da coalizão.

Nos últimos 18 anos, os comandantes aprenderam que as atividades de Ass Civ melhoram seu entendimento do ambiente operacional. Por exemplo, o pessoal de Ass Civ pode ajudar a identificar as infraestruturas críticas, bem como desenvolver *redes* cívicas locais, que apoiem as iniciativas norte-americanas. Além disso, esses esforços contribuem para um entendimento em comum com os parceiros interorganizacionais, o que confere a todas as partes envolvidas oportunidades para criar formas de mitigar vulnerabilidades cívicas, complementando os objetivos das Forças Armadas dos EUA e do governo como um todo (*whole-of-government*). Com base nos conhecimentos adquiridos em anos de combate, as forças de Ass Civ agora precisam evoluir e identificar formas inovadoras de apoiar o Exército dos EUA (como parte de uma força conjunta) no futuro campo de batalha de múltiplos domínios.

Conforme os EUA avançam em direção à competição entre grandes potências, o Exército precisa investir em futuras capacidades de Ass Civ para entender e influenciar redes cívicas e facilitar a cooperação interorganizacional em operações em múltiplos domínios. Além disso, as forças de Ass Civ precisam contribuir para a postura calibrada de forças do Exército dos EUA em uma era de competição constante, a fim de ajudar a dissuadir adversários, prevenir conflitos e, se necessário, efetuar rapidamente a transição para apoiar o conflito armado, caso a dissuasão não funcione.

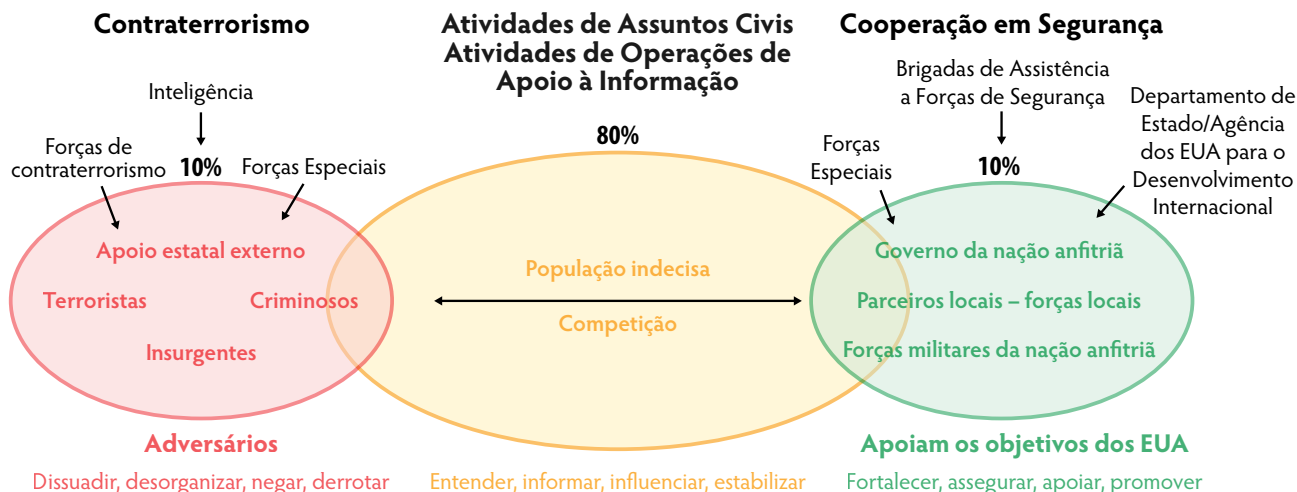
[\*Diferentemente do Exército Brasileiro, o Exército dos EUA conta com forças especializadas em Ass Civ — N. do T.]

## Diretrizes do Departamento de Defesa e do Comando de Operações Especiais dos EUA

A Diretriz 2000.13 do Departamento de Defesa, *Assuntos Cívicos* (DODD 2000.13, *Civil Affairs*), determina que os comandantes dos comandos conjuntos regionais realizem operações de Ass Civ em suas áreas de responsabilidade. Essa diretriz confere aos comandantes a autoridade para integrar as forças de Ass Civ com forças militares ou parceiros interagências, a fim de apoiar os objetivos do Departamento de Defesa e embaixadas dos EUA ao longo do espectro dos conflitos. Por essa razão, os comandantes podem empregar forças de Ass Civ como parte de uma força-tarefa conjunta ou de forma independente, para apoiar a ação unificada na competição entre grandes potências<sup>1</sup>.

Com base na Diretriz 2000.13 do Departamento de Defesa, o Comando de Operações Especiais dos EUA (*U.S. Special Operations Command* — *USSOCOM*) elaborou sua Diretriz 525-38, *Engajamento Civil-Militar* (*USSOCOM Directive 525-38, Civil Military Engagement*), que descreve um programa sobre o tema. A Diretriz 525-38 do USSOCOM reforça as estratégias do Departamento de Defesa e embaixadas dos EUA, estipulando que as forças de Ass Civ trabalhem junto e por meio de parceiros de ação unificada para moldar as condições e influenciar as populações e instituições locais em apoio ao objetivo de um comandante no ambiente operacional<sup>2</sup>. Essas diretrizes proporcionam às forças de Ass Civ a flexibilidade para trabalhar com parceiros interorganizacionais, que abarcam departamentos e agências governamentais dos EUA, instituições locais, organizações internacionais e não governamentais e a iniciativa privada<sup>3</sup>. Assim, as forças de Ass Civ são vitais para

**O Maj Assad Raza, do Exército dos EUA,** serve, atualmente, como Oficial de Assuntos Cívicos junto ao Western Hemisphere Institute for Security Cooperation (WHINSEC). Concluiu o bacharelado em Psicologia pela University of Tampa e o mestrado em Diplomacia, com especialização em Gestão de Conflitos Internacionais, pela Norwich University. O Maj Raza serviu na 82ª Divisão Aeroterrestre, 96º Batalhão de Assuntos Cívicos e 5º Grupo de Forças Especiais.



(Figura original do oficial francês Ten Cel David Galula, adaptada pelo autor. População por porcentagem: 10% apoiam o adversário, 80% são neutros e 10% apoiam os objetivos dos EUA. Obs.: As porcentagens representam populações. Não representam outras organizações intergovernamentais/organizações não governamentais.)

### Figura 1. Diagrama Modificado da Teoria 10-80-10

desenvolver fortes parceiros militares e civis locais, essenciais para o enfrentamento de futuros desafios, como combater a expansão russa e chinesa em Estados vulneráveis.

### Papel de Assuntos Civis

As forças de Ass Civ, sejam convencionais ou de operações especiais, são especializadas em três atividades vitais para moldar e influenciar o ambiente operacional: reconhecimento do ambiente civil, engajamento civil e gestão da informação civil. O Manual de Campanha 3-57, *Operações de Assuntos Civis* (FM 3-57, *Civil Affairs Operations*), define essas atividades da seguinte forma:

- Reconhecimento do Ambiente Civil.** O Reconhecimento do Ambiente Civil é uma observação e avaliação direcionada, planejada e coordenada de aspectos civis específicos do ambiente, com o objetivo de colher informações civis para aumentar o entendimento situacional e facilitar a tomada de decisões. Possíveis fontes de informações civis incluem análises de áreas, estruturas, capacidades, organizações, pessoas e eventos (AECOPE).
- Engajamento Civil.** O Engajamento Civil inclui as interações planejadas e direcionadas que promovem o desenvolvimento de relacionamentos entre as forças militares, os

parceiros de ação unificada, as populações e instituições locais e o sistema interagências, a fim de reduzir os impactos civis sobre operações militares em curso ou previstas e mitigar o impacto militar sobre a população civil. [...] Pode ser realizado pessoalmente ou por outros meios de comunicação.

**Gestão da Informação Civil.** A gestão da informação civil é o processo pelo qual os dados relativos ao componente civil são colhidos, compilados, processados, analisados, convertidos em produtos informacionais e disseminados. Os dados são utilizados na análise de considerações civis durante a formulação de possíveis linhas de ação, para determinar o impacto de operações militares e fornecer atualizações sobre o componente civil do ambiente operacional, com a finalidade de melhorar o cenário operativo comum do comandante<sup>4</sup>.

A combinação dessas atividades de Ass Civ proporciona aos comandantes e parceiros de ação unificada um entendimento compartilhado sobre o componente civil do ambiente operacional. As forças de Ass Civ cumprem esse objetivo continuamente mediante o reconhecimento e engajamento civil, para criar um quadro fiel do ambiente civil e fornecer-lhes informações cruciais sobre o contexto no terreno. As



informações civis colhidas são analisadas e integradas nas operações e processos de inteligência, a fim de apoiar as decisões do comandante e garantir a unidade de esforços para o cumprimento da missão.

## Atividades Recentes de Assuntos Civis

Durante a Guerra Global contra o Terror, as forças de Ass Civ utilizaram informações obtidas por meio de uma gama de atividades para melhorar o entendimento dos comandantes sobre o ambiente operacional e facilitar o compartilhamento de informações com parceiros conjuntos, interorganizacionais e multinacionais, com o intuito de otimizar recursos em prol de objetivos em comum. Conforme demonstra a figura 1, as atividades de Ass Civ variam ao longo de todos os aspectos do componente civil do ambiente operacional. Assim, as forças de Ass Civ buscam informações do componente civil, que inclui tanto as áreas pró-EUA e pró-coalizão quanto os centros populacionais favoráveis aos objetivos dos adversários. Portanto, as forças de Ass Civ colhem e analisam informações civis continuamente para melhorar o entendimento dos comandantes militares

Oficial de Assuntos Civis do 96º Batalhão de Assuntos Civis entrega cloreto de sódio a um funcionário do Hospital de Pediatria e Maternidade em Najaf, no Iraque, 22 Abr 2003. (Foto do 2º Sgt Kyle Davis, Exército dos EUA)

sobre a dinâmica sociopolítica local de um ambiente operacional complexo. As unidades de Ass Civ compartilham essas informações com os parceiros conjuntos, interorganizacionais e multinacionais, para facilitar a cooperação em áreas de interesse mútuo e estabelecer a confiança junto a organizações civis e militares.

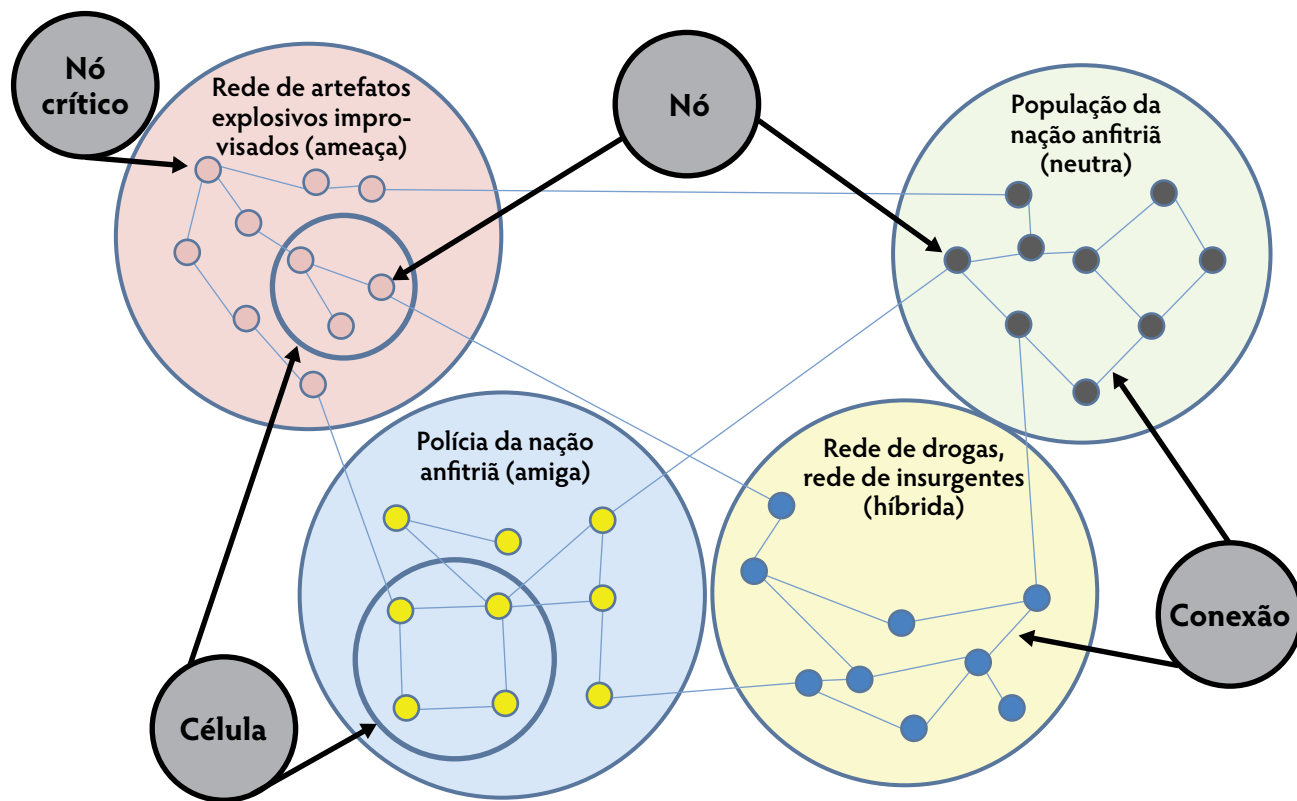
No Afeganistão, no Iraque e na Síria, forças de Ass Civ ajudaram a sincronizar as ações humanitárias para atender às necessidades imediatas das populações e mitigar os efeitos das operações de combate. As forças de Ass Civ nessas operações de contingência foram, frequentemente, as primeiras tropas norte-americanas no terreno, colhendo informações em tempo real por meio de atividades de reconhecimento e engajamento civil. Essas atividades forneceram à Agência dos EUA para o Desenvolvimento Internacional (*U.S. Agency for International Development — USAID*) informações essenciais para planejar as ações de socorro em desastres no exterior, que ajudaram a aliviar o sofrimento nessas áreas pós-conflito<sup>5</sup>.

No Afeganistão, as forças de Ass Civ cooperaram com empresas privadas de telecomunicações em apoio a seus esforços para prestar serviços de telefonia celular por toda a região. As forças de Ass Civ compartilharam informações com essas empresas para ajudá-las a identificar áreas seguras para a construção da infraestrutura de telecomunicações. À medida que essas empresas foram construindo torres de telefonia celular em áreas rurais, seus serviços complementaram tanto os objetivos de segurança do comandante da força terrestre quanto as iniciativas locais de governança, que geraram oportunidades de emprego, aumentaram a comunicação e levaram ao crescimento econômico local, ajudando a neutralizar a influência do Talibã<sup>6</sup>.

Em 2006, conforme aumentaram as ameaças de artefatos explosivos improvisados (AEI, ou IED, na sigla em inglês) em todo o Iraque, as forças de Ass Civ se tornaram vitais em seu combate. Um dos principais esforços desenvolvidos pela Organização Conjunta de Combate aos AEI foi o de “atacar a rede”<sup>7</sup>. Por causa do acesso e extensas redes locais

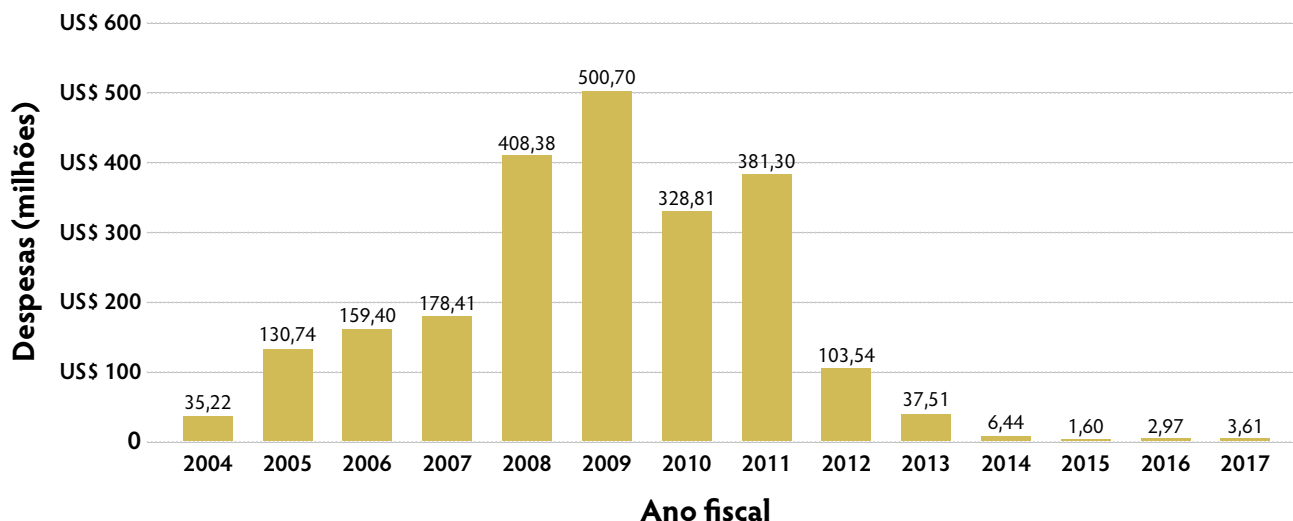
das forças de Ass Civ, foi fácil mapear a geografia humana e identificar relacionamentos baseados em características em comum, como parentesco e laços culturais ou de negócios. Conforme ilustra a figura 2, a identificação e disseminação dessas conexões e nós entre as redes humanas para outras entidades do Departamento de Defesa dos EUA proporcionaram um melhor entendimento da situação aos comandantes<sup>8</sup>. Além disso, o cruzamento desses conhecimentos civis com outras informações cruciais levou a oportunidades na seleção de alvos letais e não letais para “atacar a rede”. Estes últimos, acrescidos do contínuo engajamento civil e mais oportunidades de emprego para as populações locais, contribuíram para as condições de segurança desejadas e a redução da violência observada no Iraque em 2010.

No início da campanha *Defeat IS*, na Síria, as forças de Ass Civ utilizaram as mídias sociais para monitorar a opinião das populações locais em áreas controladas pelo EI. A cooperação entre operações psicológicas, operações de internet do Comando Central dos EUA e Ass Civ gerou um mecanismo



(Figura do Centro de Excelência de Manobra, Forte Benning, Estado da Geórgia)

**Figura 2. Interagindo com Redes Humanas**



(Figura do Inspetor Geral Especial para a Reconstrução do Afeganistão, Departamento de Defesa)

### Figura 3. Despesas do Programa de Resposta de Emergência dos Comandantes no Afeganistão (CERP) de 2004 a 2017

para analisar as informações das mídias sociais sobre o modo pelo qual as ações tanto do EI quanto da coalizão afetaram as populações locais durante a campanha aérea. Além disso, os dados das mídias sociais foram utilizados para informar os comandantes sobre as percepções locais em relação às operações das forças parceiras e da coalizão, monitorar o movimento de civis deslocados e aumentar a colaboração em atividades de Ass Civ com seleção de alvos letais e não letais<sup>9</sup>.

Imediatamente após a libertação de Raqqa, na Síria, em 20 Out 2017, as forças de Ass Civ ajudaram os comandantes das forças terrestres a analisar o ambiente operacional pós-EI<sup>10</sup>. Essas equipes de Ass Civ, em cooperação com as Forças Democráticas Sírias, colheram informações sobre as condições da infraestrutura local, desde estradas bloqueadas por destroços até o monitoramento do rápido retorno dos habitantes para a área destruída. Além disso, as atividades de Ass Civ ampliaram o alcance das plataformas da USAID/Departamento de Estado por meio do reconhecimento e engajamento civil em áreas libertadas em toda a Síria. As informações em tempo real forneceram os dados necessários para que os parceiros interagências pudessem melhorar a coordenação da programação, a fim de atender às necessidades imediatas das populações locais, ao estabelecerem a unidade da Equipe de Transição de Assistência e Resposta na Síria – Avançada (*Syria*

*Transition Assistance Response Team–Forward – START-FWD*). Após a unidade se tornar plenamente funcional, o relacionamento apoiou o compartilhamento de informações e recursos para alcançar a unidade de esforços em busca de objetivos em comum. Conforme observado em um artigo publicado no *Small Wars Journal*:

A START-FWD oferece um bom modelo para futuros esforços. Reconhecendo a necessidade de enviar civis do Departamento de Estado e USAID com as forças militares, para planejar e monitorar as atividades de estabilização, assistência humanitária e diplomacia junto a parceiros locais, o Elemento de Apoio Civil-Militar forneceu um crucial apoio administrativo e operacional à Força-Tarefa Conjunta de Operações Especiais – Operação *Inherent Resolve* (SOJTF-OIR) para a START-FWD<sup>11</sup>.

A colaboração entre a START-FWD e as forças de Ass Civ foi fundamental para a consolidação de ganhos nessas áreas afetadas da Síria, após sua libertação do controle do EI.

Conforme as operações de combate avançaram no nordeste da Síria, as forças de Ass Civ também assessoraram no treinamento das forças de segurança internas locais em operações civis-militares. O desenvolvimento da capacidade em operações

civis-militares das forças de segurança internas lhes conferiu a oportunidade para aumentar o apoio do público e promover sua legitimidade junto à população local. Além disso, concedeu às equipes de Ass Civ um outro meio de monitorar e validar as queixas locais, que poderiam ter contribuído para a instabilidade em uma área extremamente vulnerável, devido a tensões profundamente arraigadas entre árabes e curdos. Essas atividades também apoiaram as iniciativas de operações psicológicas e comunicação social, ao proporcionar o acesso e as informações necessárias para a divulgação de comunicados positivos à imprensa, tanto local quando internacionalmente, a fim de aumentar a credibilidade dos parceiros curdos na campanha *Defeat IS*.

## Riscos Operacionais

Durante a Guerra Global contra o Terror, as forças de Ass Civ identificaram diversos desafios, que colocaram esses tipos de atividade em risco. As possibilidades identificadas a seguir não representam todos os potenciais riscos que poderiam afetar o emprego das forças de Ass Civ, mas podem ser utilizadas para formular soluções que otimizem essa capacidade especial em apoio a operações em múltiplos domínios.

**Assuntos civis X operações letais.** O primeiro desafio foi o fato de que, embora tenham produzido resultados sustentáveis no passado, as atividades de Ass Civ foram, de modo geral, ofuscadas pelas operações letais. O relatório do Inspetor Geral Especial para a Reconstrução do Afeganistão, John F. Sopko, publicado em maio de 2018, descreveu, explicitamente, como as ações agressivas de uma brigada *Stryker* do Exército dos EUA em Kandahar foram tão contraproducentes que frustraram qualquer chance de êxito em sua área de operações<sup>12</sup>. No mesmo relatório, Sopko descreveu como as Forças de Operações Especiais dos EUA, posteriormente com a missão de Operações de Estabilização das Aldeias, se dedicaram ao treinamento da Polícia Local Afegã, ofuscando o componente da missão voltado à governança e ao desenvolvimento:

A governança e o desenvolvimento não apenas passaram a receber menor ênfase à medida que a Polícia Local Afegã foi crescendo, mas até mesmo a ideia de governança representativa dentro da própria organização se tornou secundária. Por exemplo,

segundo o Cel Bradley Moses, Comandante do 3º Grupo de Forças Especiais, por causa do rápido desenvolvimento da Polícia Local Afegã, alguns de seus integrantes não pertenciam à aldeia ou grupo de aldeias que eles foram incumbidos de proteger, prejudicando uma premissa fundamental do programa. Conforme observou uma autoridade militar, “No nível tanto estratégico quanto operacional, a execução correta das Operações de Estabilização de Aldeias/ Polícia Local Afegã passou a ser algo secundário a executá-las rapidamente”<sup>13</sup>.

**Equipes civis-militares.** Um segundo desafio foi o estabelecimento, em tempo hábil, de equipes civis-militares que incluíssem representantes do Departamento de Estado e USAID. A história demonstra que equipes integradas de civis e militares foram necessárias para consolidar ganhos imediatamente após as hostilidades. Exemplos incluem o programa norte-americano de Apoio às Operações Civis e ao Desenvolvimento Revolucionário, no Vietnã; as equipes de reconstrução provincial, no Iraque e no Afeganistão; e a colaboração entre as forças de Ass Civ e a START-FWD, na Síria. Entretanto, a criação dessas equipes deve ocorrer logo no início, quando as tropas ainda estiverem nos EUA, preparando-se para o desdobramento, a fim de otimizar a colaboração e estabelecer um entendimento compartilhado entre homólogos civis e militares antes de seu envio para o exterior. A coordenação no início do processo pode fornecer um melhor entendimento aos comandantes quanto às políticas e fontes de verbas, antes da condução de operações militares. Também auxiliará os planejadores militares na previsão de necessidades, para ajudar com a movimentação de recursos, e no estabelecimento de processos para a assistência humanitária, em apoio ao Departamento de Estado ou USAID.

**Inflexibilidade no uso de verbas.** Um terceiro desafio foi a falta de flexibilidade no uso de verbas que permitisse que as forças de Ass Civ na Síria aliviassem, rapidamente, o sofrimento humano e controlassem danos colaterais para apoiar a liberdade de ação da força conjunta. No Iraque e no Afeganistão, as forças de Ass Civ utilizaram verbas do Programa de Resposta de Emergência do Comandante (*Commander's Emergency Response Program*) para implementar, rapidamente,

projetos em apoio a uma iniciativa do comandante. Contudo, depois que o Departamento de Defesa transformou o dinheiro em um “sistema de armas” em 2009, os comandantes se sentiram pressionados a gastá-lo livremente, sem critérios para medir a efetividade de seu emprego, por considerarem os valores gastos como progresso no terreno, como mostra a figura 3<sup>14</sup>. A quantidade insuficiente de forças de Ass Civ treinadas, que pudessem assessorar os comandantes quanto ao uso eficaz de verbas, aliada ao fato de alguns deles não aceitarem seus conselhos, contribuiu para a aplicação inadequada do programa. O excesso de gastos e a inexistência de meios para medir a efetividade dos projetos contribuíram para a dependência das forças de Ass Civ em relação à USAID e outras agências na identificação de recursos que complementassem os objetivos dos comandantes. Contudo, essa dependência acarreta um risco, porque os comandantes podem não contar com os recursos ou verbas necessárias para apoiar suas operações militares.

## Aproveitar a Oportunidade

Conforme o Exército dos EUA passar a conduzir operações em múltiplos domínios ao longo de todo o espectro dos conflitos, ele terá de investir em suas forças de Ass Civ. Além disso, precisará incluir operações de Ass Civ no início do processo como parte de sua estratégia de engajamento para combater a influência dos adversários e competir de modo mais eficaz em níveis abaixo do conflito armado. É vital que se efetue um persistente engajamento civil logo no início, porque as forças de Ass Civ são fundamentais na compreensão da geografia humana e exploração das redes civis para o êxito na execução das operações militares. O Panfleto 525-3-1 do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (*U.S. Army Training and Doctrine Command — TRADOC*), *O Exército dos EUA nas Operações em Múltiplos Domínios 2028* (Pamphlet 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028*), destaca a importância de entender a infraestrutura local e as redes civis:

“As forças de Ass Civ em todos os escalões são vitais na condução do engajamento civil para promover o relacionamento entre as forças militares e o componente civil.”

**Compartilhamento de informações.** O último problema é o constante desafio de compartilhar informações entre todas as partes envolvidas, do setor interagências à iniciativa privada e até entre organizações militares. Alguns dos desafios incluem a aplicação excessiva de classificação sigilosa a materiais do Departamento de Defesa, o acesso a bancos de dados e as atitudes organizacionais dentro dos comandos apoiados. Esses desafios retardam o compartilhamento de informações civis com parceiros com quem o pessoal de Ass Civ precisa sincronizar suas ações para atuar em áreas onde os interesses se cruzam. O atraso ou falta de mecanismos de compartilhamento também impedem que parceiros, especialmente os multinacionais, passem informações para as forças de Ass Civ que possam preencher lacunas ou que eles disponibilizem recursos, limitando, assim, o entendimento do comandante quanto ao ambiente operacional e deixando de otimizar, plenamente, o uso de parcerias interorganizacionais para obter a unidade de esforços.

**Analisar o ambiente operacional e as redes civis.** Todos os escalões das forças de presença avançada realizam a análise do terreno e a familiarização com o território amigo ameaçado por um adversário. Esse esforço gera as informações necessárias que capacitam o Comandante da Força Conjunta a visualizar o ambiente tridimensional e de múltiplos domínios com o grau de detalhe adequado à execução tática e planejamento operacional. O terreno urbano de alta densidade requer outras atividades preparatórias de inteligência para possibilitar o entendimento dos detalhes humanos, sociais e de infraestrutura. O Exército de Campanha concentra a preparação de inteligência do campo de batalha em áreas urbanas selecionadas, em geral, por sua extrema importância estratégica e operacional no conflito<sup>15</sup>.



As forças de Ass Civ em todos os escalões são vitais na condução do engajamento civil para promover o relacionamento entre as forças militares e o componente civil. Nas operações em múltiplos domínios, o setor de Ass Civ precisa realizar essas atividades de engajamento em todo o domínio cibernético e ambiente informacional, a fim de alcançar uma posição de relativa vantagem para a força conjunta e parceiros de ação unificada durante a competição ou o conflito armado<sup>16</sup>. Segundo o Panfleto 525-3-1 do TRADOC, o “engajamento capacita as forças norte-americanas a superar o adversário em manobra de maneira tanto cognitiva quanto física e virtual, para dissuadir, neutralizar e impedir a escalada de violência na competição e para derrotar o inimigo, se não for possível evitar o conflito armado”<sup>17</sup>.

Os conhecimentos adquiridos desde o 11 de Setembro demonstraram a importância da tecnologia no ambiente operacional. O atendimento à necessidade crítica de uma conectividade confiável por meio de celulares e banda larga sem fio contribui para a estabilização e consolidação de ganhos. A conectividade ajuda os indivíduos afetados pelas hostilidades a encontrarem parentes deslocados, possibilita as atividades de socorro e assistência humanitária e gera oportunidades econômicas e educacionais durante os esforços de recuperação. Além disso, a internet oferece um outro meio para que as forças de Ass Civ possam monitorar a opinião local, cruzar dados sobre fontes de instabilidade e compartilhar informações cruciais com parceiros locais e não governamentais para explorar seus recursos. Portanto, o Exército precisa identificar, desenvolver e integrar novas tecnologias para possibilitar atividades de Ass Civ em múltiplos domínios. As novas tecnologias são essenciais para que as forças de Ass Civ possam adquirir, processar e compartilhar informações cruciais que ajudem a entender e influenciar o futuro ambiente operacional.

Ao longo da última década, as mídias sociais têm desempenhado um papel cada vez mais crucial na influência sobre resultados políticos. Por essa razão, as forças de Ass Civ devem trabalhar estreitamente com outros órgãos governamentais norte-americanos para identificar uma plataforma comum que seja compatível com os sistemas do Departamento de Defesa e do Departamento de

Estado, com o objetivo de monitorar e analisar a opinião pública no ambiente operacional. Uma plataforma comum ajudaria a manter o entendimento situacional, avaliar as tendências civis e efetivamente visar aqueles componentes civis que ameacem os esforços norte-americanos com os parceiros conjuntos, interorganizacionais e multinacionais, para conservar a iniciativa na competição e alcançar os objetivos militares e do governo como um todo.

Em conclusão, o então Comandante do TRADOC, Gen Stephen J. Townsend, escreveu no prefácio do Panfleto 525-3-1:

Em uma nova era de competição entre grandes potências, os adversários de nossa nação buscam alcançar seus objetivos estratégicos, quem do conflito armado, pelo uso do engajamento em múltiplas camadas nos campos político, militar e econômico, para separar os EUA de seus parceiros. Caso o conflito ocorra, eles empregarão *múltiplas camadas de engajamento* em todos os domínios — *terrestre, marítimo, aéreo, espacial e ciberespacial* — para separar as forças dos EUA de seus aliados no tempo, espaço e função, a fim de derrotá-las<sup>18</sup>.

Na competição entre grandes potências, as forças de Ass Civ são essenciais para entender as redes civis e desenvolver a capacidade de parceiros, o que possibilitará a ampliação do espaço competitivo, para prevenir conflitos e, ao mesmo tempo, capacitar a força conjunta a efetuar uma transição rápida para o conflito armado, caso necessário. Contudo, segundo Jay Liddick, Thurman Dickerson e Linda K. Chunga: “A atual estrutura, doutrina, equipamentos e treinamento de Ass Civ são inadequados para combater futuras ameaças com poder de combate quase equiparado. A atual força de Ass Civ foi concebida e rapidamente reorganizada para apoiar o conceito de modularidade do Exército do início da década de 2000”<sup>19</sup>. Portanto, o Exército dos EUA precisa reanalisar e investir em suas forças de Ass Civ para maximizar essa capacidade especial em futuras operações em múltiplos domínios. ■

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

## Referências

1. Department of Defense Directive 2000.13, *Civil Affairs* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], atualização em 15 maio 2017), acesso em 29 maio 2019, [http://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodd/200013\\_2014.pdf](http://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/DD/issuances/dodd/200013_2014.pdf).
2. United States Special Operations Command (USSOCOM) Directive 525-38, *Civil Military Engagement* (MacDill Air Force Base, FL: USSOCOM, Nov. 2012).
3. Joint Publication 3-08, *Interorganizational Cooperation* (Washington, DC: U.S. GPO, 12 Oct. 2016).
4. Field Manual (FM) 3-57, *Civil Affairs Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 17 Apr. 2019), 1-3 a 1-4. Além disso, o Manual de Campanha 3-57 define as atividades de Ass Civ como "atividades especificamente planejadas, executadas e analisadas pelo setor de Assuntos Civis, que apoiam o comandante a fim de sincronizar, coordenar e integrar as populações e instituições locais, os parceiros de ações unificadas e o sistema interagências" (1-3).
5. "USAID Office of Foreign Disaster Assistance Factsheet", U.S. Agency for International Development (USAID), p. 1, acesso em 29 maio 2019, [https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1866/OFDA\\_Fact\\_Sheet.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1866/OFDA_Fact_Sheet.pdf). Segundo a USAID, a "USAID/OFDA lidera e coordena os esforços de assistência humanitária do governo dos EUA no exterior".
6. Javid Hamdard, *The State of Telecommunications and Internet in Afghanistan 6 Years Later (2006-2012)* (Washington, DC: USAID, Mar. 2012), acesso em 29 maio 2019, [https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1871/The%20State%20of%20Telecoms%20and%20Internet%20in%20Afghanistan%20\(2006-2012\)%20Low-Res.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1871/The%20State%20of%20Telecoms%20and%20Internet%20in%20Afghanistan%20(2006-2012)%20Low-Res.pdf).
7. U.S. House of Representatives Committee on Armed Services-Subcommittee on Oversight & Investigation, *The Joint Improvised Explosive Device Defeat Organization: DOD's Fight against IEDs Today and Tomorrow* (Washington, DC: House Armed Services Committee, Nov. 2008), acesso em 29 maio 2019, [https://armedservices.house.gov/\\_cache/files/c/f/cfddccb2-fc15-4a3d-b7e3-50fe3ea68eca/D09F0BEF55D1B39D2CC196408918781D.jjeddo-report-11-08-vf.pdf](https://armedservices.house.gov/_cache/files/c/f/cfddccb2-fc15-4a3d-b7e3-50fe3ea68eca/D09F0BEF55D1B39D2CC196408918781D.jjeddo-report-11-08-vf.pdf).
8. "MCoE Network Engagement", Maneuver Center of Excellence, acesso em 29 maio 2019, <https://atn.army.mil/getattachment/Network-Engagement/Network-Engagement/MCoE-Network-Engagement-Graphic.pdf?lang=en-US>.
9. Karen Parrish, "CENTCOM Counters ISIL Propaganda", Department of Defense News, 6 Jul. 2016, acesso em 29 maio 2019, <https://www.dod.defense.gov/News/Article/Article/827761/centcom-counters-isil-propaganda/>.
10. U.S. Central Command, "Syrian Democratic Forces Liberate Raqqa", news release no. 17-409, 20 Oct. 2017, acesso em 29 maio 2019, <https://www.centcom.mil/MEDIA/PRESS-RELEASES/Press-Release-View/Article/1349047/syrian-democratic-forces-liberate-raqqah/>.
11. Kevin Melton et al., "A New U.S. Framework for Stabilization: Opportunities for Civil Affairs", *Small Wars Journal*, acesso em 29 maio 2019, [https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/new-us-framework-stabilization-opportunities-civil-affairs?fbclid=IwAR3mff2w9bd0\\_YapN\\_OrW0\\_LZzLBuy-Eiyw0Am1F9e-MX6or\\_By58X04v7WQ](https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/new-us-framework-stabilization-opportunities-civil-affairs?fbclid=IwAR3mff2w9bd0_YapN_OrW0_LZzLBuy-Eiyw0Am1F9e-MX6or_By58X04v7WQ).
12. Special Inspector General for Afghanistan Reconstruction, *Stabilization: Lessons from The U.S. Experience in Afghanistan* (Washington, DC: U.S. GPO, May 2018), p. 63, acesso em 29 maio 2019, <https://www.sigar.mil/pdf/lessonslearned/SIGAR-18-48-LL.pdf>.
13. *Ibid.*, p. 115-16.
14. *Ibid.*, p. 91-95.
15. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 6 Dec. 2018), p. 28.
16. *Ibid.*, C-10.
17. *Ibid.*
18. *Ibid.*, p. iii.
19. Jay Liddick, Thurman "Scott" Dickerson e Linda K. Chung, "Calibrating Civil Affairs Forces for Lethality in Large Scale Combat Operations", *Small Wars Journal*, acesso em 29 maio 2019, <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/calibrating-civil-affairs-forces-lethality-large-scale-combat-operations>.

# FELICITAÇÕES PELA PASSAGEM PARA A RESERVA

## Cel Katherine Guttormsen

É com tristeza que nos despedimos da Cel Kate Guttormsen, Diretora da Army University Press e Editora-Chefe da *Military Review*, por ocasião de sua passagem para a reserva remunerada do Exército dos EUA, após 24 anos de excepcionais serviços prestados.

Durante dois anos e meio, a Cel Guttormsen proporcionou grande visão e liderança a esta dinâmica organização. Esteve à frente de mudanças importantes — incluindo a introdução de equipes de mídias sociais/multimídia e de documentários históricos — para garantir o contínuo desenvolvimento e alto nível de apoio que se espera do braço de mídia da Army University. Além disso, sua ênfase nas mídias sociais possibilitou que a *Military Review* chegasse às gerações mais jovens de soldados, sem perder o conteúdo relevante que lhe confere respeitabilidade entre os militares mais antigos.

Sentiremos falta do estilo de liderança profissional e, ao mesmo tempo, agradável, atencioso e acessível da Cel Guttormsen. Nossa equipe lhe deseja muita felicidade como civil e veterana e grande êxito em seus projetos futuros!



ACADEMIA MILITAR DOS EUA

**West Point**

TURMA DE 1996



ARMY UNIVERSITY  
PRESS