



Reexaminando a Coesão da Unidade: Uma Abordagem sobre a Construção de Sentido

Major Geoff Van Epps, Exército dos EUA

Meu maior desejo é que minha família militar e que todo o Exército se considerem como Irmãos de Armas, dispostos e prontos para morrer um pelo outro.

—George Washington, em correspondência a Henry Knox em 21 de outubro de 1798.¹

QUANDO O EXÉRCITO parou de enfatizar a importância da coesão da unidade? Como ilustra o trecho da carta de George Washington ao primeiro secretário de guerra dos EUA, a coesão é um objetivo fundamental dos líderes do Exército desde a fundação da instituição. Contudo, a doutrina de liderança atual do Exército praticamente ignora a importância da coesão da unidade. Esse lapso não só é surpreendente, como também preocupante, especialmente em uma época de operações descentralizadas, realizadas por pequenas unidades espalhadas, muitas vezes, por grandes distâncias, em patrulhamentos remotos, ou a operar postos de combate afastados, suscetíveis a ficarem isolados e serem destruídos. Os soldados dessas unidades não contam com nada a não ser com os outros soldados imediatamente à sua volta.²

A coesão da unidade é uma consideração importante nos melhores momentos. No pior deles — para uma unidade cercada, com poucos suprimentos, incomunicável, afligida pelo mau tempo e enfrentando todas as dificuldades — a coesão da unidade pode ser o único atributo que a capacita a resistir e sobreviver até que possa escapar ou ser substituída. As “garantias” oferecidas por atividades contínuas de Inteligência, Vigilância e Reconhecimento (*Intelligence, Surveillance and Reconnaissance — ISR*), comunicações modernas e outras tecnologias fazem com que seja tentador concluir que é impossível isolar e destruir as unidades americanas. Entretanto, ignoramos essa ameaça sob nosso próprio risco, especialmente à luz das graves consequências estratégicas que acompanhariam tal desastre.

O Manual de Campanha *FM 6-22, Army Leadership* (Liderança do Exército), de 2006, representa uma melhora em relação ao anterior, particularmente por considerar a ambiguidade e a incerteza do ambiente operacional contemporâneo. Infelizmente, o Manual de Campanha também continua a lenta erosão da ênfase na importância da coesão da unidade na doutrina. A edição anterior, de 1999, dedicava seis páginas à discussão sobre o desenvolvimento de equipe e a coesão da unidade nos níveis diretos e organizacionais da liderança. Em contraste, a última edição contém apenas quatro parágrafos curtos sobre esse importante tema.³

Pior, a edição atual completa uma tendência evidenciada na edição de 1999, ao fundir trabalho em equipe e coesão. Trata de ambos os termos na mesma seção do manual sem defini-los ou distinguir entre

O Major Geoff Van Epps é o oficial administrativo do Batalhão de Tropas Especiais, 1ª Brigada de Combate, 1ª Divisão de Cavalaria. Comandou a Companhia B do 249º Batalhão de Engenharia, no Iraque e no Afeganistão. É bacharel pela Academia Militar dos EUA, em West Point, e mestre pela University of Missouri-Rolla. Também foi bolsista Olmsted em Barcelona, na Espanha.

FOTO: O cabo Daniel Brooks e outro soldado descansam um pouco depois de se prepararem para uma patrulha conjunta a pé com a polícia iraquiana no bairro de Ghazaliya, em Bagdá, Iraque, 17 de julho de 2008.

(Exército dos EUA, Cabo Charles W. Gill)

eles. Contudo, embora intimamente ligados, o trabalho em equipe e a coesão são claramente distintos.

O trabalho em equipe é a colaboração ou esforço coordenado de um grupo de soldados rumo a metas ou objetivos comuns. A coesão, por outro lado, é mais abstrata e mais básica. A coesão significa a união entre os integrantes de uma organização ou unidade de forma a sustentar a vontade e o compromisso deles um com o outro, com o grupo e com a missão.⁴ A coesão une uma organização, capacitando-a a funcionar como uma unidade integrada e unificada. A coesão possibilita que o trabalho em equipe ocorra em condições difíceis.

A sutil declaração a seguir talvez seja a que melhor reflete a aparente insignificância da coesão nos últimos manuais de campanha: “Para operar com eficácia, as equipes, unidades e organizações precisam trabalhar juntas por Valores do Exército e objetivos de tarefa e missão comuns.”⁵ Os soldados merecem uma explicação melhor. Precisam de um melhor entendimento da coesão.

A continuação deste artigo aborda as medidas que o Exército pode tomar nesse sentido. Será traçada a evolução moderna do interesse do Exército na coesão. Em seguida, serão apresentadas as ideias de Karl Weick, cuja pesquisa sobre a conexão entre a construção de sentido e a coesão oferece uma forma mais adequada de discuti-la, dados os ambientes aparentemente mais complexos e incertos da atualidade. A última seção do artigo mostra como as ideias de Weick ajudam a explicar os diferentes destinos de duas unidades norte-americanas atacadas pelos chineses na Coréia do Norte no final de 1950.

Ascensão e Declínio do Interesse na Coesão

Até o início do século passado, a sabedoria popular dizia que o pânico causava a desintegração das unidades militares. Nos anos 20, o pai da psicanálise, Sigmund Freud, virou essa noção de ponta-cabeça com seus estudos sobre a psicologia de grupo. Freud afirmou que a perda de coesão incita pânico até o ponto em que “as ordens dadas pelos superiores não são mais atendidas, e cada indivíduo se preocupa

apenas consigo mesmo, sem consideração pelos outros. Os laços mútuos deixam de existir e libera-se um medo gigantesco e insensato.”⁶ Embora fosse uma novidade na época, a ideia

Os soldados merecem uma explicação melhor. Precisam de um melhor entendimento da coesão.

de Freud passou a fazer parte da compreensão do Exército sobre como as unidades funcionam: quando elas perdem a coesão, o pânico se instala e cada soldado passa a agir por conta própria.

Os estudos sobre unidades de combate durante a Segunda Guerra Mundial reforçam essa perspectiva. Em sua obra clássica, *Men Against Fire* (“Homens ou Fogo?”), S.L.A. Marshall declara: “Tenho como uma das verdades mais simples da guerra que o que capacita um soldado a seguir em frente com sua arma é a proximidade real ou presumida de um colega... Ele provavelmente preferiria estar desarmado e rodeado de colegas do que completamente sozinho, mesmo com a arma mais perfeita e rápida.”⁷ Em *The American Soldier* (“O Soldado Americano”, em tradução livre), uma pesquisa mais científica sobre as atitudes dos combatentes no teatro de operações europeu, Samuel Stouffer identificou uma forte conexão entre a lealdade que os soldados sentiam em relação um ao outro e o seu grau de confiança na capacidade dos colegas em condições de combate.⁸

Em conformidade com esse ponto de vista, os líderes do período entre guerras e em diante passaram a treinar as unidades para, entre outras coisas, desenvolver a confiança e a coesão entre seus integrantes. Esse paradigma foi reforçado nos anos 70, particularmente durante a Guerra do Vietnã, quando o sistema de substituição individual passou a ser visto como prejudicial para a coesão e como causa da deterioração do desempenho da unidade. Em 1981, o Exército instituiu um sistema de composição de efetivo da unidade cuja característica principal consistia em unidades de Coesão, Prontidão Operacional e Treinamento (Cohesion, Operational Readiness and Training — COHORT), que se formavam

e treinavam juntas durante ciclos de três anos. A ideia de unidades de combate centradas em um núcleo coeso de soldados era promissora, embora oficiais e graduados não ficassem atrelados à unidade. Entretanto, em 1990, o Exército determinou que a experiência com as unidades COHORT fracassara e retomou o preenchimento individual de funções.⁹ A coesão continuou sendo importante, mas a tentativa de institucionalizar o seu desenvolvimento saiu de moda. Um estudo da Escola de Guerra do Exército dos EUA concluiu que a “coesão entre os soldados continua a ser primordialmente o subproduto da boa liderança aliada ao trabalho importante e gratificante”.¹⁰

A época em que o sistema COHORT se mostrou aquém das expectativas quanto ao desempenho e desenvolvimento da coesão da unidade, a ideia de “construção de sentido” começou a surgir na literatura acadêmica para complementar as discussões sobre a concepção e a estrutura organizacional.

A Construção de Sentido e o Colapso das Organizações

O sociólogo Karl Weick foi um dos primeiros acadêmicos a aplicar o conceito de construção de sentido a organizações que operam em ambientes complexos ou ambíguos. Weick argumentou que a capacidade de construir uma explicação coerente e compartilhada de eventos e circunstâncias permitia às organizações continuar a funcionar durante épocas de grande incerteza. “A ideia básica da construção de sentido”, escreveu, “é que a realidade é uma realização contínua advinda dos esforços de criar ordem e obter sentido de forma retrospectiva dos acontecimentos. As pessoas tentam explicar as coisas de forma racional para si próprias e para os outros.”¹¹ Em outras palavras, as pessoas e as organizações utilizam modelos mentais compartilhados para lidar com a desordem e com a ambiguidade.¹² Weick explorou essa

ideia a fim de determinar o que mantinha as organizações unidas e, por outro lado, o que as desestruturava durante crises. Concluiu: “O que mantém a organização no lugar pode ser mais tênue do que se pensa.”¹³

Weick determinou que as organizações são especialmente vulneráveis ao colapso da construção de sentido em decorrência de eventos fundamentalmente inesperados ou incompreensíveis. A baixa probabilidade de tal incidente leva a organização e seus integrantes a se surpreenderem quando ele ocorre, destruindo a sua compreensão individual e coletiva da situação. Se os integrantes de uma organização não recriam rapidamente uma realidade compartilhada ou adotam um novo modelo mental para fazer sentido do caos à sua volta, deixarão de funcionar como uma equipe unida. A estrutura da organização serve como base para ancorar a construção de sentido, porque fornece papéis e rotinas interligadas que reúnem as pessoas em uma equipe e as mantêm funcionando enquanto recriam uma compreensão compartilhada da situação que enfrentam. A construção de sentido e a estrutura são interligadas, possibilitando a coesão e capacitando uma organização a continuar funcionando diante do caos.¹⁴

Weick notavelmente empregou esse conceito para analisar as mortes de 13 bombeiros paraquedistas que combatiam um incêndio em Mann Gulch, no Estado de Montana, em 5 de agosto de 1949. O evento possui semelhanças marcantes com uma patrulha militar desastrosa de um pelotão ou grupo de combate. Quinze bombeiros paraquedistas, liderados pelo chefe “Wag” Dodge, saltaram no lado sul de Mann Gulch para se encontrarem com um guarda-florestal que combatia o incêndio sozinho havia cerca de quatro horas. Havia sido avisados que seria um “fogo das dez horas” — um que eles poderiam cercar e isolar completamente até as dez da manhã seguinte. Ao coletar

...em 1990, o Exército determinou que a experiência com as unidades COHORT fracassara e retomou o preenchimento individual de funções. A coesão continuou sendo importante, mas a tentativa de institucionalizar o seu desenvolvimento saiu de moda.

os suprimentos com os quais eles saltaram, descobriram que o equipamento de rádio havia sido destruído na aterrissagem. Depois de jantar rapidamente, a equipe marchou ao longo da colina rumo ao rio, quando Dodge notou que o fogo havia atravessado o rio subitamente e subia a colina na direção deles. Dodge ordenou que a equipe desse meia-volta e fosse para o topo da colina. Calculando que o fogo alcançaria os bombeiros paraquedistas antes que atingissem a segurança do cimo, Dodge mandou que a equipe largasse as ferramentas, acendeu uma pequena fogueira na frente do grupo e ordenou que todos se deitassem na área que ele acabara de queimar. Ninguém obedeceu. A equipe toda correu até o topo. Dois bombeiros paraquedistas conseguiram chegar lá ilesos. Outro deles alcançou o topo com queimaduras graves, falecendo no dia seguinte. Dodge sobreviveu por se deitar na área queimada pelo seu fogo de escape, porque o incêndio passou por cima e à volta. Os outros 12 integrantes da equipe foram engolidos pelo incêndio principal e morreram envoltos em chamas que pularam entre o cimo e a área desmatada pelo fogo de escape de Dodge.¹⁵

A análise de Weick atribui o desastre ao colapso duplo da construção de sentido e da estrutura na equipe de bombeiros paraquedistas. Primeiro, afirma, a equipe passou pelo que ele chama de “episódio cosmológico” ao acabarem tentando se salvar quando tudo o que esperavam era um “fogo das dez horas”. Embora desajeitado, é importante entender esse termo, porque sinaliza a morte da organização. Weick explica:

Um episódio cosmológico ocorre quando as pessoas sentem, de súbito, que o universo deixou de ser um sistema racional e organizado. O que torna esse episódio tão abalador é que tanto o sentido do que está acontecendo quanto o meio de recriar o sentido desmoronam juntos.

Dito de modo mais informal, um episódio cosmológico passa a sensação de um jamais vu—o oposto do déjà vu: nunca estive aqui antes, não faço ideia de onde estou e não sei quem pode me ajudar.¹⁶

Os bombeiros paraquedistas nunca entenderam a ameaça apresentada pelo incêndio até ser tarde

demais. Acontecimentos como o fato de Dodge fazê-los dar meia-volta e subir a colina enquanto o incêndio atravessava o rio desafiaram a sua compreensão compartilhada sobre o “incêndio das dez” que pensavam enfrentar. O pequeno fogo que eles haviam previsto se tornara uma ameaça de súbito. Sua coesão começou a se desintegrar. Quando Dodge ordenou-lhes que largassem as ferramentas, eles perderam a sua identidade como organização. Qual é a utilidade de uma equipe de bombeiros sem equipamentos? Continuam a ser bombeiros? Finalmente, quando Dodge ateou fogo no meio da única rota de fuga visível, a capacidade coletiva de entender a situação e reagir desapareceu. O emprego de fogos de escape era uma técnica desconhecida na época, sendo as ações de Dodge incoerentes com o entendimento da situação pela equipe. O grupo deixou de existir. Era cada um por si.

A análise final de Weick mostra como o colapso simultâneo da estrutura e da construção de sentido levou à desintegração da coesão e, por fim, ao desastre:

[Os bombeiros] enfrentaram... a sensação de que seus antigos rótulos não tinham mais utilidade. Ultrapassavam sua experiência passada e não estavam certos do que estava acontecendo ou de quem eram.

Conforme os laços se enfraqueceram, a sensação de perigo aumentou e o meio de lidar com ele se tornou mais primitivo. O mundo passou rapidamente de cosmos para caos, à medida que perdeu a ordem e a racionalidade...

Conforme o grupo se desintegrou, os bombeiros paraquedistas ficaram mais assustados, pararam logo de pensar, separaram-se ainda mais e, ao fazê-lo, perderam o relacionamento de líder e seguidores, assim como o acesso a ideias novas de outras pessoas que eram como eles. Conforme essas relações desapareceram, os indivíduos reverteram à tendência primitiva de fuga.¹⁷

Cinco dias depois, os esforços de 450 bombeiros finalmente conseguiram controlar o incêndio em Mann Gulch. Embora o Serviço Florestal houvesse classificado o incêndio como Classe C, significando uma extensão

...a estrutura serve como base para ancorar a construção de sentido, porque fornece papéis e rotinas interligadas que reúnem as pessoas em uma equipe...

entre 10 e 99 acres, quando a equipe saltou para combatê-lo, ele deixara claramente de ser um “fogo das dez”.¹⁸ Privados de comunicação externa quando o seu rádio foi destruído no salto, os bombeiros paraquedistas só podiam contar com as informações recebidas antes da missão para tentar entender o perigo que enfrentavam.

A próxima seção deste trabalho examinará brevemente duas unidades militares em condições semelhantes às de Mann Gulch. Sua capacidade de manter a construção de sentido e a estrutura levou a resultados completamente diferentes.

Construção de Sentido e Estrutura no Reservatório de Chosin

No final do outono de 1950, o X Corpo dos EUA enfrentou uma resistência relativamente fraca em um avanço rápido pela Coreia do Norte rumo à fronteira com a China, no Rio Yalu. Apesar do inverno e das dificuldades impostas pelo terreno, o comandante do corpo, Ned Almond, ordenou que uma nova ofensiva tivesse início no dia 27 de novembro. Essa “operação imprudente e infeliz” se baseou na premissa de uma oposição leve continuada na área do corpo.¹⁹

A oeste do Reservatório de Chosin, três regimentos reforçados da 1ª Divisão de Fuzileiros Navais avançaram lentamente na única estrada de alguma importância, parando para consolidar a posição depois de cada movimento sucessivo. Na noite de 27 de novembro, depois de horas de um progresso extremamente lento, a divisão parou com o 5º e o 7º Regimentos de Fuzileiros Navais posicionados ao redor da cidade de Yudam-ni e com o 1º Regimento de Fuzileiros Navais no controle de um terreno importante na estrada principal de suprimento na retaguarda da divisão.²⁰

Na margem leste do reservatório, o 31º Regimento de Combate era a unidade de

vanguarda da 7ª Divisão de Infantaria do Exército. A unidade passou o dia 27 de novembro formando a sua posição de ataque ao longo da estrada principal a leste do reservatório e esperando pela chegada do seu 3º Batalhão de Infantaria, que ficara para trás devido a atrasos com o transporte. O comandante do regimento, Coronel Allan MacLean, confirmou que o regimento atacaria ao norte na manhã seguinte com quaisquer forças que tivesse à disposição. Consequentemente, o regimento não preparou posições de defesa para apoio mútuo, nem estabeleceu comunicações fixas entre as unidades. MacLean despachou o pelotão de Inteligência e Reconhecimento (*Intelligence and Reconnaissance - I&R*) para explorar o caminho à frente, e que, em um acontecimento agourento, sumiu sem deixar vestígios.²¹

Ao cair da noite, tanto os fuzileiros navais quanto o 31º Regimento de Combate se entrincheiraram, planejando atacar o norte na manhã seguinte. Havia sinais evidentes de um ataque iminente da China, mas os americanos, de maneira geral, não os entenderam. Então, naquela noite, dia 27 de novembro, três divisões chinesas atacaram a 1ª Divisão de Fuzileiros Navais a oeste do Reservatório de Chosin, e a 80ª Divisão chinesa atingiu o 31º Regimento de Combate na margem leste do reservatório. Nos dois lados do reservatório, os chineses conseguiram realizar praticamente um ataque surpresa, saíram das colinas em massa, subjugaram postos avançados, penetraram os perímetros da unidade e criaram o caos. Em um combate desesperado e, muitas vezes, corpo a corpo, os americanos repeliram os ataques chineses. Com o raiar do dia, os chineses voltaram para as colinas, e as unidades americanas passaram a cuidar de suas baixas e a decidir o que fazer em seguida.²²

Mais tarde, na manhã do dia 28 de novembro, o General Almond voou até a frente para avaliar a situação por si mesmo. Depois disso, os destinos das duas unidades — a 1ª Divisão de Fuzileiros Navais e o 31º Regimento de Combate



NARA

Fuzileiros Navais surpresos dos 5º e 7º Regimentos, que repeliram um ataque surpresa de três divisões comunistas chinesas, são informados de que devem bater em retirada, Hagaru-ri, perto do Reservatório de Chosin, por volta de dezembro de 1950.

do Exército — tomaram rumos diferentes. Almond consultou o comandante da 1ª Divisão de Fuzileiros Navais, o General O.P. Smith, que lhe informou que, devido à ação intensa da noite anterior, havia cancelado o ataque da divisão na direção norte. Os regimentos de Smith estavam intactos, mas isolados e em perigo. Ele planejava mandar o 5º e o 7º Regimentos de Fuzileiros Navais fechar o perímetro, manter suas posições e atacar o sul para recuperar o contato com o resto da divisão ao longo da estrada principal de suprimento.²³

Em seguida, Almond fez uma visita ao Coronel MacLean e ao 31º Regimento de Combate. MacLean passara a noite lutando lado a lado com seu batalhão de vanguarda, o 1º Batalhão, do 32º Regimento de Infantaria, que sofreu cerca de 100 baixas, mas que ele julgou estar em “razoavelmente bom estado”.

Não tinha notícias sobre a sorte da sua segunda unidade de infantaria, o 3º Batalhão do 31º Regimento de Infantaria, que também havia sofrido um grande número de baixas na noite anterior. Também não tinha informação alguma sobre quando o 3º Batalhão de Infantaria, ainda em trânsito, chegaria. Sem saber que a ação chinesa impedia que a companhia de carros de combate se juntasse ao corpo principal do regimento, MacLean estava “razoavelmente otimista” sobre a situação e não contestou quando Almond lhe disse que o inimigo “consistia em nada mais que os restos das divisões chinesas em fuga para o norte”. “Continuamos atacando e seguiremos adiante até Yalu,” disse Almond. “Não deixem que um bando de tintureiros chineses os detenham.”²⁴

Entretanto, ao cair da noite de 28 de novembro, a 1ª Divisão de Fuzileiros Navais

e o 31º Regimento de Combate tinham visões bem diferentes da situação tática. Os Fuzileiros Navais haviam cancelado suas operações ofensivas e se concentrado em consolidar suas posições em terreno defensável e em reabrir suas linhas de comunicação. As ordens do 31º Regimento de Combate continuaram a ser de atacar na direção norte quando o 3º Batalhão de Infantaria chegasse, o que ainda estava previsto para acontecer a qualquer momento.

Na noite de 28 para 29 de novembro, os chineses atacaram de novo, com o mesmo resultado: elevado número de baixas em ambos os lados durante a luta desesperada. Mesmo assim, os americanos resistiram. O Coronel MacLean, do 31º Regimento de Combate, veio a decidir que o regimento precisava se reunir temporariamente em um único perímetro até que o seu último batalhão de infantaria e os carros de combate chegassem e ele pudesse retomar o ataque. Assim, no início da manhã de 29 de novembro, MacLean ordenou a “retirada temporária” do seu batalhão de vanguarda, o 1º Batalhão do 32º Regimento de Infantaria, para o perímetro com o 3º Batalhão do 31º Regimento de Infantaria e outras unidades do regimento. Os soldados não destruiriam os equipamentos. Receberam ordens de remover as partes essenciais e carregá-las para que pudessem consertar os equipamentos a serem usados no ataque do dia seguinte.²⁵

A retirada do 1º Batalhão do 32º Regimento de Infantaria para o perímetro do 3º Batalhão do 31º Regimento de Infantaria foi realizada, mas não sem dificuldades. O 1º Batalhão do 32º Regimento de Infantaria lutou em direção ao sul para acabar descobrindo que a situação do 3º Batalhão do 31º Regimento de Infantaria era tão precária quanto fora a sua. Tragicamente, MacLean não soube identificar uma coluna de tropas que se aproximava, permitindo que os chineses o capturassem. O comandante de batalhão mais antigo, Tenente-Coronel Don Faith, do 1º Batalhão do 32º Regimento de Infantaria, assumiu o comando do 31º Regimento de Combate.²⁶ Faith contava em receber ajuda da sua divisão ou corpo, mas ela nunca chegou. Em 30 de novembro, o Assistente do Comandante da Divisão, da 7ª Divisão de Infantaria, voou até o perímetro de Faith para

avisá-lo que o 31º Regimento de Combate estava por conta própria. O regimento teria de lutar para voltar a uma área segura.

Na manhã do dia 1 de dezembro, o 31º Regimento de Combate sobrevivera quatro noites consecutivas de ataques brutais dos chineses. Suas tropas foram dizimadas. Várias companhias do regimento foram completamente destruídas. Outras não tinham sequer um oficial vivo. Os suprimentos e a munição estavam quase esgotados. A fadiga e o frio terrível testaram os limites da resistência humana dos soldados. Faith concluiu que seus homens não aguentariam mais uma noite de ataques chineses e ordenou a fuga. Os soldados destruiriam todos os equipamentos que não pudessem mover. As viaturas restantes transportariam as centenas de feridos em estado grave. Todo soldado capaz de andar — ferido ou não — lutaria a pé.

O 31º Regimento de Combate partiu por volta do meio-dia. Poucos minutos depois, um piloto fuzileiro naval, que fornecia apoio aéreo aproximado, lançou uma bomba de napalm perto demais, matando vários soldados americanos. A situação piorou a partir daí. O regimento de combate teve de passar por um corredor polonês de obstáculos na estrada e pontes destruídas sob o fogo inimigo. As viaturas pararam de andar. Os motoristas foram mortos ao volante dos caminhões. Uma granada chinesa feriu Faith mortalmente, deixando a unidade sem um comandante definido. A retaguarda a pé começou a ultrapassar as últimas viaturas da coluna, deixando-as vulneráveis aos chineses em seu encalço. A unidade começou a se desintegrar, conforme os soldados partiram por conta própria através da superfície congelada do reservatório ou para o terreno elevado ao longo da estrada. A formação acabou perdendo o ímpeto, parando completamente. Aqueles soldados que ainda eram capazes de se locomover foram para o sul, rumo a linhas amigas, individualmente ou em pequenos grupos, com a esperança de evitar os chineses no caminho. Os que não podiam se mover foram abandonados à sua própria sorte. O 31º Regimento de Combate deixara de existir.²⁷

Por sua vez, a 1ª Divisão de Fuzileiros Navais enfrentou sua parcela de problemas. Os limitados ataques para restaurar o contato entre os elementos dispersos da divisão fracassaram.

Os ataques noturnos pelos chineses dizimaram as tropas. Na manhã do dia 1 de dezembro, o 5º e o 7º Regimentos de Fuzileiros Navais deram início à sua própria tentativa de fuga, atacando o sul a partir de sua posição consolidada em direção ao resto da divisão. Saíram como unidades intactas em formações táticas, levando seus jipes, caminhões, reboques e armas. Quase 600 feridos estavam empilhados em caminhões ou amarrados às capotas dos jipes, da mesma forma como no 31º Regimento de Combate. Os veículos tiveram de permanecer na estrada, mas os soldados manobram repetidas vezes para capturar o principal terreno necessário para proteger a força. Foram três dias de combate sangrento e exaustivo, mas os fuzileiros navais conseguiram contornar inúmeras emboscadas e obstáculos na estrada até alcançar linhas amigas em Hagaru. A 1ª Divisão de Fuzileiros Navais estava intacta e havia conservado poder de combate suficiente para retomar o ataque ao sul três dias mais tarde, depois de evacuar milhares de feridos.²⁸

Por que essas duas unidades tiveram sortes tão diferentes? Enfrentaram circunstâncias táticas semelhantes em termos de proporção de força, terreno, tempo e recursos disponíveis. Tanto os fuzileiros navais quanto o 31º Regimento de Combate gozavam de vantagens em relação aos chineses com respeito a armas automáticas, morteiros pesados, artilharia e apoio aéreo aproximado. E ambos ficaram completamente isolados, enfrentando uma situação insustentável, que os compeliu a tentar escapar para preservar suas forças. As explicações tradicionais não respondem devidamente à questão de por que os fuzileiros navais sobreviveram como uma força de combate e o 31º Regimento de Combate foi completamente derrotado.

Contudo, quando se aplicam as ideias sobre construção de sentido e estrutura descritas anteriormente, surge uma interpretação. Os fuzileiros navais foram capazes de conservar intacta a sua capacidade de estrutura e construção

de sentido e, assim, manter a coesão da unidade durante toda a experiência. Por outro lado, o 31º Regimento de Combate sofreu o colapso duplo da estrutura e da construção de sentido, o que levou a unidade a se desintegrar em uma turba de pequenos grupos e indivíduos. Evidências de integrantes das duas unidades comprovam essa perspectiva.

Dentro da 1ª Divisão de Fuzileiros Navais, havia ceticismo desde o começo em relação às alegações de que o ataque do X Corpo ao Rio Yalu enfrentaria nada mais que uma ligeira resistência. Um relato descreve como os “Fuzileiros Navais, desde O. P. Smith até os escalões mais baixos, estavam extremamente relutantes em proceder com a ofensiva” e como o ataque dos fuzileiros navais iniciado em 27 de novembro foi “sem entusiasmo.”²⁹ A cautela que acompanhou esse ceticismo significou que os fuzileiros navais estavam mais bem preparados tática e mentalmente para o ataque violento dos chineses na noite de 27 de novembro. Smith, o comandante da divisão, cancelou imediatamente o ataque programado, sinalizando, assim, para toda a divisão que a situação havia mudado drasticamente.

Smith e os seus oficiais mais antigos da divisão começaram intuitivamente a aprimorar a compreensão coletiva da situação que enfrentavam, uma parte importante da construção de sentido. O Tenente-Coronel Ray Murray, comandante do 5º Regimento de Fuzileiros Navais, disse sobre a sua reação ao pesado ataque chinês: “Pessoalmente, fiquei em estado de choque. Meu primeiro combate foi dentro de mim mesmo. Tive de reconstruir aquele vazio de espírito”, uma descrição adequada do processo de encontrar um modelo mental para explicar a surpresa que lhe sucedeu.³⁰ O 5º e o 7º Regimentos de Fuzileiros Navais fecharam os seus perímetros e tentaram restabelecer contato com o resto da divisão. Quando não conseguiram fazê-lo, ficou claro que teriam de tentar escapar.

O General Smith explicou como ele tentou comunicar o seu novo entendimento da situação

Os fuzileiros navais foram capazes de conservar intacta a sua capacidade de estrutura e construção de sentido e, assim, manter a coesão da unidade durante toda a experiência.

para a divisão por meio de ordens táticas e pela cadeia de comando até o X Corpo: “Durante dois dias, não recebemos ordem alguma do X Corpo para bater em retirada de Yudam-ni. Segundo consta, ficaram atordoados, sem poder acreditar que os chineses atacaram em massa.”³¹ Contudo, os fuzileiros navais haviam compreendido a situação de forma rápida e eficaz, embora seu comando superior continuasse a operar com base em um paradigma ultrapassado. A capacidade dos fuzileiros navais de entender rapidamente a nova situação que enfrentavam permitiu que desenvolvessem um plano adequado e que conservassem a estrutura da organização intacta. Consolidariam as forças disponíveis, manteriam todas as suas viaturas e equipamentos em funcionamento, empregariam suas unidades no tipo de manobra tática para a qual se destinavam e lutariam pela sobrevivência.

Infelizmente, o 31º Regimento de Combate não teve o mesmo sucesso em lidar com a mudança de condições. O 31º Regimento de Combate se deslocou para posições na margem leste do Reservatório de Chosin sem a boa dose de ceticismo dos fuzileiros navais. Em 26 de novembro, o Tenente-Coronel Faith interpretou mal o quadro tático, dizendo ao comandante da divisão que o seu batalhão poderia atacar o norte sozinho no dia seguinte, se a divisão pudesse lhe ceder um pelotão com quatro carros de combate. Mesmo quando o pelotão de I&R do regimento desapareceu sem deixar vestígios, em 27 de novembro, Faith e o seu comandante de regimento, Coronel MacLean, não deram indicação alguma de que eles entendiam o perigo que enfrentavam.

Em 28 de novembro, depois de sofrer pesadas baixas na noite anterior, MacLean concordou com a ordem do comandante do corpo de que o regimento daria início ao ataque na manhã seguinte. Foi necessária uma segunda noite de luta feroz contra os chineses em 28 de novembro para convencer MacLean a retirar o 1º Batalhão do 32º Regimento de Infantaria para consolidar todo o regimento em um único local e, mesmo assim, ele demonstrou uma má compreensão da situação ao ordenar a desativação (em vez da destruição) dos equipamentos como parte da retirada “temporária”. As condições estavam mudando mais rápido do que a capacidade da

unidade de compreender a situação. A estrutura da unidade começou, então, a se desfazer também, mergulhando o 31º Regimento de Combate em um caso típico de “episódio cosmológico”.

As baixas entre os principais líderes aumentaram durante os primeiros ataques chineses — alguns comandantes de companhia e líderes de pelotão foram mortos na primeira noite, e dois comandantes de batalhão ficaram feridos. Os chineses mataram ou feriram ainda mais oficiais durante o combate subsequente, capturando, então, o próprio MacLean. Faith consolidou o regimento de combate em um único perímetro, mas nunca retirou a ordem de ficarem prontos para passar para o ataque. Isso, é claro, fez pouco sentido para os soldados que haviam acabado de passar três noites lutando por suas vidas contra uma quantidade avassaladora de chineses, que mataram ainda mais oficiais e graduados durante a quarta noite de combate.

Subitamente, no dia 1 de dezembro, os mesmos soldados que haviam sido avisados repetidas vezes de que retomariam o ataque a qualquer momento foram informados de que a situação estava perdida e era preciso escapar. Eles já haviam deixado vários equipamentos essenciais para trás quando da consolidação do regimento dias antes. A ordem de escapar não era coerente com o que haviam escutado antes, mas a sua disciplina e seus instintos de sobrevivência lhes permitiram iniciar a tentativa. À medida que o comboio de fuga avançou, mais líderes foram mortos. Os capitães e, por fim, os tenentes comandaram o resto dos batalhões. O avião dos fuzileiros navais lançou napalm no comboio acidentalmente. Os repetidos atrasos a fim de remover os obstáculos na estrada e contornar pontes destruídas fizeram com que a operação se parecesse mais com um engarrafamento de trânsito que com uma tentativa de fuga.

Então, o Tenente-Coronel Faith foi morto. Não havia mais ninguém para explicar o plano para a unidade nem comunicação interna alguma disponível àquela altura, de qualquer forma — nem razão alguma para suprimir o instinto de fugir. Um historiador descreveu a coesão da unidade nessa altura: “Praticamente todos os oficiais que tentaram persuadir os soldados a segui-los. . . comentaram a relutância e má

vontade dos homens em fazê-lo, e muitos homens que foram forçados a agir logo desertaram do esforço... Os homens não eram mais soldados normais. Estavam esgotados; não se importavam mais. Tudo o que lhes sobrara era o instinto individual de sobrevivência”.³² Nas palavras de um sobrevivente do 31º Regimento de Combate: “A cadeia de comando desapareceu. Era cada um por si.”³³ A unidade abandonara a maior parte de seus equipamentos, o que contribuiu para a sua perda de identidade como força combatente. A cadeia de comando deixara de existir, assim como a coesão que mantinha a unidade junta. Como a equipe de bombeiros paraquedistas em Mann Gulch, o 31º Regimento de Combate acabou sendo vítima do colapso da construção de sentido e da estrutura.

Conclusão

A conduta de guerra mudou substancialmente desde as ferozes batalhas perto do Reservatório de Chosin em 1950. As inovações tecnológicas, informáticas e organizacionais oferecem novos meios de travar a guerra contra inimigos da nação. Contudo, alguns aspectos da guerra permanecem imutáveis, particularmente sua

dimensão humana. Embora tenhamos tido sorte nos últimos anos por não termos sofrido um desastre da magnitude de Chosin, as exigências do campo de batalha moderno compelem o Exército a colocar, com regularidade, pequenas unidades em locais afastados, onde ficam mais vulneráveis à mesma forma de isolamento, perigo, complexidade e ambiguidade que a 1ª Divisão de Fuzileiros Navais e o 31º Regimento de Combate enfrentaram no final de 1950. Quando a tecnologia falha ou o inimigo nos surpreende, os fatores humanos — particularmente a coesão que liga uma unidade — podem determinar a sobrevivência ou a destruição de uma unidade.

A compreensão e a promoção da coesão da unidade continuam sendo vitais nos ambientes operacionais da atualidade, devendo a doutrina do Exército refletir a sua importância. O Exército deve atualizar as suas noções sobre coesão da unidade e não descartá-las como inúteis ou antiquadas. Deve incorporar novas ideias, como os pensamentos de Weick sobre a construção de sentido e de estrutura, para esclarecer o tema e restaurar a ênfase tradicional do Exército em um assunto tão importante. **MR**

REFERÊNCIAS

1. WASHINGTON, George. *The Writings of George Washington*, vol. XI, Jared Sparks, ed. (New York: Harper and Brothers, 1848), p. 329.
2. Para uma assustadora descrição de uma patrulha americana no Iraque nessa mesma situação, veja o artigo de EMMANUEL, Jeff. “The Longest Morning” da edição de novembro de 2007 de *The American Spectator*, disponível em: www.spectator.org/dsp_article.asp?art_id=12233.
3. A maior parte da cobertura na edição de 1999 é contida nos parágrafos 5-102 a 5-119 e 6-132 a 6-139. Na versão de 2006, a discussão é limitada aos parágrafos 8-23 a 8-26.
4. Defense Management Study Group on Military Cohesion, *Cohesion in the U.S. Military* (Washington, DC: National Defense University Press, 1984), ix. Para uma visão geral das várias definições disponíveis e contínuos debates na literatura (coesão horizontal x coesão vertical; coesão social x coesão de tarefa) veja MCCOUN, Robert. “What is Known about Unit Cohesion and Military Performance”, in *Sexual Orientation and U.S. Military Personnel Policy: Options and Assessment*, National Defense Research Institute (Santa Monica: RAND, 1993), pp. 283-331.
5. U.S. Army Field Manual 6-22, *Army Leadership: Competent, Confident and Agile* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2006), pp. 8-6.
6. FREUD, Sigmund. *Group Psychology and the Analysis of the Ego* (New York: Norton 1959), p. 28.
7. MARSHALL, S.L.A. *Men Against Fire* (New York: William Morrow, 1942), pp. 42-43.
8. STOUFFER, Samuel et al. *Studies in Social Psychology in World War II: The American Soldier* (Princeton: Princeton University Press, 1949).
9. MCCOUN, “What is Known about Unit Cohesion and Military Performance”, pp. 300-1.
10. SCULL, Kenneth C., “Cohesion: What We Learned from COHORT”, U.S. Army War College Study Project (2 de abril de 1990), p. 24.
11. WEICK, Karl E. “The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster”, *Administrative Science Quarterly*, no. 38 (1993): 635. A construção de sentido surgiu em alguns trabalhos sobre liderança militar, principalmente no contexto do conhecimento da situação e do processo de visualização do comandante como parte do comando de batalha.
12. PAPANONE, Christopher R. “Strategies Gone Wild? Implications for Resourcing the Force in the Midst of Complexity”, *Defense AT&L* (Novembro-Dezembro 2006): p. 37.
13. WEICK, “The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster”, p. 638.
14. *Ibid.*, pp. 633-34.
15. *Ibid.*, pp. 628-29.
16. *Ibid.*, pp. 633-34.
17. *Ibid.*, pp. 636-38.
18. *Ibid.*, pp. 629.
19. BLAIR, Clay. *The Forgotten War: America in Korea 1950-1953* (New York: Doubleday, 1987), p. 456.
20. FEHRENBACH, T.R. *This Kind of War* (Washington, DC: Brassey’s, 2000), pp. 239-43.
21. BLAIR, *The Forgotten War*, pp. 458-59.
22. *Ibid.*
23. *Ibid.*, p. 462.
24. *Ibid.*
25. *Ibid.*, pp. 463-64.
26. *Ibid.*, pp. 506-7.
27. APPLEMAN, Roy E. *East of Chosin: Entrapment and Breakout in Korea, 1950* (College Station: Texas A&M University Press, 1987), pp. 195-277.
28. FEHRENBACH, *This Kind of War*, pp. 246-48.
29. BLAIR, *The Forgotten War*, pp. 457-58.
30. FEHRENBACH, *This Kind of War*, p. 246.
31. KNOX, Donald. *The Korean War: Pusan to Chosin, An Oral History* (New York: Harcourt, Brace, Jovanovich, 1985), p. 528.
32. APPLEMAN, *East of Chosin*, p. 316.
33. BLAIR, *The Forgotten War*, p. 518.