

A Tendência para os Crimes de Guerra

Tenente-Coronel Robert Rielly, Exército dos EUA, Reformado

VOCÊ PENSA QUE sua unidade não pode ser envolvida em crimes de guerra? Como sabe? A maioria dos líderes acredita que isso nunca ocorreria em sua unidade, mas histórias relacionadas aos soldados e fuzileiros navais americanos que supostamente participaram em crimes de guerra apareceram, uma após a outra, nos noticiários. Abu Ghraib, Haditha, Hamandiya e Mahmudiya agora são partes da história militar. As investigações estão em curso, e alguns conselhos de guerra ocorreram, mesmo assim, as questões que atormentam os comandantes desses soldados e fuzileiros navais permanecem. O que saiu errado? Há algo que me passou despercebido? Eu poderia ter evitado isso? Outros comandantes são gratos porque crimes de guerra não aconteceram em sua unidade. Alguns estão convencidos que isso não poderia ocorrer em suas organizações. Embora haja muitas diferenças entre os incidentes acima listados, a tragédia para as forças militares não é apenas porque esses atos foram cometidos, mas que grupos de soldados ou fuzileiros navais os cometeram ou os toleraram. Portanto, na prática, nenhuma das salvaguardas que as forças militares associam com grupos coesivos funcionou nessas unidades.

Os líderes estão agora buscando respostas e pensando se aconteceria de novo. Infelizmente, a história indica que acontecerá. Como identificar a probabilidade de uma unidade cometer um crime de guerra é uma preocupação de liderança. Parte da resposta a essa pergunta pode estar nos achados de uma investigação, conduzida a 39 anos, de outro evento lamentável e trágico na história militar americana, o Massacre de My Lai. O Exército conduziu um inquérito sobre as razões pelas quais a tragédia de My Lai ocorreu. Os resultados desse inquérito são importantes. Proporcionam aos líderes de hoje maneiras para monitorar e avaliar



(Biblioteca do Congresso)

Foto exibida no Inquérito Peers (Relatório do Departamento do Exército das Investigações Preliminares do Incidente de My Lai). RON HAEBERLE, ex-fotógrafo do Exército dos EUA: Por acaso encontrei um grupo de soldados rodeando essas pessoas e um dos soldados americanos gritou: 'Olhe ele tem uma câmera'. Então se dispersaram um pouco, e me aproximei deles e ao olhar a cena percebi que aquela menina estava um pouco frenética e uma mulher mais velha tentou proteger a pequena criança e a mulher idosa à frente estava, você sabe, tentando suplicar, tentando implorar, você sabe, e uma outra pessoa, uma mulher, estava abotoando a blusa e segurando um pequeno bebê. Tirei a fotografia e pensei que apenas iriam questionar as pessoas, mas logo que eu virei e fui embora, ouvi disparos, olhei por cima dos ombros e vi as pessoas caídas. Continuei a andar. Na época eu estava apenas, você sabe, capturando uma reação, mas quando se olha mais tarde na vida, você sabe agora que essas pessoas estão mortas, foram fuziladas, é uma sensação estranha, que passa, você sabe, por todo o corpo e você reflete, eu poderia ter evitado isso? Como é que eu poderia ter impedido isso? Isso é uma pergunta que ainda, você sabe, me questiono hoje.

O tenente-coronel Robert Rielly, do Exército dos EUA, reformado, é professor adjunto no Departamento de Comando e Liderança, da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, no Forte Leavenworth, Kansas. Ele é bacharel pela

Norwich University, Mestre pela Kansas State University e Mestre pela College of Naval Command and Staff. Seu artigo "The Darker Side of the Force" foi publicado na edição em inglês da Military Review de Março-Abril de 2001.

as unidades para determinar se seria possível que cometessem um crime de guerra. Os líderes poderiam então implantar medidas preventivas para evitar que isso ocorresse.

O Inquérito Peers

As palavras “My Lai” são sinônimas de um colapso significativo de liderança. Com muita frequência, repudiamos os eventos como My Lai como incidentes isolados, ações de um pelotão indisciplinado ou um fracasso de liderança de nível direto. Essa análise não consegue entender a profundidade, amplitude e complexidade dos eventos e decisões associados com My Lai. Muitas pessoas, embora chocadas com a magnitude de My Lai, reconheceram uma tendência parecida e se preocuparam que My Lai poderia ocorrer de novo, se ocorrerem as circunstâncias certas. O Exército reconheceu isso também e, muito a seu favor, tentou descobrir por que os eventos de 16 de março de 1968 aconteceram. Embora poucas pessoas percebam, além da investigação criminal executada sobre My Lai, o Exército também investigou áreas adicionais associadas com as operações daquele dia.

Em novembro de 1969, o chefe do Estado-Maior do Exército, general William C. Westmoreland, escolheu o general William Peers para conduzir o inquérito de My Lai para determinar:

- o que aconteceu de errado com a sistemática de relatórios;
- por que o comandante das forças dos EUA no Vietnã, na época, não foi totalmente informado;
- se a operação foi investigada.¹

O título oficial do inquérito foi a “Análise do Departamento do Exército das Investigações Preliminares do Incidente de My Lai”. Contudo, foi mais comumente referido como o Inquérito Peers. Uma das partes mais significativas do relatório é o capítulo que discute os fatores contribuintes para a tragédia. Esse capítulo contém informação de grande valor aos comandantes de hoje.

Na decisão de quem dirigiria a investigação, o general Westmoreland não poderia ter escolhido um oficial mais apropriado. William Peers era o chefe do Gabinete dos Componentes da Reserva, tinha uma reputação de objetividade e justiça e tinha servido no Vietnã como comandante da 4ª Divisão de Infantaria e comandante da I Field Force [que tinha a missão de exercer o controle

operacional sobre as forças americanas e aliadas na Zona Tática do II Corpo de Exército, bem como proporcionar assessoria de combate às unidades vietnamitas na área]. Ele entrou no Exército imediatamente após graduar-se pela UCLA em 1937 e serviu na Birmânia durante a II Guerra Mundial. Como Peers não havia se formado em West Point, Westmoreland reconheceu que ninguém poderia acusá-lo de fidelidade ou favoritismo a outros graduados de West Point.

Peers tinha uma tarefa nada invejável. Em essência, o Exército estava investigando a si mesmo e estaria sujeito a críticas se não conduzisse a investigação devidamente. Ao dirigir-se aos membros do inquérito, Peers explicou, “Não importa o que qualquer um de nós possa acreditar, é nosso trabalho apenas averiguar e relatar os fatos, e que aconteça o que tiver que acontecer. Não é nosso trabalho determinar a inocência ou a culpa de indivíduos, tampouco ficar preocupado sobre os possíveis efeitos que o inquérito terá na imagem do Exército, ou sobre a reação da imprensa ou do público a nossos procedimentos.”² Para garantir a objetividade, Peers foi até ao ponto de incluir dois advogados civis no grupo, Robert MacCrate e Jerome Walsh, para servir como a “consciência pública”.³

O inquérito estava sujeito às pressões de tempo desde o início. A investigação tinha que se encerrar em quatro meses porque todas essas ofensas militares como negligência, falta de

...My Lai poderia ocorrer de novo se ocorrerem as circunstâncias certas.

cumprimento do dever, ausência de relatório, informação falsa e cumplicidade em um crime grave tinham um período limitado de dois anos para prescrição.⁴ Sob a direção de Peer, os militares e civis do inquérito terminaram sua investigação em 14 semanas, entrevistando mais de 400 testemunhas, muitas das quais tinham se afastado do Exército.⁵ Os membros do inquérito tinham que organizar as viagens, marcar os comparecimentos perante o júri e coletar todos os documentos associados — que incluíram ao

final mais de 20.000 páginas só de testemunhos. Em dezembro de 1969, apenas com dois meses de investigação, Peers e vários membros do grupo viajaram ao Vietnã para ter uma experiência em primeira mão da aldeia de My Lai.

Enfim, os membros do inquérito compilaram uma “lista de 30 pessoas que tinham conhecimento sobre a matança de não combatentes e outras sérias ofensas cometidas durante a operação de My Lai, mas não tinham feito relatórios oficiais, tinham suprimido informações relevantes, tinham deixado de ordenar uma investigação ou não tinham acompanhado as investigações que foram feitas”.⁶

Na conclusão do relatório, Peers pediu aos membros do grupo para que chegassem a conclusões sobre as razões pelas quais My Lai ocorreu, com base nas evidências que tinham examinado. Peers acreditava que era importante incluir os resultados detalhando por que e como a operação se transformou em um massacre. Vários membros argumentaram contra a inclusão das conclusões porque parecia ser uma única razão ou padrão. Bob MacCrate, um dos dois advogados civis trabalhando no inquérito, sustentou que a inclusão do capítulo conclusivo poderia invalidar o relatório inteiro se os leitores achassem as conclusões errôneas. Peers entendia o risco, mas acreditava que o capítulo precisava ser incluído “para não somente salientar as deficiências na operação de May Lai, mas também para indicar algumas das diferenças entre essa operação e aquelas de outras unidades no sul do Vietnã”.⁷ Também queria chamar a atenção para os problemas de comando e controle que existiam dentro da Divisão América (Americal Division), problemas que exigiriam ações corretivas vigorosas do Exército para evitar a repetição de tal incidente no futuro”.⁸ Finalmente, Peers foi capaz de persuadir o grupo a incluir o capítulo, e, depois de muito estudo, o grupo determinou que 13 fatores contribuíram para My Lai.

Essa lista de fatores compilada pelo Inquérito Peers hoje proporciona aos comandantes uma maneira de avaliar suas organizações e determinar se os soldados ou pequenas unidades sob seu comando têm a propensão para cometer crimes de guerra. A intuição de Peers de incluir os resultados do grupo foi certa e não intencionalmente deu ao Exército uma ferramenta com implicações de longo alcance.

Nove Fatores

Embora o relatório oficial enumerasse 13 fatores que contribuíram para My Lai, Peers reduziu a lista para nove em seu livro de 1979. Ao fazer isso, parece ter combinado vários fatores em vez de eliminar qualquer um dos 13 originais. Peers chegou a nove fatores que incluem:

- Falta de adequado treinamento.
- Atitude para com os vietnamitas.
- Atitude permissiva.
- Fatores psicológicos.
- Problemas organizacionais.
- Natureza do inimigo.
- Planos e ordens.
- Atitude de oficiais e líderes governamentais.
- Liderança.

Cada um dos nove fatores merece uma explicação.

Falta de adequado treinamento. O inquérito determinou que “nem as unidades nem os membros individualmente da Força-Tarefa Barker e da 11ª Brigada receberam treinamento adequado sobre a Lei da Guerra, a salvaguarda de não combatentes ou as regras de engajamento”.⁹ O inquérito determinou que a falta de treinamento foi devido a uma programação acelerada de movimentação, grande rotatividade de pessoal antes do desdobramento e a chegada continuada de novos soldados à unidade.¹⁰ No entanto,



O general William R. Peers, 10 de dezembro de 1969, chefiando um júri do Exército investigando o massacre de My Lai.

o problema da falta de treinamento não foi predeterminado. A investigação descobriu que alguns soldados receberam treinamento sobre a Lei da Guerra, mas alguns não podiam lembrá-la. O inquérito determinou que parte da razão disso foi porque o treinamento foi conduzido

...o grupo [Peers] determinou que 13 fatores contribuíram para My Lai.

de uma maneira “relaxada”. Além disso, os comandos superiores distribuíram cartões de bolso e memorandos, mas nunca explicaram ou reforçaram a informação contida neles.¹¹ Peers declara “Alguns membros do grupo pensavam que a política do Comando de Assistência Militar no Vietnã (*Military Assistance Command Vietnam — MACV*) de exigir que os soldados levassem uma variedade de carteiras não passava de ridículo. Podiam servir como lembranças, mas não eram substitutos de instrução”.¹²

Nas forças militares de hoje, muitos líderes sustentariam que a falta de treinamento não é um problema porque todas as unidades recebem treinamento sobre a Lei da Guerra, salvaguarda de não combatentes e regras de engajamento antes do desdobramento. No entanto, os mesmos problemas que afligiram a 11ª Brigada em 1968 também atormentam as unidades hoje. Movimentações aceleradas, perturbações pessoais excessivas, rotatividade da liderança das pequenas unidades e novos militares chegando ao teatro de operações, todos esses fatos ocorrem durante as operações de hoje. A lição para os líderes em todos os níveis é assegurar que a qualidade do treinamento combine com a importância do assunto e que eles o conduzam, integrem e o reforcem constantemente. Avaliar a qualidade do treinamento e assegurar que esse é contínuo e que os soldados entendam as regras proporcionam ao líder um controle do ambiente de sua organização.

Atitude para com os vietnamitas. Se os soldados fazem comentários depreciativos ou raciais e parecem tratar a população local como uma forma de ser humano inferior ou com um

status abaixo de um americano, os comandantes devem reparar. O pouco respeito com que alguns membros da unidade consideravam os vietnamitas, rotineiramente referindo-se a eles com palavras pejorativas que se referem à etnia asiática, perturbou Peers.¹³ Hoje, basta apenas falar com soldados e fuzileiros navais ou ler entrevistas de revistas e jornais para notar termos depreciativos usados para descrever cidadãos iraquianos. Mesmo que o comandante realmente não ouvisse, seria ingênuo pensar que alguns soldados em comando não possuem uma atitude negativa em relação à população local. O problema é maior durante uma insurgência quando a lealdade da população está em questão ou há uma lacuna cultural significativa, ambas das quais são condições prováveis no ambiente operacional contemporâneo.

Para evitar que isso ocorra, os líderes devem avaliar a atitude, crenças e normas de operações de sua unidade em relação ao inimigo e à população local. Além disso, os comandantes devem prevenir que seus jovens líderes tolerem uma atitude depreciativa de seus soldados e fuzileiros navais para com a população.

Uma das formas consagradas com que exércitos tentaram superar o medo de seus soldados de matar outros em combate foi de desumanizar o inimigo e fazer com que os soldados o odiassem. Matar pelo ódio é um motivador poderoso, mas pode render consequências não intencionais. Por exemplo, se treinamos uma unidade para odiar os insurgentes e matá-los em combate, e se torna cada vez mais difícil para essa unidade distinguir os insurgentes no meio da população, nas mentes dos soldados, a população pode virar em pouco tempo o inimigo odiado e, assim, as vítimas de uma conduta ilegal. Para dissuadir isso, na medida em que os líderes preparam seus soldados e fuzileiros navais para as realidades do combate, devem enfatizar razões positivas para matar o inimigo.

Atitude permissiva. Peers escreve “A Divisão América e a 11ª Brigada tinham políticas bem concebidas sobre o tratamento de prisioneiros, o tratamento de civis vietnamitas e a proteção de seus bens. No entanto, foi evidente que houve lapsos de comunicação e na execução dessas políticas”.¹⁴ De fato, incidentes de mau tratamento de prisioneiros não começaram

com My Lai, mas estavam presentes por algum tempo antes da operação. Peers sugere que os comandantes deixaram de descobrir que o tratamento ilegal ocorria ou permitiram que acontecesse pela aprovação tácita. O resultado foi que ele rapidamente se tornou parte do modo com que as unidades operavam. Como as operações continuaram no Vietnã, os soldados suspeitaram que a população estivesse em conluio com o inimigo devido à capacidade da população de evitar minas e armadilhas no solo.¹⁵

Exemplos históricos das operações de contrainsurgência têm mostrado que os soldados e fuzileiros navais ficarão frustrados pela ambivalência da população que tentam ajudar e proteger. Isso pode frustrar os soldados e fuzileiros navais, e o desrespeito e o mau tratamento da população podem surgir rapidamente. Os incidentes no Iraque levaram à ênfase do tratamento apropriado de prisioneiros, detidos e civis, mas em um ambiente estressado, as atitudes podem mudar rapidamente. Os comandantes devem definir os rumos da organização e avaliar como suas unidades tratam os prisioneiros, detidos e civis e seus bens. Os líderes em todos os escalões devem claramente expor a seus subordinados quais comportamentos devem tolerar e quais não tolerar e reforçar continuamente essa orientação.

Fatores psicológicos. Quando as praças de My Lai prestaram depoimento perante o inquérito, Peers declarou que muitas vezes usaram as palavras “medo”, “apreensão” e “tensão” para descrever suas emoções.¹⁶ Os soldados da Companhia Charlie do 1º Batalhão/20º Regimento de Infantaria, em particular, estavam apreensivos e frustrados pelo número de baixas que a unidade sofreu oriundas de minas e armadilhas e de sua incapacidade de estabelecer qualquer contato com o inimigo. Para os homens da Companhia Charlie, ver outros soldados feridos ou desfigurados durante as operações, sem qualquer forma de retaliação, levou à frustração crescente.

Além disso, os comandantes da Divisão América e da Força-Tarefa Barker tinham pressionado as unidades para “serem mais agressivas e engajar o inimigo”.¹⁷ No caso de My Lai, a natureza agressiva do comandante da força-tarefa, tenente-coronel Frank Barker, e seu fomento de competição entre as companhias pressionaram os soldados a fazer contato com o inimigo evasivo.

A apreensão, frustração e a pressão vinda dos escalões superiores formam uma mistura volátil para qualquer organização. Cada um desses elementos isoladamente pode levar a problemas, especialmente em operações de estabilidade e apoio. Na medida em que as baixas aumentam causadas por um inimigo evasivo e oculto, os comandantes devem estar mais visíveis e exercer mais influência e orientação. Os líderes devem avaliar e monitorar as atitudes de seus soldados e a coesão de suas pequenas unidades para determinar se há um nível não saudável de pressão e frustração. Além disso, os comandantes devem estabelecer um ambiente em sua organização que fomente discussões abertas das emoções dos soldados, especialmente o medo.

Problemas organizacionais. Peers escreve que embora “problemas organizacionais existissem em todos os níveis, de companhia a força-tarefa e brigada até o quartel-general da Divisão América”, os problemas podiam ser encontrados em cada Grande Unidade no Vietnã.¹⁸ A Força-Tarefa Barker era um batalhão improvisado com uma companhia de cada um dos batalhões orgânicos da brigada. O comandante na realidade era o oficial de operações da 11ª Brigada e escolheu seu estado-



Scott Andrew Ewing

Pichação deixada em uma casa iraquiana após uma unidade americana ter executado uma busca, setembro de 2005.

maior de dentro da força-tarefa, tirando um número mínimo de pessoal do estado-maior da brigada para assisti-lo. Peers opinou que embora os problemas educativos contribuíssem, não podiam ser “citados como a causa principal”.¹⁹

Podemos ver muitos dos problemas organizacionais que a unidade enfrentou em My Lai nas organizações de hoje. Pequenos estados-maiores, organizações improvisadas, incorporações temporárias e faltas de pessoal ainda são problemas que algumas organizações enfrentam. Os líderes lutam com a proporção “soldados-tarefa” associada com combate a uma insurgência. A determinação se as unidades possuem homens suficientes para cumprir suas missões sem quebrar sua cadeia de comando ou coesão de grupo é uma consideração importante. Para aliviar quaisquer problemas potenciais associados com a estrutura organizacional, os comandantes de unidade devem avaliar o impacto que sua estrutura organizacional tem nas operações bem como o efeito que novas organizações têm na organização original quando se juntam à unidade.

Natureza do inimigo. Da mesma forma que ocorre com as operações de hoje e provavelmente será no futuro próximo, era difícil distinguir entre os combatentes e não combatentes no Vietnã. Peers escreveu que nos “redutos comunistas tradicionais e nas áreas dominadas pelo Viet Cong (VC)..., pode-se razoavelmente presumir que todo homem em idade militar era um VC, de uma forma ou outra”.²⁰ Contudo, isso não era o caso por todo o país.

Os comandantes enfrentarão situações semelhantes no futuro e deverão considerar a natureza do inimigo quando avaliarem suas unidades. Como o inimigo tem pouco ou nenhum respeito pela Lei de Guerra Terrestre, ele não obedece ao que nós consideramos “a lei do jogo”, e irá testar constantemente o nosso compromisso com a moralidade, caso torne tentador para os soldados frustrados responder da mesma forma. As forças inimigas continuarão a tirar proveito dessa tática. Em um ambiente como esse, os comandantes devem apreciar o efeito que as táticas do inimigo têm sobre seus próprios soldados e avaliar o impacto no ambiente organizacional e nas normas operacionais das pequenas unidades.

Planos e ordens. Peers observou que em My Lai, “como as ordens de Barker foram transmitidas pela cadeia de comando, elas foram amplificadas e expandidas, com o resultado que um grande número de soldados adquiriu a impressão de que apenas o inimigo ficaria em My Lai 4 e que todos os encontrados seriam eliminados”.²¹ O problema foi exacerbado devido a uma atmosfera de comando em que os subordinados tinham medo de questionar ou pedir esclarecimentos de qualquer instrução proporcionada pelo comandante de companhia, o capitão Ernest Medina, pelo comandante da FT Barker ou pelo comandante da divisão, general Samuel Koster.²² Além de estabelecer um ambiente em que os soldados acreditem que possam fazer perguntas, os comandantes devem assegurar que todas as pessoas em suas unidades ou anexadas a suas organizações

Hoje, basta apenas falar com soldados e fuzileiros navais ou ler entrevistas de revistas e jornais para notar termos depreciativos usados para descrever cidadãos iraquianos.

acreditem que os subordinados podem se aproximar deles em qualquer tempo, com qualquer tipo de informação. Em situações ambíguas e flexíveis, os líderes devem assegurar que eles e seus subordinados promulguem ordens claras que as unidades em todos os níveis entendam. Além disso, embora o treinamento e a escola de formação enfatizem a importância da clareza de ordens e planos, os líderes nem sempre salientam essa importância durante as operações reais, onde o tempo e a familiaridade afetam o processo. Os líderes devem continuamente assegurar que todo o pessoal, especialmente aqueles nas organizações incorporadas, entendam claramente suas ordens ou instruções.

Atitude de governos oficiais. Os Estados Unidos nem sempre poderão se dar ao luxo de

trabalhar com governos nacionais e locais que tenham um grande respeito pela vida humana. Peers escreve que os funcionários vietnamitas locais acreditavam que qualquer um morando na área de My Lai era ou Viet Cong ou um simpatizante do Viet Cong e, portanto, a consideravam uma zona de fogo livre, aprovando automaticamente qualquer pedido de disparo na área.

Os líderes podem enfrentar situações parecidas hoje, em que um governo local não valoriza as vidas de seus cidadãos ou usa a área para fins políticos, como o controle do apoio ao partido de oposição, por meio de operações militares. Ao mesmo tempo de My Lai, a atitude dos vietnamitas do sul influenciou alguns dos soldados americanos, que logo começaram a ver a população como descartável. Se o governo é indiferente sobre as baixas civis, as forças dos EUA também podem ficar indiferentes e descuidados em relação à redução de baixas de não combatentes, como ocorreu em My Lai.²³ Como os comandantes avaliam suas unidades, devem levar em consideração as crenças, atitudes e costumes dos governos locais e nacionais para com seus cidadãos. Se existe uma atitude indiferente, eles precisam assegurar que seus subordinados não adotem uma atitude parecida. Será difícil, mas essencial, determinar se a atitude existe no nível de governo local.

Liderança. O Inquérito Peers determinou que, acima de tudo, uma falta de liderança foi a causa principal do massacre.²⁴ A falha em seguir políticas, a falta de imposição da política, o fracasso no controle da situação, o fracasso na verificação, o fracasso na execução de uma investigação e a falta de acompanhamento estavam todos presentes. Os responsáveis pelo Inquérito determinaram que, embora Barker empregasse a missão pela finalidade, ele deixou de verificar se seus subordinados cumpriram suas ordens corretamente.²⁵ Além disso, o ambiente de comando por toda a organização não fomentou comunicações francas. Na força-tarefa, Barker não tinha “uma estreita



Haberle, Biblioteca do Congresso

Um soldado americano queimando produtos agrícolas em My Lai, Vietnã, 1968. Tais atos são crimes de guerra.

relação de trabalho com seus subordinados”²⁶ Portanto, ninguém questionou suas ordens. Foi uma situação bem parecida com o comandante da Companhia Charlie, Ernest Medina, cujos soldados e subordinados o valorizaram muito. O inquérito comentou “Ninguém questionou sua autoridade ou seu discernimento”.²⁷ O general Samuel Koster exacerbou essa situação ainda mais ao criar uma atmosfera de comando em que seu estado-maior tinha medo de se aproximar dele com más notícias ou um problema.²⁸ Portanto, quando informações começaram surgir sobre o que ocorreu em My Lai, ninguém no estado-maior da divisão teve a coragem de informar o general em comando. Em vez disso, os membros da cadeia de comando ignoraram a informação.

O inquérito concluiu que os comandantes de pelotão da Companhia Charlie se identificavam mais com seus homens que com os comandos superiores. Os tenentes queriam ser aceitos pelos homens de seus pelotões e ser um dos “rapazes”. Peers concluiu que como eram jovens e inexperientes, não tomaram ações positivas para corrigir as injustiças.²⁹

O fracasso em fomentar o ambiente certo e em impor os padrões é suficientemente ruim, mas fica aquém de ser a razão abrangente para um fracasso de liderança. Entre as causas principais do massacre de My Lai está o fato que os valores e normas de uma unidade coesa toleraram a

prática desses crimes e também asseguraram a lealdade ao grupo em vez da instituição, justificando assim o silêncio sobre os crimes. No caso de My Lai e de alguns incidentes recentes, foi necessária a coragem de indivíduos fora da organização para relatar o que ocorreu, porque ninguém dentro da unidade o fez. A coesão era forte demais.

Muitas vezes os líderes assumem que seus soldados e fuzileiros navais ficarão mais fiéis à organização que a seus camaradas. As pesquisas do historiador Richard Holmes comprovam de modo diferente. Holmes escreve “Há toda chance que as normas do grupo irão conflitar com as metas da organização da qual ele faz parte”.³⁰ Uma conclusão sensata para qualquer líder – mas que se deve dar importância. Os achados do Centro de Lições Aprendidas do Exército (*Center for Army Lessons Learned — CALL*) validam a conclusão de Holmes de que um dos desafios enfrentados pelos líderes de unidades pequenas é que eles se identificam demais com os homens com quem vivem e compartilham os perigos das operações. O CALL previne que a missão, em vez dos relacionamentos, deve ser o elemento-chave da tomada de decisões.³¹

Podemos ver muitos dos problemas organizacionais que a unidade enfrentou em My Lai nas organizações de hoje.

Implicações Atuais

Os atuais comandantes têm de avaliar o clima da unidade para determinar se seus subordinados acreditam que podem questionar instruções ambíguas ou incertas ou repassar más notícias aos comandos superiores. É igualmente importante para os comandantes avaliar o clima das unidades subordinadas. Os líderes devem reconhecer que os valores podem mudar durante eventos emocionais significativos como o combate, e avaliar a coesão das pequenas unidades e os valores subjacentes presentes em

tais grupos. Os comandantes erram ao assumir que uma vez incutidos, todas as unidades retêm para sempre os bons valores organizacionais. Os valores precisam ser reforçados constantemente, e os comandantes devem monitorar os valores dos pequenos grupos em sua organização para determinar se alcançam os padrões de sua instituição.

A lição mais significativa que esses últimos incidentes no Iraque nos ensinaram é que os crimes de guerra ainda podem ocorrer, até em uma força militar profissional e disciplinada. Os comandantes têm de permanecer vigilantes e perceber que isso de fato pode acontecer em suas unidades. A compreensão das áreas de avaliação em suas organizações pode lhes dar uma vantagem na identificação de problemas e atitudes incipientes. William Peers e sua comissão prestaram um serviço para a Nação ao identificarem as áreas em que os comandantes militares devem monitorar e avaliar. A vigilância sustentada e a educação proporcionalmente focalizada ajudarão os futuros comandantes a evitar que um crime de guerra aconteça. **MR**

REFERÊNCIAS

1. PEERS, Gen W.R., *The My Lai Inquiry* (New York and London: W.W. Norton and Company, 1979), p. 3.
2. *Ibid.*, p. 10.
3. *Ibid.*, p. 20.
4. *Ibid.*, p. 50.
5. *Ibid.*, p. 11.
6. *Ibid.*, p. 212.
7. *Ibid.*, pp. 229-230.
8. *Ibid.*, p. 230.
9. *Ibid.*
10. *Ibid.*
11. *Ibid.*
12. *Ibid.*
13. *Ibid.*, p. 230-231.
14. *Ibid.*, p. 232.
15. ANDERSON, David L., *Facing My Lai: Moving Beyond the Massacre* (Lawrence: University of Kansas Press, 1998), p. 100.
16. PEERS, p. 234.
17. *Ibid.*
18. *Ibid.*, p. 235.
19. *Ibid.*
20. *Ibid.*, p. 236.
21. *Ibid.*
22. ANDERSON, p. 126.
23. PEERS, p. 237.
24. *Ibid.*, p. 232.
25. *Ibid.*, p. 233.
26. *Ibid.*
27. *Ibid.*
28. ANDERSON, p. 126.
29. PEERS, p. 233.
30. HOLMES, Richard, *Acts of War: The Behavior of Men in Battle* (New York: The Free Press, 1985), p. 323.
31. Center for Army Lessons Learned, *Leader Challenges: Initial Impressions Report* (Fort Leavenworth, KS, December 2005), p. 14.