



JULHO-AGOSTO 2009

Military Review

EDIÇÃO BRASILEIRA

JULHO-AGOSTO 2009

<http://militaryreview.army.mil>



Crianças a caminho da escola passam por um posto de controle do Exército iraquiano em Doura. A passagem da população por esses postos de controle dificultou bastante o livre movimento para os insurgentes. Usado com a permissão da Stars and Stripes ©2008, 2009 Stars and Stripes, James Warden



Military Review

EDIÇÃO BRASILEIRA

Uma Visão de Dentro da Escalada de Tropas p. 2

Tenente-Coronel James R. Crider, Exército dos EUA

Desmistificação das “Vacas Sagradas”: Potencial Moral Por Meio da Arte Operacional p. 10

Tenente-Coronel Tim Challans, Exército dos EUA, Reformado, Ph.D.

Planejamento e Características do Emprego de Blindados na Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti p. 54

Major Ricardo Augusto do Amaral Peixoto, Exército Brasileiro

O Líder Influente p. 82

Major Enrique Silvela, Exército Espanhol



CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORTE LEAVENWORTH, KANSAS





Military Review

General William B. Caldwell, IV

*Comandante,
Centro de Armas Combinadas*

Cel John J. Smith

Editor-Chefe da Military Review

LTC Gary Dangerfield

Sub-Diretor

REDAÇÃO

Marlys Cook

Editora-Chefe das Edições em Inglês

Maj Sharon Russ

Gerente de Produção

Miguel Severo

*Editor-Chefe,
Edições em Línguas Estrangeiras*

ADMINISTRAÇÃO

Linda Darnell

Secretária

EDIÇÕES IBERO-AMERICANAS

Paula Keller Severo

Assistente de Tradução

Michael Serravo

Diagramador/Webmaster

EDIÇÃO HISPANO-AMERICANA

Albis Thompson

Tradutora/Editora

Ronald Williford

Tradutor/Editor

EDIÇÃO BRASILEIRA

Shawn A. Spencer

Tradutor/Editor

Flavia da Rocha Spiegel Linck

Tradutora/Editora

ASSESSORES DAS EDIÇÕES IBERO-AMERICANAS

Cel Mario A. Messen Cañas,

Oficial de Ligação do Exército Chileno junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição Hispano-Americana

Cel Sergio Luiz Goulart Duarte,

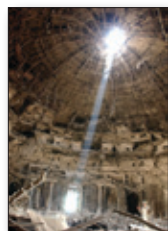
Oficial de Ligação do Exército Brasileiro junto ao CAC/EUA e Assessor da Edição Brasileira



2 Uma Visão de Dentro da Escalada de Tropas

Tenente-Coronel James R. Crider, Exército dos EUA

Durante os primeiros anos da Operação Iraqi Freedom, um número muito grande de unidades tentou combater, da maneira errada, a insurgência que surgiu e se intensificou mais tarde.



10 Desmistificação das “Vacas Sagradas”: Potencial Moral Por Meio da Arte Operacional

Tenente-Coronel Tim Challans, Exército dos EUA, Reformado, Ph.D.

Até 14 de agosto de 2008, o mundo combinado das forças militares americanas estava prestes a formular uma doutrina chamada “operações baseadas em efeitos”.



21 Uma Canoa Furada: Como o Sistema de Terreno Humano Mina a Competência Cultural Militar Sustentável

Major Ben Connable, Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA

Os combatentes com experiência de campanhas e outros especialistas na arte operacional identificaram uma série de fraquezas no adestramento, educação e Inteligência cultural militar.



31 Não é Minha Função: Terceirização e Profissionalismo no Exército dos EUA

Tenente-Coronel William C. Latham Jr., Exército dos EUA, Reformado

Passados sete anos do início da Guerra dos EUA Contra o Terrorismo, o número de contratados privados hoje ultrapassa o de soldados americanos que servem em situação de perigo.



43 Unificação do Impacto Físico e Psicológico Durante as Operações

General Huba Wass de Czege, Exército dos EUA, Reformado

O presente artigo visa a expandir algumas das ideias principais levantadas, mas não desenvolvidas plenamente, em meu artigo intitulado “Re-Thinking IO: Complex Operations in the Information Age”, publicado na edição em inglês de novembro/dezembro de 2008 da Military Review.



54 Planejamento e Características do Emprego de Blindados na Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (Minustah)

Major Ricardo Augusto do Amaral Peixoto, Exército Brasileiro

Durante o ano de 2007, o Exército Brasileiro iniciou os preparativos para a composição do 9º contingente militar brasileiro na missão das Nações Unidas para a estabilização do Haiti (MINUSTAH).



65 Lições da Contrainsurgência do Iraque

Bing West

A guerra militar no Iraque terminou em 2008, embora o conflito político entre os sunitas, xiitas e curdos vá continuar por décadas.



78 A Política Atual dos EUA de Provocar a Rússia é Fundamentalmente Falha

Major John M. Qualls, Exército dos EUA, Reformado

A nossa política atual em relação à Rússia é falha e deve ser reavaliada.



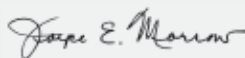
82 O Líder Influente

Major Enrique Silvela, Exército Espanhol

O comandante da brigada da coalizão está cada vez mais frustrado com a sua incapacidade de progredir.

George W. Casey, Jr.
General, United States Army
Chief of Staff

Official:



JOYCE E. MORROW
Administrative Assistant to the
Secretary of the Army 0633905

Military Review — Publicada pelo CAC/EUA, Forte Leavenworth, Kansas, bimestralmente em português, espanhol e inglês. Porte pago em Leavenworth Kansas, 66048-9998, e em outras agências do correio. A correspondência deverá ser endereçada à *Military Review*, CAC, Forte Leavenworth, Kansas, 66027-1254, EUA. Telefone (913) 684-9332, ou FAX (913) 684-9328; Correio Eletrônico (E-Mail) leav-milrevweb@conus.army.mil. A *Military Review* pode também ser lida através da Internet no Website: <http://www.militaryreview.army.mil/>. 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 Ministério da Defesa 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 bimonthly by the U.S. Army, Combined Arms Center (CAC), Ft. Leavenworth, KS 66027-1254. Periodical paid at Leavenworth, KS 66048, and additional mailing offices. Postmaster send corrections to *Military Review*, CAC, 294 Grant Ave., Ft. Leavenworth, KS 66027-1254.

Uma Visão de Dentro da Escalada de Tropas

Tenente-Coronel James R. Crider, Exército dos EUA

DURANTE OS PRIMEIROS anos da Operação *Iraqi Freedom*, um número muito grande de unidades tentou combater, da maneira errada, a insurgência que surgiu e se intensificou mais tarde. Davam ênfase excessiva a operações cinéticas contra um insurgente adaptável, escondido entre uma população solidária ou intimidada. Embora haja exemplos de esforços bem-sucedidos de contrainsurgência em vários níveis de comando durante a Operação *Iraqi Freedom*, esses sucessos foram esporádicos e efêmeros, na melhor das hipóteses. Contudo, com a implantação de

Iraque foram essenciais para a melhora nos níveis de segurança em todo o país.

O tratado de 1964 de David Galula, *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice* (“Guerra de Contrainsurgência: Teoria e Prática”, em tradução livre), serviu como fonte principal na elaboração do capítulo cinco do *FM 3-24*, “Executing Counterinsurgency Operations” (“Como Executar Operações de Contrainsurgência”). Os princípios que Galula enfatiza resistiram à prova do tempo em vários Teatros de Operações. Infelizmente, sua obra permanece, em grande parte, desconhecida pelos



Exército dos EUA, Foto do Esquadrão C, do 1º Regimento de Cavalaria

Sgt Conrad Kaluzny, do 1º Regimento de Cavalaria, com três insurgentes em Doura. Os dois homens à esquerda foram, por fim, detidos, e o homem à direita fugiu da área.

uma nova estratégia no Iraque, baseada nos princípios do Manual de Campanha *FM 3-24*, *Counterinsurgency* (Contrainsurgência), nossas Forças Armadas provaram que podem executar operações de contrainsurgência em grande escala com eficácia. Um aumento da densidade das tropas em posições-chave dentro e ao redor de Bagdá, um significativo esforço de passar de grandes bases de operações avançadas para postos de combate avançados (para proteger o povo) e um ataque implacável contra a Al-Qaeda no

soldados da linha de frente, alguns dos quais se expuseram à insurgência iraquiana dependendo principalmente da experiência anterior e do instinto em vez dos princípios comprovados discutidos por Galula. Escrito com base em experiências em primeira mão nos campos de batalha de contrainsurgência dos anos 40 e 50, o livro de Galula enfatizou a importância de se coletar informações da população local para identificar e, então, remover os insurgentes do seu meio.

O Ten Cel James R. Crider é pesquisador sênior do Conselho Universitário no Center for a New American Security, em Washington D.C. É bacharel pela University of Kentucky e mestre pela Troy State University. O Ten Cel Crider

foi, anteriormente, comandante do 1º Esquadrão, do 4º Regimento de Cavalaria no Forte Riley, Kansas. Ele foi desdobrado no Iraque, com seu comando, de 2007 a 2008.

Como comandante de batalhão durante a escalada, descobri que a nossa unidade tinha uma eficácia limitada durante as nossas primeiras semanas no terreno em Bagdá. Quase todas as nossas vitórias e derrotas táticas foram de caráter cinético. Com o tempo, contudo, adotamos uma estratégia vencedora, centrada na população, que resultou em uma inversão completa no terreno. Anteriormente desconhecido para mim, desde então passei a considerar o livro de David Galula sobre a guerra de contrainsurgência indispensável como um marco operacional. Ao enfrentar a insurgência em Bagdá, o 1º Regimento de Cavalaria, da 4ª Brigada de Combate de Infantaria (*Infantry Brigade Combat Team — ICBT*), da 1ª Divisão de Infantaria, empregou as táticas de Galula durante a escalada de 2007-2008.

Antecedentes

Ao servir como comandante do 1º Regimento de Cavalaria na época, recebi a missão de transferir a nossa unidade dos bairros de Al Hadr, Saha e Abu T'Shir, no Rashid Leste, no sudeste de Bagdá, para o bairro de Doura, um pouco ao norte. Al Hadr era um bairro violento, mas Doura era o bairro mais violento e disputado do Distrito de Rashid. O 2º Batalhão de Infantaria combatia valorosamente como o esforço principal da 4ª Brigada de Combate de Infantaria, com três companhias de fuzileiros, mas exigiria uma maior concentração de tropas para derrotar a insurgência obstinada liderada pela Al Qaeda. Fomos designados para o terço leste do território, permitindo ao 2º Batalhão de Infantaria concentrar-se na parte oeste de Doura, enquanto o 2º Batalhão do 23º Regimento *Stryker* assumia o controle de nossa antiga área de operações.

Doura era um terreno fértil para a insurgência por várias razões e um lugar que a Al-Qaeda no Iraque (AQI) acreditava que podia e devia controlar. Depois de algumas análises, ficou evidente que a nossa nova área de operações era a entrada para Doura a partir das faixas ao sul de Bagdá. Os insurgentes se reuniam regularmente em vários locais na área para planejar suas atividades e importavam grandes

Estratégia de Contrainsurgência de Galula

1. Fazer contato com o povo.
2. Proteger a população.
3. Controlar a população.
4. Coletar informações.
5. Conquistar o apoio da população.
6. Expulsar o insurgente.
7. Envolver a população na solução de longo prazo.

quantidades de dispositivos explosivos improvisados (*Improvised Explosive Devices — IED*) e outros materiais para usar por todo o Doura. Esse bairro sunita era importante para a Al-Qaeda, porque era facilmente acessível a partir das faixas ao sul, onde a AQI permaneceu praticamente incontestada (isso mudaria radicalmente quando brigadas subsequentes da escalada de tropas chegaram nos meses seguintes), e oferecia aos insurgentes passagem sobre o Rio Tigre para a Península de Karada e para o Distrito de Rusafa — ambas áreas dominadas pelos xiitas. Além disso, assentava-se sobre a estrada principal para entrar em Bagdá vindo do sul e oferecia à AQI a capacidade de influência no bairro de Sadiyah, em Rashid Leste, onde as milícias xiitas trabalhavam arduamente para expulsar os sunitas residentes de longa data. Contudo, até mais importante que as vantagens geográficas proporcionadas pelo Doura, era o fato de que os sunitas que lá residiam estavam excluídos do seu governo central. Eles tinham pouca compreensão para com as forças militares dos EUA, as quais consideravam responsáveis por permitir que Doura se desintegrasse e mergulhasse no caos.

Estratégia

Desenvolvemos uma estratégia que, depois, descobri ser descrita adequadamente no Capítulo 7 do *Counterinsurgency Warfare*, de Galula. Nossos dois primeiros passos simultâneos eram “fazer contato com a população e protegê-la”. À medida que começamos a patrulhar ativamente, ficou evidente para nós

que estávamos totalmente sozinhos. Quando questionávamos a população, ninguém era capaz de nos fornecer quaisquer informações úteis, dizendo apenas que “forasteiros” eram responsáveis por todas as atividades ruins. Galula descreve, justamente, essa situação ao afirmar que “os habitantes evitarão, em geral, qualquer contato com [o contrainsurgente]. Há uma barreira que precisa ser derrubada”.¹ Embora os insurgentes soubessem quem éramos e onde estávamos sempre, nós éramos, muitas vezes, completamente enganados. Sem saber, ficávamos bem ao lado deles ao interagirmos com a população. Com conhecimento perfeito da situação, os insurgentes começaram a nos atacar implacavelmente. Dentro dos primeiros dez dias, vimos 15 IEDs, sete ataques de pequenas armas, cinco ataques de fogo indireto e um veículo com IED. Três civis foram assassinados nas ruas e três de nossos soldados foram feridos, exigindo a evacuação médica de dois deles.

A realização de patrulhas por todo o dia e toda a noite não era suficiente para proteger a população local ou as nossas forças de forma eficaz. Galula afirma: “O contrainsurgente não pode realizar muito se a população não é e não se sente protegida contra o insurgente”.² Além do nosso posto de combate, decidi manter dois pelotões nas ruas 24 horas por dia, sete dias por semana.³ Essa presença contínua teve um efeito imediato e positivo na segurança. Nos dez dias seguintes a essa tática, os ataques de IED diminuíram para quatro — sendo dois deles descobertos antes da detonação — e o número de assassinatos de civis caiu para apenas um. Esse não foi um ajuste temporário. Mantivemos essa presença no terreno nos dez meses seguintes até sermos desdobrados novamente.

Tomamos outras medidas para derrubar a barreira entre as nossas forças e a população. Nossos pelotões usaram câmeras digitais para tirar fotos dos homens de idade militar com quem



A área rural ao sul de Bagdá, em grande parte não ocupada pelas forças da coalizão no início de 2007, proporcionou à Al-Qaeda no Iraque a oportunidade perfeita para acumular, livremente, materiais e equipamentos e planejar uma estratégia insurgente para Doura. A escalada de tropas mudou tudo isso.

entraram em contato, fazendo-lhes perguntas táticas: “Qual é o seu nome?”; “Onde mora?”; “Tem emprego?”; “Tem alguma forma de identificação?” Nossos soldados fizeram o mesmo com os donos de loja, a maioria dos quais só podia abrir por algumas horas por dia. Depois de nos darmos conta, plenamente, da profundidade da desconfiança e do ódio entre os moradores sunitas em nossa área e a Polícia Nacional, com quem tínhamos uma parceria, paramos de fazer patrulhas combinadas com eles e ordenamos que permanecessem em seus postos de controle na periferia do bairro. Nossa credibilidade perante o povo aumentou imediatamente. A seu ver, a Polícia Nacional era composta de membros da milícia xiita de uniforme, e as nossas patrulhas combinadas serviam como um meio de levar essa “milícia” às portas de suas casas. Por sua parte, a Polícia Nacional acreditava que todos no bairro eram membros da AQI e, portanto, aceitaram de bom grado esse esquema temporário.⁴

Para melhorar ainda mais o nosso contato com a população, desenvolvemos projetos com verbas do Programa de Resposta de Emergência do Comandante (*Commander's Emergency Response Program*). Os projetos tiveram um impacto imediato de várias maneiras. Mais de 44 anos atrás, Galula escreveu: “Começando com tarefas que beneficiam diretamente a população — como limpar a aldeia ou consertar as ruas — o contrainsurgente passa a liderar os habitantes gradualmente, mesmo que de forma passiva apenas, para participar na luta contra o insurgente.”⁵ Contratamos homens locais para melhorar a rede elétrica com novos transformadores, cabos de transmissão elétrica e um importante projeto de microgeração de energia. Limpamos canais de esgoto, consertamos bombas de esgoto e contratamos vários caminhões para retirar a água estagnada das ruas e esvaziar as fossas em residências. Desenvolvemos um contrato para renovar uma clínica em péssimo estado de conservação. Mais tarde, também instalamos novas calçadas e postes de luz. Contratamos centenas de homens para a coleta de lixo, e esse acabou sendo o nosso contrato mais eficaz.⁶ Todo o trabalho foi feito por homens do bairro, o que não só injetou dinheiro na economia e melhorou a qualidade de vida de forma tangível, como também proporcionou

à população uma alternativa a aceitar dinheiro da AQI pelo tráfico de materiais de IED ou por informações sobre o movimento das tropas americanas. Ao permanecermos no local 24 horas por dia, conseguimos fornecer segurança para os contratados e seu trabalho.

Durante o nosso esforço inicial para entrar em contato com o povo e, em seguida, durante todo o nosso rodízio, prestamos atendimento médico básico ao encontrarmos feridos e doentes. Fornecemos cobertores, aquecedores, geradores, mochilas e bolas de futebol a famílias em toda a nossa área de operações. Por fim, construímos praças para as crianças e alguns campos de futebol. Esses esforços, além dos contratos para melhorar a aparência e a funcionalidade do bairro, foram proporcionados sem condições. Em outras palavras, nunca oferecemos essas coisas em troca de informações ou bom comportamento. Queríamos mostrar que nos importávamos com a situação deles. Boas informações e o comportamento lícito viriam na hora certa.

A terceira etapa da nossa estratégia era “controlar a população”. Galula afirma que o propósito do controle “é eliminar, ou pelo menos reduzir significativamente, os contatos entre a população e os guerrilheiros”.⁷ O 1º Regimento de Cavalaria realizou isso por meio de um censo completo e contínuo, barreiras de concreto para controlar o movimento, um toque de recolher e um esforço considerável para preencher a lacuna na segurança pública.

Adotamos uma estratégia do 2º Batalhão de Infantaria chamada *Close Encounters* (“Encontros



Sgt Gannon Edgy e Capitão Nick Cook, do Esquadrão A, do 1º Regimento de Cavalaria, falam a um cidadão de Doura por meio de seu intérprete durante a Operação Close Encounters.

Exército dos EUA, Esquadrão A, do 1º Regimento de Cavalaria

Imediatos”) para complementar nossa presença constante nas ruas. A estratégia exigia que nossos soldados se aproximassem de cada casa no bairro não apenas para determinar quem morava lá, mas também para construir um relacionamento verdadeiro com a população, família por família. Descobrimos que, embora não falassem conosco na rua, as pessoas, com frequência, falavam livremente em suas casas. Como fomos em todas as casas, ninguém se sentiu visado. Galula salienta que um censo pode servir como uma “fonte básica de Inteligência”.⁸ Descobrimos que era uma grande fonte de informações, que nos proporcionou um entendimento profundo de como as pessoas se sentiam. Chegamos a compreender que a AQI era apoiada apenas por uma pequena minoria da população e que a maioria do povo queria desesperadamente que as coisas melhorassem. Descobrimos questões em torno das quais podíamos formar uma aliança baseada em uma relação de confiança e respeito. Podíamos moldar nossos temas de discussão, operações de informações e operações psicológicas de modo que tivessem o efeito que queríamos, porque conhecíamos bem o nosso público-alvo.

O controle físico da população também era importante. Um toque de recolher já estava em vigor por toda a cidade, e grandes barreiras de concreto tinham começado a surgir ao redor dos bairros agitados. Como a nossa área em Doura era a porta de entrada dos insurgentes para o bairro inteiro, precisávamos de muralhas para impedir o seu movimento e forçá-los a passar homens e materiais por nossos postos de controle. Nos postos de controle, o insurgente era sujeito a uma inspeção aberta, bem como uma identificação por fontes ocultas, que o observavam chegar e sair. As muralhas também protegiam o nosso bairro de tiros oriundos das áreas em volta. As pessoas agora podiam se movimentar livremente, sem medo de serem atingidas por balas extraviadas. Essa maior segurança significava que as crianças podiam voltar à escola e que o comércio podia abrir.

Também constatamos ser necessário preencher a lacuna na segurança pública para manter o controle positivo da população. Como em qualquer comunidade, havia aqueles que roubavam, envolviam-se em brigas, tinham discussões familiares ruidosas, dirigiam em alta velocidade e cometiam uma série de pequenas

violações da lei. Contudo, havia uma irresistível sede por justiça, e fizemos o melhor possível para assegurar que essas questões fossem resolvidas com o envolvimento dos líderes locais, incluindo os imãs. Embora nunca fôssemos ter real controle sobre todos os comportamentos ilegais, quando a reconciliação se consolidou, posteriormente, nós nos empenhamos em envolver a Polícia Nacional (PN). Infelizmente, descobrimos que ela consistia mais em organização paramilitar do que em verdadeira força policial civil.

O quarto passo, a coleta de informações, iniciou-se no momento em que começamos a patrulhar Doura, mas agora tínhamos condições de receber informações de boa qualidade quase diariamente, que nos permitiam realmente deter os insurgentes por um motivo provável. Nas cinco semanas a partir da nossa implantação de uma presença constante e de “encontros imediatos”, aumentamos o número de fontes de informações de 0 para 36. Nos primeiros 30 dias, detivemos apenas 16 pessoas, mas, durante o quarto mês, detivemos 90 insurgentes.

Frequentemente, encontramos pessoas dispostas a reunir-se com as nossas equipes de Inteligência humana tática, que possuíam informações aproveitáveis e que, em muitos casos, tinham trabalhado no setor de Inteligência sob o regime anterior. Também usamos esses encontros como uma oportunidade para mostrar ao povo as fotos digitais que utilizamos para identificar os insurgentes. Como estávamos sempre nas ruas, os insurgentes se acostumaram com a nossa presença e raramente tentavam fugir. Muitas vezes, uma fonte de Inteligência levava os nossos pelotões até a casa de um insurgente, e os soldados simplesmente batiam na porta e o prendiam.

Galula nos diz: “A Inteligência é a fonte principal de informações sobre os guerrilheiros e ela precisa vir da população, mas a população não falará a menos que se sinta segura, e ela não se sente segura até o poder do insurgente ser interrompido”.⁹ O fornecimento de maior segurança, a detenção de vários suspeitos importantes, a oferta de oportunidades de trabalho, o aprimoramento dos serviços básicos e a formação de laços pessoais entre os nossos soldados e a população produziram um volume suficiente de informações de boa qualidade para que o quinto e o sexto passos delineados por



Usado com a permissão da Stars and Stripes ©2008, 2009 Stars and Stripes, James Warden

Crianças a caminho da escola passam por um posto de controle do Exército iraquiano em Doura. A passagem da população por esses postos de controle dificultou bastante o livre movimento para os insurgentes.

Galula tomassem forma — “conquistar o apoio da população” e “expulsar o insurgente da área”.

Galula enfatiza a importância de envolver a população na solução de longo prazo por meio do recrutamento de cidadãos locais para fins de segurança e da realização de eleições para colocar “líderes locais em posições de responsabilidade e poder”.¹⁰ Os esforços da coalizão para criar e manter os Filhos do Iraque para colaborar abertamente com os esforços de segurança são bem documentados. Diferentemente de Anbar e de outras áreas rurais do Iraque, não há um único xeque em Bagdá que possa reunir tantos homens sunitas marginalizados em uma força de segurança viável. Começaram a surgir líderes locais — sobretudo, das nossas redes de fontes bem estabelecidas — e eles, por sua vez, ajudaram a organizar os Filhos do Iraque em Doura. Embora alguns talvez fossem ex-insurgentes, esse não era o caso da maioria, ou pelo menos não eram indivíduos irreconciliáveis. Independentemente disso, tomamos a iniciativa de investigar cada candidato para os Filhos do Iraque, e, quando

encontramos insurgentes tentando se infiltrar no programa, nós os detivemos. Se não tivéssemos feito isso, os bons cidadãos não teriam confiança nesse esforço.

Uma vez uniformizados e proporcionando segurança abertamente nas ruas, os Filhos do Iraque tiveram um efeito positivo na população. Tinham orgulho de ser parte da solução e queriam ser vistos como uma organização legítima. No entanto, a Polícia Nacional no bairro estava desconfiada deles. Até o nosso capitão mais capaz da PN afirmou: “Estou convencido de que, antes de se tornarem parte do ‘Despertar’, eles eram da Al-Qaeda”.¹¹ Para combater essa percepção, nós nos empenhamos em formar relações entre os líderes dos Filhos do Iraque e da Polícia Nacional. Convidei os primeiros para assistir à nossa reunião de segurança semanal com a Polícia Nacional, o que foi muito bem acolhido. Patrulhamos, frequentemente, com o comandante do batalhão da PN para vistoriar os postos de controle e colocamos alguns Filhos do Iraque em cada posto de controle da PN. Isso

provou ser uma tática provisória eficaz, até que os Filhos do Iraque pudessem ser contratados ou tratados eficazmente pelo governo iraquiano de outra maneira.

Quando chegamos, os conselhos consultivos do bairro e do distrito eram a única representação do governo local. Essas organizações não existiam antes de 2003, quando a Autoridade Provisória da Coalizão as estabeleceu para tratar das questões locais. Seus líderes foram eleitos em 2003, sem um mandato acordado. A maioria gozou dos benefícios de uma relação com as forças da coalizão. Agradamos seus egos, esperando obter resultados positivos (seja informações táticas seja apenas reparos na vizinhança), enquanto eles insistiam em saber o nome de cada novo contratado nosso, presumivelmente para insistir em receber uma parcela do dinheiro ou para proporcionar-nos um de seus próprios contratados, pela mesma razão. Ainda pior, essa organização não tinha um orçamento. Embora melhor que nada, era essencialmente ineficaz. Trabalhamos para substituir os representantes mais improdutivos, mas isso também foi um desafio.

No início de 2008, o governo iraquiano anunciou a formação de “conselhos tribais de apoio”. Uma orientação específica sobre a composição dos conselhos e sobre quantos haveria era vaga, na melhor das hipóteses, mas aproveitamos essa oportunidade para realizar alguma forma de eleição local. Embora não soubéssemos como esses novos conselhos de apoio interagiriam (se é que o fariam) com os conselhos distritais de bairros, sabíamos que os representantes do conselho teriam oportunidades de interagir com autoridades do governo iraquiano.

Seguindo as máximas de Galula, ajudamos os líderes locais a organizar uma eleição. Infelizmente, o gabinete do primeiro-ministro iraquiano não hesitou em ligar diretamente para o comandante de uma brigada da PN, dando-lhe ordens e exigindo resultados imediatos. Então, tínhamos duas escolhas essencialmente: apoiar ativamente uma eleição livre e justa ou permitir que a Polícia Nacional, dominada pelos xiitas, realizasse as eleições, as quais, quase certamente, resultariam na seleção de fantoches sectários. Galula afirma que se devem “exigir eleições absolutamente livres para o autogoverno provisório local, deixando, assim, que os líderes

surjam naturalmente da população, que se sentirá mais ligada a eles, já que são o produto de sua escolha”.¹² Pedimos que um dos principais líderes não políticos da área formasse um comitê para ajudar a escolher alguns candidatos e trabalhar com o xequê principal em Doura para organizar a eleição. Além de oferecer encorajamento e segurança, permitimos que a eleição ocorresse como eles a planejaram.

Conclusão

Em pouco mais de quatro meses, usando a estratégia de “encontros imediatos” e uma presença constante, forjamos uma forte aliança com a população local, negando aos insurgentes a capacidade de operar com eficácia. De fato, o 1º Regimento de Cavalaria não sofreu ataque algum dentro da nossa área de operações ao longo dos últimos seis meses do nosso período no local. Detivemos 264 insurgentes e transferimos mais de 80% deles para uma prisão. Vinte desses casos foram julgados no sistema judicial penal iraquiano. Praças e campos de futebol substituíram pilhas de lixo, centenas de lojas reabriram e fregueses contentes encheram as ruas



Exército dos EUA, Maj Paul Callahan

Um líder local dos Filhos do Iraque caminha com um comandante de batalhão da Polícia Nacional nas ruas de Doura. O autor pode ser visto entre eles, na retaguarda.



Exército dos EUA, Esquadrão A do 1º Regimento de Cavalaria



Antes (Maio de 2007) e Depois (Março de 2008): A rua principal de Doura é um exemplo da transformação ocorrida em Bagdá durante a escalada de 2007-2008.

outrora vazias. A Polícia Nacional estava em paz com os residentes de Doura, enquanto líderes locais assumiam os seus cargos. Mais importante, essa comunidade dentro de Bagdá agora tinha esperança e uma oportunidade de progredir.

Conforme nossas forças militares continuarem a integrar o estudo e a prática de contrainsurgência em nosso sistema de formação profissional e nos centros de treinamento de combate, a obra de David Galula deve ser leitura obrigatória para todos os soldados e fuzileiros navais de todos os níveis. Um livro curto, ele pode ser assimilado em um fim de semana e discutido em detalhes em um ambiente de sala de aula ou facilmente integrado em discussões pós-ação durante exercícios de adestramento.

No futuro, é provável que os EUA se envolvam em mais atividades de contrainsurgência ou trabalhem para evitar novas atividades. O Exército e o Corpo de Fuzileiros Navais devem envidar todos os esforços para preservar a memória institucional necessária para executar operações de contrainsurgência de modo eficaz. Embora nem sempre sigamos um conjunto prescrito de passos para derrotar uma insurgência, é imperativo que adotemos princípios que provaram ser bem-sucedidos ao longo do tempo. O uso da teoria de Galula para complementar a nossa doutrina no *FM 3-24* proporcionará uma profundidade de entendimento para os líderes de todos os níveis.**MR**

REFERÊNCIAS

1. GALULA, David. *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice* (Westport, CT: Praeger Security International, 2004), p. 81.
2. GALULA, p. 83.
3. O batalhão se concentrou nas áreas mais contestadas de Doura. Cada pelotão executou uma patrulha de oito horas por dia, durante seis dias consecutivos, antes de fazer um rodízio e não ter serviço para os próximos três dias. Isso exigia um campo de batalha operacional compartilhado. Quando a visibilidade era limitada, um esquadrão era dedicado para patrulhar a área designada dos dois esquadrões restantes. O subtenente adjunto verificava, constantemente, os líderes e os soldados em todos os níveis, para assegurar que eles não tinham chegado a um ponto de esgotamento, em que se tornam ineficazes. Depois de aproximadamente cinco meses nesse ritmo, um sargento afirmou que até o cabo mais novo do pelotão entendia a necessidade de patrulhar Doura o tempo todo. Depois de três dias sem serviço, os membros do pelotão ficavam entediados e prontos para voltar e patrulhar entre a população, especialmente à medida se aproximaram dela.
4. Essa situação era análoga a duas crianças brigando no banco traseiro de um carro durante uma viagem longa. Sabíamos que tinham de se entender em algum momento, mas, como em briga de crianças, tinham de ser separadas por

um período para se acalmarem. Bem antes que fôssemos desdobrados de novo, reinstituímos patrulhas combinadas e integramos os Filhos do Iraque em um esforço de segurança abrangente, dependente apenas em parte do 1º Regimento de Cavalaria.

5. GALULA.
6. Esse contrato empregou mais de 300 homens. No fim, esses funcionários serviram para coletar informações sobre o movimento da AQI e seu posicionamento de explosivos improvisados. Uma vez que o lixo foi removido, o posicionamento de explosivos improvisados se tornou muito mais desafiador para o insurgente. A coleta frequente do lixo devolveu uma pequena parcela de dignidade à população.
7. GALULA, p. 82.
8. *Ibid.*
9. *Ibid.*, p. 50.
10. *Ibid.*, p. 89.
11. RUBIN, Alissa. "In a Force for Iraqi Calm, Seeds of Conflict", *New York Times*, 23 de dezembro de 2007.
12. GALULA, p. 90.

Desmistificação das “Vacas Sagradas”

Potencial Moral Por Meio da Arte Operacional

Tenente-Coronel Tim Challans, Exército dos EUA, Reformado, Ph.D.



Força Aérea dos EUA, Sgt Michael Best

Integrante da equipe de avaliação examina o ponto de impacto de uma bomba de precisão de 5.000 libras na cúpula de um dos edifícios principais do regime de Saddam. Esse é um de até 500 pontos de impacto avaliados. O século XX — que deixou mais de cem milhões de mortos de guerra — degenerou-se de um índice de baixas de não combatentes de 10% em guerras travadas no início do século para cerca de 50% na Segunda Guerra Mundial e, então, para um índice estarrecedor de 90% no final do século. O uso da EBAO contribui para essa tendência.

O presente artigo foi originalmente concebido como um trabalho para a Conferência das Forças Combinadas sobre Ética Profissional (Joint Services Conference on Professional Ethics) de 2006, intitulado “Emerging Doctrine and the Ethics of Warfare”.

Tim Challans foi professor de filosofia da Academia Militar dos Estados Unidos (USMA), em West Point, e na Escola de Estudos Militares Avançados (SAMS), no Forte

A TÉ 14 DE agosto de 2008, o mundo combinado das forças militares americanas estava prestes a formular uma doutrina chamada “operações baseadas em efeitos” (*effects-based operations — EBO*). Entretanto, a trajetória do esforço de EBO encontrou um fim súbito quando o general James N. Mattis, do Corpo de Fuzileiros Navais, chefe do Comando das Forças Combinadas, anunciou a morte prematura de toda a terminologia ligada a “operações baseadas em efeitos”. As EBO buscavam descrever a prática de prever efeitos nas dimensões física e moral da guerra e a subsequente seleção de alvos para produzi-los. Essa “abordagem baseada em efeitos às operações” (*effects-based approach to operations — EBAO*) continua a ser uma política da Otan, concentrada no conjunto do governo — uma abordagem interagências abrangente às operações. A EBAO da Otan não evoca os mesmos conjuntos de premissas que as EBO, mas possui, de fato, a mesma lógica fundamental. As forças militares americanas treinaram e praticaram nesses termos por algum tempo e, de modo geral, continuam a fazê-lo. A mentalidade por trás das EBO persiste nos círculos de planejamento por todas as forças militares americanas e também se revela por trás de todo esforço de conduzir operações de governo como um todo dos EUA. Essa abordagem, seja qual for o seu nome, tem pouco potencial para comportar preocupações morais importantes, que mostraram ter ramificações estratégicas. Portanto, quero criticar a perspectiva baseada em efeitos para ajudar a apressar a sua morte.

A mentalidade de EBO carece, fundamentalmente, de qualquer qualidade moral, porque fracassa no âmbito da *teoria*. Os praticantes

Leavenworth. É autor do livro premiado *Awakening Warrior: Revolution in the Ethics of Warfare*.

do pensamento baseado em efeitos professam muitas asserções e defendem os seus métodos no nível da doutrina. Contudo, enquanto estavam ocupados redigindo sua doutrina, os defensores das EBO não prestaram atenção à sua teoria. Embora sua ênfase no pensamento sistêmico fosse

...eles passaram a enxergar as operações militares como uma cadeia de eventos, cadeias de causa e efeito.

bem-intencionada, esses fanáticos de sistemas não prestaram atenção às nuances filosóficas entre sistemas mecânicos e sistemas vivos.¹ A teoria presumida subjacente à abordagem baseada em efeitos se assenta em diversos erros filosóficos:

- erros metafísicos relacionados a premissas ontológicas e fatos da existência.
- erros epistemológicos, relacionados à aquisição de conhecimento e aos assuntos da mente.
- erros lógicos na extração de conclusões a partir das evidências disponíveis.

A mentalidade subjacente à EBAO tornou-se, e continua a ser, uma *desvantagem estratégica*. Assim será enquanto persistir a fé nas suas bases teóricas.

A doutrina pode mudar por decreto, mas é o *ambiente conceitual subjacente* que importa aqui. Devem-se esperar erros em decorrência de uma prática fundamentada em uma teoria equivocada, porque só por acaso e não por intenção poderia algo bom advir dela. A minha crítica ao pensamento baseado em efeitos se assenta, assim, na sua falta de confiabilidade como teoria, e o meu argumento se desenvolverá no âmbito desta, evitando a política de um nível semidouturinário de discurso. Desejo entabular um diálogo na frente acadêmica da razão e da teoria, em vez da frente política dos tomadores de decisões em seus quartéis-generais e diretorias. Portanto, lançarei mão do debate acadêmico existente entre os teóricos (em particular, o material

publicado), em vez do debate político entre os tomadores de decisões (especialmente, o material constante de correspondência eletrônica ou de apresentações de PowerPoint).

Superação de Aristóteles: Premissas com as quais Combatemos

As perspectivas ocidentais estão impregnadas de premissas científicas e filosóficas aristotélicas. Portanto, a ideia geral da abordagem baseada em efeitos talvez sempre tenha estado presente nos recônditos da consciência do profissional militar ocidental. A sua prática parece ter se desenvolvido durante a Operação *Desert Storm*, uma vez que o conceito criou raízes quando os líderes intelectuais da Força Aérea começaram a pensar, falar e escrever sobre o bombardeio em termos de que efeitos desejavam alcançar, em vez de apenas que alvos deviam atacar. Essas raízes se aprofundaram e se espalharam de tal maneira até o presente que os profissionais hoje aceitam o conceito sem questioná-lo. O conceito geral ajudou a orientar as operações tanto no Afeganistão quanto no Iraque e continua a guiá-las.

O forte foco na ideia de efeito levou, naturalmente, alguns a pensar no correlato



Força Aérea dos EUA

Avião B-52H Stratofortress lança uma carga de bombas M-117, de 750 libras, durante um exercício simulado. Durante a Operação Desert Storm, aviões B-52 soltaram 40% de todas as bombas lançadas pelas forças da coalizão.

metafísico de um *efeito*: o de *causa*. Assim, eles passaram a enxergar as operações militares como uma cadeia de eventos, cadeias de causa e efeito. Tudo o que os planejadores e comandantes precisavam fazer era partir do efeito desejado e retroceder na cadeia de eventos, realizando algo para causá-lo. Esse processo de planejamento inverso se presta perfeitamente ao estabelecimento de uma sequência complexa de causas e efeitos, de modo que as forças militares possam alcançar o que almejam no fim do dia, semana ou operação. Ironicamente, embora possamos dar o mérito aos líderes que reconhecem os caprichos de uma abordagem baseada em efeitos e que até trabalham no sentido de eliminar os vestígios dela em nossa doutrina, continuamos a elaborar estratégia dentro das limitações dessa perspectiva aristotélica quando iniciamos a discussão com “fins”.

Vacas sagradas dão os melhores hambúrgueres. Dentro das limitações da perspectiva aristotélica está o artigo de fé aceito sem crítica — que damos como ponto pacífico — que gira em torno do raciocínio sobre meios e fins. A lógica desse tipo de raciocínio se desenvolveu ao longo dos séculos (em ritmo acelerado nos últimos tempos) sob a forma da “resolução de problemas”, cultuada como um princípio sagrado. Essa modalidade de raciocínio pode ser adequada ao campo tangível da tática: a identificação de objetivos (fins) e o desenvolvimento de planos (meios) para alcançá-los. Quando deixamos o mundo da tática, porém, e entramos no campo da estratégia ou no campo das operações (o campo de mediação entre a estratégia e a tática), as técnicas de resolução de problemas embutidas na lógica do raciocínio de meios e fins logo se torna disfuncional. *A estratégia não consiste na resolução de problemas.*

A resolução de problemas como modalidade de ação é apropriada quando as metas ou objetivos são simples e claros.² As situações complexas sobre as quais os estrategistas devem pensar não são nada simples ou claras e, por isso, eles cometem vários erros quando reduzem a complexidade ontológica e, em seguida, empregam um modelo epistemológico inadequado (isto é, raciocínio de meios e fins via resolução de problemas). O raciocínio de meios e

fins está impregnado de premissas mergulhadas em uma metafísica aristotélica ingenuamente envolta em noções simplistas de causa e efeito.

Assim, o primeiro erro da EBAO é um erro metafísico no modo como ela trata a causalidade na complexidade ontológica. O erro é simples de explicar. A maioria dos filósofos considera causa e efeito como sendo atuantes no mundo mecânico de ondas e partículas, que obedecem às leis da física. Da mesma forma, a maioria dos *filósofos* das ciências sociais *não* vê a causalidade como sendo operante no campo da atividade humana. A causalidade implica regularidade sob a forma

A estratégia não consiste na resolução de problemas.

de leis, as quais possuem características causais situadas em algum ponto entre a necessidade mínima e a suficiência máxima, sendo qualquer uma delas demasiada para atribuir à ação humana. Por outro lado, a maioria dos cientistas sociais (incluindo os historiadores e os cientistas políticos) acredita que a causalidade é operante nos assuntos humanos, simplesmente aceitando a ideia sem questioná-la.

Os filósofos da ciência demonstram, constantemente, que os cientistas não estão cientes das estruturas profundas das suas práticas, exercendo os filósofos das ciências sociais a mesma função de crítica. Eles demonstram, invariavelmente, que os cientistas sociais não estão cientes das suas premissas falhas. Considere-se, por exemplo, a grande quantidade de recursos intelectuais desperdiçada na busca das chamadas causas raízes do conflito. A diferença na visão do conceito de causalidade na ação humana talvez sempre tenha separado os que abordam a atividade humana com rigor filosófico dos que a abordam, supostamente, de forma “científica”. Na abordagem baseada em efeitos, as forças militares buscam causar efeitos fora do campo do mundo físico, utilizando premissas emprestadas de tal área. Tentam provocar efeitos no campo da atividade humana, quando a causalidade não é o conceito adequado para lidar com ela.

Muitos defensores da abordagem baseada em efeitos até tentaram fazer com que a sua pretensa “abordagem científica” parecesse filosófica, recorrendo à literatura filosófica sobre a lógica da causalidade. Creem, equivocadamente, que algo tão complexo quanto a atividade humana pode ser convertido e reduzido e mutilado para caber no leito de Procusto do behaviorismo, estrangulando o campo mental até privá-lo de vida, com suas correntes de causa e efeito. Essa perspectiva teórica da EBAO defende uma ilusão espúria de precisão a partir de uma postura pseudocientífica e pseudofilosófica. Essa ilusão é, na maioria das vezes, contraproducente, por razões morais que serão abordadas adiante.

Teoria da ação. Quando se trata da atividade humana, uma teoria da ação é melhor que um estudo causal inerentemente falho e categoricamente equivocado. Devíamos nos voltar à teoria da ação e não à teoria causal. A teoria da ação não é bem conhecida fora das disciplinas de filosofia e ciência cognitiva, mas os filósofos criaram um nicho para ela décadas atrás, em reação, em grande parte, às

A causalidade envolve a necessidade; a evolução envolve a contingência. A evolução não possui leis, e leis são necessárias para a análise causal.

premissas behavioristas que permeavam as ciências sociais. Falar de comportamento é importante para várias disciplinas das ciências sociais, porque ele se encaixa perfeitamente na linguagem e no conceito de causa e efeito. A premissa fundamental aqui é que *é possível causar um comportamento nas pessoas* e que modificá-lo é uma simples questão de ajustar o insumo para obter um produto diferente. A teoria da ação reconhece que o campo mental fica fora do campo físico de causa e efeito. *Simplesmente não se pode causar um determinado modo de agir em outra pessoa; as pessoas agem por razões e não por causas.*³

Embora alguns confundam razões com causas, as explicações relativas à *razão* são categoricamente diferentes das explicações *causais*. A ação implica *intenção*, que é uma combinação de *crenças* e *desejos* envolvendo agência. Os teóricos militares que falam da *vontade do inimigo* só se preocuparam com o aspecto da intencionalidade relativo ao desejo, sem prestar atenção ao aspecto da crença ou em como as crenças e os desejos são relacionados entre si. A velha caixa preta do behaviorismo desaparece na teoria da ação, porque ela se abre.

O behaviorismo reinou supremo durante décadas e ficou firmemente arraigado nas forças militares quando os cientistas sociais se apossaram da área de liderança. Entretanto, nas universidades, a *ciência comportamental* foi, aos poucos, substituída pela *ciência cognitiva* no decorrer dos últimos 50 anos. As forças militares simplesmente não acompanharam o ritmo. Embora tenha desaparecido progressivamente da literatura sobre ciência cognitiva e filosofia, a linguagem do comportamento (acompanhada de suas premissas) continua viva em todas as forças militares. Há evidências arqueológicas linguísticas de sobra. Tanto a Academia Militar em West Point quanto a Academia da Força Aérea têm departamentos acadêmicos denominados “Ciência Comportamental e Liderança”.

Os líderes militares e políticos há muito pensam que podem fazer com que as pessoas ajam da forma que eles desejam, produzindo os resultados almejados ao dobrar ou moldar a vontade delas. As premissas são incorporadas ao discurso da dinâmica de poder, fundamentado em estruturas sociais historicamente autoritárias. Na Segunda Guerra Mundial, os líderes alemães acharam que poderiam *causar* a capitulação da Inglaterra bombardeando os seus centros populacionais. Os líderes franceses acharam que poderiam *causar* o término dos ataques terroristas durante a guerra de libertação da Argélia com a localização e eliminação das células terroristas. E os autores do Projeto para um Novo Século Americano acharam que poderiam *causar* a consolidação da estabilidade em uma região por meio de uma operação de mudança de regime no Iraque.

Postular uma falsa cadeia de eventos, composta de causas inventadas, que criarão efeitos “previsíveis”, quando essa cadeia não existe,

em um sentido metafísico, é uma abordagem equivocada, assentada em nada mais substancial que uma fantasia. O campo da atividade humana opera fora da cadeia estritamente física de causas e efeitos. Esse erro de perspectiva descreve o problema metafísico (isto é, ontológico) ligado à EBAO, na medida em que essa abordagem postula uma falsa realidade, uma situação que simplesmente *não existe* e que não pode ser criada como tal. Os militares se veem, muitas vezes, espantados e perplexos que a sua força não tenha causado uma vitória estratégica. Grande parte da bagunça em que nos encontramos hoje se originou justamente das premissas atreladas a essa abordagem baseada em efeitos, do nível estratégico até o nível tático, passando pela arte operacional (se há um nível operacional, ele é puramente epistêmico, embora tenhamos estruturado as nossas hierarquias institucionais com esse nível).

Sombras na Parede

O segundo problema diz respeito à natureza do conhecimento e é intimamente relacionado com o primeiro: como se pode conhecer essa cadeia de causas e efeitos. Enquanto o primeiro é um problema metafísico que questiona o fato ontológico, o segundo é um problema epistemológico que questiona como fazemos para entender o mundo com a mente. Um ótimo exemplo que demonstra a diferença entre uma realidade ontológica (mundo) e um conceito epistemológico (mente) é a distinção entre a chance e a probabilidade. A chance (ontológica) é o potencial real de que algo ocorra no mundo real, ao passo que a probabilidade (epistemológica) é o modelo mental, ou construto, que busca medir a chance que existe no mundo.⁴ A menos que prestemos atenção à diferença entre o que existe no mundo e o que existe na mente, somos propensos a confundir os dois. Sempre que fundimos a mente com o mundo, cometemos o erro explicado por Platão (em *A República*), segundo o qual perseguimos sombras na parede, confundindo-as com uma realidade que não reconhecemos como uma entidade separada.

Inúmeros manuais doutrinários estabelecem um programa para conduzir operações segundo a abordagem baseada em efeitos. Quando a

EBAO estava no auge, um desses manuais era o *Pamphlet 4* (Panfleto 4), do Centro de Combate Combinado (*Joint Warfighting Center*).⁵ Esse panfleto representa a consolidação doutrinária da abordagem baseada em efeitos, ocorrida antes de agosto de 2008 e que, até certo ponto, continua até hoje. Apresenta o marco que busca ser nada menos que uma *ciência*. A linguagem de causa e efeito permeia a doutrina. Até Francis Bacon é citado nas primeiras páginas: “O conhecimento é poder”. Importante nessa suposta abordagem *científica* é o estabelecimento do que os autores do panfleto denominam avaliação operacional precisa (*operational net assessment* — ONA). A ONA é uma análise supostamente detalhada do sistema e de todas as suas partes. Os autores reconhecem que não estamos lidando com um sistema único, mas com um sistema de sistemas e, por isso, a linguagem de engenharia de sistemas penetra no conceito. A ciência diz respeito a funções, limites, constantes, variáveis, fatores, etc. — e o pensamento baseado em efeitos busca realizar uma abordagem científica. Cria-se um banco de dados que destaca as conexões entre conjuntos de “efeitos-nós-ações-recursos”. Por meio dessa gama complexa e desorientante de causas e efeitos que identifica nós (que se tornam alvos) e recursos (que se tornam unidades e capacidades planejadas para atingir os alvos), as forças militares podem produzir os efeitos que almejam por meios causais.

Como é que se pode, de fato, saber como um sistema real funciona no mundo real com base em tal representação reducionista, a despeito de sua aparência complexa? A designação do que se torna um nó, por exemplo, é, na maior parte, arbitrária, sendo ele escolhido, em geral, por ser talvez mais tangível e, portanto, potencialmente mais atingível como alvo. Em outras palavras, *reificamos* entidades no marco (nós, ações, efeitos, etc.) com base no fato de que sabemos algo sobre elas, quando, na verdade, elas não existirão no mundo real da forma como lhes atribuímos tal status ontológico imaginário. O marco inteiro, como representação, é bem mais próximo do que achamos que sabemos do que daquilo que existe no mundo real. Assim, ele nos oferece mais ilusões convenientes do que conhecimento real. Esse problema epistemológico é ligado ao problema metafísico, porque muitos elementos do

marco lidam com as dimensões humana, social ou política, todas as quais estão estritamente fora do campo de causa e efeito.

Sem Lugar para Dinossauros na Arca

A teleologia é a ideia de que algo é moldado para um objetivo final. O terceiro problema a ser tratado é um problema lógico sobre a teleologia. Refere-se à forma como pensamos sobre o tempo (um construto mental) e está ligado tanto ao problema metafísico quanto ao problema epistemológico, mas merece ser tratado individualmente. A abordagem baseada em efeitos supõe que há “causas finais” em atuação. Embora causas finais estivessem presentes no pensamento científico desde Aristóteles e existissem em todas as comunidades científicas influenciadas pelos ensinamentos da Escolástica (isto é, a filosofia religiosa), a era moderna do pensamento científico abandona a noção de causas finais e pensa em termos de “causas eficientes”.

Ao começar com o efeito desejado e retroceder por meio de um processo de planejamento inverso, os planejadores e comandantes militares aplicam, na verdade, a teleologia à sua abordagem, o que faz com que uma EBAO supostamente científica seja, de fato, *não científica*. Tem mais em comum com a alquimia do que com a verdadeira ciência. Os efeitos que os comandantes visam a produzir no futuro influenciam, na realidade, as suas decisões sobre eventos que ocorrem temporalmente antes da meta almejada.

Em outras palavras, o futuro ajuda a causar o presente. Além de ser uma visão errônea do que realmente acontece no mundo real, trata-se de um erro de lógica. O filósofo François Jullien expõe essa lógica falha em seu livro *Tratado da Eficácia*: “Dado que eu mesmo evoluo constantemente na presença do inimigo, não posso determinar de antemão como ganhar o dia. Em outras palavras, a estratégia não pode ser determinada ‘de antemão’, tomando forma apenas ‘com base no potencial da situação’.”⁶ Impor um fim último (*telos*) ou objetivo causal a um pretenso processo “científico” é não compreender toda a iniciativa da ciência moderna.

Causalidade eficiente. As causas finais saíram de cena há mais de 400 anos, quando os pensadores modernos abandonaram a visão

científica dos escolásticos. Em vez da causalidade final, a causalidade eficiente se tornou a marca de uma visão de mundo científica. Esse erro lógico de reinserir um “fim último” na ciência persiste de forma tão prevalente nos Estados Unidos hoje em dia por causa do marco teleológico da visão de mundo americana predominante — especificamente uma visão influenciada pela religião.

Compreender a evolução é um teste decisivo, porque entendê-la devidamente requer a compreensão da causalidade eficiente e o abandono das causas finais como uma característica-chave da ciência moderna. Muitos dos que querem conservar a noção de um plano divino ou o princípio de razão suficiente (mais ou menos a ideia de que tudo acontece por uma razão) têm dificuldade em desistir da ideia de causas finais ou em adotar as causas eficientes. Muitos creem, equivocadamente, que abandonar um ser divino deixará a evolução por conta dos caprichos do acaso. Contudo, a evolução biológica depende de grande estabilidade e de variações comparativamente minúsculas ao longo de enormes períodos que desafiam a imaginação. A chance é o conceito errado para se entender a evolução. O conceito importante é o de *contingência*. A contingência é o oposto (o complemento lógico) da necessidade. A causalidade envolve a necessidade; a evolução envolve a contingência.

A evolução não possui leis, e leis são necessárias para a análise causal, mesmo que sejam leis estatísticas. Se pudéssemos fazer o mundo retroceder até o princípio, ele evoluiria de uma forma completamente diferente. A contingência é mais um exemplo de como a causalidade é o foco errado de estudo e interesse. A evolução não prossegue e não pode prosseguir necessariamente ou de acordo com um plano — em outras palavras, a evolução não é causada. O mesmo se aplica às operações baseadas em efeitos: *os efeitos na dimensão humana da guerra não são causados*.

É importante criticar essa visão de mundo agora por razões morais discutidas adiante, dado o fracasso da abordagem mecânica adotada inicialmente no Iraque e no Afeganistão e o sucesso comprovado de se tomar, subsequentemente, uma perspectiva

mais centrada no elemento humano. Nós, como nação, imbuídos dessa visão de mundo teleológica, precisamos refletir, realizar a autocrítica e levar em consideração as lições que aprendemos no Iraque.

O discurso sagrado. A teologia consolidou essa visão de mundo aristotélica, que adota a causalidade final. Gregory Paul examina a influência da religiosidade em democracias prósperas em um artigo informativo do periódico *Journal of Religion & Society*. Ao analisar os 17 países mais avançados do mundo, ele constata uma correlação positiva entre religiosidade e uma incapacidade de entender a teoria científica da evolução. Quanto menos religioso for um país, maior a compreensão; quanto mais religioso, menor a compreensão. Por exemplo, entre os 17 países, o Japão é o país menos religioso e o que tem o maior entendimento da evolução, ao passo que os Estados Unidos são o país mais religioso e o que tem o menor entendimento dela. Paul examina ainda as diversas medidas de desenvolvimento humano e saúde social, correlacionando essas características com a religiosidade também. Constata uma correlação positiva entre a religiosidade e a disfunção social. “Em geral, índices mais elevados de crença e culto de um criador se correlacionam com índices mais elevados de homicídio, mortalidade de adolescentes e jovens adultos, taxas de infecção de doenças sexualmente transmissíveis, gravidez

baixa pontuação.”⁷ Da mesma forma que ela pode tornar disfuncionais outros setores da sociedade, a nossa visão de mundo não científica pode tornar disfuncionais as nossas forças militares (ou até mesmo o “conjunto do governo”) e as suas tendências baseadas em efeitos.

Responderei à objeção de que a correlação não equivale à causalidade nesse caso. Eu nem admitiria a noção de causalidade em um sistema aberto, sem limites, que envolvesse a atividade humana. Entretanto, há boas razões para se acreditar que existe uma relação sistêmica profunda entre a religiosidade e a disfunção e que isso se explica pelo processo de aplicar uma visão de mundo não científica em cada caso. Essa visão teleológica equivocada é semelhante e relacionada aos erros nos quais a ciência comportamental se assenta. Arthur Koestler descreve, habilmente, esse problema ao escrever sobre o deslocamento temporal presumido no condicionamento operante, em que o modelo de estímulo e resposta é invertido, porque o estímulo ocorre temporalmente depois da resposta — está fora de tempo — o efeito precede a causa. “O behaviorismo é, de fato, um tipo de visão de Terra plana da mente”, diz Koestler.⁸ Por analogia, a EBAO é uma visão de Terra plana das operações militares, por causa de sua meta declarada de *moldar o comportamento*. O behaviorismo é relevante aqui, porque a EBAO traz consigo premissas behavioristas de que, se reduzirmos a atividade humana ao comportamento, é possível causar um determinado comportamento em alguém: “As operações baseadas em efeitos são conjuntos coordenados de ações voltadas a moldar o comportamento de amigos, inimigos e neutros na paz, na crise e na guerra”.⁹

A tentativa de tornar científico algo que não pode sê-lo atribui precisão além do grau permitido pelo assunto — inevitavelmente com uma imprecisão decepcionante, se não perigosa. É preciso pensar mais em termos da ação humana e recorrer à teoria da ação. Como os seres humanos agem por razões, possuindo intenções compostas de crenças e desejos, o campo da atividade humana possui uma previsibilidade bem mais difícil e muito menos científica.

...a alegação causal, quer seja científica quer não científica, é de caráter descritivo. A moral é normativa. No caso da EBAO, as duas nunca se encontrarão.

na adolescência e aborto nas democracias prósperas. A democracia próspera mais teísta, os Estados Unidos, é excepcional... Os Estados Unidos são, quase sempre, a mais disfuncional das democracias desenvolvidas, às vezes, de modo espetacular, recebendo, quase sempre,



Força Aérea dos EUA, Mike Kaplan

Mais de 1.300 cadetes prestam continência em 26 de junho de 2009 durante a alvorada, perto da famosa capela da Academia da Força Aérea dos EUA. A religião passou a ter influência significativa na vida militar americana.

De Efeitos à Potenciação

A representação da realidade com base em causa e efeito não desenvolve uma compreensão suficientemente forte para possibilitar a ação informada e significativa. No nível da estratégia — e arte operacional como mediação entre a estratégia e a tática — é preciso concentrar a atenção em algo além de *fins* ou *efeitos*. Sempre que, ao reagir a essa afirmativa, as pessoas questionam como é possível proceder sem fins, metas ou efeitos em que pensar, respondo voltando-as na direção de algumas tradições intelectuais que oferecem uma alternativa.

Duas dessas tradições já existem há muito tempo, uma no mundo oriental e outra no Ocidente, tendo esta última evoluído simultaneamente ao desenvolvimento da corrente principal do pensamento ocidental (começando com Heráclito, que viveu cem anos antes de Sócrates). Cada uma dessas tradições desafia a base teleológica do marco aristotélico. Cada uma delas reconheceria, a seu modo, a importância de começarmos a partir de onde estamos, em vez de começarmos por

onde queremos chegar. Em vez de pensarmos no fim que queremos alcançar ou nos efeitos que queremos produzir, devemos pensar em como influenciar de forma positiva o potencial inerente à situação, ou *potenciação*.

A linguagem e os conceitos inerentes que sustentam o marco da resolução de problemas, *fins* e *efeitos*, simplesmente não podem tratar desse conceito bastante diferente de potencial. No pensamento chinês clássico, o potencial — o potencial de movimento de forças, por exemplo — depende da posição.

Considere-se, simplesmente, a avaliação positiva do comando sobre o nosso desempenho no Oriente Médio com base em indicadores que dependem de conceitos do referencial aristotélico. O comando está tão ocupado criando indicadores para medir algum tipo de sucesso em relação a fins, ou efeitos, que ignora completamente a piora da nossa posição e do nosso futuro potencial. Temos indicadores para a *rede* terrorista, mas não podemos medir (e, portanto, ignoramos) o *movimento* terrorista ou a própria *resistência* mais ampla.

A Esfera Ética

Examinados apenas os erros filosóficos mais flagrantes da teoria ligada à abordagem baseada em efeitos, é possível analisar como essa abordagem comporta a moral. Há três níveis da ética:

- metaético (qual teoria é subjacente à moral);
- descritivo (o que é);
- normativo (o que deve ser).

Não é por acaso que nenhuma parte da doutrina relacionada à EBAO contém coisa alguma remotamente ligada a preocupações morais em qualquer um desses níveis de questionamento.

***No Afeganistão hoje,
o sucesso depende,
provavelmente, das nossas
atitudes em relação a essa
tendência... em... danos
colaterais...***

Até agora, o presente artigo estabeleceu a base para uma investigação filosófica da abordagem baseada em efeitos no nível metaético. Na verdade, há um desprezo embutido pela moral encravado no fundo da perspectiva baseada em efeitos, porque a moral simplesmente será um obstáculo à busca dos efeitos desejados. Além disso, a alegação causal, quer seja científica quer não científica, é de caráter descritivo. A moral é normativa. No caso da EBAO, as duas nunca se encontrarão.

O que é. A moral pode ser proveitosamente *descrita* em termos do que as pessoas pretendem, do que elas fazem e de que consequências elas produzem. A intenção humana é oculta pelo pensamento baseado em efeitos, por causa das premissas behavioristas que o sustentam. O foco nos *efeitos* significa que quaisquer análises ou avaliações da abordagem dizem respeito à *eficácia*, ou até que ponto a operação produz os efeitos. Portanto, há muita discussão sobre como avaliar o grau de produção de efeitos por meio do que denominam medidas de eficácia. Não há discussão ou medida que diga respeito a avaliar se as ações realizadas para produzir os

efeitos são moralmente corretas. Não existe uma teoria da ação correta na abordagem baseada em efeitos. A maioria dos filósofos leva a sério uma teoria da ação correta, tendo o *certo* prioridade em relação ao *bom* (a linguagem de bom e mau é sobre consequências e a linguagem de certo e errado é sobre ações).

Com sua ênfase em produzir determinados efeitos, que também são consequências, a EBAO presume o consequencialismo — um cálculo de utilidade que pode levar à aceitação de se cometer algo *errado* para se chegar a um *bem* previsto. As consequências desempenham, de fato, um papel na moral. Entretanto, como se concentram exclusivamente nos efeitos ou consequências que desejam produzir (o que raramente funciona conforme o planejado), os defensores da EBAO ignoram completamente as consequências imprevistas muito mais nocivas, decorrentes de sua empreitada. Os meios que utilizamos para conquistar a vitória para dar fim à Segunda Guerra Mundial criaram, em grande parte, a Guerra Fria, e os meios que utilizamos para levar a cabo a Guerra Fria criaram, em grande parte, as condições para o conflito atual.

Por exemplo, os defensores da EBAO encolhem os ombros diante do dano colateral, acreditando que ele é apenas o preço de se fazer negócio. Por dano colateral, entende-se o dano não intencional causado a não combatentes. O século XX — que deixou mais de cem milhões de mortos de guerra — degenerou-se de um índice de baixas de não combatentes de 10% em guerras travadas no início do século para cerca de 50% na Segunda Guerra Mundial e, então, para um índice estarrecido de 90% no final do século. O século atual segue essa tendência? A porcentagem de inocentes mortos em ataques terroristas ultrapassa de longe a marca dos 90%. Contudo, o índice de baixas que infligimos ao Afeganistão e ao Iraque pode muito bem ultrapassar essa taxa também. Não é irônico que os Estados Unidos sejam responsáveis pela grande maioria das mortes de não combatentes em uma guerra contra o terrorismo? As estimativas começam em 30 mil. Se o terrorismo tem qualquer coisa a ver com o medo induzido pelo dano causado a não combatentes, intencional ou não, quem está aterrorizando quem então?

No Afeganistão hoje, o sucesso depende, provavelmente, das nossas atitudes em relação

a essa tendência. Se caracterizarmos a maioria dessas baixas como dano colateral, estamos, no mínimo, subvertendo a língua inglesa, porque esse grau de dano já não é colateral no sentido de ser concomitante, secundário, subsidiário ou acompanhante — ele deve ser uma preocupação primordial; por definição, ele já não pode ser “colateral”.

Das duas abordagens gerais para explorar a atividade humana, a abordagem científica tem como projeto as metas de explicar e prever, enquanto a abordagem filosófica se esforça em entender. Uma estratégia geral é a científica, sustentando que as explicações de *razão* também podem ser explicações *causais*. Entre as que adotam essa primeira estratégia, da qual a *abordagem baseada em efeitos* continua a fazer parte, estão as disciplinas das ciências sociais que visam a submeter a ação humana a regularidades científicas, como a ciência política empírica, economia, etc. A outra estratégia geral se afasta de uma visão científica da atividade humana e permanece filosófica.

O que deve ser. Uma alternativa à abordagem baseada em efeitos é baseada na filosofia da concepção operacional. Uma versão doutrinária simplificada dessa concepção integral, atualmente, o currículo da Escola de Estudos Militares

Avançados (*School of Advanced Military Studies* — SAMS), no Forte Leavenworth.¹⁰ A filosofia da concepção promete uma maior compreensão dos atuais ambientes operacionais e, portanto, operações mais coerentes. Suas raízes brotam da ciência e da filosofia moderna, enquanto a EBAO permanece pseudocientífica e pseudofilosófica. A EBAO é uma tentativa de ganhar certo grau de certeza e controle por meio de um procedimento de decisão, ao passo que a teoria da concepção é um método crítico. Os procedimentos de decisão são fechados, completos e passíveis de decisão, enquanto os métodos críticos permanecem abertos, incompletos e reconhecem a incerteza. A EBAO é pseudocientífica, porque uma das características que distinguem a ciência da pseudociência é o conceito de falseabilidade, conceito esse que não consta das operações atuais. Não importam quantas evidências em contrário apareçam diante dos defensores da EBAO, eles podem negar que elas refutam os seus esforços. O modelo pode ser completamente inverso em relação à realidade e, mesmo assim, persistir: é assim que deixamos de perceber e reconhecer algo tão significativo como a insurgência no Iraque (as forças militares ainda negavam que havia uma em 2005 e foi só no outono de 2006 que alguns indivíduos seletos decidiram ir contra a sabedoria popular).¹¹ A

EBO começa com premissas e a teoria da concepção começa com perguntas, revelando, assim, as suas posturas relativas em relação ao conhecimento. Embora a teoria da concepção seja filosoficamente interpretativa — sem fingir ser científica — continua a ser compatível com a prática e com a compreensão científica moderna porque se recusa a prosseguir sem levar em conta as evidências. Ela comporta uma postura moral.

Holismo na guerra. Alguns são céticos em relação à teoria da concepção atualmente por crer que ela se origina da história, cultura e prática israelenses. Alguns autores nem veem, equivocadamente, diferença alguma entre a EBAO e a teoria da concepção. Essa fusão levou alguns a atribuir, falaciosamente, o fracasso da invasão israelense do Líbano no verão de 2006



Força Aérea dos EUA, Mike Kaplan

Vista aérea da proa, a estibordo, da embarcação USS New Jersey. Mísseis Tomahawk foram utilizados na Operação Desert Storm para atacar a infraestrutura iraquiana.

ao pensamento da teoria da concepção. Mesmo uma vaga familiaridade com a ideia impediria esse erro. Entretanto, os teóricos israelenses não enxergam a teoria da concepção como um artefato exclusivamente israelense sem aplicação fora do Oriente Médio. Gostam da teoria, porque é mais confiável como teoria, reconhecendo-o por causa de sua mentalidade aberta e filosófica. Muitos também resistem a essa alternativa por causa dos problemas práticos enfrentados na implantação da ideia: o vocabulário é diferente, e a cultura militar americana impede o diálogo, etc. Conforme mencionado anteriormente, o presente artigo é mais sobre a teoria do que sobre a prática. É preciso acertar a teoria primeiro. As questões práticas se resolverão naturalmente, e os militares só se adaptarão depois que respondermos às questões teóricas.

Os defensores da teoria da concepção entendem o poder da teoria da evolução como teoria científica, ao contrário de muitos defensores das EBO. A teoria da concepção diz respeito a aproveitar emergências em vez de teleologias, reconhecendo a forma como as pessoas agem em um sistema aberto no mundo real, em vez de distorcer o comportamento humano com uma representação fundamentalmente falha. A força letal não é descartada no conceito de teoria da concepção, mas o emprego da força também não é o foco principal e, assim, a teoria da concepção abre a porta para considerações dentro do campo moral (ético) como uma característica central de meios operacionais necessariamente caóticos. As considerações da complexidade humana na teoria da concepção são, assim, compatíveis com os clássicos da teoria de guerra holística encontrados em Sun Tzu e Clausewitz.

É difícil entender a teoria da concepção porque ela requer a capacidade de entender a evolução, a forma como sistemas mudam naturalmente com o avançar do tempo. Os sistemas (em particular, os sistemas de sistemas) não podem ser forçados a mudar artificialmente para trás no tempo com base em algum plano preconcebido. Essa é a premissa debilitante presente no pensamento baseado em efeitos.

Livrar-nos dos erros de pensarmos em termos de efeitos nos aproximará de uma compreensão holística da guerra. Foi boa a decisão por parte do comandante das forças combinadas de questionar a mentalidade baseada em efeitos. Tentei

explicar por que tal decisão foi boa, fornecendo a fundamentação teórica e uma justificativa aprofundada. Só podemos evitar o erro lógico do instrumentalismo (o que pode funcionar na prática, mas não na teoria), se revelarmos o rastro do nosso raciocínio. Do contrário, temos apenas um rastro de decisões; o que impedirá, então, que o próximo comandante das forças combinadas reintroduza o pensamento baseado em efeitos na doutrina? A prática da concepção operacional diverge da nossa prática atual, porque exige que a instituição apresente a fundamentação de modo que todos possam vê-la pelo emprego da *razão pública* e abandone as caixas pretas do processo de tomada de decisão potencialmente arbitrário ocorrendo atrás das portas fechadas da *razão privada*. **MR**

REFERÊNCIAS

1. Os dois tipos de pensamento sistêmico, mecânico e humano, vieram a ser conhecidos como abordagem sistêmica “hard” (dura) e “soft” (branda). CHECKLAND, Peter. *Systems Thinking, Systems Practice*. (New York: Wiley & Sons, 1999).
2. DORNER, Dietrich. *The Logic of Failure* (New York: Basic Books, 1996), p. 158.
3. ROSENBERG, Alexander. *The Philosophy of Social Science*, (Boulder: Westview Press, 1995), cap. 2. “A intencionalidade transforma o ‘mero’ comportamento em ação. A ação é intencional, porque o comportamento só é ação se há estados intencionais — desejo e crença que levem a ele.”
4. HACKING, Ian. *The Taming of Chance* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990), p. 96.
5. Pamphlet 4, *Doctrinal Implications of Operational Net Assessment*, United States Joint Forces Command (Suffolk, VA: Joint Warfighting Center), 2004, disponível em <http://www.dtic.mil/doctrine/education/jwfc_pam4.pdf>.
6. JULLIEN, Francois. *A Treatise on Efficacy*, (Honolulu: Hawaii University Press, 2004), pp. 22-23.
7. PAUL, Gregory S. “Cross-National Correlations of Quantifiable Societal Health with Popular Religiosity and Secularism in the Prosperous Democracies”, *Journal of Religion & Society* 7 (2005).
8. KOESTLER, Arthur. *The Ghost in the Machine* (London: Arkana, 1967), p. 17.
9. SMITH, Edward A. *Effects Based Operations: Applying Network Centric Warfare in Peace, Crisis, and War* (DOD Command and Control Research Program, 2002), p. xiv.
10. Estou interessado nas investigações acadêmicas e teóricas por parte dos teóricos, entre os quais estão Shimon Naveh, do Instituto de Pesquisa sobre Teoria Operacional (*Operational Theory Research Institute — OTRI*), em Israel, e Jim Schneider, da Escola de Estudos Militares Avançados (*School of Advanced Military Studies — SAMS*), no Forte Leavenworth. Há vários quartéis-gerais e diretorias com interesses particulares em como essas alternativas podem ser incorporadas à doutrina. Não represento nenhum desses interesses; as minhas opiniões são totalmente próprias, limitadas apenas pelas restrições da lógica, buscadas no espírito da liberdade acadêmica e livre pesquisa. Também há experiências sendo realizadas para ver que alternativas são piores ou melhores. O meu trabalho em relação às teorias dessas doutrinas é completamente independente dessas experiências e de decisões políticas. O meu interesse é puramente acadêmico. Se a história do desenvolvimento político dessa doutrina será contada em livro, terá de ser contada por outra pessoa.
11. “Ninguém queria ouvir falar de Fedayeen. Era um inimigo indefinido. Por isso, nós o ignoramos. . . Se não se pode dar um nome ou rosto ao inimigo, então, por que dedicar poder de combate a ele?” Ten Cel REYES, D.J. (E2, 101a Divisão Aeroterrestre, em Atkinson, Rick). *In the Company of Soldiers*, (New York: Owl Books, 2005), p. 160.

Uma Canoa Furada: Como o Sistema de Terreno Humano Mina a Competência Cultural Militar Sustentável

Major Ben Connable, Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA

OS COMBATENTES COM experiência de campanhas e outros especialistas na arte operacional identificaram uma série de fraquezas no adestramento, educação e inteligência cultural militar. Cada “lacuna cultural” foi meticulosamente codificada nos jornais militares e publicações oficiais, particularmente no Manual de Campanha FM 3-24, *Counterinsurgency* (Contra-insurgência). A identificação de uma solução eficaz e duradoura para essas deficiências moldou a última fase de um debate contínuo sobre como satisfazer as exigências culturais operacionais.

Uma abordagem defende a mudança abrangente. Esse método levaria em consideração todas as críticas ao adestramento cultural militar e à análise de Inteligência, aplicando a doutrina recente aos programas de longo prazo de análise do terreno cultural e do conhecimento. Obrigar as forças singulares a enxergar o terreno cultural como um elemento de igual valor ao do terreno militar — sem abandonar as capacidades centrais de combate — asseguraria o tipo de foco abrangente na cultura que o Exército e o Corpo de Fuzileiros Navais aplicaram à teoria da guerra de mobilidade nos anos 90.

O outro lado do debate, representado pelos defensores do Sistema de Terreno Humano (*Human Terrain System* — HTS), requer uma solução imediata na forma de pessoal não previsto na estrutura organizacional, novos equipamentos e aplicação direta de apoio acadêmico externo. Em essência, o HTS acrescenta aos Estados-

Maiores combatentes uma camada paliativa de conhecimentos especializados em ciências sociais e capacidade de obtenção de apoio a distância contratado. Essa proposta de “construir um novo império” é baseada na premissa de que os Estados-Maiores são, em geral, incapazes de resolver problemas culturais complexos por conta própria.

A abordagem de HTS é incompatível com a doutrina em vigor e ignora as últimas melhorias nas capacidades culturais militares. Os Estados-Maiores militares dos EUA provaram ser capazes de tirar proveito do terreno cultural nas pequenas guerras no início do século XX, no Vietnã, e, contrariamente à sabedoria popular, no Afeganistão e no Iraque. Quaisquer que fossem as fraquezas de capacidade cultural, elas sempre se mostravam mais evidentes no começo dos conflitos de baixa intensidade, mas eram corrigidas mais tarde, conforme os guerreiros se adaptavam ao ambiente. Esses fracassos de primeira rodada ocorrem porque não se mantém o foco no adestramento e na educação cultural entre conflitos.

Além disso, a prática de desdobrar acadêmicos em uma zona de combate talvez mine as próprias relações que as forças militares tentam construir, ou mais precisamente, reconstruir, com uma comunidade de ciências sociais que é, em geral, desconfiada em relação às Forças Armadas dos EUA desde a era do Vietnã.

A doutrina combinada pós-11 de Setembro enfatiza a solução para as fraquezas sistêmicas identificadas no adestramento, na educação e na inteligência culturais: soldados, fuzileiros navais

O major Ben Connable, do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA, é oficial de área estrangeira, especializado no Oriente Médio, e oficial de Inteligência. Atuou como líder do Programa de Inteligência Cultural do CFN (2006-2007) e foi instrutor de Cultura Iraquiana na Universidade de Operações Especiais Combinadas e no Centro de Aprendizagem de Cultura Operacional

Avançada, de 2004 a 2007. Representou o CFN no comitê do Subsecretário de Defesa para Inteligência, estabelecido para examinar o apoio das ciências sociais às operações militares de 2006 a 2007. Serviu três rodízios no Iraque como oficial de área estrangeira e de Inteligência. Cumpriu, recentemente, outra missão como Adido Naval e do CFN em Amã, na Jordânia.



O comandante da Força-Tarefa Tripoli, general John Kelly, e seu Estado-Maior conversam com líderes tribais locais em Tikrit, no Iraque, abril de 2003.

e Estados-Maiores combatentes devem se tornar peritos no terreno cultural. As considerações relativas ao terreno cultural devem ser incorporadas em todo o espectro do adestramento e das operações militares. O foco excessivo colocado pelo Departamento de Defesa no extremamente caro Sistema de Terreno Humano ocorre e pode continuar a ocorrer às custas, precisamente, dos programas de longo prazo que desenvolverão esse nível abrangente e obrigatório de perícia.

O fato de não reorientar o foco do esforço para programas de competência cultural sustentável levará, no fim, a outra onda de fracassos operacionais de primeira rodada, com os quais os Estados Unidos mal podem arcar.

Como Tratar da Lacuna de Capacidade

As operações iniciais no Afeganistão e no Iraque revelaram três falhas inter-relacionadas na competência cultural militar. Primeiro, o

adestramento cultural para os soldados, Estados-Maiores e comandantes era completamente deficiente. Segundo, o pessoal de Inteligência militar não estava preparado para ler ou analisar o terreno cultural e carecia de informações detalhadas para proporcionar a análise cultural continuamente. Terceiro, muitos Estados-Maiores eram incapazes de tirar proveito do terreno cultural, o que resultou em uma série inicial de oportunidades desperdiçadas, que alimentaram as insurgências e as operações terroristas do Talibã, de insurgentes do Baath e da Al-Qaeda.

Em um esforço para tratar dessas lacunas, as forças singulares e o Departamento de Defesa deram impulso a uma “escalada” cultural de base, gerada no final de 2003 por veteranos de combate recém-chegados, que estavam frustrados com as insuficiências no adestramento cultural.¹ Com base em uma visão de longo prazo, o Exército e o Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) responderam às exigências por eles próprios identificadas com

a criação de centros de adestramento cultural.² O Centro de Cultura do Comando de Instrução e Doutrina (*Training and Doctrine Command Culture Center*) e o Centro de Aprendizagem de Cultura Operacional Avançada do Corpo de Fuzileiros Navais (*Marine Corps Center for Advanced Operational Culture Learning*) foram concebidos para atender às necessidades imediatas de desdobramento das forças combatentes, enquanto se elaboram currículos de educação abrangentes para apoiar o desenvolvimento profissional sustentável e contínuo.

Ambos os centros obtiveram sucesso limitado. O Centro de Cultura do Exército criou uma série progressiva de sessões curtas de adestramento cultural para as tropas do Exército que vão se desdobrar, bem como um currículo escalonado, concebido para ser incorporado nos programas de educação militar profissional existentes. O Centro de Aprendizagem de Cultura Operacional Avançada adotou uma abordagem semelhante, apoiando programas pré-desdobramento como o *Mojave Viper*, incorporando, ao mesmo tempo, cientistas sociais e instrutores civis em uma série de escolas de desenvolvimento profissional do Corpo de Fuzileiros Navais.³

Em uma tentativa de tratar dessas lacunas na capacidade de Inteligência cultural, as escolas de Inteligência do Exército e do Corpo de Fuzileiros Navais começaram a realinhar-se para adestrar os alunos dos cursos de praças e de oficiais na análise cultural. Os programas de análise de redes planejados para ajudar a desmantelar as redes da Al-Qaeda e do Talibã são usados hoje para identificar as relações tribais e sectárias. A Atividade de Inteligência do CFN desenvolveu ainda mais o seu programa de Inteligência cultural para lidar com as profundas lacunas em termos dos dados culturais de referência, enquanto fornece suporte cultural remoto para as forças desdobradas no Iraque e no Afeganistão.

O adestramento dos Estados-Maiores também se ampliou nos últimos anos para englobar uma ampla gama de considerações culturais. Atualmente, os oficiais com experiência direta de contrainsurgência, que foram treinados por cientistas sociais com o nível de doutorado nos programas de educação profissional, participam de exercícios de Estado-Maior pré-desdobramento focados no terreno cultural. Os instrutores de

planejamento de Estados-Maiores militares, que enfrentavam um público cético no final de 2003, hoje lutam para conseguir acompanhar o entusiasmo dos estudantes das culturas afegã e iraquiana: estudantes que entendem que o sucesso de seus futuros desdobramentos provavelmente dependerá de considerações sociais em vez de

O fato de não reorientar o foco do esforço para programas de competência cultural sustentável levará, no fim, a outra onda de fracassos operacionais de primeira rodada...

considerações de combate. O autor observou essa mudança de paradigma em atitude ao ministrar cursos culturais pré-desdobramento de 2003 a 2007 e durante seu desdobramento com Estados-Maiores de combate em 2003, 2004 e 2006.

Hoje há um marco estabelecido para um foco contínuo na cultura. Dado o devido apoio institucional, esses centros de adestramento e programas de Inteligência cultural podem ser usados para aproveitar a experiência dos soldados e Estados-Maiores a fim de criar uma abordagem orgânica e de longo prazo à competência cultural. Os soldados, fuzileiros navais e oficiais formados nesses programas virão a personificar os guerreiros que o general Charles Krulak imaginou travar a “guerra de três quadras”. Serão capazes de executar com sucesso operações humanitárias, de manutenção da paz e de combate, entrelaçadas em apoio ao tipo de missão estratégica que esta nação provavelmente enfrentará nos próximos 50 anos.⁴

Abordagem de HTS

Entre 2005 e 2008, os oficiais e contratados que desenvolveram o HTS apresentaram as suas premissas fundamentais repetidamente. Com base nas declarações de necessidades urgentes das forças operacionais, eles alegam que os atuais programas de adestramento e Inteligência no estoque americano

não fornecem apoio cultural imediato à campanha; que existe uma habilidade cultural insuficiente no corpo de oficiais militares; que falta capacidade de obtenção de apoio a distância contratado; e que os Estados-Maiores se mostraram deficientes em entender o terreno cultural. Segundo esses especialistas, um sistema completamente novo de apoio cultural teria de ser desenvolvido e distribuído rapidamente. Os membros do quadro do HTS também acreditam que a Inteligência militar e a comunidade de Inteligência em geral têm apenas um papel muito limitado e finito para desempenhar na formação do terreno cultural.⁵ Afirmam que o desdobramento de acadêmicos civis nas zonas de combate deve ser a chave para o sucesso de qualquer programa.⁶

Centrado na Equipe de Terreno Humano (*Human Terrain Team* — *HTT*), o sistema é abrangente e distinto de qualquer capacidade orgânica encontrada em uma brigada de combate de infantaria (o nível visado de apoio). Ele insere a habilidade acadêmica civil e a habilidade cultural militar no Estado-Maior operacional na forma da *HTT* de cinco homens. A equipe de terreno leva seus próprios computadores carregados com software projetado da estaca zero por contratados para processar dados culturais. Uma equipe remota de especialistas culturais fica no Forte Leavenworth, no Kansas, fornecendo uma camada adicional de apoio acadêmico.⁷

Embora os administradores do programa vendam a imagem de um sistema multifacetado e holístico, a Equipe de Terreno Humano é a materialização tática do HTS. Os acadêmicos civis, os especialistas

...não há uma exigência sistêmica válida de pessoal e equipamentos não orgânicos.

culturais militares e o líder da equipe atuam como assessores especiais do comandante da brigada, fornecendo um fluxo separado de informações e conselhos que, em princípio, não é “poluído” pelo ciclo da Inteligência. Essa separação torna mais fácil para os gestores venderem a ideia da equipe de terreno para o meio acadêmico e recrutarem cientistas sociais. Se o HTS não é relacionado à

Inteligência militar, o conceito problemático de estudos acadêmicos aplicados parece mais aceitável.

Os criadores do HTS substituíram a exigência de uma solução abrangente e sustentável — adestrar as unidades combatentes para navegar no terreno cultural — por uma resposta provisória e cara para

...centros de adestramento e programas de Inteligência cultural podem ser usados... a fim de criar uma abordagem orgânica e de longo prazo à competência cultural.

uma necessidade imediata. Essa resposta dependia fortemente de tecnologia não orgânica e de apoio contratado. Em princípio, o HTS poderia ter atendido à necessidade imediata percebida enquanto as forças singulares tratavam dos programas de longo prazo. De fato, as falhas fundamentais no conceito de HTS colocaram o sistema em conflito com as metas de curto prazo e as futuras necessidades das forças singulares.

Falhas Fundamentais

Uma premissa por trás do HTS é certa: a instituição militar dos EUA sofreu de uma fraqueza quase crítica em capacidade cultural entre 2001 e 2003. A maioria das outras premissas do programa de HTS é, de modo geral, inexata. Pela doutrina, missão e organização, as forças militares dos EUA são obrigadas a adestrar e manter uma habilidade cultural orgânica. Exige-se que os Estados-Maiores conduzam o adestramento na navegação do terreno cultural. As informações culturais são indissociavelmente ligadas ao processo de Inteligência. Os centros de apoio a distância existem e apoiam ativamente as operações de combate. Não há justificativa para apoiar a postura de que “nós travamos guerras, precisamos pagar a alguém para lidar com cultura”. Apesar dos fracassos iniciais de militares inadequadamente treinados em “lidar com cultura”, não há uma exigência sistêmica válida de pessoal e equipamentos não orgânicos.

Tanto o Exército quanto o Corpo de Fuzileiros Navais adestram oficiais de área estrangeira (*Foreign Area Officer — FAO*) e oficiais de assuntos civis para servirem como assessores políticos e culturais de Estados-Maiores combatentes. O manual de contrainsurgência descreve os papéis almejados desses oficiais no desenvolvimento do quadro operacional do terreno cultural na seção 3.17. Declara, por exemplo: “o pessoal de assuntos civis recebe adestramento na análise de populações, culturas e desenvolvimento econômico. Esses soldados e fuzileiros navais podem contribuir muito para o entendimento das considerações civis”. Outro exemplo: “Os oficiais especialistas em área estrangeira possuem conhecimento linguístico, histórico e cultural sobre regiões particulares, tendo, muitas vezes, morado nesses locais por períodos prolongados”.

O Corpo de Fuzileiros Navais define o papel do FAO da seguinte maneira: “Utiliza a linguagem e o conhecimento das forças militares, cultura, história, sociologia, economia, política e geografia de determinadas áreas do mundo para desempenhar as tarefas conforme orientado.”⁸ Os FAOs recebem anos de instrução básica e avançada de idiomas, adquirem formação superior em estudos regionais e passam por uma viagem de imersão em sua área de especialidade. Como os FAOs são oficiais de carreira com serviço nas forças operacionais, eles podem oferecer conselhos culturais em um contexto operacional.

A comunidade de FAO teve sua primeira experiência operacional verdadeira durante a invasão do Iraque em 2003. Os oficiais especialistas em área estrangeira atuaram como assessores culturais dos Estados-Maiores e comandantes. O autor serviu como FAO no posto de comando avançado da 1ª Divisão de Fuzileiros Navais. De 2004 a 2008, os FAOs continuaram a assessorar os Estados-Maiores até o nível batalhão, coordenando a articulação com as tribos, fornecendo conselhos culturais para o planejamento de operações de informações e oferecendo opções atenuantes durante as operações de combate intensivas.

No entanto, com base nos quadros de organização e nos limites de efetivo das forças singulares antes da guerra, simplesmente não havia um número suficiente de FAOs experientes e adestrados para apoiar cada brigada ou regimento. Menos de 20 FAOs especializados no Oriente Médio serviram na ativa no CFN, em 2003, e aproximadamente a metade deles era de coronéis (antigos demais para servir em uma unidade ou em posições não desdobráveis).⁹

Para apoiar a necessidade da habilidade cultural, o Departamento de Defesa obrigou as forças singulares a concentrar sua atenção no recrutamento e no adestramento de FAOs. Tanto a Diretriz do Departamento de Defesa 3000.5 quanto o Roteiro de Transformação de Idiomas da Defesa (*Defense Language Transformation Roadmap*), escritos em resposta à lacuna em capacidade cultural identificada, exigem que as forças singulares fortaleçam seu programa de FAO. Essa exigência apoia, diretamente, os requisitos doutrinários encontrados no manual de contrainsurgência e é baseada na experiência de combate recente.

Em resposta, o CFN aumentou o número de FAOs especializados no Oriente Médio em processo de treinamento, mas não está claro se essa medida proporcionará à força operacional um número suficiente de oficiais treinados. O Exército possui um programa mais forte e claro.¹⁰ Tipicamente, designa uma parcela significativa da sua comunidade de FAOs para missões diplomáticas ou de assistência militar



O coronel Michael W. Manske, chefe de Assuntos Civis e de Operações de Informações, da 1ª Divisão de Fuzileiros Navais, conduz a primeira reunião da comissão de “Antigos Oficiais Superiores” em Ramadi, maio de 2004.

em embaixadas dos EUA por todo o mundo. Havia nada menos que cinco FAOs do Exército em rodízios justapostos na embaixada dos EUA, na Jordânia, entre 2007 e 2009.¹¹ Até que a comunidade de FAO do Exército se afaste das missões diplomáticas, ela provavelmente será incapaz de satisfazer as necessidades das unidades engajadas em operações de combate.

Os FAOs trabalham estreitamente com as seções de assuntos civis e de operações psicológicas, viajando, muitas vezes, juntos, quando os membros da unidade executam missões táticas. Muitos desses oficiais de assuntos civis também possuem considerável treinamento e experiência cultural e começaram a demonstrá-lo tanto no Iraque quanto no Afeganistão.

Embora os programas de treinamento não reflitam a doutrina de forma adequada, o manual de campanha do Exército sobre assuntos civis afirma que o papel do oficial de assuntos civis é: “[aconselhar] os comandantes quanto aos impactos políticos, culturais e econômicos das operações planejadas e seu impacto nos objetivos globais”.¹²

Segundo o site do HTS, o pessoal de assuntos civis é responsável pelo “desenvolvimento, coordenação e execução de planos para influir positivamente sobre as populações-alvo a fim de apoiar os objetivos dos comandantes e minimizar o impacto negativo das operações militares nas populações civis e a interferência de civis durante as operações de combate”. Os oficiais de assuntos civis “proporcionam habilidade técnica, conselhos e assistência em assuntos sociais e culturais da nação estrangeira ou anfitriã”. Essa descrição doutrinária espelha quase diretamente as capacidades alegadas de uma equipe de terreno humano do HTS.¹³

As unidades de assuntos civis e os quadros de operações psicológicas proporcionam a coleta, comparação e análise de dados culturais diretamente aos Estados-Maiores combatentes. Trabalhando, muitas vezes, lado a lado das unidades de assuntos civis, as equipes de operações psicológicas conduzem pesquisas de campo derivadas das ciências sociais. Os soldados das operações psicológicas fazem pesquisas de opinião pública e entrevistam os moradores locais



O autor e o tenente-coronel Michael Groen conversam com líderes tribais em Tikrit, no Iraque, para identificar as áreas de influência, abril de 2003.

para determinar a eficácia das operações táticas e de informações. Os dados coletados em campo são inseridos no ciclo de Inteligência onde são combinados com as informações sigilosas. O FAO, o pessoal de assuntos civis e os líderes das operações psicológicas têm a oportunidade de fornecer mais contribuições à medida que o Estado-Maior desenvolve as linhas de ação.

Uma equipe devidamente treinada, organizada e apoiada, composta de um FAO, uma equipe de assuntos civis e uma de operações psicológicas, deve ser capaz de oferecer o tipo de habilidade cultural que os Estados-Maiores acharam deficiente em 2003 e 2004. Se esses assessores e seções especiais de Estado-Maior são deficientes, como insinuado em várias publicações do HTS, então é clara a responsabilidade das forças singulares e dos comandantes em treinar e preparar melhor os seus soldados e fuzileiros navais para que possam cumprir seus papéis.¹⁴ Se há um número insuficiente de FAOs, como sugerido no manual 1315.17, do Departamento de Defesa, então, é responsabilidade das forças singulares produzirem mais deles. Um maior investimento no programa de FAO existente e comprovado em combate demonstraria o compromisso de longo prazo com a competência cultural militar.¹⁵

Segundo a apresentação de HTS de 15 de julho de 2008, a HTT é composta de pelo menos dois oficiais ou praças com experiência de FAO, assuntos civis, forças especiais ou Inteligência. A equipe é liderada por um oficial combatente experiente. Por que é necessário criar um programa separado, com um custo de (no mínimo) dezenas de milhões de dólares, para designar essas pessoas para os mesmos Estados-Maiores em que foram treinadas para servir? O que o FAO e o oficial de assuntos civis da Equipe de Terreno Humano oferecem que o FAO e o oficial de assuntos civis orgânicos da unidade não oferecem? Se o HTS pode encontrar esses oficiais qualificados, por que as forças singulares dos EUA não poderiam fazê-lo?

Mesmo sem o FAO, oficiais de assuntos civis e unidades de operações psicológicas, os Estados-Maiores de combate se mostraram capazes de interpretar o terreno cultural e de desenvolver planos operacionais culturalmente perspicazes. No manual de contrainsurgência, o general Petraeus usa o plano de pré-desdobramento desenvolvido

pela Primeira Divisão de Fuzileiros Navais como um exemplo bem-sucedido de planejamento cultural de Estados-Maiores.¹⁶ No final de 2003, o então general-de-brigada Mattis realizou várias conferências para formar um plano de campanha baseado em considerações interculturais.

Por que é necessário criar um programa separado, com um custo de (no mínimo) dezenas de milhões de dólares, para designar essas pessoas para os mesmos Estados-Maiores em que foram treinadas para servir?

Embora esse plano tenha sido deixado de lado, inicialmente, por causa dos eventos em Fallujah no início de 2004, os comandantes por toda a província de Anbar continuaram a formular táticas intuitivas planejadas para tirar proveito das relações tribais, atender às necessidades econômicas locais e evitar o atrito cultural. Já em fevereiro de 2004, até aqueles fuzileiros navais inadequadamente treinados em conhecimento cultural se engajavam ativamente com líderes tribais, religiosos e empresariais; direcionavam as verbas de contratação com base nos dados culturais e econômicos das seções de operações psicológicas e de assuntos civis; e conduziam o recenseamento. Desenvolveram mensagens de operações de informações locais, derivadas dos dados culturais adquiridos dos relatórios de patrulhamento e das fontes de Inteligência humana. Aplicados com relativa constância ao longo de alguns anos, esses programas locais — desenvolvidos, muitas vezes, por comandantes até o nível de pelotão — contribuíram diretamente para o crescimento e o sucesso do movimento do Despertar de Al-Anbar. Já no início de setembro de 2008, a violência em Al-Anbar caiu para níveis insignificantes e a província voltou para o controle iraquiano.

Em seu site, o HTS fornece exemplos dos sucessos programáticos ou “impactos”.¹⁷ Entre eles está um plano projetado pela HTT para engajar os mulás locais no Afeganistão, realizar um congresso tribal para lidar com queixas e proporcionar uma rede de voleibol para gerar receptividade entre os moradores locais. Esses exemplos demonstram bom senso em um ambiente de contrainsurgência, não grandes avanços. Centenas de Estados-Maiores do Exército e do CFN vêm fazendo essas coisas diariamente por todo o Afeganistão e o Iraque, há anos, sem o apoio do HTS.

Vários Estados-Maiores convocaram conselhos tribais para criar um fórum para resolver queixas. Já no início de 2004, a Primeira Divisão de Fuzileiros Navais realizou conselhos tribais regulares e estabeleceu uma junta de “barbas brancas” de antigos generais iraquianos descontentes. As equipes de reconstrução provincial e os batalhões de infantaria, muitas vezes apoiam e assistem às grandes assembleias *loya jirga* no Afeganistão. Sem contribuições das células de apoio a distância do Sistema de Terreno Humano, FAOs, oficiais de assuntos civis e de operações psicológicas se engajaram ativamente com a liderança local e propuseram soluções culturalmente sensatas desde o início da guerra.

Uma citação publicada no site de “impactos” do HTS se destaca. Ao referir-se à população local, um oficial de operações de uma brigada do Exército declara: “Não lhes perguntamos sobre as suas necessidades — paraquedistas simplesmente não pensam dessa maneira”. Ao exibir, de forma destacada, essa citação, os gerentes do programa indicam que a incapacidade desse oficial de entender ou executar táticas simples de contrainsurgência é típica.

No entanto, o autor observou pessoalmente os paraquedistas do Exército dos EUA demonstrarem uma competência intercultural nos níveis táticos e operacionais na província de Anbar, no início de 2004, durante operações de substituição em posição. Com pouco ou nenhum planejamento pré-guerra e ordens não específicas do escalão superior, a 82ª Divisão Aeroterrestre conduziu engajamento tribal diariamente. Muitos comandantes de unidades locais estabeleceram relacionamentos com os moradores de suas áreas de operações. Uma unidade da Guarda Nacional do Estado da Flórida, composta (principalmente) de policiais do Exército,

desenvolveu um excelente relacionamento com os líderes e cidadãos de Ramadi, usando técnicas culturais criadas nas ruas de Miami para reduzir a violência local.¹⁸ Seja qual for o atrito cultural gerado pela 82ª Divisão, não se originou de uma incapacidade inata dos paraquedistas de apreciar o terreno cultural, mas, em vez disso, da falta quase total de adestramento cultural pré-guerra nos níveis de Estado-Maior e de pequenas unidades. A inexistência de adestramento cultural pré-guerra para especialistas de Inteligência agravou esses fracassos táticos.

De 2001 a 2004, as células de Inteligência no nível operacional (regimento, brigada) se concentraram quase exclusivamente em visar pessoal e equipamentos militares, conduzindo análises das redes insurgentes e proporcionando apoio a incursões. Os meios de coleta, tanto humanos quanto eletrônicos, focaram atentamente a coleta de informações para a elaboração de pareceres estratégicos, fornecendo, constantemente, alvos para equipes de incursão ou para simples missões táticas de proteção da força. Muitos oficiais de Inteligência podiam ver, claramente, o que precisava ser feito — análise das redes tribais, análise econômica e coleta em apoio aos engajamentos — mas eram incapazes, inicialmente, de dedicar a força de trabalho a essas tarefas não tradicionais.

A reação da equipe de HTS aos fracassos de Inteligência cultural no período inicial da guerra foi afirmar que as informações culturais não são, em geral, sigilosas, sendo mais bem processadas por pesquisadores acadêmicos.¹⁹ Essa solução proposta desconsidera o fato de que o pessoal de Inteligência é, por doutrina, designado especificamente para coletar e analisar dados culturais. A inferência de que as informações culturais são, inerentemente, ostensivas demonstra uma evidente falta de compreensão do ambiente operacional contemporâneo.

Uma solução mais eficaz para a lacuna de Inteligência cultural é reciclar os quadros de Inteligência para coletar e analisar dados culturais e incluí-los em produtos de Inteligência de todas as fontes. A doutrina combinada incentiva, claramente, as forças singulares a criar e manter essa capacidade. A Publicação Combinada 2.0, *Joint Intelligence* (Inteligência Combinada), requer que a comunidade de Inteligência estude

os fatores humanos, os quais ela define como “psicológicos, culturais, comportamentais e outros atributos humanos que influenciem a tomada de decisões, o fluxo de informações e a interpretação de informações por indivíduos ou grupos”.²⁰

Em resposta a essa exigência, a comunidade criou células de fatores humanos nas várias agências e se empenhou em mapear o terreno humano. Também proporcionou uma ampla capacidade de apoio a distância para as unidades desdobradas, maximizando o poder de milhares de analistas treinados e experientes, sistemas de computadores ligados em rede e a capacidade de solicitar contribuições acadêmicas de alto nível quando necessário.

O programa de HTS tentou criar sua própria capacidade de apoio a distância contratado na forma de uma dispendiosa célula no Forte Leavenworth, no Kansas. Essa célula fornece retorno às HTT, mas é incapaz de proporcionar apoio cultural a todas as forças desdobradas mundialmente. Apesar dessa demonstrada limitação de capacidade, o Subsecretário de Defesa para Inteligência considerou com seriedade a célula de apoio a distância de HTS como a melhor solução para dar apoio cultural aos Estados-Maiores combatentes.²¹

Se o Departamento de Defesa determinou que a comunidade inteira de Inteligência não é capaz de proporcionar suficiente apoio a distância cultural às unidades operacionais, então, o Subsecretário de Defesa para Inteligência deve trabalhar com o Diretor de Inteligência Nacional para consertar o sistema existente, e não gastar recursos limitados em um sistema completamente novo e não comprovado.

O manual de Inteligência do Exército também identifica, claramente, os membros de Inteligência do Estado-Maior (E-2 e S-2) como responsáveis pela coleta e análise de dados culturais.²² O novo manual sobre a coleta de Inteligência humana, os manuais sobre operações de estabilidade e apoio e de preparação de Inteligência no campo de batalha e, talvez mais importante, o manual de contrainsurgência, exigem que os oficiais de Inteligência dos Estados-Maiores se tornem peritos em terreno cultural e forneçam análise cultural aos comandantes.²³

Alguns consideram a doutrina o “último refúgio daqueles sem imaginação”.²⁴ Talvez seja o caso, mas, para que possamos desenvolver uma

força eficaz, a doutrina não pode ser abandonada de forma tão flagrante.

A realidade é que os oficiais de Inteligência combatentes dos Estados-Maiores no Afeganistão e no Iraque já receberam algum treinamento atualizado e coletam e analisam, ativamente, os dados culturais. As seções de Inteligência maximizam a capacidade de apoio a distância do Centro de Fontes Abertas (*Open Source Center*) para examinar dados ostensivos e sigilosos. O Centro de Integração Tática do CFN das Forças Multinacionais Oeste no Iraque apoia uma célula de Inteligência econômica e política antiga, que trabalha estreitamente com as unidades de assuntos civis e com os FAOs para produzir, diariamente, produtos de Inteligência cultural de alto nível. Essa célula é replicada de uma forma ou outra por todo o Afeganistão e o Iraque.

Reação Acadêmica

Cada equipe de terreno humano utiliza pelo menos um cientista social civil. Ao recrutar esses cientistas para as operações militares atuais, o quadro do programa de HTS ampliou a cisão de longa data entre os acadêmicos dispostos e os não dispostos a trabalhar com as forças armadas. O programa de HTS forneceu aos grupos como o Network of Concerned Anthropologists (Rede de Antropólogos Conscientes) um alvo legítimo em seus esforços para impedir que cientistas sociais apoiem as forças militares dos EUA no Iraque e no Afeganistão.²⁵

Os membros dessa rede e de outras sustentam que os civis nas HTT violam os padrões éticos acadêmicos. Esses padrões se assemelham, de muitas formas, ao juramento hipocrático: os pesquisadores de campo são impedidos de perturbar ou prejudicar o objeto de seus estudos. Os críticos acadêmicos do HTS veem cientistas sociais usando uniformes militares, portando armas e fornecendo contribuições diretas aos Estados-Maiores combatentes, podendo estes usá-las para aplicar a força letal.

Os gestores do HTS indicam, legitimamente, que o apoio cultural acadêmico é usado com mais frequência para reduzir a necessidade do emprego da violência. No entanto, é irrelevante se as críticas ou comparações são legítimas; a polêmica é real, e diminui a capacidade dos cientistas sociais patrióticos que ajudam as forças

militares por meios menos controversos. Muitos dos antropólogos culturais que trabalham com as forças militares foram relegados ao ostracismo por seus colegas acadêmicos em consequência das reações negativas ao HTS.²⁶

A alternativa ao desdobramento de acadêmicos nos Teatros de Operações é solicitar seu apoio no treinamento e formação de nossos oficiais de Estado-Maior. Nesse papel, não põem em perigo os seus objetos de pesquisa, não fornecem contribuição direta alguma aos ciclos de seleção de alvos e não proporcionam aos elementos antimilitares de sua própria comunidade munição substancial com a qual possam minar a relação acadêmico-militar. Mantê-los em um ambiente acadêmico ajudará a construir uma relação limpa e sustentável.

Conclusão

A versão de 15 de julho da apresentação de HTS propõe aumentar as equipes de terreno para 10 membros e ampliar as células de apoio a distância. Embora o custo do programa seja sigiloso, não é difícil determinar a despesa em contratar tantos

terceirizados, equipá-los com computadores, desdobrá-los em zonas de combate e sustentar o inevitável quadro de apoio burocrático que se desenvolverá no Forte Leavenworth.

Enquanto o Departamento de Defesa contempla fazer do HTS um programa recorrente, os quadros dos centros de adestramento cultural do Exército e do CFN continuam a ser preenchidos, de modo geral, com contratados e se sustentam com orçamentos variáveis.²⁷ O Subsecretário de Defesa para Inteligência concentrou pouco ou nenhum esforço para desenvolver programas de adestramento de Inteligência cultural. O HTS consumiu a atenção ou financiamento de quase todos os programas culturais nas forças armadas e de muitos programas da comunidade de Inteligência militar. As equipes de terreno humano deram a alguns oficiais de Estado-Maior uma desculpa para ignorar a exigência complexa e desafiadora de adestramento.

Estamos em guerra há oito anos. Quando é que as soluções provisórias cederão lugar a programas doutrinariamente sólidos? Está na hora de o HTS ceder.**MR**

REFERÊNCIAS

1. O Departamento de Defesa não respondeu às demandas informais por iniciativas culturais conjuntas até a publicação de *Defense Language Transformation Roadmap*, em janeiro de 2005, disponível em: <http://www.defenselink.mil/news/Mar2005/d20050330roadmap.pdf>.
2. O Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA criou o Centro Cultural no Forte Hachuca, no Arizona, em 2004. O Corpo de Fuzileiros Navais criou o Centro de Aprendizagem de Cultura Operacional Avançada no Comando de Desenvolvimento de Combate do CFN, em Quantico, na Virgínia, em meados de 2005.
3. *Mojave Viper* é um exercício realizado no Comando de Desenvolvimento de Combate do CFN em 29 Palms, na Califórnia, planejado para imergir os fuzileiros em um ambiente cultural realista antes do desdobramento.
4. KRULAK, Gen Charles C. "The Three Block War: Fighting in Urban Areas", *Vital Speeches of the Day* 64, no. 5 (15 de dezembro de 1997), p. 139-42.
5. Os representantes do programa HTS fizeram essa declaração repetidas vezes ao longo de um ano, em várias mesas-redondas da Subsecretaria de Defesa para Inteligência sobre o apoio das ciências sociais às operações militares. O autor compareceu a essas reuniões.
6. O autor recebeu cada nova versão da apresentação do HTS entre o final de 2003 e 2008. A versão de 15 de julho reafirma essas premissas básicas.
7. A página inicial do Sistema de Terreno Humano está disponível em: <http://humanterrainsystem.army.mil>.
8. Marine Corps Order P1200.7V pt. I.
9. O autor teve acesso às planilhas de efetivo do Escritório de Programas Internacionais (*International Program Office*), que refletiram a disponibilidade dos FAOs em 2003, e conhecia todos os FAOs especializados no Oriente Médio pelo nome.
10. A designação de FAO é uma especialidade secundária no CFN e uma ocupação principal para os oficiais do Exército.
11. O autor serviu como adido naval e do CFN na embaixada e possui conhecimento direto sobre o efetivo.
12. U.S. Army FM 3-04.401, *Civil Affairs Tactics, Techniques and Procedures* (Washington, DC: Government Printing Office (GPO), Dezembro de 2003), p. 1-31.
13. Consulte o site do Terreno Humano em: <HTTP://humanterrainsystem.army.mil/>.
14. Site do HTS.
15. Tanto o Exército quanto o CFN aumentaram, recentemente, o número de instrutores de FAO em processo de treinamento, em resposta a essa necessidade.
16. FM 3-24/MCWP 3-33.5, cap. 4-8, 15 de dezembro de 2006.
17. Impact, site do HTS, disponível em: <http://humanterrainsystem.army.mil/Impact%20on%20the%20Military.htm>.
18. Informações sobre o desdobramento do 1º Batalhão do 124º Regimento de Infantaria da Guarda Nacional da Flórida estão disponíveis em: <http://www.globalsecurity.org/military/world/iraq/ramadiyah.htm>.
19. HTS briefing, 15 de julho de 2008.
20. Joint Publication 2.0, *Joint Intelligence*, disponível em: http://www.dtic.mil/doctrine/jel/new_pubs/jp2_0.pdf.
21. O autor era o representante do CFN no comitê do Subsecretário de Defesa para Inteligência, que lidava com este assunto entre 2006 e 2007.
22. U.S. Army FM 2.0, *Intelligence* (Washington DC: GPO, Maio de 2004), especificamente as seções 1-22, 1-64, 1-83, 2-11 e 3-9.
23. O Manual de Campanha de Contrainsurgência (Apêndice A-16) exige um assessor de Estado-Maior que não seja de Inteligência para apoiar o processo de tomada de decisões. Esse papel é exercido pelo FAO e pelo oficial de assuntos civis conforme a Tabela de Organização.
24. Atribuído por diferentes fontes ao Gen James Mattis ou ao (então) Ten Cel Stephen Ferrando, do CFN dos EUA.
25. Network of Concerned Anthropologists, disponível em: <http://concerned.anthropologists.googlepages.com/>.
26. O autor mantém um estreito relacionamento com muitos antropólogos culturais militares, que comentaram essa cisão acadêmica. Uma boa bibliografia de artigos relevantes está disponível em: <http://culturematters.wordpress.com/2008/08/21/annotated-bibliography-on-hts-minerva-and-prisp/>.
27. O Centro de Aprendizagem de Cultura Operacional Avançada foi estabelecido no mesmo ano em que o HTS foi proposto pela primeira vez, em 2005. Segundo o quadro de funcionários do centro, em meados de 2008, o efetivo era de quatro fuzileiros navais da ativa, dois funcionários civis e 39 terceirizados.

Não é Minha Função: Terceirização e Profissionalismo no Exército dos EUA

Tenente-Coronel William C. Latham Jr., Exército dos EUA, Reformado

PASSADOS SETE ANOS do início da Guerra dos EUA Contra o Terrorismo, o número de contratados privados hoje ultrapassa o de soldados americanos que servem em situação de perigo. Recentemente, funcionários do Pentágono informaram ao Congresso que, em setembro de 2007, havia 196.000 contratados, além de cerca de 160.000 integrantes das forças armadas americanas, apoiando as operações militares dos EUA no sudoeste da Ásia.¹ No exercício fiscal de 2006, o Pentágono gastou mais de US\$ 300 bilhões em bens e serviços contratados, tornando-se o “maior agente de compras do mundo”.²

Há vários bons motivos para privatizar as funções militares. Segundo um relatório de 2007 do Serviço de Pesquisa do Congresso (*Congressional Research Service*) dos EUA, a maioria dos contratos em apoio às operações americanas no Iraque se refere a empresas e funcionários locais.³ A sua contratação gera empregos e apoia o desenvolvimento econômico, um princípio central da doutrina de contrainsurgência.⁴ Além disso, muitos dos serviços contratados não exigem mão-de-obra qualificada. Sem os contratados, os comandantes precisariam desviar os soldados de outras tarefas mais importantes. Ao mesmo tempo, as operações militares modernas hoje dependem fortemente de sistemas de armas de alta tecnologia, que talvez sejam sofisticados demais para que os soldados de menor antiguidade efetuem a manutenção e reparos. Os contratados fornecem suporte técnico especializado para esses sistemas. Finalmente, o setor privado se mostrou mais flexível e ágil que a força de trabalho civil do governo em fornecer trabalhadores habilitados dispostos a servir em locais perigosos. O Exército

dos EUA é, particularmente, dependente dos contratados para uma ampla gama de serviços, desde a construção civil, treinamento militar estrangeiro e suporte a redes computacionais até serviços de tinturaria, chuveiros e correio. A maior parte desse apoio é extremamente eficaz.⁵

Não obstante, o custo elevado desse apoio e a perda relacionada de transparência e de controle governamental atraíram fortes críticas do Congresso e da mídia. A crítica à terceirização militar se tornou uma verdadeira “indústria”. Obras como *Licensed to Kill: Hired Guns in the War on Terror*, de Robert Young Pelton, são sucesso de vendas no site Amazon.com, em que se tornou o quarto livro mais popular sobre o tema do Iraque.⁶ Como a maioria dos críticos, porém, Pelton se concentra nas empresas privadas de segurança em grande evidência, como a Blackwater.

O presente artigo trata de um desafio diferente, mas igualmente importante: o profissionalismo militar. A forte dependência do Exército em relação à terceirização corrói a sua jurisdição profissional sobre a guerra terrestre, drena sua expertise profissional e mina sua legitimidade institucional em nossa democracia.

Como Chegamos Aqui

As operações militares americanas sempre dependeram de pelo menos algum apoio do setor privado. O Exército Continental de George Washington empregou carroceiros contratados para transportar suprimentos e, durante a Segunda Guerra Mundial, várias fábricas americanas foram convertidas, passando da manufatura de bens de consumo para a produção de equipamentos militares. Até o final da Guerra Fria, porém, o Pentágono dependia, principalmente, de uma

O Ten Cel William C. Latham Jr., do Exército dos EUA, reformado, é instrutor de sustentação, gestão da força e terceirização militar na Escola de Comando e Estado-Maior

dos EUA. É bacharel pela Georgetown University e mestre pela University of Fairbanks. Durante o serviço ativo no Exército, atuou em várias funções de comando e estado-maior.

grande e cara força de trabalho, composta de funcionários públicos civis e militares, para desempenhar a maioria das funções do campo de batalha.

Com a dissolução da União Soviética e as subsequentes reduções do orçamento militar americano, o Pentágono se voltou cada vez mais para a “privatização” como forma de manter as suas forças. Durante a Guerra Fria, os EUA colocaram uma grande quantidade de forças no exterior para deter a agressão comunista. O “dividendo de paz” pós-Guerra Fria dos EUA permitiu cortes drásticos em treinamento, equipamentos e mão-de-obra em todos os serviços das Forças Armadas. Entre 1988 e 1998, os gastos de defesa caíram de 6% para 3% do Produto Interno Bruto dos EUA.⁷ Durante esse mesmo período, o Exército reduziu a sua força ativa de 18 para 10 divisões.⁸

Em vez de uma nova ordem mundial de paz, porém, o fim da Guerra Fria levou muitos Estados-Nação frágeis a desagregar-se em conflitos étnicos, tribais, religiosos e criminais.⁹ Diversas crises políticas e humanitárias na Somália, Haiti, Ruanda, Bósnia, Kosovo, Timor Leste e em outros lugares desafiaram a política externa dos EUA e exerceram forte pressão nos serviços militares americanos. O Exército se viu especialmente sobrecarregado: os desdobramentos durante esse período aumentaram em 300%, mesmo quando o efetivo de tropas diminuiu em 34%.¹⁰ Enquanto isso, em um esforço para impedir o comprometimento de longo prazo das tropas

Em 2002, segundo sua própria estimativa, o Exército contava com duas vezes mais contratados que soldados na Bósnia.

americanas com operações de manutenção da paz, o Congresso impôs limites quanto aos desdobramentos para a Bósnia e outros locais.

Forçado a fazer mais com menos, o Exército passou a depender cada vez mais de contratados

como uma solução conveniente. Em 1995, o Exército contratou a companhia Brown and Root (posteriormente, Kellogg, Brown, and Root, ou KBR) para construir e administrar grandes bases de operações na Hungria, Bósnia e outros lugares nos Bálcãs. O quartel-general do comando ficou tão satisfeito com os resultados que o Exército prorrogou o contrato da Brown and Root. Em 2002, segundo sua própria estimativa, o Exército contava com duas vezes mais contratados que soldados na Bósnia.¹¹ O suporte da Brown and Root na Bósnia renunciou a dependência posterior do Exército em relação ao apoio de contratados no Iraque.

À medida que o Exército foi privatizando diversos aspectos do apoio logístico na Bósnia, duas outras tendências popularizaram a maior dependência em relação aos contratados. A primeira delas foi o crescimento da terceirização no setor privado, conforme as empresas americanas lutavam para competir com concorrentes estrangeiros mais eficientes.¹² A segunda tendência se originou do esforço da administração Clinton de “reinventar o governo”, que reduziu a mão-de-obra federal ao nível mais baixo em cinco décadas, facilitando o processo de privatização das funções governamentais.¹³

A terceirização federal ganhou ainda mais ímpeto durante a administração Bush por causa da Guerra Contra o Terrorismo, do Furacão Katrina e da desconfiança dos conservadores no governo em relação aos servidores civis federais.¹⁴ Em sua “Agenda da Gestão Presidencial” de 2002, o presidente George W. Bush delineou uma nova “Iniciativa de Aquisição Competitiva” (*Competitive Sourcing Initiative*), destinada a aumentar a qualidade e a eficiência dos serviços governamentais ao abrir os órgãos federais à concorrência privada.¹⁵ O total de gastos federais em contratos quase dobrou entre 2000 e 2006, passando de US\$ 219 bilhões para mais de US\$ 415 bilhões.¹⁶ A convergência dessas tendências produziu um Exército que hoje depende fortemente de contratados para realizar quase todas as funções — do recrutamento e treinamento de soldados ao planejamento, apoio e, dependendo da definição utilizada, execução das operações de combate.



Exército dos EUA

Contratados fornecem capacidades especiais às forças militares americanas, que podem apoiar os objetivos militares. Nessa foto, os contratados extinguem incêndios em campos petrolíferos no Kuwait depois da Operação Desert Storm, 1991.

Consequências para o Profissionalismo Militar

A ideia do profissionalismo militar se origina de um conceito social mais amplo de profissionalismo como “um grupo ocupacional com alguma habilidade especial”.¹⁷ Esse conceito evoluiu de forma considerável no último século, passando da visão “funcional” do acadêmico britânico T.H. Marshall de que as profissões gozam de maior status social (legitimidade), porque fornecem os serviços sociais necessários, para a visão posterior “monopolista” de que as profissões derivam o seu status especificamente porque obtiveram (limitando o acesso de outros) educação, maior renda e poder.¹⁸ Em tempos mais recentes, o sociólogo Andrew Abbott identificou a importância da concorrência dentro das profissões para o controle do conhecimento abstrato dentro de jurisdições particulares.¹⁹

Observando a contínua disputa acadêmica quanto à natureza do profissionalismo, o sociólogo James Burk oferece uma definição minimalista: “Uma profissão é uma ocupação de ‘alto status’ relativo, cujos membros aplicam o conhecimento

abstrato para resolver problemas em um campo de atividade particular”.²⁰ Burk identifica três características — jurisdição, conhecimentos especializados e legitimidade — que distinguem as profissões de outros grupos ocupacionais, como as burocracias ou ofícios.²¹ As características de Burk oferecem um marco útil para tratar da relação entre a terceirização e o profissionalismo militar.

A jurisdição do Exército. As forças sociais e políticas influenciaram muito o papel, ou jurisdição, militar na sociedade americana. Em sua história sobre o desenvolvimento profissional do Exército, Leonard Wong e Douglas Johnson observam que a jurisdição das Forças Armadas, diferentemente de outras profissões, é, muitas vezes, determinada por autoridades civis fora da profissão propriamente dita.²² Durante a Guerra Fria, a jurisdição foi limitada, sobretudo, a derrotar um ataque soviético em um conflito de alta intensidade. Na era pós-Guerra Fria, porém, acontecimentos sociais e geopolíticos criaram novas exigências para o Exército, com destaque para a manutenção da paz, imposição

da paz, patrulhamento de fronteiras e assistência humanitária. Conforme ilustram Johnson e Wong, esses papéis, de fato, correspondiam de perto a muitas das missões tradicionais do Exército antes da Segunda Guerra Mundial.²³

Não obstante, as mudanças forçaram o Exército a ampliar a sua jurisdição. Ao mesmo tempo, a Lei Goldwater-Nichols e outras exigências legislativas pressionaram as Forças Armadas a operar (e cooperar) em um ambiente combinado e interagências, enquanto o Congresso e o governo Clinton atacavam as políticas do Pentágono que excluía as mulheres das funções de combate e proibiam que os homossexuais entrassem para o serviço militar.²⁴ Essas influências sociais e políticas despertaram o debate e a autoanálise no Exército quanto ao seu papel em defender a Segurança Nacional.

O início da Guerra Contra o Terrorismo, porém, suplantou esse debate. Em 2001, o secretário de Defesa, Donald Rumsfeld, considerou, a princípio, reduzir o número de divisões do Exército de 10 para 8.²⁵ O sucesso inicial no Afeganistão e no Iraque, porém, sugeriu a importância contínua do poder militar terrestre americano, e as insurgências subsequentes em ambos os Teatros de Operações forçaram o Pentágono a manter a presença americana no terreno para conquistar a paz. As insurgências também forçaram mudanças adicionais na jurisdição do Exército.

Atualmente, os soldados americanos não mais se concentram exclusivamente em derrotar um adversário moderno e mecanizado nas planícies da Europa Central.²⁶ Em vez disso, o Exército se empenha em desenvolver uma “gama mais ampla de capacidades para tratar de todo o espectro

operações irregulares, a sustentação da chamada “guerra longa” (conhecida anteriormente como Guerra Global Contra o Terrorismo) e a capacidade continuada de vencer as campanhas convencionais.²⁸

Essas novas exigências são mais difíceis, em parte, porque são novas e, em parte, porque os oficiais em meio de carreira e os sargentos, que arcam com a maior parte do planejamento e da liderança dessas operações, precisam adaptar as suas habilidades de combate convencional a uma infinidade de novas tarefas. Muitas dessas tarefas dependem mais de competências sociológicas, como a consciência cultural e a ciência política, que do emprego do poder de fogo letal. Em reconhecimento a esse desafio emergente, o secretário de Defesa, Robert Gates, argumentou, repetidas vezes, que os Estados Unidos devem desenvolver mais “poder brando” (*soft power*).²⁹

À medida que atualiza as suas competências centrais, o Exército enfrenta nova concorrência jurisdicional por parte de outras organizações profissionais, que operam nas mesmas regiões. Algumas delas, como as forças militares combinadas e da coalizão, compartilham, tradicionalmente, o campo de batalha com o Exército, ainda que com resultados mistos. Outros órgãos federais, como o Departamento de Estado e a CIA, fizeram pequenas, mas crescentes contribuições às operações militares ao longo dos últimos 50 anos. Em tempos mais recentes, os desdobramentos do Exército em apoio às missões humanitárias colocaram os soldados em contato com organizações não-governamentais humanitárias, como os Médicos Sem Fronteiras e a Cruz Vermelha Internacional. Essas organizações operam, muitas vezes, nas mesmas áreas, fornecendo alimentos, água e serviços de saúde semelhantes aos providos pelas forças militares americanas. De fato, a capacidade de cooperar e coordenar com essas organizações se tornou uma competência militar em si. O Exército hoje enfatiza as operações combinadas e interagências em todo o seu sistema de educação militar profissional.

Embora continue a competir com os órgãos externos por jurisdição, o Exército já terceirizou muitos dos seus papéis e funções tradicionais. Empresas privadas, por exemplo, hoje redigem doutrina, incluindo a doutrina de terceirização do Exército, e fornecem grande parte do treinamento

As forças sociais e políticas influenciaram muito o papel, ou jurisdição, militar na sociedade americana.

de desafios que enfrentamos”.²⁷ Entre esses desafios, delineados na Revisão Quadrienal de Defesa (*Quadrennial Defense Review*) de 2006 do Pentágono, estão a defesa do território nacional, as

e formação deste. A cientista política Deborah Avant sustenta, de forma convincente, que esse fato corroeu o controle institucional do Exército sobre a sua identidade profissional e sobre o seu sistema de controle interno.³⁰ Além disso, empresas privadas americanas, como a Military Professional Resources (MPRI), substituíram os instrutores militares da ativa no treinamento de forças militares estrangeiras na execução de operações militares.³¹ Essa prática transfere os contratados militares americanos com conhecimentos especializados para o exterior, muitas vezes com o consentimento do governo dos EUA, mas fora do controle da profissão militar. Como observa Avant, essa prática representa outra violação da jurisdição do Exército.³²

Talvez o exemplo mais revelador da jurisdição cada vez menor do Exército seja a sua contínua dependência em relação a especialistas do setor privado para o desenvolvimento do Sistema de Combate do Futuro. Esse “sistema de sistemas”, com um custo de vários bilhões de dólares, é o programa de modernização mais significativo do Exército nas últimas décadas. O Exército contratou a Boeing e a Science Applications International Corporation como integradores de grandes sistemas para supervisionar o programa e selecionar outras empresas contratadas, que desenvolverão os seus vários subsistemas. Essa abordagem gerou fortes críticas por parte do Congresso e da mídia, especialmente depois que a Guarda Costeira americana enfrentou problemas significativos ao utilizar integradores de grandes sistemas para modernizar a sua força de superfície. Segundo um relatório de 2007 do Serviço de Pesquisa do Congresso, porém, o Exército não tinha muita escolha, porque não conta com os cientistas, engenheiros e gerentes técnicos necessários para administrar, com eficácia, um programa dessa magnitude e complexidade.³³ A abordagem de integradores de grandes sistemas transfere esse ônus para uma empresa contratada e acrescenta mais uma camada de separação entre os líderes do Exército e as empresas que projetam e constroem os seus sistemas de armas.

A expertise do Exército. À medida que a sua própria jurisdição diminui, o Exército continua a terceirizar muitas de suas tarefas tradicionais no campo de batalha. Como observado anteriormente, o número de contratados ultrapassa o de soldados

americanos no Iraque e no Afeganistão, e essa dependência em relação a eles implica um desafio direto ao papel profissional do Exército. Em princípio, o Exército diferencia, cuidadosamente, as tarefas militares essenciais de “caráter governamental” das que podem ser privatizadas, mas Peter Singer, um especialista na indústria militar privada, sustenta que essa

À medida que os contratados substituem os soldados, o Exército perde ou deixa de desenvolver as habilidades profissionais que definem a sua competência central, diminuindo, assim, a sua própria expertise.

distinção praticamente desapareceu.³⁴ À medida que os contratados substituem os soldados, o Exército perde ou deixa de desenvolver as habilidades profissionais que definem a sua competência central, diminuindo, assim, a sua própria expertise.

Os contratados no Iraque substituíram os soldados em uma ampla gama de funções militares, incluindo planejadores, tradutores, analistas de Inteligência, interrogadores, operários de construção, controladores de tráfego aéreo, instrutores policiais e militares e equipes de segurança pessoal.³⁵ Graças à complexidade das armas modernas, muitas unidades do Exército são também desdobradas com técnicos civis, conhecidos como contratados de sistemas, que efetuam a manutenção e o conserto de viaturas blindadas, helicópteros, sistemas de mísseis, rádios, computadores e diversas outras ferramentas da guerra moderna.³⁶ Enquanto isso, a empresa privada contratada KBR, que se destacou inicialmente ao apoiar as operações na Bósnia, hoje fornece ao Exército a maior parte do apoio logístico e serviços essenciais no Iraque, desde a gestão de combustível e munição até o sistema de

saneamento em campanha.³⁷ Como disse o vice-presidente da KBR, Paul Cerjan, a um repórter: “Apoiamos as forças militares [no Iraque e no Kuwait] com o equivalente a mais de 30 batalhões de apoio. É uma quantidade muito grande.”³⁸ Com a transição do Exército para um contrato de apoio de múltiplos fornecedores nos próximos meses, é difícil imaginar que um número maior de fornecedores vá reduzir a dependência do Exército em relação a eles.

Embora seja difícil imaginar a execução de operações militares sem eles, a dependência dos EUA em relação aos contratados é um risco ao qual o próprio país se expõe. Em função, em parte, das reduções da estrutura de forças e, em parte, da complexidade cada vez maior dos equipamentos militares modernos, o Pentágono implantou, em 1999, uma estratégia formal para garantir o aprestamento dos sistemas de armas recém-adquiridos.³⁹ Essa estratégia, conhecida como “logística baseada em desempenho”, requer que os fabricantes forneçam não apenas os novos sistemas, mas também os equipamentos de teste, peças sobressalentes e técnicos contratados necessários para assegurar a disponibilidade do sistema.⁴⁰ Como parte do seu esforço de reformar as políticas de aquisição de defesa, o Pentágono de Rumsfeld adotou essa nova estratégia e emitiu instruções aos gestores de programa, determinando que “implantassem, de forma agressiva, a logística baseada em desempenho para as plataformas de sistemas de armas atuais e planejadas”.⁴¹

A nova estratégia de aquisições reduz a necessidade de mão-de-obra e, portanto, de expertise, mas a que custo? Essa nova orientação requer que os gestores de programa conduzam análises de casos de negócios, justificando a abordagem de logística baseada em desempenho antes da concessão desses contratos, e atualizem essas análises periodicamente para validar as premissas iniciais. Uma investigação de 2005 pelo tribunal de contas dos EUA (*Government*

Accountability Office — GAO) determinou que quatro dos 15 gestores de programa do Departamento de Defesa estudados não haviam conduzido a análise inicial e que 14 não haviam realizado a análise de acompanhamento exigida, incluindo todos os quatro gestores de programas do Exército.⁴² Embora o desempenho dos contratados satisfizesse ou superasse os requisitos do governo, a falta de dados de custos confiáveis levanta dúvidas sobre a relação custo-benefício e a transparência do apoio de manutenção privatizado.

A dependência em relação à manutenção terceirizada é especialmente problemática no combate. O sistema Stryker colocado em campo recentemente pelo Exército ilustra as vantagens e desvantagens dessa abordagem. De acordo com a concepção original, cada brigada Stryker dependia fortemente, mas não totalmente, de uma equipe de 45 contratados para manter uma frota de cerca de 320 viaturas.⁴³ Embora o desgaste por uso das Vtr Stryker no Iraque ultrapassasse em 800% as taxas esperadas em tempo de paz, os contratados invariavelmente superaram as metas de aprestamento das viaturas.⁴⁴ Em 2005, porém, o Exército ampliou os requisitos da missão para as unidades



Exército dos EUA

O Exército dos EUA empregou, tradicionalmente, contratados com o intuito de liberar os soldados para desempenharem funções militares específicas. Na foto, contratados fornecem serviços em uma instalação de lavanderia da KBR no Iraque, 21 de abril de 2008.

Stryker, originalmente projetadas para serem desdobradas rapidamente para a execução de operações de estabilização. Como o novo perfil da missão incluía o conflito de alta intensidade, o Exército decidiu converter, gradualmente, as 45 vagas de contratados da brigada em 71 vagas para soldados. Um relatório posterior do tribunal de contas dos EUA (GAO) apontou diversas preocupações, incluindo a disponibilidade de mecânicos militares competentes no Exército.⁴⁵

A viatura de reconhecimento químico Fox, do Exército, é mais um exemplo de como a dependência em relação aos contratados pode tolher a expertise do Exército. A Vtr Fox depende da manutenção terceirizada desde que foi colocada em campo, em 1990, e, recentemente, o Exército

concedeu um contrato de US\$ 333 milhões para continuar a manutenção privatizada durante os próximos cinco anos.⁴⁶ Os soldados não só não estão consertando esse sistema, como também não estão aprendendo como efetuar os reparos. Como observou um comandante de divisão: “Não posso trocar um pneu na Vtr Fox até que apareça um contratado.”⁴⁷

O Exército não está só em sua forte dependência em relação à manutenção terceirizada. A Força Aérea e a Marinha, que contam ainda mais com sistemas tecnicamente complexos, também dependem do suporte de contratados. Um oficial de alto escalão da Força Aérea, Steven Zamparelli, argumentou: “Não há nem haverá uma capacidade militar orgânica em diversas funções essenciais para o desempenho dos sistemas de armas.”⁴⁸ Assim, a profissão militar abdica da capacidade de desempenhar uma função básica no campo de batalha: o conserto dos seus próprios equipamentos.

Enquanto isso, o Exército se vê competindo com os seus próprios contratados por um universo limitado de especialistas técnicos. Quanto mais funções militares o governo terceirizar, maior será a demanda por habilidades militares no setor privado. Muitas empresas americanas, incluindo as especializadas em terceirização militar, recrutam, de forma agressiva, tanto militares da ativa quanto da reserva, já examinados e treinados à custa do governo. O site da KBR, por exemplo, publicou, recentemente, uma relação de mais de 700 vagas de emprego no Iraque. Embora a maior parte delas não exigisse habilidades militares específicas, a maioria requeria, de fato, credenciamento de segurança, e algumas estipulavam, especificamente, a necessidade de serviço prévio nas Forças Armadas ou no governo. Todas as vagas da KBR no Iraque alertavam sobre os “riscos inerentes às condições de trabalho em um ambiente perigoso”.⁴⁹ Enquanto isso, a MPRI emprega mais de 3.000 pessoas e mantém um banco de dados de 10.000 funcionários potenciais.⁵⁰ Quase todos eles têm considerável experiência militar.⁵¹

As oportunidades de terceirização para os integrantes das Forças Especiais são especialmente rentáveis, e empresas privadas de segurança, como a DynCorp e a Blackwater, oferecem o triplo do salário que eles recebem na ativa.⁵²

Os funcionários com experiência em operações especiais oferecem um benefício duplo às firmas de segurança. São mais velhos e experientes e recebem muito mais treinamento que outros soldados. Além disso, seu status de “elite” aumenta a credibilidade das empresas privadas que os contratam.⁵³

Ironicamente, o restante da força totalmente voluntária luta para reter os seus mais valiosos talentos, os oficiais subalternos e sargentos experientes em combate, que se tornarão os futuros líderes do Exército. As repetidas missões no Iraque e no Afeganistão convenceram muitos desses profissionais a deixar o serviço. Como observou um graduado de West Point: “Dizem que, no final de seis anos, [passaram] metade de suas carreiras no Iraque. Ficaram para trás quando se trata de criar uma vida na terra natal.”⁵⁴ Em um relatório de 2006, o Serviço de Pesquisa do Congresso projetou uma insuficiência de oficiais de mais de 3.000 por ano, a menos que o Exército ponha em serviço mais tenentes ou aumente, de forma significativa, a taxa de retenção do seu atual corpo de oficiais.⁵⁵

Em resposta a esse problema, o Exército hoje oferece bônus de retenção, voltado àqueles com competências-chave. Entre os incentivos estão a escolha da Arma e designação, treinamento civil e militar e bonificações em dinheiro, que vão de US\$ 20.000 a US\$ 150.000.⁵⁶ Embora a remuneração e os benefícios militares tenham padecido, tradicionalmente, em comparação às carreiras profissionais civis, depender de

... Assim, a profissão militar abdica da capacidade de desempenhar uma função básica do campo de batalha: o conserto dos seus próprios equipamentos.

incentivos financeiros ameaça enfraquecer a dedicação e o serviço abnegado que o Exército busca manter. Só o tempo dirá se esses incentivos suplantarão o chamado do dever da profissão

militar ou compensarão o custo de um tempo de serviço indefinido e perigoso no Iraque e no Afeganistão. Enquanto isso, a dependência do Exército em relação ao setor privado, a um custo de bilhões de dólares, contribui, essencialmente, para os seus próprios concorrentes por recursos humanos.

Alegitimidade do Exército. Independentemente da mudança em sua jurisdição e do desgaste de sua expertise, a legitimidade do Exército como instituição profissional depende, em última análise, da confiança do povo americano. Essa confiança, por sua vez, depende da competência do Exército e de sua lealdade à Constituição, na forma de subordinação à liderança civil.⁵⁷ Felizmente para o Exército, sua lealdade foi raramente posta em dúvida. De fato, as polêmicas em torno de Leonard Wood, Douglas MacArthur e oficiais reformados críticos à Guerra do Iraque se destacam por serem tão raras e porque contrastam com a lealdade tradicionalmente apolítica do corpo de oficiais, conforme demonstrado por líderes amplamente admirados, como Eisenhower, Marshall e Powell. Com poucas exceções, a fé do público e do Congresso na competência do Exército também permanece em alta. Desde o

socorro em caso de catástrofe até o conflito de alta intensidade, a competência militar dos EUA contribuiu, de forma significativa, para que se tornassem a única superpotência do mundo no século XX. Segundo pesquisas de opinião pública recentes, a confiança do público americano nas forças militares continua em alta, apesar da oscilação quanto ao apoio à Guerra do Iraque.⁵⁸

A corrida do Exército rumo à privatização, porém, ameaça minar essa confiança. Um relatório extremamente crítico, encomendado pelo secretário do Exército, em 2007, determinou que a dependência crescente do Exército em relação aos contratados excedeu a sua capacidade de supervisionar os contratos. O relatório descreveu uma série de “fracassos principais” que “contribuíram, de forma significativa, para o desperdício, fraude e abuso no Teatro de Operações por integrantes do Exército”.⁵⁹ O chamado Relatório Gansler documentou um aumento de 600% na carga de trabalho para a cada vez menor e insuficientemente treinada força de gestão de contratos, um número vergonhosamente alto de integrantes do Exército sob investigação criminal por fraude e uma indiferença, em todo o Exército, em relação à importância da gestão de contratos.⁶⁰



Contratados à paisana, empregados pela Blackwater USA, participam de um tiroteio, quando manifestantes iraquianos leais a Muqtada Al Sadr tentam penetrar em uma instalação defendida por soldados dos EUA e da Espanha, 4 de abril de 2004. Os contratados da Blackwater USA estavam ativamente envolvidos em defender a posição. O governo iraquiano recusou, recentemente, a licença da Blackwater para operar no Iraque para o Departamento de Estado.

Durante um breve período, o relatório atraiu a atenção da mídia, mas, para os observadores do Pentágono e para os reformadores da defesa, muitas de suas constatações não tinham nada de novo. Desde a queda de Bagdá, os americanos recebem um fluxo contínuo de notícias sobre o desperdício, fraude e abuso nos contratos militares. A KBR atraiu a maior parte da cobertura negativa durante os dois primeiros anos da guerra no Iraque, por causa da dimensão e do custo do seu apoio e porque o vice-presidente Cheney havia, no passado, exercido o cargo de diretor-presidente da sua antiga empresa controladora, a Halliburton. Em 2006, o foco da mídia se voltou para vários problemas nos contratos de reconstrução multibilionários do Pentágono, e a incapacidade de uma empresa em reconstruir clínicas de saúde pareceu especialmente emblemática das dificuldades americanas no Iraque.⁶¹

Desde setembro de 2007, a atenção da mídia se voltou para a alegada má conduta de diversas empresas militares privadas, em particular, a Blackwater. De fato, a Blackwater trabalhou para o Departamento de Estado no Iraque, mas essa distinção pode passar despercebida em meio à enxurrada de outros problemas com empresas contratadas que dominam as manchetes americanas. O incidente do tiroteio em Bagdá que matou 17 iraquianos, assim como as dificuldades contínuas em processar os alegados infratores, apenas reforça as percepções nos EUA e no exterior de que os contratados militares americanos estão fora de controle.⁶² Esse padrão de eventos, desde alegações de fraude e assassinato até a constatação de supervisão inadequada pelo Relatório Gansler, mancha a reputação do Exército como uma organização ética e mina a sua legitimidade como uma organização profissional.

Controle de Danos

Felizmente, os líderes superiores do Exército levaram o problema a sério. Cinco semanas depois da divulgação do Relatório Gansler, os oficiais do Exército informaram o Congresso sobre planos de acrescentar 1.400 novos administradores de contratos.⁶³ Enquanto isso, o secretário do Exército estabeleceu uma comissão interna para analisar os procedimentos de contratação atuais do Exército, e o Comando de Treinamento e Doutrina intensificou os esforços para educar os oficiais sobre os

regulamentos, restrições e procedimentos que regem a terceirização militar. Finalmente, o projeto de lei da Defesa, de 2007, autoriza mais 65.000 soldados para ampliar a estrutura da força atual do Exército. Essa expansão, endossada pelo governo Obama, acabará reduzindo o ritmo operacional e a dependência do Exército em relação a contratados para suprir insuficiências de mão-de-obra.

A corrida do Exército rumo à privatização... ameaça minar essa confiança.

Infelizmente, a dependência continuada em relação à terceirização ainda é um elemento inerente às futuras operações do Exército. Depois de identificar múltiplos problemas com o *status quo*, a Comissão Gansler não se manifestou sobre a redução da quantidade de contratos do Exército ou sobre a modificação radical de políticas, como a logística baseada em desempenho, que privatiza as funções militares e mina o profissionalismo militar. Em vez disso, a comissão recomendou mais administradores, afirmando que a administração de contratos deve se tornar uma das “competências centrais” do Exército.⁶⁴

O Exército agora se vê dependente de contratados, mas algumas alternativas podem restaurar a jurisdição, expertise e credibilidade do Exército, sem prejudicar os seus compromissos atuais. Primeiro, o Exército precisa esclarecer a distinção entre funções governamentais e não-governamentais. A conveniência obscureceu essa distinção nos últimos seis anos. Uma investigação recente do tribunal de contas dos EUA (GAO) sobre a gestão de contratos do Exército determinou que os contratados hoje desempenham muitas das mesmas funções que os seus congêneres do governo, particularmente nos principais quartéis-generais responsáveis pelo planejamento e supervisão de contratos.⁶⁵ O Exército tem a obrigação de definir, claramente, as funções que requerem funcionários públicos militares ou civis, construindo assim uma melhor barreira entre os funcionários do governo e os contratados.



Um contratado trabalha com uma turma militar de material bélico explosivo, no campo de aviação de Bagram, no Afeganistão, 5 de maio de 2004.

Segundo, o Exército deve reunir os seus gestores de contratos em um único e orgânico quartel-general. Atualmente, o Comando de Apoio Logístico do Exército supervisiona o maior contrato do Exército no Iraque, o Programa de Ampliação Civil de Logística (*Logistics Civil Augmentation Program*), mas ele é gerenciado por administradores de contratos de outro órgão, a Agência de Gestão de Contratos de Defesa (*Defense Contract Management Agency*). O Corpo de Engenheiros do Exército, o Comando Combinado de Contratação no Iraque (*Joint Contracting Command-Iraq*), a Agência de Logística de Defesa (*Defense Logistics Agency*), a Agência de Auditoria do Exército (*Army Audit Agency*), o Comando Médico do Exército (*Army Medical Command*), o Departamento de Justiça, o Departamento de Estado, a Agência para o Desenvolvimento Internacional e uma verdadeira salada de órgãos do Exército, do Departamento de Defesa e de outros setores do governo supervisionam outros contratos no Iraque. O

secretário do Exército criou, recentemente, um novo “Comando de Contratação do Exército”, comandado por um general-de-brigada, para supervisionar as atividades de contratação de instalação e contingência do Exército.⁶⁶ Essa decisão marca um passo importante rumo à unificação, mas não trata da gestão de contratos combinados e interagências.

Terceiro, o Exército deve reconsiderar o valor dos seus funcionários públicos civis, muitos dos quais oferecem tanto flexibilidade quanto ampla experiência, sem terceirizar — um valor significativo em custos administrativos adicionais e gestão de contratos. Muitas vezes, o quartel-general do Exército decide terceirizar uma função simplesmente porque é muito mais fácil e rápido contratar terceirizados do que novos funcionários públicos civis. O antigo secretário de Defesa, Donald Rumsfeld, destacou esse problema em 2003. Observando que apenas 17% dos civis empregados na Operação *Iraqi Freedom* eram do Departamento de Defesa, Rumsfeld asseverou:

“Uma rede complexa de regulamentos nos impede de transferir funcionários civis do Departamento de Defesa para outras tarefas rapidamente. Naturalmente, os gerentes do Departamento recorrem às forças militares ou empresas contratadas privadas para realizar funções que os funcionários civis do Departamento de Defesa poderiam e deveriam executar.”⁶⁷

O Exército, enquanto isso, removeu algumas das restrições sobre a sua força de trabalho civil. Aumentou, recentemente, o número de cargos civis “essenciais em emergências”, embora os candidatos para essas funções precisem consentir em passar por um exame médico, receber as imunizações necessárias e desdobrar-se ou permanecer no exterior durante crises.⁶⁸ Além disso, o falho Sistema Nacional de Pessoal de Segurança (*National Security Personnel System*) do governo Bush deveria, supostamente, otimizar as políticas de designação e recompensar os funcionários civis por excelência no desempenho. Infelizmente, a implantação desse sistema atraiu severas críticas dos funcionários que se destinava a recompensar.

Finalmente, o Exército deu início a diversos programas para aprimorar o desenvolvimento profissional dos seus funcionários civis, incluindo um sistema ampliado de formação civil. Essas medidas não trataram, porém, dos métodos tradicionais e demorados do sistema de pessoal civil para validar e preencher novos cargos.

O Exército também deve reexaminar as suas políticas de reforma obrigatória, que exigem que a maioria dos oficiais e praças se reforme depois de 30 anos de serviço. Às vésperas da Segunda Guerra Mundial, o Chefe do Estado-Maior do Exército, George Marshall, requereu, notavelmente, que os oficiais mais jovens

preenchessem cargos-chave de liderança e reduziu a idade de reforma obrigatória do Exército de 64 para 60 anos.⁶⁹ O serviço militar continua a ser uma profissão fisicamente exigente, mas a sociedade americana e as exigências da guerra moderna mudaram de forma significativa desde 1940. Os americanos hoje vivem de modo mais saudável e por mais tempo do que no passado, e muitas organizações militares hoje exigem mais cérebro do que músculos, dependendo cada vez mais de profissionais altamente qualificados, com experiência específica e habilidades técnicas. Como uma organização totalmente composta de voluntários que enfrenta problemas de mão-de-obra, o Exército não pode se dar ao luxo de forçar os seus líderes mais experientes com habilidades acumuladas a reformar-se (ou adotar uma segunda carreira com empresas contratadas militares).

A doutrina atual do Exército identifica o suporte de contratados como um multiplicador de forças fundamental, e os contratados preencheram uma importante lacuna nas capacidades do Exército durante operações de combate recentes. Em vez de considerar isso uma virtude, porém, o Exército deve enxergar a sua extrema dependência atual em relação a contratados como um risco desnecessário, risco esse que os líderes superiores devem reduzir o mais rápido possível. O Exército não pode colocar o gênio da terceirização de volta na lâmpada, mas deve buscar mais oportunidades para substituir os contratados com os seus próprios soldados e funcionários civis, e deve considerar, com cuidado, a crescente ameaça à sua identidade profissional. A alternativa pode ser uma burocracia militar na qual os soldados profissionais se tornarão um luxo inconveniente.**MR**

REFERÊNCIAS

1. PINCUS, Walter. “U.S. Cannot Manage Contractors In Wars, Officials Testify on Hill: Problem Is Linked to Lack of Trained Service Personnel”, *Washington Post*, 25 de janeiro de 2008.
2. ASSAD, Shay. *Statement before the Committee on Armed Services*, U.S. House of Representatives, 20 de setembro de 2007, disponível em: <http://armedservices.house.gov/pdfs/FC092007/Assad_Testimony092007.pdf> (5 de fevereiro de 2008).
3. ELSEA, Jennifer K. e SERAFINO, Nina M. *Congressional Research Service Report for Congress: “Private Security Contractors in Iraq: Background, Legal Status, and Other Issues”*, pp. 3-4, 11 de julho de 2007, disponível em: <www.fas.org/sgp/crs/natsec/RL32419.pdf> (21 de maio de 2008).
4. U.S. Army FM 3-24 e U.S. Marine Corps MCWP 3-33.5, *Counterinsurgency* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2006), pp. 5-3.

5. SCHOONER, Steven. Interview Transcript, *PBS Frontline*, “Private Warriors”, 19 de maio de 2005, disponível em: <www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/warriors/interviews/schooner.html#2> (25 de fevereiro de 2008).
6. Amazon.com Books Bestsellers: The Most Popular Items in Iraq, disponível em: <www.amazon.com/gp/bestsellers/books/5000/ref=pd_zg_hrsr_b_1_4_last>, 21 de maio de 2008.
7. SAMUELSON, Robert J. “The Peace Dividend”, *Newsweek*, 26 de janeiro de 1998.
8. MCINTYRE, Jamie. “Retired Marine Corps General Says Today’s Military Is Too Small”, *CNN.com*, 10 de agosto de 2000, disponível em: <<http://archives/cnn.com/2000/us/08/10.military.readiness/>> (2 de janeiro de 2008).
9. SINGER, Peter W. *Corporate Warriors: The Rise of the Privatized Military Industry* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 2003).

10. Defense Report, *AUSA Institute of Land Warfare*, "The U.S. Army at the Dawn of the 21st Century: Overcommitted and Under-resourced", Janeiro de 2001, disponível em: <www.ausa.org/PDFdocs/DR%2001-1%20End%20Strength.pdf> (4 de janeiro de 2008).
11. Government Accounting Office, Report to the Subcommittee on Readiness and Management Support, Committee on Armed Services, U.S. Senate, *Military Operations: Contractors Provide Vital Services to Deployed Forces but Are Not Adequately Addressed in DOD Plans*, 24 de junho de 2003, GAO-03-695, p. 8.
12. SINGER, p. 68.
13. SHANE, Scott e NIXON, Ron. "In Washington, Contractors Take on Biggest Role Ever", *New York Times*, 4 de fevereiro de 2007.
14. KRUGMAN, Paul. "The Green-Zoning of America", *New York Times*, 5 de fevereiro de 2007.
15. The President's Management Agenda, Fiscal Year 2002 (Washington, DC: GPO, 2002), pp. 17-18.
16. "Summary: Fiscal Year 2006 Federal Contracts from Department of State, Department of Defense, and Department of Homeland Security", USASpending.gov, disponível em: <www.usaspending.gov/fpds/tables.php?tabtype=t2&subtype=t&year=2007> (20 de dezembro de 2007).
17. ABBOTT, Andrew. *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor* (Chicago: University of Chicago Press, 1988), p. 7.
18. BURK, James. "Expertise, Jurisdiction, and Legitimacy of the Military Profession". In: MATTHEWS, Lloyd J. (Org.). *The Future of the Army Profession*, 2d ed., (Boston: McGraw Hill, 2005), p. 42.
19. SNIDER, Don M. "The U.S. Army as a Profession". In: MATTHEWS, Lloyd J. (Org.). *The Future of the Army Profession*, (Boston: McGraw Hill, 2005), p. 13.
20. BURK, p. 41.
21. BURK, pp. 48-52.
22. WONG, Leonard e JOHNSON II, Douglas V. "Serving the American People: A Historical View of the Army Profession". In: MATTHEWS, Lloyd J. (Org.). *The Future of the Army Profession*, (Boston: McGraw Hill, 2005), p. 93.
23. Ibid., p. 102.
24. Ibid.
25. KITFIELD, James. "Army shell-shocked in face of Rumsfeld reforms" *National Journal*, 11 de junho de 2001, disponível em: <www.govexec.com/dailyfed/0601/061101n12.htm> (9 de abril de 2008).
26. O'HANLON, Michael. "The Need to Increase the Size of the Deployable Army", *Parameters* (Outono de 2004): pp. 14-15.
27. U.S. Department of the Army, Office of the Chief of Staff, Executive Office of the Headquarters Staff Group, *The 2006 Army Game Plan*, p. 3.
28. Office of the Secretary of Defense, 2006 Quadrennial Defense Review Report, 6 de fevereiro de 2006, disponível em: <www.defenselink.mil/qdr/report/Report20060203.pdf> (4 de janeiro de 2008).
29. GATES, Robert. Transcrição dos comentários, Landon Lecture, Kansas State University, Manhattan, KS, 26 de novembro de 2007, disponível em: <www.defenselink.mil/speeches/speech.aspx?speechid=1199> (6 de janeiro de 2008); Office of the Secretary of Defense, 2009 Quadrennial Roles and Missions Review Report, Janeiro de 2009, Prefácio.
30. AVANT, Deborah. "Losing Control of the Profession through Outsourcing?" In: MATTHEWS, Lloyd J. (Org.). *The Future of the Army Profession*, (Boston: McGraw Hill, 2005), p. 274.
31. Ibid., p. 274.
32. Ibid., p. 283.
33. Congressional Research Service, "The Army's Future Combat System (FCS): Background and Issues for Congress" (Washington, DC: GPO, 28 April 2005), p. 12.
34. SINGER, Peter W. *Can't Win with 'Em, Can't Go to War Without 'Em; Private Military Contractors and Counterinsurgency*, Policy Paper No. 4 (Washington, DC: Foreign Policy at Brookings, Setembro de 2007), p. 16.
35. KIDWELL, Deborah C. *Public War, Private Fight? The United States and Private Military Companies*, Global War on Terrorism Occasional Paper 12 (Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, 2005), pp. 2-3.
36. Site do Centro de Carreiras da KBR, incluindo as vagas de emprego do Programa de Aumento Civil de Logística (*Logistics Civil Augmentation Program*), disponível em: <www.kbr.com/careers/logcap/index.aspx> (29 de março de 2008).
37. Correspondência eletrônica entre Marcela Gaviria, produtora do programa PBS Frontline, e Melissa Norcross, representante de Relações Públicas da KBR, "Updates To This Story, Editor's Note, 2/2/07". Essa correspondência e o documentário do programa PBS Frontline resultante, "Private Warriors", estão disponíveis em <www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/warriors/contractors/updates.html> (2007).
38. CERJAN, Paul. PBS Frontline, "Private Warriors", 21 de junho de 2005.
39. ZAMPARELLI, Steven J. "Competitive Sourcing and Privatization: Contractors on the Battlefield: What Have We Signed Up For?" *Air Force Journal of Logistics* (Outono de 1999): p. 11.
40. Defense Acquisition Guidebook, Chapter 5.3, site da Defense Acquisition University (última modificação em 20 de dezembro de 2004), disponível em: <https://akss.dau.mil/dag/TOC_GuideBook.asp?sNode=R&Exp=Y> (4 de janeiro de 2008).
41. Government Accounting Office Report, *Defense Management: DOD Needs to Demonstrate That Performance-Based Logistics Contracts Are Achieving Expected Benefits*, 9 de setembro de 2005, GAO-05-966, p. 5.
42. Ibid., pp. 7-8.
43. Government Accounting Office Draft Report, *Defense Logistics: Changes to Stryker Vehicle Maintenance Support Should Identify Strategies for Addressing Implementation Challenges*, 5 de setembro de 2006, GAO-06-928R, p. 3.
44. Ibid., pp. 4-5.
45. Ibid., p. 8.
46. "Battelle Wins \$333 Million Logistics Contract to Support U.S. Efforts in CRBN Defense", News Release, 21 de dezembro de 2007, disponível em: <www.prmwire.com/cgi-bin/stories.pl?ACCT=ind_focus.story&STORYRY=/www/story/12-20-2007/0004726432&EDATE=THU+Dec+20+2007,+12:00+PM> (4 de janeiro de 2008).
47. HONORÉ, Russell. Comentários durante a Conferência U.S. Army PEO/PM, Huntsville, AL, Março de 1998. Disponível em: <<http://www.d-n-i.net/fcs/comments/c416.htm>> (4 de janeiro de 2008).
48. ZAMPARELLI, p. 16.
49. KBR.com.
50. "Company Profile", site da MPRI, <<http://www.mpri.com/main/profile.html>> (4 de janeiro de [2009]).
51. AVANT, 281.
52. JELINEK, Pauline. "Elite U.S. forces leaving for higher-paying jobs; Defense officials are looking to improve the retention rate", *San Antonio Express-News* (Metro Edition), 21 de julho de 2004.
53. SPEARIN, Christopher. "Special Operations Forces a Strategic Resource: Public and Private Divides", *Parameters*, Inverno de 2006-07, pp. 63-4.
54. BOWMAN, Tom. "Army to Offer Bonuses to Keep Captains", *NPR Morning Edition*, 10 de maio de 2007, disponível em: <www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=10108227> (5 de janeiro de 2008).
55. HENNING, Charles A. "Army Officer Shortages: Background and Issues for Congress" (Washington: Congressional Research Service, 5 de julho de 2005), disponível em: <www.fas.org/srg/crs/natsec/RL33518.pdf> (5 de julho de 2008).
56. TICE, Jim. "Captains Could Soon Get \$20K Retention Bonus", *Army Times*, 23 de abril de 2007.
57. SNIDER, pp. 16-17.
58. ALLEN, Jodie T.; SAMARANAYAKE, Nilanthi; and ALBRITAIN Jr., James. "Iraqe and Vietnam: A Crucial Difference in Opinion", *Pew Research Center for the People and the Press*, 22 de março de 2007, disponível em: <<http://pewresearch.org/pubs/432/Iraqe-and-vietnam-a-crucial-difference-in-opinion>> (5 de janeiro de 2008).
59. GANSLER, Jaques S. et al. "Urgent Reform Required: Army Expeditionary Contracting", Report of the Commission on Army Acquisition and Program Management in Expeditionary Operations, 31 de outubro de 2007, disponível em: <www.army.mil/docs/Gansler_Commission_Report_Final_071031.pdf> (5 de janeiro de 2008).
60. Ibid., 1, p. 22.
61. KNICKMEYER, Ellen. "U.S. Plan to Build Iraqe Clinics Falters: Contractor Will Try To Finish 20 of 142 Sites", *Washington Post*, 3 de abril de 2006.
62. SINGER, *Can't Win With 'Em, Can't Go To War Without 'Em*, p. iii.
63. LARDNER, Richard. "Army To Hire More Contracting Staff", *Associated Press*, 6 de dezembro de 2007.
64. GANSLER, p. 9.
65. HEDGPETH, Dana. "Report Faults Pentágono's Reliance on Contractors", *Washington Post*, 27 de março de 2008.
66. "Army Announces Army Contracting Campaign Plan", U.S. Army News Release. 29 de fevereiro de 2008, disponível em: <www.army.mil/newsreleases/2008/02/29/7680-army-announces-army-contracting-campaign-plan> (7 de abril de 2008).
67. RUMSFELD, Donald. Prepared Testimony, U.S. Senate Government Affairs Committee Hearing on the National Security Personnel System, 4 de junho de 2003, disponível em: <<http://hsgac.senate.gov/public/index.cfm?Fuseaction=Hearings&HearingID=02bb281c-30f7-4493-9201-451832397473&WitnessID=c839720d-e926-458b-aaa0-3b6dc5261c5>> (7 de abril de 2008).
68. MUSSELMAN-CLEMONS, Beth. "AMC civilians deploy to support Soldiers", *Belvoir Eagle*, 9 November 2006, disponível em: <www.belvoireagle.com/index.php/news-articles/amc_civilians_deploy_to_support_Soldiers/> (7 de abril de 2008).
69. BLAND, Larry I.; RITENOUR, Sharon R.; e WUNDERLIN JR., Clarence E. (Org.). Summary of Marshall's Congressional Testimony, *The Papers of George Catlett Marshall*, Vol. 2, (Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1986), 192-3.

Unificação do Impacto Físico e Psicológico Durante as Operações

General Huba Wass de Czege, Exército dos EUA, Reformado

O presente artigo visa a expandir algumas das ideias principais levantadas, mas não desenvolvidas plenamente, em meu artigo intitulado “Re-Thinking IO: Complex Operations in the Information Age”, publicado na edição em inglês de novembro/dezembro de 2008 da *Military Review*. Aquele trabalho defende que as competências centrais das Operações de Informações (Op Info) são muito menos integradas e empregadas eficazmente do que deveriam ser. As Operações Psicológicas (Op Psico) e a Dissimulação Militar (Dism Mil) são dois elementos vitais, especialmente ineficazes atualmente, por causa da forma como nos organizamos para utilizá-los.

A lógica e a experiência sugerem que será mais importante buscar *três* necessidades sempre presentes, mas práticas, da missão do que investir na tarefa mais grandiosa e doutrinária, mas ambiciosa demais, de alcançar a “superioridade da informação” para “influenciar, interromper e corromper”, etc. Essas necessidades são conforme segue:

- Vencer a competição psicológica com os adversários atuais e potenciais.
- Manter a confiança da população nacional e aliada enquanto se conquistam a confiança e o apoio da população local.
- Vencer a competição operacional, estratégica, cognitiva e técnica de “aplicações da era da informação” contra os adversários atuais ou potenciais.

Será necessário integrar capacidades centrais para atender a essas necessidades em uma busca de

objetivos múltiplos pelas armas combinadas (em vez de buscar, como mencionado anteriormente, uma linha lógica de operação separada de Op Info). Conforme observado em meu artigo anterior:

A aplicação eficaz já requer também a perícia em disciplinas bastante diferentes. Será ainda mais importante reagrupar as capacidades de Op Info para supervisão pelo Estado-Maior, que compartilhem objetivos funcionais, lógica causal e competências baseadas na arte e na ciência. Deixar o conjunto de ferramentas de Op Info sob a supervisão de um único oficial do Estado-Maior se tornou uma alternativa insustentável, e será cada vez mais difícil alcançar a devida preparação e formação.¹

No presente artigo, preocupo-me apenas com o difícil desafio de vencer a bastante complexa competição psicológica com adversários atuais e potenciais. Se isso é algo que queremos fazer, nossa doutrina deve fornecer a lógica causal e os princípios gerais para esse fim. Entretanto, nem a doutrina atual de Op Info do Exército e das Forças Combinadas nem o novo Manual de Campanha *FM 3.0, Operations* (Operações), fornecem orientações úteis sobre esse assunto. (O anteprojeto do novo Manual de Campanha *FM 3-13, Information* (Informações), dedica um capítulo inteiro a essa necessidade especificamente. Em princípio, o próximo *FM 3.0* também desenvolverá esse tema.)

Os aspectos psicológicos das operações de todo o espectro devem se tornar algo automático para todo comandante e oficial de operações,

O general Huba Wass de Czege, Exército dos EUA, reformado, foi um dos principais idealizadores do conceito de Batalha Ar-Terra do Exército e foi fundador e primeiro diretor da Escola de Estudos Militares Avançados, no Forte Leavenworth, Kansas. É bacharel pela Academia Militar dos EUA e mestre pela Harvard University. Também cursou a Escola de Comando e Estado-Maior dos EUA, a Escola de Guerra do Exército e o Curso de Fundamentos

na Universidade de Defesa Nacional. Comandou uma companhia de infantaria aeroterrestre e uma equipe assessora de batalhão de comandos vietnamita em combate. Suas últimas publicações, englobando desde a tática até a estratégia e a “transformação” militar, apareceram no Armed Forces Journal, Army Magazine, Military Review, Artillery Journal, Strategic Studies Institute Papers e AUSA Land Power Papers.

como é a psicologia em geral para o treinador de um time esportivo. Algumas décadas atrás, o Exército banuiu os seus especialistas em operações psicológicas para as Forças Especiais. Em tempos mais recentes, nos anos 90, o Exército conjugou as Op Psico e a Dism Mil em um conceito inadequado denominado Op Info. O último FM 3.0 recolocou a Dism Mil sob a responsabilidade do Estado-Maior de Operações, mas incorporou as Op Psico em outro conceito impróprio chamado “engajamento de informações”, que liga as primeiras duas necessidades identificadas no artigo anterior. O Exército dos EUA, como instituição, ainda não compreende a normalidade e a necessidade absoluta de um relacionamento estreito, evidenciadas pelo fato de que esses especialistas hoje estão muito mais envolvidos com o trabalho de relações públicas do que em maximizar o impacto psicológico das capacidades físicas e ações. Defendo a ideia de que é preciso repensar esse relacionamento vital, revendo a lógica de uma mistura natural das dimensões física e psicológica da guerra e sugerindo soluções para o futuro.

...aspectos psicológicos das operações de todo o espectro devem se tornar algo automático para todo comandante... como é a psicologia em geral para o treinador de um time esportivo.

Poder Militar e Percepções

A excelência no uso do poder de fogo, blindados, velocidade, precisão e presença física armada para “criar novos fatos no terreno” não chega à metade do todo, se não há excelência em intimidar, desmoralizar, aturdir, enganar e surpreender ao mesmo tempo (assim como explorar essa reputação

de excelência para influenciar as decisões dos adversários reais ou potenciais ainda não sujeitos à força física). Os grandes capitães da história naturalmente empregaram essas duas facetas do poder militar como um instrumento combinado. A abordagem holística de César, por exemplo, não só permanece válida, como também se tornou *essencial* para o sucesso na era da informação. Quanto menos força bruta pudermos empregar, maior a necessidade de extrairmos o maior impacto psicológico possível de qualquer ação ou demonstração de ação potencial. Quanto mais preciso e judicioso se tornar o nosso emprego de força e quanto mais rápido avançarem as nossas capacidades (podendo, portanto, não ser compreendidas por outros), mais astutos precisaremos ser em conectar ações, imagens e palavras para maximizar o impacto psicológico.

Dissuasão. A principal finalidade da força militar é alcançar fins políticos e econômicos: às vezes, pela dissuasão; outras vezes, pela ofensiva ou defensiva; e, eventualmente, pela pacificação. A dissuasão é totalmente psicológica. O que importa é a imagem e não o que é real. Por mais difícil que possa ser projetá-las plenamente, imagens psicologicamente dissuasivas podem, nas circunstâncias certas, exercer poder para influenciar eventos de forma tão útil quanto qualquer força física. Um meio de dissuasão desenvolvido de forma adequada é o uso mais econômico da capacidade militar. A projeção de imagens dissuasivas desempenha um papel complementar importante em todos os outros usos da força militar (em todos os níveis, desde a estratégia das grandes unidades dos Estados-Nação até o combate corpo a corpo entre indivíduos armados). Um país poderia buscar qualquer outro de seus fins com mais facilidade meramente ao posicionar um destacamento de força apenas grande o suficiente para coibir várias alternativas do adversário. A arte, é claro, é saber como projetar a imagem certa de modo que seja devidamente compreendida e suficientemente imponente.

Ofensiva e defensiva. A ofensiva e a defensiva são também, em grande parte, psicológicas. O êxito de qualquer um dos lados do conflito físico fortalece a vontade. As perdas iniciais, porém, têm efeitos opostos no defensor e no

agressor. Elas podem consolidar a vontade do defensor. As implicações são significativas e bastante pessoais enquanto, por ser no início, a esperança continua viva. As perdas iniciais desanimam o agressor de forma desproporcional, porque sugerem juízos errôneos sobre o potencial do defensor e levantam dúvidas quanto a outros juízos a serem testados. O defensor deve tirar proveito disso. Tanto perder quanto ganhar tem um efeito retardado na vontade e nas subsequentes decisões da liderança dos dois lados e, embora ambos possam perceber os resultados dos conflitos físicos claramente, nenhum deles pode ler a mente do outro. Nenhum lado pode saber que reservas de vontade e coragem ainda estão disponíveis para o outro.

Na disputa de vontades, a evidência de sucesso ou fracasso na competição pela iniciativa pesa muito na balança. Tal evidência indica uma tendência e prenuncia o futuro. Ver a evidência de uma conclusão iminente do ataque que não leve ao sucesso encoraja os defensores e deprime os agressores; o contrário também é verdadeiro. Na disputa de vontades, o tempo está do lado do defensor e é inimigo do agressor. Este precisa concluir sua empreitada antes que as pessoas de seu país de origem se cansem do esforço. O defensor precisa apenas sobreviver ao agressor e negar-lhe o fim buscado por ele. Os defensores irregulares são, normalmente, mais resistentes que os Estados defensores, porque podem converter o mero fato de continuar a existir em sucesso e esperança para o futuro.

Pacificação. A pacificação é necessária porque grupos de pessoas em um Estado “foram à guerra”, e os órgãos normais de policiamento não podem mais impor um comportamento pacífico e lícito por forças potencialmente hostis, facções em guerra ou criminosos violentos.

No passado, as grandes potências sempre trataram das insurreições com força esmagadora,



PINTURA: Thomas Jonathan “Stonewall” Jackson e Sorrel, de David Bendann, 1913 (Biblioteca do Congresso). Jackson era mestre em aturdir os adversários por meio da manipulação psicológica.

exterminando, muitas vezes, cidades, aldeias, grupos étnicos, tribos ou clãs transgressores para eliminar a fonte de resistência de forma rápida, pelo menos por uma geração, e para divulgar um exemplo dissuasivo. Pacificar da forma tradicional (ex.: os romanos na Palestina) não funciona para os Estados democráticos modernos, que esperam permanecer influentes e populares neste mundo transparente e globalizado.

Os Estados fracos, porém, ainda são compelidos a travar guerra contra os seus insurgentes e, é claro, os Estados fortes também têm essa opção, mas o combate com os irregulares ficará cada vez mais desafiador. Como a tática brutal e infalível de uma era passada pode causar uma reação adversa no ambiente de informação aberto do século XXI, os Estados precisam compensar isso de duas formas:

- As Forças Armadas do Estado devem tomar para si a iniciativa desde o nível estratégico até o nível tático, e o seu emprego da força deve ser extraordinariamente concentrado e judicioso. Essas exigências significam conhecer o inimigo

muito bem, ter inteligência proporcionalmente boa e ser mais criativo e estrategicamente astuto que ele.

- O Estado precisa separar o inimigo do apoio das pessoas, o que significa conhecê-las e conservar a confiança delas.

As piores condições possíveis para se travar a guerra contra os combatentes irregulares resultam da mudança de regime quando a escolha fundamental de um governo *legítimo* é entre um ocupante estrangeiro e um concorrente nativo. Isso se remonta ao fato básico de que as pessoas se sentem soberanas sobre o seu próprio solo. A chave para a mudança de regime não é derrubar o regime e as suas forças, mas a pacificação imediata bem-sucedida do vácuo de poder resultante.

A segunda pior condição para travar a guerra contra os combatentes irregulares decorre da aliança com um Estado fraco e impopular, porque ambos serão julgados pelas pessoas do meio com base nas virtudes e nos vícios do aliado considerado pior. Na maioria das

vezes, as democracias avançadas apoiarão o contrainsurgente real em Estados fracos ou em desagregação, sobre cujas virtudes e vícios elas têm pouquíssimo controle. A regra prática para

...a verdadeira raiz do poder militar não é a força destrutiva, mas como utilizar a força de forma construtiva e psicológica.

o policiamento do Estado é, quando em dúvida, acima de tudo, não causar danos [*Primum non nocere*]. Como análogo exato do juramento hipocrático dos médicos, essa regra prática contradiz a natureza da guerra. Contudo, esse princípio de policiar a violência deve ser absoluto: suprimi-la enquanto se faz *cuidadosa* pontaria para evitar os danos à propriedade e aos inocentes (em todas as suas formas) e se reforça, ao mesmo tempo, a percepção de que os transgressores enfrentarão uma grande probabilidade de serem descobertos, presos e processados. Só as condições da *legitimidade* podem transmitir uma mensagem psicológica digna de crédito de que não há honra na resistência.

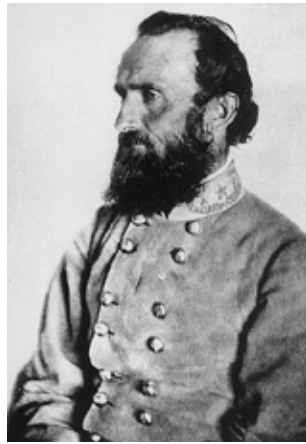
Pacificar um espaço desordenado e sem governo é muito difícil, e não há atalhos. Exige fornecer segurança às pessoas e atraí-las para o lado da paz, tendo um custo elevado em termos de mão-de-obra treinada e armada. Alguns estudos baseados em raros sucessos históricos estimaram o preço em nada menos que 20 agentes de segurança por 1.000 cidadãos. (Malásia e Irlanda do Norte, por exemplo.) Essa estimativa inclui policiais, paramilitares e militares de apoio de todos os tipos. Essa abordagem também requer prisões e tribunais legítimos e eficientes. Finalmente, exige paciência, tempo, imparcialidade e coerência entre o discurso e a prática. (A Malásia levou 12 anos e a Irlanda do Norte, 25.) Esse é um preço alto. O benefício, porém, é que o Estado decide quando se alcança o “normal”, e as facções em guerra, assim como os insurgentes, acabam sendo integradas em uma sociedade pacífica.



Napoleão montado a cavalo, com a Batalha de Wagram ao fundo (pintura datada de 1843). Wagram foi um exemplo de um lapso na atenção que Napoleão normalmente dava à psicologia.

Muito mais complexo e comum atualmente é ser capaz de executar “a guerra e o policiamento” simultaneamente na mesma área de operações. Equilibrar as duas atividades requer separar aqueles contra quem você luta (prisioneiros de guerra) daqueles que você apresenta perante a lei (criminosos), porque confundi-los incorrerá grandes penas.

Se a definição de poder é a capacidade de influenciar as decisões e o comportamento humano, a verdadeira raiz do poder militar não é, então, a força destrutiva, mas como utilizar a força de forma construtiva e psicológica. A máxima de Napoleão, “o moral está para o físico como três para um”, é tão válida no século XXI quanto no passado.



General Stonewall Jackson

Derrotar a Vontade dos Nossos Inimigos

Obter a ascendência moral em relação ao inimigo é fundamental para o combate e para a pacificação em todos os níveis e em todos os tempos. Contudo, dobrar a vontade de um adversário é mais difícil do que normalmente se imagina. O que talvez intimide uma pessoa pode apenas enraivecer alguns e inspirar outros a aumentar seus esforços. Há muita gente disposta a sacrificar a vida por ganhos percebidos (ideais ou reais). Os combatentes arriscam a morte e a integridade física, não porque receiam a punição, mas porque temem decepcionar os seus companheiros. Esses soldados não vão querer ser os primeiros a ceder, suportando grandes provações e privações contanto que tenham esperança nessa vida ou em uma outra vida imaginada.

Entretanto, há alguns fundamentos comprovados pelo tempo. O frio, a fome, a fadiga e a privação do sono enfraquecem a vontade humana. As pessoas que forem isoladas de seus amigos e aliados ou que estiverem entre estranhos se desanimarão mais facilmente do que as que estiverem entre pessoas em quem confiem. Quando pessoas queridas por outros desistem, o colapso da vontade coletiva pode ser precipitado.

Na decisão sobre quando ou como desistir, o contexto importa. Na Guerra de Golfo, em

1991, o Exército iraquiano foi desdobrado longe de casa e em um deserto inóspito. Folhetos lançados do ar aconselhavam os soldados iraquianos a render-se, à medida que as forças da coalizão avançavam em direção a eles. Quando desistiram, eles se renderam em massa e, muitas vezes, para forças muito menores. Caminharam, docilmente, na direção dos locais de internação: rumo à comida, à água e ao abrigo. Durante a invasão do Iraque, em 2003, o Exército iraquiano foi

empregado, na maioria das vezes, perto de aldeias e cidades. Folhetos semelhantes aconselhavam os soldados a render-se. Dessa vez, quando os soldados iraquianos resolveram desistir — e o fizeram em grande número mesmo antes de ter contato com as forças terrestres — eles desapareceram entre a população, levando consigo todos os objetos de valor que podiam carregar. Historicamente, os combatentes que são isolados da possibilidade de escapar em boas posições de defensiva travam batalhas acirradas. Os que recebem uma saída ostensivamente honrosa desistem de suas posições e se retiram.

Vencer e perder não são sempre definidos com base em uma lógica uniforme. Não havia dúvida entre os integrantes da coalizão sobre quem havia vencido a Primeira Guerra do Golfo. Entretanto, vistas pelo prisma da cultura iraquiana e da lei

...a história ensina a necessidade de ampliar as estimativas para incluir o que Clausewitz chama de “dimensão moral”...

islâmica, as forças de Saddam Hussein haviam conquistado um grande êxito estratégico, apesar de suas perdas táticas, quando Alá interveio para impedir a invasão da Mesopotâmia e a derrubada do regime. As comemorações que se seguiram

não foram apenas de fachada. No atual combate prolongado contra grupos fundamentalistas islâmicos comprometidos, as ações físicas sem uma dimensão psicológica extremamente bem informada e sintonizada fracassarão.

Aturdir, Enganar e Surpreender os Nossos Adversários

Aturdir, enganar e surpreender os adversários, como fez, repetidas vezes, o general “Stonewall” Jackson na Campanha do Vale de Shenandoah, durante a Guerra Civil dos EUA, continuará a ser uma arte bastante desafiadora. Subjacente a essa arte, porém, há uma lógica rudimentar e antiga, baseada, na maior parte, na experiência histórica e na psicologia humana. Sempre que as operações militares visam a derrotar um adversário pela força, operar na linha de menor expectativa e menor resistência sempre é um atalho para o sucesso. Tal meta foi, muitas vezes, difícil de alcançar, especialmente contra inimigos competentes, podendo a dissimulação mais complexa ser desfeita pelo acaso, já que sempre saberemos menos que o ideal. Pior ainda, o que achamos que sabemos pode estar errado. Parafraseando Sun Tzu, toda guerra se baseia na dissimulação, mas o êxito continuará a depender do emprego determinado e capaz de força superior no local e momento decisivos. Ressalvas à parte, aplicar a simplicidade comprovada pelo tempo da dissimulação militar produz vantagens significativas em relação a um adversário despreparado e sem suspeitas.

Não devem existir fórmulas de abordagem para as operações militares, porque elas se tornariam padrões previsíveis, estimulando a preparação do inimigo. Os adversários competentes estão sempre aprendendo um com outro e nem nós nem qualquer de nossos adversários conseguiremos ser verdadeiramente “livres de padrão” um dia. Como somos os mais visíveis e os mais estudados, precisamos nos tornar melhores em aprender e aprender mais rápido que os nossos adversários em toda nova situação. Também precisamos ficar atentos à nossa reputação de competência e poder. Os adversários buscarão e identificarão qualquer insinceridade e previsibilidade de nossa parte, explorando-as.

A finalidade da dissimulação militar é apoiar o objetivo de que os planos operem na linha

de menor expectativa e menor resistência ou negar tal vantagem a um adversário. As forças militares americanas tendem a presumir que o seu poder físico é a única preocupação real do inimigo e a basear as estimativas operacionais exclusivamente nos fatos físicos do caso. A história, porém, ensina a necessidade de ampliar as estimativas para incluir, também, o que Clausewitz chama de “dimensão moral”. Os desdobramentos do inimigo podem refletir preocupações relativas à insurreição interna, derrota ou vitória anterior, ou treinamento ou experiência recente. Uma estimativa de motivos e a confiança do comandante nela devem formar a base de todo o plano de operações.

Dissuadir outra pessoa de uma expectativa extremamente provável é bem mais difícil do que confirmá-la. No passado recente, estava em voga formular linhas de ação que exigiam “desviar o inimigo do seu plano”. Esse objetivo é ambicioso demais e propenso ao fracasso. O inimigo tende a ignorar indicações iniciais de que o seu plano não está dando certo. Interpretar sinais ambíguos como confirmação de que seu plano está funcionando é natural, até que as evidências em contrário sejam esmagadoras. As pessoas se comprometem naturalmente — psicologicamente — com uma linha de ação planejada, especialmente dentro de uma organização hierárquica em que um plano tenha sido aprovado por autoridades de escalão superior. Nessas circunstâncias, os comandantes hesitam e buscam maior confirmação antes de admitir o fracasso de um plano. De fato, a história mostra que os líderes são predispostos a manter um plano acordado, mas irrelevante, em vez de modificá-lo para responder à evolução real dos fatos. Assim, tentar fazer com que o inimigo mude sua linha de ação preferida, porque ela inibe a nossa própria linha de ação preferida, provavelmente fracassará de todo ou renderá frutos tarde demais para os efeitos desejados.

Em vez de tentar desviar um adversário de sua linha de ação predisposta, os mestres da dissimulação visam a confirmar as expectativas do inimigo *ao mesmo tempo* em que fazem o inesperado. Um dos princípios da filosofia marcial oriental é permitir que o próprio impulso do adversário o impulsione para um tombo. Da

mesma forma, um dos antigos princípios da dissimulação é permitir que as expectativas e os preconceitos psicológicos, atitudes e tendências do inimigo o atraiam para uma armadilha. Aníbal o fez repetidas vezes, alcançando resultados notáveis em Trébia, Lago Trasimeno e Canas. Até os mais circunspectos dos generais romanos se enredaram em suas dissimulações estudadas; ele havia condicionado a sua mente a explorar, habitualmente, as qualidades dos seus inimigos.

Os esforços para incutir um pensamento habitual sobre estratégia devem aplicar a ideia de que toda tentativa de dissimular deve ter uma “degradação suave”, como diriam os engenheiros modernos. Há momentos em que é apropriado “ousar muito para realizar muito” e, muitas vezes, as linhas de ação mais audaciosas são as menos esperadas. Contudo, qualquer tentativa organizada de aturdir, enganar e surpreender os adversários deve levar em conta a possibilidade de fracasso. A arte de enganar um adversário sempre exigiu a superação de diversas dificuldades:

- Saber como a outra pessoa, geralmente desconhecida, espera que você aja e que a situação se desenrole.

- Saber se uma imagem ou um sinal que você transmite alcançarão o tomador de decisões almejado.

- Como esse tomador de decisões interpretará as suas informações ou sinais caso ele, *de fato*, os receba.

- Prever que ações se sucederão, qualquer que seja a interpretação.

Em função dessas dificuldades, o sucesso nunca deve se tornar refém de uma determinada decisão da liderança do inimigo.

A criação e a manutenção da ambiguidade pelo maior tempo possível — aliada ao poder competente,

ágil e relevante e à velocidade de execução — mostraram-se, muitas vezes, mais úteis que “ousar muito para realizar muito”. Um estratégia histórico para a repartição de riscos é colocar o inimigo em um dilema. Parecer ameaçar dois ou mais objetivos simultaneamente oferece diversas opções. Uma abordagem diversificada fornece uma forma de testar, aprender e rapidamente reforçar oportunidades descobertas no decorrer das operações, *enquanto o inimigo está incerto quanto à ameaça principal e conserva as reservas*. Ou: uma abordagem inicial finge o esforço principal até que o inimigo reaja a ele e, então, o verdadeiro esforço principal é revelado, apressando, assim, um resultado decisivo enquanto o inimigo está pisando em falso. Há muitas variações desses temas. Todas têm um atributo em comum, porém: em vez de depender de uma decisão particular por parte do inimigo para que a linha de ação amiga obtenha o êxito, cada variação produz o êxito a partir de diversas decisões ou nenhuma decisão do inimigo. Mais importante, em vez de seguir um esquema em que uma grande dissimulação é seguida de uma grande exploração dela, a



Exército dos EUA, Especialista Davis Pridden

Sgt David Ingram, da unidade de Op Psico da 1ª Divisão de Infantaria, questiona moradores sobre a atividade local na área, durante uma patrulha em Bagdá, no Iraque, em 26 de maio de 2007.

ambiguidade e as dissimulações menores, mais fáceis de realizar, combinam-se para criar as condições favoráveis para ações amigas com um risco consideravelmente menor.

Em tempos recentes, colocou-se grande ênfase em “penetrar no ciclo de decisão do inimigo”. Bem mais importante é que as decisões sejam acertadas em vez de rápidas. Um processo mais lento de tomada de decisões pode, às vezes, levar a

A função vital das Op Psico é ajudar os adversários a entender a inevitabilidade de ações que forcem escolhas.

conclusões mais rápidas. A ênfase seria mais bem colocada em agir com mais rapidez e com mais *relevância* que o inimigo. Agir de forma relevante significa agir com a espécie de força — letal e não letal, de forma qualitativa e quantitativa — mais adequada à situação.

Agir com mais rapidez e com mais relevância que o inimigo pode ser bem mais poderoso se combinado com a ambiguidade e com surpresas pequenas, mas múltiplas, para criar condições para uma reação em cadeia. Além de reduzir a indecisão e a hesitação, a combinação da surpresa com a ação relevante forte também induz o choque. O choque incapacita o pensamento racional e o funcionamento útil, mas é apenas temporário. Em organizações bem lideradas, competentes, coesas e experientes, o choque produz apenas um curto período de vulnerabilidade. Uma força preparada para explorá-lo pode adquirir e manter a iniciativa com uma série de eventos em cascata, contra os quais o adversário se sente cada vez mais indefeso. Produzir tal série em cascata requer a síntese de um mestre de xadrez e a força, determinação e agilidade para tirar proveito da paralisia temporária. Impedir que o adversário se recupere durante a série de eventos em cascata é um imperativo, caso contrário, ele recobrará o seu equilíbrio operacional e psicológico.

As abordagens menos ambiciosas, mas sucessivas, de aturdir, enganar e surpreender os adversários podem ser tão potentes quanto a mais

bem informada, mais grandiosa e mais complexa dissimulação. Uma vantagem adicional que elas produzem é que o conhecimento detalhado do objeto da dissimulação não é tão importante. Uma simples compreensão da natureza humana, aliada à capacidade e à competência para explorar a situação, é suficiente.

O verdadeiro desafio na era moderna é como aturdir, enganar e surpreender os adversários no mundo aberto de hoje, sem, ao mesmo tempo, parecer falso e indigno de confiança para os neutros que precisam ser conquistados. Duas recomendações ajudarão:

- As pessoas entre as quais as operações militares ocorrem em grandes dissimulações não devem ser utilizadas como meio de transmitir boatos falsos para o adversário ou de conferir credibilidade a uma história de dissimulação. Além das dificuldades adicionais de sustentar uma história de dissimulação, a tentativa pode gerar um efeito adverso. Assim que a dissimulação for revelada, a “vantagem de credibilidade” irá para o outro lado.

- As pessoas na organização que forem identificáveis como praticantes principais da arte de dissimulação não devem ser identificáveis como principais agentes para conquistar a confiança da mídia e o respeito e o apoio das pessoas entre as quais ocorre o combate contra os adversários.

Unificação das Duas Dimensões do Poder Militar

Sun Tzu enfatizou misturar as “dimensões física e moral” do poder militar em toda linha de esforço de toda operação militar, independentemente da finalidade. A mistura requer uma coerência disciplinada de palavras e ações para transmitir uma mensagem forte e clara para todos os públicos relevantes. A mistura de atos, palavras e imagens que influencia um particular adversário em um caso (ao estabelecer uma reputação) também influenciará os inimigos potenciais, independentemente da distância em relação aos eventos. Tanto Bonaparte quanto Clausewitz endossaram, formalmente, essa prática em suas filosofias. Ambos exaltaram as vantagens de se obter a “superioridade moral”— o efeito psicológico da antecipação de recompensas, de um lado, e do medo das

consequências, de outro — antes da ação física para garantir um sucesso mais completo e rápido.

As ações militares podem alterar os fatos no terreno, mas também mudam as percepções, atitudes e comportamentos subsequentes. As ações falam mais que as palavras, como diz o ditado, e também falam mais que quaisquer imagens que um porta-voz militar possa empregar. A competência profissional e a disciplina demonstradas geram o respeito e o medo. Tudo o que fizermos e transmitirmos em palavras e imagens deve, então, estar em harmonia. Só com essa harmonia, as palavras e as imagens adquirirão um efeito multiplicador sinérgico. As ações bem pensadas e que alteram os fatos no terreno continuam a ser a forma mais convincente de influenciar o comportamento humano, mas as palavras e as imagens bem escolhidas e bem direcionadas, que desenvolvem essas bases, podem ampliar a esfera de influência. Nesse sentido, a manobra não é só fogo e movimento, mas também o emprego da força, a ameaça da força, a partir de uma posição física e psicológica vantajosa para influenciar o comportamento de públicos específicos — quer seja para deter a violência, impor um toque de recolher, forçar a capitulação quer para desencorajar uma maior resistência.

Em vez de bifurcar essas dimensões em linhas de ação separadas, como água e óleo, os comandantes devem fazer com que cada uma delas seja uma mistura integrada e mutuamente reforçada de efeitos físicos e psicológicos. Misturar os chamados efeitos “cinéticos” e “não cinéticos” e efeitos letais e não letais não é o mesmo que misturar os efeitos físicos e psicológicos. Os efeitos não cinéticos podem incluir a guerra eletrônica e operações de redes computacionais, que ainda operam na dimensão física, segundo leis físicas. Os efeitos letais têm consequências psicológicas e físicas. Os efeitos não letais podem ter consequências físicas, mas nenhuma consequência psicológica. Precisamos retornar à visão clássica, permanecendo eficazes como sempre na dimensão física, mas obtendo ainda mais influência do potencial físico da unidade por meio de um conhecimento profundo da psicologia humana e social. Os melhores resultados dependem de uma compreensão abrangente das relevantes redes causais e de

influência, em qualquer situação, na concepção e no planejamento das operações e da integração hábil de ações, imagens e palavras. É assim que pequenas unidades competentes realizam o trabalho de unidades bem maiores.

É preciso entender a dificuldade de influenciar pessoas desesperadas e criativas de modo que façam o que realmente não querem fazer. Os adversários determinados tentarão evitar as consequências que temerem e buscar recompensas atraentes, e nunca podemos presumir que entendemos os medos dos outros ou que recompensas os atrairão. Além disso, as ameaças vãs e as recompensas ilusórias são cada vez mais difíceis de ocultar em um mundo cada vez mais transparente. Quando a vida e a morte estão em jogo para ambos os lados e os fornecedores das informações são estrangeiros, as mensagens empregadas habilmente ainda podem *contribuir* para o êxito da missão (isto é, influenciar pessoas desesperadas e criativas de modo que elas façam o que realmente não querem fazer). Entretanto, somente o emprego hábil e determinado da força física, ou a ameaça de força física digna de crédito, pode garantir o sucesso.

Como nunca se pode saber, ao certo, como os adversários reagirão a palavras e imagens, ações concretas destinadas a forçar escolhas devem se suceder inevitavelmente. A função vital das Op Psico é ajudar os adversários a entender a inevitabilidade de ações que forcem escolhas. As mensagens influenciam as decisões do inimigo na medida em que elas aturdem,

...a linha de menor expectativa para a maior vulnerabilidade do inimigo deve ser a ideia dominante na concepção da campanha.

enganam, surpreendem e intimidam em termos de comportamentos verificáveis. Entretanto, a menos que ações concretas limitem as escolhas dele, não se tem controle sobre como o inimigo

decidirá reagir. Conceber esses dois setores simultaneamente é necessário, porque eles têm de atuar como um só para produzir o resultado desejado. As operações diárias dos nossos adversários demonstram essa lógica. Embora empregue a persuasão por meio de mensagens e recompensas cuidadosamente elaboradas para influenciar as escolhas da população, o inimigo insurgente também lida severamente com aqueles que não escolhem cooperar. Ser visto como forte e capaz o suficiente para cumprir ameaças é essencial para que o inimigo vença. Depois de estabelecer a credibilidade, ele pode encobrir suas ameaças. Essa lógica é igualmente essencial para o êxito das forças americanas e da coalizão e o olhar da mídia buscará ações que correspondam a valores.

Os adversários devem enxergar essas ações como evidências relevantes da inutilidade da resistência e da exclusão de *todas as opções* a não ser a que queiramos que eles aceitem. Embora em pequeno número, os atuais inimigos parecem ser mais implacáveis e mais capacitados do que os enfrentados anteriormente pelo país. Ao mesmo tempo, os Estados Unidos enfrentam mais demandas para pacificar os que usam a força para a exploração política ou ganho mercenário. Em busca da política ou riqueza, eles desafiam a barganha mais fundamental entre um governo e seu povo, ao colocar em perigo as populações nativas e sua propriedade. Quer se lute contra facções políticas quer se lute contra o crime organizado, a mistura de ações e palavras deve falar com uma só voz. Além disso, essa única voz deve ser na linguagem de palavras e ações compreendidas a partir da perspectiva cultural distinta daqueles que as forças americanas pretendem influenciar. Em todos os casos, a *sinergia* entre palavras e ações é o que conta.

Os comandantes e seus planejadores devem acertar a física também. Uma força adequadamente dimensionada e constituída assegura a exclusão inevitável de todas as opções além da desejada, independentemente da perseverança do inimigo. Ao enfrentar o insurgente, tal força adequada tem de assegurar a sua própria segurança e gerar confiança entre a população local, fazendo-o antes que a perseverança e a vontade se esgotem entre

a liderança política e os eleitores no país de origem. Uma quantidade insuficiente do tipo certo de força limitará a nossa capacidade de perseguir os inimigos, pôr fim às táticas terroristas e à matança indiscriminada, proteger as linhas de apoio logístico, conduzir operações agressivas de patrulhamento, realizar esforços de desenvolvimento de confiança comunitária e reconstrução de infraestrutura e produzir os resultados esperados para os públicos impacientes no país de origem. Por outro lado, uma quantidade excessiva de tropas empregadas durante muito tempo pode alimentar a causa dos insurgentes, gerar a acomodação no governo local, distorcer a economia local, desenvolver um rastro logístico exagerado e aumentar os custos financeiros e de baixas além do que o público do país de origem espera e está disposto a aguentar.

Aspectos Duradouros da Construção de Sentido

A psicologia humana é uma ciência que todos os soldados devem entender melhor. Adquirir competência tanto na dimensão psicológica quanto na dimensão física da arte militar é o desafio. A arte de aturdir, enganar e surpreender os adversários é baseada, em grande parte, na psicologia. O mesmo se aplica ao igualmente importante e intimamente relacionado caso inverso: como impedir que o inimigo derrote a *nossa própria* vontade e como *evitar* ser aturrido, enganado e surpreendido. Essa empreitada cabe aos comandantes, auxiliados por oficiais de Inteligência e Operações em todos os níveis.

O conhecimento aprofundado da psicologia humana e da cultura é essencial para todas as operações e, portanto, deveria ser muito mais disseminado. A formação na dimensão psicológica da guerra e da pacificação deve partir do aprendizado sobre a forma como as pessoas decidem e como afetar as suas escolhas. Depois de um conhecimento básico nesse campo, o conhecimento cultural se torna muito mais útil. A educação individual e o treinamento da unidade devem oferecer práticas em combinar o psicológico com o físico em todos os níveis e em todas as missões, devendo ser conquistado sem perder o rigor do pensamento e a atenção a detalhes na dimensão física.

Considerações para a Concepção e o Planejamento

A unidade de ações e palavras é a condição *sine qua non* para o sucesso das operações militares no mundo conectado globalmente. Faz parte da natureza humana pensar nas ações primeiro e nas mensagens de apoio depois. Por outro lado, os insurgentes e os terroristas consideram que as ações são a mensagem. As ações militares são uma gramática nos discursos do contexto político mais amplo, como ensinam Clausewitz e Sun Tzu. As imagens e as mensagens implícitas das ações são tão fortes que elas suplantam as mensagens enviadas por outros meios. Portanto, a definição da mensagem (para o público americano, adversários, aliados e populações nas áreas operacionais) deve começar assim que qualquer unidade receba sua missão de um comando superior. Essas considerações são essenciais para uma compreensão abrangente da situação e para o enquadramento dos problemas que a ação visa a resolver.

Como a seleção de uma linha de ação depende de que mensagens precisam ser comunicadas, cada público no ambiente operacional da unidade precisa ser considerado simultaneamente. O impacto coletivo das palavras, imagens e mensagens implícitas (inerentes à ação escolhida) tem de ser avaliado cuidadosamente. Já que a ação é a forma mais forte de comunicação, a voz mais potente para transmitir a mensagem básica deve ser a primeira.

Conforme mencionado anteriormente, a linha de menor expectativa para a maior vulnerabilidade do inimigo deve ser a ideia dominante na concepção da campanha. Considerações sobre como aturdir, enganar e surpreender devem estar no cerne do enquadramento dos problemas operacionais. A dissimulação eficaz se desenvolve a partir da integração de todos os esforços do comando de transmitir uma história digna de crédito. A maior transparência atual no ambiente operacional dificulta a exploração da maior vulnerabilidade do inimigo, o ponto em que há a menor expectativa. Como tal, uma abordagem do conjunto do Estado-Maior requer a criação de sinergia entre palavras e ações. Coordenar essa relação é tão importante quanto entender os critérios de decisão e as propensões e idiossincrasias do adversário. A perícia no comportamento humano é fundamental, já que a guerra é um empreendimento humano

que leva as pessoas a extremos de paixão de formas compreensivelmente previsíveis. A elaboração de ações que respondam de forma clara e adequada a essas expectativas reforçará os melhores resultados militares e políticos.

As campanhas dos grandes capitães do passado, particularmente Alexandre Magno e Genghis Khan, integravam perfeitamente a sua interação psicológica e física com os adversários. Sempre se preparavam cuidadosamente para os engajamentos físicos pelo reconhecimento detalhado e condicionamento psicológico do seu objeto de ataque. Davam seguimento a cada manobra com uma exploração psicológica para ampliar ao máximo os efeitos das suas ações. Esse deve se tornar o hábito de todos os comandantes do Exército dos EUA em todos os níveis.

O suporte psicológico da arte militar é bem sustentado na teoria militar e nos textos de especialistas que remontam a Sun Tzu, em aproximadamente 500 a.C. A sabedoria que se aplica à manutenção do moral e da determinação das nossas próprias tropas pode ser invertida para derrotar o moral e a vontade do inimigo. Tudo o que os antigos defendiam para evitar ser enganado ou surpreendido também se aplica quando a lógica é invertida. Tal sabedoria, auxiliada por estudos comportamentais modernos, ajuda a enquadrar problemas e a conceber abordagens.

Claramente, o sucesso requer concepções formuladas tanto na dimensão física quanto na dimensão moral ao mesmo tempo e planos que integrem ações, imagens e palavras consideradas como um todo ao longo de toda linha de operação. Isso significa que os oficiais de Op Psico — os que mais conhecem a dimensão psicológica — devem ser parte integrante dos esforços de concepção e planejamento operacional desde o início. Os aspectos psicológicos das operações de todo o espectro devem se tornar automáticos para todos os comandantes e oficiais de operações, e eles devem ser mestres em gerar um impacto físico e psicológico combinado. Os especialistas em psicologia humana devem assessorá-los e não, como publicitários em operação, comunicar e estabelecer relações com o público.**MR**

REFERÊNCIAS

1. WASS DE CZEGE, Huba. "Re-Thinking IO: Complex Operations in the Information Age", *Military Review*, novembro-dezembro de 2008, p. 16.

Planejamento e Características do Emprego de Blindados na Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (Minustah)

Major Ricardo Augusto do Amaral Peixoto, Exército Brasileiro

DURANTE O ANO de 2007, o Exército Brasileiro iniciou os preparativos para a composição do 9º contingente militar brasileiro na missão das Nações Unidas para a estabilização do Haiti (MINUSTAH - sigla derivada do francês: Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti).

Dessa forma, coube ao Comando Militar da Amazônia (CMA) o encargo pela seleção, planejamento e preparação da tropa que comporia o Batalhão Brasileiro de Infantaria de Força de Paz.

Além do ineditismo da missão para as tropas da Amazônia, seria a primeira vez que soldados oriundos de diferentes rincões amazônicos participariam de uma missão de paz em solo estrangeiro sob a égide da Organização das Nações Unidas (ONU).

Nesse contexto, visando contribuir com o batalhão brasileiro na tarefa de manutenção da paz no Haiti, também foi formada a única tropa de Cavalaria participante da missão, o Esquadrão de Fuzileiros Mecanizado de Força de Paz.

Em função da diferenciada constituição e dotação em meios, do emprego específico nas operações em ambiente urbano e da peculiaridade do planejamento e execução

de missões não convencionais, o Esquadrão de Fuzileiros Mecanizado tornou-se uma subunidade singular no âmbito do Exército Brasileiro.

Assim sendo, este texto abordará aspectos operacionais vivenciados, adaptados e praticados no tocante ao planejamento e às características do emprego de blindados pelo Esquadrão de Fuzileiros Mecanizado, do Batalhão de Infantaria de Força de Paz, do 9º contingente militar brasileiro no Haiti.

Ambientação Histórica

De 1 de janeiro de 1804, data de sua independência, aos dias atuais, o Haiti vivenciou inúmeros conflitos internos que contribuíram para o agravamento da instabilidade política e geraram uma atmosfera de conturbação da paz social e de entrave ao desenvolvimento econômico do país.

Em 1991, em virtude do golpe militar que depôs o presidente eleito Jean-Bertrand Aristide, o país passa a sofrer diferentes embargos e boicotes da comunidade internacional, fragilizando ainda mais a economia em função da grande dependência externa. Entre 1991 e 1994, a instabilidade política, econômica e social torna-se gradativamente maior em decorrência das diferentes juntas governamentais que se

O major Ricardo Augusto do Amaral Peixoto é Aspirante-a-Oficial da Arma de Cavalaria da turma de 1991 da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Como tenente, exerceu a função de Comandante de Pelotão de Carros de Combate. Como capitão e major, exerceu a função de Comandante do 12º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado, em Boa Vista, Roraima, e a função de Comandante do Esquadrão de Fuzileiros Mecanizado de Força de Paz do 9º contingente brasileiro na Operação de Manutenção da Paz no Haiti. Possui o Curso Básico Paraquedista, o Curso de Mestre de Salto, de Salto Livre e de Mestre de Salto Livre; possui o Curso de Instrutor

de Educação Física, o Curso de Operações na Selva e o Curso de Estado-Maior Combinado e Logística para Operações da ONU no Centro das Nações Unidas para Manutenção da Paz, em Nova Délhi, Índia. Foi instrutor do Centro de Instrução Paraquedista General Penha Brasil, do Exército Brasileiro. É Licenciado em História pela Universidade Federal de Roraima e possui o título de Mestre em Operações Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército Brasileiro. Atualmente é oficial aluno na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército Brasileiro (ECEME), realizando Mestrado na área de Doutrina.

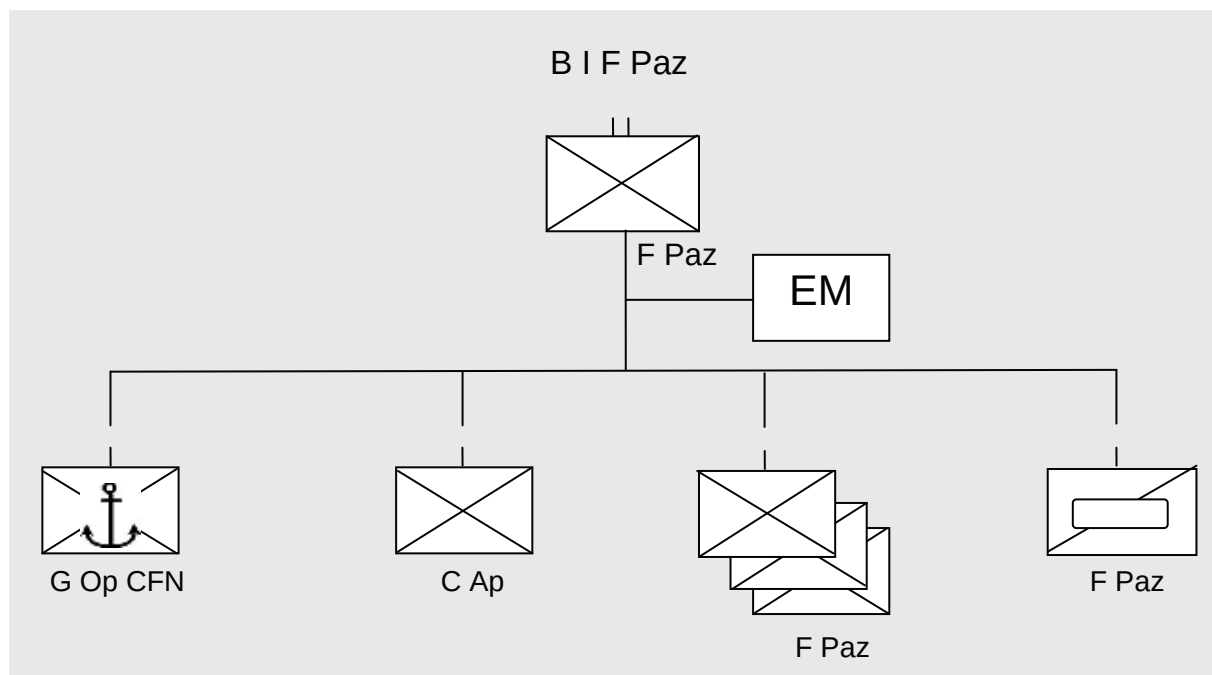


Fig 1 – Organograma do B I F Paz

revezavam no poder, fazendo com que o país mais uma vez enfrentasse um panorama de iminente convulsão social.

Assim, mercê da instabilidade interna e da falta de apoio externo, o país passa a registrar alarmantes índices de corrupção, baixas taxas de crescimento econômico, elevado nível de desemprego, carência de produtos básicos, boicotes eleitorais em diferentes províncias e manifestações populares violentas ao longo de seu território. Tudo isso contribui para um grave contexto de perturbação da ordem pública e de profunda tensão política e econômica.

Dessa forma, diante desse quadro de iminente colapso, a ONU iniciou o primeiro esforço conjunto com o objetivo de promover a paz social e de propiciar um ambiente favorável à estabilidade e ao desenvolvimento do país.

No ano de 1994, o Conselho de Segurança (CS) da ONU autorizou o desdobramento de uma força multinacional com cerca de 20 mil militares para facilitar o retorno rápido ao poder das autoridades haitianas legítimas, promover a segurança interna e a estabilidade do país e fomentar e garantir a implementação do Estado de Direito. De 1994 até 2001, sucessivas missões da ONU estiveram presentes no Haiti, a começar pela MINUHA (Missão das Nações

Unidas no Haiti), MANUH (Missão de Apoio das Nações Unidas ao Haiti), MITNUH (Missão de Transição das Nações Unidas no Haiti) e MIPONUH (Missão de Polícia Civil das Nações Unidas no Haiti).

Em 2003, o Haiti vivencia mais um conturbado período de crise política interna que culminou com a renúncia do reempossado presidente Jean-Bertrand Aristide. Com isso, o presidente da Corte Suprema haitiana, Boniface Alexandre, ao assumir interinamente a presidência do país, formaliza novo pedido de ajuda e assistência à ONU. Em função desse pedido, o CS da ONU autoriza o deslocamento de uma força multinacional de estabilização para fomentar o desenvolvimento de um processo político pacífico e constitucional e para promover a manutenção das condições de segurança e estabilidade necessárias ao pleno desenvolvimento do país.

Nesse contexto, em junho de 2004, a força multinacional existente foi substituída pela Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH).

Participação Brasileira

A MINUSTAH tem como principal objetivo a manutenção de um ambiente seguro e estável

no Haiti. Essa estabilidade visa a estimular e a propiciar meios para que o próprio país possa fomentar seu desenvolvimento político e econômico e também promover sua paz social.

A participação do componente militar brasileiro na MINUSTAH teve início em junho de 2004. Do início da missão brasileira aos dias atuais, o efetivo militar empregado tem sido, com pequenas variações entre os contingentes, o de um batalhão quaternário do Exército Brasileiro acrescido de um Grupamento Operativo do Corpo de Fuzileiros Navais da Marinha do Brasil. Assim, cerca de 1.050 homens compõem o efetivo do Batalhão Brasileiro de Infantaria de Força de Paz (B I F Paz/Brazilian Battalion/BRABATT) em Porto Príncipe, no Haiti. Desse efetivo, o Exército Brasileiro possui cerca de 850 homens e a Marinha do Brasil cerca de 200 homens.

Além dessa tropa, o Brasil ainda participa da MINUSTAH com uma Companhia de Engenharia de Força de Paz (Cia Eng F Paz). No entanto, não existe subordinação entre a Cia Eng e o BRABATT, pois a tropa de engenharia está diretamente subordinada à MINUSTAH

e tem seu emprego direcionado para ações assistenciais em todo o território haitiano.

OBIF Paz possui uma constituição diferenciada dos demais batalhões brasileiros em função de seu emprego operacional específico em ambiente urbano, com foco em manutenção da paz. Dessa forma, é composto por quatro subunidades operacionais e uma subunidade de apoio administrativo, além do efetivo da Marinha do Brasil.

Das quatro subunidades operacionais, três são da Arma de Infantaria, denominadas Companhias de Fuzileiros de Força de Paz (Cia Fuz F Paz), e uma é da Arma de Cavalaria, denominada Esquadrão de Fuzileiros Mecanizado de Força de Paz (Esqd Fuz Mec F Paz). A figura 1 apresenta o organograma do B I F Paz.

A rotina das frações da Cavalaria no ambiente operacional haitiano apresenta características distintas da doutrina convencional, bem como diferenciações quanto à dotação de seus meios. Com isso, é notório o peculiar emprego do Esqd Fuz Mec, o que propicia oportunidades para o aperfeiçoamento e estudo do planejamento e da utilização de blindados em operações urbanas.

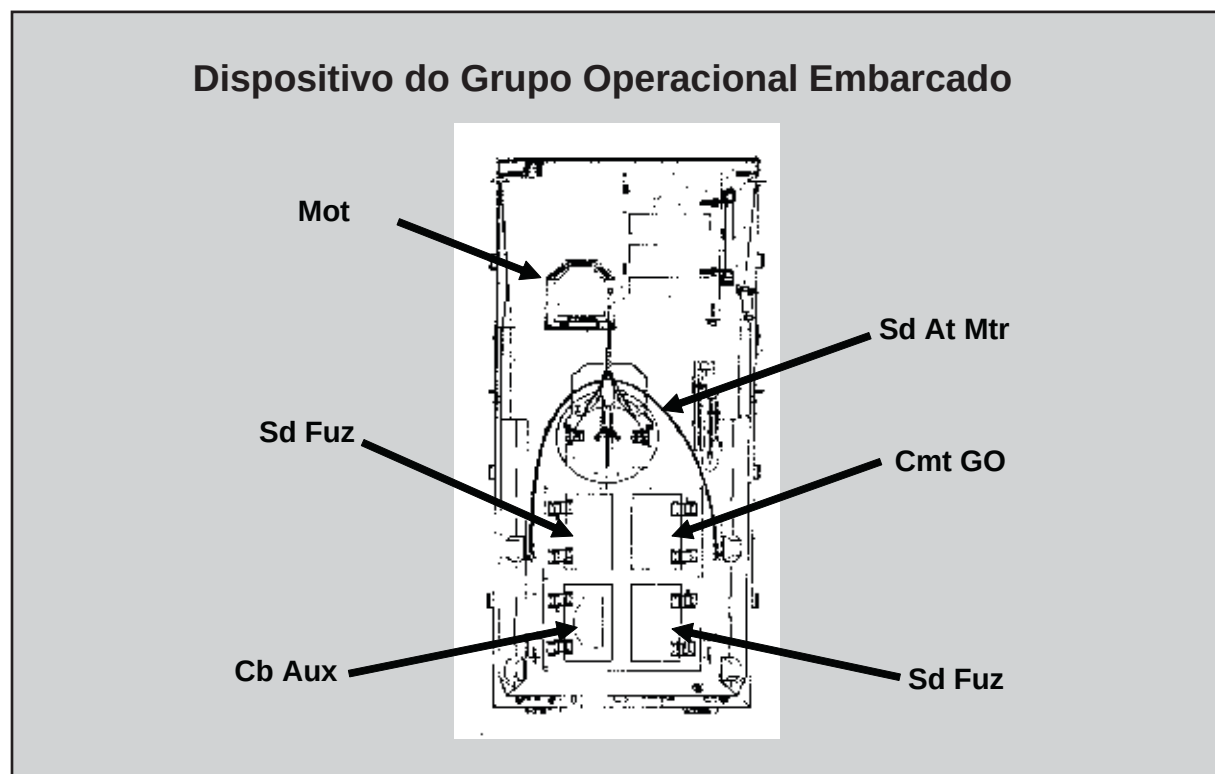


Fig 2 – Dispositivo do grupo operacional embarcado

Esquadrão de Fuzileiros Mecanizado de Força de Paz

Singular em sua constituição e dotação, o Esqd Fuz Mec F Paz orgânico do B I F Paz apresenta características distintas das demais subunidades da arma de Cavalaria do Exército Brasileiro.

Possui quatro pelotões como peças de manobra com diferenciações quanto à forma de emprego de seus meios, pois cada pelotão é dotado de cinco Viaturas Blindadas de Transporte de Pessoal (VBTP EE-11 Urutu).

Por possuir apenas um tipo de viatura



Militares integrantes de um Grupo Operacional (GO) do Esqd Fuz Mec F Paz do 9º contingente militar brasileiro.

blindada, algumas características clássicas da Arma de Cavalaria, como potência de fogo e ação de choque, em um primeiro momento podem parecer minimizadas. No entanto, em virtude das peculiaridades das operações urbanas e da similaridade do emprego com missões de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), verifica-se na prática que é uma forma eficiente e adequada para o emprego do binômio homem-carro de combate nesse tipo de contexto operacional.

Com grande impacto dissuasivo, a tropa dotada de viaturas blindadas apresenta vantagens e possibilidades para o emprego em operações urbanas, como flexibilidade, mobilidade, ação de choque junto a qualquer manifestação, robustez necessária para abrir brechas ou passagens em obstáculos ou barricadas e proteção blindada à tropa desembarcada.



Guarnição embarcada provendo a segurança circular da viatura.

Organização, Constituição e Características das Frações de Emprego

A primeira grande diferenciação em relação à tropa convencional diz respeito à constituição das frações de cada viatura blindada. Convencionalmente, tanto os Pelotões de Cavalaria Mecanizados (Pel C Mec), orgânicos de um Esquadrão de Cavalaria Mecanizado (Esqd C Mec), quanto os Pelotões de Fuzileiros Blindados (Pel Fuz Bld), orgânicos de um Esquadrão de Fuzileiros Blindado (Esqd Fuz Bld), possuem Grupos de Combate (GC) em sua estrutura organizacional. O GC convencional nessas tropas de Cavalaria é composto por 11 homens, com 1 comandante



Viatura Urutu adaptada com a cabine de proteção blindada do motorista, a cabine de proteção balística do atirador da metralhadora e a lâmina frontal para remoção de obstáculos.



O kit de munições não-letais localizado entre os homens durante os deslocamentos visando a facilitar seu manuseio.

de grupo, 1 motorista da viatura blindada, 1 atirador da metralhadora .50 e duas esquadras com 4 homens cada.

Em função do patrulhamento ora embarcado ora desembarcado nas ruas haitianas, a fração de cada viatura tem emprego semelhante ao do GC, porém, em muitas ocasiões, com autonomia própria, visando a uma maior abrangência diária no patrulhamento ostensivo e a conciliação do efetivo de cada pelotão com o número de viaturas e missões existentes.

Assim, o Grupo Operacional ou Guarnição Operacional (GO) do Pelotão de Fuzileiros Mecanizado de Força de Paz (Pel Fuz Mec F Paz), orgânico do Esqd Fuz Mec F Paz, foi constituído por seis homens, sendo um comandante de grupo, um motorista, um atirador da metralhadora e três fuzileiros. Portanto, cada pelotão possuía cinco Grupos Operacionais.

Essa adaptação foi realizada por duas razões principais e teve a finalidade de otimizar o emprego de cada grupo no contexto operacional urbano do Haiti.

A primeira razão dizia respeito ao patrulhamento embarcado. Durante o deslocamento mecanizado, cada militar ocupava uma posição pré-definida nas escotilhas da VBTP Urutu, provendo uma segurança em todas as direções da viatura (Fig 2). Dessa maneira, cada militar possuía um setor de tiro e os setores individuais se complementavam, provendo um setor de tiro coletivo de 360°. Além disso, o atirador da metralhadora embarcada também realizava a observação no plano vertical, contribuindo, assim, para que houvesse uma proteção em todas as direções e ângulos da viatura durante o seu deslocamento.

A segunda principal razão dizia respeito ao comando e controle quando os militares estão desembarcados realizando o patrulhamento. Com o objetivo de facilitar as ordens e o controle do comandante de grupo das ações de sua guarnição no ambiente urbano do Haiti, somente os quatro militares que estavam nas escotilhas desembarcavam para o patrulhamento ostensivo. O motorista do blindado e o atirador da metralhadora permaneciam embarcados acompanhando o deslocamento da fração com o carro. Assim, colaboravam com o apoio ou reforço imediato à mesma e possibilitavam o emprego do binômio carro-fuzileiro.

Contudo, essas adaptações não diminuíram o poder de fogo nem a flexibilidade do GO frente ao GC convencional, pois o mais comum era o emprego conjunto de, no mínimo, dois Grupos Operacionais durante o patrulhamento ostensivo ou em operações, totalizando pelo menos 12 homens e 2 blindados. Assim sendo, uma viatura provia a proteção blindada e o apoio direto para sua guarnição e para a outra viatura, respectivamente, durante o deslocamento embarcado, e as duas guarnições se somavam quando do patrulhamento desembarcado.

Em decorrência do emprego em área urbana, outra diferenciação entre o GC e o GO era em relação ao tipo de armamento coletivo da fração. Pelas características do ambiente operacional do Haiti, todos os GO eram dotados de uma metralhadora Mag 7,62mm, enquanto que cada GC convencional era dotado de uma metralhadora Browning .50.

Além das adequações operacionais para o emprego em ambiente urbano, também houve a necessidade de adaptações técnicas na estrutura física dos blindados. Dessa forma, a VBTP Urutu no Haiti incorporou três acessórios principais: a cabine de proteção blindada do motorista, a cabine de proteção balística do atirador da metralhadora e a lâmina frontal para remoção de obstáculos, também conhecida como removedora de barricadas ou limpa-trilho.

Aprestamento da Guarnição Operacional

Além da adaptação do armamento coletivo, o aprestamento da guarnição e de cada militar também apresentou evoluções.

O principal armamento de dotação de cada militar do GO era o fuzil Imbel calibre 7,62mm modelo M964 (Parafal). No entanto, além do fuzil, todos os grupos possuíam duas escopetas/espingardas modelo “pump” calibre .12 e um lançador de munição não letal modelo AM-600 calibre 37/38.

Como dotação de munição 7,62mm, cada militar transportava consigo cinco carregadores com vinte tiros cada, perfazendo um total de cem tiros por homem. Além disso, três militares de cada GO ainda portavam as duas escopetas e o lançador de munições não letais.

Todas as guarnições operacionais eram dotadas de um kit de munições não letais com os tipos, calibres e quantidades de munições apresentados na Figura 3.

No tocante às comunicações, a principal rede rádio do B I F Paz era explorada em VHF. As viaturas e grupos se comunicavam entre si, prioritariamente, utilizando o sistema ponto-a-ponto por meio de rádios portáteis ou, de forma alternativa, por meio da telefonia celular. As ligações entre as guarnições operacionais e suas bases ou entre viaturas distantes mais de 08 km eram realizadas por intermédio de antenas repetidoras, que possuíam abrangência e canais pré-selecionados para cada sub-região de Porto Príncipe.

Além das repetidoras, o B I F Paz contava com um sistema de comunicações reserva que trabalhava em frequência HF. Sendo assim, em caso de falência do sistema principal (VHF), todos os centros de comunicações (CCom) convergiam automaticamente para o sistema secundário (HF).

As viaturas blindadas possuíam ainda um sistema de localização por satélite que possibilitava ao CCom do Esqd Fuz Mec saber a posição exata do blindado em qualquer ponto da Área Operacional de Responsabilidade (AOR) do batalhão.

Planejamento do Emprego de Blindados

AAOR do B I F Paz no 9º contingente brasileiro da MINUSTAH abrangia a região da capital do país, Porto Príncipe, e algumas áreas adjacentes.

Dentro da AOR do B I F Paz, três grandes sub-regiões ou distritos se inseriam no perímetro de atuação das tropas brasileiras: Cité Soleil, Bel Air e Cité Militaire.

Como o B I F Paz possuía quatro subunidades operacionais e ainda um Grupamento Operativo do Corpo de Fuzileiros Navais (G Op CFN), essas três áreas foram divididas, para fins de responsabilidade e emprego de cada subunidade, entre as três companhias de Infantaria e o G Op CFN. Nesse contexto, o Esqd Fuz Mec, única subunidade de Cavalaria e blindada do BRABATT, atuava como força de reação, como força de ação rápida, como reserva em proveito do batalhão e em reforço ou substituição às demais subunidades. Para isso, o Esqd Fuz Mec realizava diuturnamente o patrulhamento ostensivo em toda AOR do batalhão.

Dessa forma, por possuir maior área de abrangência, o Esqd Fuz Mec F Paz atuava no patrulhamento de maneira coordenada com as demais subunidades nas zonas de ação destas (AOR/SU).

Fig 3 – Composição Do Kit De Munições Não Letais Da Guarnição Operacional

Tipo De Munição	Quantidade
Munição Calibre .12 Com Projéteis De Borracha	30
Munição Calibre 37/38 Com 12 Bolas De Borracha	06
Munição Calibre 37/38 Com 03 Bolas De Borracha	06
Munição Calibre 37/38 Lacrimogênea	06
Granada Lacrimogênea	04
Granada De Efeito Moral - Luz E Som	12
Granada De Efeito Moral	08
Aerosol Com Gás Pimenta (Capsicina)	02

Fig 4 – Planejamento Diário Do Emprego Dos Pelotões De Fuzileiros Mecanizados

	1° Pelotão	2° Pelotão	3° Pelotão	4° Pelotão
Dia 1	Patrulhamento	Reserva	Patrulhamento	Patrulhamento E Serviço
Dia 2	Patrulhamento	Patrulhamento E Serviço	Reserva	Patrulhamento
Dia 3	Reserva	Patrulhamento	Patrulhamento E Serviço	Patrulhamento
Dia 4	Patrulhamento E Serviço	Patrulhamento	Patrulhamento	Reserva
Dia 5	Patrulhamento	Reserva	Patrulhamento	Patrulhamento E Serviço
Dia 6	Patrulhamento	Patrulhamento E Serviço	Reserva	Patrulhamento
Dia 7	Reserva	Patrulhamento	Patrulhamento E Serviço	Patrulhamento

Contudo, além do patrulhamento diário, cabe ressaltar que o Esqd Fuz Mec mantinha um de seus pelotões sempre em condições de reforçar qualquer eventual ação em diferentes pontos da AOR/B I F Paz.

Assim, dos quatro pelotões existentes, diariamente três realizavam o patrulhamento ostensivo nas ruas, sendo que um desses ainda contribuía com os serviços diários, e um encontrava-se na base do batalhão como força de reação imediata.

Portanto, como o patrulhamento era realizado 24 horas por dia e durante todos os dias da semana, o Esqd Fuz Mec F Paz empregava três pelotões nas ruas de Porto Príncipe em sistema de rodízio diário, conforme o quadro da Figura 4.

Como existiam três sub-regiões na AOR/BRABATT, semanalmente cada pelotão era responsável pelo patrulhamento em uma delas.

Para fins de planejamento, cada sub-região era dividida e mapeada em células e cada pelotão tinha a responsabilidade de realizar o patrulhamento em diferentes células diariamente. Como cada pelotão possuía cinco Grupos Operacionais, e geralmente cada patrulha era realizada por dois grupos, com essa sequência de planejamento o pelotão conseguia

patrulhar mais de uma vez a mesma célula durante a semana em que dada sub-região estava sob sua responsabilidade, conforme o quadro da Figura 5.

Assim, baseado no rodízio diário e semanal, o Esqd Fuz Mec F Paz obtinha uma presença constante ao longo de toda a AOR/BRABATT. Essa permeabilidade nas sub-regiões existentes era reforçada pelas ações de patrulhamento das demais companhias de Infantaria e do G Op CFN, que se limitavam às áreas sob suas responsabilidades.

Isso fazia com que o B I F Paz estivesse diuturnamente presente em toda a sua área operacional, promovendo a manutenção de um ambiente seguro e estável em Porto Príncipe.

Patrulhamento Ostensivo

O planejamento do emprego dos pelotões nas células das sub-regiões — Cité Soleil, Bel Air ou Cité Militaire — era determinado pelos dados provenientes dos canais de inteligência naquele momento.

Dessa forma, dentro de cada sub-região, existiam áreas com maior e com menor incidência de delitos ou problemas. Isso direcionava o planejamento diário e semanal

das patrulhas, com o objetivo de promover a segurança e a harmonia nessas áreas.

Além das informações fornecidas pelos canais de inteligência, também se somavam a esses dados os resultados dos trabalhos da equipe de operações psicológicas do batalhão, que mensalmente realizava a tarefa de mapeamento das células de cada sub-região, fazendo um diagnóstico das principais demandas daquela população e da aceitação do trabalho da tropa brasileira naquela área.

O patrulhamento diário de cada pelotão era planejado de maneira a permitir que todos os grupos operacionais estivessem presentes em diferentes células de uma sub-região em horários diversos naquele dia.

Como cada patrulha tinha a duração de aproximadamente três horas e trinta minutos, semanalmente todos os grupos operacionais de um pelotão conseguiam percorrer e patrulhar a totalidade daquela sub-região.

Cabe ressaltar a importância do patrulhamento desembarcado como forma de maior interação com a população e otimização da busca de dados. Dessa maneira, em função da aproximação com o povo, a tropa por estar ostensivamente nas ruas e consequentemente por angariar maior confiança dos populares, conseguia maior número de informações que promoviam um complemento fidedigno aos dados de inteligência.

Com essa atitude, tornava-se crescente o contato da população com os militares e também a procura e a solicitação de civis pela presença dos soldados na tentativa de solucionar problemas relativos à segurança em suas áreas.

Atividades Rotineiras na Missão de Paz

O emprego das subunidades operacionais do BRABATT não estava direcionado apenas para a



Grupo Operacional realizando patrulhamento desembarcado nas ruas de Cité Soleil.

questão da manutenção da segurança pública na capital haitiana. O BRABATT realizava muitas vezes trabalhos de cunho social, humanitário e assistencial que indiretamente se relacionavam e contribuíam com o quesito da segurança interna.

Nesse contexto, por inúmeras vezes as subunidades estavam envolvidas em trabalhos de assistência à população, como ações cívico-sociais (ACISO), distribuição de água e alimentos e socorro às vítimas de calamidades públicas.

Essa face do trabalho na missão exercia um papel fundamental no tocante à inserção da tropa brasileira junto à população haitiana, pois o trabalho humanitário funcionava como facilitador da questão operacional, uma vez que também possibilitava a aproximação com a população civil, principalmente a mais carente. *Interação de militares brasileiros com crianças haitianas durante a realização de ACISO na Escola Nacional em Cité Soleil.*

A tropa do 9º contingente brasileiro da MINUSTAH atuou no Haiti amparada pelo capítulo VI da Carta das Organizações das

**Fig 5 – Planejamento Semanal Do Emprego
Dos Pelotões De Fuzileiros Mecanizados**

Pelotões	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
1º	Cité Soleil	Bel Air	Cité Militaire	Bel Air	Cité Soleil
2º	Bel Air	Cité Soleil	Bel Air	Cité Militaire	Bel Air
3º	Cité Militaire	Bel Air	Cité Soleil	Bel Air	Cité Militaire
4º	Bel Air	Cité Militaire	Bel Air	Cité Soleil	Bel Air



Interação de militares brasileiros com crianças haitianas durante a realização de ACISO na Escola Nacional em Cité Soleil.

Nações Unidas, ou seja, o emprego da tropa estava direcionado à manutenção da paz. Por isso, todo o trabalho da tropa nas ruas era regido pelas regras de engajamento (rules of engagement — ROE) adotadas pela ONU.

Tais regras sintetizavam quando se devia ou não utilizar a força armada (letal ou não letal), bem como a gradação do uso dessa força para a resolução de conflitos ou qualquer ato de agressão. Baseadas no princípio da proporcionalidade, as regras de engajamento amparavam a resposta proporcional da tropa a qualquer intenção ou ato hostil de uma força adversa.

Nessas circunstâncias, no tocante à parte operacional, além do patrulhamento diário ostensivo, principal atividade realizada pelo esquadrão, outras missões operacionais também faziam parte da rotina da tropa. Dentre elas, podemos destacar as operações de cerco e vasculhamento, *checkpoints*, *static points*, segurança de instalações e operações de controle de distúrbios. Essas operações eram planejadas e alimentadas baseadas em dados provenientes dos canais de inteligência e muitas vezes tinham objetivos pontuais quanto à presença da tropa em uma região em determinado momento.

Como na maioria das atividades cotidianas, o pelotão era empregado descentralizadamente, ou seja, os GO tinham autonomia e liberdade de ação conforme o julgamento do comandante da cena operacional naquele momento. Alguns atributos da área afetiva eram necessários e fundamentais nessas missões.

Assim sendo, o Comandante do Esquadrão, os de Pelotão, os Adjuntos de Pelotões e os Comandantes de GO exerciam fundamental papel na condução, no comando e no controle de suas frações. Isso tornou patente e contribuiu na prática para o aprimoramento dos quesitos liderança militar e ação de comando entre cada comandante e seu grupo, pois, todas as vezes que as frações saíam da base do batalhão para o patrulhamento ou outras missões, essas eram reais.

O controle e a ação de comando em cada fração, baseados nos atributos citados, ficaram evidenciados em inúmeras situações ao longo da missão.

Um exemplo ocorreu na resolução dos distúrbios da tarde do dia 6 de agosto de 2008, na região do Ponto Forte 16 (PF 16), localizado no cruzamento da avenida Soleil com a rua Soleil 9, em Cité Soleil. Nessa ocasião, após a detenção de dois haitianos por militares do BRABATT, incitadores conclamaram a população local a concentrar-se nos arredores do PF para pedir a liberação dos detidos. Com a concentração popular, houve o acirramento dos ânimos e se iniciaram as hostilidades verbais contra a tropa. Em sequência, alguns populares passaram a lançar objetos e pedras nas instalações ocupadas pela tropa brasileira.

Então, devido à crescente aglomeração civil e à possibilidade de escalada da crise, o Esqd Fuz Mec F Paz foi acionado como força de reação e deslocou-se para a posição do incidente com o efetivo de dois pelotões. Ao chegar ao local, verificou-se que a multidão inflamada apedrejava deliberadamente as instalações do PF 16 e, por isso, coube à Cavalaria e seus blindados a missão de dispersar a população. Assim, em função da ação de choque e da presença dissuasória das viaturas blindadas, o Esqd Fuz Mec foi disposto no terreno com oito urutus, ou oito GO, a comando do Cmt Esqd. Dessas viaturas, três permaneceram em reserva a comando de um tenente e cinco avançaram na direção da turba para canalizar o escoamento dos civis e facilitar o processo de negociação que já estava em andamento. Com o avanço da tropa, houve o apedrejamento das viaturas até que a linha do cerco fosse rompida e nesse processo houve a necessidade de disparos de

armas não letais e o lançamento de granadas de efeito moral para aumentar a dispersão dos populares.

No entanto, durante toda a ocorrência, não houve qualquer disparo precipitado, acidental ou com munição real. Isso ficou caracterizado pelo fato de somente terem ocorrido disparos após o recebimento de ordem para tal e após o primeiro tiro ter sido dado pelo comandante tático presente na viatura precursora.

Outra situação crítica vivida pela tropa ocorreu de forma inopinada na noite de 10 de agosto de 2008. Na avenida Nacional nº 1, no trecho compreendido entre a avenida Boulevard des Industries e a rua Lysius Salomon, em Cité Soleil, dois GO, a comando de um 2º sargento de Cavalaria, se deslocavam para a região a ser patrulhada quando, por coincidência, se depararam com um GC de uma subunidade

de Infantaria cercado por uma multidão de populares que gritavam palavras em tom de ameaça à tropa.

Ao avistarem a aproximação das frações mecanizadas, os populares se evadiram da rua e buscaram posições altas e cobertas nas lajes das casas circunvizinhas e começaram a atirar garrafas, pedras e outros objetos em ambas as tropas. Contudo, em função da pouca luminosidade do local, não era possível saber o que alguns civis portavam consigo. No entanto, de imediato e em resposta ao ocorrido, houve o embate com o emprego do armamento e da munição não letal existentes em cada viatura.

Após cessada a agressão à tropa, ocorreu um rápido cerco e vasculhamento na área problema, com os próprios militares de Infantaria e Cavalaria que estavam participando da ação. Ao final dessa ocorrência, doze civis foram detidos

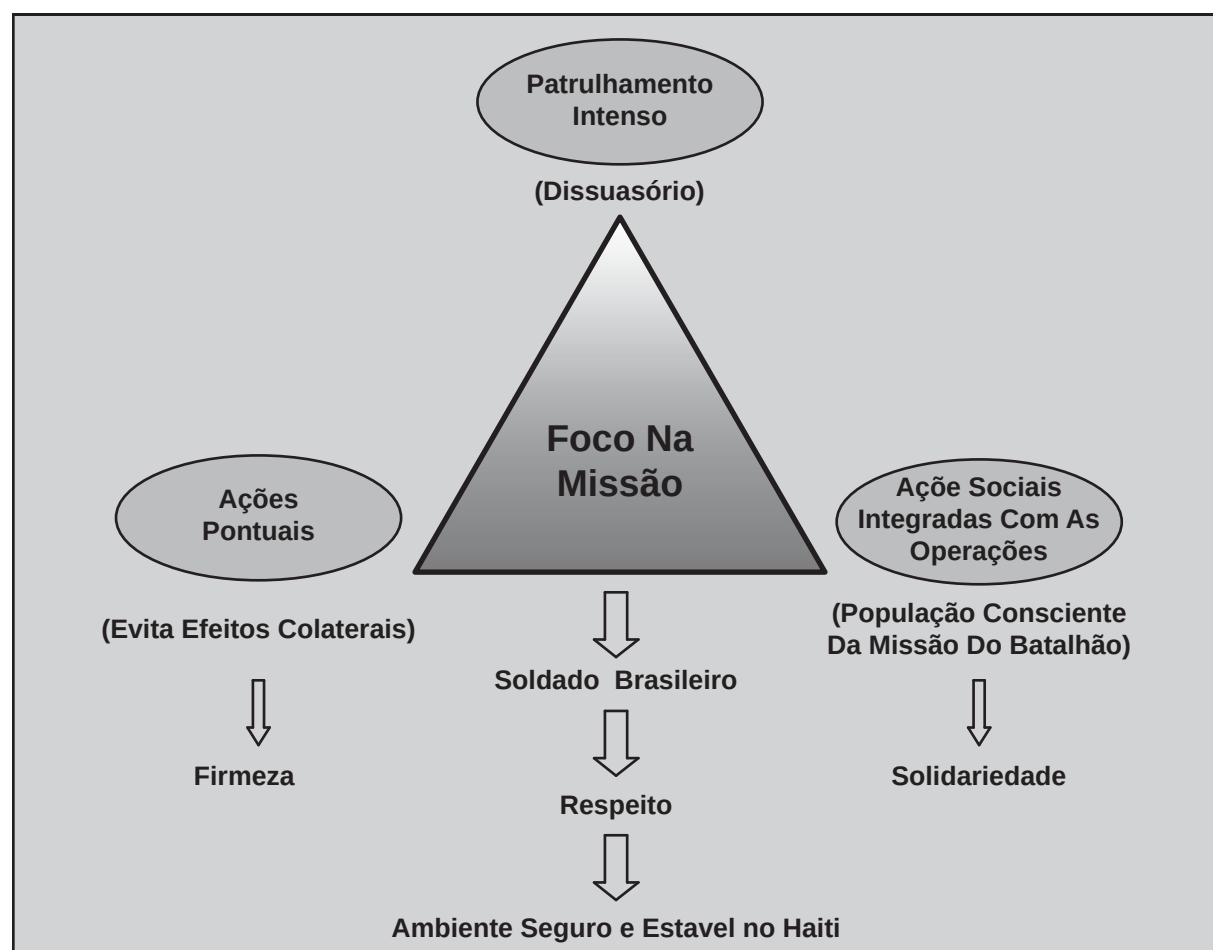


Fig 6 – Ações realizadas pelo B I F Paz e sua importância para a promoção de um ambiente seguro e estável no Haiti

para averiguação e houve a apreensão de uma pistola calibre .380 e um artefato de fabricação caseira, que funcionava como um tipo de pistola rudimentar.

Esses exemplos ressaltam o valor do uso consciente da força e da liderança e ação de comando do comandante de fração. Tais fatos e circunstâncias evidenciam o porquê da inexistência de danos colaterais e tampouco militares feridos nas ações realizadas pelas tropas do 9º contingente brasileiro da MINUSTAH.

A autonomia de cada líder de fração em uma situação real faz crescer a responsabilidade do comandante sobre seus homens, não apenas pela coerência nas ordens e atitudes, mas também pelo zelo com o bem-estar e a integridade do subordinado. Esses valores devem ser externados ainda durante o processo de seleção e treinamento, para que os militares que ocupem as funções de comando nas diferentes frações operacionais possam realmente ser os mais capacitados para esse tipo de missão.

Dessa forma, atuando em missões operacionais e assistenciais, o Esqd Fuz Mec F Paz colaborou com a missão do BRABATT em Porto Príncipe.

Portanto, em virtude da amplitude e da gama de missões desempenhadas pelo batalhão, quer sejam de cunho operacional quer de cunho assistencial e humanitário, e pela qualidade e profissionalismo do soldado da Amazônia na execução das tarefas, a soma dos resultados atingidos por cada fração das subunidades foi reconhecidamente positiva e contribuiu sobremaneira para o êxito do BRABATT na missão de manutenção de um ambiente seguro e estável no Haiti.

A figura 6 apresenta as principais ações realizadas pelo B I F Paz no contexto de

manutenção da paz e sua relação de causa e efeito na promoção de um ambiente seguro e estável no Haiti.

Conclusão

O emprego de militares e tropas brasileiras em missões de paz tem sido uma realidade desde o término da II Guerra Mundial.

No contexto atual, a participação militar brasileira em missões da ONU colabora com a projeção política do país no cenário internacional. Além dessa projeção, a experiência adquirida pela força terrestre no emprego convencional e não convencional soma-se à experiência individual adquirida pelos militares que têm o privilégio de integrar uma missão dessa magnitude.

No âmbito das missões de paz com tropa, a não convencionalidade do emprego nas tarefas rotineiras se apresenta como um desafio e também como uma fonte inesgotável de ensinamentos para estudos e pesquisas, com o objetivo de aprimorar a doutrina existente face à atual conjuntura nacional e internacional.

Assim, passados mais de quatro anos do início da participação brasileira na MINUSTAH, pode-se constatar uma eficaz e gradual evolução do quesito segurança social — principal objetivo da missão do BRABATT — que, invariavelmente, tem sido fruto do trabalho diuturno de planejamento e emprego de sua tropa em diferentes frentes de atuação.

Nesse contexto de manutenção da paz com a participação de tropas regulares, constata-se também uma aplicação diferenciada da Arma de Cavalaria, com seus homens e meios, propiciando oportunidades para o aprimoramento e para o estudo do emprego de blindados em ambiente operacional urbano.**MR**

“O BRABATT é um tipo especial de tropa, difícil de encontrar em missões de paz da ONU, por sua postura, seriedade e, ao mesmo tempo, pelo relacionamento cordial com a população. Trata-se de uma tropa que inspira grande confiança a quem a conhece ou tem contato com ela.”

—David Harland, Diretor de operações para Europa e América Latina do Escritório de Operações do Departamento de Missões de Paz da ONU (Julho 08)

Lições da Contrainsurgência do Iraque

Bing West

A GUERRA MILITAR NO Iraque terminou em 2008, embora o conflito político entre os sunitas, xiitas e curdos vá continuar por décadas. Ao mesmo tempo, a guerra no Afeganistão se intensificou, e mais tropas americanas foram comprometidas com a guerra. Este artigo, baseado em 15 viagens prolongadas que fiz ao Iraque e em entrevistas que conduzi com 2.000 soldados e fuzileiros navais, analisa as causas da reviravolta no Iraque e a sua importância para o desenvolvimento da doutrina e para o sucesso na guerra no Afeganistão.

Uma Guerra de Duas Frentes em Perigo

De 2003 a 2008, duas frentes distintas responderam por cerca de dois terços de todas as mortes americanas. No oeste, a província sunita de Anbar surgiu como a área central de uma resistência sectária, que foi gradualmente assumida pela Al-Qaeda no Iraque (AQI). Anbar respondeu por 42% de todas as mortes dos EUA no Iraque de 2004 a 2006.¹

No leste, a região de Bagdá respondeu por 27% das mortes no período de 2004 a 2006.² Essa taxa aumentou para 44% em 2007.³ A violência dentro e ao redor de Bagdá estourou na primavera de 2004 e, então, diminuiu dentro da capital em 2005. As brigadas dos EUA se retiraram da cidade durante essa falsa calmaria. No entanto, nos bastidores, as milícias xiitas conspiravam com o Ministério do Interior e com a polícia para criar esquadrões da morte. Quando esses esquadrões saíram dos redutos xiitas em Bagdá, no início de 2006, as forças dos EUA foram surpreendidas fora de posição, enquanto o governo controlado pelos xiitas não tinha a vontade nem a capacidade de apoiar um esforço combinado para restaurar a ordem.

Então, em meados de 2006, a coalizão estava perdendo nas duas frentes. Em Anbar, segundo uma avaliação feita no local, a Al-Qaeda controlava a população. Em Bagdá, uma guerra civil era travada e os sunitas estavam sendo expulsos de suas casas. Contudo, um ano depois a maré da guerra virou em favor da coalizão. O que ocorreu? Dois eventos mudaram o curso da guerra: o Despertar Sunita em Anbar, em 2006, e a escalada de tropas em Bagdá, em 2007. O Despertar era o facilitador essencial para o sucesso da escalada de tropas.

O Despertar na Frente Ocidental

Um veterano de combate escreveu uma vez: “Há uma grande diferença na percepção de eventos ocorridos em tempos de guerra nas histórias e documentos escritos depois”.⁴ Segundo



O falecido xeque Abu Risha Sattar, líder do Despertar, em Ramadi, setembro de 2007.

Ex-subsecretário de defesa e fuzileiro naval combatente, o Sr. West é autor de vários livros e artigos militares, incluindo The Villager: A Combined Action Platoon in Vietnam, e The Strongest Tribe: War, Politics and the End Game in Iraq. É

correspondente para o jornal The Atlantic e, atualmente, está escrevendo um livro sobre a guerra no Afeganistão e o papel da coragem na sociedade.



(Todas as fotos cortesia do autor)

Um grupo de combate em operação de limpeza em Fallujah, Iraque, Novembro de 2004.

uma narrativa posterior que alcançou status de mito, em 2007, o presidente Bush aumentou as forças com mais cinco brigadas, capacitando o general Petraeus a implantar as táticas de contrainsurgência que ganharam a guerra. Um colunista do jornal *Washington Post* se referiu a Petraeus como o “Salvador de Anbar”.⁵ Tais mitos incentivam teorias excessivamente simplificadas e equivocadas sobre uma rebelião tribal semelhante no Afeganistão. Os fatos sobre Anbar são mais complicados.

Por toda a guerra, Anbar era uma operação de economia de meios. Em 2005, os 22.000 fuzileiros navais e 5.000 soldados da Força Multinacional Oeste (*Multi-National Force West — MNF-W*), sob o controle operacional da Força Expedicionária dos Fuzileiros Navais (*Marine Expeditionary Force — MEF*), representava um quinto das forças americanas no Iraque e respondia por dois quintos

das baixas. Anbar, uma extensa área ocupada por tribos truculentas segundo a sabedoria popular, seria a última província a ser pacificada.

Um caminho árduo levou ao Despertar. No início de 2004, vários xeques importantes de Anbar concordaram em apoiar o incipiente governo iraquiano, mas, depois, recusaram-se a enviar membros de sua tribo para os centros de adestramento ao norte de Bagdá. Os habitantes de Anbar, eles declararam, não sairiam da província. Então, em maio de 2004, a MEF permitiu, imprudentemente, que os insurgentes locais formassem a chamada “Brigada de Fallujah” para controlar a cidade de Fallujah. A Al-Qaeda assumiu o controle rapidamente, forçando 10 batalhões dos EUA a voltarem no final de 2004 para retomar a cidade, em meio a grande destruição.

A partir do final de 2005, a MEF empregou cerca de 40 bases de combate valor companhia em uma estratégia de limpar e manter para controlar seis cidades e as terras cultiváveis à volta. No entanto, essa estratégia só rendeu ganhos exíguos e baixas constantes. Várias tentativas de ofertas pelos sunitas de formar suas próprias milícias foram firmemente rejeitadas. No início de 2006, os xeques em Ramadi concordaram que seus seguidores poderiam entrar para o Exército iraquiano e para a força policial. A Al-Qaeda reagiu, assassinando vários xeques e matando mais de 50 recrutas. A situação era desanimadora em Anbar, enquanto, ao leste, Bagdá se desintegrava. Em Washington, muitos na imprensa e na administração acreditavam que a guerra estava perdida.

Então, em setembro de 2006, o xeque Abu Risha Sattar declarou uma rebelião tribal contra a Al-Qaeda. A iniciativa de Sattar, apoiada pelo

Os fatos sobre Anbar são mais complicados.

coronel Sean McFarland, foi a terceira tentativa dos sunitas de se livrar do jugo da Al-Qaeda. Dessa vez, o esforço produziu resultados, devido principalmente ao dinamismo de Sattar. Seu grito de mobilização foi bem recebido pela população

e legitimou cem parcerias de base popular entre os líderes locais (comandantes de batalhões iraquianos, chefes de polícia e líderes tribais) e comandantes americanos do escalão batalhão

A maior contribuição da aliança tribal de Sattar ocorreu fora das cidades, por meio do processo de “drenagem do pântano”.

para baixo. O Despertar deslegitimou os membros tribais que atacavam americanos ou se afiliavam à Al-Qaeda.

Em uma brilhante análise, Jonathan Schroden, do Centro de Análises Navais, descreveu como a insurgência perdeu a iniciativa. O número de incidentes de violência em Anbar despencou de mais de 450 por mês no final de 2006 para menos de 100 em meados de 2007.⁶ As mortes americanas em Anbar diminuíram de 43% do total, em 2006, para 17%, em 2007.⁷ A partir do final de 2006, as forças da coalizão e do Iraque iniciaram a maioria dos contatos em Anbar.⁸ O número de denúncias dos cidadãos, sentindo que a Al-Qaeda estava sendo expulsa, disparou, enquanto o número de recrutas sunitas para a Polícia e o Exército (com garantias de designação dentro de Anbar) ultrapassava o de vagas.⁹

Outros fatores contribuíram para esse sucesso. A cidade de Haditha passou para o nosso lado, porque uma equipe de operações especiais reinstalou no cargo um chefe de polícia exigente, cuja tribo era detestada, mas temida pelas pessoas locais, e porque um acostamento de terra foi erguido ao redor da cidade, restringindo a entrada de veículos.

A insurgência iraquiana foi a primeira insurgência do mundo em larga escala e com grande utilização de veículos. A Al-Qaeda, bandos da resistência sunita e esquadrões da morte xiitas viajavam em caravanas de carros. Sua mobilidade foi eliminada com a construção de muralhas

de concreto que fecharam os bairros. Embora forçasse os moradores a transportar alimentos nas costas ou formar filas para entediadas vistorias de carros, isso, de fato, limitou a entrada de pessoas de fora. Caso permanecessem dentro das muralhas, os combatentes da Al-Qaeda corriam o risco de serem traídos.

A capital de Anbar, Ramadi, foi pacificada por um comandante de batalhão americano e um chefe de polícia apoiado por sua própria tribo, que competia com Sattar. Ramadi foi reconquistada pouco a pouco, com a construção de barricadas e a fortificação de distritos policiais conforme eram recuperados. Apesar de sua resistência, Fallujah finalmente se acalmou devido a uma combinação de um chefe de polícia rígido, que havia sido, ele próprio, um insurgente no passado; barricadas recém-construídas; vigilância de bairros sunitas; e patrulhamento constante por grupos de combate americanos.

A maior contribuição da aliança tribal de Sattar ocorreu fora das cidades, por meio do processo de “drenagem do pântano”. Milhares de quilômetros de terras cultiváveis e densa vegetação rasteira permitiram que a Al-Qaeda descansasse e se reequipasse na segurança daquela cobertura e esconderijo. Contudo, depois que as tribos se viraram contra a Al-Qaeda, esses esconderijos dispersos da organização foram identificados gradualmente. Os arredores de Habbineah, a meio



Escaramuça no distrito de Adamiah de Bagdá, agosto de 2007.

caminho entre Ramadi e Fallujah, sucumbiram aos batalhões americanos e iraquianos no final de 2006, depois que membros das tribos identificaram os simpatizantes da Al-Qaeda. Em 2007, a estratégia da escalada de tropas introduziu mais 2.000 soldados na região de Tharthar, no nordeste de Anbar. Embora essa fosse uma útil medida de limpeza, a guerra em Anbar já fora ganha. A principal variável que levou ao sucesso na frente ocidental foi a mudança de opinião entre a população sunita.

A Escalada de Tropas na Frente Oriental

A mudança nascente na atitude sunita foi pouco apreciada em Washington durante o outono de 2006. Os integrantes do Conselho de Segurança Nacional, independentes de um Pentágono letárgico, elaboraram uma estratégia para mudar a dinâmica de uma guerra que parecia estar em vias de ser perdida. Os membros do conselho acreditavam que uma escalada de tropas indicaria que Bush estava determinado a prevalecer.

Em meados de dezembro de 2006, o general Raymond Odierno, que acabara de assumir o comando do III Corpo, decidiu adotar uma dupla “estratégia de lacuna” na frente oriental. Usaria mais ou menos a metade das tropas da escalada

para expulsar a Al-Qaeda das terras cultiváveis que rodeavam Bagdá. A outra metade se juntaria às forças americanas já dentro de Bagdá e protegeria a população, preenchendo a lacuna

Petraeus usava o Despertar como alavanca para virar a guerra.

causada pela ausência das forças de segurança iraquianas. Odierno e Petraeus, que não assumiria o comando até fevereiro, exerceram forte pressão sobre o Pentágono para assegurar que receberiam cinco brigadas adicionais.

Como em Anbar em 2006, um padrão de parcerias de base surgiu no leste durante 2007, moldado por quatro decisões nos escalões superiores. Como mencionado, as duas primeiras foram a escalada de tropas por Bush e o desdobramento de soldados em faixas ao redor de Bagdá e dentro da capital por Odierno.

A terceira decisão importante foi o foco de Petraeus em proteger a população. Ele me disse que buscava algumas “grandes ideias” para conferir direção e poder de persuasão às ações dos 130.000 soldados da coalizão. Duas dessas grandes ideias eram “Não viajar para o trabalho” e “Ser parceiro dos iraquianos”. Ele retirou os soldados das grandes bases, transferindo-os para bairros de Bagdá, especialmente em áreas problemáticas, onde os sunitas estavam sendo expulsos ou onde a Al-Qaeda estava no controle. A Al-Qaeda se defendeu contra essa nova presença de 24 horas, conforme demonstrado pelo fato de que a região de Bagdá agora respondia por 44% de todas as mortes americanas em 2007, conforme os soldados limpavam e mantinham o controle de bairro após bairro.¹⁰

A quarta boa decisão foi a utilização do Despertar por Petraeus como alavanca para virar a guerra. Em fevereiro de 2007, ele visitou Ramadi e ficou impressionado com os milhares de sunitas que aderiam às “unidades de resposta de emergência” das tribos. Ele autorizou os comandantes americanos em todo o Iraque a recrutarem forças irregulares parecidas. Isso só



“Filhos do Iraque” perto de Taji, julho de 2008.

ocorreu depois e porque os postos avançados americanos, com valor companhia, foram estabelecidos por toda a cidade de Bagdá e pelas terras cultiváveis do entorno. Em 2008, os batalhões dos EUA pagavam 90.000 iraquianos — na maioria, sunitas — que tinham se oferecido para servir em grupos de vigilância de bairro chamados de Filhos do Iraque. A Al-Qaeda fugiu e os ataques de esquadrões da morte xiitas diminuíram de forma considerável.

Em 2007, em áreas xiitas sob o controle de milícias, como a Cidade Sadr, a população não ousou aceitar a proteção americana. Embora usasse as forças de operações especiais para prender os líderes de milícia superiores, Petraeus deixou, a princípio, que o primeiro-ministro Maliki lidasse com essas áreas xiitas. Em meados de 2008, Maliki atacou impetuosamente a milícia de Sadr, em Basra. A luta se espalhou também para a Cidade Sadr. Petraeus enviou forças especiais dos EUA, meios de Inteligência e apoio aéreo aproximado para auxiliar o Exército iraquiano. A milícia de Sadr sofreu um grande número de baixas, e muitos de seus líderes fugiram para o Irã.

Em seu livro *The War Within* (A Guerra Interna, em tradução livre), Bob Woodward alega que a reviravolta se deve, em grande parte, às forças

estratégia operacional de Petraeus/Odierno — a Al-Qaeda poderia substituir continuamente as suas perdas. As forças de operações especiais eram necessárias, mas não eram o fator crítico. Em resumo, em ambas as frentes ocidental e oriental, o desdobramento de tropas americanas entre a população e o estabelecimento de parcerias de base com batalhões e polícia iraquianos e grupos de bairro sunitas — incluindo antigos insurgentes — provocaram a reviravolta na guerra.

Implicações para a Doutrina

O sucesso no terreno validou o princípio doutrinário de proteger a população. O Manual de Campanha *FM 3-24, Counterinsurgency* (Contrainsegurança), vai bem mais longe, porém. Declara que “A expectativa é de que os soldados e fuzileiros navais sejam construtores de nações, além de guerreiros que reconstruam a infraestrutura e os serviços básicos... [para] facilitar o estabelecimento da governança local e do Estado de Direito”.¹² O problema fundamental com essa expectativa é que ela é escrita como se os comandantes americanos tivessem a autoridade ou o poder de persuadir os líderes da nação anfitriã a executar princípios benevolentes do Ocidente. No entanto, não somos colonizadores com o poder para cumprir essas tarefas. Em vez disso, devolvemos a soberania tanto ao Iraque quanto ao Afeganistão. Nossos soldados não podem construir essas nações. Com influência limitada, podem apenas assessorar.

O manual de campanha complementar ao *FM 3-24*, o *FM 3-27 Stability Operations* (Operações de Estabilidade), também enfatiza a construção nacional, desenvolvimento econômico, boa governança e prestação de serviços, especialmente esgoto, água, eletricidade e coleta de lixo.¹³ Também enfatiza a segurança “baseada nas normas democráticas e sustentada por princípios internacionais” de direitos humanos.¹⁴

Embora eles sejam louváveis, são necessários para o sucesso militar?

Ênfase Exagerada no Desenvolvimento Econômico

O *FM 3-24* seguiu a tradição de David Galula. Em 1962, quando era aluno na Universidade Harvard, Galula, um oficial francês reformado, escreveu um tratado sobre a contrainsurgência

Galula não abordou o fato de que uma insurgência é derrotada, em geral, por meio do controle — e não pela proteção — da população.

de operações especiais com um dispositivo ultrassecreto que desgastou a liderança da Al-Qaeda.¹¹ Com a autoridade de operar em qualquer lugar que escolhessem no Iraque, as forças de operações especiais alcançaram, de fato, resultados notáveis, sendo responsáveis pela eliminação ou captura de talvez 70% dos alvos de alto valor. No entanto, se não fosse pelos postos de combate avançados, delegacias de polícia e forças de segurança entre a população — a essência da

na Argélia. O pequeno livro de Galula defendia a filosofia de governo de Rousseau, afirmando que uma insurgência é derrotada quando o governo protege a população e resolve as suas reclamações.

Galula não abordou o fato de que uma insurgência é derrotada, em geral, por meio do controle — e não pela proteção — da população. Em 1921, os britânicos não protegeram a população irlandesa contra o Exército Republicano Irlandês. Em vez disso, a população irlandesa maltratou as forças britânicas. A meta da Grã-Bretanha era controlar os irlandeses, e não protegê-los. Da mesma forma, a teoria de Galula não teria capacitado os franceses a manter o controle no Vietnã ou na Argélia, porque os insurgentes nesses lugares queriam a liberdade dos franceses.

Os agricultores chineses na Malaia nos anos 50 foram cercados durante a insurgência, e não cortejados com projetos econômicos. O Vietcongue havia sido, em grande medida, derrotado, em 1970, enquanto os sul-vietnamitas, em sua grande maioria, continuavam a ser agricultores de subsistência, privados de assistência econômica e eletricidade gratuita. Entretanto, como Galula alia o poder militar ao serviço benevolente ao povo, sua teoria está de acordo com o pensamento político liberal do Ocidente, independentemente dos fatos históricos.

Da mesma forma que Galula foi capaz de persuadir os acadêmicos, as teorias defendidas no *FM 3-24, Counterinsurgency* (Contrainsegurança), convenceram a grande mídia que a campanha

**No período de 2003 a 2004,
prendemos muitas pessoas
erradas e hostilizamos
centenas de milhares.**

vindoura do general Petraeus em Bagdá era justa. O manual de campanha agradava os liberais porque apresentava o conceito de guerra sem sangue. Os inimigos eram convertidos em vez de mortos. Foi o único manual de campanha a receber uma crítica literária no *New York Times*, redigida por um professor de Harvard.

O poder de conversão do manual de campanha, porém, era a sua fraqueza operacional. Em termos semelhantes ao determinismo econômico de Galula, tanto o manual de campanha de contrainsegurança quanto o de operações de estabilidade sustentavam que, se um governo fornecesse projetos, dinheiro e serviços gratuitos, bem como a segurança, o povo retribuiria com a rejeição da causa do insurgente, fosse ela política, religiosa ou nacionalista. No Iraque, todas as brigadas americanas passaram a trabalhar ao longo de quatro linhas de operações: economia, governança, segurança e serviços. Juntas, essas quatro linhas, empreendidas por soldados e fuzileiros navais voluntários que haviam sido treinados apenas para a missão de segurança, compunham a “construção nacional”.

De fato, o desenvolvimento econômico desempenhou um papel restrito. Os EUA gastaram mais de US\$ 50 bilhões em projetos de reconstrução, que não produziram uma mudança duradoura na opinião pública.¹⁵ As brigadas distribuíram mais US\$ 3 bilhões por meio do Programa de Resposta de Emergência do Comandante (*Commanders' Emergency Response Program*) com o intento de comprar ou arrendar a boa vontade local, a qual trabalharia contra os insurgentes. O general Peter Chiarelli escreveu um artigo para a *Military Review* sustentando que, quando os soldados dos EUA escavaram esgotos na Cidade Sadr, no final de 2004, as baixas americanas diminuíram.¹⁶ Contudo, o aumento da rede de esgotos ou outros serviços não impediu a milícia de matar americanos nos anos subsequentes.

No Iraque, as equipes provinciais de reconstrução se tornaram proficientes no âmbito do distrito, e os comandantes de brigada apontam com orgulho para os mercados prósperos. Há um papel para tais empreendimentos, porque as nossas forças militares não são insensíveis, e não porque o desenvolvimento econômico é essencial para uma campanha militar. O Pentágono, porém, chegou a uma conclusão diferente, enfatizando o investimento mais aprofundado no desenvolvimento e instando que outras agências governamentais — Departamento de Estado, USAID, Departamento de Agricultura, Departamento de Energia, etc. — fossem atreladas às brigadas sem questionar se a meta fundamental

— a distribuição de bens gratuitos — cumpre o objetivo de conquistar os corações e mentes. As Forças Armadas devem analisar, rigorosamente,

... hipnotizados pela palavra “soberania”, abrimos mão da nossa influência sobre as promoções no Exército iraquiano e, assim, da competência dele...

que valor as equipes de reconstrução agregam ao cumprimento da missão e em que grau de financiamento.

Ausência do Estado de Direito

Nossa doutrina exige o “Estado de Direito”, mas não define o termo. A insurgência iraquiana foi a primeira em que o número de insurgentes capturados excedeu em muito o número eliminado. No período de 2003 a 2004, prendemos muitas pessoas erradas e hostilizamos centenas de milhares. Em 2006, tomamos a direção contrária, soltando vários culpados. Quatro de cada cinco detidos eram soltos em poucos dias. Para os que eram enviados para a cadeia, o tempo de prisão era, em média, de menos de um ano. Os soldados se ressentiam do resultante sistema de “prender e soltar”.

Em 2008, as Forças Armadas dos EUA tinham um sistema prático para classificar os 15.000 ou mais detidos sob a custódia dos EUA. Pelo menos 5.000 eram considerados perigosos demais para serem soltos. Não podíamos arriscar transferi-los para o sistema judiciário iraquiano, corrupto e amedrontado, com uma taxa de liberação de 95%. Não faz sentido santificar o Estado de Direito na doutrina e não ousar confiar nele na prática. Não instituímos o Estado de Direito no Iraque porque não tínhamos a autoridade.

O Estado de Direito é uma bagunça em termos das decisões judiciais feitas tanto pelo poder judiciário americano quanto pelo iraquiano. Dentro do Congresso dos EUA e do Supremo Tribunal Federal, não havia consenso sobre o

que fazer com os homens em roupas civis que mataram soldados americanos. Os cerca de 200 prisioneiros detidos em Guantânamo receberam direitos parecidos com os de cidadãos americanos acusados de crimes dentro dos EUA. Contudo, ninguém queria estender essa decisão aos milhares de prisioneiros que detivemos no Iraque e no Afeganistão.

As autoridades americanas forçam o Estado de Direito nos países não ocidentais, quando não podemos defini-lo para nós mesmos. Nessas circunstâncias, qualquer inimigo que use um uniforme enquanto luta contra nós é tolo. Ganha muitas vantagens ao se apresentar como civil.

Construção Nacional Permanece uma Questão em Aberto

Os manuais de campanha sustentam que devemos construir uma nação democrática à nossa imagem para suprimir uma insurgência. O Chefe do Estado-Maior da Defesa disse que uma insurgência não pode ser derrotada ao eliminar os insurgentes, indicando que a construção nacional é a solução.

No Iraque, a guerra acabou, mas a construção nacional ainda é um trabalho em andamento, com os nossos diplomatas tentando moderar a preferência xiita por uma tirania da maioria democrata. Ironicamente, os nossos comandantes no Iraque servem de ouvidoria para os sunitas que a eles se opunham anteriormente. A forma como as relações entre sunitas e xiita evoluirá terá cada vez menos a ver conosco com cada ano que passa, dado o novo e rigoroso Acordo de Status das Forças (*Status of Forces Agreement*).

Poucas pessoas mudam de caráter ao atingir a meia-idade. Nossos assessores lidavam com oficiais de meia-idade que eram ladrões e incompetentes antes da guerra, incluindo um ministro de defesa iraquiano que roubou centenas de milhões de dólares. Nossa doutrina oferecia poucos conselhos sobre como erradicar a ladroagem ou a relutância em engajar com o inimigo.

Uma força militar eficaz de uma nação anfitriã depende da escolha de bons líderes. O *Small Wars Manual* (“Manual das Pequenas Guerras”, em tradução livre) do Corpo de Fuzileiros Navais, uma obra clássica de contrainsurgência, determinava que os graduados americanos

escolheriam os líderes da força policial da nação anfitriã. No Vietnã, os destacamentos operacionais Alfa das Forças Especiais e os pelotões de ações combinadas dos fuzileiros navais exerceram influência significativa na seleção de líderes locais. Galula insistia que “a

Sattar se referiu ao governo de Bagdá como “aqueles persas”.

função mais importante dos contrainsurgentes, um passo indispensável para consolidar seus ganhos, é escolher novos líderes entre a população”.¹⁷

O dilema que as forças militares americanas nunca resolveram foi conciliar a sua ética com o comportamento daqueles que elas colocaram no poder. O coronel Juan Ayala, depois de servir como o assessor sênior da 1ª Divisão Iraquiana, escreveu: “A corrupção existe. Os iraquianos sabem que sabemos. *Sabem que nunca a aprovaríamos ou a denunciaríamos se a víssemos.* Nunca em aberto, os soldados rasos reclamam dela... não pode ser vista com olhos americanos. Faz parte da vida desde as areias da Mesopotâmia... A busca da corrupção desviaria o foco da missão, criaria enorme tensão em relacionamentos pessoais delicados, e pior, comprometeria a nossa posição de proteção da força (significando que haveria uma retaliação).”¹⁸

O general John Abizaid, o então comandante do Comando Central, discordou veementemente do coronel. Ao depor perante o Senado, Abizaid disse: “A Corrupção nesta parte do mundo é uma das grandes influências corrosivas que faz com que o extremismo floresça”. Contudo, os generais superiores nunca emitiram diretrizes claras, deixando os assessores sem saber como lidar com a sujeira e corrupção com as quais se deparavam rotineiramente.¹⁹

Quando os Estados Unidos estabeleceram o governo anfitrião inicialmente, poderiam ter estabelecido juntas de revisão combinadas para oficiais militares. Em vez disso, hipnotizados pela palavra “soberania”, abrimos mão da nossa influência sobre as promoções no Exército iraquiano e, assim, da competência dele. As

nossas forças militares devem ter um papel formal no sistema militar de promoções de qualquer nação anfitriã, que não existiria se os americanos não estivessem lutando e morrendo para manter a sua soberania.

Perseverança no Campo de Batalha

Odierno e Petraeus articularam, com habilidade, os desdobramentos das forças da escalada de tropas. A pré-condição fundamental era que os sunitas estavam predispostos a acolher favoravelmente os soldados da escalada de tropas em 2007. Esse não fora o caso em 2004. A Al-Qaeda, de forma parecida com o Terror de Robespierre na França, em 1792, matara um número enorme de xeques, fortalecera a classe criminosa e antagonizara a população sunita. Contudo, como essas tribos não eram fortes o suficiente para expulsar a Al-Qaeda, recorreram à tribo mais forte presente no Iraque na época — as Forças Armadas dos EUA.

O que nossas forças faziam no terreno? Uma coisa é designar um batalhão para um campo de batalha; uma outra é especificar suas tarefas. Estimar uma relação viável entre soldados e tarefas é apenas uma aproximação de primeira ordem. O que importa é o que os soldados podem realmente fazer uma vez no terreno e com que frequência.

Não havia um formato padrão para as operações de batalhão. Embora discussões com tribos, soldados e policiais iraquianos fossem frequentes, alguns batalhões dos EUA patrulharam sozinhos, alguns estabeleceram horários definidos para operações combinadas, e uns poucos operaram exclusivamente ao lado dos iraquianos. As baixas variavam dependendo do batalhão, abrangendo, em geral, de 5 a 30 mortos em combate e de 80 a 300 feridos em ação durante um rodízio. A regra prática aproximada era que todo soldado ou fuzileiro naval em uma unidade da linha de frente patrulhava fora da base pelo menos uma vez por dia. Muitas unidades se revezavam entre serviços internos de guarda e de manutenção e patrulhas externas. Em uma companhia de fuzileiros, cada fração conduzia uma patrulha de seis horas a pé ou montada todo dia ou noite. Isso era desgastante depois de três ou quatro meses, e era muito mais difícil para os soldados que estavam no país de

deslocamento, em rodízios de 12 a 15 meses, do que para os fuzileiros navais que, em geral, estavam lá por 7 a 10 meses.

O Iraque era, em essência, uma guerra policial. Em 2007, por exemplo, noticiou-se que 7.400 inimigos foram eliminados, enquanto um número seis vezes maior foi detido. Desse total, 19.000 foram aprisionados por um período médio de 300 dias. As forças de operações especiais responderam por aproximadamente 4.000 dos enviados à prisão.²⁰ Em média, cada batalhão convencional desdobrado prendeu e enviou um insurgente para a prisão a cada dois dias. Em comparação com as forças policiais nos EUA, essa era uma taxa muito baixa de detenção, condenação e prisão.

Não fizemos um bom trabalho no sentido de modificar o adestramento e estrutura da força militar para incluir métodos e medidas policiais. Os soldados não são policiais — exceto quando precisam ser. Cerca de 40% de uma força policial urbana é dedicada ao trabalho de investigação, com a meta de alcançar uma alta taxa de detenção e condenação (mais de 60%) para crimes violentos. As equipes de exploração ou outras unidades dedicadas a investigações e interrogatórios no nível companhia representavam menos de 10% da força. O número de detenções por batalhão variava muito, impulsionado pelas prioridades dos comandantes.

Nossa doutrina de contrainsurgência precisa de uma seção dedicada à incerteza e à humildade. Não podemos prever quando e por que as pessoas mudam de lado.

A guerra teria acabado em um mês se os insurgentes usassem uniformes. Por toda a história, as forças governamentais empregaram um censo para identificar os insurgentes não uniformizados. É uma técnica venerada em todos

os manuais de contrainsurgência. Perguntei a um general de quatro estrelas, no início de 2005, por que não havia um censo, completo com impressões digitais. Porque, ele disse, isso poderia levar de um ano a 18 meses, insinuando que a guerra acabaria antes disso.

Em média, um homem de idade militar no Triângulo Sunita, que inclui Bagdá, era detido uma ou duas vezes por ano para uma verificação superficial de identidade. No entanto, nunca usamos a tecnologia existente para obter impressões digitais no local e enviar um informe para um banco de dados central para comparação com as impressões ligadas a crimes não resolvidos. Essa era a maior deficiência técnica da guerra. A maioria das companhias de fuzileiros navais tentou construir seu próprio censo em laptops usando fotos digitais, planilhas eletrônicas e mapas do Google. Milhões de homens-hora foram desperdiçados devido à incapacidade do escalão superior de entender como a identificação da população masculina era o equivalente de colocar uniformes nos insurgentes.

Ao longo de seis anos, eu me inseri em mais de 60 batalhões, acompanhando-os. Em termos de táticas e procedimentos de guerra convencional (*Missão, Inimigo, Terreno, Tropas e Tempo Disponível* — METT-T, na sigla em inglês, movimentos táticos, exercícios de ação imediata, etc.), as semelhanças entre as unidades — seja as de blindados, seja as de infantaria; seja as do Exército, seja as do CFN — eram impressionantes. A dessemelhança entre as táticas de contrainsurgência era igualmente impressionante. Na contrainsurgência, todas as políticas são locais, mas nem todas as táticas são locais. Algumas táticas são superiores às outras.

A figura 1, extraída das minhas anotações de 2006, mostra a variação fora das cidades.²¹ As áreas operacionais parecem imensas, porque, longe dos leitos fluviais, a maior parte do terreno consiste em terra cultivável ou terra plana. Foi difícil determinar o critério usado para designar as áreas de operações dos batalhões nas áreas rurais ou o que se exigia que os batalhões cumprissem. O número dos mortos em combate se refere às perdas no batalhão durante todo o rodízio. As detenções se referem aos prisioneiros enviados a uma prisão,

e não simplesmente detidos. Efetuar prisões que resultassem em condenação não era considerado uma tarefa principal pelos nossos batalhões.

Com o decorrer de 2005, os estilos táticos no leste e no oeste divergiram consideravelmente. Os generais americanos em 2005 apoiaram uma retirada para as bases de operações avançadas no leste porque as tropas americanas eram vistas

De todas as variáveis, a perseverança e a resolução dos nossos soldados e fuzileiros navais eram as mais essenciais para o sucesso no Iraque.

como um anticorpo que provocava a resistência. A estratégia de efetuar a transição para uma liderança iraquiana significava uma retirada. Em consequência, havia menos patrulhamentos. Em Bagdá, as patrulhas americanas (incluindo as patrulhas combinadas) diminuíram de 970 por dia, em junho de 2005, para 642 em fevereiro de 2006.²²

Apesar da mudança para as bases de operações avançadas no leste, em Anbar, no oeste, o patrulhamento de pequenas unidades a partir de postos avançados dentro e fora das cidades continuou sendo a norma, mas com um preço. Com forças mais ou menos equivalentes, em 2006, Anbar respondeu por um terço a mais de mortes que Bagdá, onde havia menos patrulhas.²³

Ao mesmo tempo, a revista *The New Yorker*, que assumiu, de forma quixotesca, a autoridade de julgar as táticas de contrainsurgência, enalteceu o coronel H.R. McMaster pela pacificação de Tal Afar, enquanto, em Al Qaim, ao longo da fronteira síria, um batalhão de fuzileiros navais alcançou sucesso parecido. Nos dois casos, a chave era aliar as forças dos EUA a soldados e policiais iraquianos em postos avançados entre a população. Contudo, foi só em meados de 2007 que percebi uma semelhança clara entre as abordagens em todo o Iraque, isto é, barreiras de contenção, postos

avançados em delegacias policiais, vigilâncias de bairro pelos moradores, patrulhamento de pequenas unidades combinadas e a parceria rotineira com o Exército e com a força policial do Iraque.

Humildade no Êxito

A visão popular da história é que as nações são lideradas de cima pelos “Grandes Homens”, que líderes como César e Lincoln são os que moldam a história. Do mesmo modo, a maioria dos relatos sobre o Iraque segue essa ideia do Grande Homem. No cerne de livros de oficiais superiores como Bremer, Tenet, Franks e Sanchez, há um sentido maravilhoso de autoestima: a história é toda sobre eles.

A outra visão da história sustenta que a vontade do povo fornece o ímpeto de mudança. Os líderes são importantes, mas somente quando canalizam os sentimentos populares ou têm o bom senso de nadar com a corrente do movimento popular. “A batalha não é decidida pelas ordens do comandante-em-chefe”, Tolstoy escreve em *Guerra e Paz*, “mas pelo espírito do exército”.²⁴ O Iraque espelhou o modelo de Tolstoy. Os eventos foram impelidos pelo espírito, ou falta de espírito, do povo e das tribos. O Iraque não era uma guerra de “Grandes Homens”. Era um caleidoscópio. Vire-o de um lado e você acha que vê o padrão. Surge, então, um evento inesperado e o padrão se desfaz.

O Despertar mudou o contexto da guerra, mas não era suficiente, por si só, para dar uma reviravolta na guerra. Isso exigiu a escalada de tropas, um aumento de pressão nos líderes insurgentes pelas forças de operações especiais e a organização perspicaz de forças por Odierno e Petraeus na frente oriental.

O Despertar não podia ser atribuído ao desenvolvimento econômico; Anbar carecia de verbas. Não se devia a uma governança esclarecida; Sattar se referiu ao governo de Bagdá como “aqueles persas”. Não resultou da escalada de tropas; ela só chegou sete meses mais tarde. Não podia ser atribuído à densidade de tropas em relação a tarefas da coalizão; Anbar era a província de economia de meios. O “Estado de Direito” não tinha influência; Bagdá nem aceitava os prisioneiros detidos nas cadeias de Anbar.

Além disso, a julgar pelas pesquisas de opinião pública, pode-se concluir que os americanos conquistaram os corações e mentes dos sunitas. De fato, quando os fuzileiros navais chegaram a Ramadi em 2004, os residentes lhes chamaram de *shotak* ou bolo de açúcar mole. A abordagem comedida da Força Expedicionária do CFN se tornou objeto de chacota entre as tribos. Em abril de 2004, centenas de ex-soldados entraram sorrateiramente em Ramadi para iniciar uma batalha que permaneceu intensa nos 30 meses seguintes, devastando a cidade.

Sattar era de Ramadi, onde o poder de fogo americano causara grande destruição, fornecendo plena razão para o ressentimento. Contudo, seu tema era que os EUA não vieram para ocupar, enquanto a Al-Qaeda dominava pelo terror. As tribos rejeitaram essa ideia em 2004; em 2006, eles a aceitaram. Pouco antes de seu assassinato pela Al-Qaeda, perguntei a Sattar por que os sunitas não haviam “despertado” anos antes e poupado muito derramamento de sangue entre ambos os americanos e sunitas. Ele pensou por um momento e, então, disse: “Nós sunitas tínhamos de convencer a nós mesmos. Vocês, americanos, não podiam fazê-lo”.

Alguns autores militares se referem ao período de 2004 a 2006 como “AC”, “antes de

contrainsurgência”, e aos anos de 2007 a 2008 como “DD” ou “depois de Dave” (Petraeus). No entanto, a variável fundamental da guerra — a mudança de lado dos sunitas — se originou em Anbar antes da chegada de Petraeus. Nossa doutrina de contrainsurgência precisa de uma seção dedicada à incerteza e à humildade. Não podemos prever quando e por que as pessoas mudam de lado.

Em 2003, a coalizão liderada pelos EUA derrubou Saddam porque ele se recusou a permitir que os inspetores da ONU verificassem se todas as armas de destruição em massa haviam sido destruídas. Em 2004, Bush mudou essa justificativa para enfatizar levar a liberdade para o Iraque. Não sabemos como a maioria xiita usará essa liberdade para tratar os sunitas e curdos. Embora o desenvolvimento econômico, a governança participativa, o Estado de Direito (ocidental) e a construção nacional (à nossa imagem) sejam metas louváveis, elas ainda não foram atingidas no Iraque. Contudo, devemos lembrar que essas tarefas inacabadas não eram tarefas *militares* essenciais.

O que levou os americanos a prevalecer? Tanto o Exército quanto o CFN foram para o Iraque predispostos a uma batalha cinética e decisiva, mas mudaram totalmente de ideia em

Unidade	2º Btl do Iraque	Btl Embarcado dos EUA	Btl A Inf dos EUA	Btl B Inf dos EUA
A Op	100 km ²	1.200km ²	500 km ²	800 km ²
População	10.000	200.000	40.000	80.000
Postos Avançados	9	3	14	8
Patrulhas por dia	4 + 12 postos de controle	16 embarcadas	65 a pé	50 a pé
Mortos em combate do Btl	4	2	17	14
Detenções por semana	Menos de 2	4	7	9

menos de três anos. Os principais ingredientes da contrainsurgência eram o comedimento ao lidar com o povo, o estabelecimento de parcerias de baixo para cima e a perseverança — o patrulhamento sob um calor de 43 graus na poeira e na lama, entre franco-atiradores e dispositivos explosivos improvisados. Os sunitas concluíram, com relutância, que os americanos não eram bolos de açúcar mole e que o governo dominado pelos xiitas não poderia ser derrubado. Era melhor se unir à tribo mais forte e fechar um acordo com Bagdá do que permanecer sob o controle da sanguinária Al-Qaeda com sua visão de retornar a um califado do século IX.

Todas as guerras terminam, e esta também terminará. Só não sabemos quando. Os recrutas para as nossas forças especiais são sujeitos a tarefas árduas que parecem não ter fim ou limites. Essa incerteza em face da exaustão põe à prova a determinação do recruta. No Iraque, nossos soldados e fuzileiros navais passaram na prova. Não podemos prever quando o insurgente perderá o moral. Portanto, precisamos perseverar, determinados que o inimigo cederá antes de nós.

Nos textos militares, colocamos demasiada ênfase em teorias sobre a construção nacional, minimizando o efeito prático da tática agressiva no terreno. Nossos soldados e fuzileiros navais são fuzileiros; alistaram-se para serem soldados rasos. Temos de recompensar esse espírito agressivo. O coronel John Ripley, um guerreiro admirável, uma vez comentou que soldados gostam de lutar; só sabem que não é politicamente correto dizer isso. De todas as variáveis, a perseverança e a resolução dos nossos soldados e fuzileiros navais eram as mais essenciais para o sucesso no Iraque.

Lições para a Próxima Luta

O Afeganistão é a próxima prova. O refúgio no oeste do Paquistão capacitou a Al-Qaeda e o Talibã a se reorganizarem, enquanto muitos dos nossos aliados da Otan não estão dispostos a engajar-se. Então, o combate se intensificou.

Das quatro tarefas essenciais para estabilizar o Afeganistão, três são militares:

- Devemos treinar uma força governamental, incluindo um sistema de defesa no nível de aldeia, que impeça o Talibã de estabelecer um

refúgio para a Al-Qaeda dentro do Afeganistão. Esse treinamento significa que os soldados americanos devem trabalhar em parceria com as tropas e policiais afegãos. O defeito fundamental é a falta de treinamento em investigação policial, recenseamento e aprisionamento de transgressores.

Operar no nível de aldeia testará se nós nos tornamos demasiadamente avessos ao risco como força militar e como nação — se estamos dispostos a patrulhar nas montanhas sem colete à prova de balas, se permitimos que pequenas unidades executem patrulhas por múltiplos dias, se os pequenos postos avançados podem ser protegidos sem incorrerem em custos insustentáveis e se nosso sistema político pode suportar a publicidade que acompanha as baixas, ano após ano. Sabemos que o Afeganistão só alcançará um grau satisfatório de estabilidade quando as subtribos pashtun rejeitarem e resistirem ao Talibã. Não sabemos quando isso ocorrerá. Sabemos que as tribos gostam de lutar. No filme *Butch Cassidy*, Paul Newman olha para os agentes da lei que os perseguem e diz: “Quem são esses caras?” Os dois bandidos famosos decidem fugir ao invés de lutar. A aplicação de pressão ininterrupta semelhante no Talibã dentro do Afeganistão exige mais determinação e resistência do que melhores teorias. A tarefa é desanimadora, dado que a fronteira ocidental do Paquistão é um refúgio.

- Devemos apoiar a força afegã (mantendo, assim, influência sobre o governo em Cabul) durante pelo menos uma década ou mais, a um custo de alguns bilhões de dólares por ano.

- Devemos atacar o nosso verdadeiro inimigo continuamente — a Al-Qaeda no oeste do Paquistão. Embora haja alguma esperança de que as tribos no oeste e o Exército no Paquistão provarão ser mais resolutos que no passado, a Al-Qaeda continua a ser uma bomba-relógio. Um segundo ataque terrível contra os cidadãos americanos aumentaria drasticamente o atual esforço clandestino e calculado contra a Al-Qaeda. É razoável supor que a junta de chefes de Estado-Maior tem um plano de contingência para perseguir a Al-Qaeda dentro da fronteira do Paquistão de forma implacável, caso ocorra um segundo ataque.

Essas tarefas militares podem aproveitar as habilidades aprendidas no Iraque. São inadequadas sem a quarta tarefa de ligar a segurança no nível de aldeia, pelas províncias, ao governo central corrupto e fraco em Cabul. A meta não é criar, intencionalmente, líderes militares tribais, embora o surgimento não proposital de um líder carismático como Sattar não possa ser previsto. Caso ocorra, os comandantes como McFarland reconhecerão o potencial. No entanto, as Forças Armadas dos EUA devem ter um mecanismo para transferir, então, a continuação do desenvolvimento político aos agentes diplomáticos. Isso não aconteceu em Anbar com o Despertar, porque os nossos diplomatas não tinham os contatos ou a influência. De fato, as tropas americanas no Iraque ainda servem de força de amortecimento para os sunitas e fornecem uma garantia contra atos imprudentes por um primeiro-ministro traiçoeiro e legisladores rebeldes. Não devemos designar uma missão parecida para as nossas forças militares no Afeganistão. Esse é o domínio político do Departamento de Estado.

A recente Diretriz da Guerra Irregular (*Directive for Irregular War*), do Departamento de Defesa, afirma que “as operações de estabilidade são uma missão central das Forças Armadas dos EUA”.²⁵ Embora seja incompleta na definição de tarefas, a diretriz exige a “implantação militar de estratégias de conjunto do governo”.²⁶ Espere aí! Isso vai longe demais.

O presidente Obama nomeou o embaixador Richard Holbrooke como Enviado Especial ao Afeganistão e Paquistão, com a missão de coordenar em todo o governo um esforço para atingir todas as metas estratégicas dos EUA na região. É a missão dele, e não das Forças Armadas dos EUA, implantar a estratégia de “conjunto do governo”.

Não devemos americanizar esta guerra. Se o fizermos, o Talibã e a Al-Qaeda dirão que combatem os invasores em prol dos interesses dos afegãos. O problema essencial é que os talibãs acreditam em sua causa absolutista e a pregam, enquanto Hamid Karzai e seu círculo não ofereceram uma narrativa concorrente que aponte para um governo responsável. As Forças Armadas dos EUA não devem ser a ferramenta principal da nossa política externa.

Os princípios de contrainsurgência santificados nos manuais de campanha — o desenvolvimento econômico, a boa governança, o Estado de Direito e a construção nacional democrática — são uma mistura de teoria e tautologia que tem apelo para o pensamento filosófico liberal do Ocidente. Nenhum deles é responsável pela mudança de atitude dos sunitas, que alterou o contexto da guerra no Iraque. No Afeganistão, essas linhas de operações devem ser colocadas sob o Departamento de Estado, reconhecendo que trazer o Afeganistão para o século XXI pode levar 40 anos e US\$ 100 bilhões, e isso pode ocorrer bem depois da partida das tropas americanas. **MR**

REFERÊNCIAS

1. 1.064 mortes em Anbar em 2004-2006, de um total de 2.517, ou 42%, disponível em: www.icasualties.org.
2. 683 mortes na região de Bagdá em 2004-2006, de um total de 2.517, ou 27%, disponível em: www.icasualties.org.
3. 403 mortes na região de Bagdá em 2007, de um total de 904, ou 44%, disponível em: icasualties.org.
4. SLEDGE, E.B. *With the Old Breed* (New York: Random House, 1981), p. 3.
5. GERSON, Michael. “The Man Who Stayed”, *Washington Post*, 17 de outubro de 2008, p. 22.
6. SCHRODEN, Jonathan. *Measures for Security in a Counterinsurgency*, Center for Naval Analyses, p. 10.
7. Em 2006, houve 356 mortes em Anbar, e 822 no total, ou 43%. Em 2007, houve 163, e 904 no total, ou 17%, disponível em: www.icasualties.org.
8. SCHRODEN, p. 12.
9. *Ibid.*, p. 18.
10. Bagdá respondeu por 403 das 904 mortes dos EUA em 2007, ou 44%, disponível em: www.icasualties.org.
11. WOODWARD, Bob. *The War Within: A Secret Whitehouse History 2006-2008* (New York: Simon & Schuster, 2008).
12. FM 3-24, *Counterinsurgency*, (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, Dezembro de 2006), prefácio.
13. FM 3-07, *Stability Operations*, pp. 4-10 a 4-11.
14. *Ibid.*, pp. 6-8.
15. GLANZ, James. “Official History Spotlights Rebuilding Blunders”, *New York Times*, 13 de dezembro de 2008, p. 1.
16. CHIARELLI, Gen Peter W. e MICHAELIS, Maj Patrick R. “Alcançar a Paz: A Exigência para as Operações de Espectro Total”, Edição Brasileira da *Military Review*, Novembro-Dezembro de 2005.
17. Counterinsurgency Symposium, Rand Corporation, 16 de Abril de 1962, p. 86.
18. AYALA, Cel Juan. “Reflections”, *Marine Corps Gazette*, Março de 2008, p. 53.
19. Comitê sobre as Forças Armadas do Senado (*Senate Armed Services Committee*), comentários de Abizaid, 3 de agosto de 2006, p. 49.
20. Informações coletadas em múltiplas viagens da Força Multinacional – Iraque (MNF-I) e da Força Multinacional – Centro (MNF-C).
21. Notas de campo coletadas em todo o Iraque em 2006.
22. Dados da MNF-C. Em 5 de Junho de 2005, havia, em Bagdá, 360 patrulhas americanas, 250 iraquianas e 610 combinadas; em 1 de fevereiro de 2006, havia 92 patrulhas americanas, 460 iraquianas e 550 combinadas.
23. BURNS, Robert. “U.S. General Lays Out Plan”, AP, 13 de agosto de 2006. Havia 10 batalhões de manobras dos EUA em Anbar e 12.500 soldados americanos em Bagdá.
24. TOLSTOY, Leo. *War and Peace* (New York: W.W. Norton, 1996), p. 1051.
25. DOD Directive 3000.07, 1 de dezembro de 2008, p. 2.
26. *Ibid.*, 5.

A Política Atual dos EUA de Provocar a Rússia é Fundamentalmente Falha

Major John M. Qualls, Exército dos EUA, Reformado



(Vasily Ivanovich Surikov, 1899)

Pintura: Soldados russos sob o comando do generalíssimo Suvorov atravessam os Alpes em 1799.

A NOSSA POLÍTICA ATUAL em relação à Rússia é falha e deve ser reavaliada. Nós, os Estados Unidos, parecemos determinados a entrar em rota de colisão com a Rússia, rota essa que deve ser evitada a todo custo por medo que uma troca de fogo acidental entre as forças militares das duas nações leve ao uso de armas nucleares. A insistência americana na independência de Kosovo, a busca de acordos com nações vizinhas para instalar mísseis balísticos de defesa e o encorajamento de democracias-clientes no Cáucaso e no Leste Europeu: todos anunciam

que os Estados Unidos buscam desafiar a Rússia no seu próprio quintal.

No longo prazo, as nações buscam seus interesses independentemente das personalidades de seus líderes. É fácil caracterizar o comportamento de líderes individuais de nações como bom ou mau. No entanto, para colocar os acontecimentos recentes em perspectiva, é preciso evitar a propaganda do slogan rápido e se concentrar na situação estratégica. Qualquer soldado que tenha um pouco de experiência sabe que, parafraseando Ésquilo, a primeira vítima em qualquer guerra é a verdade.

Os fatores como as barreiras linguísticas, diferenças culturais e tradições religiosas levam a nossa nação a entender e interpretar mal as ações russas. O problema da barreira linguística é autoexplicativo: os russos usam o alfabeto cirílico, nós, o alfabeto latino. Embora um americano possa, muitas vezes, interpretar uma palavra francesa ou espanhola sem conhecimento da língua, tal interpretação em contexto é impossível com idiomas como o russo, que usam um alfabeto diferente. Assim, a barreira linguística dificulta a comunicação entre as duas nações. Além disso, a Rússia é, essencialmente, uma nação cristã ortodoxa cujas atitudes culturais e religiosas são intimamente interligadas até hoje, apesar de 70 anos de comunismo militante. O cristianismo ortodoxo é diferente do cristianismo ocidental, que tenta, desde Agostinho e Tomás de Aquino, dividir, definir e explicar a teologia cristã. O cristianismo ocidental sempre reinventou e, até certo ponto, mudou suas crenças religiosas ao longo do tempo, mas a Igreja Ortodoxa Oriental continua a aceitar as antigas escrituras da igreja (por João Crisóstomo, Basílio Magno e Gregório, o Teólogo) como definitivas e sem mais necessidade de explicação. Alguns dizem que a Igreja Ortodoxa é, portanto, mais

O major John M. Qualls, do Exército dos EUA, reformado, é bacharel pela Academia Militar dos EUA em West Point e

mestre pela Penn State University. Coursou também a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA.

espiritual. Por essas razões, entre muitas outras, os russos tendem a ser mais obedientes à autoridade, enquanto os americanos costumam ser mais individualistas.

Uma breve história do Leste Europeu ajuda a explicar por que a política atual dos EUA dirigida à Rússia é provocadora e perigosa. A história da Rússia começa com a formação das cidades-estado democráticas eslavas, organizadas pelos varegues (vikings que viajaram rumo ao leste). A cristianização dos russos de Kiev pelo Príncipe Vladimir, em 988, levou a uma identidade nacional. A invasão e a depredação dos mongóis no século XIII se seguiram a 200 anos de paz relativa. Esses guerreiros nômades foram islamizados no início do século XIV sob a Horda Dourada. Gradualmente, a resistência aos Khans se centrou no Grão-Ducado de Moscou. No século XV, depois de muitas batalhas e mortes, os mongóis foram derrotados no rio Ugra e a Rússia se livrou do jugo mongol dos descendentes de Gengis Khan.

Mais ao sul, os otomanos conquistaram Constantinopla em 1453 e transformaram a maior catedral do mundo cristão ortodoxo, a Santa Sofia (construída pelo Imperador Justiniano e concluída em 537 d.C.), em uma mesquita. Do século XV até o início do XVIII, o Grão-Ducado de Moscou expandiu sua base de poder até que a Rússia se tornou uma potência mundial reconhecida sob o czar Pedro, o Grande. Até certo ponto, a história da Rússia no último milênio é a história de seu povo cristão tentando proteger as suas fronteiras contra a invasão externa.

De 1700 ao início do século XX, a Rússia guerreou contra a Suécia, Áustria, Inglaterra, França, Alemanha, Polônia, região do Cáucaso, tribos islâmicas da Ásia Central, Império Otomano e Japão. A Rússia ampliou a sua influência graças aos sucessos militares dos marechais Suvorov (época de Catarina, a Grande) e Kutuzov (era de Napoleão). (O Almirante John Paul Jones, considerado um dos fundadores da Marinha dos EUA, serviu na Rússia sob Catarina, a Grande, contra o Império Otomano.) A política externa de meados do século XIX e do início do século XX se concentrou na autoidentidade da Rússia como protetora dos cristãos ortodoxos. A Rússia se via como a continuação do Império Bizantino e como a terceira Roma. Essa autoidentificação compeliu a Rússia a buscar a retomada de Constantinopla

para fazer com que a Santa Sofia se tornasse uma catedral cristã ortodoxa mais uma vez.

Devemos examinar a situação atual com base nesse conhecimento da história da Rússia. A partilha do Kosovo foi a primeira ação militar ocidental a advertir que os Estados Unidos agiriam contra os interesses russos. Ela estava em seu ponto mais fraco militarmente, logo depois do colapso do comunismo, e ainda havia um sentimento positivo em relação aos Estados Unidos. Contudo, a Rússia não pôde ver interesse vital algum dos EUA na pequena Sérvia nem entender por que tomaram o lado dos jihadistas muçulmanos albaneses contra os cristãos ortodoxos. Além disso, depois dos atentados de 11 de Setembro, os Estados Unidos foram à guerra contra os jihadistas; por que ficariam do lado deles no Kosovo? Até hoje, muitos russos suspeitam que houve alguma negociação secreta com os wahabitas da Arábia Saudita.

Considere-se o contexto mais amplo. O que é mais estável para os interesses ocidentais na Sérvia/Kosovo: jihadistas muçulmanos que saqueiam e pilham ou que a Sérvia e Kosovo permaneçam uma nação cristã ortodoxa estável? Da perspectiva russa, manter o Kosovo como parte da Sérvia é, definitivamente, do seu interesse nacional.

Desde o século XVII, a Rússia se considerou a protetora dos cristãos ortodoxos em todo o mundo. A política russa desde essa época foi proteger as nações ortodoxas menores contra ataques islâmicos. O Kosovo é a terra ancestral sérvia e faz parte da Sérvia desde 1190. A sede do Patriarca da Sérvia é Pec, no Kosovo. O Príncipe Lázar, um santo da Igreja Ortodoxa e um dos grandes heróis da Sérvia, foi morto em Kosovo, em 1389, defendendo seu país contra os turcos otomanos. Desde meados da década de 90, centenas de igrejas e mosteiros ortodoxos foram profanados, desfigurados e destruídos (com pouca intervenção dos EUA) no Kosovo por muçulmanos albaneses que nunca moraram lá. Tal destruição das igrejas ortodoxas no Kosovo é uma ofensa para a Rússia, e ela provavelmente tomará uma atitude por todas as razões citadas anteriormente, na hora de sua escolha. Da perspectiva russa, os Estados Unidos não têm uma boa razão para o seu interesse no Kosovo, mas a Rússia tem, com base em sua história.

Os estudiosos da história militar e diplomática dos EUA sem dúvida conhecem a Doutrina

Monroe, proclamada pela primeira vez pelo presidente James Monroe em 1823. Afirmava que os Estados Unidos não permitiriam que as potências europeias colonizassem ou interferissem nos assuntos das nações das Américas do Sul, Central e do Norte. Essa doutrina foi invocada muitas vezes para impedir que a França, Inglaterra e Espanha bloqueassem os interesses econômicos e políticos dos EUA no Hemisfério Ocidental. A Doutrina Monroe levou à guerra dos EUA com a Espanha e às intervenções dos EUA no México. Mais recentemente, em 1962, o presidente Kennedy invocou a Doutrina Monroe para se opor à instalação de mísseis nucleares pela União Soviética na Cuba de Fidel Castro. A ironia não passa despercebida pelos russos atualmente. Claramente, não desejaríamos que houvesse armas russas tão perto do território continental dos Estados Unidos, e a maioria dos americanos considera a quarentena naval de Cuba em 1962 uma proteção justificada dos nossos interesses nacionais.

Então, por que protestamos quando a Rússia se ofende com os esforços dos EUA de posicionar escudos antimísseis no quintal da Rússia — na Polônia, na República Checa ou até na Ucrânia? Talvez fosse melhor se colocássemos essas baterias de mísseis em outro lugar na trajetória de voo de um lançamento do Irã. Outros locais seriam muito menos provocadores para a Rússia e tão ou mais eficazes que os atuais. (O alcance do míssil é provavelmente intercontinental, e a capacidade de carga útil é suficiente para comportar uma arma nuclear.) Ficamos ofendidos, com razão, quando a União Soviética tentou colocar mísseis em Cuba. Por que devemos ignorar os esforços da Rússia de se proteger contra nossos mísseis em locais avançados? Por que provocar a Rússia quando não precisamos fazê-lo?

Considerem-se as implicações militares: Os Estados Unidos têm a capacidade de colocar mísseis na Polônia a despeito dos desejos russos? Um ultimato para remover os mísseis é uma possibilidade distinta. A Rússia já disse que não aceitará os mísseis americanos na Polónia. As forças militares americanas já estão sobrecarregadas, e qualquer força de defesa americana teria de ser pesada, capaz de derrotar um ataque russo. Tal cenário é indefensável. Caso ocorresse, poderia levar ao uso de armas nucleares. É preciso que

cabeças mais frias prevaleçam agora, antes que tracemos uma rota insensata, insustentável e da qual teríamos dificuldade em sair.

Qual será o resultado se fizermos promessas à Polónia, Ucrânia, Geórgia e outros países que fazem fronteira com a Rússia, mas não respaldarmos esses acordos com tratados ratificados pelo Senado dos EUA? É realmente um interesse nacional vital dos EUA proteger um país vizinho da Rússia à custa do maior relacionamento? Arriscaremos, realmente, um conflito nuclear por causa de um sentido exagerado do nosso próprio poder e importância? Muitos desses países integraram o Império Russo ou a União Soviética por grande parte de sua história. A Rússia já afirmou que compensaria as vantagens americanas em armas inteligentes com o uso de armas nucleares táticas em qualquer combate que tivéssemos com ela. No entanto, até em um cenário militar puramente convencional, a Rússia operaria em linhas interiores perto das áreas de reabastecimento, enquanto nós teríamos de projetar um poder militar substancial que está, atualmente, comprometido com outros lugares.

A situação no Cáucaso é particularmente arriscada. Neste momento crítico, seria vantajoso para os Estados Unidos evitar a diplomacia jingoísta na região, porque as nações tribais da área têm muito mais em comum com a Rússia do que conosco. As várias tribos do Cáucaso guerreiam entre si desde antes dos tempos históricos. Sim, portam punhais curiosos e usam uniformes militares interessantes, mas se virariam contra nós assim que lhes fosse conveniente, porque essa é a maneira como lutam há mais de mil anos. Provavelmente, a intervenção americana no Cáucaso resultaria em alianças tribais com a Rússia contra os EUA, e estaríamos em desvantagem militar insuperável. O terreno no Cáucaso é montanhoso e exigiria grandes quantidades de forças de infantaria a pé, bem como unidades pesadas. A intervenção dos EUA seria problemática.

A Rússia já não é um Estado comunista, e nós, americanos, devemos entender as grandes mudanças pelas quais a Rússia passou desde 1988. Há liberdade de religião, propriedade privada, livre associação e liberdade de ir e vir. A Rússia já não é nosso inimigo; contudo, ao tratá-la como tal, podemos compeli-la a tornar-se um. Devemos reconhecer as diferenças linguísticas, culturais e religiosas entre as nossas duas nações e considerá-



Mapa da CIA dos grupos etnolinguísticos na região do Cáucaso, 1995. As fronteiras nacionais são representadas por linhas grossas em negro; as fronteiras regionais dentro de um país por linhas finas em negro; e as fronteiras disputadas, por linhas tracejadas.

las em equilíbrio com o que elas têm em comum. Hoje, a Rússia é muito mais livre que era há apenas 20 anos. Conta com mais engenheiros que advogados de defesa e uma população instruída, além de dispor de grandes recursos naturais. Não devemos antagonizar a Rússia no curto prazo, porque ela tem um futuro brilhante na economia mundial, que pode trazer benefícios para todos. Não devemos buscar motivos para dividir os nossos dois países, mas interromper a nossa política insensata em relação à Rússia e engajá-la em áreas

de interesses mútuos, trabalhando com ela de forma direta e aberta, como condiz com seu status como grande potência.

Três antigos secretários de Estado — George Shultz, James Baker e Colin Powell — serviram durante a Guerra Fria. Devemos solicitar suas opiniões sobre nossa atitude de provocação em relação à Rússia. Devemos perguntar a esses homens se instigá-la vale o risco do erro do cálculo e da guerra. Valeria muito a pena ouvir tal discussão.**MR**

O Líder Influente

Major Enrique Silvela, Exército Espanhol

O xeque vem com mais xeques; mais xeques trazem mais homens; Joe entende que, se tivesse feito isso três anos antes, talvez sua esposa tivesse sido mais feliz e ele tivesse passado mais tempo em casa. Os xeques recebem Mohammed. Percebem que ele não é um cara tão mau assim, e isso é bom para o Iraque. Joe deixa o bigode crescer, porque agora sabe que os iraquianos gostam das pessoas com bigodes e têm dificuldade em confiar nos que não têm.

—Capitão Travis Patriquin, “How to win in Al-Anbar”.¹

O COMANDANTE DA BRIGADA da coalizão está cada vez mais frustrado com a sua incapacidade de progredir. Acredita ser um líder militar competente. Conhece seu trabalho, suas armas, suas táticas e seus soldados. Não obstante, a frustração o consome, porque não progride. As questões pelas quais não é responsável ficam fora de controle. Sua guerra transcorre em “três quadras”.² Tem de reconstruir a infraestrutura, escolas e hospitais em uma missão que consiste em limpar, manter e reconstruir.³ Estudou o novo enfoque cultural para aplicá-lo à sua missão. Solicitou, e recebeu, os devidos intérpretes. Acrescentou um especialista em Cooperação Civil-Militar ao seu Estado-Maior e decorou o que significam as siglas da infinidade de organizações internacionais e não-governamentais (ONGs) em sua área de operações. Contudo, apesar de todos esses recursos, todas as medidas de eficácia indicam que as coisas vêm piorando.

Tem de aceitar o apoio de uma brigada do país anfitrião, cujo comandante instável tem todas as características de ser um oportunista, um fanfarrão que se mostra especialmente duro

com sua própria população. Para que as coisas funcionem, precisa contornar esse xeque local. O oficial que encabeça a Equipe de Orientação e Ligação Operacional (*Operational Mentoring and Liaison Team* — OMLT) assimilou os costumes locais quase totalmente, piorando ainda mais as coisas.⁴ Em consequência, esse oficial apoia o comandante de brigada local, embora o patife favoreça claramente os interesses da sua própria tribo contra os princípios mais elementares da boa governança.⁵

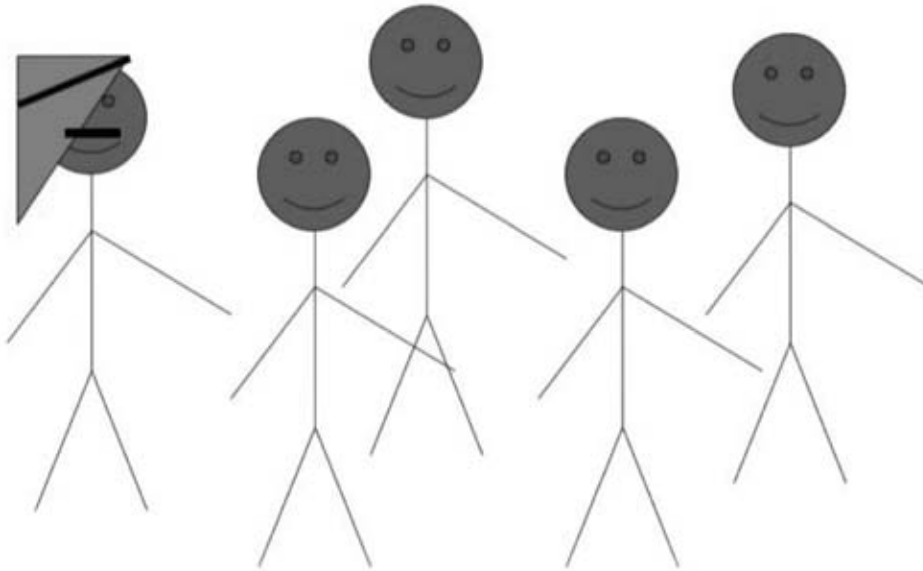
A partir do comando de sua brigada, dedica muito tempo e atenção à análise e avaliação de projetos: uma escola para meninas encabeça a lista, seguida de um hospital e, depois, de alguns poços. No entanto, o chefe da equipe de reconstrução não está de acordo. Apoia os xeques, que preferem que construa um escritório para a administração local, já que dizem que não há pessoal para a escola.⁶

Felizmente, o inimigo é desajeitado, o que permite ao comandante da brigada obter pequenos avanços, uns poucos êxitos. Localizou e capturou um insurgente local que tentava chantagear uma empresa de telefonia móvel, ligando de um terminal da própria empresa!⁷ Também resolveu o sequestro de três trabalhadores humanitários internacionais com os dados que os sequestradores revelaram ao pedirem o resgate.⁸ Apesar disso, a insurgência continua ativa, esperando que o tempo melhore para lançar sua ofensiva tradicional de primavera.

O comandante da brigada quer controlar a situação, mas não comanda as ONGs, as autoridades locais, o seu exército ou a sua polícia. Pior ainda, nem sequer dirige a OMLT ou a Equipe Provincial de Reconstrução.⁹ Parece que todos se cruzaram em seu caminho com propósitos distintos. Nenhum deles segue uma linha comum;

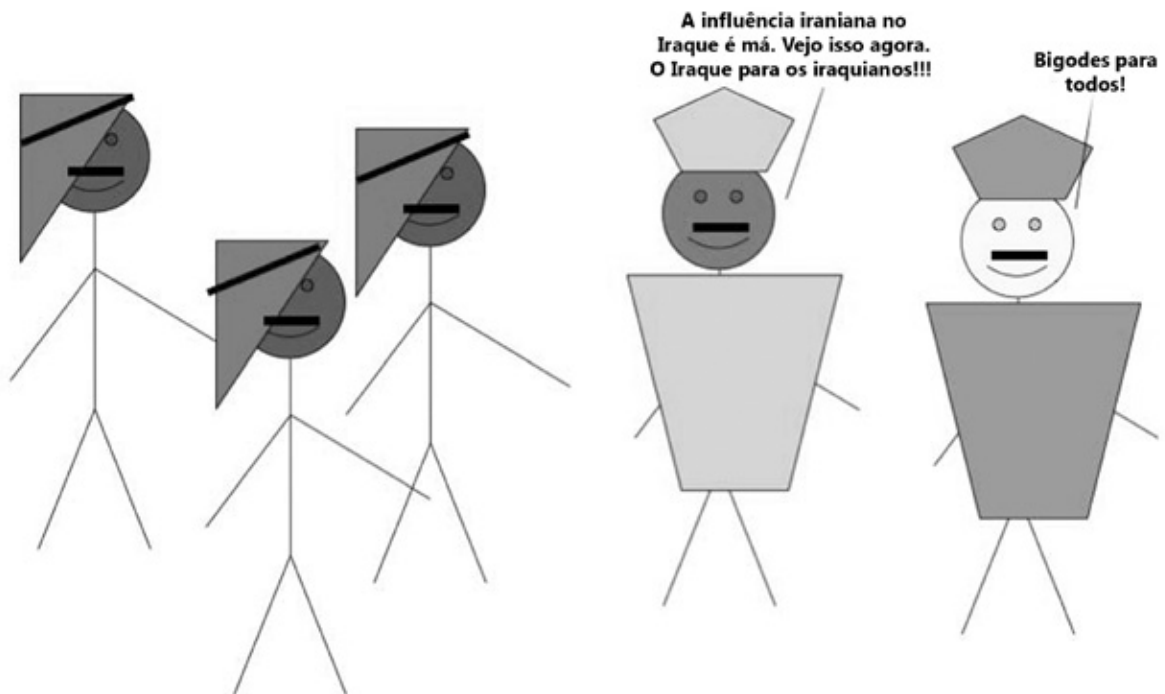
O major Enrique Silvela, do Exército espanhol, é oficial de Estado-Maior do Departamento de Assuntos Internacionais do Estado-Maior do Exército espanhol. É bacharel pela Academia Militar Espanhola (Zaragoza, Espanha) e mestre pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA. Serviu em diversas funções

no Exército espanhol, de comandante de bateria de unidades antiaéreas a instrutor na Escola de Guerra do Exército. O Maj Silvela também serviu como assessor militar do Secretário-Geral de Política da Defesa do Ministro de Defesa espanhol.

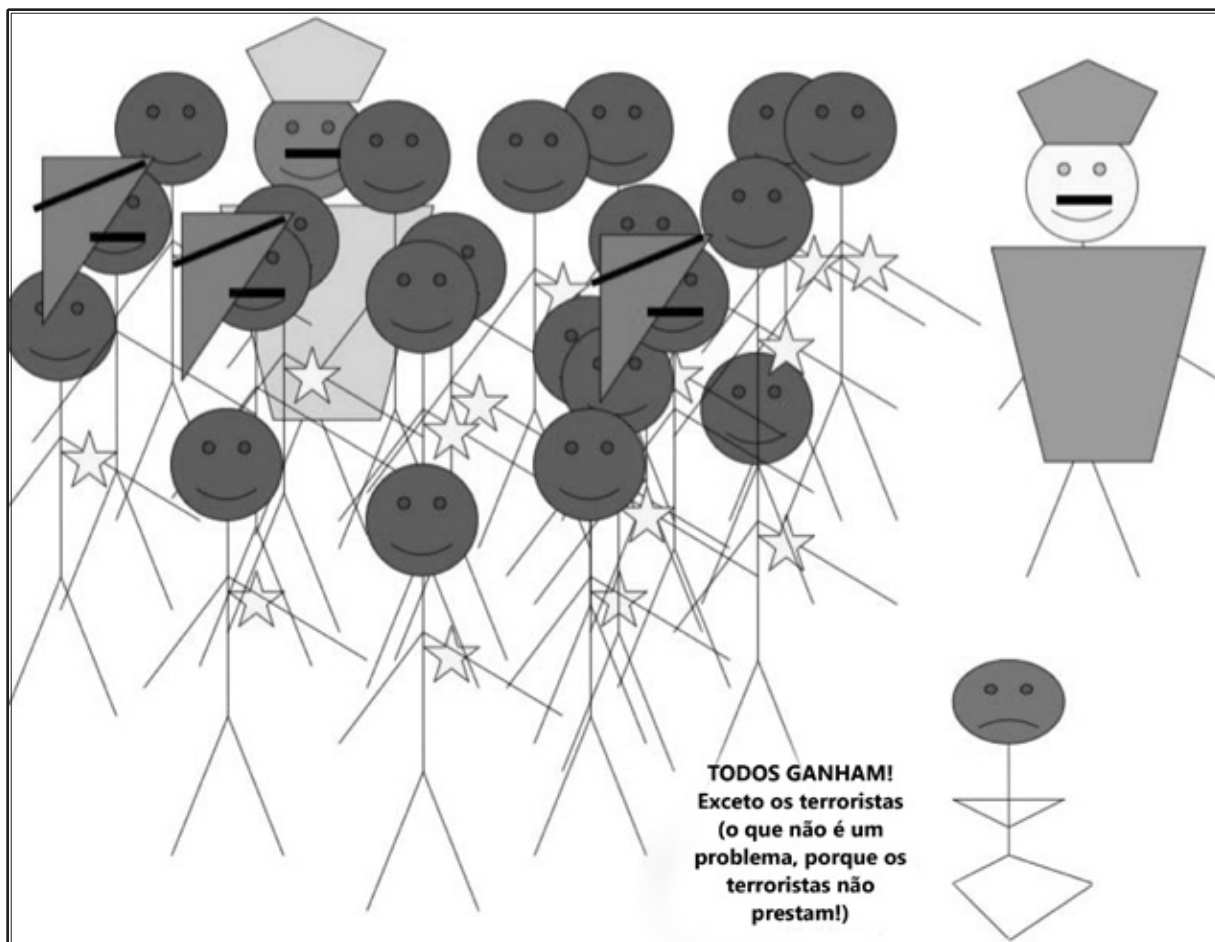


Esse é o xeque com a sua milícia. As milícias são ruins... “Mas elas apenas protegem a minha família e a minha tribo”, diz o xeque. “Vamos tomar chá.” (Para proteger as suas famílias, muitos rapazes resistem a entrar para o Exército iraquiano, por causa da possibilidade de serem enviados para outras regiões no Iraque, enquanto a segurança sofre em suas áreas de origem. Os iraquianos detestam até a ideia de que a sua família está sofrendo na sua ausência. Pensando bem, Joe sente exatamente o mesmo...)

Slide 11



Slide 17



Slide 18

todos têm interpretações diferentes da situação. O comandante da brigada acredita que todos os demais se equivocam e que ele tem razão.

A situação hipotética relatada é comum no ambiente operacional atual (*Current Operating Environment — COE*). Esse é um cenário fictício, que reúne em um único lugar situações distintas, que realmente ocorreram no Iraque ou no Afeganistão, situações que poderiam ser encontradas de novo em qualquer outro cenário no mundo. A história ilustra uma nova característica do COE, a presença de múltiplos agentes na mesma zona, com a mesma intenção geral, mas com diferentes mandatos e enfoques do que consideram ser a melhor solução. Em um ambiente desse tipo, um chefe não pode impor sua visão nem sua solução do problema.

O novo COE impõe uma exigência extraordinária aos líderes para que exerçam uma influência que vá além dos limites tradicionais

da autoridade do comando militar em sua área de responsabilidade. Os profissionais militares de hoje têm de entender como influenciar sem autoridade e como alcançar os resultados desejados dentro das restrições de um ambiente cooperativo.

Sobre a Influência

A influência é um componente essencial da liderança, que o manual de campanha *FM 6-11 Leadership* (Liderança) define como “o processo de influenciar as pessoas proporcionando propósito, direção e motivação, enquanto se atua para cumprir a missão e melhorar a organização”.¹⁰ Essa definição implica um estilo de liderança mediante o exercício da influência sobre outros, com quem se compartilham um propósito e uma direção comum, dentro de uma organização. A palavra “influência” nessa definição tem campo limitado, já que se refere somente àqueles que se

encontram na proximidade imediata do líder. Por sua vez, o manual *FM 3-0 Operations* (Operações) afirma que os líderes influenciam não apenas seus soldados, mas também outras pessoas.¹¹

O *FM 3-0* apresenta o conceito da influência como um dos quatro mecanismos da estabilidade: coerção, controle, influência e apoio.¹² No *FM 3-0*, entende-se por influência a alteração “das opiniões e atitudes de uma população civil mediante a informação, presença e conduta”.¹³ O *FM 6-22*, mais tarde, também estende o conceito de influência além da cadeia de comando.¹⁴ Em contraste com o *FM 3-0*, considera não apenas a população civil, mas também todos os agentes que afetam ou estão interessados no ambiente. O manual *FM 3-24 Counterinsurgency* (Contra-insurgência) simplesmente afirma que os “chefes devem influenciar direta ou indiretamente o comportamento de outros que se encontrem fora de sua cadeia de comando”.¹⁵

Assim, é nesse conceito estendido que a influência se reveste de seu significado completo. Nossa missão como líderes inclui influenciar as decisões de todos os agentes que se encontram em nosso ambiente. Aqueles que se encontram diante de nossa liderança participam do nosso propósito, mas têm suas próprias ambições. Não seguem nossa direção, embora levem em conta nossas decisões.

Os mecanismos de estabilidade atravessam todo o espectro de operações em cada cenário operacional, com ações sobre um conjunto contínuo, que vai da coerção à cooperação. A questão a ser esclarecida está em como selecionar a melhor opção de atuação militar legítima, entre um uso comedido de violência coercitiva até a simples cooperação, com uma ênfase especial na influência.

Uma definição de influência útil para este trabalho pode ser “a capacidade de persuadir ou estimular outros agentes individuais ou coletivos em nosso ambiente para que atuem segundo nosso propósito”. O *FM 6-22* oferece um bom guia sobre como entender e exercer essa influência. O contexto principal desse enfoque se orientará para as operações, excluindo o combate de alta intensidade.¹⁶ Pode-se analisá-lo da perspectiva de uma unidade militar realizando uma operação, assim como do ponto de vista daqueles que estão presentes dentro de nossa área de operações ou que são afetados por nossa ação.

Da perspectiva de uma unidade militar, a primeira consideração é que a nossa organização é mais uma das muitas que estão interessadas no ambiente da crise; mas é a *nossa*. Queremos influenciar nosso ambiente com um propósito próprio. Como unidade militar, nosso propósito será normalmente cumprir a missão; levando em conta uma filosofia de liderança, pode-se acrescentar o objetivo de melhorar nossa organização. Esse ponto de vista é, e deve ser, egoísta. O nosso propósito não é apenas melhorar o ambiente em nossa área de operações, mas fazê-lo cumprindo a missão designada. Tentamos influenciar o ambiente com o propósito de cumprir a missão. Presumimos que nossa missão é legítima, eficaz e tem seu próprio propósito mais amplo. Interpretaremos isso com a flexibilidade que nos for permitida. Devemos ter em conta que a nossa unidade pode não ser a única presente na área. Na realidade, podemos encontrar outras unidades de nossas mesmas forças com missões distintas, fora de nossa cadeia de comando. A questão é acertar o melhor ponto ao longo do conjunto contínuo descrito anteriormente. Isso pode implicar ações militares que vão desde o uso moderado da violência até qualquer nível de cooperação.

A segunda consideração aponta para as operações de todo o espectro. As operações de combate de alta intensidade exigem uma aplicação ampla da violência dirigida. Nesse contexto, o uso da força será a ferramenta mais importante do chefe militar, reduzindo a importância da influência e aumentando a eficácia da coerção. Em outros tipos de operação, a influência desempenhará um papel principal. Em um ambiente operacional, em cenários operacionais de tempos de paz, intervenções limitadas, operações de paz e guerra irregular, pode-se encontrar pessoal não combatente, neutro, ONG ou observadores imparciais, que não responderiam cooperativamente a uma ação coercitiva.¹⁷ Pode ser necessário exercer uma determinada influência sobre o ambiente em vez de coagi-lo nesse tipo de missão. O uso da coerção para influenciar um agente depende da situação.

O ambiente operacional contém muitos agentes, cada um com diferentes qualidades nesse conjunto contínuo, desde o conflito até a cooperação. Esses agentes, empregando esse conceito no sentido de



Oficiais do Exército americano e da Polícia Nacional Iraquiana conversam depois de observar a destruição de um posto de observação dos insurgentes por bombas guiadas de 2.000 libras lançadas de um avião F-15 Eagle em Salman Pak, Iraque, 14 de janeiro de 2007.

representantes, no terreno, de organizações mais amplas que eles mesmos, podem ser locais ou internacionais.

No lado local, podemos encontrar:

- Representantes políticos em vários níveis.
- Estruturas informais de poder local.
- Forças de segurança locais.
- Ativistas irregulares, de criminosos a insurgentes.

No lado internacional, pode-se apontar:

- Organizações não-governamentais.
- Organizações internacionais.
- Forças militares internacionais em coalizão com as nossas.

• Outras forças de segurança.
 • Empresas privadas de segurança.
 • Contratados privados.
 • Meios de comunicação.
 • Outros organismos governamentais das nações, tanto econômicos quanto políticos ou culturais.

Assim que um grupo for designado inimigo, as ações sobre esse grupo dependerão muito mais da

violência do que da influência. Para todos os que não forem considerados inimigos, um grupo que pode até incluir criminosos, um comandante deve usar modos de influenciar seu comportamento sem recorrer, necessariamente, à coerção violenta.

Esses agentes têm uma grande variedade de características:

- Muitos terão fins, propósitos e interesses diferentes.
- Alguns não compartilharão nossa cultura e valores.
- Outros terão habilidades e costumes diferentes.

Essas características são colocadas em prática mediante diversas estratégias. De todos os que não forem considerados inimigos, alguns têm bases comuns por seu propósito e sua própria missão. A busca da paz mediante a segurança, a liberdade e a justiça definirão essas bases comuns. Contudo, as interpretações sobre o que é a paz ou a justiça serão provavelmente diferentes entre os diferentes atores. Alguns agentes terão um mandato definido, outros desfrutarão de

maior autonomia. Em todo caso, nossa unidade militar não estará em posição de forçar a missão desses atores nem terá o poder de “coordenar” suas ações. Apesar dessas limitações, um chefe militar deve influenciar as ações de todas essas organizações para cumprir sua missão designada da melhor forma possível.

Por que Influenciar?

A definição de influência empregada implica que a nossa unidade militar não usará a coerção para controlar cada ação de todos os agentes em nosso ambiente. Como líderes militares, teremos uma missão definida, mas seu cumprimento dependerá do comportamento dos diversos agentes. Que possíveis linhas de ação, como líderes militares, temos para interagir com os demais agentes?

Podemos simplesmente ignorá-los; temos a capacidade de fazer o nosso trabalho sem considerá-los, apenas seguindo as ordens recebidas. Podemos trabalhar dentro do nosso nível de exigência; aplicar as nossas táticas, técnicas e procedimentos; e tratar todos com excelente cortesia militar. Essa atitude beneficiará a nossa missão? Agindo por conta própria, não receberemos ajuda dos demais atores, podendo até atrair a sua inimizade. Por outro lado, se sua cooperação melhora a nossa eficácia, por que não buscá-la?

Outra possibilidade para nós seria assumir as missões dos agentes que não cooperarem conforme considerarmos necessário. Isto é, fazermos o que os demais deveriam ter feito. Essa atitude pode levar-nos ao conflito com esses agentes, mas pode ser uma linha de ação eficiente. Se os locais não são capazes de proporcionar os serviços essenciais, se as ONGs rejeitam todo contato com a força, podemos assumir a administração local ou a assistência humanitária nós mesmos. No entanto, além do risco de atrair a ira dos agentes contra nós, podemos fazer com que se desliguem de sua própria missão no futuro, tornando-os dependentes da nossa ampla presença no país.

Por outro lado, podemos, simplesmente, persuadir os agentes a fazer nossa vontade mediante a força bruta. Podemos obrigar a população local e as autoridades a cumprirem a tarefa que lhes atribuímos. As ONGs e as

organizações internacionais não dispõem dos nossos recursos humanos e logísticos. Podemos trocar o nosso apoio pela sua cooperação.

O contrário também é possível; podemos tentar agradar a todos fazendo exatamente o que os agentes querem de nós. Podemos reinterpretar a nossa missão para satisfazer todos os agentes. No curto prazo, diante dos meios de comunicação, nossa unidade pode receber grande aplauso. É realmente isso que buscamos? Há alguma outra forma de fazer as coisas? Quais são as vantagens e desvantagens dessa possível linha de ação? A que preço?

A opção preferida poderia ser o exercício de uma influência não coercitiva. A vantagem principal é que ela conferirá um respaldo de legitimidade à nossa missão dentro da realidade das nossas capacidades.¹⁸ Em primeiro lugar, estabelecerá bases comuns para a cooperação com agentes externos: se não se sentirem ameaçados ou ignorados por nossas ações, estarão mais dispostos a buscar esse terreno comum. Em segundo lugar, melhorará nossa confiança

O novo ambiente operacional impõe uma exigência extraordinária aos líderes para que exerçam uma influência que vá além dos limites tradicionais...

mútua. O exercício de uma influência positiva não coercitiva exige contato e compromisso; se esse compromisso permanece sincero, sem a necessidade de que cada parte renuncie à sua posição, servirá para fortalecer a confiança e a possibilidade de uma ação conjunta. Em terceiro lugar, os efeitos dos acordos de cooperação duram mais que os das ações coercitivas. Isso é significativo porque, mesmo que outros agentes cumpram sua missão com menos eficiência que a nossa força, pelo menos aprenderão, melhorarão e assumirão uma responsabilidade mais completa com o tempo. No final, como a história demonstra

repetidamente, o sistema militar de tomada de decisões nem sempre foi correto.¹⁹ Um enfoque cooperativo permite que cada agente assuma a responsabilidade de seus erros; é menos provável que haja erros quando cada agente age segundo suas próprias responsabilidades.

Evidentemente, isso tem um preço. A eficácia e a eficiência podem sofrer em curto prazo. As capacidades e os recursos militares são, com frequência, mais eficazes que os de outros agentes no curto prazo. No entanto, assumir as tarefas desses outros agentes pode reduzir tanto a sua legitimidade quanto a nossa.²⁰ Em segundo lugar, algumas coisas podem levar mais tempo para serem alcançadas. Mais uma vez, no curto prazo, os recursos militares podem obter resultados imediatos, mas de forma isolada, não contribuindo, assim, para criar confiança entre as demais partes interessadas.

O pior caso seria se a influência simplesmente não funcionasse. Os diferentes agentes seguiriam tentando alcançar seus próprios interesses e objetivos de forma incompatível com a nossa missão. Nessas circunstâncias, se as alternativas fossem a coerção ou a substituição, o resultado seria o mesmo mal de forma distinta. Mesmo assim, se tivermos em conta não apenas a nossa unidade, mas a operação como um todo, com diferentes unidades como a nossa, algumas delas podem realizar seus objetivos. Em geral, a influência não funcionará cem por cento das vezes, mas promete ser mais eficaz que a mera força bruta. De uma perspectiva estratégica, no médio e longo prazo, a influência pode ser superior à coerção em situações que não impliquem combate de alta intensidade.

Enfim, há outras questões legítimas. Afetará a capacidade de combate de nossa unidade que o chefe prefira exercer a sua influência em vez de agir mediante a coerção? Afetará a nossa vontade de vencer? Nesse caso, seria melhor nos prepararmos exclusivamente para o combate de alta intensidade? O velho argumento de que não é necessário adestrar para a construção nacional porque o treinamento de combate se traduz diretamente em excelência nas operações de estabilização se mostrou equivocado. Devemos nos preparar especificamente para todos os tipos de missão. Um soldado sempre tem mais coisas a fazer que tempo disponível; o adestramento

para operações de estabilidade não têm por que minar as suas capacidades de combate. Aceitar requisitos de competência adicionais não deve afetar as habilidades anteriores. Nossos soldados têm a capacidade de se adestrar em todo o espectro de operações e, por isso, deve-se orientar o adestramento para qualquer contingência.

Como Influenciar

A influência é uma qualidade da liderança. O FM 6-22 proporciona o melhor guia de como um

Assim que um grupo for designado inimigo, as ações sobre esse grupo dependerão muito mais da violência do que da influência..

líder pode estender a sua influência além de sua cadeia hierárquica. Os bons líderes serão capazes de influenciar os sucessos de seu ambiente mediante a simples regra de Ser – Saber – Fazer.²¹ O ambiente operacional é muito complexo. É mais exigente que as operações no passado recente. Os requisitos da liderança exigem um olhar detalhado.

Um líder influente precisa da qualidade de temperança. A arrogância é o pior inimigo da influência e, portanto, um obstáculo. Uma atitude agressiva leva à antecipação. Contudo, a temperança deve controlar a agressividade.

A paciência é outra qualidade básica. Um chefe enérgico é imediatamente seguido ou esquivado; ele deixa pouco espaço para uma posição intermediária; ao contrário, com um líder influente, há tempo para analisar opções, comprovar confiabilidades e avaliar alternativas. O líder influente presume que implantar essas medidas pode tomar seu tempo. O tempo e a perseverança criam confiança.

Por isso, a coerência é outro requisito adicional. Manter a coerência ao longo do tempo não é fácil quando se apresentam conflitos de interesse. A coerência pode requerer sacrifícios em objetivos de curto prazo, em benefício de propósitos gerais

não bem definidos, mas que, no longo prazo, podem demonstrar seu valor. O contrário da coerência é a arbitrariedade, que mina a confiança quando se quer obter ganhos no curto prazo.

Um líder influente também é ágil e adaptável.²² Sua adaptabilidade não é contrária à coerência, mas se alimenta dela. A adaptabilidade implica ser capaz de mudar o próprio enfoque para enfrentar os requisitos de uma situação, permanecendo fiel aos princípios e compromissos. Para ser adaptável, o líder tem de tomar decisões mediante um processo baseado em sua própria interpretação da situação, segundo sua análise, não segundo uma lista de conferência. A base para essas decisões é o conhecimento e o bom senso desenvolvido mediante a experiência.

Um líder influente requer uma orientação especial para o conhecimento. Em primeiro lugar, isso se deve às suas responsabilidades profissionais: o emprego tático, a técnica e os procedimentos de sua unidade. Conforme vai adquirindo experiência profissional, o passo essencial seguinte é o autoconhecimento. Por

sua simples presença no Teatro de Operações, uma força militar tem um tremendo impacto no ambiente. Esse impacto vai desde o ambiente local até a opinião pública internacional. O autoconhecimento parte da consciência das próprias capacidades, físicas e morais, assim como de um claro entendimento da nossa cultura e da legitimidade de nossa missão. Medem-se as capacidades morais em termos de confiança, credibilidade e vontade; as capacidades físicas dependem do nosso material e da força gradual que se pode exercer. Todo líder deve ter consciência de seu lugar; nunca está nos bastidores, na sombra; sempre está diante do público.

A necessidade de influenciar pessoas de diversas procedências impõe uma extraordinária exigência ao líder. O líder influente deve estar familiarizado com um ambiente extremamente complexo, com os diferentes agentes que o povoam, com suas características, nomes, propósitos, missões, interesses e estrutura. Por um lado, para que confiem nele, o líder deve mostrar sua competência profissional diante



Exército dos EUA, Sgt Curt Cashour

O general Ray Odierno, do Exército dos EUA, fala aos soldados na base de patrulhamento Hawkes em Arab Jabour, Iraque, 21 de outubro de 2007.

dos líderes das outras organizações; por outro lado, precisa considerar todos os aspectos da situação com respeito às suas próprias decisões. Seu conhecimento sobre os agentes se compõe de mais detalhes que os dados que uma unidade de Inteligência pode proporcionar. Implica um entendimento detalhado. Esses agentes são formados e dirigidos por pessoas. O líder influente deve entender esse tipo de pessoa e suas necessidades básicas, ambições e costumes. Esse tipo de conhecimento está alicerçado em uma boa formação básica.

As exigências da tecnologia tornaram a nossa educação altamente especializada, aumentando a profundidade dos nossos conhecimentos e reduzindo o campo de conhecimento geral. Em operações distintas do combate de alta intensidade, o êxito não é obtido mediante a aplicação precisa de um conhecimento técnico detalhado, seja pilotando aeronaves seja dirigindo um planejamento. Depende de relações interpessoais com uma ampla variedade de pessoas. Um bom líder tem de conhecer a natureza humana, seus instintos e motivações. Tem de fazer mais que respeitar uma religião; tem de demonstrar conhecimento de seus princípios básicos. As decisões coletivas implicam considerações ideológicas

***... mesmo que outros agentes
cumpram sua missão com
menos eficiência que a nossa
força, pelo menos aprenderão,
melhorarão e assumirão
uma responsabilidade mais
completa com o tempo.***

e religiosas. Um líder que aspira a exercer uma liderança influente em um ambiente complexo deve ter um conhecimento básico de Filosofia e Ciência Política. Não basta reconhecer que há outras culturas, esse é um pressuposto básico; para ser eficaz, é preciso ter familiaridade com a cultura estrangeira.

O estudo do ambiente físico também é um fator muito útil nas relações interpessoais. A interação das pessoas com seu ambiente molda seu comportamento. Um líder deve saber sobre a agricultura em um ambiente rural, ser capaz de avaliar a produção de uma área industrial e entender as relações sociais em mutação de um ambiente urbano. O líder influente também deve saber como reagir em cada situação, seja em uma reunião com camponeses tradicionais seja durante uma refeição de trabalho com políticos e funcionários de alto escalão. Deve utilizar sua preparação e suas qualidades naturais para mostrar seus recursos intelectuais e seu conhecimento do ambiente; mas também deve preparar especificamente sua capacidade de comunicação.

A influência é acima de tudo uma questão de comunicação. O líder influente deve ser capaz de se relacionar com os demais agentes, estabelecer um clima de diálogo quando for possível e interagir com honestidade e sinceridade, sem arrogância. A cooperação é mais fácil quando já foi estabelecido um canal de comunicação.

Claro, é preciso considerar o que comunicar. Primeiro, o líder deve deixar bem clara sua posição, seu mandato e sua missão aos demais agentes.²³ Um líder influente não é um negociador, embora às vezes tenha de negociar. Seu ponto de partida é sua missão. Tem de abrir um campo de cooperação com imaginação e generosidade. Deve empregar suas capacidades e recursos como alavanca. Suas ações afetam os demais agentes, pode melhorar a situação ou piorá-la. Para permanecer coerente e confiável, o líder influente deve equilibrar as solicitações e os interesses dos demais agentes.

Os primeiros passos em uma comunicação influente devem criar confiança entre o líder e seus interlocutores. O líder deve participar em pessoa, tentando comunicar-se principalmente com os líderes de seu nível para usar seu prestígio e autoridade. A moralidade é essencial: as palavras e as ações do líder influente devem estar acima de qualquer crítica, deve servir de orientação moral ao seu ambiente.²⁴

O começo de uma relação exige paciência; avançando a pequenos passos, consegue-se criar confiança, antes de empreender projetos mais ambiciosos. Haverá tempo mais tarde de correr riscos calculados. Às vezes, esses

riscos se materializam. Se os resultados foram calculados e previstos, quem sofrerá pelo fracasso será, principalmente, o interlocutor que não foi confiável, não a unidade militar. Os êxitos futuros, por outro lado, compensarão os erros iniciais. O líder influente busca a fortuna, mas a sorte não é uma questão de azar. Como escreveu o comandante David Cummings, a boa sorte é uma combinação de preparo, controle e confiança, aproveitando uma oportunidade.²⁵ Um bom líder influente agarra a oportunidade com a confiança que lhe dão o seu conhecimento e o seu preparo.

Entrar em contato com outros agentes implica que o líder tem de questionar seus procedimentos militares eficientes. A capacidade do planejamento militar costuma ser muito melhor que a de outras agências ou ONGs. Sua agilidade permite que as ONGs respondam com rapidez, mas nem sempre por meio de procedimentos estabelecidos. Interpretar com flexibilidade os procedimentos militares pode permitir pequenos êxitos imediatos, que, por sua vez, ajudam a estabelecer a confiança. Além disso, muitos procedimentos são designados para melhorar a eficiência. Fora do sistema militar, sua eficiência é amiúde colocada em dúvida. Com o objetivo de proporcionar aos demais agentes um sentido de propriedade e responsabilidade, um líder deve, às vezes, descartar a eficiência para permitir que os próprios agentes executem as ações, mesmo que não o façam de forma eficiente. Liderar mediante a influência é custoso, mas eficaz. É necessário, às vezes, renunciar à eficiência em benefício da eficácia. A flexibilidade nos procedimentos pode permitir que se alcance um consenso entre os diversos participantes.

Por outro lado, o líder militar comanda uma força letal, não um grupo de escoteiros. Precisa estar plenamente consciente da capacidade da sua força e usá-la com moderação, de acordo com as circunstâncias. A força militar é uma ferramenta poderosa; seu poder de coerção é a essência da ação militar. Quando se desdobra uma unidade militar armada, exceto em certas operações em tempos de paz, é porque se precisa da força de alguma forma. A influência se dirige e se reforça mediante o diálogo, mas está baseada na força. Os elementos principais são a prudência e a determinação: prudência para decidir o momento

e a intensidade necessária em sua aplicação; determinação para levá-la a cabo com decisão.

Um uso proporcional da força reforça o próprio prestígio, autoridade e confiança. Um emprego insuficiente pode não alcançar os resultados pretendidos, mas um uso excessivo pode destruir a confiança necessária. A necessidade de prudência e de bom senso no uso da força é imperativa. Uma vez que se desencadeia o uso da força, não há

Não basta reconhecer que há outras culturas, esse é um pressuposto básico; para ser eficaz, é preciso ter familiaridade com a cultura estrangeira.

como voltar atrás. Quando se decidiu empregar a força, é para obter o êxito. É preciso levar a cabo uma ação decisiva, com determinação e controle.²⁶

Desenvolvimento de Líderes Futuros

Os líderes militares de todos os níveis, talvez exceto quando estejam envolvidos em operações de combate de alta intensidade, encontram-se rodeados por um ambiente humano muito complexo. Os atores nesse ambiente são seres humanos inteligentes, que tomam suas próprias decisões segundo sua vontade. Não são inimigos nem tampouco estritamente neutros. Têm interesse na solução da crise que os levou à situação na qual se encontram. As oportunidades de coagir esses agentes para que atuem segundo as nossas regras são fracas, fazê-lo pode até ser contraproducente. Devemos encontrar um terreno comum em que se possa operar com um propósito comum. O poder e as capacidades militares significam que qualquer unidade militar desdobrada em uma área terá uma grande influência em seu ambiente. O papel de um líder militar é tirar o máximo partido de sua influência para cumprir a missão.

O ambiente operacional atual impõe uma demanda extraordinária ao desenvolvimento

dos líderes do futuro. Os líderes devem levar a cabo suas missões com as grandes limitações determinadas pelo seu ambiente operacional. Para ter êxito, os líderes deverão ser capazes de influenciar seu ambiente para cumprir a missão. Não é uma tarefa fácil.

Os líderes influentes devem ser adaptáveis. Devem ser capazes de conter sua energia, ser pacientes e coerentes. Devem ser conscientes de suas próprias capacidades e possibilidades. Precisam de um conhecimento geral básico para improvisar soluções práticas e adaptáveis para problemas imprevistos. Ainda não foi escrito o livro sobre como obter o êxito nesse ambiente. Os líderes influentes devem ter muito mais que respeito por outras culturas, devem estar familiarizados com elas. Sabendo o que sabem

e sabendo quem são, os líderes influentes se envolverão e comunicarão pessoalmente com seu ambiente. Essa comunicação criará confiança e credibilidade entre todas as partes, possibilitará a cooperação e criará um terreno comum, onde encontrar soluções práticas. Os líderes influentes são adaptáveis e podem trabalhar em qualquer lugar do mundo onde sejam necessárias operações de estabilidade.

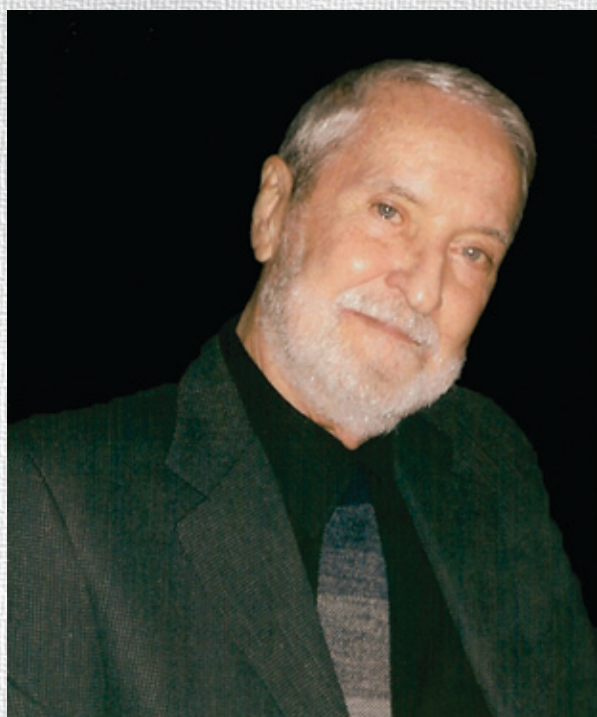
O chefe de brigada começou, finalmente, a compreender as razões de sua frustração. Tentava resolver tudo sozinho, com uma pressão exagerada sobre a sua unidade, criando desconfiança no ambiente. Contudo, não era tarde, tinha aprendido com os erros passados. Levará mais tempo que o previsto, mas a paciência agora está do seu lado.MR

REFERÊNCIAS

1. PATRIQUIN, Capitão Travis. "How to Win in Al-Anbar", Apresentação em Microsoft PowerPoint, 2006, disponível em: www.google.com/search?hl=en&q=CAPT+Travis+Patriquin&btnG=, 19 de março de 2009.
2. A expressão "guerra de três quadras" foi cunhada pelo general Charles Krulak, que foi Comandante do Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos. Esse conceito descreve o complexo espectro de desafios que os soldados enfrentarão no campo de batalha moderno. Em três quadras contíguas de edifícios, os soldados podem realizar, simultaneamente, operações de combate, de manutenção da paz e de ajuda humanitária. KRULAK, Charles C. "The Three Block War: Fighting in Urban Areas", apresentado no National Press Club, Washington, D.C., 10 de outubro de 1997, Vital Speeches of the Day, 15 de dezembro de 1997, p. 139, citado pelo comandante Phillip W. Boggs. *Joint Task Force Commanders and the "Three Block War"*. Monografia SAMS, Forte Leavenworth, 15 de maio de 2000.
3. Field Manual (FM) 3-24, *Counterinsurgency* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], dezembro de 2006), pp. 5-18.
4. Ideias extraídas de JAFFE, Greg. "A Camp Divided", *Wall Street Journal*, 18 de junho de 2006.
5. PATRIQUIN. Sua famosa apresentação de PowerPoint é um bom exemplo de uma abordagem honesta do tribalismo.
6. A cooperação civil-militar da Força Internacional de Assistência e Segurança (Isaf) em 2004 mudou da prestação de ajuda humanitária para o apoio direto à governança; experiência pessoal do autor.
7. A ideia extraída de RUBIN, Barnett. "Rubin: Taliban and Telecoms -- Secret Negotiations Just Got Easier and at a Price You Can Afford!" *Informed Comment: Global Affairs: Group Blog on Current Events*, entrada de 31 de março de 2008, disponível em: <http://icga.blogspot.com/2008/03/rubin-taliban-and-telecoms-secret.html>, (18 de março de 2009).
8. A ideia extraída do sequestro de três trabalhadores humanitários internacionais em 28 de outubro de 2004, durante a participação do autor na missão da Isaf em Cabul.
9. Equipe de Orientação e Ligação Operacional (*Operational Mentoring and Liaison Team*); equipe de apoio à instrução e ao adestramento das unidades do Exército Nacional do Afeganistão.
10. FM 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: GPO, outubro de 2006), p. 1-2.
11. FM 3-0, *Operations* (Washington, DC: GPO, fevereiro de 2008), p. 4-2.
12. Os mecanismos de estabilidade são o método básico pelo qual as forças próprias afetam os civis com o propósito de alcançar as condições que apoiem uma paz estável e duradoura. FM 3-0, p. 6-10.
13. Ibid.
14. FM 6-22, p. 7-11.
15. FM 3-24, p. 7-9.
16. FM 3-0, p. 2-3.
17. Emprego de forças militares em tempos de paz (*peacetime military engagement*): todas as atividades militares que envolvem outras nações com a intenção de moldar seu ambiente de segurança em tempos de paz. Intervenções limitadas (*limited interventions*): são executadas para alcançar uma situação final desejada, claramente definida e limitada em seu enfoque. Limitações correspondentes (*corresponding limitations*): impostas sobre as operações de apoio e o tamanho das forças envolvidas. Essas operações podem ser divididas em fases, mas não devem ser convertidas em campanhas. Operações de paz (*peace operations*): termo amplo que engloba as operações de manutenção da paz e de imposição da paz, conduzidas em apoio aos esforços diplomáticos para estabelecer e manter a paz. Guerra irregular (*irregular warfare*): luta violenta entre atores estatais e não estatais pela legitimidade e pela influência sobre as populações relevantes.
18. O FM 3-0 estabelece, claramente, que a influência requer legitimidade, reconhecendo o risco que o mau emprego da força pode ter sobre tal legitimidade. FM 3-0, p. 6-10.
19. A intervenção dos Estados Unidos em apoio à operação UNOSOM II, na Somália, merece um estudo detalhado. Por exemplo, a incursão na casa Abdi, em Mogadíscio, em 12 de julho de 1993. BAUMANN, Robert. F.; YATES, Lawrence A.; e WASHINGTON, Versalle F. "My Clan Against the World" (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, 2004), p. 116.
20. O governo afegão solicitou, repetidamente, à comunidade internacional que o deixe sentar "no banco do motorista" da sua própria reconstrução. Disponível em: www.embassyofafghanistan.org/04.06embnewscripp.html, 3 de abril de 2008.
21. FM 6-22, v.
22. WIFFEN, Harold. "Becoming an Adaptive Leader", *Military Review* (Novembro-Dezembro de 2007): pp. 108-14.
23. Um funcionário das Nações Unidas explicava ao autor que as autoridades afegãs não reconheciam a teórica supremacia das autoridades civis internacionais sobre as militares. Em uma visita do autor às recém-estabelecidas PRT de Isaf em 2004, as autoridades afegãs sempre batiam continência primeiro ao chefe militar, em um gesto que tem importância notória entre os afegãos.
24. FM 3-24, p. 7-2.
25. CUMMINGS, David. "On Luck and Leadership", *Military Review*, Janeiro-Fevereiro de 2008, pp. 104-7.
26. Ao mesmo tempo, caso se utilize a força sobre agentes irregulares que não sejam o inimigo principal, seria uma boa prática lhes deixar uma "rota de fuga" honrosa, que lhes permita salvar as aparências. Um grupo derrotado honestamente, com clareza, mas sem arrogância, pode se converter em um aliado no futuro, seja uma luta com palavras seja uma luta com armas.

Em memória de Haroldo Carvalho Netto

1932-2009



EM MEMÓRIA DE Haroldo Carvalho Netto, tradutor e colaborador da *Military Review* nos anos de 1974 a 1976, falecido em 18 de junho de 2009.

Haroldo Carvalho Netto nasceu em Vitória, Espírito Santo, em 15 de outubro de 1932. Era Oficial do Exército, tradutor e escritor. Habilitou-se com proficiência em Língua Inglesa pela Universidade de Michigan, em 1962.

Desde 1959, dedicou-se exclusivamente à tradução ao português de obras em inglês. Começou a traduzir histórias curtas, para a

Rio Gráfica e Editora, entre 1959 e 1966. Fazia as traduções — ao mesmo tempo que estudava o ofício — dos contos que saíam em revistas: *Querida*, *Contos de Amor* e *Romance Moderno*.

Mercê de seus conhecimentos no idioma inglês, quando estava na ativa no Exército Brasileiro, passou um ano (abril de 1966 a 1967) como tradutor e intérprete do Batalhão Suez (Força de Emergência das Nações Unidas), na Faixa de Gaza. Foi designado posteriormente para servir outro período no exterior, de 1974-1976, morando em Forte Leavenworth, nos Estados Unidos da América, para traduzir a revista mensal de assuntos profissionais da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos Estados Unidos, *Military Review*.

Foi na década de 70 que Haroldo Netto se lançou na tradução de livros, que somam mais de 100 traduzidos, tais como: *Pequenos Pássaros*, *Passarinhos* de Anais Nin e *Os Pilares da Terra* de Ken Follet; e *Retrato de uma Obsessão*, de David Morrell, utilizando os seguintes pseudônimos: Paulo Azevedo (editora Rocco), E. Arthens (para a Arte Nova), e J. Pereira (para a Record).

Ficou conhecido como um especialista em best-sellers como os de David Baldacci e Ken Follett. Também trabalhou com obras do mestre Gore Vidal e outros.

(Fonte: Dicionário de Tradutores Literários no Brasil - <http://www.dicionariodetradutores.ufsc.br/pt/HaroldoCarvalhoNetto.htm#p>)