



JANEIRO-FEVEREIRO 2011

# Military Review

EDIÇÃO BRASILEIRA

JANEIRO-FEVEREIRO 2011

<http://militaryreview.army.mil>



Departamento de Defesa

Um militar dá ordens aos subordinados durante treinamento em habilidades de combate, 6 Fev 08.



Military Review

EDIÇÃO BRASILEIRA



## Agora que Estamos Saindo do Iraque, o que Aprendemos?

Coronel Craig A. Collier, Exército dos EUA p. 2

## A Atuação do Batalhão Brasileiro Após o Terremoto do Haiti

General-de-Brigada Ajax Porto Pinheiro, Exército Brasileiro p. 31

## A Revolta dos Generais: Um Estudo de Caso sobre a Ética Profissional

Martin L. Cook, Ph.D. p. 46

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORTE LEAVENWORTH, KANSAS

PB-100-11-01/02  
Headquarters, Department of the Army  
PIN: 100640-000  
*Approved for public release; distribution is unlimited*



# Military Review

**General Robert L. Caslen, Jr.**

*Comandante,  
Centro de Armas Combinadas (CAC)*

**Cel John J. Smith**

*Editor-Chefe da Military Review*

## Redação

**Marlys Cook**

*Editora-Chefe das Edições em Inglês*

**Maj Sharon Russ**

*Gerente de Produção*

**Miguel Severo**

*Editor-Chefe,*

*Edições em Línguas Estrangeiras*

**Maj Kevin Cutright**

*Editor Assistente*

## 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 Cristian E. Chateau,**

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

**Cel Douglas Bassoli,**

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

*Foto da Capa: Soldados do Brabatt 1 e da 82ª Divisão Aeroterrestre do Exército dos EUA realizam a distribuição conjunta de ajuda humanitária às vítimas do terremoto, em Porto Príncipe, Jan 2010.*

*1º Sgt Wagner Brandão Chagas, do Centro de Comunicação Social do Exército Brasileiro*



## 2 Agora que Estamos Saindo do Iraque, o que Aprendemos?

*Coronel Craig A. Collier, Exército dos EUA*

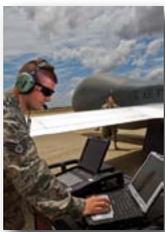
*Em 19 Ago 10, a última Unidade de combate (4ª Brigada Stryker da 2ª Divisão de Infantaria) deixou o Iraque, quando a Operação Iraqui Freedom deu lugar à Operação New Dawn.*



## 8 O Desafio de Liderar no Ambiente Interagências

*William J. Davis Jr., Ph.D.*

*A participação de diversos órgãos federais é indispensável para o tratamento da miríade de assuntos decorrentes dos contatos com estrangeiros durante as operações militares.*



## 11 Sistemas Aéreos Não Tripulados: Qualidade, e não apenas Quantidade

*Capitão Kyle Greenberg, Exército dos EUA*

*Em Abr 08, o Secretário de Defesa Robert Gates proferiu uma palestra no Air War College (Escola de Guerra Aérea), na Base Aérea de Maxwell, na qual elogiou a introdução de sistemas aéreos não tripulados no arsenal da Força Aérea.*



## 22 Discutindo Grande Estratégia

*Capitão-de-Fragata (Reserva) John T. Kuehn, Ph.D.,  
Marinha dos EUA*

*Recentemente tem havido muita crítica, verdadeiros “sermões”, sobre o tema “grande estratégia” dos Estados Unidos. Desse debate emergiu o consenso de que o país não tem uma grande estratégia.*



## 27 A Ética Automática: Nossos Pressupostos São Importantes

*Keith Leavitt, Ph.D., e Major Walter J. Sowden, Exército dos EUA*

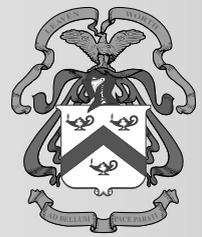
*Quase todas as decisões ou ações que tomamos ao longo do dia são baseadas em uma diversidade de pressupostos, que aceitamos sem questionar.*



## 31 A Atuação do Batalhão Brasileiro Após o Terremoto do Haiti

*General-de-Brigada Ajax Porto Pinheiro, Exército Brasileiro*

*Tínhamos de nos adaptar ao novo cenário, para que a tropa brasileira no Haiti permanecesse relevante no momento em que os olhos do mundo estavam voltados para lá.*



## 38 A Vontade Nacional sob a Perspectiva de Ameaça

E. Margaret Phillips

*O documento sobre o Ambiente Operacional do gabinete de Inteligência do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA afirma que os adversários do país identificaram a vontade nacional como uma vulnerabilidade historicamente crítica na postura de segurança nacional dos EUA.*



## 46 A Revolta dos Generais: Um Estudo de Caso sobre a Ética Profissional

Martin L. Cook, Ph.D.

*Uma nova dimensão desse debate surgiu dois anos atrás, com a crítica pública à política do governo e, em particular, ao Secretário Rumsfeld, por parte de vários oficiais-generais que haviam passado recentemente para a Reserva.*



## 56 Heurísticas e Vieses no Processo Decisório Militar

Major Blair S. Williams, Exército dos EUA

*A descrição metafórica de Carl von Clausewitz sobre a condição da guerra é tão precisa hoje em dia quanto na época em que foi redigida, no início do século XIX. O Exército enfrenta um ambiente operacional caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade.*



## 70 “Desarmando” o Engajamento de Lideranças Importantes

General-de-Brigada Richard C. Nash e

Capitão Eric P. Magistad, Guarda Nacional do Estado de Minnesota

*Engajamentos com líderes-chave haviam ajudado os comandantes a avançar na busca de seus objetivos, ao estabelecerem relações com iraquianos influentes, familiarizados com o complexo “terreno humano” do país.*



## 80 Liderança Nociva: Parte II

Coronel George E. Reed (Reserva), Ph.D., Exército dos EUA, e

Tenente-Coronel Richard A. Olsen (Reserva), D.Min., Exército dos EUA

*Pergunte a um grupo de oficiais e graduados se eles já cogitaram deixar a profissão das Armas devido ao modo pelo qual foram tratados por um superior e, dependendo do tempo de serviço do grupo, algo entre um terço e 100% deles levantarão a mão para dizer que sim.*

**ERRATA:** Na edição brasileira da *Military Review* de Novembro-Dezembro de 2010: **Página 65** - Onde se lê “O soldado legionário — o milite — não supervalorizava ‘cerrar’ sobre os inimigos...”, leia-se “Os soldados legionários — os milites — não supervalorizavam ‘cerrar’ sobre os inimigos...” **Página 69** - Referência nº 7: Onde se lê *milite*, leia-se *milites*.

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, 66027-1293, EUA. Telefone (913) 684-9338, 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 66027-1293. Periodical paid at Leavenworth, KS 66048, and additional mailing offices. Postmaster send corrections to *Military Review*, CAC, Truesdell Hall, 290 Stimson Ave., Ft. Leavenworth, KS 66027-1293.

# Agora que Estamos Saindo do Iraque, o que Aprendemos?

Coronel Craig A. Collier, Exército dos EUA

**E**M 19 AGO 10, a última Unidade de combate (4ª Brigada *Stryker* da 2ª Divisão de Infantaria) deixou o Iraque, quando a Operação *Iraqi Freedom* deu lugar à Operação *New Dawn*. Nosso efetivo já está abaixo de 50 mil no país. É cedo demais para dizer que *vencemos*, mas estamos saindo de um Iraque que “não é perfeito, mas bom o suficiente para o deixarmos”, como observou recentemente Ernesto Londoño, correspondente-chefe do *Washington Post* no Iraque<sup>1</sup>.

Essa é uma mudança notável em relação à situação de apenas alguns anos atrás. Contudo, não entendemos com clareza o que fizemos para conseguir arrancar uma vitória potencial das garras da derrota. A crença geral é que nós prevalecemos em função da escalada de tropas estadunidenses ocorrida entre 2007 e 2008 e da agressiva reorientação das operações táticas para uma efetiva doutrina de contrainsurgência (COIN). Os princípios de COIN incluíam transferir o foco das operações de eliminação ou captura de insurgentes para a proteção da população, com generoso financiamento de projetos de desenvolvimento econômico e serviços essenciais.

O efetivo adicional da escalada de tropas e a inclusão de pequenos postos avançados de combate junto à população foram essenciais para o nosso êxito. A Operação *Awakening*, em 2006, removeu um grande número de insurgentes sunitas. O estabelecimento de parcerias com as Forças de Segurança do Iraque e com a milícia “Filhos do Iraque” também foi eficaz. Entretanto, os efeitos não letais de nossas ações foram bem menos importantes do que geralmente se afirma. Isso se aplica especialmente aos bilhões de dólares que gastamos em projetos e serviços.

O requisito mais importante na proteção da população foi a remoção dos criminosos e dos insurgentes que estavam causando os problemas. E o modo mais efetivo para isso foi mediante operações de combate destinadas a eliminá-los ou a capturá-los. Para defender o povo iraquiano, construímos milhares de barreiras e taludes para separar os insurgentes da população. “Boas cercas fazem bons vizinhos”, indicou um comandante de batalhão<sup>2</sup>. Nós conduzimos operações letais implacáveis contra o inimigo insurgente. Durante algum tempo, sofremos um aumento no índice de baixas, como o preço pela eliminação de um número bem maior de insurgentes. As Forças de Segurança do Iraque gradualmente se tornaram mais profissionais, não tão boas quanto nós, mas boas o suficiente para enfrentar seu inimigo. Incentivos econômicos foram úteis para reforçar o sucesso, mas não antes de derrotarmos os insurgentes. Nossa experiência no Iraque comprovou que as operações letais continuam sendo o elemento decisivo do poder de combate.

Desde a publicação do Manual de Campanha 3-24 — *Contrainsurgência (FM 3-24 — Counterinsurgency)*, em 2006, publicações militares oficiais e não oficiais estão repletas de artigos que enaltecem as virtudes das operações não letais — as “linhas de esforço” (*lines of effort*) [Segundo o Manual de Campanha 3-0 dos EUA, linha que liga as diversas tarefas e missões utilizando a lógica do propósito — causa e efeito — para concentrar os esforços no sentido de estabelecer condições operacionais e estratégicas — N. do T.] de governança, desenvolvimento econômico, serviços essenciais, reconciliação, e assim por diante. Muitos entusiastas da COIN

---

*O Coronel Craig A. Collier, Exército dos EUA, é o Assistente Militar para Sistemas de Combate Terrestre do Exército da Diretoria de Teste e Avaliação Operacional, no Gabinete do Secretário de Defesa, Pentágono. Serviu em duas missões no Iraque, primeiro como Subcomandante da 3ª Brigada,*

*101ª Divisão de Infantaria, entre 2005 e 2006, e depois como Comandante do 3º Batalhão, 89º Regimento de Cavalaria, 4ª Brigada, 10ª Divisão de Montanha, entre 2007 e 2008. É bacharel pela Academia Militar dos EUA e mestre pela Golden Gate University, São Francisco.*



Militares embarcam em um C-17 Globemaster III para retornar aos Estados Unidos em 17 Nov 09, na Base de Balad, Iraque. Os C-17 podem transportar até 77 toneladas e operar em pequenos campos de pouso. Essas aeronaves pertencem à 437ª Ala de Transporte Aéreo, na Base Aérea de Charleston, Carolina do Sul.

defenderam o foco no desenvolvimento econômico de forma exagerada, em detrimento das operações de combate: mais Greg Mortenson e menos Curtis LeMay. Rapidamente, a necessidade legítima de considerar outras linhas de esforço transformou-se em primazia das operações não letais. A ênfase em COIN transformou uma filosofia popular em uma ortodoxia reinante, praticamente míope. A competência de um comandante de campanha passou a ser medida pela percepção de sua perícia nos aspectos não letais de COIN, e não pela sua efetividade em reduzir a violência em sua área de operações. Os oficiais que não demonstrassem suficiente entusiasmo pelas operações não letais eram geralmente desconsiderados porque não “entendiam” de operações de COIN.

Parece que estamos relutantes em admitir que eliminar o inimigo, na verdade, funcionou. O autor Bing West, um analista frequentemente incorporado a Unidades no Iraque, percebeu essa relutância e sugeriu uma explicação. Na edição de Mar-Abr 2009 da *Military Review*, afirmou:

As teorias propostas no Manual de Campanha 3-24 — *Contrainurgência (FM 3-24 — Counterinsurgency)* convenceram a grande mídia que a vindoura campanha

(de escalada de tropas) do General Petraeus em Bagdá era justificada. O Manual de Campanha agradou os liberais porque propunha o conceito da guerra sem sangue. Os inimigos eram convertidos, em vez de serem eliminados. Foi o único Manual de Campanha a receber uma resenha crítica no jornal *New York Times*, escrita por um professor de Harvard<sup>3</sup>.

Contudo, o Manual 3-24 não restringiu as operações letais. Ao contrário, ampliou os horizontes do Exército ao explicar que outras estratégias potencialmente eficazes, tanto letais quanto não letais, estavam disponíveis para derrotar uma insurgência. Um comandante ficava livre para escolher entre um amplo leque de alternativas para obter o êxito na área que lhe fora designada. As operações letais continuavam sendo uma opção.

### Projetos e Serviços Superestimados

No verão de 2008, meu intérprete jordaniano-americano me contou que, alguns anos antes, a Unidade estadunidense em que servia havia despendido mais de US\$ 6 milhões na construção

de instalações para o grêmio estudantil da Universidade Mustansyriah, em Bagdá. Ele havia servido em várias Unidades norte-americanas ao longo de cinco anos e conhecia a história recente da área melhor do que qualquer pessoa no regimento. Perguntei-lhe o que os EUA haviam obtido com o investimento. Sem hesitar, ele respondeu: “IEDs” (dispositivos explosivos improvisados).

Esse intérprete havia testemunhado de perto, ao longo do tempo, as nossas iniciativas de desenvolvimento econômico. Assim como outros com longa experiência de trabalho com os norte-americanos, ele admirava nossos esforços, mas lamentava que fôssemos tão ingênuos quando se tratava de gastar dinheiro no Iraque. Ele ficou particularmente horrorizado com as centenas de milhões de dólares gastos na favela Cidade Sadr, em Bagdá. Explicou que a violência não havia diminuído e que as milícias acabaram levando tanto o dinheiro quanto o mérito pela execução dos projetos.

Só porque, por exemplo, fornecemos um microgerador de energia a uma comunidade desfavorecida, divulgando sua inauguração em um jornal local, não quer dizer que o projeto tenha sido eficaz. Significa apenas que gastamos uma elevada quantia, que concluímos um projeto e que isso talvez nos tenha feito sentir bem. Como observou outro comandante de

batalhão: “Por duzentos mil, você consegue um telhado e o serviço de pintura para uma escola e algumas fotos na revista *Star and Stripes*”<sup>4</sup>. A violência diminuiu por isso? Recebemos mais informações ou um envolvimento maior do governo local? Oferecemos mais empregos para a população local? O gerador ainda estava funcionando uma semana ou um mês depois? Esses seriam indicadores bem melhores da efetividade de um projeto. Os únicos indicadores monitorados, porém, eram o montante gasto e o número de projetos concluídos. Esses dados estatísticos davam a ilusão de progresso. A crença geral sobre a primazia dos aspectos não letais se baseia em um elemento de verdade: a conexão intuitiva entre a conclusão de projetos e a diminuição da violência. O problema é que aceitamos a teoria sem analisarmos os resultados que estão bem à nossa frente.

Em geral, quanto mais afastado se está da execução de tais projetos e serviços, maior o entusiasmo que se tem pelo esforço. Isso explica, em grande parte, a ânsia que muitos intelectuais de grupos de pesquisa externos ao Exército, e até mesmo alguns oficiais superiores dentro dele, sentem por esse aspecto da doutrina de COIN. Eles raramente — ou nunca — se depararam com a frustração vivida por aqueles de nós que executamos essa linha de esforço. De fato, logo depois que chegamos ao Iraque, o oficial do estado-maior do regimento que era o responsável pela coordenação dos nossos projetos e pelos microfinanciamentos acreditava firmemente no valor desse esforço. Entretanto, já na metade do período de 13 meses da permanência do nosso contingente, ele estava totalmente decepcionado com a forma pela qual estávamos desperdiçando dinheiro e energia em projetos inúteis.

Com frequência, o sentimento durante a inauguração de um projeto não era de satisfação por ter feito algo proveitoso para os iraquianos, mas de frustração com a exploração dos empreiteiros. Apesar das inspeções durante a obra, efetuadas muitas vezes por outros iraquianos avaliados por nós, a qualidade da maioria dos projetos ficava aquém das expectativas. Ouvimos repetidas vezes que os empreiteiros iraquianos tiravam proveito da falta de supervisão para embolsar maiores lucros.



Cortesia do autor

*Norte-americanos e iraquianos patrulham a área do mercado de Shorja, em Bagdá – o maior do Iraque –, local que vinha sendo alvo de atentados, até que melhorias na segurança o tornassem um lugar seguro.*



Cortesia do autor

*O autor e seu intérprete conversam com “xeques” locais no leste de Bagdá, durante a inauguração de um microgerador de energia, verão de 2008.*

Nossos intérpretes, nossos informantes, nossos homólogos na Força de Segurança e no governo do Iraque e nossos próprios oficiais de Inteligência nos disseram que nossas verbas para projetos estavam financiando a insurgência. A questão não era se isso estava acontecendo, mas quanto do nosso dinheiro ia parar nas mãos dos insurgentes.

Ocasionalmente, podíamos ver isso ocorrendo em primeira mão. Durante uma missão perto de Samarra, na primavera de 2006, um soldado iraquiano entregou aos seus parceiros norte-americanos um maço de notas de cem dólares e apontou para um insurgente capturado, preso em uma área de detenção provisória. O insurgente lhe havia dado a propina em troca da liberdade. Com base nos números de série das notas (US\$ 10 mil ainda embalados), determinamos que a origem era o centro de operações civis-militares de uma Unidade vizinha. Ao que parece, a Unidade havia dado o dinheiro para um empreiteiro iraquiano por algum projeto ou serviço.

Os entusiastas dos aspectos não letais da ortodoxia de COIN alegam que, mesmo que tenham sucesso, as operações de combate só produzem uma diminuição temporária da

violência. Afirmam que os projetos e serviços oferecem mais benefícios de longo prazo. Há dois problemas com essa alegação. Primeiro, não existe uma prova concreta de que isso seja verdade, a não ser por relatos informais e por alguns resultados de enquetes. Segundo, a alegação se baseia na premissa de que o Iraque tem um suprimento inesgotável de inimigos potenciais, aguardando para serem recrutados por insurgentes abastados.

Segundo a minha experiência, esse suprimento inesgotável de inimigos potenciais não existe. Embora poucos iraquianos desejassem nossa presença, apenas uma pequena minoria estava disposta a nos atacar a qualquer preço. Mesmo que houvesse uma quantidade ilimitada de insurgentes em potencial, a remoção de um pequeno número de recrutadores era bem mais efetiva do que tentar eliminar o grupo bem maior de possíveis recrutas.

### Missões Letais Efetivas

As operações de combate são retratadas da pior forma possível, muitas vezes, com imagens de inocentes mortos, propriedades danificadas e homens em idade militar detidos. No entanto, as operações de combate que executamos até 2006 foram, na sua maioria, missões “light”.



*Uma equipe de transição militar assessorava um oficial da Polícia Nacional do Iraque durante uma missão liderada pelos iraquianos no leste de Bagdá, 2008.*

Só conduzíamos operações “linha dura” quando tínhamos informações especialmente boas ou válidas por um breve período apenas sobre a localização de insurgentes conhecidos e perigosos. Embora a execução de operações de combate acarretasse algum risco, a recompensa — capturar ou eliminar um insurgente — valia a possibilidade de gerar antagonismo na população. Geralmente, a diminuição da violência era profunda e permanente depois que removíamos um criminoso da vizinhança que ele vinha aterrorizando.

A maioria esmagadora das missões que conduzimos era não letal: patrulhamento em mercados, visitas a possíveis locais de projetos, etc. Muitos comandantes obediamente conduziram operações não letais, embora muitas vezes preferissem executar missões letais. Eliminar ou capturar insurgentes de forma constante e mensurável tinha um impacto mais positivo do que qualquer outra coisa que fizéssemos.

Alguns exemplos são enumerados a seguir. Em maio de 2008, um grupo de insurgentes emboscou um de nossos pelotões durante uma missão logo a leste de Cidade Sadr. Nossos soldados reagiram, solicitaram o reforço de outros pelotões e perseguiram os insurgentes através de vários bairros. Nós os encurralamos em uma casa, que destruímos com a ajuda de helicópteros armados *Apache*. De 15 a 20 insurgentes

foram mortos no tiroteio. Depois, o proprietário da casa destruída abordou o Comandante da Unidade e lhe agradeceu por ele ter eliminado a gangue que vinha aterrorizando a comunidade havia meses. Logo depois desse evento e de outras operações letais bem-sucedidas na área, líderes comunitários locais nos perguntaram sobre como obter assistência. Como a gangue da vizinhança havia sido removida, eles sentiram segurança para entrar em contato conosco e com o governo do Iraque, algo

que nunca haviam feito antes.

Em julho de 2008, a equipe de caçadores do regimento atingiu um insurgente que instalava um IED no centro de Bagdá. Ele correspondia à descrição de um fabricante de bombas que vínhamos tentando localizar, que construía e instalava seus próprios dispositivos explosivos. Devido aos enfrentamentos ocorridos, ele havia se tornado o último membro da sua célula. Depois de sua remoção, nunca mais vimos evidências daquela técnica particular de explosivos de beira de estrada.

Há muitos outros exemplos da efetividade de operações letais e da ineficácia de se concentrar no desenvolvimento econômico. A teoria de que o investimento de verbas de desenvolvimento econômico em uma área irá efetivamente extinguir a fonte de insurgentes continua a carecer de comprovação empírica.

O melhor indicador do êxito de uma operação normalmente vinha dos próprios iraquianos. Os empresários, em sua maioria, atribuíam o aumento nas vendas e nos lucros à maior segurança. Os iraquianos, muitas vezes, expressaram sua gratidão a nós e às Forças de Segurança do Iraque por termos removido criminosos de seu meio. Os habitantes da área raramente chamavam os maus elementos de “insurgentes”. “Gângster” era o termo preferido, e era uma descrição precisa do tipo de adversário que enfrentávamos.

A melhor forma de entender boa parte da violência no Iraque seria pelo prisma de um chefe da máfia. Tratava-se principalmente de dinheiro, influência e poder. Os inimigos eram insurgentes quando isso lhes convinha: quando a remuneração era melhor e a recompensa valia o risco. Eles quase sempre se recusavam a resistir e a lutar, preferindo atacar-nos com explosivos de beira de estrada ou, ocasionalmente, com caçadores. Não seriam dissuadidos de seu estilo de vida com ofertas de assistência econômica. Só estavam interessados em nossos projetos e serviços em virtude do dinheiro que extorquiam dos empreiteiros. Como saturamos o Iraque com verbas para o desenvolvimento econômico com pouca supervisão, proporcionamos um ambiente lucrativo para a corrupção e para a extorsão.

Enquanto não eliminamos os insurgentes que estavam causando a maioria dos problemas, o êxito em outras linhas de esforço foi limitado. Como afirmou outro antigo e bem-sucedido comandante de brigada, é preciso extirpar o câncer e não apenas tratar os sintomas. Um uso mais efetivo dos US\$ 9 milhões gastos pelo 3-89 Regimento de Cavalaria em projetos e microfinanciamentos teria sido empregar metade do dinheiro para treinar e equipar outro grupo de caçadores. O valor que gastássemos em projetos e a quantidade de chá que tomássemos com líderes locais seriam irrelevantes, enquanto a implacável gangue do bairro permanecesse à solta.

Sofremos a maioria das baixas em estradas iraquianas. Não importava se os soldados iam fiscalizar um projeto ou invadir um esconderijo de insurgentes. Na verdade, as operações de combate eram mais seguras, comparativamente. Os soldados passavam boa parte do tempo — e corriam riscos consideráveis — cumprindo missões não letais. Seria interessante saber se o risco e a despesa valeram o esforço.

O Exército se orgulha de suas autoanálises e de sua capacidade de se adaptar rapidamente. Praticamente todos os oficiais no Exército assistiram a uma análise pós-ação (APA) brutalmente franca em um de nossos Centros de Adestramento para o Combate. O valor do aprendizado depois de cada missão é parte tão integrante da cultura do Exército que

rotineiramente conduzimos uma APA depois de missões reais durante o desdobramento. É por isso que é tão decepcionante que esteja faltando esse tipo de APA em relação às nossas iniciativas de desenvolvimento econômico no Iraque.

Não sabemos que parcela da nossa assistência de desenvolvimento econômico foi efetiva e quanto se perdeu para a corrupção, ou quanto financiou a insurgência. Poderíamos ter gastado bem menos dinheiro em projetos e em serviços essenciais, porque a remoção de insurgentes e criminosos do ambiente levou, *por si só*, a melhorias drásticas na segurança e no desenvolvimento econômico. Independentemente da atual popularidade da abordagem não letal, precisamos estar dispostos a examinar detalhadamente a possibilidade de que uma parcela considerável da quantia que dependemos no Iraque tenha acabado nas mãos de insurgentes. Talvez os bilhões de dólares que gastamos no desenvolvimento econômico naquele país tenham sido, em última análise, contraproducentes. Foram seguramente bem menos importantes para o nosso sucesso do que o redirecionamento do foco para a eliminação e a captura do inimigo, em 2007-2008.

Já está mais do que na hora de uma APA estratégica que identifique o que de fato funcionou no Iraque. O discurso dominante é que um esforço holístico, com ênfase em efeitos não letais, levou ao nosso sucesso temporário. O desenvolvimento econômico pode ter desempenhado seu papel, mas nossa letalidade foi o fator mais importante.

Em última análise, o desgaste importa. Não devemos nos envergonhar de que operações de combate tradicionais tenham funcionado no Iraque. Afinal, envidamos grandes esforços para assegurar que nossos soldados sejam os mais letais no planeta.**MR**

---

## REFERÊNCIAS

1. LONDOÑO, Ernesto. "Was the Iraq War Worth It? A Divided City Tries to Answer", *The Washington Post*, 15 Nov 2009.
2. Conversa pessoal do autor com Ten Cel Tim Watson, Comandante do 2º/4º Btl Inf, 2008.
3. WEST, Bing. "Counterinsurgency Lessons from Iraq", *Military Review* (Mar-Abr 2009): p. 2.
4. E-mail pessoal do Ten Cel Dan Barnett, Comandante do 1º/2º Btl Inf (Stryker) (1 Set 2009).

# O Desafio de Liderar no Ambiente Interagências

William J. Davis Jr., Ph.D.

**A** PARTICIPAÇÃO DE DIVERSOS órgãos federais é indispensável para o tratamento da miríade de assuntos decorrentes dos contatos com estrangeiros durante as operações militares. Muitos militares que atuam nesse ambiente interagências podem muito bem achar que viajaram a uma terra estrangeira, onde suas normas culturais são consideradas inapropriadas. No entanto, o ambiente interagências é uma realidade cultural que eles devem entender e na qual devem navegar com sucesso, para cumprir sua missão. Na maioria dos casos, a cultura organizacional militar é caracterizada por uma forte hierarquia, com quase absoluta adesão às ordens recebidas. De fato, a primeira etapa do processo militar de tomada de decisões é “o recebimento da missão”, o que, sem dúvida, está apoiado na noção de que o quartel-general superior tem o melhor conhecimento da realidade.

Na cultura interagências, ocorre algo oposto. Nesse ambiente, não há, em geral, uma cadeia de comando única e distinta. Ele não constitui uma organização hierárquica monolítica. É um aglomerado de órgãos independentes usando o mesmo caminho, ao mesmo tempo, mas todos indo para destinos diferentes. Nessa cultura, a maneira de cumprir a missão é empregar os “seis Cs” — compreender, coordenar, cooperar, concessões (fazer), consenso (buscar o) e comunicar-se.

## Compreender

A Escola de Estado-Maior das Forças Conjuntas (*Joint Forces Staff College*) realizou uma avaliação de requisitos, em 2002, para determinar as habilidades e os conhecimentos necessários para um oficial se tornar eficiente em operações conjuntas. Descobriu que o atributo mais importante era um bom

conhecimento das capacidades e das limitações das Forças Singulares. Trabalhar em um ambiente interagências não é diferente. Os oficiais precisam saber qual é a “contribuição” de cada órgão participante. Em uma organização bem estabelecida, como a Força-Tarefa Conjunta Interagências-Sul (*Joint Interagency Task Force South*), do Comando Sul dos EUA, os órgãos compartilham escritórios e usam procedimentos que envolvem todos eles, para que os participantes possam ter uma visão global e determinar como o órgão ao qual pertencem pode contribuir. Em uma situação *ad hoc* ou de crise, o diálogo entre os participantes é essencial para que se possa descobrir as capacidades e as limitações de cada um deles. Nessas situações, são necessários um espaço físico compartilhado por todos os representantes dos vários órgãos (incluindo os militares) e uma postura aberta e indagadora por parte das Forças Armadas. Como um membro de estado-maior, se você não toma a iniciativa de se comunicar com outros órgãos, não espere que eles forneçam informações sobre suas capacidades. Também não espere que eles conheçam as capacidades e as limitações de sua unidade. O diálogo aberto é a dinâmica mais importante que os representantes militares e os desses órgãos podem estabelecer. A compreensão só pode ser adquirida por meio desse diálogo.

## Coordenar

Geralmente, os militares interpretam “coordenar” como “evitar conflitos”, mas uma definição do dicionário nos informa que essa palavra significa “trabalhar ou agir em conjunto, de forma harmoniosa”. Isso não significa que os órgãos ficam fora do caminho dos demais, mas que todos planejam suas ações de forma a maximizar o

---

*William J. Davis Jr., Ph.D., é professor adjunto do Departamento de Operações Combinadas, Interagências e Multinacionais da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, no Forte Lee, Virgínia. Estudou na*

*Escola de Estado-Maior das Forças Conjuntas e possui os títulos de Bacharel, pela Harvard University, de Mestre, pela Universidade do Corpo de Fuzileiros Navais, e de Doutor em Liderança Acadêmica, pela Old Dominion University.*



Departamento de Defesa, Sgt. William Greeson, CFN dos EUA

*O Comandante do 1º Batalhão do 5º Regimento de Fuzileiros Navais conversa com funcionários da USAID em uma base na Província de Helmand, Afeganistão, 16 Ago 09.*

efeito de todas as outras ações em andamento. Por exemplo: os esforços militares para reconstruir a assistência médica em Mogadíscio, na Somália, no início dos anos 90, concentraram-se no fornecimento de tratamento médico de graça aos somalis. Contudo, as Forças Armadas falharam ao não planejarem em coordenação com a Agência dos EUA para o Desenvolvimento Internacional (*United States Agency for International Development—USAID*), que trabalhava para assegurar que médicos somalis retornassem a Mogadíscio. Em função dessa falta de coordenação entre as Forças Armadas e a USAID, a população somali acorreu aos hospitais gratuitos estabelecidos pelos militares, enquanto os médicos somalis perdiam seus clientes e abandonavam Mogadíscio.

### Cooperar

Segundo o dicionário Webster, cooperar é “agir junto ou em conformidade com outros”. Embora se possa dizer que a cooperação é um valor militar que se manifesta por toda a cadeia de comando, a cooperação que os militares praticam com mais

frequência ocorre dentro de uma única Força Singular. No passado, a falta de cooperação entre as Forças Singulares era tão grande, que o Congresso teve de promulgar a Lei de Reorganização do Departamento de Defesa de 1986 (*Department of Defense Reorganization Act of 1986*), para obrigá-las a cooperar suficientemente. Há quem sustente a ideia de que um decreto parecido forçaria a cooperação entre os vários órgãos do governo. No entanto, até isso acontecer, o sucesso no ambiente interagências exigirá que os representantes dos vários órgãos trabalhem entre si, por sua própria iniciativa.

### Fazer Concessões

Embora “fazer concessões” talvez tenha uma conotação negativa na cultura militar, a disposição para transigir é essencial para o sucesso no ambiente interagências. Significa abrir mão de alguns pontos, para se chegar a uma solução de compromisso. Os militares convivem com a necessidade de condescender todos os dias. Por exemplo: a maioria dos comandantes gostaria

de contar com mais munição para o treinamento no estande, mas cede ante a necessidade de distribuição de munição em benefício de outras unidades, que também precisam dela. É provável que muitos comandantes preferissem que seu pessoal recebesse mais tempo de folga depois de um desdobramento, mas abrem mão desse desejo em prol das necessidades reais do Exército. Fazer concessões não significa renunciar os valores individuais ou de uma organização.

## Buscar o Consenso

A habilidade de fazer com que todos concorram — alcançar consenso — é um talento importante e que precisa ser dominado no ambiente interagências. Recorrendo ao dicionário Webster mais uma vez, descobrimos que consenso é “uma opinião coletiva”. A formação de um consenso é uma habilidade que, para a maioria, é estranha à cultura militar. Um ditado comum entre os militares diz que “não há problema em discordar do chefe; mas uma vez que ele tenha tomado a decisão, é preciso cumpri-la como se fosse a sua própria”. As decisões interagências não funcionam assim. Se um órgão não acredita que um consenso foi alcançado, talvez ele não participe da solução proposta. Buscar o consenso é, provavelmente, o aspecto mais importante para se alcançar objetivos nacionais durante uma operação interagências.

## Comunicar-se

A necessidade de se comunicar efetivamente para convencer um indivíduo (ou uma organização) a fazer algo é estranha aos militares. A concepção hierárquica das Forças Armadas é baseada na premissa de que o militar sempre fará o que lhe for mandado pelos seus superiores na cadeia de comando. Entretanto, a autoridade de uma posição não é o suficiente para convencer os representantes de outros órgãos. Para persuadi-los, devem-se ter evidências e um argumento sólido para provar que o que está sendo proposto irá contribuir para a resolução dos problemas identificados. Como exemplo: um comandante de três Divisões multinacionais na Bósnia teve de visitar cada um dos comandantes de Divisão subordinados, para convencê-los de que uma ordem de operações que ele havia dado era benéfica para a missão como um todo e para os interesses particulares de cada uma delas. Talvez esse comandante pudesse ter evitado essas visitas, caso tivesse aplicado os “seis Cs” antes de a ordem ser transmitida. Não obstante, ele reconheceu a necessidade de se comunicar efetivamente.

## Conclusão

Precisamos adotar uma abordagem interagências para as complexas contingências em que os Estados Unidos se engajam — nenhum órgão possui, sozinho, o conhecimento, os recursos e o talento necessários. Essas operações apresentam desafios únicos. As premissas adotadas quando se atua dentro da própria cultura organizacional são frequentemente inválidas ou impraticáveis quando no ambiente interagências. Ao trabalhar com as várias organizações, reagindo a uma crise internacional, os militares devem aplicar os “seis Cs”, para garantir que a resposta às operações complexas em qualquer parte do globo seja a ideal. **MR**



Marinha dos EUA, Sgt. Rufus Hucks

*Alunos do jardim de infância em Shikhan, Iraque, brincam durante uma visita de funcionários da USAID, com segurança fornecida pelo Exército dos EUA, 08 Dez 09.*

# Sistemas Aéreos Não Tripulados: Qualidade, e não apenas Quantidade

Capitão Kyle Greenberg, Exército dos EUA

**E**M ABR 08, o Secretário de Defesa Robert Gates proferiu uma palestra no Air War College (Escola de Guerra Aérea), na Base Aérea de Maxwell, na qual elogiou a introdução de sistemas aéreos não tripulados no arsenal da Força Aérea, como um meio menos arriscado e mais versátil de Inteligência, Vigilância e Reconhecimento (IVR). Ele estimulou a Força Aérea a fornecer mais sistemas aéreos não tripulados aos teatros de operações (TO) do Iraque e do Afeganistão e pediu que seus oficiais repensassem que missões os equipamentos desse tipo poderiam ir gradualmente assumindo dos meios tripulados<sup>1</sup>.

À época do discurso do Secretário, eu era comandante de um pelotão de sistemas aéreos não tripulados *Shadow*, em apoio a uma brigada de combate empregada na Operação *Iraqi Freedom*. Embora tenha ficado orgulhoso com o fato de o líder civil das Forças Armadas da nação estar promovendo a especialidade pela qual meus soldados haviam sido desdobrados para o combate, eu me perguntei por que o Secretário achava que nós precisávamos de mais sistemas aéreos não tripulados. Cogitei que, em vez de adquirir mais sistemas, o Exército e a Força Aérea deviam se empenhar mais em melhorar o planejamento e a execução das missões para os sistemas aéreos não tripulados já existentes.

Os problemas com o emprego de sistemas aéreos não tripulados não têm passado despercebidos. Desde 2005, o tribunal de contas dos EUA (*Government Accountability Office — GAO*) elaborou diversos relatórios que recomendam que o Departamento de Defesa aperfeiçoe vários aspectos das operações desses sistemas. O GAO voltou a maioria desses relatórios para

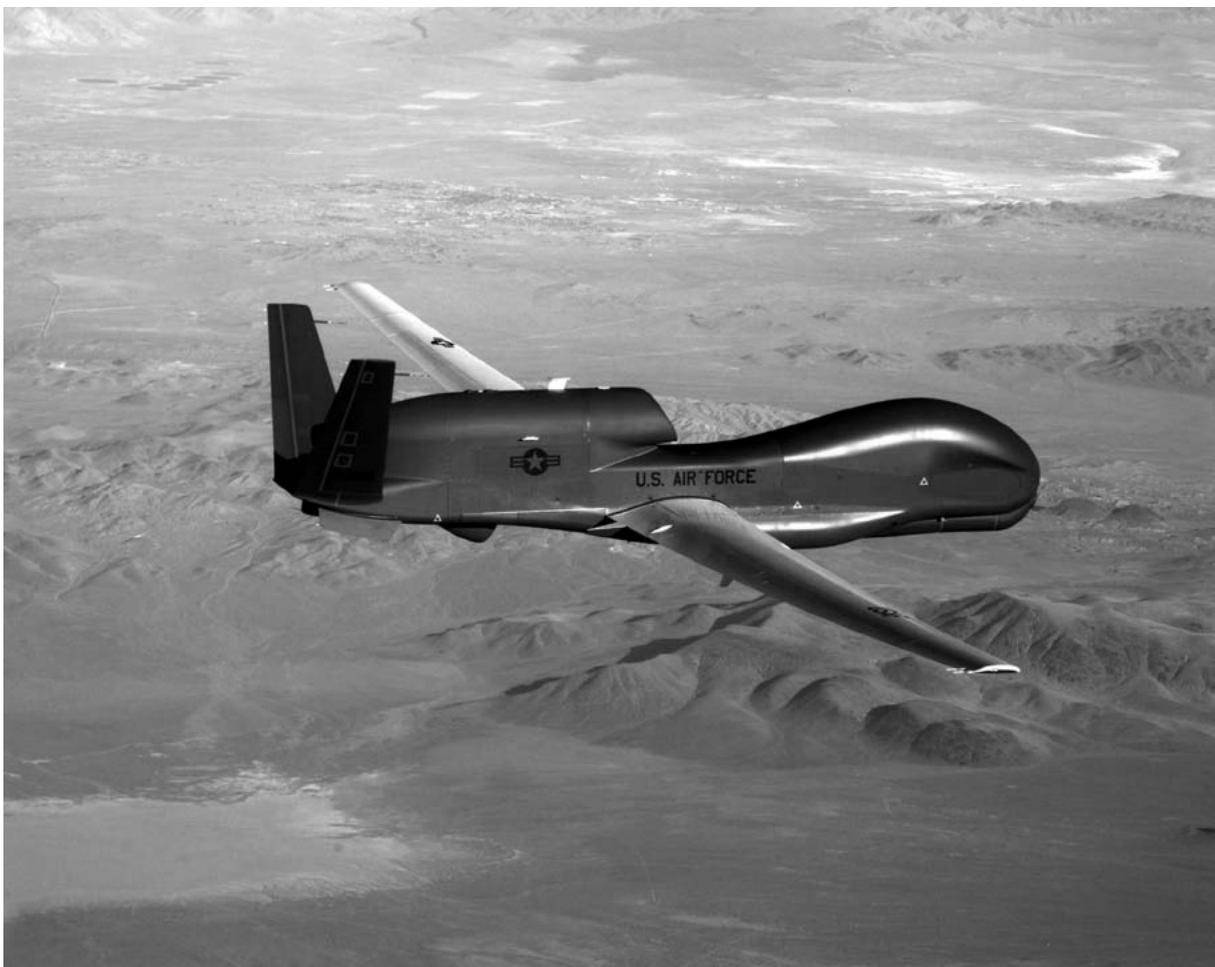
o aprimoramento da interoperabilidade dos sistemas aéreos não tripulados entre as Forças, para o ajuste dos planos de aquisição de futuros sistemas e para assegurar a ampliação segura de seu uso no espaço aéreo nacional<sup>2</sup>. Um relatório, *Unmanned Aircraft Systems: Advanced Coordination and Increased Visibility Needed to Optimize Capabilities* (“Sistemas Aéreos Não Tripulados: Coordenação Avançada e Maior Visibilidade Necessárias para Otimizar Capacidades”, em tradução livre), porém, buscou aprimorar o planejamento e a execução das operações de combate<sup>3</sup>. Esse relatório recomendou que o Departamento de Defesa desenvolvesse indicadores qualitativos e quantitativos para mensurar a efetividade da cobertura dos sistemas aéreos não tripulados para as tropas no terreno. Também recomendou que o Departamento de Defesa criasse um processo sistemático para receber opiniões das comunidades de Inteligência e de operações, com o intuito de avaliar se os meios de IVR estavam atendendo efetivamente às exigências dos combatentes.

O Departamento se apoiou em organizações como o Centro de Lições Aprendidas do Exército (*Center for Army Lessons Learned*) para obter comentários sobre as operações de sistemas aéreos não tripulados e criou uma divisão de avaliação de IVR para desenvolver indicadores para essas operações. Entretanto, os indicadores desenvolvidos pela divisão de avaliação são predominantemente quantitativos e não englobam as missões executadas por sistemas aéreos não tripulados no nível tático, que frequentemente coletam imagens em apoio às operações nos escalões Divisão e Corpo de Exército<sup>4</sup>.

---

*O Capitão Kyle Greenberg, do Exército dos EUA, é Oficial de Inteligência e serviu como comandante de pelotão de sistema aéreo não tripulado tático Shadow, no 2º Regimento de Cavalaria Stryker. Seu pelotão conduziu*

*missões de Inteligência, Vigilância e Reconhecimento para a Divisão Multinacional-Bagdá e para a Divisão Multinacional-Norte, durante 15 meses. Formou-se pela Academia Militar dos EUA.*



*Um RQ-4 Global Hawk em um voo para registrar dados de Inteligência, Vigilância e Reconhecimento. Por causa da sua ampla área de cobertura, o Global Hawk tornou-se uma útil ferramenta para registrar dados e enviá-los aos combatentes no terreno.*

Minhas observações pessoais nos escalões Divisão e brigada me levaram a crer que as medidas implantadas pelo Departamento, em resposta às recomendações do GAO, não foram eficazes em promover a melhoria do emprego dos sistemas aéreos não tripulados, do ponto de vista do combatente. Não observei indicador algum que medisse a efetividade da cobertura dos sistemas aéreos não tripulados realizada por pelotões de *Shadow* nem constatei um processo de *feedback* imediato e contínuo entre as brigadas e batalhões que solicitavam tal cobertura e os operadores dos sistemas que executavam uma missão específica.

A realidade era que as missões do meu pelotão no Iraque eram, em sua maioria, repetitivas e mal sincronizadas com as operações correntes e com a situação de Inteligência. Meu pelotão conduziu

as mesmas missões dia após dia, da mesma forma que muitos dos sistemas aéreos não tripulados de escalões superiores, que apoiavam nossa brigada. Meu pelotão recebia retorno dos apoiados apenas por meio de comunicações diretas e informais entre os comandantes de pelotão e os comandantes das tropas terrestres que haviam solicitado a cobertura. A falta de avanço na utilização de sistemas aéreos não tripulados nos escalões Divisão e brigada me estimulou a recomendar formas para melhorar o planejamento e a execução de tais missões. Embora o Exército vá começar, em breve, a retirar Forças do TO no Iraque, as lições a serem aprendidas com as operações de sistemas aéreos não tripulados durante esse conflito podem ajudar consideravelmente as tropas no Afeganistão e em futuros conflitos assimétricos.

## Observações

Todas as manhãs, durante o desdobramento, eu perguntava aos meus soldados que missões precisávamos executar nas 24 horas seguintes. Em geral, minha questão suscitava uma resposta parecida: “As mesmas missões que conduzimos no último mês”. As listas de alvos de IVR, que são tabelas com os itinerários e as áreas táticas de interesse a serem observadas pelos sistemas, durante uma missão específica, raramente mudavam de um dia para o outro, apesar das atualizações recebidas do oficial de Inteligência da brigada (E/2). As Unidades subordinadas raramente atualizavam suas listas de alvos, de modo que os sistemas pudessem confirmar ou refutar as lacunas de Inteligência mais recentes ou fornecer apoio direto para Unidades de manobra em operações ofensivas.

O sargento-adjunto e o técnico de sistemas aéreos não tripulados do meu pelotão me auxiliaram tremendamente no esforço de trabalhar com os setores de Inteligência de brigada e batalhão, com o intuito de identificar missões que se beneficiariam das capacidades de coleta de imagens e de retransmissão de comunicações do nosso pelotão de *Shadow*. Obtivemos sucesso, caso a caso. Convencemos algumas Unidades a redefinir as tarefas dos sistemas aéreos não tripulados para apoiarem operações ofensivas em busca de indivíduos considerados alvos de alto valor. Em outras ocasiões, persuadimos Unidades a utilizar os sistemas para coletar imagens de áreas desconhecidas pelas tropas no terreno. Entretanto, também constatamos que, se não instigássemos uma Unidade a melhorar o planejamento de IVR, nossas missões retomariam seu caráter repetitivo de sempre.

A dificuldade em otimizar o emprego de sistemas aéreos não tripulados no TO não era um fenômeno local apenas. Ao visitar um batalhão de sistemas aéreos não tripulados de escalão Corpo de Exército, nas proximidades, ouvi reclamações parecidas dos operadores e vi muitas listas de alvos de IVR semelhantes às que eram utilizadas pelo meu pelotão. Até os sistemas aéreos não tripulados mais caros e de maior capacidade, como o *Hunter* e o *Sky Warrior*, desempenhavam muitas das mesmas missões dia após dia, com poucas orientações

sobre o que confirmar ou refutar. Estava claro que os meios não estavam sendo explorados em seu pleno potencial e que as seções de Inteligência (S/2) e os comandantes combatentes não estavam maximizando sua capacidade de coletar informações aproveitáveis para suas tropas.

O problema mais comum era a propensão das Unidades de manobra para encarregar os sistemas aéreos não tripulados de observarem as mesmas rotas e as mesmas áreas de interesse todos os dias. Uma tendência que incomodava, em especial, era a frequente utilização dos sistemas aéreos não tripulados para detectar e comunicar a presença de dispositivos explosivos improvisados (*improvised explosive devices* — *IEDs*) pelos oficiais de Inteligência dos batalhões, durante missões de reconhecimento de itinerário. Nenhum sistema aéreo não tripulado de coleta de imagens — *Raven*, *Shadow*, *Hunter*, *Predator* ou qualquer outro — terá sucesso observando IEDs constantemente. É muito difícil observar até mesmo pessoas instalando-os. Isso exigiria que os sistemas aéreos não tripulados estivessem no local certo e no momento exato e que a Unidade terrestre responsável apreendesse os suspeitos de instalar os IEDs.

A utilização dos sistemas aéreos não tripulados para observar áreas de interesse idênticas, repetidas vezes, produziu resultados medíocres similares. Nos raros casos em que o sistema aéreo não tripulado observou atividades aparentemente “suspeitas”, a Unidade que havia solicitado a cobertura era quem decidia se iria agir ou não. Algumas ações potencialmente criminosas não foram verificadas, quando as Unidades não puderam ou não se dispuseram a responder aos relatos dos sistemas aéreos não tripulados. Da mesma forma, quer estivessem executando uma missão de reconhecimento de itinerário quer de observação, nem o pelotão de sistemas aéreos não tripulados nem a Unidade apoiada observavam e analisavam a cobertura com suficiente minúcia para estabelecer padrões de comportamento do inimigo ou mudanças significativas na paisagem que sugerissem alguma atividade inimiga. Normalmente, designamos os sistemas aéreos não tripulados para conduzir missões de reconhecimento de

itinerário e de observação de áreas de interesse à custa de melhores empregos das plataformas de coleta de imagens.

A tendência das Unidades de constantemente apresentar listas de alvos idênticas ou semelhantes decorria do fato de as brigadas e os batalhões desejarem maximizar a cobertura dos sistemas aéreos não tripulados para aumentar a probabilidade de que um sistema estivesse presente na sua área

---

***...nenhum comandante quer ser responsável por um contratempo que tenha ocorrido enquanto o sistema estava sendo empregado por “excesso de zelo”.***

de operações no caso de ocorrer alguma atividade significativa e inesperada do inimigo. Essa postura de “excesso de zelo” é lógica. Um sistema aéreo não tripulado deve estar sempre pronto para ser dinamicamente reprogramado a fim de fornecer imagens de eventos críticos, como o contato entre as tropas e o inimigo ou a busca urgente de um alvo. Entretanto, esse emprego por “excesso de zelo” dos sistemas também é arriscado, pois exigir que suas Unidades forneçam cobertura contínua sobrecarrega consideravelmente seu efetivo e suas capacidades de manutenção e de logística. Em outras palavras, o Exército não pode mais se permitir tal redundância.

O *Shadow*, por exemplo, só se destinava a fornecer 12 horas de cobertura do alvo em um período de 24 horas. O *Hunter* pode suportar um ritmo operacional de 12 horas de cobertura diária durante seis dias, seguidos de um dia de manutenção com zero hora de voo<sup>5</sup>. Ultrapassar esses limites aumenta a probabilidade de um contratempo decorrente de falha mecânica por desgaste dos sistemas, ou até mesmo de um problema causado por erro humano devido à fadiga de pilotos e mecânicos. Bons líderes e soldados dedicados podem minimizar a maioria dos riscos humanos e mecânicos relacionados com

o aumento de cobertura, mas nenhum comandante quer ser responsável por um contratempo que tenha ocorrido enquanto o sistema estava sendo empregado por “excesso de zelo”.

Reconhecidamente, elevar o número de sistemas aéreos não tripulados no TO permitirá que as Unidades recebam maior cobertura com menos pressão sobre os recursos, mas não aumentará necessariamente a efetividade geral do seu emprego. Em uma cidade grande, por exemplo, as restrições do espaço aéreo, por si só, impedem que os sistemas aéreos não tripulados sejam capazes de observar constantemente todas as possíveis interseções e esconderijos suspeitos. As Unidades precisam estabelecer um método para disseminar informações para os operadores dos sistemas, de modo que eles saibam onde e quando observar. Em vez de apresentarem listas de alvos idênticas todos os dias, as Unidades devem incumbir os sistemas de missões apenas para confirmar ou negar a presença de pessoas, eventos ou atividades dentro das áreas de interesse designadas, que sejam adaptadas à situação corrente de operações e Inteligência.

Além disso, algumas Unidades que se mostraram dispostas a sincronizar suas listas de alvos com as operações em curso nem sempre foram capazes de fazê-lo, porque o processo de solicitação de cobertura era bastante demorado. Ele precisava ser concluído entre 72 e 96 horas antes do horário real de cobertura dos sistemas aéreos não tripulados, em grande parte devido ao ciclo de planejamento nos escalões Corpo de Exército e Divisão. As Unidades dificilmente apresentavam uma lista de alvos que refletisse a situação de Inteligência corrente, se não podiam saber ao certo quais operações seriam realizadas com quatro dias de antecedência. Considerando o desejo dos comandantes de manter os sistemas aéreos não tripulados no ar e a dificuldade de prever, com três a quatro dias de antecedência, quais operações exigirão cobertura, não é difícil entender por que os comandantes normalmente enfatizam a quantidade de cobertura de IVR, em vez da qualidade.

## **Recomendações de Curto Prazo**

Para tornar a qualidade de IVR tão importante quanto a quantidade, os comandantes nos escalões Divisão e inferiores devem se concentrar em

três áreas. Primeiro, devem enfatizar repetidas vezes às suas Segundas seções a importância de atualizar constantemente as listas de alvos de IVR, para que reflitam a situação corrente, quanto às operações e à Inteligência. Segundo, os gestores de coleta devem trabalhar com os comandantes dos sistemas aéreos não tripulados, para determinar como simplificar as listas de alvos, habilitando os batalhões a apresentarem pedidos de cobertura 24 horas antes das missões, de modo que, com exceção das mudanças de tarefas dinâmicas, possam concluí-las 12 horas depois. Terceiro, os chefes de equipe dos sistemas aéreos não tripulados do Exército e da Força Aérea devem instruir os comandantes e os oficiais de estado-maior sobre os recursos e as limitações dos sistemas e estabelecer um esquema para receber a avaliação pós-ação das Unidades apoiadas, de modo a melhorar o planejamento e a execução de tais operações.

O modo mais efetivo de evitar observar os mesmos itinerários e de realizar coleta de

informações sobre as mesmas áreas de interesse dia após dia é fazer com que os gestores de coleta atualizem as listas de alvos de IVR, de modo que reflitam a situação corrente de operações e de Inteligência. Ao longo de cada período de 24 horas, as Divisões e as brigadas receberão dados da Inteligência de Sinais, da Inteligência Humana e do indicador de alvos móveis do sistema de radar conjunto para vigilância e ataque de alvos, bem como relatórios de patrulhas e de outras fontes de informações, que exigirão confirmação antes que se tornem Inteligência sobre a qual se possa agir. Os sistemas aéreos não tripulados não podem corroborar alguns desses relatórios apenas com recursos de coleta de imagens. Eles não serão capazes de determinar, por exemplo, o nome do líder de uma célula de insurgentes ou de identificar o local de um IED instalado uma semana antes. Entretanto, um sistema aéreo não tripulado talvez possa identificar a casa de um líder de célula, se uma brigada possuir apenas uma descrição e sua localização geral. Poderá,



Sgt Charles Weason

*Veículo do sistema aéreo não tripulado Shadow é lançado para conduzir uma missão de vigilância, em Bagdá, no Iraque.*

também, confirmar se há pessoas atravessando um rio por uma passarela submersa logo abaixo da superfície. No entanto, para que os sistemas aéreos não tripulados identifiquem essas informações, os operadores precisam de dados atualizados e precisos, que lhes digam onde e quando observar e o que confirmar ou refutar.

Não adianta nada para uma brigada solicitar que os sistemas aéreos não tripulados observem possíveis atividades inimigas com base em relatos de fatos ocorridos meses antes. As seções de Inteligência dos estados-maiores devem utilizar dados de outras plataformas de coleta para desenvolver e atualizar suas listas de alvos diariamente. Os comandantes não devem permitir que seus oficiais de Inteligência solicitem cobertura de IVR para a mesma área, dia após dia, sem que haja uma boa justificativa.

Além disso, os gestores de coleta e os encarregados de sistemas aéreos não tripulados devem trabalhar juntos, para determinar como simplificar as listas de alvos de IVR, de modo a minimizar a atividade improdutiva dos oficiais

de Inteligência das brigadas e dos batalhões, diminuir o tempo de espera das solicitações de cobertura e estabelecer prioridades que beneficiem as Unidades que empreguem os sistemas efetivamente. Normalmente, os operadores dos sistemas aéreos não tripulados não necessitam de todas as informações e detalhes constantes da maioria das listas de alvos. Um operador precisa dispor apenas de um enunciado de missão padronizado — e essa missão se tornará mais efetiva com um relatório de Inteligência detalhado, que pode ser facilmente retirado dos sumários da Unidade — e de instruções especiais importantes (ex.: “evitar detecção acústica”).

Os gestores de coleta e os chefes de equipe de sistemas aéreos não tripulados também devem coordenar seus esforços para simplificar o processo de solicitação, com o intuito de diminuir o tempo que os S/2 dos batalhões levam para preparar novas listas de alvos. As metas devem ser que as solicitações de IVR sejam apresentadas 24 horas antes de sua



Força Aérea dos EUA, Sgt. Bennie J. Davis II

*Chefe de equipe do RQ-4 Global Hawk prepara o sistema de aeronave não tripulada para o lançamento por meio do controlador de teste de veículo (VTC) enquanto revê ordens técnicas.*

utilização, e que sejam concluídas 12 horas antes, sem considerar as missões que forem redefinidas durante a execução. Embora isso dê menos tempo às Unidades de sistemas aéreos não tripulados para planejar suas missões, elas receberão informações mais precisas e atuais. Da mesma forma, os gestores de coleta nos escalões Corpo de Exército, Divisão e brigada devem dar a prioridade de cobertura de vídeo *full-motion* primeiro às Unidades que estiverem solicitando apoio para operações terrestres e, em seguida, às Unidades que estiverem tentando confirmar ou refutar informações de outras fontes, ou coletar imagens para o planejamento de futuras missões.

A terceira técnica que as Unidades podem adotar imediatamente é ensinar aos comandantes e ao estado-maior entre os escalões pelotão e brigada as capacidades e as limitações das plataformas dos sistemas aéreos não tripulados e buscar obter suas observações sobre seu emprego em proveito desses. O Comandante do 1º Batalhão, do 160º Regimento de Aviação de Operações Especiais, observou que os soldados devem entender a importância de todos os sistemas de armas no campo de batalha, para melhorar o desempenho no combate de Armas combinadas<sup>6</sup>. Para que a tropa e os comandantes compreendam devidamente as capacidades desses sistemas, o treinamento deve ir além de *briefings* insossos sobre “como utilizar sistemas aéreos não tripulados”. É preciso que o chefe de equipe forneça constante revisão sobre a capacidade de a Unidade planejar a cobertura e de se comunicar com os operadores, para que se entendam plenamente as possibilidades dos sistemas aéreos não tripulados.

O Manual de Campanha 3-24 — *Counterinsurgency* (FM 3-24 — *Counterinsurgency*) enfatiza o vínculo entre a coleta de Inteligência e as operações terrestres: “Sendo a Inteligência e as operações tão intimamente ligadas, é importante que os responsáveis pela coleta de dados tenham ligação direta com os analistas e com os operadores que eles apoiam”<sup>7</sup>. Os chefes de equipe de sistemas aéreos não tripulados devem coordenar diretamente com seções de Inteligência e com os comandantes terrestres, trabalhar com as centrais de Inteligência

para aprimorar as listas de alvos, fornecendo melhores informações para os operadores, e coordenar com comandantes das Forças terrestres e com os centros de operações táticas durante o planejamento e a execução de missões. Antes de toda missão em que sistemas aéreos não tripulados forneçam apoio direto

---

***As seções de Inteligência dos estados-maiores devem utilizar dados de outras plataformas de coleta para desenvolver e atualizar suas listas de alvos diariamente.***

às tropas terrestres, eles devem se comunicar diretamente com o comandante dessas, visando a coordenação dos detalhes finais: Quando é necessário manter distância do alvo? Que áreas, objetos ou atividades os sistemas aéreos não tripulados devem identificar antes da chegada das tropas?

Depois da missão, os chefes de equipe dos sistemas aéreos não tripulados devem solicitar a avaliação do comandante das tropas terrestres em relação à cobertura: “Em que momentos o sistema aéreo não tripulado foi audível?”; “A Unidade terrestre observou diretamente a partir da transmissão do sistema ou recebeu relatórios via rádio dos operadores ou do centro de operações táticas?”. Os chefes de equipe também devem informar a Unidade apoiada se ela está se comunicando bem com os operadores dos sistemas aéreos e sugerir formas de melhorar a comunicação para missões futuras. Uma adequada análise pós-ação exige comunicação direta entre os chefes de equipe dos sistemas aéreos e a Unidade apoiada. Não bastará que esta última preencha um formulário impresso ou um questionário *on-line*. A coordenação direta com o comandante da tropa terrestre, imediatamente antes e depois de uma missão, leva apenas alguns minutos e beneficia tanto os operadores dos sistemas aéreos quanto as tropas no terreno.

## **Missões bem Cumpridas**

Em certos casos, as Divisões e os escalões subordinados já estão implantando essas recomendações. As Divisões e as brigadas empregam a coleta de imagens e os recursos de retransmissão do sistema aéreo *Shadow* em apoio às tropas que executam incursões de Inteligência de Sinais e de Inteligência Humana. Quando a minha Unidade conduziu incursões como essas no TO, tanto a brigada quanto o batalhão apoiados disponibilizaram os dados de Inteligência mais recentes aos operadores, para que eles entendessem o esquema de manobra das tropas no terreno. Durante missões de Inteligência Humana, por exemplo, os operadores sabiam qual era a “casa-alvo”, que itinerário as tropas utilizariam para se aproximar dela e quando era necessário manter distância. Durante missões de Inteligência de Sinais, os operadores dos sistemas aéreos sabiam qual era a área geral do alvo e recebiam atualizações em tempo quase real sobre suas atividades.

Os gestores de coleta e os oficiais de

---

***O êxito do apoio dos sistemas aéreos não tripulados a incursões ofensivas também exigia que os chefes de equipe coordenassem com as Unidades e com os batalhões terrestres antes, durante e depois da missão.***

operações de brigada também implantaram medidas que permitiram que as Unidades subordinadas rapidamente entrassem em contato e redefinissem as tarefas dos sistemas aéreos não tripulados. A equipe de gestão de coleta da brigada ajudava a identificar as áreas onde havia maior probabilidade de emprego das Forças de assalto terrestre. O gestor de coleta se certificava, então, de que

os sistemas atendessem às solicitações de coleta de imagens dentro de uma distância de 20 minutos de voo da Força de assalto, para o caso de ter tarefas reprogramadas. Essa medida também possibilitava o apoio na retransmissão de comunicações entre o centro de operações táticas da brigada e as tropas terrestres, assim que se iniciava uma incursão.

O êxito do apoio dos sistemas aéreos não tripulados a incursões ofensivas também exigia que os chefes de equipe coordenassem com as Unidades e com os batalhões terrestres antes, durante e depois da missão. O nosso pelotão de sistemas aéreos não tripulados e a gerência de coleta treinaram os batalhões apoiados na melhor forma de emprego do *Shadow* e de outros meios, no apoio às incursões ofensivas. Os batalhões sabiam como otimizar as tecnologias de apontador laser e de retransmissão de comunicações do *Shadow* e como manter os operadores atualizados sobre a situação corrente, sem violar a segurança das operações. O pelotão de sistemas aéreos não tripulados também buscou obter a opinião dos comandantes das Forças terrestres apoiadas, da brigada e do batalhão. Isso possibilitou que os operadores compreendessem melhor como o seu desempenho ajudava as tropas e como poderiam aperfeiçoar táticas para missões futuras.

O emprego bem-sucedido do *Shadow* durante a execução de operações ofensivas sugere que algumas Unidades do Exército já tenham implantado as recomendações discutidas anteriormente. No entanto, é possível fazer mais. As Divisões e as brigadas devem trabalhar com suas Unidades subordinadas para identificar missões ofensivas que possam beneficiar-se da cobertura de sistemas aéreos não tripulados. É preciso lembrar, também, que esses sistemas conduzem missões que não apoiam diretamente as tropas no terreno. As Unidades necessitam de plataformas de IVR para confirmar ou desmentir ações do inimigo, coletar imagens recentes para missões vindouras e fazer o levantamento de áreas não cobertas adequadamente pelas tropas terrestres. Para aperfeiçoar o emprego de meios de coleta de imagens durante essas missões, as seções de Inteligência e de sistemas aéreos do Exército



Cortesia do autor

*Um militar inspeciona um sistema aéreo não tripulado Shadow, antes do lançamento.*

devem atualizar constantemente as listas de alvos, reduzir o tempo de planejamento do sistema e prover *feedback* contínuo para as Unidades que estiverem recebendo a cobertura.

### Recomendações

O Exército deve se concentrar na pesquisa e no desenvolvimento de futuros sistemas aéreos não tripulados, ao mesmo tempo em que implanta mudanças imediatas para aumentar a efetividade daqueles que já estiverem no TO. Isso é particularmente importante porque a recente retração econômica e a provável redução do orçamento da Defesa irão levar o Exército e a Força Aérea a transferir missões aéreas tripuladas para meios não tripulados mais econômicos. Durante um recente simpósio da Associação de Oficiais dos EUA (Military Officers Association of America), o General James Cartwright, Subchefe da Junta de Chefes de Estado-Maior dos EUA, admitiu que uma solução de curto prazo seria aumentar a ênfase em equipamentos como os veículos aéreos

não tripulados<sup>8</sup>. O Departamento de Defesa provavelmente encontrará grande benefício se decidir pelo aprimoramento das capacidades e pelo aumento da produção de plataformas aéreas de Inteligência de Sinais, de ataque ao solo e de retransmissão de comunicações.

No Iraque, nossas plataformas aéreas de Inteligência de Sinais foram, em geral, bem empregadas e nunca lhes faltaram missões. Todos os meios contavam com uma lista de alvos que raramente era atendida na sua plenitude. A insuficiência de cobertura aérea significava que as Unidades terrestres só recebiam apoio se pudessem enviar Forças terrestres para apreender um alvo identificado. A existência de plataformas adicionais permitia que uma Unidade obtivesse mais informações sobre a rotina de um alvo antes de tentar apreendê-lo, possibilitando, assim que ela identificasse possíveis esconderijos. Além disso, a inclusão de equipamentos de Inteligência de Sinais, em mais sistemas aéreos não tripulados com recursos de coleta de imagens, irá conferir às

Unidades a capacidade de observar o terreno em uma área de interesse e ajudar a identificar alvos dinâmicos, no nível tático<sup>9</sup>.

A Força Aérea e o Exército também devem pesquisar a possibilidade de acrescentar equipamentos de Inteligência de Sinais em outros sistemas aéreos não tripulados que não estejam sendo utilizados dessa forma

---

**A ampliação da frota de sistemas aéreos não tripulados das Forças Armadas dos EUA levará tempo e, mesmo depois de concluída, só irá gerar benefícios se os planejadores do Exército nos escalões Divisão e brigada fizerem um esforço conjunto para otimizar o emprego de cada sistema.**

atualmente. Por exemplo, se todas as brigadas de combate dispusessem de um *Shadow* equipado para Inteligência de Sinais, poderiam realizar incursões desse tipo com seus próprios meios orgânicos. Prover veículos *Shadow* de equipamentos de Inteligência de Sinais não é uma tarefa fácil. Requer adaptar a estrutura da aeronave de modo que ela possa transportar uma carga útil maior, ao mesmo tempo em que emite uma assinatura acústica menor. Entretanto, se o Exército puder superar esses obstáculos, as brigadas de combate irão melhorar consideravelmente suas capacidades de seleção de alvos.

Outro objetivo de longo prazo das duas Forças deve ser o de continuar a pesquisa e o desenvolvimento de novos sistemas não tripulados armados. O *Predator*, o *Sky Warrior* e algumas versões do *Hunter* já podem transportar armas para proporcionar apoio de

fogo direto, substituindo elementos de aviação de ataque tripulados, como o *A-10 Thunderbolt II* da Força Aérea ou o *AH-64 Apache* do Exército. Uma vantagem dos sistemas aéreos não tripulados armados é sua capacidade de conduzir um reconhecimento relativamente silencioso e ainda assim apoiar pelo fogo, quando necessário. Essa capacidade já exerce uma função vital nas operações do Exército dos EUA no Afeganistão. Segundo o General-de-Brigada Jeffrey Schloesser, principal Comandante dos EUA no leste do Afeganistão, foram os ataques do *Predator* no Waziristão que impediram que os insurgentes cruzassem a fronteira com o Paquistão<sup>10</sup>. Considerando o êxito dos sistemas aéreos não tripulados presentemente operacionais, a Força Aérea e o Exército deveriam pesquisar formas de instalar armas em sistemas menores, como o *Shadow* ou o *Hunter*, sem retirar suas cargas de coleta de imagens.

A instalação de armas nos sistemas aéreos não tripulados beneficiará as tropas no terreno. Isso não invalida uma das principais vantagens da aviação tripulada de combate: o fato de que é mais fácil para as tropas terrestres se comunicarem diretamente com os pilotos que conduzem missões de apoio aéreo aproximado do que com os operadores de sistemas aéreos não tripulados. Em Jan 2009, o Coronel Daniel Ball, chefe da Subseção de Aviação da Seção de Operações (G3), do Comando das Forças do Exército dos EUA, conduziu um painel com comandantes aviadores do Exército sobre a perspectiva deles quanto à Aviação do Exército no terreno. Todos os participantes concordaram que não há substituto para a interação direta entre as Forças terrestres e as tripulações aéreas durante uma missão de reconhecimento<sup>11</sup>. Essa comunicação interpessoal não precisa se restringir à realizada entre as tropas terrestres e as tripulações das aeronaves. O sistema aéreo não tripulado *Predator*, por exemplo, tem a capacidade de executar a retransmissão aérea, apesar disso só ocorrer quando controladores aéreos táticos conjuntos falam diretamente com operadores do sistema, para lançarem munições. Alguns sistemas *Shadow* e *Hunter* dispõem de equipamentos de retransmissão de comunicações, que permitem que as tropas se

comuniquem diretamente com os operadores do sistema ou o utilizem como uma plataforma de retransmissão.

Além de criar comunicações diretas entre as tropas terrestres e os operadores de sistemas aéreos não tripulados, equipamentos de retransmissão podem aumentar consideravelmente o alcance de comunicação entre duas Unidades terrestres que operem em áreas diferentes. O Exército fez um bom trabalho ao equipar a maioria dos sistemas *Shadow* no TO com um relé de transmissão, que pode atuar como ponto de retransmissão aérea para Unidades a uma distância de até 200 quilômetros. Entretanto, o Exército precisa ampliar essa capacidade de retransmissão, de modo que todos os sistemas *Shadow* e *Hunter* passem a dispor dela. O Exército também deve trabalhar com os fornecedores dos sistemas *Shadow* e *Hunter* para melhorar a capacidade do atual equipamento de retransmissão, em particular para transmitir comunicações seguras usando tanto a tecnologia de salto de frequência como as frequências de canal único. Até agora, essa tecnologia só foi capaz de transmitir com segurança em frequências de canal único.

## Esforços para Otimizar o Emprego

Independentemente de como o Exército e a Força Aérea destinem as verbas para o desenvolvimento de futuros sistemas aéreos não tripulados, ambas as Forças irão

se beneficiar dos esforços para otimizar o emprego dos sistemas atualmente em uso nos TO do Afeganistão e do Iraque. Nove meses após seu discurso na Base Aérea de Maxwell, o Secretário Gates continuava a promover o aumento da produção de sistemas aéreos não tripulados. Em um artigo para a revista *Foreign Affairs*, o Secretário Gates afirmou que o Departamento de Defesa precisa determinar quando “faz sentido utilizar aeronaves de menores custo e tecnologia que possam ser empregadas em grandes quantidades e usadas por parceiros dos EUA”<sup>12</sup>. No nível estratégico da guerra, essa ênfase é extremamente benéfica. A transição de aeronaves tripuladas para não tripuladas reduzirá as baixas e as exigências orçamentárias.

Contudo, nos níveis operacional e tático, os comandantes também devem enfatizar a necessidade de aprimorar o uso de sistemas aéreos não tripulados que já se encontram no TO. A ampliação da frota de sistemas aéreos não tripulados das Forças Armadas dos EUA levará tempo e, mesmo depois de concluída, só irá gerar benefícios se os planejadores do Exército nos escalões Divisão e brigada fizerem um esforço conjunto para otimizar o emprego de cada sistema. Se o Secretário de Defesa Gates e os comandantes dos Comandos Combatentes Unificados não fortalecerem seus comandantes subordinados a liderar esse esforço, iniciativas no sentido de aumentar a fabricação de sistemas aéreos não tripulados podem se mostrar inócuas. **MR**

## REFERÊNCIAS

1. Discurso para o Air War College, proferido pelo Secretário de Defesa Robert M. Gates, Base Aérea de Maxwell, Alabama: 21 Abr 2008.
2. GOVERNMENT ACCOUNTABILITY OFFICE (GAO), *Unmanned Aircraft Systems: DOD Needs to More Effectively Promote Interoperability and Improve Performance Assessments*, GAO-06-49 (Washington, DC: 13 Dez 2005); e, GAO, *Unmanned Aircraft Systems: New DOD Programs Can Learn from Past Efforts to Craft Better and Less Risky Acquisition Strategies*, GAO-06-447 (Washington, DC: 15 Mar 2006); e GAO, *Unmanned Aircraft Systems: Federal Actions Needed to Ensure Safety and Expand Their Potential Uses within the National Airspace System*, GAO-08-511 (Washington, DC: 15 Mai 2008).
3. GAO, *Unmanned Aircraft Systems: Advanced Coordination and Increased Visibility Needed to Optimize Capabilities*, GAO 07-836 (Washington, DC: 11 Jul 2007).
4. Extraído dos comentários do Departamento de Defesa em resposta às recomendações do GAO em GAO 07-836 (Appendix II to GAO 07-836) e de uma conversa telefônica com Matthew Ullengren, do GAO, em 16 Mar 09.
5. Field Manual (FM) 3.04-155: *Army Unmanned Aircraft System Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 4 Abr

- 2006), p. 4-4.
6. HAMES, Jacqueline M. “Training, UAVs, Key to Army Aviation in the Field”, *Army News Service*, 9 Jan 2009, disponível em: <<http://www.army.mil/news/2009/01/09/15645training-uavs-key-to-army-aviation-in-the-field/>> (5 Feb 2009).
7. FM 3-24, *Counterinsurgency* (Washington, DC: GPO, 15 Dez 2006), p. 3-25.
8. SHANE III, Leo. “Pentagon Panel: Military to Face Tough Budget Cuts”, *Stars and Stripes*, 19 Nov 2008.
9. As afirmações desse parágrafo se baseiam em uma discussão aprofundada com o Cap Shawn Lonergan, oficial encarregado de Inteligência de Sinais do 2º Regimento de Cavalaria Stryker, durante o segundo desdobramento no Iraque, de Ago 2007 a Nov 2008.
10. DREAZEN, Yochi J. “Pakistan-U.S. Militaries Rebuild Strained Alliance”, *The Wall Street Journal Europe*, (5 Jan 2009).
11. HAMES.
12. GATES, Robert. “A Balanced Strategy: Reprogramming the Pentagon for a New Age”, *Foreign Affairs* (Jan/Fev 2009), p. 36.

# Discutindo Grande Estratégia

Capitão-de-Fragata (Reserva) John T. Kuehn, Ph.D., Marinha dos EUA

*No plano estratégico, a campanha substitui o contato e o teatro de operações substitui a posição no terreno. No estágio seguinte, a guerra como um todo substitui a campanha e todo o país, o teatro de operações.*

—Carl von Clausewitz

**R**ECENTEMENTE TEM HAVIDO muita crítica, verdadeiros “sermões”, sobre o tema “grande estratégia” dos Estados Unidos. Desse debate emergiu o consenso de que o país não tem uma grande estratégia. De um lado, entre as divergentes opiniões, está Andrew Bacevich, da Boston University, que alega que “Não existe um czar para a estratégia. Esse cargo essencial permanece desocupado”. Do outro lado, o onipresente Ralph Peters escreve: “Pare para pensar como se tornou inflexível tudo aquilo que passa por análise em Washington”. Os dois se referem à estratégia dos EUA — ou a falta dela — no Afeganistão<sup>1</sup>. Em agosto de 2009, no primeiro dia de aula da nova turma da Escola de Comando e Estado-Maior (*Command and General Staff College — CGSC*) do Exército dos EUA, o General Anthony Zinni, da Reserva remunerada do Corpo de Fuzileiros Navais, deixou implícito que o tipo de “reorganização” que ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, sob o comando do Presidente Truman e do General George C. Marshall, nunca mais se repetiu. Eu entendo que, quando o General Zinni citou “reorganização”, ele na verdade se referia à “grande estratégia”<sup>2</sup>. As implicações desse ponto de vista são preocupantes. Como é possível que um poder hegemônico como os Estados Unidos não tenha o *sine qua non* de uma estratégia coerente de segurança nacional?

Para desenvolvermos uma discussão adequada sobre este assunto, precisamos definir nossas

condições. Primeiro, as escolas intermediárias das Forças Singulares não ensinam o conceito de grande estratégia de modo uniforme. A Escola de Comando e Estado-Maior não ensina grande estratégia como sendo um nível separado da guerra, e o principal documento doutrinário do nível operacional, no Exército, o Manual de Campanha 3-0 — *Operações (FM 3-0 — Operations)* sequer a menciona. A bem da verdade, alguns instrutores do CGSC de fato ensinam o conceito — mas por iniciativa própria. Por outro lado, na Escola de Guerra Naval dos EUA o conceito é apresentado aos alunos logo no início e repetido frequentemente, no currículo<sup>3</sup>. Talvez o livro *Da Guerra*, de Clausewitz, defina grande estratégia da melhor forma: “No plano estratégico, a campanha substitui o contato e o teatro de operações substitui a posição no terreno. No estágio seguinte, a guerra como um todo substitui a campanha e todo o país, o teatro de operações.” Em outras palavras, a grande estratégia é “o estágio seguinte”, que engloba as considerações estratégicas para “todo o país”<sup>4</sup>.

A abordagem irregular dada à grande estratégia na educação militar profissional é apenas um sinal de um problema muito maior nesse nível da guerra para os EUA. Não é, no entanto, o único problema. Há precedentes históricos de situações onde faltou uma grande estratégia coesa a uma potência hegemônica ou imperial, além de simplesmente “permanecer no topo”. Por exemplo: acadêmicos clássicos ainda debatem se Roma e a China antiga realmente tinham grandes estratégias entendidas por suas elites como tal<sup>5</sup>. Existe um número surpreendente de livros recentes sobre o tema grande estratégia dos Estados Unidos, mas imagina-se que o público que os lê seja

*O Capitão-de-Fragata (Reserva) John T. Kuehn, Ph.D. é professor adjunto de História Militar e o responsável pelo desenvolvimento de currículo para o Departamento de História Militar na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA.*

*Possui os títulos de Bacharel pela Miami University of Ohio, de Mestre pela Escola de Estudos Militares Avançados do Exército dos EUA, e de Ph.D. pela Kansas State University. Serviu como navegador aéreo na Marinha dos EUA de 1981 a 2004.*



Arquivo Federal Alemão, 183-29645-001

*A histórica Conferência de Potsdam, 17 Jul a 02 Ago 1945, definiu os princípios básicos para o estabelecimento de uma transição pacífica e democrática na Alemanha, depois da II Guerra Mundial. Josef Stalin, Harry Truman e Winston Churchill conversam informalmente durante um intervalo.*

limitado<sup>6</sup>. Há, também, o tema da “cultura estratégica”, uma expressão frequentemente execrável, com muitas definições. Eu defino cultura estratégica como sendo um conjunto de tendências estratégicas predispostas. Tais tendências não equivalem necessariamente a uma grande estratégia coesa<sup>7</sup>. Os Estados Unidos têm apresentado uma cultura estratégica, mas não uma grande estratégia, ao menos nos quatro últimos governos (incluindo o atual) — ou talvez mais — se críticos, como Andrew Bacevich, tiverem razão.

Um bom ponto para começar a buscar uma grande estratégia coesa é a Constituição dos Estados Unidos, de onde se pode inferir uma. Embora os formuladores do documento não pudessem prever os elementos do poder nacional que os Estados Unidos começariam a utilizar

a partir do século XX, eles, provavelmente, sempre acreditaram no potencial do poder latente que o sistema de governo adotado prometia. Eram homens que acreditavam que ideias eram importantes e que um sistema atraente de governo democrático e republicano poderia exercer um poder inigualável, por si próprio, quando atrelado aos ricos recursos da América do Norte. Os objetivos de uma grande estratégia exclusivamente estadunidense não são — e nunca foram — sujeitas à especulação. O preâmbulo da Constituição as relaciona de forma clara: “estabelecer a justiça, assegurar a tranquilidade interna, prover a defesa comum, promover o bem-estar geral e garantir as bênçãos da liberdade para nós e para a nossa posteridade”<sup>8</sup>. Os redatores do preâmbulo pensaram nos efeitos de longo

prazo quando reivindicaram essas metas para sua “posteridade” — ou seja, nós. Além disso, o corpo da Constituição deixa subentendidos os meios de como conseguir esses objetivos nobres. Os meios culturais talvez sejam o próprio documento, um padrão de freios e contrapesos que utiliza a “santíssima trindade” dos poderes executivo, legislativo e judiciário, competindo e equilibrando-se entre si. Uma grande diversidade de sistemas de governo, por todo o mundo moderno, reflete esse método. A mensagem, ainda em dúvida na época da elaboração da Constituição, era: “Nosso sistema funciona, experimente”.

Um oficial do Exército Brasileiro, cursando o CGSC, apresentou uma palestra sobre seu país na série “Conheça Seu Mundo”, para os estudantes, suas famílias e residentes locais interessados. Sua discussão política mostrou semelhanças com o modelo norte-americano: três poderes no governo, uma legislatura bicameral, o controle civil das Forças Armadas e até a capital criada no sertão e à qual foi dado

*status* político independente, como o de uma província separada<sup>9</sup>. A maneira para se tornar excepcional foi adotar o modelo político norte-americano. Esse é um exemplo de poder cultural, um elemento da grande estratégia.

No entanto, esse modelo não pode ser separado de seus contextos histórico e geográfico. Esses contextos levam a outros elementos na grande estratégia da Constituição — não tão óbvios — e explicam por que os Estados Unidos não possuem uma grande estratégia atualmente. Em poucas palavras, os norte-americanos não entendem geografia e história, e isso se reflete em seu sistema educacional<sup>10</sup>. Isso nem sempre foi assim. Os fundadores entenderam o poder natural de defesa que sua situação geográfica lhes conferia. Consequentemente, eles determinaram o estabelecimento e a manutenção de uma Força Naval para tirar proveito do fato de que os oceanos Atlântico e Pacífico protegiam a sua “Nova Jerusalém”. A defesa da terra natal era simplesmente um assunto de geografia e de obstáculos suficientes



ISAF, Sgt. Bradley Lail

*O General David H. Petraeus, do Exército dos EUA, Comandante da Força Internacional de Assistência à Segurança, conferencia com o Ten Cel David Oclander, Comandante do 1º/504º Regimento de Infantaria Paraquedista, da 82ª Divisão Aeroterrestre, em Kandahar, no Afeganistão (09 Jul 10).*

(fossem esses por meio de fortalezas costeiras ou de uma frota naval), atuando como uma apólice de seguro. Como bem disse George Washington: “Sem uma força naval decisiva, não podemos fazer nada de definitivo e, com ela, tudo de honorável e glorioso”<sup>11</sup>.

Na terra, a situação foi diferente. Aqui o contexto histórico vem tanto da herança britânica dos Estados Unidos quanto da filosofia da Era do Iluminismo. As experiências dos britânicos com a semiditadura de Oliver Cromwell e depois com a Revolução Gloriosa que depôs Jaime II deram a eles e a seus primos coloniais uma profunda desconfiança de líderes militares fortes e de exércitos permanentes. Além disso, as experiências com os desdobramentos da Guerra dos Sete anos nas Colônias e, mais tarde, com a Revolução Americana haviam criado um mito sobre a eficiência da milícia. Portanto, a Constituição consagrou o conceito do soldado-civil na Segunda Emenda, ao mesmo tempo em que limitou a capacidade de organizar um exército regular no artigo I, 8ª seção, 12º parágrafo, do documento. A mesma seção também continha a cláusula estabelecendo a Marinha e a provisão para a guerra comercial no mar, no 11º parágrafo<sup>12</sup>. Ao longo do tempo, a grande estratégia chegou a incluir a não intervenção militar fora do Hemisfério Ocidental, o livre acesso ao comércio e a quaisquer mercados desejados pelos norte-americanos, e o direito de atuar como o poder hegemônico do hemisfério. Os dois últimos componentes são conhecidos como a Política da Porta Aberta e a Doutrina Monroe, respectivamente<sup>13</sup>. A obtenção de uma massa de terra de oceano a oceano (ou do mar ao mar brilhante, como na canção “*America the Beautiful*”) completou o requisito geográfico defensivo exigido por essa estratégia, com um tipo de zona “tampão” no sudoeste, ao longo do Rio Grande. Essa foi a grande estratégia norte-americana, baseada na Constituição, por quase 150 anos — embora o componente geográfico terrestre só tenha vindo após a Guerra com o México.

A estratégia mudou, reagindo à implosão da civilização ocidental liderada pela Europa, durante a primeira metade do século XX. Após 1919, os Estados Unidos se esforçaram para

retornar à sua grande estratégia original, mas a eclosão de uma guerra mundial ainda mais destrutiva e perigosa, em 1939, condenou esse esforço ao fracasso. As conflitantes ideologias

---

***Os Estados Unidos têm apresentado uma cultura estratégica, mas não uma grande estratégia, ao menos nos quatro últimos governos (incluindo o atual) — ou talvez mais...***

fascista, militarista e totalitária ameaçavam culturalmente a estratégia dos EUA e fisicamente punham em perigo o bordo oriental de seu “fosso oceânico”. Enquanto isso, os japoneses atacavam o componente comercial da Porta Aberta e o fosso do Pacífico, em 1941. Com os EUA envolvidos na guerra total travada no mundo inteiro, os líderes políticos passaram a contar com a força da opinião pública, que os apoiava (e nenhuma Grande Depressão para restringi-los), de modo a substituir a velha grande estratégia por outra, mais internacionalista. Mesmo assim, os Estados Unidos talvez tivessem retornado à sua grande estratégia básica após a Segunda Guerra Mundial, não fosse pelas ameaças ideológicas, culturais, econômicas e de segurança nacional representadas pela União Soviética e pela expansão do comunismo, depois da queda do colonialismo europeu, por todo o mundo. Uma grande estratégia centrada em uma ameaça específica fora do hemisfério — e dentro do contexto de um balanço de poder nuclear — substituiu a grande estratégia genérica anteriormente praticada. Os objetivos, listados no preâmbulo da Constituição, não tinham mudado. Os meios (os poderes econômico, nuclear e aéreo) tinham. Também tinham mudado as formas — a contenção e a dissuasão<sup>14</sup>.

O fim da Guerra Fria deveria ter levado a uma revisão da grande estratégia. Os norte-americanos de hoje tendem a sair-se bem na

resolução de metas de curto prazo, mas não são tão bem sucedidos com as de médio e longo prazos. A falha de revisar a grande estratégia dos EUA, depois da Guerra Fria, demonstra isso. Está na hora de revisar nossa grande estratégia; e o quanto antes, melhor.

O problema parece residir no fato de que os desafios do presente nos impedem de avançar na adaptação da grande estratégia dos Estados Unidos às realidades e às tendências globais da atualidade. O lado bom é que a grande estratégia não precisa ser mais extensa do que o preâmbulo da Constituição, cuja quantidade de palavras nos parece adequada. Eu diria que não há muito trabalho a fazer para adotar uma grande estratégia nova. Precisamos simplesmente voltar a adotar a antiga, que seria atualizada em termos tecnológicos, é claro, e com uma forte, porém menor, instituição militar, capaz de defender nossos “fossos” aéreos, marítimos e espaciais. A guerra que durou de 1914 a 1989 já acabou. A grande estratégia que servia aos Estados Unidos bem antes da Segunda Guerra Mundial é um bom começo para a do século XXI.

O ambiente operacional de hoje é realmente mais promissor para implantar a estratégia tradicional, do que nos pode parecer à primeira vista. O eleitorado norte-americano não prefere o

intervencionismo. Só é necessário nos livrarmos dos compromissos feitos erradamente (Iraque), com pressa e com pouca preocupação com a situação final (Afeganistão e Iraque), e os que esgotaram sua utilidade (Coreia, Japão, tropas na Europa e a nossa Marinha no Golfo Pérsico).

---

## ***O fim da Guerra Fria deveria ter levado a uma revisão da grande estratégia.***

Uma retração estratégica desse tipo, em que removemos as rodinhas laterais da bicicleta e ficamos na calçada, é um passo necessário para um crescimento sustentado. Os Estados Unidos têm poder nacional mais do que o suficiente para se envolverem se a bicicleta tombar, mas precisam controlar sua tendência à impaciência estratégica (uma característica da nossa cultura estratégica). Precisamos praticar paciência, nesse nível. Precisamos aprender a dizer “não”. Ao fazer isso, talvez venhamos a descobrir que, na realidade, temos mais escolhas — e menos imperativos estratégicos — do que nunca.**MR**

---

## **REFERÊNCIAS**

1. BACEVICH, Andrew J. “Obama’s Strategic Blind Spot”, *Los Angeles Times*, 6 Jul 2009; PETERS, Ralph. “Trapping Ourselves in Afghanistan”, *Joint Force Quarterly* no. 54 (3d Quarter 2009): p. 6.

2. O General Zinni autorizou a citação de seus comentários feitos durante a palestra que ministrou em 11 de agosto de 2009 para a turma 2010-01 da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA.

3. FM 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office) passim. A grande estratégia não está relacionada no índice nem é discutida no capítulo 6. Atualmente, este autor ensina História Militar no curso da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA e, anteriormente, lecionava no Departamento de Operações Combinadas, Interagências e Multinacionais onde a estratégia de segurança nacional e a estratégia militar nacional são apresentadas aos oficiais-alunos pela primeira vez. O currículo da Escola de Guerra Naval (*Naval War College*) está disponível em: <<http://www.nwc.navy.mil/academics/courses/sp/overview.aspx>>, acessado em: 10 Jul 09.

4. CLAUSEWITZ, Carl von. *On War*, versão em inglês de: Peter Paret e Michael Howard (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1986), p. 358.

5. LUTTWAK, Edward. *Grand Strategy of the Roman Empire from the First Century A.D. to the Third* (Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1976), passim; para um contraponto, consulte KAGAN, Kimberly. “Refining Roman Grand Strategy”, *The Journal of Military History* 70, no. 2 (Abr 2006): p. 333. Para a China, consulte WALDRON, Arthur. *The Great Wall of China: From History to Myth* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990), passim.

6. Por exemplo, BERKOWITZ, Bruce. *Strategic Advantage* (Washington, DC: Georgetown University Press, 2008).

7. Existem muitos livros úteis (e outros nem tanto) sobre a cultura estratégica. Para uma publicação com uma discussão completa, utilizando a

China da Dinastia Ming como exemplo, consulte JOHNSTON, Alastair Iain. *Cultural Realism: Strategic Culture and Grand Strategy in Chinese History* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1998). Para uma discussão representativa de uma cultura estratégica institucional, consulte BARNETT, Roger W. *Navy Strategic Culture: Why the Navy Thinks Differently* (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 2009).

8. Consulte <[www.constitutionfacts.com/index.cfm?section=constitution&page=readTheConstitution.cfm](http://www.constitutionfacts.com/index.cfm?section=constitution&page=readTheConstitution.cfm)>, acessado em: 10 Jul 09.

9. “Know Your World Brazil”, Command and General Staff College, 24 Jun 09.

10. Uma crítica contundente do anti-historicismo norte-americano pode ser encontrada em MURRAY, Williamson. “Introduction: Searching for Peace”, em *The Making of Peace: Rulers, States, and the Aftermath of War*, eds. Williamson Murray e Jim Lacey (New York, Cambridge University Press, 2009), p. 23.

11. Consulte <[www.history.navy.mil/trivia/trivia02.htm](http://www.history.navy.mil/trivia/trivia02.htm)>, acessado em: 10 Jul 09.

12. Consulte <[www.constitutionfacts.com/index.cfm?section=constitution&page=readTheConstitution.cfm](http://www.constitutionfacts.com/index.cfm?section=constitution&page=readTheConstitution.cfm)>, acessado em: 10 Jul 09.

13. Para uma discussão ultrapassada, mas ainda interessante, sobre a Política da Porta Aberta, consulte BRYSON, Thomas. “Admiral Mark L. Bristol, an Open-Door Diplomat in Turkey”, *International Journal of Middle East Studies* 5 (Set 1974), p. 450-67. A “Porta Aberta” não era um mito. Como parte da estratégia e da política nacionais, pode ser encontrada no National Archives and Record Administration Record Group 80 General Board 420-2, CNO “Memorandum in Re Tentative Draft of U.S. Naval Policy”, 4 Mar 1922, p. 1.

14. GADDIS, John Lewis. “Containment: Its Past and Future”, *International Security* 5 (Spring 1981): p. 74-102.

# A Ética Automática: Nossos Pressupostos São Importantes

Keith Leavitt, Ph.D., e Major Walter J. Sowden, Exército dos EUA

**Q**UASE TODAS AS decisões ou ações que tomamos ao longo do dia são baseadas em uma diversidade de pressupostos, que aceitamos sem questionar. Quando visitamos um supermercado novo, podemos presumir que o leite estará na seção de laticínios. Também esperamos que ele esteja em um determinado tipo de embalagem e sabemos quanto ele deve custar e a quem devemos pagar. Ao pisarmos na faixa de pedestres, estamos contando com o fato de que o motorista do carro seja obediente à lei, esteja acordado e tenha um mínimo de lucidez. Como soldados, fazemos suposições como essas durante o treinamento e as operações de contingência. Por exemplo, durante um curso de navegação terrestre, fazemos diversas suposições sobre as características do terreno que encontraremos com base no que vemos (ex.: terreno baixo significa que há um riacho ou um córrego) e elaboramos nossos planos de acordo. Além disso, no ambiente operacional de combate, presumimos que nossos colegas soldados irão desempenhar sua missão, obedecer ao Credo do Soldado e personificar os Valores do Exército. Nosso comportamento se baseia completamente na ideia de que esses pressupostos são verdadeiros, apesar de a maioria de nós nunca tê-los considerado ou lapidado em detalhes. Com certeza, não pensamos neles quando agimos. Frequentemente, as decisões que precisamos tomar com pouco tempo de reação são da maior gravidade e se apoiam fortemente nos nossos alicerces e premissas morais.

## Atitudes e Pressupostos Implícitos

Segundo sugerem pesquisas comportamentais recentes, muitos dos nossos pressupostos automáticos talvez sejam equivocados e até nocivos. Os psicólogos sociais descobriram a importância das “atitudes implícitas”. Essas associações simples operam fora da consciência, são difíceis de coibir e ditam grande parte do nosso comportamento quando não há tempo para realmente refletir sobre uma situação. Os cientistas desenvolveram tarefas de resposta rápida válidas e confiáveis para analisar esses processos automáticos e fizeram descobertas interessantes e, por vezes, perturbadoras.

Por exemplo, uma associação implícita entre “sexo masculino” e “ciência” provou ser um melhor indicador de que curso seria escolhido por alunas na fase pré-universitária do que sua nota média, sua pontuação no vestibular ou seus interesses expressos<sup>1</sup>. Ou, de modo bem simples: alunas inteligentes, confiantes e competentes, mas que acreditavam implicitamente que as ciências estão relacionadas com “sexo masculino”, deixaram de considerar suas habilidades ao escolher que carreira seguiriam.

O que é mais preocupante: em uma tarefa conhecida como “tiro ao alvo”, na qual são exibidas, na tela, imagens de pessoas com armas e de pessoas com objetos inofensivos (uma banana, um livro, etc.), os participantes devem rapidamente pressionar a tecla de “atirar” para as que portam armas e a de “não atirar” no caso das que seguram outros

---

*Keith Leavitt, Ph.D., é professor adjunto da Academia Militar dos EUA, em West Point, e pesquisador do Projeto Implícito. Trabalha atualmente no Center for the Army Profession and Ethic. É doutor em Comportamento Organizacional (Administração) pela Foster School of Business da University of Washington e mestre em Administração e Psicologia Social.*

*O Major Walter J. Sowden, Exército dos EUA, é subchefe de logística no Posto do Comando Operacional do 807º Comando de Apoio de Desdobramento Médico em Seagoville, no Texas. É bacharel em Sociologia pela South Dakota State University e mestre em Psicologia Organizacional e Social pela Columbia University.*

objetos. Constatou-se que os participantes eram mais rápidos e precisos ao decidir atirar em pessoas negras com armas ou não atirar em brancos que seguravam objetos inofensivos. Em outras palavras, “negros” e “armas” estão automaticamente mais próximos em nossas mentes do que “brancos” e “armas”. Diversos estudos (com diferentes populações) exibiram um padrão semelhante: independentemente de os participantes serem brancos, negros, alunos universitários ou policiais, era mais fácil

---

### ***Em suma, os pressupostos automáticos do sargento moldaram sua reação ao intruso.***

reconhecer um negro perigoso — e atirar contra ele — do que um branco perigoso<sup>2</sup>.

Nossas crenças implícitas são bem mais profundas do que atitudes em relação à raça e ao gênero. Em um estudo recente, pesquisadores analisaram as crenças implícitas de leigos, de estudantes de Administração e de gerentes de empresas sobre o caráter ético dos negócios. Primeiro, constataram que os gerentes faziam uma associação mais forte entre os conceitos de “negócios” e “ética” que os alunos de Administração e que estes, por sua vez, faziam uma associação mais forte que os leigos. Faz sentido que quanto mais tempo as pessoas exerçam uma profissão, mais elas acreditem nela. Mais preocupante foi a constatação de que os que mais acreditavam que o meio empresarial fosse extremamente ético foram os mais propensos, durante uma simulação, a exagerar em um sinistro de seguro em favor de sua empresa ou a negociar usando informações privilegiadas ilegais. Em suma, um pressuposto (de que os negócios são éticos) os impediu de usar seu critério pessoal. Presumiram erradamente que, se os negócios são inerentemente éticos, então tudo que fizerem em seu nome também o será<sup>3</sup>.

Não é preciso forçar muito a imaginação para enxergar as implicações de tudo isso para

o processo decisório e para o comportamento ético dentro do Exército. Durante uma entrevista recente, um chefe de equipe que servia no Iraque contou que, durante uma noite em que sua equipe estava de guarda na base, um iraquiano portando uma bandeira branca tentou chamar sua atenção. Antes que alguém no terreno pudesse se aproximar dele, o iraquiano começou a escalar o muro de proteção da base avançada de operações e efetivamente cruzou o perímetro de segurança. As regras de engajamento estabelecem diretrizes conflitantes: o sargento deveria atirar no homem por ele ter cruzado o perímetro, mas, por outro lado, não deveria atirar por causa da bandeira branca que ele portava. Naquele momento, com pouco tempo para agir, é possível imaginar como pressupostos automáticos influenciaram a decisão do sargento: suas crenças sobre o povo iraquiano, seu papel de soldado e suas opiniões sobre a natureza humana<sup>4</sup>. Em suma, os pressupostos automáticos do sargento moldaram sua reação ao intruso. Exemplos mais infames, como o abuso de detentos em Abu Ghraib e o assassinato de cidadãos iraquianos em Iskandaria, também podem ser compreendidos dessa forma<sup>5</sup>.

No Manual de Campanha 6-22 — *Liderança do Exército (FM 6-22 — Army Leadership)*, reconhecemos que, ao ingressarem no Exército, os homens e mulheres que o integram já têm o caráter definido por seu histórico, suas crenças, sua formação e sua experiência. Durante a instrução inicial de um soldado, a organização busca compensar a infinidade de diferenças de caráter preestabelecidas e igualar as condições, fazendo com que todos os soldados passem por um processo de socialização amplo e abrangente. Contudo, não se pode esperar que o processo neutralize completamente as associações formadas pelas experiências de uma vida inteira e pela exposição a várias fontes de informação.

Como, muitas vezes, os pressupostos implícitos estão fora da nossa capacidade de percebê-los, isso cria certo paradoxo. Por um lado, as informações neles contidas não são nossa “culpa”, porque os geramos inconscientemente por meio das experiências que a vida nos apresentou (um estudo de associações raciais implícitas mostra que

essas crenças estão mais fortemente ligadas às atitudes de nossos pais em relação às minorias do que às nossas próprias atitudes<sup>6</sup>).

Por outro lado, precisamos nos responsabilizar por nossas decisões e por nosso comportamento em situações críticas, especialmente quando houver implicações morais e éticas. Embora haja um número limitado de pesquisas empíricas, que demonstram como esses pressupostos implícitos podem mudar, a maioria das possíveis intervenções se concentra em reduzir nossa dependência em relação a eles, por meio da conscientização. É preciso fazer um esforço para considerar a situação antes de agir.

É possível reduzir o impacto prejudicial dos próprios pressupostos implícitos com as seguintes medidas:

- Conscientizar-se do conteúdo dos próprios pressupostos implícitos.
- Monitorar ativamente as próprias reações automáticas a situações e praticar substituí-las por bons julgamentos.
- Incorporar complexidade ao próprio modo de pensar, por meio da análise e do questionamento de premissas.

### Conscientizar-se

Conscientizar-se dos pressupostos implícitos faz parte do desenvolvimento do autoconhecimento. Por autoconhecimento entende-se ter consciência de si mesmo, incluindo as próprias características, sentimentos e comportamentos (FM 6-22, Capítulo 8)<sup>7</sup>. Nossa organização valoriza o autoconhecimento, segundo a antiga doutrina de liderança e treinamento do Exército (“Ser, Saber, Fazer”). O Manual de Campanha 6-22 defende os 11 princípios de liderança, dos quais o primeiro é “conhecer-se e buscar o autoaperfeiçoamento”. Como, não raro, os pressupostos automáticos operam sem que tenhamos consciência disso, é quase impossível conhecer nossas próprias mentes. Felizmente, os pesquisadores comportamentais começaram a desenvolver uma ampla gama de ferramentas para identificar “pressupostos ocultos”.

Hoje, uma das mais confiáveis é o teste de associação implícita disponível *on-line* ([www.projectimplicit.com](http://www.projectimplicit.com)). O *site* fornece pontuação e *feedback* para ajudar o usuário a entender seus próprios pressupostos automáticos, tudo de forma anônima. É chamado “Project Implicit” (Projeto Implícito) e é uma organização de pesquisa sem fins lucrativos localizada nas Universidades de Harvard, Washington e Virgínia.

### Monitorar as Próprias Reações

Embora situações complexas e intensas se desenrolem rapidamente, o dia a dia nos oferece várias oportunidades para identificar e corrigir pressupostos que possam surgir em situações importantes. Por exemplo, se uma interação problemática durante o atendimento ao cliente levar a um pensamento negativo automático sobre a etnia da pessoa, esse momento deve servir como um alerta, assim como uma oportunidade de lidar com o surgimento desses pressupostos automáticos no nosso pensamento. Uma vez que reconhecemos nossos próprios pressupostos automáticos e as tendências comportamentais deles advindas, podemos nos empenhar em considerá-las mais a fundo em vez de agir imediatamente. Se acreditarmos implicitamente, por exemplo, que os habitantes do Oriente Médio são mentirosos, é óbvio que isso afetará uma interação com um afegão ou com um iraquiano. Podemos ignorar informações valiosas ou prejudicar relacionamentos construtivos.



*Um iraquiano acena com um pano branco, próximo à Ponte An Nu'maniyah, no Iraque, durante a Operação Iraqi Freedom.*

Departamento de Defesa. Sgt Paul L. Anstine II, CFN dos EUA.



Um militar fornece segurança durante apreensões de iraquianos, em Bagdá, Iraque, 13 Ago 07.

## Questionar os Próprios Pressupostos e Crenças

Da mesma forma que os gerentes e os alunos de Administração, que acreditavam que os “negócios” eram inerentemente “éticos”, deixaram de utilizar qualquer critério pessoal no seu comportamento profissional, corremos o risco de acreditar que a nossa missão confere moralidade automática ao nosso comportamento. Os campos de batalha e os teatros de operações modernos são inerentemente complexos e trazem consigo a capacidade de se fazer tanto um grande bem, como um grave e irreparável mal. Os valores e a história do Exército dos EUA geralmente nos levam a fazer o bem, mas, se começarmos a acreditar que os nossos esforços são *inerentemente* éticos, corremos o risco de não reconhecer graves perigos morais. Um estudo recente constatou exatamente isto: quando uma tarefa discretamente reafirmava a identidade moral dos participantes (isto é, fortalecia a crença de que eram pessoas moralmente corretas), eles se mostravam menos motivados a portar-se bem<sup>8</sup>. Em suma: Aceitar, automaticamente, que “missão” e “moral” estão

sempre intimamente ligadas pode nos levar a fazer algo errado. Discutir essas questões em suas Unidades e obrigar-se a reconhecer e a questionar as próprias pressuposições podem desencadear crescimento pessoal e coletivo.**MR**

---

## REFERÊNCIAS

1. SMYTH, F.L.; NOSEK, B.A.; GREENWALD, A.G.; BANAJI, M.R. (2009). “Implicit gender stereotype outperforms scholastic aptitudes in predicting a science major for women”, documento de trabalho.
2. GREENWALD, A.G.; OAKES, M.A.; HOFFMAN, H.G., “Targets of discrimination: Effects of race on responses to weapon holders”, *Journal of Experimental and Social Psychology* 39 (2003): p. 399-405.
3. CORRELL, J.; PARK, B.; JUDD, C.M.; WITTENBRINK, B.; SADLER, M.S.; KEESEE, T. “The thin blue line: Police officers and racial bias in the decision to shoot”, *Journal of Personality and Social Psychology* 92 (2007): p. 1006-23.
4. REYNOLDS, S.J.; LEAVITT, K.N.; DECELLES, K. (em via de publicação), “Automatic ethics: The effects of implicit assumptions and contextual cues on moral behavior”, *Journal of Applied Psychology*.
5. O sargento envolvido neste incidente apontou sua arma para o indivíduo, mas sabiamente resistiu ao impulso de atirar. Quando reforços chegaram, descobriu-se que o homem era um policial local e sobrinho de um xeque amigo das Forças da coalizão. Esse estudo de caso consta do *site* ACPME AKO, disponível em: <<https://acpme.army.mil>>.
6. O estudo de caso de Michael Hensley consta do *site* ACPME AKO.
7. FM 6-22, *Army Leadership* (Washington DC: U.S. Government Printing Office), p. 4-12.
8. SACHDEVA, S.; ILIEV, R.; MEDIN, D.L. “Sinning saints and saintly sinners: The paradox of moral self-regulation”, *Psychological Science* 20 (2009): p. 523-28.

# A Atuação do Batalhão Brasileiro Após o Terremoto do Haiti

General-de-Brigada Ajax Porto Pinheiro, Exército Brasileiro

**N**O DIA 10 de janeiro de 2010, quando os primeiros 130 militares do 12º Contingente do Batalhão de Infantaria de Força de Paz (BRABATT 1) embarcaram no BOEING da Força Aérea Brasileira (FAB), na Base Aérea do Galeão, em direção a Porto Príncipe, não tínhamos ideia da tragédia que se abateria sobre o Haiti.

Na manhã do dia 12, participei da segunda formatura de despedida de outro efetivo que seguia para aquele país caribenho. Seriam dez viagens de 130 homens até completar o rodízio com o outro Batalhão brasileiro que retornava após seis meses de missão. A previsão era que no dia 28 de janeiro estivessem no Haiti todos os militares do Exército, o pelotão do Paraguai e os Fuzileiros Navais (todos compoendo o BRABATT 1), e os militares da Companhia de Engenharia.

Nossa tropa havia passado por um longo período de preparação, que tivera início em junho de 2009. Ela era integrada por militares da 4ª Brigada de Infantaria Motorizada, com sede em Juiz de Fora - MG (tropa especializada em operações em terreno montanhoso e composta de soldados aptos a superar os desafios inerentes a essa atividade); da 9ª Brigada de Infantaria Motorizada, sediada no Rio de Janeiro-RJ e com experiência em operações urbanas naquela cidade; da Brigada de Infantaria Paraquedista, cujos militares se caracterizam pela ousadia e coragem próprias de uma tropa especial e que também possuíam experiência de emprego em operações urbanas; e por Fuzileiros Navais, profissionais motivados e que se enquadravam no mesmo perfil das tropas do Exército. Compunham o

Batalhão, ainda, militares da Polícia do Exército, essenciais em operações de paz. Enfim, eram tropas aptas a atuar com fluidez entre as vielas e becos semelhantes aos que encontrariam no Haiti, especificamente em Bel Air, Cité Soleil e Cité Militaire.

Por ironia do destino, o voo do dia 12 de janeiro atrasou, o que talvez tenha evitado que a aeronave tocasse na pista de pouso de Porto Príncipe no exato momento da causa do maior desastre humanitário da humanidade nos últimos cem anos: o terremoto do Haiti.

O Boeing sobrevoou a capital haitiana duas horas após o terremoto e teve de retornar ao Brasil, fazendo uma escala na capital da República Dominicana.

A missão do Batalhão, a partir de então, mudara radicalmente.

---

**...tudo para o qual nós  
hávamos nos preparado, por  
oito meses, havia ruído com o  
terremoto...**

## **Nova Missão**

No dia 13, ao reunir o Estado-Maior (EM) do Batalhão, ainda afetado pelas incertezas que se apresentavam e pelo choque das baixas de militares brasileiros que já se confirmavam, afirmei que a única certeza que tinha era que tudo

---

*O General-de-Brigada Ajax Porto Pinheiro é o atual Cmt da 15ª Bda Inf Mtz, em Cascavel-Paraná. Foi Observador Militar no Grupo de Observadores das Nações Unidas para a América Central, Mai a Dez 1991 (ONUCA) e Observador Militar na Missão de Observação das Nações Unidas em El Salvador, Jan a Abr 1992 (ONUSAL). Possui o Senior*

*Management Course on Integrated Peace Mission, Mar 2009 (Cornwallis, Nova Escócia, Canadá). Foi o Cmt do 12º Contingente do Batalhão de Infantaria de Força de Paz por três meses (Fev, Mar e Abr 2010), tendo retornado ao Brasil antes do término do período de seu contingente, por força de sua Promoção a General-de-Brigada.*



O autor, então no posto de Coronel, e o Coronel McAteer, Comandante da 2ª Brigada da 82ª Divisão Aeroterrestre do Exército dos EUA, em briefing no PC do BRABATT 1, Fev 2010.

para o qual nós havíamos nos preparado, por oito meses, havia ruído com o terremoto. Se antes o principal desafio era a garantia da ordem das eleições previstas para fevereiro de 2010, agora sabíamos que elas não mais ocorreriam e que outras missões inopinadas surgiriam.

Ao analisar os fatores clássicos da decisão, afirmei que quanto à *missão*, conforme descrito anteriormente, tudo mudara. As *forças adversas* (em combate teriam a denominação de *inimigo*) haviam alcançado uma dimensão igual ou maior do que a que se apresentava no início da missão em 2004. Em torno de 4.500 presidiários estavam soltos e espalhados pelo país, a maioria se concentrando em Porto Príncipe, armados com o que furtaram da guarda penitenciária. Desse total, 529 eram condenados de alta periculosidade. Sabíamos que estavam retornando para seus antigos redutos nos bairros de Cité Soleil, Cité Militaire e Bel Air, entre outros. Esses bairros constituíam nossa zona de ação.

O *terreno* também havia mudado. Bel Air estava intransitável. Só com muita dificuldade os blindados conseguiam circular em algumas vias,

em consequência da quantidade de escombros sobre as mesmas. Parte dos sobreviventes abandonara suas casas e o contato com as lideranças locais não mais existia.

A Engenharia cumpria sua missão desobstruindo as ruas e vielas, ao mesmo tempo em que, em coordenação com órgãos de assistência humanitária, enterrava centenas de corpos em valas coletivas.

Aliado a esse cenário, atores que não estavam presentes no Haiti antes do terremoto começavam a chegar, o que exigia uma nova forma de atuação. Organizações Não Governamentais (ONGs) de todo o mundo desembarcavam na capital após o restabelecimento dos voos. Exércitos de países que não compunham a Missão de Paz para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH) chegavam em navios e voos diários. Os maiores efetivos eram oriundos dos Estados Unidos, da França, do Canadá e da Itália.

Tínhamos de nos adaptar ao novo cenário, para que a tropa brasileira no Haiti permanecesse relevante no momento em que os olhos do mundo

estavam voltados para lá. Ainda na Brigada de Infantaria Paraquedista, no Rio de Janeiro, em conversa com os oficiais do EM, afirmei que esse seria nosso principal desafio. Tínhamos a convicção de que, além das missões de segurança e de ajuda humanitária, manter o alto conceito que as tropas brasileiras haviam conquistado no Haiti, fruto do desempenho dos contingentes que nos haviam antecedido, era vital.

### Porto Príncipe, 20 de Janeiro

Todo o EM desembarcou no Haiti no dia 20 de janeiro, antecipando o planejamento que previa uma substituição gradativa ao longo dos dez voos previstos.

No dia 22 de janeiro, já com 30% do efetivo do BRABATT 1 em Porto Príncipe e ainda coordenado pelo Batalhão que estava sendo substituído, realizamos uma gigantesca operação para distribuição de gêneros. Iniciamos o deslocamento das tropas e viaturas blindadas, além dos caminhões abarrotados de gêneros, às 5 horas da manhã. Empregamos, nessa operação, duas Companhias de Fuzileiros, o Esquadrão

de Cavalaria Mecanizado e elementos de Operações Psicológicas, o que somava um efetivo aproximado de 300 militares.

O local escolhido foi a avenida que passa em frente ao Palácio Nacional (sede do governo central haitiano), destruído pelo terremoto. Ali estava localizado um dos maiores campos de desabrigados. O local era simbólico para os haitianos por estar no centro da capital e na área mais atingida pelo terremoto. A mensagem era muito clara: “As tropas da ONU não os haviam abandonado”. As agências de notícias presentes no Haiti, ávidas por notícia, compareceram em peso ao evento, e divulgaram o trabalho das tropas brasileiras a serviço da ONU.

No dia 04 de fevereiro, 23 dias após o terremoto, todo o meu Batalhão já se encontrava em solo haitiano. Ao longo desses dias havíamos assimilado novos processos de atuação. Estudamos as melhores formas de emprego das tropas para enfrentar os desafios impostos pela situação humanitária desesperadora e pela ameaça representada pelas gangues, que se reagrupavam nos bairros carentes.

1º Sgt Wagner Brandão Chagas, do Centro de Comunicação Social do Exército Brasileiro



Militares brasileiros realizando a distribuição de alimentos, no cair da noite, em Porto Príncipe, Fev 2010.

## Operação Papai Noel

Os processos até então adotados pelos contingentes que nos antecederam não se aplicavam mais ao novo cenário que se desenhava no Haiti. Não era mais possível, naquela situação, distribuir gêneros empregando 30 ou 40 homens e tentando organizar as filas como antes. Não era mais viável colocar nossos soldados para fazer brincadeiras com crianças ou realizar ações à semelhança das Ações Cívico-Sociais realizadas no Brasil. Lidávamos com uma população abalada, ainda em estado de choque, que necessitava desesperadamente acreditar em alguém, em alguma instituição.

Dessa forma, passamos a deslocar nossas tropas diariamente para os depósitos do World Food Program (WFP), a fim de escoltar as carretas repletas de gêneros para serem distribuídos em locais previamente reconhecidos. Em média 80 toneladas de alimentos eram distribuídas durante 5 ou 6 horas, em dois locais da capital, por dia. Só para se ter noção do que isso representava, no

primeiro semestre de 2009 toda a MINUSTAH distribuiu algo em torno de 40 toneladas de gêneros no Haiti. Empregávamos quase toda uma Companhia de Fuzileiros em cada ponto, para fazer a distribuição e a segurança.

A forma de emprego utilizada caracterizava-se por círculos concêntricos que estabeleciam segurança de dentro para fora a partir do local de distribuição propriamente dito (com foco na organização das imensas filas), passando pelo cordão de isolamento a cerca de 50 metros. Depois vinha o bloqueio feito pelos blindados nos principais eixos de entrada para o local e finalmente o último cordão de isolamento, feito com patrulhas em um alcance de 200 a 500 metros, com a finalidade de evitar saques aos que haviam conseguido alimento ou tumultos orquestrados pelas gangues.

Os outros Batalhões que compunham a MINUSTAH (tropas da Argentina, Chile, Sri Lanka, Jordânia, Nepal e Uruguai) também tinham seus pontos de distribuição, em um total de 15 em todo o país.



1º Sgt Wagner Brandão Chagas, do Centro de Comunicação Social do Exército Brasileiro

*Na embalagem com ajuda humanitária, a inscrição “Do nosso Coronel Cysneiros, para os amigos do Haiti”. O Cel Cysneiros foi um dos integrantes do Brabatt vitimados pelo terremoto de Jan 2010.*

Nesses pontos, as tropas norte-americanas nos apoiavam na distribuição. Mas tão somente na entrega dos gêneros, pois a segurança sempre foi responsabilidade de nossas tropas.

Convém frisar a ajuda incontestável dos norte-americanos na reorganização dos sistemas colapsados do porto e do aeroporto de Porto Príncipe. Essas ações permitiram que os aviões da FAB e os navios da Marinha do Brasil mantivessem o suporte logístico que permitiam às nossas tropas atuarem.

Os aviões da FAB descarregavam toneladas de alimentos no aeroporto, diariamente, os quais eram transportados por nossas tropas e loteados na sede do Batalhão. Nossa Seção de Assuntos Cíveis (G 9), que havia cadastrado 220 entidades que prestavam apoio às populações desassistidas (ONGs, creches, hospitais, orfanatos etc.) fazia a entrega dos alimentos, medicamentos, barracas e água doados pelo Brasil em nossa própria Base. Essa forma de distribuição caracterizava o segundo processo de distribuição.

O terceiro era conhecido por Operação Papai Noel.

Nossos soldados verificaram que, se a partir das 21 horas distribuíssem gêneros em locais previamente reconhecidos de sua zona de ação, o resultado seria mais eficaz. Em linhas gerais, essas ações se constituíam em preparar em torno de 300 cestas básicas com gêneros doados pelo Brasil e entregá-los quando os haitianos já estivessem se preparando para dormir. Evitavam-se assim as grandes aglomerações que se formavam nas distribuições diurnas e assegurava-se maior justiça na entrega dos alimentos e água, pois em uma noite só determinado grupo de desabrigados recebia os donativos. Nos dias seguintes outras concentrações de desabrigados eram selecionadas. Os grupos vizinhos aos locais escolhidos, em função da escuridão e do avançado da hora, não acorriam aos pontos de distribuição. Dessa forma, garantir-se-ia uma distribuição mais justa e sem tumultos. Era como se o Papai Noel tivesse trazido um presente, naquela noite, para aquele grupo de haitianos.

## Novos Atores

Até o advento do terremoto, as tropas brasileiras haviam interagido com algumas ONGs e com poucas instituições civis. Como a estrutura da

MINUSTAH estava bem organizada, pode-se dizer que o BRABATT 1 atuava como um típico batalhão em uma brigada no Brasil, em uma estrutura verticalizada. Após o terremoto, esse cenário mudou radicalmente. O comando civil e a estrutura militar da missão ficaram seriamente abalados. Nas semanas seguintes ao terremoto houve uma sequência de desacertos, desencontros de informação, tudo em função do caos instalado no país. O Quartel General da ONU em Porto

---

**...o Batalhão Brasileiro  
passou a assumir a iniciativa  
de algumas ações que...  
precisavam de respostas  
urgentes.**

Príncipe fora destruído, vários civis e militares que compunham a cúpula da missão estavam mortos. Entendemos que certas situações precisavam de respostas rápidas, as quais, naquele momento, não viriam da MINUSTAH, seriamente abalada pela tragédia. Dessa forma, o Batalhão Brasileiro passou a assumir a iniciativa de algumas ações que até então eram comunicadas ao Estado-Maior da MINUSTAH e que precisavam de respostas urgentes.

Dezenas de ONGs, que antes não atuavam no HAITI ou que tinham participação discreta no país, chegavam todos os dias. O Batalhão passou a receber, diariamente, representantes desses grupos para organizar comboios de suprimentos, fazer segurança dos mesmos e realizar gigantescas operações de distribuição de alimentos, água, medicamentos e barracas.

Houve um momento em que tínhamos tantas instituições civis cadastradas, que houve necessidade de se fazer uma verificação para atestar sua idoneidade. Várias deixaram de ser apoiadas por nós por estarem se aproveitando da situação caótica em que se encontrava o Haiti para desviar e comercializar as doações.

Havia um processo natural de ajuste de procedimentos. Certas exigências feitas por algumas ONGs não eram aceitas por nós por

comprometerem a segurança ou da tropa ou da população civil. Aos poucos, com as reuniões que fazíamos, essas arestas foram sendo aparadas e se chegou a um entendimento próximo do ideal.

Outros atores de peso na zona de ação eram as tropas não pertencentes à ONU, que chegavam em grandes efetivos, principalmente as norte-americanas. Rapidamente passamos a trabalhar de modo integrado na assistência humanitária, que consistia basicamente em distribuir gêneros em um ponto previamente escolhido e cuja segurança era prestada pelas tropas brasileiras.

Dessa forma, o BRABATT I manteve-se como um ator de peso naqueles momentos cruciais, na maioria das vezes assumindo a liderança e direcionando o caminho a seguir.

## **A Reorganização das Gangues**

Quando nos preparávamos no Brasil para assumir a missão no HAITI, sabíamos que tínhamos como principal missão a manutenção de um ambiente seguro e estável no país caribenho. Alguns líderes de gangue ainda representavam alguma ameaça à sociedade. O que não sabíamos era que o trabalho dos contingentes anteriores seria comprometido em questão de minutos. Milhares de presidiários fugiram ou foram soltos nos momentos seguintes ao terremoto. Destes, muitos eram considerados de alta periculosidade, como já citado anteriormente.

---

***...pode-se citar a grande adaptabilidade da tropa a situações novas e arriscadas e a capacidade dos oficiais de tomar a iniciativa das ações, quando confrontados com situações inesperadas...***

Tínhamos de “recomeçar do zero” e recapturar os fugitivos. Nosso sistema de Inteligência funcionou perfeitamente na identificação dos locais de homizio dos criminosos. A população passou a denunciar

através do “disque-denúncia” e as prisões foram se sucedendo em um nível surpreendente até para nós. Certa vez, em uma operação conjunta com a Polícia Nacional do Haiti e a polícia da ONU, e após um meticuloso trabalho de Inteligência, aprisionamos 15 membros de uma mesma gangue sem que nenhum disparo fosse realizado.

Três meses após o terremoto já havíamos capturado em torno de 120 marginais e os entregado à justiça.

A fórmula adotada, de “sufocar” a área com o incremento de operações, conjuntas ou não, dissuasão com o emprego irrestrito dos blindados e intenso patrulhamento, mostrou-se muito eficaz. O “sufocamento” da Área Operacional de Responsabilidade (AOR) serviu para não deixar que a forças adversas se reorganizassem. Estávamos presentes a qualquer hora em todos os locais. Era a aplicação clássica do Princípio de Guerra da MASSA.

As operações ABAFA (o nome por si só já se explica), BUMERANGUE (consistindo de um cerco e vasculhamento e contando com o apoio da população apontando os criminosos na rua, ou os denunciando através do “disque-denúncia”) e RELÂMPAGO (que consistia de ações de curta duração, com a finalidade de mostrar nossa presença em um local onde houvera algum confronto com a população ou entre gangues rivais) tornaram-se rotineiras. Nessas operações, empregávamos pelo menos 150 homens em cada AOR de subunidade, três vezes na semana e com duração de meia jornada cada uma.

Nos três primeiros meses em que as patrulhas se revezaram incansavelmente entre a ajuda humanitária e a captura dos fugitivos, conseguimos tranquilizar a comunidade internacional quanto à possibilidade de a violência recrudescer aos níveis dos anos iniciais da missão. Havíamos vencido uma disputa silenciosa, a segurança permanecia sob nossa responsabilidade e a situação estava sob controle.

## **Conclusão**

Após o retorno ao Brasil, questionei-me sobre quais fatores haviam sido preponderantes para o sucesso daquela tropa, a qual havia sido submetida inesperadamente a uma situação para a qual não havia se preparado.



1º Sgt. Wagner Brandão Chagas, do Centro de Comunicação Social do Exército Brasileiro

*Soldados do BRABATT 1 e da 82ª Divisão Aeroterrestre do Exército dos EUA realizam a distribuição conjunta de ajuda humanitária às vítimas do terremoto, em Porto Príncipe, Jan 2010.*

Encontrei algumas respostas. Dentre os fatores cruciais de sucesso, além da coragem e do desprendimento, característicos de seus integrantes, e do fato de sempre termos nos preparado para o pior dos cenários, pode-se citar a grande adaptabilidade da tropa a situações novas e arriscadas e a capacidade dos oficiais de tomar a iniciativa das ações, quando confrontados com situações inesperadas. Eram oficiais selecionados, experientes e que sabiam liderar seus grupos. Essas duas qualidades, por certo, foram adquiridas ao longo da carreira, mas o fato de termos feito um treinamento intenso, conjunto, ao longo de quase oito meses e termos sempre acreditado que nos preparávamos para a pior situação imaginável, muito contribuiu para o desempenho do Batalhão.

Por seu comportamento profissional, oficiais e praças do BRABATT conquistaram o respeito e a admiração dos efetivos militares de outros países. O mesmo se pode afirmar dos civis das ONGs e outras entidades os quais, a despeito de alguns contatos iniciais em que tivemos de fazer

prevalecer nossos pontos de vista, passaram a admirar a tropa brasileira e a confiar no nosso trabalho.

Um exemplo que os marcou bastante foi a distribuição de gêneros realizada pelos brasileiros no início de abril, no Campo de JEAN MARIE VINCENT. Esse campo de desabrigados era o maior da capital e se encontrava dominado pelas gangues. Ali jamais havia sido realizada qualquer distribuição de alimentos após o terremoto. A ONG World Vision, ameaçada pelas gangues e imobilizada pela situação caótica do Campo, não conseguia distribuir as senhas para entrega de gêneros às famílias. Até então, não era missão do Batalhão a distribuição dessas senhas. O BRABATT 1 cercou o campo, orientou a população empregando o Destacamento de Operações Psicológicas, distribuiu as senhas em segurança e nos dois dias seguintes, sem nenhum incidente, juntamente com a WFP, realizou a distribuição de 350 toneladas de alimentos, naquela que ficou conhecida como a maior operação de ajuda humanitária até então realizada no Haiti.**MR**

# A Vontade Nacional sob a Perspectiva de Ameaça

E. Margaret Phillips

*Next year we are to bring all the soldiers home  
For lack of money, and it is all right.  
Places they guarded, or kept orderly,  
We want the money for ourselves at home  
Instead of working. And this is all right.*

*It's hard to say who wanted it to happen,  
But now it's been decided nobody minds.  
The places are a long way off, not here,  
Which is all right, and from what we hear  
The soldiers there only made trouble happen.  
Next year we shall be easier in our minds.*

—De “Homage to a Government,” Philip Larkin, 1969\*

**O** DOCUMENTO SOBRE O Ambiente Operacional do gabinete de Inteligência do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (*Training and Doctrine Command — TRADOC*) afirma que os adversários do país identificaram a *vontade nacional* como uma vulnerabilidade historicamente crítica na postura de segurança nacional dos EUA<sup>1</sup>. O poema de Philip Larkin, citado acima, relata o desafio que as operações militares enfrentam quando o apoio doméstico é substituído pela fadiga e pela impaciência. Embora Larkin o tenha escrito em 1969, os sentimentos que ele descreve são eternos, e o

[\*Em tradução livre: No próximo ano, traremos nossos soldados para casa./Por falta de dinheiro, e isso está bem./Eles protegeram lugares ou mantiveram a ordem./Queremos o dinheiro para nós, aqui em casa./Ao invés de produzindo. E isso está bem./É difícil dizer quem quis que isso fosse acontecer./Mas agora que foi decidido, ninguém se importa./Os lugares são distantes e não aqui./O que está bem, e pelo que ouvimos./Os soldados que estavam lá só criaram problemas./No ano que vem, nossa consciência estará mais tranquila.

THWAITE, Anthony (ed.) *Philip Larkin: Collected Poems* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2003), p. 141.]

poema poderia facilmente se referir a 2010. A vontade nacional, na idade moderna, é um aspecto até mais importante do que o sucesso militar. Quando os especialistas estratégicos dos EUA fazem planos para o futuro, devem considerar como o apoio político e da opinião pública (que aqui servem como nossa definição da expressão “vontade nacional”) podem se tornar alvos do adversário, em caso de conflito. Os comandantes de operações militares devem lembrar que os adversários consideram as tropas norte-americanas não apenas como simples alvos militares, mas também como um alvo para atingir a

vontade nacional, indiretamente. Os soldados em campanha, por sua vez, precisam ter o entendimento de como e por que são vistos como símbolos, e receber as ferramentas necessárias para utilizarem esse conhecimento no teatro de operações.

Embora o combate convencional sempre seja uma possibilidade, o foco principal para os interesses estadunidenses, no futuro previsível, será a guerra irregular. Se uma vitória decisiva não for obtida, o atrito prolongará o conflito e provocará maior desgaste em termos de recursos e de determinação da nação. Essa dinâmica ocorreu no passado e ocorre mais uma vez agora. Tais condições destacam a importância da aprovação pública como um elemento-chave para alcançar objetivos militares.

É importante entender as motivações, as táticas, as técnicas e os procedimentos

*E. Margaret Phillips é assistente de pesquisa da Seção de Promoção de Saúde do III Corpo de Exército, no Forte Hood. Serviu como analista de Inteligência na Seção de*

*Inteligência do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA, no Forte Monroe, Virgínia. Possui o título de Bacharel em Ciência Política pelo College of Holy Cross.*

envolvidos em ataques futuros, que tenham como alvo a vontade nacional dos EUA. Três variáveis principais fornecem um enquadramento para discuti-los aqui: o tempo de duração das operações, o potencial de envolvimento dos EUA em conflitos persistentes de baixa intensidade e o modo pelo qual tanto os Estados Unidos quanto seus adversários podem atuar sobre a vontade nacional.

### Duração das Operações

Com exceção do Vietnã, a duração média do engajamento dos EUA em um conflito não excedeu quatro anos — desde a Revolução norte-americana até o final do século XX<sup>2</sup>.

Um dos desafios que esse histórico sugere aos formuladores de política, reside no fato de que os objetivos políticos podem mudar ao longo do tempo. Uma exigência como essa foi, certamente, o que ocorreu durante a Primeira Guerra Mundial, quando a evolução dos objetivos correspondeu ao agravamento do conflito<sup>3</sup>. Um adversário que seja um bom observador pode tentar sincronizar seus

ataques com uma alteração nos objetivos dos EUA, com uma mudança de governo ou como uma reação aos eventos no campo de batalha. Os adversários podem explorar certas oportunidades para semear e talvez estimular o questionamento entre a população. Isso é particularmente verdadeiro quando o público questiona moralmente as razões do

---

**“Nascemos aqui. Morreremos aqui. Não vamos a lugar algum”.**

envolvimento militar no estrangeiro. Produzir más notícias durante um período em que os objetivos de um conflito são indistintos ou instáveis provavelmente levantará questões sobre a razão pela qual os Estados Unidos gastam vidas e recursos financeiros em um conflito duvidoso.



Mikhail Evstafiev

Combatentes chechenos cercam um helicóptero russo abatido perto da capital chechena de Grózni, Dez 94.



*Um bombeiro da cidade de Nova York observa o que restou do World Trade Center após seu desmoronamento, durante o atentado terrorista de 11/9.*

Se os Estados Unidos preveem um futuro com guerras irregulares contínuas em terras estrangeiras, a duração de uma operação se torna cada vez mais importante. A história diz que o tempo está ao lado dos adversários nativos e que as noções tradicionais de vitória ou de derrota decisiva se tornam inerentemente vagas sob tais condições. Recentemente, o General-de-Divisão da Reserva David W. Barno declarou que o Talibã considera que está ganhando a guerra no Afeganistão; que a guerra está quase terminada e eles estão apenas “fazendo hora” enquanto esperam<sup>4</sup>. Os talibãs corroboram o argumento. “Nunca nos preocupamos com o tempo”, declarou um combatente do Talibã. “Lutaremos até a vitória, não importa quanto tempo leve. Os Estados Unidos possuem as armas, mas estamos preparados para uma *jihād* longa e incansável. Nascemos aqui, morreremos aqui. Não vamos a lugar algum”<sup>5</sup>. Essa atitude reflete uma lição

da história e uma verdade moral e psicológica universal: forças de ocupação estrangeiras podem ser desgastadas com o tempo<sup>6</sup>.

A experiência russa na Chechênia é ilustrativa. Em 1818, quando os Estados Unidos eram um jovem país, de apenas 42 anos, a Rússia enviou o violento General Aleskei Yermolov para subjugar os territórios chechenos rebeldes<sup>7</sup>. Os soldados de Yermolov cometeram toda sorte de atrocidades e não é de causar surpresa que tenham sido incapazes de dominar o povo checheno<sup>8</sup>. Um jovem clérigo organizou um exército de guerrilheiros muçulmanos e liderou uma rebelião contra a Rússia imperial por 25 anos<sup>9</sup>. Dois séculos depois, as relações entre a Rússia e a Chechênia permanecem hostis.

Em 1999, o então Primeiro-Ministro Vladimir Putin reiniciou o conflito russo na Chechênia — ressuscitado sob Boris Yeltsin — prometendo um combate de duas semanas<sup>10</sup>. Em 2001, com o conflito checheno ainda em progresso, o público russo estava cansado<sup>11</sup>. A partir de 2002, os militantes e guerrilheiros islâmicos dominaram a noite e as Forças de resistência chechenas coordenavam ataques tanto contra as tropas russas quanto contra alvos de grande visibilidade na Chechênia<sup>12</sup>. Os militantes também começaram a empregar homens-bomba e ataques contra civis, acabando por realizar um ataque na própria cidade de Moscou, em 2002<sup>13</sup>.

O atentado contra o Teatro da Rua Dubrovka, em Moscou, marca uma transição para o entendimento dos efeitos de ataques estrangeiros contra a vontade nacional, em contraste com o impacto causado por ataques domésticos. Antes de 2002, os cidadãos russos estavam, em grande parte, divididos com respeito ao conflito checheno<sup>14</sup>. A crise dos reféns no Teatro da Rua Dubrovka, em Moscou, foi executada por militantes chechenos, para tentar pressionar o governo russo a retirar suas tropas de seu país<sup>15</sup>.

Um refém relatou uma conversa com um militante, na qual o mesmo explicou que, como os chechenos não estavam conseguindo fazer algo para convencer o governo russo a se retirar, estavam utilizando civis russos como alvos, para forçar a mudança que desejavam. O militante também reclamou que o povo russo era indiferente à violenta situação na Chechênia<sup>16</sup>. O Teatro da Rua Dubrovka foi especificamente

escolhido para atingir a vontade nacional russa. Era um símbolo da Moscou pós-soviética remodelada, uma capital que floresceu ignorando as atrocidades cometidas por seu governo na Chechênia<sup>17</sup>. Nos dois anos seguintes, ataques terroristas mataram mil pessoas na Rússia, mais do que em qualquer outro país durante o mesmo período<sup>18</sup>. Os ataques desencadearam duras respostas por parte do governo e das Forças Armadas russas, mas o entusiasmo inicial do público acabou diminuindo<sup>19</sup>.

Comparar essas condições com as existentes nos Estados Unidos é algo revelador. Apesar de serem relativamente raros, os ataques estrangeiros como esses, em território estadunidense e contra a vontade nacional (os atentados de 11/9, por exemplo), têm, historicamente, mobilizado os norte-americanos. Na consciência coletiva da Rússia, a Chechênia evoca séculos de conflito, mas os Estados Unidos têm uma memória histórica relativamente curta para ser explorada. A população dos EUA não está acostumada a constantes conflitos étnicos e nacionalistas, diferentemente da Rússia — essa afirmação deve ser entendida considerando-se que os americanos nativos [índios] e os afro-descendentes tiveram de se conformar e conviver com o colonialismo e o imperialismo europeus por 500 anos, como alguns argumentam.

Na canção dos rebeldes irlandeses “Go On Home British Soldiers” (“Vão para Casa Soldados Britânicos”, em tradução livre), as letras proclamam: “Por oitocentos anos temos

---

***Um jovem clérigo organizou um exército de guerrilheiros muçulmanos e liderou uma rebelião contra a Rússia imperial por 25 anos.***

lutado sem medo contra vocês / E por mais oitocentos os enfrentaremos”<sup>20</sup>. Os sentimentos nessa canção refletem um conflito que dura gerações e que irromperam mais uma vez, em 2009, com a morte de dois soldados britânicos

e a descoberta de bombas confeccionadas a partir de fertilizantes por toda a Irlanda do Norte<sup>21</sup>. Além disso, esses sentimentos refletem a mesma estratégia articulada pelo combatente talibã: vivemos aqui há bastante tempo e a única coisa que temos que fazer é conseguir que vocês saiam. Países com memórias históricas mais longas talvez sejam mais dispostos a aceitar e até a aprender a ignorar embates duradouros (como os russos parecem ter feito com a Chechênia), especialmente quando assuntos como nacionalismo e ideologia estão envolvidos. Embora os Estados Unidos não tenham experiência com conflitos de longo prazo, devem reconhecer o potencial para embates prolongados, quando uma solução pacífica de longo termo for algo vago.

### **Influenciando a Vontade Nacional**

Conflitos prolongados e objetivos que mudam constantemente levam a uma questão frequentemente levantada sobre o Iraque e o Afeganistão. Como se parecerá a “vitória”? Em seu artigo “Theory of Victory” (A Teoria da Vitória, em tradução livre), J. Boone Bartholomees sustenta a noção clausewitziana de que a “vitória” é alcançada pela quebra da “vontade”, quando os meios da resistência são praticamente impossíveis de eliminar — especialmente em lugares onde os dispositivos explosivos improvisados (IED, na sigla em inglês), facilmente adquiridos ou fabricados, são a principal “arma de influência estratégica” (um conceito a ser analisado mais adiante)<sup>22</sup>. Contudo, o que significa a “vitória” no contexto da vontade nacional dos EUA? Aceito a afirmação de Bartholomees de que a noção da vitória é, em última instância, uma avaliação. Fatos objetivos são importantes, mas a percepção é aquilo que permite que um dos lados reivindique o sucesso, no final das contas<sup>23</sup>. Nos EUA, sugere Bartholomees, quem primeiro declara uma vitória ou uma derrota é a população norte-americana. Em seu título, antes de tudo, é o próprio povo norte-americano quem determina a vitória, o que leva as elites políticas e militares estadunidenses a também declarar vitória. A isso segue-se o reconhecimento da vitória pelos aliados dos EUA e, por fim, pela

comunidade internacional<sup>24</sup>. Em um conflito irregular, a pouca probabilidade de que haja um ato simbólico de rendição ou de aceitação da derrota nega ao público norte-americano o que seria seu entendimento histórico de uma clara vitória ou derrota. o que complica essa definição de sucesso<sup>25</sup>. A vitória pode, às vezes, significar somente o retorno bem-sucedido à estabilidade. Os objetivos do conflito eram vagos, para começar, e não há um tratado firmado, nem uma “espada deposta”. Se as razões e os meios necessários para desencadear o conflito não são claros, defensáveis e justificáveis, então talvez não haja como obter algo que pareça com uma vitória tradicional.

Como a população fica aguardando no *front* doméstico, o problema que a “percepção que substitui a vitória” cria para os comandantes dos EUA é a probabilidade de que adversários atuais e futuros “ataquem a vontade nacional e política dos EUA com campanhas de informações muito sofisticadas, além de buscarem executar ataques físicos ao território norte-americano. As operações militares irão resultar em operações que exigirão comprometimento de longo prazo em lugares distantes e que irão requerer uma ampla gama de ferramentas interagências e não militares para serem resolvidas. E tudo isso será executado sob o olhar incansável da mídia

---

***A vitória pode, às vezes, significar somente o retorno bem-sucedido à estabilidade. Os objetivos do conflito eram vagos, para começar, e não há um tratado firmado, nem uma “espada deposta”.***

onipresente, tanto formal quanto informal, potencialmente conferindo uma importância global aos eventos locais”<sup>26</sup>.

O conceito conhecido como “a batalha das narrativas” ganhou força em certos círculos da

Defesa, e é descrito no documento “Ambiente Operacional Conjunto” (*Joint Operations Environment*) de 2008, do Comando das Forças Conjuntas (*Joint Forces’ Command*) como um “sofisticado gerenciamento de percepção”, em que adversários incorporam ataques e eventos isolados a um “coerente programa de comunicações estratégicas”<sup>27</sup>. Como descrito em “*Waging Communication War*” [“Combatendo na Guerra de Comunicações”, em tradução livre], de Kenneth Payne, o problema desse ponto de vista é que o insurgente não precisa converter todos os membros de uma sociedade ou de uma população para alcançar seus objetivos<sup>28</sup>. Dependendo de seu objetivo político, o insurgente pode dizer, com acerto, que venceu, no caso de uma retirada norte-americana<sup>29</sup>. Portanto, é improvável que as mensagens do adversário tomem a forma de uma narrativa atraente e planejada para cativar e seduzir o público. Como os radicais chechenos no Teatro da Rua Dubrovka, os futuros adversários dos EUA irão, simplesmente, buscar o engajamento em batalhas de vontades e não de narrativas, e irão travar essa batalha com ações e mensagens destinadas a enfraquecer a vontade nacional estadunidense.

Ataques contra as Forças dos EUA no teatro de operações, visando a atingir a vontade nacional, podem ser particularmente efetivos: é provável que os conflitos entre Estados diminuam, na medida em que aumentam a quantidade e a força de atores não estatais<sup>30</sup>. Os adversários irregulares continuarão a mobilizar seus pontos fortes contra nossas fraquezas. Como a nossa experiência no Iraque demonstra, ataques dramáticos contra as tropas dos EUA são um multiplicador de força altamente compensador. Pelo preço de um telefone celular com câmera, os adversários podem enviar uma poderosa mensagem aos formuladores de política e aos eleitores dos EUA. Um aumento de atividade on-line, incluindo a transmissão de notícias, garante um público cativo para tais espetáculos<sup>31</sup>. Segundo Payne, “os insurgentes no Iraque, particularmente a *Al-Qaeda*, atuavam com equipes de reportagem de combate regularmente e distribuíam filmes curtos editados de forma profissional, que incluíam ideologia e violência”<sup>32</sup>.

As Forças Armadas dos EUA não são responsáveis por cultivar a vontade nacional

necessária a esse tipo de conflito (embora sejam parcialmente responsáveis pela preservação dela). Os formuladores de política e seus assessores têm essa responsabilidade, porque são aqueles que decidem se uma guerra pode obter apoio moral do público (psicológica e eticamente). Os responsáveis pelo planejamento

---

***Os formuladores de política... têm essa responsabilidade, porque são aqueles que decidem se uma guerra pode obter apoio moral do público (psicológica e eticamente).***

militar podem apenas assumir, com base na tradicional paciência limitada dos EUA quando enfrentando um engajamento militar prolongado, que a vontade nacional se tornará um alvo do adversário, e se preparar para isso. Como mencionado anteriormente, as Forças militares dos EUA podem esperar que ocorram mais ataques com armas de influência estratégica, das quais os IED são o principal exemplo, uma vez que seu “efeito imediato e cumulativo é alcançar objetivos estratégicos política, econômica, social e militarmente”<sup>33</sup>. A Organização Conjunta para Derrotar os Dispositivos Explosivos Improvisados (*Joint Improvised Explosive Device Defeat Organization*) prevê que o uso continuado, aperfeiçoado e ampliado desses métodos se espalhará mundialmente pelo simples fato de que “nenhuma outra arma terrorista com tamanha disponibilidade tem maior potencial para despertar a atenção dos meios de comunicação de massa e influenciar estrategicamente”<sup>34</sup>. Independentemente do futuro dos próprios IED, o impacto cumulativo desses contra a vontade nacional estadunidense podem afetar e talvez motivar ataques futuros contra as Forças dos EUA. A forma que as

armas de influência estratégica irão assumir no futuro não é tão importante quanto as características e os objetivos por trás delas: simplicidade, adaptabilidade, visibilidade, letalidade e explorabilidade.

Os adversários sempre estão atentos para tirar proveito de oportunidades de informações — não somente divulgando suas próprias ações, mas também destacando os erros dos militares dos EUA. A situação irônica das táticas terroristas está no fato de que somente a força de ocupação começa com um déficit moral, além de ainda ter o ônus de manter a vontade nacional. Como já mencionado, a informação e seu valor não podem ser divorciados de uma discussão sobre a vontade nacional. Quando fotografias ou relatórios documentando o comportamento irresponsável das Forças dos EUA são revelados na esfera pública, nossos adversários ganham publicidade favorável, porque passam a dispor de um divisor moral. Devemos planejar as missões futuras sob a premissa de que alguém está vigiando e transmitindo nossas ações, frequentemente com o intento de influenciar a vontade nacional. Isso significa que temos de ser consistentemente melhores do que o inimigo local em termos morais, uma vez que ele começa com vantagem nesse aspecto.

Portanto, as operações dos EUA precisam incorporar o entendimento de que os conflitos geralmente serão longos, irregulares e acompanhados mundialmente, por meio da mídia. Para manter sua moral e sua determinação, as Forças dos EUA devem compreender que, enquanto a população interna lida com noções convencionais de “vitória”, elas terão de aceitar o fato de que os conflitos irregulares podem terminar com compromissos não previstos. O problema com a vontade nacional irá persistir, enquanto o público estiver interpretando erradamente a guerra, ou quando ele perceber duplicidade na sua execução.

O objetivo principal de nossos adversários, nesse ponto, não será simplesmente ganhar adeptos, mas enfraquecer a vontade dos EUA até o ponto de ruptura. Para apoiar esse objetivo, é provável que os adversários tenham estudado engajamentos passados dos EUA e percebido que o apoio público diminui quando um conflito dura muito tempo. Além disso, a divulgação rápida



*Meios de comunicação militares dos EUA e do Iraque registram a cerimônia de transferência de responsabilidades de uma base de patrulha, em 04 Jun 10. Militares da 1ª Bda/1ª Div Bld dos EUA transferiram o controle às Forças de Segurança iraquianas, como parte da retirada faseada da região.*

de informações por todo o mundo reduz o tempo de reação e pode apressar resultados. Por isso, ataques contra as tropas dos EUA irão focar a letalidade e a eficácia, a brutalidade e o valor que têm, como notícias para a imprensa. Um ataque de IED contra um pelotão dos EUA passa a ser, no final das contas, estratégico, e não tático<sup>35</sup>.

### **Ramificações**

A importância do treinamento e do desenvolvimento de líderes reside no fato de que, hoje, a maioria das comunicações ocorre no nível tático entre oficiais e soldados sem a existência de conceitos do nível estratégico<sup>36</sup>. Todos os comandantes, até o nível tático, precisam ter um entendimento amplo e evolutivo do ambiente estratégico. Eles têm de possuir a capacidade de transmitir aos seus soldados, efetivamente, que o que eles fazem e a maneira como são vistos têm consequências duradouras e de longo alcance. Se as unidades táticas são o alvo das armas de um adversário que tenta enviar uma mensagem estratégica ao público interno dos EUA, então

elas terão de entender o conflito e o ambiente operacional para combater esse oponente com eficácia.

O adversário pensa globalmente e age localmente. Um entendimento estratégico adequado terá permeado as Forças estadunidenses com êxito, quando considerações sobre o impacto global de longo prazo estiver influenciando tudo, desde a segurança até as patrulhas, passando pelas comunicações internas, externas, e pelas interações com o povo local.

Os comandantes militares também precisarão identificar suas próprias oportunidades de informações. Seus adversários estão sendo igualmente observados e suas ações transmitidas pela mídia. Seus erros podem virar a opinião pública contra eles no seu próprio país e no exterior. Por exemplo, imagens obtidas por telefones celulares, que mostravam soldados guineano cometendo crimes, ajudaram a fortalecer a determinação da oposição em destituir o líder da junta militar do país<sup>37</sup>. Em tais situações, em que surgem oportunidades

de informações, saber o momento de intervir com tropas, em vez de deixar os próprios cidadãos resolverem a situação por si mesmos, é um instinto importante que os comandantes militares dos EUA precisam desenvolver. Um entendimento completo do ambiente operacional ajudará esses comandantes a identificarem as oportunidades de informações e as linhas de ação apropriadas.

Abu Musab al-Zawahiri da *Al-Qaeda* disse, em julho de 2005, “Mais da metade desta batalha ocorre no campo da mídia... Travamos uma batalha na mídia, em uma corrida pelos corações e mentes de nosso *umma* (povo)”<sup>38</sup>. Nossos próprios adversários disseram — não estão interessados em uma batalha de narrativas. Narrativas são meios para alcançar um objetivo: informações planejadas para diminuir os apoios político e popular ao conflito. O termo “batalha de narrativas” parece implicar que a transmissão de uma narrativa convincente é um objetivo em si. Zawahiri tem razão quando diz que o campo de batalha é a mídia — de fato, os campos de batalha escolhidos pela *Al-Qaeda*, e por organizações do tipo, são aqueles que elas sabem serem desafiadores para as Forças estadunidenses e uma oportunidade para as forças irregulares.

Seu discernimento estratégico cria um paradoxo para os Estados Unidos — embora o tático se torne estratégico, as vitórias táticas nem sempre equivalem a sucessos estratégicos. As Forças dos EUA podem ganhar uma batalha tática, mais ainda parecem vulneráveis quando explosivos caseiros penetram blindagens de alto custo. As batalhas que seriam vitórias, em um sentido tático militar, tornam-se perdas estratégicas, quando a sua imagem pública corresponde a um fracasso, moral ou operacional.

Em uma batalha de vontades, em contraste com a batalha de narrativas, o que importa, no final, não são tanto os símbolos ou as palavras, mas ações coerentes com essas palavras. Olhando para um futuro com guerras irregulares contínuas, as Forças estadunidenses não serão capazes de atingir seus objetivos somente apelando para a fé do público nos valores dos EUA. Os adversários continuarão tentando enfraquecer a vontade do país e de seus aliados, minando o moral de suas Forças. Os planejadores, em todos os escalões, terão de limitar as oportunidades de informações disponíveis ao adversário. Os soldados e os comandantes precisam estar dotados com as ferramentas apropriadas para agir, sempre que for possível, de forma clara, defensável e justificável.**MR**

---

## REFERÊNCIAS

1. TRADOC. “Operational Environment: 2009-2025”, Ago 2009, p. 17.
2. *America's Wars*, disponível em: <<http://www.history.com/topics/americas-wars>>, acessado em: 21 Jul 10.
3. BARTHOLOMEES, J. Boone. “Theory of Victory”, *Parameters* 38, no. 2 (2008): p. 29-30.
4. RICKS, Thomas. *Foreign Policy*, disponível em: <[http://ricks.foreignpolicy.com/posts/2009/09/28/barno\\_this\\_is\\_the\\_taliban\\_strategy](http://ricks.foreignpolicy.com/posts/2009/09/28/barno_this_is_the_taliban_strategy)>, acessado em: 28 Out 2009.
5. YOUSAFAZAI, Sami e MOREAU, Ron. “The Taliban in Their Own Words”, *Newsweek*, 5 Out 09.
6. TRADOC, “Operational Environment”, p. 17.
7. BAKER, Peter e GLASSER, Susan. *Kremlin Rising* (New York: Scribner, 2005), p. 102.
8. *Ibid.*
9. *Ibid.*
10. *Ibid.*, p. 112.
11. *Ibid.*, p. 113.
12. *Ibid.*, p. 116.
13. *Ibid.*
14. *Ibid.*, p. 206.
15. *Ibid.*, p. 166-167.
16. *Ibid.*, p. 161.
17. *Ibid.*, p. 159-160.
18. *Ibid.*, p. 176.
19. *Ibid.*, p. 177-178.
20. SHAN-NOS, “Go On Home British Soldiers”, *The Songs That Shake the Barley*, IML Irish Music Licensing Ltd, 2007.
21. “PSNI Step Up Dissident Crackdowns”. BBC News, disponível em: <[http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk\\_news/northern\\_ireland/8263983.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/northern_ireland/8263983.stm)>, acessado em: 29 Out 09.
22. MARTIN, James Kennedy. “Dragon’s Claws: The Improvised Explosive Device (IED) as a Weapon of Strategic Influence” (MA Thesis, Naval Postgraduate School, 2009), i. BARTHOLOMEES, p. 34, p.35.
23. BARTHOLOMEES, p. 26.
24. *Ibid.*, p. 31.
25. *Ibid.*, p. 32, p. 33.
26. TRADOC, “Operational Environment”, p. 9.
27. USJFCOM, “The Joint Operational Environment 2008”.
28. PAYNE, Kenneth. “Waging Communication War”, *Parameters* 38, no.2 (2008): p. 48.
29. BARTHOLOMEES, p. 29-30.
30. TRADOC, “Operational Environment”, p. 12.
31. PAYNE, p. 48.
32. *Ibid.*
33. MARTIN, p. i.
34. JOINT IMPROVISED EXPLOSIVE DEVICE DEFEAT ORGANIZATION, “Annual Report”, p. 5.
35. MARTIN, p. i.
36. PAYNE, p. 48.
37. NOSSITER, Adam. “In a Guinea Seized by Violence, Women Are Prey”, *New York Times*, 5 Out 09, disponível em: <[www.nytimes.com/2009/10/06/world/africa/06guinea.html?hp](http://www.nytimes.com/2009/10/06/world/africa/06guinea.html?hp)>.
38. TRADOC, “Operational Environment”, p. 21.

# A Revolta dos Generais: Um Estudo de Caso sobre a Ética Profissional

Martin L. Cook, Ph.D.

*Este artigo foi originalmente publicado na revista Parameters (Spring 2008).*

*“Vejamos quem está aqui esta noite. O General Moseley, Chefe do Estado-Maior da Força Aérea. O General Peter Pace, Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior. Eles ainda apoiam Rumsfeld. Certo! Vocês ainda não estão na Reserva, não é? Certo! Eles ainda apoiam Rumsfeld. Por sinal, vejam só: eu já tenho uma teoria sobre como lidar com esses generais da Reserva que estão criando tanta encrenca: não os deixem passar para a Reserva! Ora, nós temos um programa de extensão do tempo de serviço; vamos utilizá-lo com esse pessoal.”*

—Comediante Stephen Colbert Jantar Anual da Associação de Correspondentes da Casa Branca, 2006

**O** SIMPLES FATO DE uma brincadeira como essa ter sido feita diante de uma platéia que incluía o Presidente dos EUA, o Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, o Chefe de Estado-Maior da Força Aérea e muitos outros dignitários de Washington nos deu a verdadeira impressão sobre o estado das relações entre os altos escalões das Forças Armadas e seus superiores civis. Para os oficiais-generais recém-transferidos para a Reserva que decidiram criticar publicamente o então Secretário de Defesa Donald Rumsfeld (e, por implicação, a política relativa ao Iraque), a situação havia nitidamente chegado ao ponto em que eles sentiram que expressar sua discordância fazia parte da sua obrigação para com a profissão das Armas e o povo norte-americano. Críticas tão intensas como essas, feitas por oficiais que previamente ocupavam cargos de grande

responsabilidade na implantação das políticas do governo, é algo raramente visto na história dos EUA. Este artigo tem como objetivo analisar as considerações éticas relevantes para os oficiais que considerem tomar ações como essas em quaisquer crises entre civis e militares no futuro.

## Profissionalismo Militar

As questões sobre a natureza do profissionalismo militar e as demandas peculiares típicas de suas obrigações profissionais vêm sendo objeto de ampla análise nos últimos anos. Decididamente, a maior contribuição para esse debate foi feita pelo Exército, centrada em seu projeto sobre profissionalismo, na Academia Militar dos EUA em West Point, que culminou com a publicação de *The Future of the Army Profession* (“O Futuro da Profissão do Exército”, em tradução livre)<sup>1</sup>. A força motriz desse projeto e de uma série de artigos relacionados foi o receio de que os oficiais do Exército estivessem perdendo o sentido da sua profissão e de suas obrigações e correndo o risco de se tornar, nas palavras de Don Snider, diretor do projeto, “apenas uma burocracia obediente”.

Diante desse risco percebido, Snider (bem como os vários outros autores que participam do projeto) chamou a atenção para a necessidade de se renovar a compreensão das características singulares de uma profissão, incluindo o compromisso com um conjunto de conhecimentos abstratos, que os profissionais são obrigados a aplicar e a aperfeiçoar. Esses conhecimentos, defenderam os autores, constituem a *expertise* ímpar e o compromisso para com a profissão; a base da independência intelectual exigida dos profissionais.

---

Martin L. Cook, Ph. D., é professor de Filosofia e Subchefe de Departamento na Academia da Força Aérea dos EUA. Lecionou anteriormente nas seguintes instituições: US Army War College,

Santa Clara University, College of William and Mary, Gustavus Adolphus College e St. John's College. É mestre e doutor pela University of Chicago e bacharel pela University of Illinois.

Uma implicação que advém dessa linha de raciocínio é que os integrantes da profissão têm a obrigação ética de aplicar os conhecimentos profissionais vigentes da melhor maneira possível, sempre que enfrentarem desafios operacionais, mantendo, ao mesmo tempo, a capacidade de adaptá-los às novas necessidades e exigências operacionais. Como a análise do projeto está ligada à teoria das profissões desenvolvida por Andrew Abbott, que as vê como estando diacronicamente envolvidas em uma luta por “jurisdição” profissional, esse aspecto da análise destacou a necessidade de que as profissões “se adaptem ou morram”, à medida que evoluem em concorrência com outros pretendentes às perícias típicas de suas tradicionais áreas de *expertise*<sup>2</sup>.

Do outro lado desse debate, havia a percepção, durante o governo do Presidente Clinton, de que muitos militares não o respeitavam pessoalmente e desaprovavam suas decisões de empregar força militar, particularmente nos Balcãs. Intervenções como essa forçaram os militares a assumir um papel que muitos na profissão consideravam impróprio

para Forças Armadas concentradas em “combater e vencer as guerras dos EUA” (o que o então Chefe do Estado-Maior do Exército, General Eric Shinseki, se referiu como sendo “o contrato não negociável do Exército com o povo norte-americano”).

Foi nesse ambiente que vários escritores advertiram de que a subordinação essencial das Forças Armadas à liderança civil estava em questão. As análises mais abrangentes e estridentes foram a de Thomas Ricks, em seu romance *A Soldier's Duty* (“O Dever de um Soldado”, em tradução livre) — que imaginou os militares deixando deliberadamente de cumprir as ordens de seus superiores — e a do Professor Richard H. Kohn, da Universidade da Carolina do Norte<sup>3</sup>.

Mais recentemente, várias vozes se manifestaram para argumentar que os conselhos profissionais dos militares não foram considerados pela liderança civil, no governo Bush<sup>4</sup>. A preocupação era praticamente oposta àquela que havia sido expressa nos anos Clinton. A alegação era que, em vez de optar pela insubordinação, a liderança das forças militares aceitou os planejamentos de campanha e



Força Aérea dos EUA, 2º Sgt Sean P. Houlihan

Donald Rumsfeld, Secretário de Defesa (à direita), e o General Peter Pace, do Corpo de Fuzileiros Navais, Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior dos EUA (à esquerda), respondem a perguntas durante uma coletiva de imprensa no Pentágono, 29 Nov 05.

os efetivos incompatíveis com o que recomendava sua opinião profissional, ao acatar as fortes convicções do Secretário Rumsfeld e de outros na hierarquia quanto a novas formas de combate<sup>5</sup>.

Foi nesse contexto que vários autores argumentaram que o processo de supervisão de assuntos militares pelo Congresso estava falido, por duas razões. Primeiro, o Congresso, de modo geral, havia abdicado de sua responsabilidade nos últimos anos, e, segundo, a oficialidade havia desenvolvido um excessivo senso de compromisso para com o Poder Executivo, negligenciando, assim, a igual obrigação (se não maior) de apresentar pareceres diretos e francos ao Congresso<sup>6</sup>. Esses mesmos autores argumentavam que esse era um contexto no qual um integrante dos escalões de comando tinha a obrigação de apresentar seu parecer franco aos membros do Congresso, em suas audiências.

Durante quase uma década, o livro *Dereliction*

---

***Intervenções como essa  
forçaram os militares a  
assumir um papel que muitos  
na profissão consideravam  
impróprio para Forças  
Armadas concentradas em  
“combater e vencer as guerras  
dos EUA”...***

*of Duty* (“Abandono do Dever”, em tradução livre), de H. R. McMaster, influenciou fortemente o etos dos oficiais das Forças Armadas e a maneira como eles se viam<sup>7</sup>. A demonstração que McMaster apresentou sobre a conivência da Junta de Chefes de Estado-Maior na formulação e na continuação das políticas equivocadas no Vietnã funcionou como uma advertência inserida na mente de muitos oficiais ponderados. Segundo o General Anthony Zinni, ex-Comandante do Comando Central dos EUA, o “General Hugh Shelton [então Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior] enviou exemplares do livro de McMaster para todos os generais de quatro estrelas das forças militares dos EUA”.

A mensagem para nós, depois de ouvirmos isso de Hugh Shelton, é que isso nunca acontecerá aqui. E a mensagem que recebemos do Secretário [William S.] Cohen, naquela mesma época, é que a porta está sempre aberta e que a sua obrigação para com o Congresso, que é uma obrigação de dizer o que pensamos ao povo norte-americano, continua firme. E é essa a expectativa que temos. Nunca desejariam ouvir que tivemos um problema, algo entalado em nossa garganta, que não lhes havíamos dito; que não havíamos expressado francamente quando achávamos que isso era o correto a se fazer<sup>8</sup>.

Richard Kohn resumiu a “lição aprendida” a partir da análise de McMaster da seguinte forma: “Havia uma profunda mágoa em relação ao Vietnã e à forma pela qual os Comandantes [das forças singulares] haviam sido cooptados... [Os oficiais do Exército] disseram: ‘Nunca mais vamos aceitar esse tipo de coisa. Não deixaremos que os civis nos coloquem nessa posição de novo’”<sup>9</sup>.

Uma nova dimensão desse debate surgiu dois anos atrás, com a crítica pública à política do governo e, em particular, ao Secretário Rumsfeld, por parte de vários oficiais-generais que haviam passado recentemente para a Reserva. Em quase todos os casos, esses oficiais haviam feito parte da equipe de formulação ou execução de políticas do governo<sup>10</sup>. A crítica e a divergência pública por um número tão grande de chefes militares de alto escalão, que haviam acabado de deixar o serviço ativo, é algo inédito. Jamais na história dos EUA tantos comandantes de alto escalão, aparentemente desprovidos de motivações político-partidárias, sentiram a necessidade de se manifestar publicamente sobre as políticas e a liderança durante um conflito em curso.

O ineditismo desse evento, em meio ao extenso debate sobre as obrigações e sobre a natureza do profissionalismo militar, clama por uma análise normativa. É essa crítica, ao menos segundo algumas interpretações das circunstâncias e dos motivos dos que criticaram, de fato, manifestação dos mais altos padrões do profissionalismo militar? Ou, ao contrário, ela é uma espécie de insubordinação repreensível e não profissional aos líderes políticos democraticamente eleitos e a seus nomeados<sup>11</sup>?

É importante pôr de lado uma série de questões correlatas que podem nos distrair, antes de dar início a uma análise normativa do assunto. Primeiro, não há dúvida alguma sobre o direito *de facto* desses oficiais de dizer o que quiserem<sup>12</sup>. *De facto* porque pode-se argumentar que — como recentemente defendeu Richard Swain — os oficiais transferidos para a Reserva estão obrigados às mesmas regras que os oficiais da Ativa, uma vez que, tecnicamente, fazem parte das forças militares e delas receberem remuneração militar. Contudo, a comunidade jurídica nunca esteve inclinada a adotar essa perspectiva. Como oficiais da Reserva, eles readquirem plenamente as liberdades da Primeira Emenda Constitucional [liberdade de expressão — N. do T.], que são necessariamente restringidas enquanto estão na Ativa. Segundo, a utilização, por parte de oficiais-generais da Reserva, de seu peso moral e político para tentar influenciar questões políticas já se tornou corriqueiro. Todos os candidatos presidenciais dos últimos anos mobilizaram o apoio de oficiais-generais da Reserva. Pode-se argumentar, sem dúvida, que, se é aceitável que oficiais da Reserva utilizem seu *status* dessa forma (para apoio político-partidário generalizado), então deveria ser imensamente mais aceitável que eles criticassem líderes políticos e políticas formuladas que estejam estritamente concentradas nas áreas de sua perícia militar específica<sup>13</sup>.

Muitos observadores criticaram severamente esses oficiais da Reserva quanto a diversos aspectos. Don Snider, em uma palestra não publicada, em West Point, argumentou que tal crítica prejudica a confiança dos jovens oficiais, que podem pensar: “Ele realmente pensava dessa forma enquanto eu lutava por ele na Operação *Iraqi Freedom* e, sendo esse o caso, por que ele não renunciou ao cargo, naquela época<sup>14</sup>?”

De forma ainda mais contundente, Snider citou a declaração clássica de Samuel Huntington, segundo a qual os militares devem permanecer completamente fora de assuntos políticos, afirmando, ainda, que a revolta dos generais “...coloca a profissão do Exército e sua atual liderança estratégica (tímida demais para se manifestar como nós) sob um foco bastante negativo”<sup>15</sup>. Segundo essa avaliação, as críticas dos oficiais-generais da Reserva estão cruzando

uma linha divisória que separa a opinião política da perícia militar propriamente dita, distinção essa que, segundo Snider, deve ser clara.

Por fim, antes de passarmos a uma análise normativa do problema, é importante reconhecer e tentar colocar de lado opiniões políticas específicas sobre a guerra no Iraque. Após cinco anos de envolvimento dos Estados Unidos no conflito, ficou claramente comprovado que quase todos os pressupostos nos quais ele se baseou (tanto em termos das causas que o justificavam, quanto das previsões sobre qual seria seu resultado) estavam incorretos, deixando aos futuros historiadores a tarefa de determinar em que proporções elas foram o resultado de autoengano, de duplicidade ou de simples erro.

Outros, é claro, avaliaram e avaliarão essas questões de forma diversa. Embora seja importante reconhecer que essas opiniões e os sentimentos que as acompanham geram divisões profundas na sociedade norte-americana, a finalidade deste artigo não é a crítica ou a defesa de perspectivas específicas. Em vez disso, o objetivo é buscar, mesmo em meio a paixões políticas, ampliar o pensamento normativo sobre o profissionalismo militar, que foi promovido de forma tão proveitosa nos últimos anos.

## Rumo a uma Análise Normativa

Um modo de tentar abordar um problema segundo seu princípio é formulá-lo como uma situação hipotética. É importante, é claro, que ela seja plausível em termos do mundo real e, além disso, que ela seja pelo menos uma interpretação possível desses eventos, já que essa discussão se origina em fatos específicos. Por outro lado, a vantagem dessa formulação hipotética é que ela nos permite declarar o problema como uma questão “em princípio”, em vez de nos dispersarmos com todos os detalhes das personalidades e dos eventos específicos.

Suponha que você seja um oficial-general que tenha prestado conselhos repetidas vezes à liderança política sobre a viabilidade dos objetivos operacionais e estratégicos, segundo a ótica militar. Suponha que seu assessoramento tenha sido bem claro quanto aos objetivos traçados não poderem ser alcançados com os meios militares que os líderes civis estão dispostos a empregar ou até mesmo não poderem ser conquistados militarmente (segundo sua avaliação). Evidentemente, é possível

empregar forças em busca dessas metas. Só que, a seu ver, todos os esforços serão em vão. Em particular, seu assessoramento sobre o efetivo e a composição da força, para se ter alguma esperança de atingir os objetivos declarados, é completamente desconsiderado, em prol de um emprego que, a seu ver, está fadado ao fracasso.

Quanto se tornou claro que a liderança política pensava de outra forma, você prestou continência e fez o melhor possível para executar a missão atribuída pelo governo. Agora, você se vê alguns anos depois do emprego das tropas, com um caso grave de “eu bem que avisei”. Hoje, você acredita com ainda mais convicção que suas opiniões iniciais estavam corretas.

No início, você havia dito a si mesmo: “posso estar errado” e “talvez a liderança política saiba de algo que eu não sei”. Agora, está evidente que você estava certo desde o início e que a liderança política, na verdade, não sabia de coisa alguma que pudesse ter mudado sua opinião. Assim, a seu ver, a atual política não permitirá que se alcancem os objetivos políticos e levará ao aumento constante de baixas e à deterioração dos equipamentos, da prontidão da sua força singular, etc. Além disso, você está atento

---

***Hesitamos, com razão, em argumentar que a insubordinação seja a opção correta, pois há um grande risco de que isso seja interpretado como uma permissão à cúpula militar para divergir de forma rotineira e pública das políticas elaboradas pelos líderes eleitos.***

ao fato de que existem outras ameaças que você não teria como resolver com meios militares, por estar sendo empregado na missão atual.

Nessa circunstância, o que você faria? Você estaria realmente na mesma situação em que, segundo McMaster, estava a Junta de Chefes de Estado-Maior dos EUA no Vietnã? Quais são suas alternativas? Você pode continuar a cooperar, afundando-se cada vez mais em uma situação que considera impossível. Você não pode criticar abertamente a política enquanto estiver na Ativa, exceto, talvez, ao utilizar suas oportunidades de depor no Congresso para apresentar sua opinião franca. Não é preciso dizer que, se o que está em jogo é uma divergência corriqueira sobre políticas, não existe nenhum dilema moral profundo. No entanto, caso a política, segundo o seu parecer cuidadosamente ponderado, envolva uma questão de extrema importância e ameace gerar consideráveis custos de longo prazo para as Forças Armadas, para o interesse nacional e para a saúde do Estado, então surge um verdadeiro dilema.

Se você passar para a Reserva, não será parte da sua permanente obrigação profissional e da sua responsabilidade para com amigos e soldados que estão na Ativa buscar retirá-los dessa situação? Não será também importante, para a futura credibilidade das forças militares e da sua liderança, mostrar opiniões profissionais independentes em uma situação como essa, em vez de parecer concordar, para que depois os historiadores registrem que os líderes militares mais uma vez foram coniventes em relação às realidades enfrentadas?

Essas são questões difíceis. Hesitamos, com razão, em argumentar que a insubordinação seja a opção correta, pois há um grande risco de que isso seja interpretado como uma permissão à cúpula militar para divergir de forma rotineira e pública das políticas elaboradas pelos líderes eleitos. Assim, para que se possa argumentar em favor de qualquer tipo de discordância pública, é preciso incluir condições e advertências. Todos os argumentos desse tipo se referem apenas às situações mais extremas, nas quais a segurança dos Estados Unidos e de seus processos constitucionais esteja em jogo, segundo a avaliação criteriosa daquele chefe [que faz a crítica].

Como mencionado anteriormente, em um extremo do debate está a posição expressa por Richard Swain. Ele apresenta um forte argumento (e cita a legislação) para argumentar que os oficiais da Reserva continuam sendo, em todos os sentidos, integrantes das Forças Armadas. Também indica,



Exército dos EUA, Sgt Angelica Golindano

*O General-de-Brigada McMaster, Diretor de Desenvolvimento e Teste de Conceitos do Centro de Integração de Capacidades do Exército (à direita), atua como moderador de um painel sobre o tema “Conceito Fundamental do Exército”, 25 Fev 10, Fort Lauderdale, Flórida.*

acertadamente, que eles estão sujeitos a serem convocados de volta para a Ativa, que recebem remuneração como integrantes da Reserva e que mantêm sua patente. Portanto, ele defende que eles estão sujeitos às mesmas restrições que os militares da Ativa. Swain assevera:

É no mínimo uma falsa proposição afirmar que, ao serem transferidos para a Reserva, os oficiais readquirem plenamente a condição de civil, no que tange às obrigações assumidas quando se tornaram oficiais. A transferência para a Reserva não equivale a um pedido de afastamento. É fato, e não uma questão de interpretação, que os oficiais da Reserva continuam sendo membros das Forças Armadas por lei e regulamentos... A menos que peçam o afastamento, como fez George Washington, é razoável presumir que

eles permaneçam pelo menos eticamente obrigados a observar as restrições impostas pelo serviço ativo, aceitas com base no juramento que fizeram e na patente que conservam<sup>16</sup>.

Embora Swain apresente um bom argumento jurídico, na prática tolera-se muito mais na conduta dos oficiais da Reserva do que aquilo que está no padrão por ele expresso. Além disso, se devidamente utilizada, a perícia dos oficiais da Reserva, que têm mais liberdade de falar sobre políticas do que quando estavam na Ativa, parece ser, no final das contas, um recurso nacional valioso para contribuir para o debate público sobre elas. Privada dessas contribuições, a nação teria apenas a posição do governo e a opinião comparativamente não especializada de comentaristas sem experiência militar. Qualquer tentativa de transformar o padrão

de Swain em realidade seria, quase certamente, utilizada de forma seletiva por superiores civis ansiosos em silenciar os críticos na Reserva e, ao mesmo tempo, incentivar seus defensores a continuarem se manifestando.

No extremo oposto está a perspectiva extraída de algumas interpretações do livro de McMaster. Segundo ela, comandantes do alto escalão com fortes divergências em relação à política do governo têm a obrigação de manifestar-se ou de pedir seu afastamento do cargo, em protesto. Determinados a nunca mais serem os equivalentes morais dos “cinco homens calados” do Presidente Lyndon Johnson (como eram conhecidos os Generais da Junta de Chefes de Estado-Maior dos EUA), os defensores dessa visão relembram as reflexões retrospectivas do General Harold K. Johnson, sobre o próprio silêncio:

Lembro-me do dia em que eu estava pronto para ir até o Salão Oval, entregar minhas quatro estrelas para o Presidente e dizer-lhe: “O senhor se recusou a dizer ao país que ele não pode travar uma guerra sem mobilização; exigiu que eu enviasse homens para a batalha com pouca esperança de uma vitória final; e forçou-nos, no meio militar, a violar quase todos os princípios de guerra no Vietnã. Portanto, renuncio ao cargo e vou organizar uma coletiva de imprensa após sair por esta porta”<sup>17</sup>.

É claro que nem o General Johnson nem os outros integrantes do Alto Comando fizeram isso durante o conflito do Vietnã. Para muitos leitores, a lição que eles creem ao menos terem aprendido de McMaster é que, caso ocorra algo semelhante enquanto estiverem na Ativa, devem estar preparados para apresentar seu pedido de afastamento. Os comentários de Shelton, na citação do General Zinni, parecem certamente sugerir que ele estava pronto para tomar exatamente essa linha de ação, caso fosse necessário.

O Capelão George M. Clifford III (CMG, Reserva) busca fornecer o tipo de análise ética detalhada que essa situação específica exige. Ele distingue quatro categorias de problemas que podem suscitar a questão de discordância, segundo graus crescentes de severidade:

- Uma atribuição que o oficial pode desempenhar com mínimo desconforto moral.
- Uma atribuição que o oficial só pode desempenhar com considerável desconforto moral.

- Uma atribuição que o oficial só pode desempenhar à custa de comprometer significativamente seus padrões morais.

- Uma atribuição que o oficial não pode desempenhar<sup>18</sup>.

A primeira e a última categoria são fáceis (pelo menos teoricamente). A primeira é fácil porque a objeção moral do oficial não é significativa; a última o é porque se encaixa na categoria de “ordens ilegais”, que os oficiais são obrigados a desobedecer<sup>19</sup>.

A segunda e a terceira categoria são difíceis. Obviamente, não há como demarcar claramente a divisão entre essas categorias, e cada oficial a estabelecerá de forma diferente em sua própria vida e conduta. Como afirma Clifford: “nenhum oficial, de qualquer patente, que tenha um forte sentido de moralidade irá servir por muito tempo sem que lhe seja atribuída uma responsabilidade à qual ele se oponha moralmente. Contudo, a menos que a situação acarrete graves consequências para outros ou para a nação, esta espera, justificadamente, que os oficiais cumpram seu dever – ou seja, obedeçam<sup>20</sup>. Em outras palavras, se a dificuldade moral permanecer no nível da “categoria dois” para um determinado oficial, ele deve subordinar seu próprio juízo moral às necessidades da obediência e da boa ordem.

O dilema colocado pela terceira categoria não pode ser desprezado. Embora não haja uma linha nítida que indique quando uma questão passa para esse nível de desconforto, como observa Clifford, ele trata, na maior parte, do “grau e da quantidade de danos causados ao cumprir-se com a responsabilidade que lhe foi atribuída”<sup>21</sup>. No mínimo, o oficial que acredita que uma política com a qual ele discorde frontalmente resultará em um mal muito grande tem a obrigação de envidar todos os esforços para ser ouvido. Evidentemente, um oficial deve lealdade aos superiores civis, mas também há outras lealdades concomitantes em jogo: aos subordinados militares, à “saúde” das próprias Forças Armadas e à adequada manutenção, no longo prazo, da percepção dos outros cidadãos sobre a integridade moral delas.

Evidentemente, a “obrigação de envidar todos os esforços para ser ouvido” deve, em praticamente todas as situações, ocorrer por meios inequivocamente apropriados. Que meios são esses? A portas fechadas, com outros líderes do

alto escalão, pode-se esperar uma discussão em que os participantes sejam francos. Obviamente, é apropriado expressar-se com franqueza (embora, na prática, seja difícil fazê-lo bem) perante os devidos órgãos do Congresso, quando se espera e se exige que os líderes apresentem seus pareceres militares sem reservas<sup>22</sup>. Na situação ideal, todos os participantes deveriam sair desse tipo de discussão com a sensação de que expressaram suas opiniões — de que foram “ouvidos” pelo escalão adequado — e convencidos de que, mesmo que a decisão não lhes tenha sido favorável, eles puderam entender e aceitar o raciocínio.

E quando a situação não vai tão bem? Em um artigo, o General-de-Exército da Reserva Richard Myers e Dick Kohn afirmam que “não houve ‘trégua’ alguma entre os militares e os civis depois dos atentados de 11 de Setembro, porque eles nunca haviam estado em guerra. Havia apenas o atrito e a desconfiança (nunca aberta, mas exacerbada pela abordagem e pelo estilo de Rumsfeld) inerentes às relações entre civis e militares nos EUA”<sup>23</sup>. Em outras palavras, na sua análise, a situação não era uma crise nas relações entre civis e militares, mas apenas uma posição um tanto extrema na escala normal de tensão inerente ao sistema norte-americano.

Claramente, os oficiais-generais que foram a público expressar sua divergência não enxergavam a situação dessa forma. Um deles, em uma conversa privada, chamou-a de “crise constitucional” e argumentou que só uma situação grave como aquela poderia tê-lo motivado a romper a moderação que os oficiais normalmente exercem ao se expressarem publicamente. Que tipo de discordância poderia justificar a conclusão de que a situação era tão extrema, a ponto de colocar a decisão na terceira categoria de objeção moral de Clifford?

O primeiro desses casos é tão extremo que seria possível afirmar que ele se enquadra na categoria de ordem ilegal — embora não seja, segundo a definição comum de ordem ilegal, uma violação das regras do Direito na Guerra (*jus in bello*). Os julgamentos de Nuremberg distinguiam três categorias distintas de crimes de guerra. As mais conhecidas são as violações da lei da guerra e os crimes contra a humanidade. A terceira categoria, a dos crimes contra a paz, é definida da seguinte forma: “(i) planejar, preparar, iniciar ou travar uma guerra de agressão ou uma guerra em violação a

tratados, acordos ou garantias internacionais; (ii) participar de um plano comum ou conspiração para a realização de qualquer um dos atos mencionados em (i)”<sup>24</sup>.

Embora seja difícil saber precisamente o que quis dizer o General-de-Divisão da Reserva Greg Newbold, um dos críticos, ao descrever a Guerra do Iraque como sendo “desnecessária”, é razoável concluir que ele entendia que continuar participando do planejamento das operações significaria que ele participava de um crime de guerra desse tipo. Para fins de análise moral, o analista não precisa determinar se ele concorda ou não com esse parecer, mas apenas (presumindo que essa seja a interpretação correta) se o General Newbold acreditava sinceramente que era esse o caso. Também é irrelevante o fato de que seja improvável que alguém no governo dos EUA seja processado por tal crime no atual ambiente geopolítico. Pode-se ver, certamente, por que um oficial que acredita que a situação se aproxima desse nível estaria, no mínimo, na terceira categoria de angústia moral de Clifford.

Outra situação em que se deve, pelo menos, cogitar expressar a discordância publicamente, quando apropriado, é o caso em que um oficial



General-de-Divisão Gregory S. Newbold, CFN dos EUA.

que esteja a par dos detalhes de um planejamento de operações e, no pleno exercício de seu juízo militar profissional, acredite sinceramente que ele terá consequências desastrosas para a nação e para as Forças prestes a serem empregadas. Não seria uma questão de o plano ter falhas banais ou alguns pontos fracos. Ao contrário, o caso precisa ser visto (para um assunto que é inerentemente uma questão de opinião profissional) como uma receita para o desastre, segundo todos os princípios de avaliação profissional militar à disposição do oficial. Nesse caso, sem dúvida, se o padrão para os oficiais é exercer seu julgamento profissional em vez de cair no papel de meros burocratas obedientes, então eles não devem participar, por vontade própria, da execução do plano.

A crença sincera dos oficiais de que estejam em tal situação (mesmo que objetivamente equivocados) justifica que tirem vantagem da oportunidade de deixar suas funções (se permitido por lei). No alto escalão, está evidente que os pedidos de passagem para a Reserva por tais motivos serão normalmente atendidos, até mesmo porque ninguém iria querer que um planejamento fosse executado por um oficial que não acreditasse nele.

E quanto ao último passo: criticar publicamente os líderes e os planejamentos logo depois de ser transferido para a Reserva? Qualquer argumentação nesse sentido será desenvolvida a contragosto, é claro, em função de todos os excelentes motivos citados pelos críticos da “revolta dos generais”. Uma regra absoluta contra tal pronunciamento, porém, contraria qualquer noção de responsabilidade moral básica e de lealdade à nação e à Constituição. Evidentemente, não pode haver uma regra algorítmica para determinar o limiar adequado para uma discordância extraordinária como essa. O Capelão Clifford, de fato, passa para uma análise das virtudes da prudência, da coragem e da temperança, em uma tentativa de orientar essas decisões, concordando, no final, com as afirmações de Aristóteles sobre o fato de que essas virtudes permanecem válidas: Não existe regra alguma para elas, exceto que “sabemos o que é virtude quando a vemos”.

É nesse ponto que Clifford critica o General Newbold: “A decisão do General Newbold de passar para a Reserva Remunerada em 2002 ilustra a inadequação da [opção de ser transferido para a

Reserva apenas]. Sua saída não gerou turbulência e, aparentemente, não provocou um reexame das políticas e dos planejamentos dos quais ele discordava tão veementemente”<sup>25</sup>.

Em vez disso, Clifford propõe:

Se [Newbold] pudesse ter apresentado argumentos convincentes contra as políticas e os planejamentos que ele considerou moralmente condenáveis, sem revelar informações sigilosas, então, dada a magnitude das questões em jogo, ele devia ter [pedido seu afastamento e se manifestado publicamente] em vez de [apenas solicitar a transferência para a Reserva]. Essa falha aponta para deficiências de uma ou mais dessas três virtudes: prudência (não teve sabedoria para ver a importância das questões na época em que passou para a Reserva), coragem (receoso demais) e temperança (preocupado demais com sua posição na equipe ou com o prestígio futuro)<sup>26</sup>.

Embora pareça uma opinião severa demais, todos os elementos do argumento desenvolvido até agora levam a crer que ela esteja correta. Aprovar tal posição é correr um grande risco de parecer apoiar a insubordinação sempre que houver divergências quanto a políticas. Claramente, essa não é a intenção, e o autor argumentou contra tal discordância em outros artigos<sup>27</sup>.

Em todas as profissões, há situações em que as consequências negativas óbvias de se obedecer às regras profissionais são tão grandes, que a prudência exige que sejam postas de lado. Por exemplo, um tribunal na Califórnia decidiu que, embora os psiquiatras estejam sujeitos a uma exigência quase absoluta de sigilo em relação aos seus pacientes, ela deve ser desconsiderada quando a ação de alertar vítimas potenciais de violência possa salvar vidas, acrescentando a “obrigação de alertar” aos requisitos morais da profissão<sup>28</sup>.

Da mesma forma, se o componente intelectual do profissionalismo militar significa alguma coisa, ele engloba raros casos de decisões militares inequivocamente ruins, que certamente levam a consequências desastrosas. Nesses casos, as obrigações dos militares profissionais, justamente por serem profissionais e não meros burocratas obedientes, precisam ir além da conduta regida por regras extraídas de contextos rotineiros. **MR**

## REFERÊNCIAS

1. SNIDER, Don M.; MATTHEWS, Lloyd J. (eds.). *The Future of the Army Profession* (2d ed.; Boston: McGraw-Hill Custom Publishing, 2005).
2. ABBOTT, Andrew. *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor* (Chicago: Univ. of Chicago Press, 1988).
3. KOHN, Richard H. "Out of Control: The Crisis in Civil-Military Relations", *The National Interest*, 35 (Spring 1994), p. 3-17. Consulte também ULRICH, Marybeth Peterson. "Infusing Normative Civil-Military Relations Principles in the Officer Corps", in *The Future of the Army Profession*, p. 655-82. COOK, Martin L. "The Proper Role of Professional Military Advice in Contemporary Uses of Force", *Parameters*, 32 (Winter 2002-03), p. 21-33.
4. A discussão mais detalhada dessa questão consta de DESCH, Michael C. "Bush and the Generals", *Foreign Affairs*, 86 (May/June 2007) e dos artigos que criticam o trabalho de Desch em "Salute and Disobey?", na edição de Set-Out 2007 da revista *Foreign Affairs*, que inclui artigos separados de Richard B. Myers e Richard Kohn (que rejeitam a maioria das alegações de Desch, como sendo exageradas), Mackubin Thomas Owens (que afirma que houve convivência dos militares com a maioria dos pressupostos falhos do planejamento de campanha do Iraque) e Lawrence Korb (que defende que o principal problema foi a tendência do governo Bush de empregar os militares como um acessório de palco para suas políticas, criticando especificamente o General David Petraeus por ter publicado um artigo opinativo no jornal *The Washington Post*, no qual apoiava as políticas do Presidente Bush no Iraque, às vésperas das eleições de 2004). Korb e Desch estão certos ao afirmar que a questão mais fundamental é o fato de os militares terem sido manipulados de modo que "apoiar as tropas" pareceu significar, durante grande parte daquela época, "não criticar a política". É difícil saber como controlar isso, quando o Comandante-em-Chefe solicita um "pano de fundo" composto por militares, discurso após discurso.
5. Vale notar que o General Myers e Richard Kohn, em sua crítica ao artigo de Desch na revista *Foreign Affairs*, negam veementemente essa alegação. No máximo, eles asseveram: "...o comandante do Comando Unificado muitas vezes achou que era de mau gosto os questionamentos dos planejamentos pelo Secretário de Defesa Donald Rumsfeld e pelo Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior dos EUA. Contudo, no fim, todos os envolvidos apoiaram o planejamento final independentemente das divergências vistas ao longo do caminho". "The Military's Place", *Foreign Affairs*, 86 (September/October 2007), p. 147.
6. ULRICH, Marybeth; COOK, Martin L. "US Civil Military Relations Since 9/11: Issues in Ethics and Policy Development", *The Journal of Military Ethics* (em via de publicação).
7. MCMMASTER, H. R. *Dereliction of Duty: Lyndon Johnson, Robert McNamara, the Joint Chiefs of Staff, and the Lies that Led to Vietnam* (New York: Harper Collins, 1997).
8. "Gen. Anthony Zinni, USMC. (Ret.) Remarks at CDI Board of Directors Dinner, May 12, 2004", *Center for Defense Information*, 22 mai. 2004, disponível em: <http://www.cdi.org/program/document.cfm?DocumentID=2208>. É surpreendente como o livro de McMaster se tornou central a todos os lados desse debate. Owens, em particular, atribui grande parte da culpa pela atual confusão nas relações entre civis e militares ao que ele considera ser uma interpretação equivocada do livro, que leva, segundo ele alega, "à crença disseminada de que os oficiais devem ser defensores de políticas específicas, em vez de simplesmente atuar em seu papel de assessoria tradicional." "Failure's Many Fathers", *Foreign Affairs*, 86 (September/October 2007), p. 150.
9. SPIEGEL, Peter; RICHTER, Paul. "Anti-Rumsfeld Chorus Grows", *The Los Angeles Times*, 13 abr. 2006.
10. Entre esses oficiais estavam o Gen Bda Charles Swannack, que havia sido transferido recentemente para a Reserva, deixando o comando da 82ª Divisão Aeroterrestre; o Gen Bda John Batista, ex-comandante da 1ª Divisão de Infantaria no Iraque e antigo assessor do então Subsecretário de Defesa Paul Wolfowitz na mobilização de meios para as operações; o ex-General e ex-Secretário de Estado Colin Powell; o Gen Div Greg Newbold, Diretor de Operações do Estado-Maior Conjunto, que foi transferido prematuramente para a Reserva, em grande parte, por causa da sua oposição à guerra; e o Gen Bda Paul Eaton, encarregado do treinamento da nova força militar iraquiana. Além disso, o antigo Comandante do Comando Central, Gen Anthony Zinni, tem sido um duro crítico da guerra desde o início, de mesma forma que o Gen Div William Odom, antigo Chefe da Agência de Segurança Nacional; e o ex-Comandante do Comando Central, Gen Joseph Hoare. Vários oficiais-generais na Reserva clamaram especificamente pelo pedido de demissão do Secretário de Defesa Rumsfeld. JAFFE, Greg. "The Two Star Rebel", *The Wall Street Journal*, 13 maio 2006, A1.
11. Obviamente, como todos os oficiais em questão estão na Reserva, tecnicamente eles não se insubordinaram, porque já não fazem parte de uma cadeia de comando. O status profissional de oficiais-generais na Reserva (em especial, talvez, os recém-transferidos para a Reserva que deixaram cargos importantes, a partir dos quais eram capazes de observar de perto a política e a sua implantação) é uma importante questão ética profissional. Claramente, a força de suas críticas e a sua influência sobre o público, a mídia e o Congresso advêm de sua anterior condição de militares.
12. Até isso é discutível. O Título 10 do Código dos EUA inclui, claramente, membros do componente da ativa de uma Força que tenham sido transferidos para a Reserva como integrantes plenos dessa Força. Eles não se demitiram, abrindo mão de sua patente, e permanecem sob a jurisdição do Código Uniforme de Justiça Militar. Apesar disso, porém, não foi possível localizar precedente algum para disciplinar ou indiciar um oficial na Reserva que tenha criticado políticas, as políticas ou as práticas de um modo que seria claramente inaceitável caso ainda estivessem na Ativa. Além disso, seria muito difícil acionar um indivíduo específico sem aparentar uma aplicação seletiva da lei, dada o predomínio de oficiais na Reserva que servem como "consultores da mídia" nas emissoras de noticiários de 24 horas e, o que talvez seja mais preocupante, que utilizam sua condição de oficiais na Reserva para endossar candidatos políticos.
13. Por outro lado, pode-se realmente questionar a sabedoria dos oficiais que usam de seu prestígio militar para se manifestar em prol de um lado ou outro da linha divisória política em relação a assuntos sobre os quais eles não têm perícia alguma. Snider, em um discurso não publicado à Academia Militar dos EUA em West Point, tece os seguintes comentários: "A menos que as forças singulares possam policiar seus integrantes da Reserva por meio da persuasão moral, é provável que o risco dessa crescente deterioração das normas entre civis e militares (Forças Militares não partidárias) seja corrigido, em algum momento, por uma legislação que não será bem recebida pelos militares, nem pelos que estão na Reserva, nem pelos que estão na Ativa.
14. SNIDER, Don. Mensagem de e-mail para o autor.
15. *Ibid.*
16. SWAIN, p. 19.
17. Citação em CLIFFORD III, George M. "Duty at All Costs", *Naval War College Review*, p. 60 (Winter 2007), p. 103.
18. *Ibid.*, p. 106.
19. Vale ressaltar que a categoria ilegal é "fácil" apenas teoricamente. Na prática, as Forças fazem um trabalho medíocre ao prepararem seus oficiais e praças para reconhecer ordens ilegais, e menos ainda para criar estruturas para estimular a desobediência, nesses casos. O livro de Mark Osiel, *Obedying Orders: Atrocity, Military Discipline, and the Law of War* (New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers, 1999) é uma excelente tentativa de descrever formas pelas quais seria possível melhorar isso consideravelmente, ao mesmo tempo em que se mantém o devido respeito às necessidades da boa ordem e da disciplina.
20. CLIFFORD, p. 108.
21. *Ibid.*
22. Um exemplo perfeito da complexidade desse problema, na prática, ocorreu em setembro de 2007, quando, durante o depoimento do Gen Petraeus perante o Comitê do Senado sobre as Forças Armadas, o Senador John Warner lhe perguntou se a invasão do Iraque havia tornado os EUA um país mais seguro. A resposta cuidadosa do Gen Petraeus se restringiu à melhor forma pela qual se poderia enfrentar o problema imediatamente à sua frente, ao tentar administrar a situação no Iraque. Ele claramente fugiu à questão que o Senador Warner lhe fez: se as justificativas estratégicas para ir à guerra no Iraque eram válidas em primeiro lugar. A meu ver, ele agiu corretamente, uma vez que a pergunta suscitava uma avaliação retrospectiva sobre decisões feitas anos antes de ele ser incumbido da responsabilidade. É uma questão interessante se, ao enfrentar uma pergunta do Congresso semelhante a essa, às vésperas de uma operação militar, estaria dentro do âmbito da competência profissional de um Comandante Combatente Regional oferecer uma avaliação estratégica sobre a prudência do engajamento militar iminente considerado pelo governo. Na opinião do autor, sim, estaria.
23. MYERS; KOHN, p. 147.
24. INTERNATIONAL COMMITTEE OF THE RED CROSS, "Principles of International Law Recognized in the Charter of the Nürnberg Trial and in the Judgment of the Tribunal, 1950", disponível em: <http://www.icrc.org/ihl.nsf/FULL/390?OpenDocument>.
25. CLIFFORD, p. 120.
26. *Ibid.*, p. 124.
27. COOK, Martin L., "The Moral Role of Professional Military Advice", in *The Moral Warrior: Ethics and Service in the U.S. Military* (Albany: SUNY Press, 2004).
28. *Tarasoff v. Regents of the University of California*, 17 Cal. 3d 425 (1976).

# Heurísticas e Vieses no Processo Decisório Militar

Major Blair S. Williams, Exército dos EUA

*O autor agradece aos Coronéis (da Reserva) Christopher Paparone e Doug Williams e aos Majores Rob Meine e Mike Shekleton por terem revisado este artigo e oferecido valiosas sugestões.*

*Se considerarmos, por um momento, o caráter subjetivo da guerra — o meio pelo qual a guerra precisa ser travada — ela, mais do que nunca, parecerá uma aposta... Logo de início, há uma interação entre possibilidades, probabilidades, sorte e azar, que tudo permeia. De toda a gama de atividades humanas, a guerra mais se assemelha a um jogo de cartas.*

—Clausewitz, *Da Guerra*<sup>1</sup>.

**A** DESCRIÇÃO METAFÓRICA DE Carl von Clausewitz sobre a condição da guerra é tão precisa hoje em dia quanto na época em que foi redigida, no início do século XIX. O Exército enfrenta um ambiente operacional caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade<sup>2</sup>. Os profissionais militares se esforçam para entender esse cenário paradoxal e caótico. O sucesso nesse ambiente requer um estilo de tomada de decisão emergente, no qual os profissionais estejam dispostos a adotar o improviso e a reflexão<sup>3</sup>. A teoria da reflexão-na-ação requer que os profissionais questionem a estrutura dos pressupostos dentro de seus conhecimentos profissionais militares<sup>4</sup>. Para que os comandantes e os oficiais de estado-maior se disponham a tentar novas abordagens e a realizar experimentos em reação a situações-surpresa, é preciso que analisem de forma crítica as heurísticas (ou

“regras práticas”) com base nas quais eles tomam decisões e que compreendam como elas podem gerar vieses. O caráter institucional do processo decisório militar (MDMP, na sigla em inglês), a nossa cultura organizacional e os nossos processos mentais individuais ao tomarmos decisões moldam essas heurísticas e os vieses que as acompanham.

A teoria da “reflexão-na-ação” e as suas implicações para a tomada de decisões talvez gerem incômodo entre muitos profissionais militares. Nossa doutrina consagrada para a tomada de decisões é o MDMP. O processo pressupõe a racionalidade objetiva e se baseia em um modelo linear e organizado em etapas, que gera uma linha de ação específica, sendo útil para a análise de problemas que exibam estabilidade e sejam sustentados por premissas de “racionalidade técnica”<sup>5</sup>. Para o Exército, o MDMP é a abordagem consagrada para a resolução de problemas e a tomada de decisões. Esse modelo impassível é cômodo, porque o conhecemos bem. No entanto, o que fazer quando o inimigo não corresponde aos nossos pressupostos embutidos no processo? Descobrimos logo no começo, no Iraque, que nossos adversários não lutavam da forma que esperávamos. Em consequência, sofremos um tremendo mal-estar organizacional ao buscarmos respostas para a insurgência naquele país. Estávamos presos em uma caverna mental criada por nós mesmos e éramos incapazes de escapar das nossas ideias preconcebidas sobre as operações militares e a tomada de decisões<sup>6</sup>.

Felizmente, alguns começaram a enxergar as deficiências do processo decisório militar

---

*O Major Blair S. Williams, do Exército dos EUA, é planejador das forças conjuntas do Comando Estratégico dos EUA. É bacharel pela Academia Militar dos EUA, mestre pela University of Missouri e doutor pela Harvard University.*

*Serviu em várias funções de comando e estado-maior, incluindo missões no Iraque e no Afeganistão, assim como no posto de professor adjunto de Economia no Departamento de Ciências Sociais da Academia Militar dos EUA.*

tradicional. Ele é inadequado para a análise de problemas que demonstrem alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. A resposta nascente do Exército, denominada *Design*, parece promissora. Segundo descrito na nova versão do Manual de Campanha 5-0 — *Processo de Operações (FM 5-0 — Operations Process)*, *Design* é “uma metodologia para a aplicação do pensamento crítico e criativo para entender, visualizar e descrever problemas complexos e mal estruturados e desenvolver abordagens para resolvê-los”<sup>7</sup>. Em vez de um processo universal para resolver todos os tipos de problemas (MDMP), a abordagem de *Design* reconhece que os comandantes militares devem primeiro entender a situação e reconhecer que toda solução será única<sup>8</sup>. Nessa abordagem, a tarefa mais importante é formular um problema e, então, reformulá-lo quando as condições mudarem<sup>9</sup>.

Essa formulação inclui o improviso e a experimentação imediata, especialmente ao enfrentarmos restrições de tempo e espaço em nosso ambiente operacional. O Capítulo 6 do Manual de Campanha 6-0 — *Comando de Missão (FM 6-0 — Mission Command)* afirma: “Os métodos para tomar decisões de ajuste se encaixam em uma sequência que vai do analítico ao intuitivo... À medida que fatores subjacentes

---

**Ao longo do processo decisório intuitivo, utilizamos heurísticas mentais para reduzir a complexidade rapidamente. O emprego dessas heurísticas nos expõe a vieses cognitivos...**

levam o método para o extremo intuitivo, atinge-se um ponto em que a metodologia [de planejamento] deixa de ser aplicável”<sup>10</sup>. Ao longo do processo decisório intuitivo, utilizamos heurísticas mentais para reduzir a complexidade rapidamente. O emprego dessas heurísticas

nos expõe a vieses cognitivos e, por isso, é importante que se faça uma série de perguntas<sup>11</sup>. Que heurísticas utilizamos para reduzir a alta volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade e como elas introduzem vieses inerentes no nosso processo decisório? Como esses vieses afetam nossas análises probabilísticas de eventos futuros? Uma vez conscientes dos perigos advindos dessas ferramentas heurísticas, como melhoramos nossas decisões? Este artigo explora essas questões e suas implicações para o futuro do processo decisório militar.

## **Economia Comportamental**

A análise de heurísticas e vieses começou com o trabalho pioneiro de Daniel Kahneman, ganhador do prêmio Nobel, e do Professor Amos Tversky. Insatisfeitos com as discrepâncias da Economia Clássica em explicar o processo decisório humano, Kahneman e Tversky desenvolveram os princípios iniciais de uma disciplina hoje amplamente conhecida como Economia Comportamental<sup>12</sup>. Ao contrário dos modelos tradicionais existentes (como a teoria da utilidade esperada), que buscavam descrever o comportamento humano como a maximização racional de decisões baseadas na relação “custo-benefício”, Kahneman e Tversky ofereceram um marco simples para o comportamento humano observado, baseado em escolhas em situações de incerteza, risco e ambiguidade. Propuseram que, ao serem expostos a várias entradas sensoriais, os seres humanos reduzem a complexidade mediante o uso de heurísticas. No decorrer desses processos mentais de simplificação do que seria uma quantidade avassaladora de informações, nós constantemente introduzimos um viés cognitivo. Ele advém dos erros inconscientes gerados por nossos métodos de simplificação mental. Vale notar que o uso de uma heurística nem sempre gera um viés. Ficamos apenas mais propensos a incorrer em erro. Além disso, esse viés não é cultural nem ideológico, ambos os quais são processos semiconscientes<sup>13</sup>. Os fenômenos identificados por Kahneman e Tversky resistiram a inúmeros testes experimentais e em condições reais. São considerados fortes, consistentes e previsíveis<sup>14</sup>. Neste artigo, analisaremos três heurísticas importantes para o processo decisório militar: disponibilidade, representatividade e ancoragem<sup>15</sup>.



CFN dos EUA, Cb Abby Burnie.

*Um fuzileiro naval ministra instrução sobre navegação com o uso de cartas, 22 Fev 10. No currículo desse curso são enfatizados o condicionamento para o combate, a tomada de decisões, as habilidades de pensamento crítico, as tradições e o adestramento básico. Para evitar vieses, esses cursos devem se concentrar na análise crítica de novos problemas.*

## Disponibilidade

Ao enfrentarem circunstâncias novas, as pessoas naturalmente as comparam com situações semelhantes contidas na memória<sup>16</sup>. Essas situações muitas vezes “vêm à mente” automaticamente. Essas ocorrências passadas estão *disponíveis* para o uso e, quase sempre, nos são adequadas para entendermos as novas situações encontradas no dia a dia. Contudo, elas raramente são fruto de reflexão, especialmente em um ambiente com restrições de tempo. As lembranças disponíveis foram inconscientemente predeterminadas pelas circunstâncias que vivenciamos ao formá-las. Essas imagens de circunstâncias semelhantes vividas no passado afetam a nossa opinião, ao analisarmos o risco e/ou a probabilidade de eventos futuros. Quatro vieses advêm da heurística da disponibilidade: o viés da recuperabilidade, o viés do conjunto de busca, o viés da imaginabilidade e o viés da correlação ilusória.

**Viés da recuperabilidade.** A frequência com que ocorrem eventos semelhantes no nosso passado reforça ideias preconcebidas de que situações comparáveis venham a ocorrer no futuro. Por exemplo, um soldado avaliará o risco de ser ferido ou morto em combate com base na frequência com que tais ocorrências atingem seus companheiros. Da mesma forma, um oficial pode avaliar a probabilidade de ser promovido com base nos quadros de acesso a promoção de seus colegas mais antigos. A disponibilidade dessas ocorrências frequentes nos ajuda a avaliar rapidamente a probabilidade subjetiva de eventos futuros. No entanto, a disponibilidade também é afetada por outros fatores como o destaque e a nitidez da memória. Por exemplo, a probabilidade subjetiva de ser alvo de futuros ataques com dispositivos explosivos improvisados será provavelmente mais alta na avaliação de um tenente que tenha testemunhado ataques desse tipo do que na de um tenente que tenha lido sobre eles em relatórios de situação. O viés ocorre na

análise de ambos porque a probabilidade real de futuros ataques não está ligada à experiência pessoal de nenhum dos dois<sup>17</sup>.

Da mesma forma, a fixação constante em um evento ou em uma série de eventos prévios também pode aumentar a disponibilidade<sup>18</sup>. Os oficiais da Marinha provavelmente sofreram um aumento temporário em sua análise subjetiva do risco de colisão depois dos amplamente divulgados relatórios sobre a colisão entre o *USS Hartford* e o *USS New Orleans*<sup>19</sup>. A probabilidade real de ocorrer um acidente desse tipo não é maior do que antes, mas os esforços organizacionais para evitar ocorrências desse tipo aumentaram em função da impressão subjetiva de que as colisões passaram a ser, de alguma forma, mais prováveis. Pessoas expostas ao resultado de um evento probabilístico apresentam uma probabilidade pós-evento subjetiva bem mais elevada do que as que não foram. Esse é denominado *viés retrospectivo*.

Ao conjugar o viés retrospectivo com vieses de recuperabilidade, podemos ficar vulneráveis a um evento conhecido eufemisticamente como “cisne negro”. Nassim Taleb descreve os cisnes negros como fatos históricos que surpreenderam a humanidade porque eram considerados inexistentes ou extremamente raros. Presumimos que todos os cisnes sejam brancos: é como eles aparecem na nossa memória disponível<sup>20</sup>. Por exemplo, em retrospecto, os atentados de 11 de Setembro de 2001 são totalmente concebíveis. Por isso, responsabilizamos os vários órgãos de Inteligência do governo dos EUA por algo que sequer era considerado plausível antes do evento. Além disso, os desastres disponíveis mentalmente estabelecem um limite superior em nossa percepção de risco. Muitas das medidas preventivas de segurança interna se baseiam em impedir a ocorrência de outro ataque como os de 11 de Setembro, quando, na verdade, o próximo atentado pode acontecer em um contexto completamente diferente, que não podemos imaginar (porque nossas buscas de experiências passadas são limitadas)<sup>21</sup>.

A disponibilidade exerceu um papel na atual crise financeira mundial. Nossas memórias coletivas continham duas décadas de condições de mercado estáveis. A incapacidade de conceber um período de grande retração econômica e a

falsa premissa de que o risco sistêmico para o mercado imobiliário nacional era minúsculo contribuíram para a criação de um evento “cisne negro”<sup>22</sup>. Taleb escreveu o trecho a seguir *antes* do colapso do mercado de títulos garantidos por ativos (um elemento importante da atual recessão econômica):

A globalização gera uma fragilidade interligada, ao mesmo tempo em que reduz a volatilidade e dá a aparência de estabilidade. Em outras palavras, cria “cisnes negros” devastadores. Nunca, antes, vivemos sob a ameaça de um colapso mundial. As instituições financeiras vêm se fundindo em um número menor de bancos enormes. Quase todos os bancos estão inter-relacionados. Assim, a ecologia financeira se configura por bancos gigantes e intimamente ligados — quando um quebra, todos quebram. A maior concentração que ocorre entre os bancos parece ter o efeito de reduzir a probabilidade de crises financeiras, mas quando elas acontecem, têm escala mundial e impacto mais severo<sup>23</sup>.

Dada a possibilidade de ocorrerem “cisnes negros”, devemos questionar constantemente nossas memórias disponíveis diante de novas situações. Essas memórias estão nos desviando do caminho? Elas estão tornando nossas decisões mais ou menos arriscadas? Os nossos inimigos estão explorando esse fenômeno? Os planejadores militares assim fizeram no passado, buscando a vantagem da surpresa.

Por exemplo, os britânicos foram mestres em explorar os vieses de recuperabilidade durante a Segunda Guerra Mundial. Empregaram o plano COLLECT no norte da África em 1941, para ofuscar o momento exato da ofensiva do General Auchinleck (Operação *Crusader*) contra as Forças de Rommel na Líbia<sup>24</sup>. Utilizando meios oficiais, oficiosos e simulados, os britânicos indicaram, repetidas vezes, as datas específicas para o início da operação e, em seguida, cancelaram essas ordens por motivos plausíveis. Essas razões artificiais incluíam a inviabilidade de deslocar rapidamente as forças na Síria para que participassem da operação e a impossibilidade de os navios que transportavam o apoio logístico chegarem ao Egito. Os planejadores queriam que Rommel

passasse a contar com um padrão repetitivo de preparação e cancelamento para que, quando a verdadeira operação tivesse início, sua memória recuperasse esse padrão. O plano funcionou. Os britânicos alcançaram a dissimulação operacional. Surpreenderam Rommel e, depois de 19 dias de combate, conseguiram finalmente romper o cerco de Tobruk. O caráter repetitivo das ordens e de seu cancelamento demonstra o poder da disponibilidade no processo decisório humano<sup>25</sup>.

**Viés do Conjunto de Busca.** Ao enfrentarmos a incerteza em identificar e reunir diversos padrões de atividade do inimigo, a efetividade dos nossos padrões de recuperação de informações molda nossa capacidade de criar uma compreensão holística e coerente da situação. Esses padrões são o nosso conjunto de busca. Um simples exemplo de conjunto de busca é o experimento de Mayzner-Tresselt, em que os pesquisadores pediram que os participantes selecionassem aleatoriamente, de memória, palavras com mais de três letras na língua inglesa. Em seguida, eles perguntaram se, nas palavras, a letra *R* aparecia com mais frequência na primeira ou na terceira posição. Além disso, solicitaram que os participantes estimassem a razão entre as duas posições para essa letra. Perguntaram o mesmo em relação a *K*, *L*, *N* e *V*. A maioria esmagadora dos participantes selecionou a primeira posição para cada letra, sendo de 2:1 a razão subjetiva mediana para a primeira posição<sup>26</sup>. Na verdade, as letras supracitadas aparecem com uma frequência bem maior na terceira posição. Esse experimento destacou a dificuldade de modificar conjuntos de busca estabelecidos. Quando queremos encontrar uma palavra no dicionário, nós a buscamos pela primeira letra, não pela terceira. Nossos conjuntos de busca disponíveis são *construídos* em padrões singulares, normalmente lineares. Costumamos pensar em uma série de etapas, e não em correntes paralelas<sup>27</sup>.

A efetividade do nosso conjunto de busca tem um grande impacto nas operações no Iraque e no Afeganistão. Ao observarmos ataques com explosivos e emboscadas ao longo das estradas, nós geralmente passamos a vasculhá-las repetidas vezes em busca de alvos altamente compensadores para nossas Forças, mas raramente os encontramos por lá. Nosso conjunto de busca

fica mentalmente restrito à carta que registra os ataques, que vimos nos nossos centros de operações. Deveríamos procurar pelos nossos adversários em áreas onde não haja armadilhas com explosivos ou emboscadas. É mais provável que estejam se escondendo nesses lugares. Em outro cenário, nosso inimigo anota os números dos nossos veículos e traça os limites aproximados das nossas respectivas áreas de operações. Ele acaba se acostumando a explorar operações entre os limites das unidades e seu conjunto de busca se torna fixo. Por isso, devemos tirar vantagem de seu viés em relação a limites estabelecidos, ajustando as áreas das nossas Unidades de forma irregular. A partir desse exemplo, pode-se ver que, para melhor estruturar nosso pensamento de modo a escapar do viés do conjunto de busca, é preciso pensar ao longo de uma série contínua, em vez de pensar por categorias<sup>28</sup>. O emprego dos dois métodos nos permite pensar em opostos, o que pode aumentar nossa capacidade de processamento mental.

**Viés da imaginabilidade.** Diante de uma situação para a qual não se tenha nenhuma memória disponível, utilizamos a imaginação para formular uma premonição subjetiva<sup>29</sup>. Se enfatizarmos os elementos perigosos de uma futura missão, naturalmente consideraremos baixa a nossa probabilidade de êxito. Por outro lado, podemos considerá-la bastante alta, se enfatizarmos os elementos fáceis de uma missão. A facilidade ou a dificuldade de imaginarmos elementos da missão não afetará, provavelmente, sua verdadeira probabilidade de êxito. Nosso pré-condicionamento psicológico em relação ao risco (quer seja baixo quer alto) influencia nossa análise do futuro. Depois da experiência fatal dos *Rangers* do Exército dos EUA em Mogadíscio, em 1993, questões de proteção da Força passaram a dominar os empregos de tropas que se seguiram. Os desdobramentos no Haiti e na Bósnia foram diferentes daquele que havia ocorrido na Somália, mas presumiu-se que questões de proteção da Força fossem essenciais para o êxito da missão. Era fácil imaginar soldados norte-americanos mortos sendo arrastados pelas ruas de Porto Príncipe e Tuzla. O viés da imaginabilidade quanto à proteção da Força prejudicou, na verdade, nossa capacidade de executar outros elementos fundamentais à missão, no nível estratégico<sup>30</sup>.

Os vieses da imaginabilidade podem piorar à medida que se adquire maior consciência situacional do campo de batalha. Isso parece contrariar o lógico, mas é possível encontrar Unidades dispostas de quase todas as informações de que precisam, mas que ficam paralisadas no campo de batalha. Uma Unidade que sabe que a posição do inimigo está próxima pode não se empenhar em combatê-lo porque a certeza do perigo torna seus integrantes propensos a exagerar o risco além do seu verdadeiro grau. Esses militares talvez vislumbrem a própria morte ou a de seus colegas caso ataquem essa posição conhecida. Unidades com informações incompletas (mas operacionalmente capazes) podem se sair melhor por não estarem sendo influenciadas por sua imaginação. Elas reagirão ao contato conforme a situação se desenrolar<sup>31</sup>. Como organização, pretendemos que nossos oficiais e graduados demonstrem criatividade ao tomar decisões, mas precisamos exercer a reflexão crítica, para que não sejamos dominados pela nossa imaginação seletiva.

**Correlação Ilusória.** A correlação descreve a relação entre dois eventos<sup>32</sup>. Com frequência, as pessoas indevidamente concluem que existe uma correlação entre dois eventos em função da associação mental que elas tenham entre acontecimentos semelhantes no passado<sup>33</sup>. Por exemplo, podemos achar que o trânsito só fica engarrafado justamente quando estamos atrasados ou que o nosso bebê só dorme até mais tarde nas manhãs em que precisamos acordar cedo. Essas experiências particulares formam associações falsas em nossa memória. Considere o seguinte exemplo sobre as operações de dissimulação militar, apresentado por Richard Heuer, analista da Agência Central de Inteligência (CIA) dos EUA:

Apresentou-se a hipótese de que a probabilidade de dissimulação aumenta quando há implicações de grande peso. Se essa hipótese estiver correta, os analistas devem ficar especialmente atentos à dissimulação em casos desse tipo. É possível citar exemplos de destaque para



Exército dos EUA, Cb Eric Cabral

*Dois militares patrulham em busca de um cachê de armas nas proximidades do posto avançado de combate de Sangar, na Província de Zabul, Afeganistão, 27 Jun 10.*

confirmar essa hipótese, como Pearl Harbor, os desembarques na Normandia e a invasão da União Soviética pelos alemães. Parece que a hipótese tem considerável respaldo, já que é tão fácil recordar exemplos de situações com graves implicações... Qual é a frequência de ocorrências de dissimulação quando as implicações não são tão grandes... Quais são as situações de pequenas implicações nesse contexto? É fácil definir situações com graves implicações, mas há uma quantidade e uma variedade quase infinitas de situações com implicações de menor importância... Não podemos demonstrar empiricamente que se deve ficar mais atento à dissimulação em situações com graves implicações, porque não há como comparar casos desse tipo com situações de menor impacto<sup>34</sup>.

O pesquisador Heuer destaca o efeito potencialmente nocivo que a correlação ilusória pode ter sobre a tomada de decisões. A exposição a experiências marcantes no passado gera estereótipos difíceis de desfazer conscientemente.

---

***A exposição a experiências marcantes no passado gera estereótipos difíceis de desfazer conscientemente. De fato, podemos nos tornar vítimas do viés de confirmação, pelo qual buscamos apenas as informações que validam a ligação entre os dois eventos.***

De fato, podemos nos tornar vítimas do viés de confirmação, pelo qual buscamos apenas as informações que validam a ligação entre os dois eventos. Talvez ignoremos e descartemos dados importantes que possam enfraquecer

nossa correlação ilusória. Em contextos sociais (como no trabalho de estado-maior), os efeitos da correlação ilusória e do *viés de confirmação* são fatores que reforçam o conceito de *pensamento grupal*, segundo o qual os membros de um grupo minimizam o conflito e chegam a um consenso sem analisar ou testar ideias de forma crítica. O pensamento grupal gera erros sistemáticos e decisões ruins. Os estudiosos identificaram uma série de desastres militares, como o fiasco da Baía dos Porcos e a Guerra do Vietnã, como exemplos do perigo das heurísticas associadas ao pensamento grupal<sup>35</sup>. Para evitar a correlação ilusória, devemos nos perguntar se nossa intuição — ou palpite — sobre a relação entre dois eventos está correta e por quê. Isso não acontece naturalmente. É necessário um esforço mental de deliberação para que cogitemos uma proposição contrária à nossa correlação pressuposta. Sozinhos, podemos ser incapazes de superar a correlação ilusória. A solução pode estar em um processo de equipe, em que nos dividimos em pequenos grupos para avaliar as hipóteses concorrentes<sup>36</sup>.

## **Representatividade**

A representatividade é a heurística que as pessoas utilizam para analisar a probabilidade de que um evento, uma pessoa ou um objeto se encaixe em categorias mais amplas. Para rapidamente classificar uma nova ocorrência, nós a analisamos mentalmente em relação a características de um “agrupamento” mais amplo de acontecimentos anteriores. Se concluirmos que ela “representa” os traços dessa categoria, nós a colocamos ali, mentalmente. Essa heurística é uma parte normal do processamento mental, mas também é propensa ao erro. A representatividade leva a cinco vieses potenciais: insensibilidade à probabilidade de resultados anteriores, insensibilidade aos índices básicos, insensibilidade ao tamanho da amostra, interpretação errada da chance e interpretação errada da regressão à média.

**Insensibilidade à probabilidade de resultados anteriores.** Considere a seguinte descrição de um oficial subalterno do Exército:

Ele é prudente e atento a detalhes. Ele segue regras cuidadosamente e é bastante econômico. Ele se veste de forma conservadora e dirige um Ford Focus.

O que é mais provável: que ele seja um piloto ou tesoureiro? Se você selecionou tesoureiro, o seu estereótipo em relação às características de um tesoureiro típico pode tê-lo enganado, levando-o a escolher a resposta menos provável. Você pode até ter o estereótipo de que pilotos sejam ases, que agem de forma instintiva. É comum enxergar pilotos como indivíduos que acreditam que as regras são feitas para serem quebradas e que o dinheiro é feito para ser gasto em carros velozes e farras. Com base nesses estereótipos, você acabou fazendo a escolha errada, porque, estatisticamente, há mais pilotos que se encaixam na descrição do que tesoureiros. A Aviação avalia, anualmente, cerca de 20 vezes mais oficiais do que a Intendência. É sempre importante entender o tamanho das populações que estão sendo comparadas antes de se tomar uma decisão. Os estereótipos muitas vezes surgem inconscientemente e, por isso, é importante permanecer alerta contra seus efeitos potencialmente enganadores.

**Insensibilidade aos índices básicos.** Considere o seguinte problema apresentado aos cadetes da Academia Militar dos EUA, em West Point:

Durante uma patrulha, você observa que há um homem perto de um monte de lixo à beira de uma via principal. Em ataques recentes com dispositivos explosivos improvisados, na área, o método mais utilizado para ocultar o dispositivo foi escondê-lo no lixo acumulado na rua (não há, com efeito, coleta de lixo regular, devido aos ataques de insurgentes contra todo e qualquer funcionário público, incluindo os agentes de saneamento). Você ordena imediatamente que um de seus comandantes de grupo de combate o apreenda. Com base nos relatórios do S/2, sabe-se que 90% da população é composta por civis inocentes e 10%, por insurgentes. O S/3 forneceu, recentemente, informações sobre o treinamento em operações de detenção — em 75% das vezes, o seu pelotão enquadrou a população corretamente em um desses dois tipos, e errou em somente 25% das vezes. Você rapidamente interroga o homem. Ele alega ser inocente, mas age de forma suspeita. Não há explosivo algum no monte de lixo. Qual é a probabilidade de que você detenha o homem e venha a descobrir que ele é, de fato, um insurgente e não um civil?



Cecil Stoughton, Casa Branca, Biblioteca e Museu Presidencial John F. Kennedy.

*O Presidente John F. Kennedy faz um discurso para a Brigada 2506 de Invasão de Cuba, 29 Dez 62, Miami, Flórida.*

A maioria dos cadetes respondeu que estaria entre 50% e 75%<sup>37</sup>. Essa estimativa é alta demais. A verdadeira probabilidade é de 25%<sup>38</sup>. A probabilidade de detecção de 75%, alcançada pelo pelotão no treinamento, fornece informações *individualizadas* que estão disponíveis. As informações individualizadas permitem que o tenente acredite que ele se distingue individualmente de seus pares graças à sua alta pontuação no treinamento. Essas informações podem levar o tenente a ordenar sua base de dados mental com referência no grau de importância por ele percebido. O alto índice de acerto durante o treinamento pode levar a um excesso de confiança na capacidade real e à insensibilidade ao índice básico, que indica serem apenas 10% os verdadeiros insurgentes entre a população. O resultado é que é bem mais provável que o tenente confunda um civil inocente com um insurgente<sup>39</sup>. Fora da mente (e do ego) do tenente, o índice básico tem, na verdade, um impacto muito maior na probabilidade de que o homem detido seja um civil inocente, e não um insurgente<sup>40</sup>.

**Insensibilidade ao tamanho da amostra.** Considere o seguinte problema, no Afeganistão:

Suspeita-se da existência de duas rotas principais de tráfico de drogas ao longo da fronteira entre esse país e o Paquistão. Uma pequena aldeia se situa ao longo da primeira rota suspeita, enquanto uma aldeia

maior está localizada ao longo da outra. Suspeita-se, também, que os moradores de cada aldeia guiam as caravanas de ópio por dinheiro ao longo das rotas montanhosas. Fontes de Inteligência humana indicam que 30 homens da aldeia pequena e 65 homens da aldeia grande atuaram como guias no último mês. Além disso, os postos de controle e as patrulhas da coalizão confirmaram, recentemente, a estimativa de longo prazo da Seção de Inteligência de que, em média, 25% da população masculina de cada aldeia presta serviços como guia mensalmente. A atividade de tráfico oscila mensalmente: às vezes mais alta, às vezes mais baixa. Qual das aldeias deve apresentar mais meses com um índice superior a 40% de participação no tráfico?

Se você selecionou a aldeia grande, errou. Se você conjecturou que o índice seria de 25% para ambas as aldeias, também errou. A aldeia menor exibiria maiores oscilações de atividade devido à “lei dos grandes números”. À medida que o tamanho da população aumenta, o número médio se torna mais estável, com menor variação. Sendo assim, a porcentagem mensal de atividades de guia da aldeia maior se aproxima da média de longo prazo de 25%. A aldeia menor apresenta desvios mensais mais acentuados em relação ao valor médio no longo prazo. Esse exemplo destaca a insensibilidade ao tamanho da amostra porque muitas pessoas não consideram a “lei dos grandes números” ao realizar análises probabilísticas e tomar decisões<sup>41</sup>.

**Interpretação errada da chance.** Muitas pessoas não compreendem os elementos da probabilidade. Por exemplo, suponha que você esteja observando a roleta em um cassino. Podem ocorrer as três sequências de vermelho e preto a seguir: VPVPVP ou VVVPPP ou VPPPPP. Qual a sequência mais provável? A resposta é que todas elas são igualmente prováveis. Contudo, se você for como a maioria das pessoas em experimentos semelhantes, provavelmente escolheu VPVPVP<sup>42</sup>. Essa sequência é a mais popular porque as pessoas têm a expectativa de que as características fundamentais da sequência de equilíbrio (50% preto e 50% vermelho) sejam representadas, mas se você parou para fazer o cálculo, cada sequência tem

uma probabilidade de 1,56%<sup>43</sup>. Se a sequência fosse VPPPPP, você provavelmente ouviria as pessoas dizerem: “Agora vai dar vermelho, sem dúvida.” Essa é a *falácia do jogador*. Muitas pessoas esperam que o padrão de equilíbrio retorne depois uma longa sequência de preto, mas as leis da aleatoriedade não mudam. A probabilidade de que dê vermelho é igual à de que dê preto. A implicação é que nós, inconscientemente, julgamos eventos futuros com base na representatividade da sequência, e não na probabilidade.

---

***Ao enfrentar um problema novo, a maioria das pessoas faz uma estimativa da condição inicial. À medida que o tempo passa, elas vão ajustando sua avaliação original. Infelizmente, esse ajuste é quase sempre inadequado para se equiparar à condição final verdadeira.***

Agora, considere a questão a seguir:

O que é mais provável: 1) que o “Irã teste uma arma nuclear em 2013” ou 2) que o “Irã passe por distúrbios internos depois da sua próxima eleição e teste uma arma nuclear em algum momento em 2013”.

Se você selecionou o segundo cenário, errou. O motivo é que quanto mais específica for a descrição, menos provável será o evento. É menos provável que ocorram dois eventos no mesmo ano que apenas um. No entanto, muitas pessoas costumam achar que um evento tem maior probabilidade à medida que se descobrem mais informações específicas. Essa tendência humana tem implicações potenciais para o processo decisório militar à medida que a consciência situacional melhorar com a tecnologia. O acréscimo de novos detalhes

a uma situação pode fazer com que aquele cenário pareça mais plausível, mas a mera descoberta de informações adicionais não afeta a probabilidade de que a situação realmente venha a ocorrer.

**Interpretação errada da regressão à média.** Suponha que estejamos analisando os registros de treinamento de guarnições de carros de combate durante a qualificação em técnica de tiro<sup>44</sup>. Os observadores-controladores (OC) talvez afirmem que os elogios feitos a uma guarnição por um desempenho excelente no módulo VII são normalmente seguidos por um fraco desempenho no módulo VIII. Também podem defender que uma severa reprimenda depois de um péssimo desempenho no módulo VII é normalmente seguida de um excelente desempenho no módulo VIII. Em consequência, eles podem pressupor que o elogio é ineficaz (faz com que a guarnição fique confiante demais) e que a crítica é valiosa (faz com que a guarnição se esforce). Esse pressuposto é falso, devido a um fenômeno conhecido como *regressão à média*. Se uma guarnição de carro de combate executasse os módulos VII e VIII repetidas vezes, suas pontuações acabariam convergindo (ou regressando) para uma pontuação média no longo prazo. Contudo, é provável que as pontuações sejam extremamente voláteis no início desse processo, com algumas delas ficando bem acima e outras bem abaixo da média. Os OC podem pressupor, erroneamente, que a interação social com a guarnição tem um efeito causal em sua pontuação futura. Kahneman e Tversky escrevem que a incapacidade de reconhecer o padrão de *regressão à média* “continua a ser difícil de entender porque é incompatível com a crença de que o resultado previsto deva ser representativo da entrada a um máximo grau e, portanto, de que o valor da variável de resultado deva ser tão extremo quanto o valor da variável de entrada”<sup>45</sup>. Em outras palavras, muitas vezes deixamos de identificar contextos que seguem o fenômeno de *regressão à média* porque esperamos, intuitivamente, que as futuras pontuações sejam representativas de uma pontuação anterior. Além disso, atribuímos explicações causais ao desempenho que são, na verdade, irrelevantes para o resultado.

## Ancoragem

Ao enfrentar um problema novo, a maioria das pessoas faz uma estimativa da condição inicial. À medida que o tempo passa, elas vão ajustando sua avaliação original. Infelizmente, esse ajuste é quase sempre inadequado para se equiparar à condição final verdadeira. Por exemplo, o efetivo médio das tropas norte-americanas no Iraque entre maio de 2003 e abril de 2007 foi de 138 mil. Durante essa época, uma quantidade crescente de evidências demonstrou que essa estimativa inicial era insuficiente, mas os decisores ficaram “ancorados” a esse número ao longo desse período de quatro anos. Não aumentaram o efetivo até que o Iraque estivesse à beira de uma guerra civil entre sunitas e xiitas. O fenômeno da ancoragem manteve o valor mais próximo do valor inicial do que deveria. Historicamente, o viés da ancoragem gerou efeitos prejudiciais às operações militares.

Conforme mencionado anteriormente, os britânicos, durante a Segunda Guerra Mundial, eram mestres em explorar os erros mentais humanos. Eles exploraram o viés de ancoragem dos alemães com o esquema de dissimulação denominado Plano de Defesa de Chipre<sup>46</sup>. Depois da conquista de Creta pelos alemães, os britânicos ficaram preocupados que os 4 mil soldados em Chipre fossem insuficientes para repelir um ataque alemão. Ao criarem um falso comando de Divisão, seu aquartelamento e uma seção de transportes, acompanhados de transmissões de rádio e telegramas falsos, os britânicos tentaram convencer os alemães que 20 mil soldados ocupavam a ilha. Um falso plano de defesa, com mapas, gráficos e ordens, foi transmitido por meio agentes duplos e de uma maleta “extraviada”. Os alemães e italianos caíram no artil. Essa dissimulação fez com que os alemães ficassem “ancorados” no número de 20 mil soldados durante os últimos três anos da guerra. Embora sua própria análise houvesse determinado que aquele número talvez fosse alto demais, informações interceptadas e documentos pós-guerra revelaram que os alemães acreditaram nele praticamente sem questioná-lo. Isso expõe outro efeito negativo da ancoragem: intervalos de confiança excessivamente estreitos. Os alemães ficaram mais confiantes em sua análise do que se poderia justificar, quando consideramos as informações contraditórias de que dispunham.



*O canhão sem-linha-de-visada autopropulsado XM1203 era um canhão móvel de 155 mm destinado a fornecer melhor reação e letalidade ao comandante da Unidade de Ação, como parte do projeto de Sistemas de Combate do Futuro do Exército dos EUA, Yuma, Arizona, 2009.*

Resumindo, os alemães ficaram “ancorados”, fizeram ajustes insuficientes e tinham intervalos de confiança estreitos demais.

**Vieses na avaliação de eventos conjuntivos e disjuntivos.** O viés de ancoragem surge em nossas avaliações de eventos conjuntivos e disjuntivos. Um evento conjuntivo é composto de uma série de etapas, em que é preciso que haja êxito na etapa anterior para que a seguinte possa começar. Embora cada fase individual tenha uma alta probabilidade de sucesso, a probabilidade de sucesso total do evento pode ser baixa em função do grande número de etapas que o integram. Infelizmente, os pesquisadores demonstraram que muitas pessoas não pensam em termos da probabilidade total do evento (ou sistema). Ao contrário, elas ficam ancoradas nas probabilidades da etapa inicial, deixando de ajustar sua análise probabilística. Isso as leva a exagerar a probabilidade de êxito para um evento conjuntivo.

Um evento disjuntivo ocorre na análise de risco. Quando examinamos sistemas complexos,

pode ser que constatemos que a probabilidade de falha de estágios ou componentes essenciais individuais seja bastante pequena. Contudo, à medida que a complexidade e o número de componentes essenciais crescem, constatamos, matematicamente, que a probabilidade de falha do evento (ou sistema) também aumenta. Aqui, também, notamos que as pessoas “ancoram” suas avaliações incorretamente. Nesse caso, elas se ancoram nas baixas probabilidades de falha dos estágios iniciais. Em consequência, as pessoas frequentemente subestimam a probabilidade de falha do evento. A superestimação do êxito no caso de um evento conjuntivo e a subestimação da falha no caso de um evento disjuntivo têm implicações para o processo decisório militar.

Por exemplo, os planejadores militares em 2002 e 2003 podem ter ser tornado vítimas do viés de eventos conjuntivos durante o planejamento estratégico para a invasão do Iraque. Para obter o êxito no Iraque, era preciso cumprir uma série de objetivos militares, incluindo:

- Eliminar o regime de Saddam Hussein.

- Identificar, isolar e eliminar os programas de armas de destruição em massa do Iraque.
- Buscar, capturar e expulsar terroristas do Iraque.
- Suspender as sanções e prestar assistência humanitária imediata para apoiar o povo iraquiano.
- Garantir que os campos petrolíferos e os recursos iraquianos permanecessem com o povo iraquiano.
- Ajudar o povo iraquiano a criar condições de transição para a autogovernança representativa<sup>47</sup>.

Para fins de ilustração, suponha que os planejadores conferiram a cada estágio uma probabilidade independente de sucesso de 75%<sup>48</sup>. Esse grau de probabilidade possivelmente “ancorou” os decisores em 75% de chance de sucesso geral da missão no Iraque, embora ela fosse, na verdade de apenas 18%<sup>49</sup>. A probabilidade total de alcançar todos os objetivos decresce quanto maior for o seu número. Em consequência, a conclusão por parte de líderes estratégicos de que a Operação *Iraqi Freedom* tinha uma alta probabilidade de sucesso era potencialmente otimista demais e injustificável.

Um exemplo mais recente do viés de eventos conjuntivos ocorre em decisões relativas a aquisições. Um dos principais argumentos de venda para a linha de Viaturas Terrestres Tripuladas do Sistema de Combate do Futuro era o elevado grau de sobrevivência, equivalente ao de um carro de combate, aliado ao baixo peso para o rápido emprego. Enquanto o carro de combate *MI* depende da blindagem passiva para o seu grau de sobrevivência, a nova viatura alcançaria um grau equivalente por meio de maior consciência situacional (“por que preocupar-se com a blindagem quando nunca se é surpreendido pelo inimigo?”) e de um Sistema de Proteção Ativa (*Active Protective System — APS*), que efetua o lançamento vertical de um interceptador para atingir qualquer munição disparada contra o veículo. O Sistema de Proteção Ativa é um sistema conjuntivo, que requer que uma sucessão de estágios ocorra para seu êxito geral: 1) a detecção de um projétil disparado contra o carro; 2) o rastreamento e a identificação da trajetória desse projétil; 3) o acionamento da contramedida adequada; 4) o sucesso na interceptação do projétil; e 5) a destruição ou o desvio desse artefato<sup>50</sup>. Mais uma vez para fins de ilustração,

suponha que a probabilidade individual de êxito para cada um desses cinco estágios seja de 95%. Suponha, ainda, que a blindagem passiva do *MIA2* tenha uma efetividade de apenas 80% contra a munição. O viés de ancoragem ocorre na medida em que as pessoas confundem o índice de sucesso de 95% para os estágios individuais com o índice geral do *APS*. Essa conclusão é falsa. Nesse exemplo, a probabilidade geral de êxito do *APS* é, na verdade, de 77%<sup>51</sup>. Quando comparado ao carro de combate *MI*, o *APS* tem, na verdade, um grau menor de sobrevivência do que a blindagem passiva, com esses dados teóricos<sup>52</sup>.

Também podemos enxergar o *APS* como um sistema disjuntivo. Em vez do índice de sucesso, suponha que o índice de falha de cada componente seja de 5%. Naturalmente, um índice de falha de 5% parece ser melhor que o de 20% do carro de combate *MI*. Quando assim colocado, muitas pessoas podem, equivocadamente, fixar-se em uma probabilidade total de falha do sistema de 5%, quando a probabilidade disjuntiva de que pelo menos um componente essencial do *APS* falhe é, na verdade, de 23%<sup>53</sup>. Constatamos, mais uma vez, que o *APS* é pior que a blindagem passiva do carro de combate *MI*. Esse simples exemplo demonstra que eventos disjuntivos e conjuntivos são os lados opostos da mesma moeda. Kahneman e Tversky escrevem: “A estrutura em cadeia das conjunções leva a uma superestimação; a estrutura afunilada da disjunção leva a uma subestimação”<sup>54</sup>. O sentido tomado pela estimativa de probabilidade falha é uma questão de formulação do problema, mas o viés existe nos dois tipos de evento.

É difícil superar esse fenômeno de ancoragem. As pesquisas demonstram que, mesmo quando os participantes de experimentos são informados sobre o viés, os problemas de ancoragem e ajuste inadequado persistem. Ao lidarem com ambientes extremamente voláteis, incertos, complexos e ambíguos, os profissionais militares precisam improvisar e experimentar vários métodos novos. Essas atividades fazem parte da tarefa fundamental de reformulação do problema, descrita no Manual de Campanha 5-0. Para evitar a ancoragem, talvez seja necessário reformular um problema completamente. Contudo, essa pode ser uma proposta difícil em um ambiente com restrições de tempo<sup>55</sup>.

## Resumo

A volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade do nosso ambiente operacional exigem que os profissionais militares tomem decisões rápidas em situações em que os processos decisórios militares consagrados são limitados demais ou ineficazes. O ritmo acelerado das decisões operacionais pode inviabilizar qualquer abordagem complexa, quer seja o MDMP quer seja o *Design*. Em consequência, os comandantes e o estado-maior podem ver-se envolvidos em um processo decisório mais intuitivo. O Manual de Campanha 3-0 — *Operações (FM 3-0 — Operations)* afirma que o processo decisório intuitivo consiste em “chegar a uma conclusão que enfatize o reconhecimento de um padrão com base nos conhecimentos, opiniões, experiência, formação, inteligência, coragem, percepção e caráter”<sup>56</sup>. Este artigo identificou diversas heurísticas utilizadas pelas pessoas para tomar decisões intuitivas, visando a enfatizar os possíveis vieses cognitivos que

surgem subconscientemente e que podem gerar resultados ruins. Considerando que as análises subjetivas, o ego e a emoção estão indissociavelmente ligados aos processos cognitivos, entendemos que o processo decisório intuitivo está repleto de potenciais armadilhas. É preciso um esforço constante para evitar essas ciladas mentais e buscar compensá-las quando surgirem. A solução pode estar na adoção, pela organização, do conceito de prática reflexiva, conforme defendida em artigos anteriores desta publicação<sup>57</sup>. Em vez de buscar, como de praxe, uma metodologia de “melhores práticas”, que também é repleta de potenciais vieses heurísticos, a prática reflexiva exige “valorizar os processos que desafiam o conhecimento assimilado (isto é, uma contínua busca da verdade) e que se aceite o inevitável conflito associado à busca da verdade”<sup>58</sup>. A institucionalização dessa abordagem pode nos ajudar a evitar algumas das intrínsecas fraquezas mentais humanas que inibem o bom processo decisório. **MR**

## REFERÊNCIAS

1. CLAUSEWITZ, Carl von. *On War*, trad. e ed. Michael Howard e Peter Paret (Princeton University Press, 1976), p. 85-86.
2. Os termos específicos “volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade” (*volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity — VUCA*) ganharam preferência nos currículos das escolas militares para oficiais superiores. Para uma história de sua evolução pedagógica, consulte STIEHM, Judith. *The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy* (Temple University Press, 2002).
3. Esses conceitos foram criados por Herbert Simon, ganhador do prêmio Nobel, e Charles Lindblom. O conceito de “satisficência” de Simon e o de “muddling through” (“atravessando um lamaçal”) de Lindblom desafiaram a visão técnica-racional reinante (ainda predominante na comunidade de pesquisa em operações) de que podem ser encontradas soluções de eficiência máxima para problemas inerentemente sociais. Consulte LINDBLOM, Charles E. “The Science of ‘Muddling Through’”, *Public Administration Review* 19 (1959): p. 79-88, e SIMON, Herbert A. *Administrative Behavior*, 4th Ed. (Simon and Schuster, 1997). Teóricos posteriores os aplicaram a empresas (WEICK, Karl E. “Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis”, *Organization Science* 9, no. 5 [1998]: p. 543-55) e a códigos de conhecimento profissional (SCHÖN, Donald A. *Educating the Reflective Practitioner* [Jossey-Bass, 1987]). Há uma série de trabalhos recentes que aplicam esses conceitos às forças militares: SNIDER, Don M.; WATKINS, Gayle L. *The Future of the Army Profession*, 2nd Ed. (McGraw-Hill, 2005) e PAPANONE, Christopher R.; REED, George. “The Reflective Military Practitioner: How Military Professionals Think in Action”, *Military Review* 88, no. 2 (2008): p. 66-77.
4. Donald A. Schön afirma que se “refletirmos de forma crítica sobre a forma de pensar que nos colocou nessa situação difícil ou nessa oportunidade... podemos reestruturar estratégias de ação, entendimentos de fenômenos e modos de formular problemas”. *Educating the Reflective Practitioner* (Jossey-Bass, 1987), p. 28.
5. A “racionalidade técnica” é a epistemologia positiva que estruturou, em grande parte, nossa atual visão sobre o conhecimento. Segundo ela, é possível reduzir os elementos de um sistema complexo, analisá-los individualmente e, em seguida, reconstruí-los, em uma compreensão holística do sistema. A causalidade simultânea e a endogeneidade dificultam muito esse tipo de análise quando se analisam situações sociais.
6. Platão utiliza essa metáfora para descrever um grupo de pessoas incapazes

- de perceber a verdadeira natureza do mundo por estarem acorrentadas dentro de uma caverna de sua própria criação. Consulte MORGAN, Gareth. “Exploring Plato’s Cave: Organizations as Psychic Prisons”, in *Images of Organization* (Sage, 2006).
7. *Field Manual (FM) 5-0* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO]), p. 3-1.
8. Em essência, *Design* requer uma mente aberta que analise problemas por diversos prismas. Não é um processo de engenharia de sistemas com uma sequência de etapas semelhante à do MDMP. Requer uma análise intelectual mais ampla de um problema. Infelizmente, ensinar muitos em nossa profissão a examinar problemas dessa forma provavelmente enfrentará a resistência institucional. A nossa cultura valoriza os que agem, não os que pensam. Executamos de forma decidida, em vez de ponderarmos com cuidado. Os momentos do processo são fáceis de utilizar e requerem pouca reflexão em um ambiente com restrições de tempo. A compreensão e o emprego de *Design* talvez requeram mais oficiais com formação em Artes Liberais do que em Engenharia. A adoção de uma metodologia de *Design* para enfrentar ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos talvez exija a reformulação completa dos currículos obrigatórios da Academia Militar dos EUA em West Point, da Escola de Comando e Estado Maior dos EUA e da Escola de Guerra do Exército. Esse tema é extremamente polêmico (e provocador). 9. Para obter mais informações sobre os efeitos de formulação, consulte GOFFMAN, Erving. *Frame Analysis* (Cambridge: Harvard University Press, 1974).
10. FM 6-0 (Washington, DC: GPO), p. 6-116.
11. Estamos analisando as heurísticas individuais identificadas na Economia Comportamental, e não as heurísticas sociais (como uma cultura avalia uma situação). O efeito de influências sociais na tomada de decisões é um tema que está fora do escopo deste trabalho. Contudo, uma fusão de influências individuais e sociais é proposta em GRANOVETTER, Mark. “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness”, *The American Journal of Sociology* 91, no. 3 (1985), p. 481-510.
12. Consulte KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. “Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases”, *Science* 185 (1974), p. 1124-31; KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. “Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk”, *Econometrica* 47, no. 2 (1979), p. 263-92; e *Choice, Values, and Frames*, ed. KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos (New York:

Cambridge University Press, 2000).

13. Esses pressupostos não são essenciais para esta análise de heurísticas inconscientes na tomada de decisões. De uma perspectiva sociológica, podemos ser menos rigorosos quanto a esses pressupostos e analisar a complexa interação das influências organizacionais inconscientes na tomada de decisões. Esse seria um tema interessante para futuras pesquisas.

14. Apesar dos testes experimentais e no mundo real, a economia comportamental tem seus críticos. Para obter mais informações, consulte MYAGKOV, Mikhail; PLOTT, Charles R. "Exchange Economies and Loss Exposure: Experiments Exploring Prospect Theory and Competitive Equilibrium in Market Economics", *American Economic Review* 87, no 5 (1997): p. 801-28.

15. Essas heurísticas e seus respectivos vieses são apresentados em *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, ed. KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos (New York: Cambridge University Press, 1982), p. 1-20.

16. O professor Christopher Paparone sugere que é possível designar essas referências como uma busca de metáforas. Para obter mais informações, consulte PAPARONE, Christopher R. "On Metaphors We Are Led By", *Military Review* 88, no 6 (2008): p. 55-64.

17. A menos que se esteja disposto a acreditar na visão supersticiosa de um determinado soldado ter o azar de atrair os tiros do inimigo para si.

18. Kahneman e Tversky escrevem: "A preocupação contínua com o resultado pode aumentar sua disponibilidade e, assim, sua probabilidade percebida. As pessoas se concentram em resultados extremamente desejáveis, como ganhar na loteria, ou em resultados extremamente indesejáveis, como um acidente de avião. Em consequência, a disponibilidade fornece um mecanismo pelo qual as ocorrências de extrema utilidade (ou desutilidade) possam parecer mais prováveis do que realmente são". *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, ed. KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos (New York: Cambridge University Press, 1982), p. 178.

19. CF, U.S. 5th Fleet, Relações Públicas, "USS Hartford and USS New Orleans Arrive in Port Bahrain", 21 Mar 2009, número de relato: NNS090321-03, disponível em: <[http://www.navy.mil/search/display.asp?story\\_id=43630](http://www.navy.mil/search/display.asp?story_id=43630)>.

20. Consulte TALEB, Nassim N. *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable* (Random House, 2007).

21. Vemos esse mesmo tipo de fenômeno na venda de apólices de seguro. As pessoas utilizam o último acidente ou desastre como um limite superior para o que será possível no futuro; portanto, só compram cobertura suficiente para esse nível.

22. A premissa foi de que todas as oscilações do mercado imobiliário seriam locais. No âmbito nacional (ou sistêmico), os mercados locais nunca entrariam em queda ao mesmo tempo. Na verdade, foi isso que aconteceu.

23. TALEB, Nassim N., disponível em: <<http://www.fooledbyrandomness.com/imbeciles.htm>>.

24. Consulte HOLT, Thaddeus. *The Deceivers: Allied Military Deception in the Second World War* (New York: Scribner, 2004), p. 39-40.

25. É preciso ter cuidado ao utilizar exemplos históricos. O estudo da história militar potencialmente nos expõe a vieses relacionados à disponibilidade. Fazemos esse tipo de leitura justamente para aprender o que funcionou ou não no passado, mas essa fonte de conhecimentos profissionais pode nos atrelar a linhas de ação específicas. Se aplicarmos lições do passado que sejam inadequadas aos problemas atuais, podemos plantar sementes para o desastre. A história militar é útil como base para a compreensão do problema, mas precisamos ter o cuidado de não deixar que ela guie nossas ações de forma indevida.

26. MAYZNER, Mark S.; TRESSLETT, Margaret. "Tables of single-letter and bigram frequency counts for various word-length and letter position combinations", *Psychonomic Monograph Supplements*, 1965, no 1, p. 13-32.

27. Embora eu esteja fazendo uma generalização sobre conjuntos de busca mentais, é importante reconhecer que alguns tipos de personalidade podem exibir processos de reflexão paralelos. Podemos encontrar essa capacidade em pessoas "criativas", como pintores, músicos e arquitetos.

28. Meu agradecimento ao Professor Christopher Paparone por essa ideia. Consulte também STONE, Deborah A. *Policy Paradox: The Art of Political Decision Making*, 2d Ed. (New York: W.W. Norton, 2001).

29. Consulte KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Science* 185 (1974): p. 1124-31.

30. Consulte FISHEL, John T. "Operation Uphold Democracy: Old Principles, New Realities", *Military Review* 77, no 4 (1997): p. 22-30, e BAUMANN, Robert F. "Operations Uphold Democracy: Power Under Control", *Military Review* 77, no 4 (1997): p. 13-21.

31. Em virtude desse possível viés, talvez queiramos reavaliar a alocação de nossos recursos orçamentários. O que contribui mais para a efetividade de combate: o dinheiro gasto em sistemas técnicos que aumentam a consciência situacional, ou o dinheiro gasto em treinamento realista e árduo?

32. Em termos técnicos, a correlação é a medida de covariância, que é uma medida da dependência linear entre duas variáveis aleatórias. Ela não implica causalidade. Por exemplo, pessoas portando guarda-chuvas estão positivamente correlacionadas com a possibilidade de chuva, mas portar guarda-chuvas não causa a chuva.

33. Consulte CHAPMAN, Loren J.; CHAPMAN, Jean P. "Genesis of popular but erroneous psychodiagnostic observations", *Journal of Abnormal Psychology* 72 (1967): p. 193-204; CHAPMAN, Loren J.; CHAPMAN, Jean P. "Illusory correlation as an obstacle to the use of valid psychodiagnostic", *Journal of Abnormal Psychology* 74 (1969); JENNINGS, Dennis L.; AMABILE, Teresa M.; ROSS, Lee. "Informal covariation assessment: Data-based versus theory-based judgments", in *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, ed. KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos (Cambridge, 1982).

34. HEUER, Richard J. *Psychology of Intelligence Analysis* (Center for the Study of Intelligence, 1999), p. 144-45.

35. JANIS, Irving L. *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, 2d ed. (Boston, MA: Houghton Mifflin, 1982). Meu agradecimento ao Major Robert Meine, do Exército dos EUA, por suas observações sobre este artigo. Ele observou que o Exército é particularmente vulnerável aos efeitos do pensamento grupal, em função da nossa estrutura hierárquica, deferência à autoridade e estrutura organizacional.

36. HEUER, Cap. 8. Os militares denominaram esse processo "red teaming".

37. Esse problema foi uma variação do famoso experimento do táxi, de Kahneman e Tversky, em *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, ed. KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos (New York, Cambridge University Press, 1982), p. 156-57. É semelhante ao questionário que eu aplicava em meu curso sobre Teoria dos Jogos na Academia Militar em West Point.

38. Matematicamente, esse problema pode ser resolvido por meio da inferência bayesiana.

39. Alguns talvez achem que o tenente deveria pecar pelo excesso de zelo: presumir que o homem fosse um insurgente até que se provasse o contrário. Isso pode salvar a vida de soldados. Contudo, no contexto mais amplo, essa abordagem aumentará o apoio do homem inocente (e o de sua família) ao insurgente, sem dúvida. De fato, ele e seus familiares podem começar a apoiar ativamente a insurgência ou aderir a ela.

40. Para obter mais informações, consulte BAR-HILLEL, Maya. "The base-rate fallacy in probability judgments", *Acta Psychologica* 44 (1980): p. 211-33; BAR-HILLEL, Maya. "Studies of Representativeness", in *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, ed. KAHNEMAN, Daniel; SLOVIC, Paul; TVERSKY, Amos (New York: Cambridge, 1982); e KAHNEMAN; TVERSKY. "Evidential impact of base rates" in *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, ed. KAHNEMAN, Daniel; SLOVIC, Paul; TVERSKY, Amos (New York: Cambridge, 1982).

41. Consulte o exemplo do hospital em KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. "Subjective probability: A judgment of representativeness", *Cognitive Psychology* 3 (1972): p. 430-54.

42. Consulte o exemplo da moeda em KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. "Subjective probability: A judgment of representativeness", *Cognitive Psychology* 3 (1972): p. 430-54.

43.  $0,5 * 0,5 * 0,5 * 0,5 * 0,5 = 0,015625$  ou 1,56%.

44. Meu agradecimento ao Major Nick Ayers, do Exército dos EUA, pela sua explicação sobre o treinamento em técnica de tiro de carro de combate.

45. *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, ed. KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos (New York: Cambridge University Press, 1982), p. 10.

46. Para obter uma descrição completa, consulte Holt, p. 31-32

47. Consulte <[http://www.globalsecurity.org/military/ops/iraqi\\_freedom.htm](http://www.globalsecurity.org/military/ops/iraqi_freedom.htm)>.

48. Para esse simples exemplo, presumimos a independência de eventos. Contudo, a maioria desses eventos depende do êxito de outros. Portanto, a análise bayesiana seria mais adequada. O sentido do exemplo é que as pessoas geralmente não pensam nem em termos da probabilidade independente simples, quanto mais na probabilidade condicional mais complexa.

49.  $0,75 * 0,75 * 0,75 * 0,75 * 0,75 = 0,1779$  ou 17,79%.

50. Consulte <<http://www.globalsecurity.org/military/systems/ground/iaaps.htm>>.

51.  $0,95 * 0,95 * 0,95 * 0,95 * 0,95 * 0,75 = 0,77 = 77%$ . Para ser equivalente ao carro de combate M1, cada componente do APS precisaria ter um taxa de sucesso superior a 95% (a verdadeira resposta é acima de 95,64%).

52. Esse problema é relativamente simples de analisar quando as probabilidades envolvem dados objetivos de engenharia. Tornam-se bem mais difíceis quando se consideram as probabilidades subjetivas encontradas em situações sociais.

53.  $1 - 0,77 = 0,23 = 23%$

54. *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, ed. KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos (New York: Cambridge University Press, 1982), p. 16.

55. As técnicas inferenciais bayesianas podem ser ferramentas adequadas para superar a ancoragem. No entanto, modelá-las e compreendê-las leva tempo.

56. FM 3.0, *Operations* (Washington, DC: GPO, 27 Feb 2008), p. 5-11.

57. Consulte PAPARONE, Christopher R.; REED, George. "The Reflective Military Practitioner: How Military Professionals Think in Action", *Military Review* 88, no. 2 (2008): p. 66-77.

58. *Ibid.*, p. 74.

# “Desarmando” o Engajamento de Lideranças Importantes

General-de-Brigada Richard C. Nash e

Capitão Eric P. Magistad, Guarda Nacional do Estado de Minnesota

*Os autores gostariam de reconhecer a significativa colaboração dos Coronéis Neal Loidolt e Dirk Kloss na estruturação e na elaboração deste artigo.*

**O**S ENGAJAMENTOS DE informações na Divisão Multinacional-Sul ocorreram com uma velocidade vertiginosa durante a preparação para a transição das Forças dos EUA no Iraque, em 30 Jun 09. Apesar das Forças de Segurança iraquianas estarem melhores a cada dia, estariam prontas para assumir o controle completo das operações? Como seria o dia-a-dia das Forças dos EUA, após o acordo de segurança? O acordo estava claro na teoria, mas sua aplicação gerava uma infinidade de perguntas. Uma coisa, no entanto, estava bem clara: o caminho a seguir exigiria engajamentos sistemáticos com os líderes iraquianos de modo a aproveitar seu poder de persuasão do público.

Comandantes militares vinham participando de reuniões com importantes representantes oficiais iraquianos desde o início do conflito. Esses engajamentos com líderes-chave haviam ajudado os comandantes a avançar na busca de seus objetivos, ao estabelecerem relações com iraquianos influentes, familiarizados com o complexo “terreno humano” do país, mas essas reuniões, muitas vezes, haviam ocorrido em situações *ad hoc* e raramente eram integradas às operações estratégicas<sup>1</sup>. Em geral,

um engajamento não passa de uma ferramenta diplomática para influenciar, informar ou educar um líder-chave.

Após 01 Jul 09, as Forças iraquianas aceitaram a responsabilidade de proporcionar a segurança às cidades iraquianas, mas os engajamentos com líderes-chave continuaram a ser importantes. A pedido do Iraque, as Forças dos EUA se concentraram no treinamento, no aconselhamento, na assistência e na coordenação das Forças iraquianas dentro das cidades. Atuando em parceria com as Forças iraquianas, as Forças dos EUA continuaram a executar operações, embora a maioria de suas tropas de combate tenha se retirado das áreas povoadas.

O Comandante da 34<sup>a</sup> Divisão de Infantaria e da Divisão Multinacional-Sul (MND-S, na sigla em inglês) sabia que o engajamento de públicos iraquianos relevantes era fundamental para ajudar a população local a entender a nova atitude da tropa dos EUA. Ele usou a técnica de engajamento de líderes-chave para vincular os principais líderes da nação anfitriã com outros, tanto na comunidade local, como na MND-S.

Este artigo irá ajudar a definir o processo de engajamento de líderes-chave, bem como estabelecer seu lugar nas operações em curso. A frase “desarmando o engajamento com líderes-chave” se refere a um método autóctone que a 34<sup>a</sup> Divisão de Infantaria utilizou para facilitar o processo de engajamento de informações.

---

*O General-de-Brigada Richard C. Nash comanda a 34<sup>a</sup> Divisão de Infantaria. Em agosto de 2010, ele foi designado pelo Governador para o cargo de Ajudante-Geral (equivalente a Comandante, no Brasil) da Guarda Nacional de Minnesota. Ele possui o título de Bacharel em Saúde, Biologia e Educação Física pela Mankato State University e o de Mestrado pela Escola de Guerra do Exército dos EUA. O General Nash comandou a Divisão-Sul dos EUA em Basra, no Iraque, de 2009 a 2010.*

*O Capitão Eric P. Magistad, da Guarda Nacional do Exército do Estado de Minnesota, é oficial de operações de informações no Centro de Operações de Informações do Corpo de Fuzileiros Navais, em Quantico, na Virgínia. Ele possui o título de Bacharel em Inglês pela University of Minnesota e o de Mestrado em Ciência Política pela University of Wisconsin-Milwaukee. O Capitão Magistad serviu como oficial de operações de informações nos escalões brigada e Divisão enquanto servia na 34<sup>a</sup> Divisão de Infantaria, no Iraque, de 2009 a 2010.*

Frequentemente, o engajamento é conduzido para formar relações e continuar um diálogo. Para maximizar os efeitos vinculados dos engajamentos através do espaço e do tempo, o Comandante da MND-S incorporou a ideia de que o engajamento de líderes-chave deve “desarmar”; quer dizer, atenuar a desconfiança ou a antipatia. Se os comandantes pudessem descobrir maneiras de se relacionar com seus aliados potenciais por meio de conversas amistosas e corriqueiras, a esfera de sua influência mútua seria ampliada. A Divisão conseguiu articular uma estratégia bem-sucedida que fornece lições aprendidas para as operações no sul do Iraque e — por extensão — nas áreas fronteiriças no sul e no leste do Afeganistão. Este artigo proporciona algumas recomendações com vistas a uma estratégia de treinamento do Exército, empregando breves exemplos das experiências da Divisão durante a Operação *Iraqi Freedom*.

### Uma Nova Era de Engajamento

Localizada em Basra, longe das amplas bases de operações avançadas e do congestionamento de Bagdá, a MND-S foi obrigada a extrair suas sugestões de um ambiente operacional muito diferente. Basra é diferente da capital nacional, sob quase todos os aspectos pelos quais pode ser avaliada, — política, militar, econômica e socialmente. É uma cidade que por muito tempo deu motivos de esperanças ao seu povo, com campos petrolíferos no oeste de Qurnah e Ramallah e um aeroporto internacional funcional construído

pelos alemães nos anos oitenta. A Província de Basra, o acesso do Iraque às águas profundas do Golfo Pérsico, navega em riquezas, mas naufraga em conflitos internos. Contudo, depois da bem-sucedida Operação *Charge-of-the-Knights* (“Carga dos Cavaleiros”), em 2008, a cidade começou a mostrar sinais de vida. Durante o ano de 2009, depois que o porto de águas profundas de Umm Qasr foi arrancado do controle da milícia, os negócios aceleraram surpreendentemente, na medida em que mais contêineres Maersk passaram a chegar a cada dia. Apesar desses melhoramentos, os especialistas em transporte marítimo afirmavam que a cidade portuária precisaria de uma infraestrutura melhor, de eletricidade confiável e de espaços adicionais de atracamento, antes que pudesse alcançar padrões internacionais. Além disso, os comerciantes locais permaneciam reclamando da corrupção no porto — um problema vivenciado por todo o sul do Iraque?.

Enquanto o novo ambiente tomava forma durante o início de 2009, o quartel-general da 34ª Divisão de Infantaria, uma unidade da Guarda Nacional do Exército sediada em Rosemount, no Estado de Minnesota, assumiu o comando e o controle da MND-S. Nesse novo ambiente liderado pelas Forças de Segurança iraquianas, com uma nova Divisão no comando, como deveria ser a nova estratégia de engajamento? Com quem e como a MND-S deveria se engajar? Quem iria trabalhar com as Forças dos EUA e transmitir as mensagens do comando à população? Além disso, como deveriam trabalhar as Forças dos EUA para desmistificar sua presença nas localidades após o 30 de Junho? Quais eram as preocupações do povo, e como a Divisão poderia se engajar nessa nova fase da operação?

Uma vez que a insurgência havia perdido impulso no Iraque e o conflito entrava em nova fase, a importância do engajamento de informações não podia ser exagerada. Embora a grande maioria das milícias tivesse sido desmantelada, havia eventos críticos a serem superados: a implantação de um acordo de segurança entre o Iraque e os EUA, a realização de uma eleição parlamentar, a redução dos efetivos estadunidenses e o gerenciamento das expectativas do típico cidadão iraquiano do sul. Esses objetivos ajudaram a determinar o foco da estratégia de engajamento da MND-S. Considerando esse contexto, os governadores das Províncias, os comandantes das tropas do



Cortesia do autor

*O Gen Nash e Sayyid al-Moosawi se aproximam da fazenda de criação de cavalos e cabras de Moosawi.*

Exército iraquiano e os chefes da polícia local foram as escolhas óbvias para engajamento pelo Comandante da Divisão.

No entanto, os comandantes devem sempre pensar além do óbvio e tentar encontrar as vozes que nunca foram ouvidas. Os líderes religiosos em países estrangeiros estão entre as pessoas mais problemáticas a serem abordadas — principalmente porque os oficiais estadunidenses normalmente não têm a adequada compreensão cultural das religiões não ocidentais. Contudo, os líderes da Divisão perceberam que religiosos-chave são recompensadores porque são representantes de uma população que normalmente não é alcançada por meio da mídia tradicional (por exemplo, por entrevistas coletivas à imprensa). Influenciar líderes religiosos que eram mentores de públicos-alvos específicos era uma forma indireta de influenciar a opinião pública.

O termo *sayyid* é um título honorífico que os muçulmanos xiitas dão aos homens que acreditam serem descendentes do profeta islâmico Maomé<sup>3</sup>. Um desses líderes da região era Sayyid Abdul Ali al-Moosawi, que tinha grande importância no ambiente de informações religioso. De fato, estima-se que ele tenha influência sobre meio milhão de xiitas, apenas na Província de Basra. Como o líder da seita xiita Shaykhiya, sua influência se estende além das fronteiras tribais, das provinciais e, talvez até, das nacionais. Em uma Província com uma população estimada entre dois e três milhões de pessoas, a voz de Moosawi poderia potencialmente alcançar um público comparável ao de uma rede de televisão a cabo de porte médio, nos Estados Unidos.

Sayyid al-Moosawi também era um viajante global e um comerciante astuto, que empregava mais de mil moradores de Basra, em mais de uma dúzia de empreendimentos. Quando os britânicos partiram, Moosawi estendeu a mão imediatamente às primeiras tropas dos EUA designadas para o setor de Basra. Por uma feliz coincidência para a 34ª Divisão de Infantaria, ele também tinha um vínculo com o Estado de Minnesota, graças à sua viagem à cidade de Rochester para ir à clínica Mayo, onde seu pai — também um clérigo conhecido e respeitado — recebeu tratamento médico, certa feita. Moosawi encabeça a maior mesquita em Basra, com mais de 150 estruturas menores espalhadas por toda a cidade de 2,5 milhões de habitantes. Ele era um

homem-chave que poderia “abrir portas” para a Divisão. Depois de uma recepção na base de operações de contingência, em junho de 2009 — para a qual a Divisão convidou uma série de figuras políticas, sociais e militares proeminentes — o Comandante da MND-S engajou Moosawi diretamente, na sua fazenda.

Embora os oficiais superiores possuam um conjunto de características comum a todos os líderes bem-sucedidos, os antecedentes civis do Comandante da Divisão, na área industrial, proporcionavam-lhe uma base singular que permitia adotar um método de engajamento segundo uma visão de negócios. Sendo um indivíduo com um sólido conjunto de habilidades administrativas, que se saiu bem em um ambiente empresarial civil, ele sentiu facilidade para ser franco e mostrar interesse autêntico para com seu interlocutor. Em um ambiente empresarial civil, é comum se engajar em conversas sobre amenidades antes de começar o verdadeiro trabalho da reunião. Qualidades como escutar atentamente e construir relacionamentos são muito valorizadas entre diretores de indústrias. No entanto, nas Forças Armadas (e em particular na “linha de frente”), os comandantes, normalmente, esperam engajar-se com pessoas hostis às intenções dos EUA. Ao depender das chamadas “*soft skills*” [algo como habilidades não agressivas, em tradução livre], como parte de uma estratégia de engajamento global, um comandante pode aplacar um líder-chave de uma nação anfitriã, e assim trabalhar em uma área comum, em que haja interesse mútuo.

Durante sua reunião inicial, Moosawi e o Comandante da Divisão cumprimentaram-se com um abraço (de acordo com o costume local); andaram a cavalo; caminharam; almoçaram uma farta refeição, na qual foram servidos pão ázimo, carne de cordeiro e legumes cultivados localmente; reuniram-se com um grande grupo de líderes locais na sala de reuniões (ou *diwan*) de Moosawi; jantaram; e, no final, visitaram uma tipografia perto da mesquita de Moosawi. Claramente, Moosawi era um tipo de intelectual com amplos interesses comerciais: um interessado autêntico na comunidade de Basra. O dia inteiro, ele e o Comandante da MND-S conversaram sobre o tema do sermão semanal de Moosawi, sobre o Estado de Direito, sobre o sistema prisional e até sobre o arcabouço do acordo de segurança, ainda

não concluído. O Comandante também prometeu apoiar as cláusulas do acordo de segurança que estipulavam que as Forças dos EUA agiriam somente quando fossem solicitadas pelas Forças de Segurança iraquianas. Sendo presidente do Grupo Al-Moosawi — o seu *holding* de empresas — é evidente que Moosawi tinha uma variedade de aspirações comerciais. Essas aspirações não passaram despercebidas ao Comandante da Divisão, que discutiu com Moosawi os seus vários empreendimentos.

Em ambientes austeros ou hostis, os comandantes frequentemente desenvolvem uma mentalidade pragmática do tipo “tarefa-propósito-método” e se comportam de maneira a colocar os assuntos profissionais em primeiro lugar, quando interagem com líderes da nação anfitriã. Esperando resultados imediatos, talvez fiquem impacientes e irritados quando percebem que os efeitos desejados desses engajamentos não se realizam de imediato<sup>4</sup>. Acreditam que a direta interação com um membro importante do governo é o melhor método, pois é o mais direto. Contudo, em muitas culturas do Oriente Médio, é importante construir um relacionamento *antes* de esperar que alguém corresponda. Os ocidentais tendem a pensar em termos de *quid pro quo*; a cultura iraquiana não funciona da mesma forma. A afinidade entre duas pessoas não surge em um dia, e a construção de um relacionamento necessário é uma questão de persistência.

Considerando que os efeitos dos engajamentos levam tempo para se manifestar, a Divisão desenvolveu um sólido cronograma de engajamento com Moosawi e com outros importantes líderes locais. Tendo desenvolvido um plano para construir relacionamentos, tornou-se mais fácil discutir assuntos de importância crítica — como os ataques contra as Forças dos EUA — durante as reuniões subsequentes com Moosawi. Os dispositivos explosivos improvisados e os ataques com fogos diretos eram ainda uma realidade lastimável no sul do Iraque — embora em quantidade muito inferior do que há um ano antes. No entanto, uma animada discussão sobre a data da colheita muitas vezes dava abertura às conversas do Comandante da Divisão com Moosawi. Os dois líderes trocaram presentes, mais de uma vez. É bom engajar um indivíduo com questões bem ponderadas sobre coisas que sejam importantes para ele e usar a fase do “bate-papo inicial” para atingir um objetivo específico.

A coleta de informações é um desses objetivos. O engajamento fornece dados sobre as redes de ameaças do inimigo ao Comandante e ao seu estado-maior, bem como ideias para entender como as estruturas políticas, econômicas e sociais influenciam as ameaças, na área. Na situação ideal, a Inteligência também contribui ao processo de engajamento. Ela pode oferecer informações e sugerir perguntas relacionadas às necessidades prioritárias para a Inteligência. A melhor forma de garantir que a Inteligência *informe e seja informada* pelos engajamentos com líderes-chave talvez seja empregar um oficial de ligação treinado em Inteligência. Dependendo da personalidade de cada um, da disponibilidade de pessoal e da decisão do Comandante, esse militar de Inteligência pode ser útil como um “escrivão”, que comparece aos eventos de engajamento para “tomar notas”.

Segundo o enfoque de Inteligência, as reuniões com líderes importantes permitem que o comandante avalie o grau de confiança desses nas autoridades governamentais e militares. Como já demonstrado por outros, o desafio inerente à utilização desses engajamentos para “estender a mão” aos insurgentes é assegurar que essa tentativa esteja relacionada a um esforço legítimo do governo da nação anfitriã, de reconciliação ou de acomodação com os insurgentes<sup>5</sup>. O apoio da Inteligência aos engajamentos com líderes-chave permite ao alto escalão de comando avaliar não apenas a vontade do governo da nação anfitriã de proteger sua população e de executar operações contra insurgentes, mas também as suas capacidades técnicas reais. O comandante também pode determinar o nível de influência que o líder da nação anfitriã tem em sua área de operações.

Por exemplo: durante uma reunião, em 2009, com líderes da Força de Segurança iraquiana no sul do país, um oficial de alto escalão iraquiano disse a um grande grupo, “Se eles [os insurgentes] entrarem em minha área, enfrentarão meus fuzis e serão mortos”. Embora essa proclamação não provasse sua competência ou capacidade, mostrou a qualidade do líder e, igualmente importante, sugeriu o tipo de ambiente social que as forças iraquianas provavelmente estabeleceriam.

## Fazendo Amizades e Influenciando Pessoas

Segundo o Centro de Lições Aprendidas (*Center for Army Lessons Learned*) do Exército, “as células

de engajamentos com líderes-chave fornecem uma abordagem baseada em efeitos para influenciar todo o espectro das operações dentro de uma área de operações específica”<sup>6</sup>. Esses engajamentos ajudam os comandantes a construir relacionamentos produtivos com os líderes influentes nas suas áreas de operações. A 34ª Divisão de Infantaria reconheceu isso antes de sua mobilização e estabeleceu uma célula de engajamento com líderes-chave para executar essa tarefa. A célula produziu informações para a MND-S, que foram fundamentais para que o comandante, com múltiplas reuniões e contatos de trabalho em sua agenda, pudesse iniciar conversas e construir relacionamentos pessoais. Claro, a efetividade de reuniões com líderes importantes no escalão Divisão depende, em parte, das personalidades dos indivíduos envolvidos nessas reuniões.

As diferentes fases do conflito requerem estratégias diferentes. A necessidade de empregar todos os quatro elementos do poder nacional [diplomático, informacional, militar e econômico — segundo a Estratégia de Segurança Nacional dos EUA, na Administração anterior — N. do T.] aumentou, na medida em que o conflito e o ambiente no Iraque amadureceram. Agora, a diplomacia é mais importante do que nunca e, com equipes de reconstrução provincial operando no campo e soldados executando missões de “assessoramento e assistência”, a necessidade de constantemente desenvolver relações significativas com líderes políticos, militares e sociais é da maior importância.

Uma vez que um comandante não recebe treinamento diplomático formal, é essencial que ele engaje seu público alvo usando o apoio de seu assessor político. Ele deve se preparar e praticar antes de quaisquer reuniões formais — especialmente as que não estiverem diretamente ligadas às operações militares, policiais ou de controle de fronteira. Os assessores culturais e os intérpretes experientes também são importantes. Seu envolvimento tem valor inestimável para desenvolver temas de discussão. Durante engajamentos combinados, é essencial que todos falem com uma única voz e transmitam uma mensagem única. Esse tipo de coerência irá gerar resultados superiores e permitir melhoria constante, a cada reunião realizada.

Os iraquianos, especialmente as Forças de Segurança, percebem um oficial-general de uma

forma única. No papel de diplomata, as palavras, as ações, as emoções e as habilidades de comunicação de um general são importantes. O comportamento adequado, o conhecimento cultural e a habilidade na língua árabe contribuem para a efetividade de um engajamento. Há uma variedade de formas de se mostrar respeito para com parceiros, mas prestar-lhes assessoramento e orientação e elogiar seus êxitos são as melhores formas de ajudar a moldar o engajamento e a produzir resultados positivos.

Uma vez que o comandante tenha estabelecido seu estilo de engajamento e tenha se tornado bem-sucedido, chega a hora de pensar em como usar a influência do líder local para explorar outros caminhos de engajamento. As redes sociais informais são os componentes mais importantes da sociedade no Iraque rural. Em muitas áreas remotas na fronteira, as tribos são os elementos básicos da sociedade iraquiana.

Cientes disso, escolhemos a fazenda de Moosawi para a segunda reunião entre ele e o Comandante da Divisão, porque seu ambiente informal facilitava oportunidades para outras reuniões — não só com Moosawi, mas também com outros, dentro e próximos de sua rede social. Se a Divisão precisasse de conhecimento sobre uma rede social fora da seita de Moosawi, é bem provável que Moosawi soubesse com quem deveríamos conversar.

Durante a preparação para o desdobramento da 34ª Divisão de Infantaria, fomos compelidos, por razões operacionais, a reduzir nossa presença nas cidades do sul do Iraque. Isso diminuiu nossa consciência situacional em todos os escalões, gerou lacunas de informações essenciais e causou desvantagens significativas para a Divisão. Assim, além de informar e influenciar iraquianos, os engajamentos com líderes-chave passaram a também ajudar os comandantes estadunidenses a compreender o ambiente operacional. Um processo bem-estruturado de engajamento com líderes-chave pode avançar a compreensão do comandante de maneira significativa, muito mais eficientemente do que o fariam uma dúzia de analistas de Inteligência.

## **A Estratégia da Divisão Multinacional-Sul**

A célula de coordenação de fogos e efeitos da 34ª Divisão de Infantaria é responsável pelo

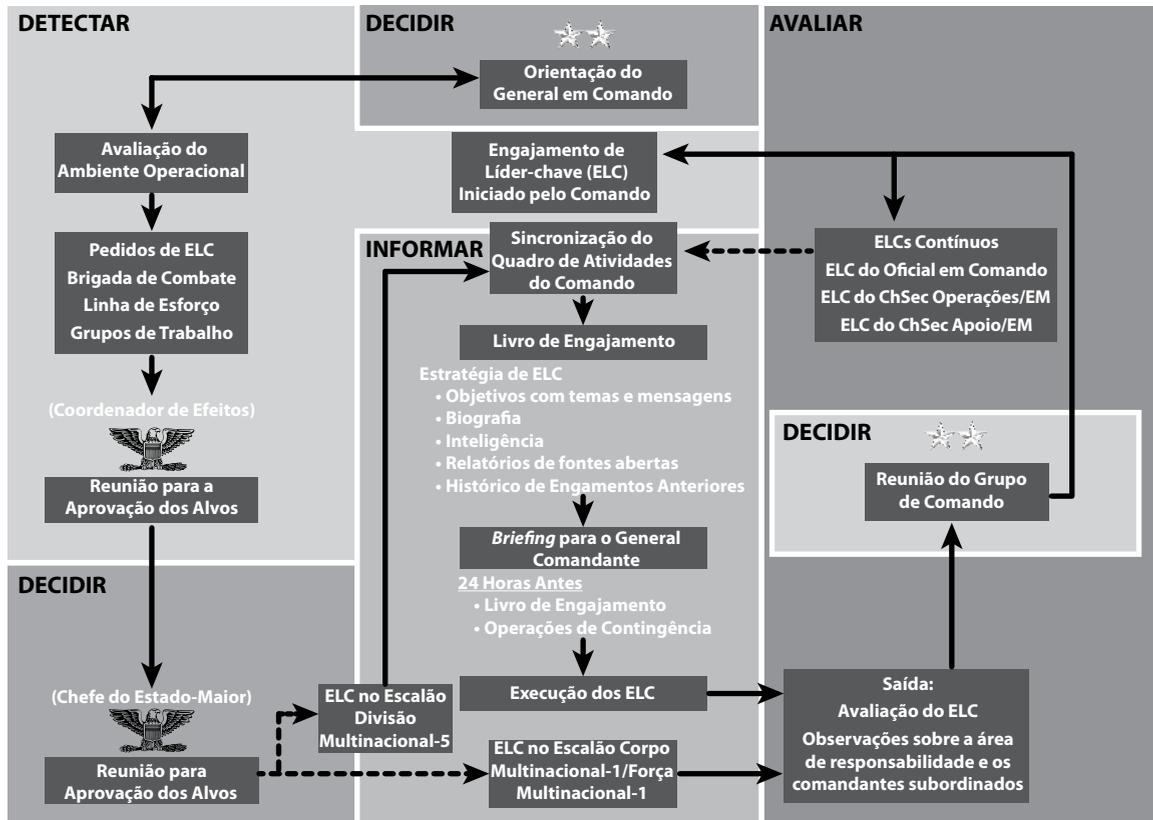


Figura 1 - Ciclo de Engajamento com Líderes-Chave da 34ª Div Inf

engajamento de informações, o que inclui desde as operações civis-militares até a administração de sensores. O coordenador de efeitos chefia essa multiplicidade de capacidades e a filosofia que orienta sua missão pode ser resumida assim:

- concentre os engajamentos – menos pode ser melhor;
- defina a tarefa e o objetivo do engajamento;
- associe os engajamentos às prioridades da Divisão, incorporando-os às operações; e
- seja cauteloso: saiba quem engaja quem.

A figura incorporada a este artigo mostra o ciclo de decisão usado para sincronizar e incorporar os engajamentos com líderes-chave nos objetivos e nas “linhas de operações” do comandante.

No escalão Divisão, foi padronizado o procedimento de preparar um *kit* para engajamentos de líderes-chave destinado aos oficiais superiores. Inicialmente, cada *kit* continha uma análise da estratégia a ser utilizada. Incluía informações biográficas e as notas das reuniões anteriores. Às vezes incluía anotações tomadas nos engajamentos

anteriores, eventos significativos da área de interesse e projeções sobre as eleições parlamentares. Com o tempo, as seguintes informações foram incluídas:

- áreas de possível concordância;
- eventos relevantes nos ambientes de informações militar e global;
- hipóteses sobre as motivações dos líderes-chave;
- conjecturas sobre como os líderes-chave poderiam se comportar e se manifestar em público, no futuro próximo;
- temas, mensagens e pontos para discussão;
- requisitos de informações; e
- o efeito desejado.

O coordenador de efeitos da Divisão analisava o *kit* de preparação pelo menos dois dias antes do engajamento e implementava quaisquer mudanças que fossem sugeridas. Vinte quatro horas antes da reunião, o coordenador se encontrava com o comandante para revisar o *kit*. A seção de engajamento com líderes-chave fornecia pedidos de informações adicionais. Terminada a reunião

de engajamento, eram adicionadas “mensagens de campanha circulares” ao sítio “SharePoint”, na rede segura SIPRNET [uma rede eletrônica com protocolo seguro para circulação de mensagens com classificação sigilosa “secreta” do Departamento de Defesa — N. do T.], juntamente com uma avaliação, quando pertinente. As mensagens também eram inseridas na Rede de Troca de Dados de Informações Combinada (*Combined Information Data Network Exchange — CIDNE*) para que pudessem ser utilizadas como referência nos engajamentos futuros. Como ferramenta, a CIDNE é integrada no planejamento dos Corpos-de-Exército e das Divisões, e as unidades em todos os escalões precisam processar sua coleta de informações usando a mesma plataforma. Há, provavelmente, uma oportunidade para estabelecer um treinamento que inclua as Divisões e as Brigadas de modo a garantir que os integrantes de suas células mantenham o mesmo nível de competência e de responsabilidade que há na CIDNE. Ao consolidar as informações de grande importância utilizando a ferramenta CIDNE, a célula de engajamento com líderes-chave pode reafirmar sua utilidade como uma seção ágil e flexível à disposição do comandante.)

No ambiente de contrainsurgência composto por grupos de trabalho e quadros de alvos, os planejadores frequentemente perdem de vista o efeito almejado. Muitas vezes, os comandantes e seus soldados engajam os líderes locais e assumem compromissos sem considerar as consequências de suas ações. Tome-se como exemplo um projeto incluído no Programa do Comandante para Atendimento a Emergências (*Commander's*

*Emergency Response Program*). Todo mundo concorda que é bom construir uma escola onde não há nenhuma. As empresas da nação anfitriã se beneficiam da atividade de construção e as crianças locais ganham uma escola perto de casa. Contudo, um comandante em qualquer escalão deve se questionar sobre vários aspectos, antes de decidir construir a nova escola:

- A população precisa da escola?
- Quantas pessoas, de fato, serão servidas pela escola?
- O governo local financiará as operações da escola?
- Quais são os efeitos de segunda e terceira ordem associados à construção de uma escola?
- Sua construção poderá alienar as pessoas das comunidades vizinhas com relação às tropas dos EUA?

O comandante precisa saber os objetivos de informações relacionados à construção de uma escola e como usar os dados de apoio. Uma leitura prévia das informações sobre engajamentos de líderes-chave que aborde tais questões irá ajudar na determinação de como devem ser a abordagem e o resultado desejado.

## A Arte de Influência

Em virtude de engajamentos de líderes-chave serem principalmente “operações para influenciar”, nada pode ilustrar melhor o conceito de “desarmar os ânimos” do que uma breve lição de psicologia social. Usamos engajamentos para alcançar pessoas e divulgar uma mensagem, de modo a abreviar o tempo para a transição do conflito à sua próxima fase — as operações de estabilidade. Embora a influência social tenha vários componentes, a educação e a simples persuasão são melhores ferramentas do que, por exemplo, exigir obediência. Quando usado para influenciar, o engajamento visa a compartilhar conhecimento ou a persuadir. A influência é uma arte; a coerção é ciência “bruta”. As Divisões podem criar afinidades de modo a desenvolver a capacidade de influenciar e de coletar informações nos níveis mais altos. Isso é o cerne do processo de “desarmar os ânimos”.

A “pré-persuasão” é uma tática para influenciar uma situação e estabelecer um ambiente favorável ao engajamento de informações. “Pré-persuasão” é a maneira pela qual se estrutura um assunto e se constrói uma decisão. Um comunicador



Cortesia do autor

*O Gen Nash e Moosawi conversam com comerciantes em um mercado livre de Basra, no Iraque.*

precisa estabelecer sua credibilidade como fonte e projetar uma imagem ao seu público alvo. O oficial superior que atue como comunicador precisa parecer agradável, competente, confiável e possuir todo e qualquer atributo que facilite a persuasão<sup>7</sup>. Obviamente, um objetivo das reuniões com líderes-chave é fazer com que eles se repitam com frequência, aumentando a esfera de influência da Divisão. Ao interessar-se pela vida e pelas motivações dos outros, o comandante pode iniciar a obtenção do efeito pretendido por meio do estabelecimento de uma base que pode levar a uma rede de relacionamentos. Enfim, um engajamento de líderes-chave pode influenciar ou informar, mas sempre deve produzir um efeito e facilitar um processo de coleta e um objetivo de informações.

As reuniões dos comandantes das Divisões com líderes-chave se ligam aos engajamentos de líderes-chave dos Subcomandantes dessas Divisões; esses, aos engajamentos de líderes-chave dos comandantes de Brigada, e assim por diante. Os dados de apoio de reuniões anteriores também são usados para esboçar os objetivos futuros da Divisão. Os dados de apoio auxiliam no desenvolvimento da capacidade de questionar do comandante da Divisão, permitindo-lhe fazer as perguntas certas, logo que a relação tenha sido estabelecida. Os dados de apoio também permitem ao Comandante da Divisão engajar os indivíduos segundo um formato que lhes seja agradável, ao fazer perguntas diretas sobre as coisas de seu interesse.

A influência envolve alterar opiniões e atitudes da população por meio do engajamento e, na MND-S, buscamos fazer isso pelo estabelecimento de uma relação de confiança, usando pontos de referência, como família e negócios, ao mesmo tempo em que éramos mutuamente inquisitivos. Como já dissemos, escutar atentamente era importante, e o simples reconhecimento do fato de que as pessoas gostam de falar sobre si próprias e sobre seus interesses encorajou a franqueza e ajudou a organizar reuniões futuras com respeito e abertura crescentes.

Dois pontos sobre a organização: não apresse o andamento da reunião e não tente moldar o engajamento para tirar máximo proveito de seu tempo limitado. Priorize as perguntas e adote uma abordagem calma e deliberada. Entenda que o engajamento com líderes-chave é uma reunião de comunicação bilateral e prepare-se para

responder perguntas difíceis, sempre com tom profissionalmente diplomático, mesmo quando estiver em uma situação desconfortável. As notícias se espalham mais rapidamente do que uma tempestade de areia através das redes sociais tribais e, tão logo você tenha conquistado a confiança de seu interlocutor e uma reputação de ser uma “pessoa direta”, sua reputação de integridade de caráter o precederá aonde for.

Por exemplo, devido ao fato de ainda estarmos operando próximo às cidades, mesmo após o acordo de 30 de junho, tivemos a impressão de que os líderes influentes da nação anfitriã desconfiavam de nossas intenções. Eles queriam entender por que as Forças dos EUA ainda estavam por lá. Devido ao fato de termos desenvolvido uma relação por meio da arte da influência e da “pré-persuasão”, fomos capazes de desmistificar as questões da pauta e remover a névoa de informações que com frequência encobre o ambiente operacional.

## A Estratégia de Treinamento

Antes do exercício de treinamento para a missão da Divisão, o Comandante, o Subcomandante e a tropa passaram por um programa de treinamento voltado para a conscientização cultural geral. Para a 34ª Divisão de Infantaria, o exercício foi uma prova de fogo, mas o treinamento de engajamento com líderes-chave ofereceu pouco mais do que a oportunidade de trabalhar com um intérprete. Embora essa experiência seja valiosa, no nível oficial-general o objetivo dessa instrução é desenvolver uma estratégia para transferir as parcerias de um general para o seu futuro substituto. Portanto, bem antes de chegar ao teatro de operações, é importante considerar a profundidade do sistema de engajamento com líderes-chave e como o comandante de Divisão pode abordar o processo para viabilizar um efeito. Um comandante precisa de profundidade estratégica e de adaptabilidade interpessoal se quiser conduzir um engajamento com líderes-chave que seja “desarmado” e que o ajude a interagir efetivamente e a construir confiança.

## Lições Aprendidas

Como em qualquer desdobramento de grande unidade, expandir o conhecimento institucional é um imperativo profissional. Embora os exercícios de treinamento da missão sejam instrutivos, eles

abordam muito superficialmente os processos que um comandante de Divisão irá enfrentar quando chegar ao teatro de operações. Dito isso, consideramos que o exercício também é o momento ideal para a célula de engajamento com líderes-chave estabelecer seu papel como um canal de informações. Como mencionado, a célula deve ser flexível, responsiva e produzir informações *úteis*. É responsabilidade do chefe da equipe de engajamento garantir que as informações sejam precisas, atualizadas e passíveis de quantificação, pois é preciso saber se o influenciador-chave influencia 100 ou 100.000 pessoas. Neste ponto, um coordenador de efeitos bem assessorado deve ser capaz de transformar essas informações em efeitos, situações desejadas e objetivos significativos. Munido de tais informações, o comandante da Divisão estará apto a obter êxito em sua missão.

Um engajamento “desarmado” com líderes importantes é uma ferramenta única, pois depende da personalidade do oficial-general que o conduz. No caso da 34ª Divisão de Infantaria, o Comandante tinha antecedentes civis que complementavam sua instrução militar e lhe permitiam alavancar sua experiência como um executivo de operações na indústria de construção civil comercial. A dupla perspectiva do Comandante, como oficial-general e como executivo civil, sempre contribuía com algo, a cada engajamento. Embora comandantes em todos os escalões talvez sintam a necessidade de ir direto ao assunto, imediatamente, a construção de relacionamentos envolve o cultivo da influência pelo desenvolvimento de confiança mútua.

Um comandante de Divisão precisa tanto de recursos como de pessoal para conquistar o apoio do líder da nação anfitriã e aumentar a esfera de influência da Divisão. Da mesma forma, precisa de recomendações e de estratégia. Assim, os engajamentos das Divisões se distinguem daqueles no escalão brigada, tanto no estilo, como no conteúdo. Embora um comandante de brigada tenha necessidades urgentes — efeitos táticos relacionados à sua área de operações — o líder-chave busca efeitos de engajamento que não são imediatos. O comandante de brigada estabelece sua rede de engajamento para proteger suas tropas e impedir ataques. É possível que, às vezes, sua paciência seja curta. Ele talvez não tenha tempo para discutir as suposições ou não tenha acesso às recomendações de informações para

os engajamentos. Por outro lado, o comandante da Divisão precisa preparar os alicerces dos engajamentos para os comandantes de brigada. Ele dispõe da infraestrutura capaz proporcionar-lhes informações e recomendações de engajamento estrategicamente úteis. Ele “pré-persuade” o público alvo de modo a produzir uma estratégia de influência deliberada e, assim, ajuda a expandir a rede social dos responsáveis pelos engajamentos locais, nos escalões brigada e batalhão.

Durante as reuniões da 34ª Divisão com o governador da Província de Najaf, o Comandante tinha alcance relativo a assuntos que os comandantes de brigada não tinham. Devido aos governadores das Províncias serem pessoas importantes para engajamento, o Comandante da Divisão precisava solidificar a parceria — não apenas como comandante e como político, mas também como um diplomata. Para fazer isso, o ele se encontrou com o Governador Zurfi mais de uma vez. Durante essas reuniões, a situação de segurança de Najaf foi discutida, mas eles também conversaram sobre a família do governador, que estava no Estado de Michigan, bem como seus pensamentos sobre o legado do batismo, suas preferências na televisão por satélite e até mesmo sobre sua paixão pelo time de basquetebol *Chicago Bulls*. Durante uma dessas reuniões, o Comandante presenteou o governador com um livro sobre Minneapolis/St. Paul (Najaf e Minneapolis estabeleceram um relacionamento como “cidades co-irmãs”, recentemente). Surgiu um tal nível de relacionamento, que foi possível aos líderes da MND-S avaliar a disposição desse líder da nação anfitriã para trabalhar com as Forças dos EUA em operações contra insurgentes apoiados pelo Irã. Um engajamento “desarmado” com líderes importantes, nessa situação, não apenas levou a uma parceria civil-militar duradoura entre a 34ª Divisão de Infantaria e a Província de Najaf, mas também melhorou a relação entre as brigadas dos EUA e de seus parceiros da Força de Segurança iraquiana.

## **Aplicações no Afeganistão**

Muito da atual instabilidade no Afeganistão tem sua origem no estabelecimento da Linha Durand, que dividiu várias tribos no leste do país. A etnia pashtun inclui mais de 60 clãs, com 12,5 milhões de pessoas morando no Afeganistão e 14 milhões no Paquistão. Embora este artigo não tenha condições de avaliar as práticas de engajamento de

informações da antiga União Soviética, sabemos que os soviéticos inicialmente planejaram usar o terror para convencer os afegãos comuns a interromper o apoio aos insurgentes. Durante os anos 80, o emprego do terror recebeu muito mais atenção da mídia internacional do que os soviéticos haviam antecipado. Como resultado, os Estados Unidos, o Reino Unido, a China, o Irã, a Arábia Saudita e outros países passaram a prover mais apoio à resistência afegã do que as Forças soviéticas podiam neutralizar<sup>8</sup>. Portanto, o efeito involuntário do método soviético foi alienar a população, ao invés de engajá-la de uma forma produtiva, além de gerar apoio internacional à resistência afegã.

Embora a Operação *Enduring Freedom* esteja em uma fase diferente do que a Operação *Iraqi Freedom* e ainda seja necessário realizar a segurança da população no Afeganistão, é provável que as redes sociais no sul do Iraque tenham semelhanças com as complexas organizações tribais pashtun que existem ao longo das áreas fronteiriças entre Peshawar e o Paquistão. Para os países em desenvolvimento como o Iraque e o Afeganistão, em geral, aceitamos a premissa de que a liderança — quer seja governamental ou tribal — se dissemina de cima para baixo. Portanto, é provável que alguém esteja concebendo, neste momento, uma estratégia para derrotar a insurgência afegã por meio do engajamento de líderes sociais e religiosos de alto nível do Afeganistão, de modo a penetrar na estrutura social do país. Se essa estratégia for empregada com propriedade pelos oficiais-generais, podemos imaginar que haverá relacionamentos mutuamente influentes surgindo entre os líderes-chave, em todos os escalões. Se os oficiais-generais adotarem o método “desarmado” ao incorporar a mistura certa de habilidades interpessoais com um comportamento adaptável, esse conflito logrará passar à próxima fase.

Ainda que cada ambiente operacional tenha um conjunto de circunstâncias diferente, sempre devemos nos aproximar de indivíduos da nação anfitriã com o entendimento de que a honestidade e a confiança produzem uma relação mutuamente benéfica. Na 34ª Divisão de Infantaria, acreditamos que nosso processo de engajamento com líderes-chave é válido em qualquer situação, contanto que haja suficientes pessoas entre a população da nação anfitriã dispostas a trabalhar para um fim comum.

A experiência de Sayyid al-Moosawi nos leva a concluir que os engajamentos com líderes importantes funcionam, de fato. Um comandante deve priorizar os engajamentos com líderes-chave utilizando seus recursos para identificar o alvo, o modo como levará sua mensagem e os efeitos desejados. Esse grau de sofisticação exige análise intelectual que talvez esteja além da capacidade de uma 2ª seção de Divisão. O trabalho deve incluir analistas, tais como assessores políticos e culturais, pessoal da 8ª Seção do Estado-Maior, engenheiros e pessoal do Departamento de Estado.

## Conclusão

Os engajamentos com líderes importantes são processos dinâmicos que devem se adaptar ao ambiente operacional. Usamos a expressão “desarmando o engajamento de lideranças importantes” como um meio de descrever as técnicas de “pré-persuasão” e o gerenciamento das expectativas nas reuniões com líderes-chave. Os efeitos não são imediatos, e devemos construí-los com base na franqueza, na demonstração sincera de preocupação com os problemas locais e na escuta atenta dos nossos interlocutores. O contexto de engajamentos só é exitoso se for capaz de influenciar outras pessoas. Portanto, para ser capaz de influenciar, a célula de engajamento com líderes-chave deve prover informações não apenas sobre esses líderes, mas também sobre as complexidades do ambiente informacional, bem como fazer recomendações estratégicas para a expansão da rede de engajamentos. Assim, o programa de engajamento “desarmado” provará ser uma estratégia eficaz. *MR*

---

## REFERÊNCIAS

1. HULL, Jeanne F. *Iraq: Strategic Reconciliation, Key Influence and Key Leader Engagement* (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute 2009).
2. ARRAF, Jane. “Basra residents safer, but looking for work”, *Christian Science Monitor*, 4 Mai 2009.
3. THESIGER, Wilfred. *The Marsh Arabs* (London: Penguin, 1967).
4. HULL.
5. Ibid.
6. Operationalizing Key Leader Engagements—CJTF-82 Lessons Learned and TTPs, 2 Jul 2007.
7. PRATKANIS, A.R. e ARONSON, E. *Age of Propaganda: The Everyday Use and Abuse of Persuasion*, rev. ed. (W.H. Freeman and Co.: 1992); reimpressão (New York: Henry Holt and Co. LLC: New York, 2001).
8. CAFFREY, COL Matthew USAFR. “ACSC Quick-Look: Afghanistan: Current Operational Lessons from the Soviet Experience”, 2005.

# Liderança Nociva: Parte II

Coronel George E. Reed (Reserva), Ph.D., Exército dos EUA, e  
Tenente-Coronel Richard A. Olsen (Reserva), D.Min., Exército dos EUA

*Os autores agradecem a Sra. Maria Clark, do Gabinete de Garantia de Qualidade da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, pelo seu inestimável auxílio em aplicar o questionário utilizado neste estudo.*

**P**ERGUNTE A UM grupo de oficiais e graduados se eles já cogitaram deixar a profissão das Armas devido ao modo pelo qual foram tratados por um superior e, dependendo do tempo de serviço do grupo, algo entre um terço e 100% deles levantarão a mão para dizer que sim. Entretanto, o que se deve reconhecer sobre esse tipo de pesquisa de opinião informal é que estamos abordando apenas os sobreviventes. Na verdade, não fazemos ideia de quantos deixaram o serviço ativo por essa razão e, entre os que o fizeram, quantos eram profissionais de talento, que foram “espantados” pela má liderança, ou por pessoas de desempenho inferior, sem aptidão para a carreira militar. Caso passe um pouco mais de tempo com os que levantaram a mão e lhes dê a chance de contar, você ouvirá relatos de abuso incompatíveis com uma organização de padrão internacional. Uma força profissional e voluntária requer uma liderança que motive as pessoas a permanecer no serviço, e não que as dissuada disso.

## Antecedentes

O artigo “Toxic Leadership”, publicado pela *Military Review* em 2004 [A tradução deste artigo, intitulada “Liderança Nociva”, foi publicada na edição brasileira de Mar-Abr 2005 — N. do T.], sugeriu que todo aquele que ocupa cargos

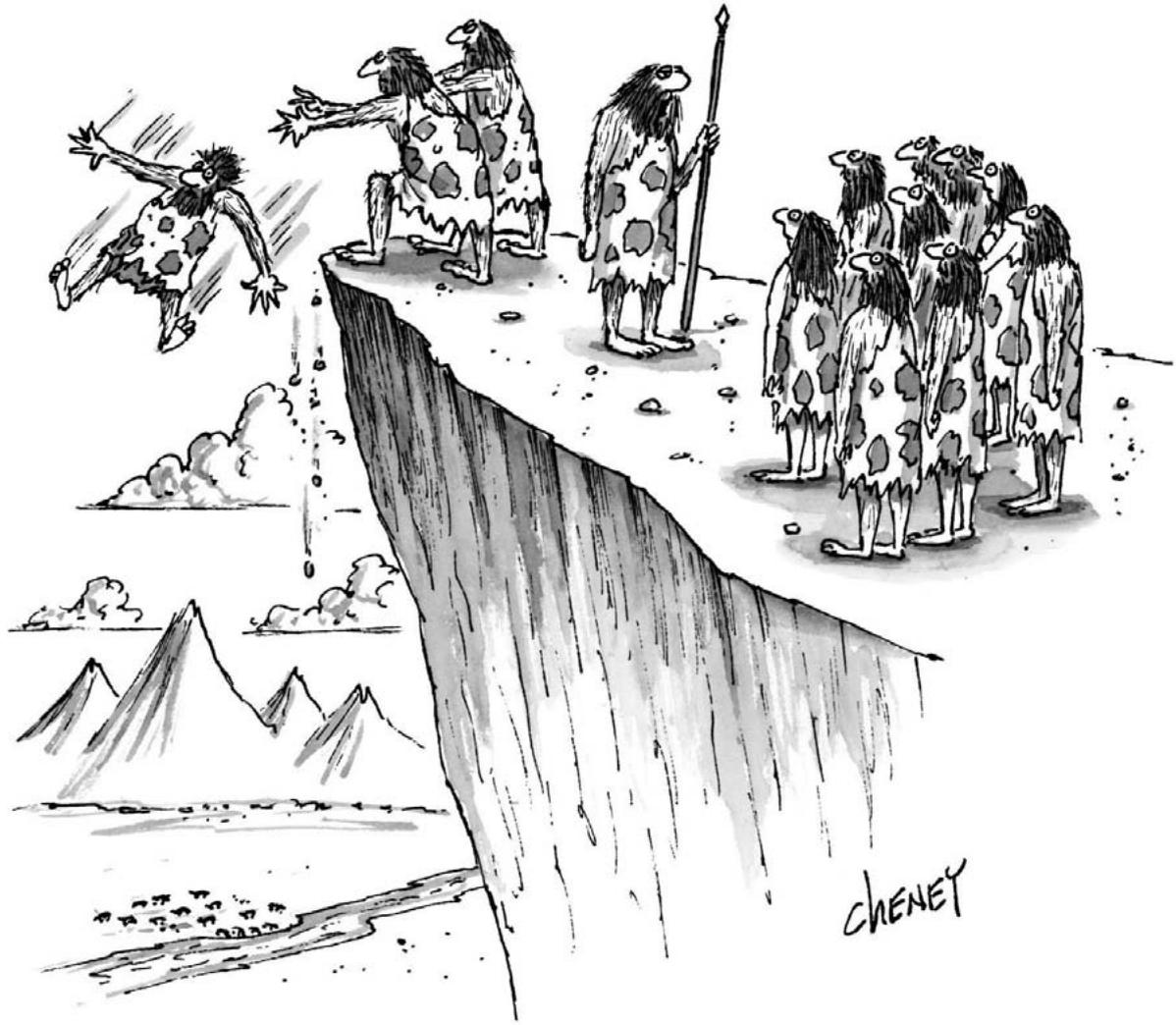
de comando e manifesta um estilo de liderança destrutivo representa um problema para as Forças Armadas.<sup>1</sup> Concluiu que o estilo interpessoal do comandante é um fator capital, que determina como será o ambiente organizacional e a efetividade da Unidade. As afirmações feitas no artigo “Toxic Leadership” se basearam em uma série de entrevistas com grupos de foco, conduzidas na Escola de Guerra do Exército dos Estados Unidos da América (*US Army War College*), em 2003<sup>2</sup>. O artigo definiu a liderança nociva como uma evidente falta de preocupação com o bem-estar dos subordinados; uma personalidade ou técnica interpessoal que prejudica o ambiente organizacional; e uma convicção, pelos subordinados, de que a principal motivação do comandante é o interesse próprio. Finalizou com sugestões para pesquisas futuras, incluindo a recomendação de que fossem realizados estudos quantitativos para determinar o alcance e a natureza do problema. Este artigo tem por objetivo apresentar uma breve atualização sobre algumas pesquisas importantes no campo da liderança nociva; comunicar os resultados de um estudo recente, centrado nos oficiais-alunos da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA (*Command and General Staff College — CGSC*); e tratar de questões levantadas durante as discussões sobre esse tema.

Aquele primeiro artigo, “Toxic Leadership”, resultou em uma avalanche de *e-mails* para o autor, nos quais leitores relataram experiências dolorosas com chefes tiranos. Essas histórias terríveis de abuso e humilhação eram contundentes, mas não constituíam um estudo sistemático. O artigo

---

*O Coronel George E. Reed, da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, Ph.D., é professor adjunto do Departamento de Estudos de Liderança da Escola de Ciências da Liderança e Educação da University of San Diego. Serviu durante 27 anos como oficial da Polícia do Exército, ocupando, por 6 anos, o cargo de diretor de Estudos de Comando e Liderança no U.S. Army War College. O leitor poderá entrar em contato com o autor pelo e-mail [george.reed@us.army.mil](mailto:george.reed@us.army.mil).*

*O Tenente-Coronel Richard A. Olsen, da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, D.Min., é professor adjunto de Liderança Militar na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas. Atuou, anteriormente, como oficial administrativo do Comando de Recursos Humanos, em St. Louis, Estado do Missouri. É bacharel pela Indiana University, mestre em Orientação Psicológica pela Assemblies of God Graduate School, e doutor em Liderança pela Biola University. Serviu no Iraque e no Afeganistão.*



*“So, does anyone else feel that their needs aren’t being met?”*

*“Então... Há mais alguém que ache que suas necessidades não estejam sendo atendidas?”*

teve ótima receptividade entre oficiais superiores mais modernos e entre oficiais intermediários e subalternos, mas houve um interesse bem menor por parte dos oficiais superiores mais antigos, que eram justamente os que tinham o poder e a autoridade para impulsionar a mudança na política. Os oficiais mais antigos tendiam a achar que o problema da liderança destrutiva havia sido bem pior no passado. A maioria dos respondentes da pesquisa realizada na Escola de Guerra (54,6%) afirmou que há menos casos de liderança destrutiva hoje em dia do que havia há cinco anos. Podiam facilmente relatar casos de abuso nas mãos de superiores, mas costumavam enxergá-los como

um rito de passagem, sem grande conexão com a realidade atual. Ao que parece, a visão do topo da hierarquia organizacional é mais “cor-de-rosa” do que a dos que estão na base.

Buscamos pôr à prova essa assertiva e responder a algumas questões básicas sobre a relação que existe entre as experiências com maus líderes, os diversos indicadores de satisfação e a tendência dos oficiais superiores mais modernos em permanecerem nas Forças Armadas. Antes de apresentarmos os resultados de algumas pesquisas de opinião realizadas no CGSC, em 2008, discutiremos brevemente alguns trabalhos recentes sobre a liderança nociva.

## A Má Liderança em Perspectiva

A maioria dos livros e artigos escritos sobre liderança tende a concentrar-se nas características, nas habilidades e nos comportamentos exibidos pelos bons líderes. Essa visão positiva da liderança é apropriada, já que a boa liderança agrega valor às organizações. Felizmente, os líderes ruins são a exceção, e não a regra. Entretanto, como afirmou a Professora Barbara Kellerman, de Harvard, em seu livro *Bad Leadership* (“A Má Liderança”, em

---

**...seguidores, na verdade... possibilitam a existência de líderes nocivos e que, muitas vezes, as organizações não só os toleram, como também os produzem e mantêm.**

tradução livre), publicado em 2004: “Qualquer pessoa que não more em uma caverna está exposta rotineiramente, ainda que apenas por meio da imprensa, a indivíduos que exercem o poder de modo inadequado”<sup>3</sup>. A autora ofereceu uma tipologia útil sobre a má liderança, com designações como “incompetente”, “rígido”, “destemperado”, “insensível”, “corrupto”, “insular” e “perverso”. Evidentemente, há várias formas de ser um mau líder. Embora tenha reconhecido que é difícil

determinar o custo decorrente, a autora defendeu que não se pode ignorar ou aceitar a má liderança e que se deve aprender mais sobre ela, para que possamos “atacá-la da mesma forma que faríamos com toda doença que enfraqueça ou incapacite – e até mesmo leve à morte, em certos casos”<sup>4</sup>.

Em 2005, Jean Lipman-Blumen publicou o que é, em nossa opinião, a obra definitiva sobre o tema. Em *The Allure of Toxic Leaders* (“O Encanto dos Líderes Nocivos”, em tradução livre), ela sugeriu um motivo preocupante pelo qual parecem existir tantos líderes ruins em nosso meio. Afirmou que os seguidores, na verdade, são aqueles que possibilitam a existência de líderes nocivos e que, muitas vezes, as organizações não só os toleram, como também os produzem e mantêm. Ela ampliou a definição de líderes tóxicos, enfatizando o fato de eles “terem o efeito de um veneno”, e se concentrou no seu impacto negativo<sup>5</sup>. Para Lipman-Blumen, os danos consideráveis e duradouros que acompanham os líderes nocivos são aquilo que os definem.

## Bajulando os Superiores e Maltratando os Subordinados

O Professor Robert Sutton, de Stanford, explora o fenômeno em seu livro *The No Asshole Rule*, publicado em 2007 [lançado no Brasil com o título *Chega de Babaquice* — N. do T.]. Ele propõe dois critérios para determinar se alguém está lidando com um líder ruim, que ele chama de “babaca” (*asshole*):

- Depois de falar com o suposto “babaca”, o “alvo” se sente oprimido, humilhado, esgotado ou



Sgt Tainha:  
Que isso lhe sirva de lição”



Sgt Tainha:  
“Opa, espera aí!”



Recruta Zero: “Achei que já tivesse recebido a minha lição.”  
Sgt Tainha: “Eu me esqueci do chute final.”

Beetle Bailey ©2010 King Features Syndicate. Uso autorizado por King Features Syndicate and the Cartoonist Group. Todos os direitos reservados.

diminuído? Mais especificamente: o alvo se sente pior em relação a si mesmo?

- O suposto “babaca” dirige sua maldade às pessoas *menos poderosas*, em vez de dirigi-la àqueles que tenham mais poder<sup>6</sup>?

Sutton observa que os líderes nocivos costumam bajular os superiores, ao mesmo tempo em que maltratam os subordinados, o que explica parcialmente por que o impacto negativo do seu estilo de liderança nem sempre é reconhecido pelos que estão acima deles. Sabemos que os superiores têm, muitas vezes, uma visão exagerada das próprias habilidades e ignoram aspectos negativos do seu estilo de liderança<sup>7</sup>. Às vezes, superestimam sua própria competência na determinação do impacto das ações de seus subordinados e deixam de intervir quando estes apresentam tendências nocivas. O superior talvez enxergue alguns comportamentos como sendo apenas “um pouco duros” e não perceba o sofrimento vivido pelos que estão “nas fileiras”.

Não estamos defendendo uma liderança “açucarada”, em que não se possa nem aumentar o tom de voz. Há circunstâncias em que um estilo mais duro de liderança é adequado. Até Robert Sutton indica que há ocasiões em que todo líder precisa agir como um “babaca”<sup>8</sup>. Não há nada mais eficaz do que um “acesso” oportuno e bem dado pelo chefe, contanto que ele não abuse de técnicas desse tipo ou as aplique de um modo que prejudique a eficácia da Unidade. A arte da liderança consiste em aplicar a técnica de relacionamento interpessoal certa, conforme exigida pela situação e pelas necessidades dos liderados<sup>9</sup>. Se o inimigo estiver próximo e a sua munição estiver quase acabando, não será hora de convocar um “grupo de foco” para saber sua opinião. Entretanto, assumir um comportamento humilhante, aviltante e depreciador dificilmente será a solução apropriada.

Mitchell Kusy e Elizabeth Holloway fizeram uma ousada e desconcertante declaração, depois de conduzirem uma pesquisa de âmbito nacional, baseada em entrevistas e enquetes: “As pessoas nocivas só prosperam em um sistema nocivo.<sup>10</sup>” Sua análise sobre a toxicidade nas organizações destaca o papel da dinâmica de sistemas e da cultura organizacional como motivadores de comportamentos nocivos. Sugerem que, embora os líderes da organização possam não

- Usa da autoridade para fazer com que o trabalho seja cumprido
- Privilegia favoritos entre os subordinados
- Protege seu “território” contra pessoas de fora da unidade
- Impõe sua solução
- Não aceita respostas negativas
- Insiste em uma única solução
- Perde a paciência
- Força todos a aceitarem seu ponto de vista
- Delega as tarefas que não queira executar
- Exige que o acatem
- Trata os subordinados com uma atitude de superioridade
- Vangloria-se
- Aplica as políticas organizacionais injustamente
- Critica os subordinados na frente dos outros
- Grita com os subordinados

**Figura 1: Os 15 comportamentos mais comuns de liderança negativa**

ter a intenção de criar um ambiente propício a personalidades nocivas, sua desatenção e sua ignorância do problema possibilitam a ocorrência de comportamento nocivo. Existem personalidades nocivas nas organizações porque as pessoas as toleram, mudam para adaptar-se a elas ou as protegem.

Em um estudo recente, Richard Bullis e George Reed realizaram uma pesquisa de opinião com alunos da turma de 2008 da Escola de Guerra do Exército e constataram que os tenentes-coronéis e os coronéis relatavam experiências frequentes envolvendo liderança destrutiva<sup>11</sup>. Os coronéis relataram um número menor de experiências do que os tenentes-coronéis. Da mesma forma,

os funcionários civis na faixa salarial mais alta informaram um número menor do que aqueles que se encontravam na faixa imediatamente abaixo. Segundo o estudo, as diferentes Forças (Exército, Marinha, Força Aérea e Corpo de Fuzileiros Navais) sofrem índices comparáveis de liderança nociva, e as experiências não variam significativamente com base em gênero ou raça. Os funcionários civis e os oficiais da Reserva do Exército e da Guarda Nacional dos EUA registraram um número maior de experiências com a liderança nociva do que seus homólogos no serviço militar ativo. Uma constatação especialmente interessante do estudo foi que, embora todos os indicadores de satisfação registrassem queda quando os respondentes lidavam com uma liderança nociva, essas experiências ruins não denotavam necessariamente uma tendência a deixar o serviço militar. Em outras palavras, os oficiais mais antigos afirmaram ter sofrido sob o comando de líderes nocivos, mas não decidiram deixar a Força por causa de tais experiências necessariamente. Pode-se especular que eles se identificavam tanto com suas funções e achavam seus cargos tão gratificantes que a má liderança por parte dos chefes não foi suficiente para levá-los a buscar outro ramo de atividade profissional. Também é possível que eles tivessem vivido vários anos de experiência com lideranças positivas, o que compensava as experiências negativas.

Reproduzimos a abordagem da pesquisa de opinião conduzida por Bullis e Reed na Escola de Guerra e apresentamos um questionário aos

---

***...muitos dos comportamentos nocivos nas Unidades militares passam despercebidos ou não geram reações da organização.***

alunos da turma de 2009, dessa vez no CGSC. No questionário, pedimos que os alunos identificassem os comportamentos de liderança aos quais haviam sido expostos nos 12 meses anteriores ao curso. A pesquisa foi conduzida eletronicamente, em Jan e Fev 2009, gerando 167 respostas aproveitáveis.

Ao contrário da turma da Escola de Guerra, que incluía funcionários civis e integrantes de todas as Forças Armadas, o estudo no CGSC incluiu apenas maiores da Ativa do Exército. Dos 167 respondentes, 156 eram do sexo masculino e 11 do sexo feminino. No grupo, 12 eram negros, 3 de origem indígena, 11 de etnias asiáticas, e 5 selecionaram a categoria “outros”.

Mais da metade (102 ou 61%) respondeu afirmativamente à pergunta “Em algum momento, você considerou seriamente deixar a Força ou a sua organização devido ao modo como foi tratado por um supervisor?”<sup>12</sup> Decidir permanecer ou não em uma profissão é uma questão complicada e, assim, também pedimos que os respondentes considerassem que, à época, não tinham a obrigação contratual de permanecer no serviço ativo e indicassem com que probabilidade optariam por continuar no Exército. Responderam da seguinte forma: muito provável = 35,9%; provável = 40,1%; neutro = 10,8%; improvável = 6,6%; e muito improvável = 6%. É animador que 76% dos alunos tenham indicado que é provável que permanecessem no serviço, mas, a nosso ver, é preocupante que 24% tenham se mostrado indecisos ou não estivessem dispostos a ficar. Conduzimos uma análise de regressão para determinar se havia uma relação entre as experiências com líderes nocivos e a propensão a permanecer no serviço ativo. Constatamos que, ao contrário da turma da Escola de Guerra, esses oficiais superiores mais jovens estavam consideravelmente menos inclinados a permanecer na Força ao lidarem com líderes nocivos<sup>13</sup>. Os oficiais superiores nessa faixa de antiguidade, que haviam passado por experiências desse tipo, costumavam buscar uma forma de sair.

Modificamos um instrumento de pesquisa de opinião existente para medir os comportamentos de liderança negativos específicos, sofridos pela turma de 2009. A escala apresentada em “Petty Tyranny in Organizations” (“Tiranias Mesquinhas nas Organizações”, em tradução livre), de Blake Ashforth, foi útil, porque forneceu uma lista de 43 comportamentos com designações como “favoritismo” e “depreciação ou humilhação dos subordinados”<sup>14</sup>. Solicitamos aos alunos que indicassem a frequência com que haviam sido vítimas desses tipos de comportamento no período de 12 meses anterior ao início do curso. As



Departamento de Defesa

*Um militar dá ordens aos subordinados durante treinamento em habilidades de combate, 6 Fev 08.*

alternativas apresentadas foram “muito raramente”, “raramente”, “às vezes”, “com frequência” e “com muita frequência”.

Os 15 comportamentos mais comuns de liderança negativa na lista da Escola de Guerra exibiram notável consistência com as experiências dos oficiais-alunos do CGSC. Gritar com os subordinados vinha em um próximo 16º lugar, na lista da Escola de Guerra. Em todos os casos, as pontuações médias e os desvios padrão da Escola de Guerra eram mais baixos, o que ajuda a corroborar a ideia de que experiências com a liderança nociva diminuem à medida que aumenta a patente e que os oficiais mais antigos assistem a uma variação menor em estilos de liderança por parte de seus superiores.

### **Estudos de Caso e Pesquisas de Opinião como Indicadores**

Dois casos recentes, extraídos de reportagens jornalísticas, servem para demonstrar o problema da liderança nociva em detalhes nítidos. O jornal *Army Times* relatou um caso de abuso de autoridade por parte de quatro graduados no Iraque, que

resultou em pelo menos duas condenações por corte marcial, por crueldade e maus tratos. No caso em tela, um grupo de sargentos teria se engajado em uma campanha de “abusos verbais, castigos físicos e zombaria contra outros militares”<sup>15</sup>. Deu-se início à investigação depois da morte de um recruta, que havia sido incorporado à Unidade apenas 10 dias antes de cometer suicídio. Em outro caso, uma Capitão-de-Mar-e-Guerra da Marinha foi destituída do posto, por crueldade e maus tratos aos subordinados<sup>16</sup>. Segundo a reportagem da revista *Time*, “seu afastamento provocou gritos de alegria por parte de todos aqueles que haviam servido sob seu comando, desde o dia em que se formou na Academia Naval dos EUA, em 1985”<sup>17</sup>. Este último caso é útil, por indicar até que ponto os integrantes da organização a responsabilizam pelos líderes nocivos. Embora uma investigação realizada pela Inspeção Geral da Marinha tenha documentado vários casos de humilhação, “parecia haver uma raiva ainda maior dirigida ao escalão superior da Força, por ter promovido essa oficial a posições de crescente responsabilidade”<sup>18</sup>. Ambos os casos são exemplos extremos, nos quais a cadeia de comando

terminou por intervir. No primeiro caso, porém, não foi o ambiente da Unidade que deu início à investigação, mas a morte de um soldado. No segundo caso, um padrão de abusos resultou em uma série de reclamações anônimas pela tripulação, o que levou o comando a investigar. À luz das constatações dos estudos na Escola de Guerra e no CGSC, sugerimos que muitos dos comportamentos nocivos nas Unidades militares passam despercebidos ou não geram reações da organização.

Quando foi pedido que os alunos da turma de 2009 do CGSC indicassem até que ponto concordavam com a afirmação “O sistema de avaliação e seleção da minha Força é eficaz em promover os melhores integrantes”, 6,6% discordaram veementemente; 24,6% discordaram; 24,6% não concordaram e nem discordaram; 39,5% concordaram; e 4,2% concordaram veementemente. Os que haviam sido vítimas da liderança nociva declararam estar consideravelmente menos satisfeitos com a remuneração e os benefícios recebidos; com os relacionamentos com os colegas, com supervisores e subordinados; com o tipo de trabalho que executavam; e com suas funções. Embora pudéssemos esperar insatisfação com o chefe imediato, nos casos de liderança nociva, vale notar que aqueles que vivenciavam casos desse tipo indicaram um menor grau de satisfação em relação a todos os indicadores incluídos na pesquisa. Ao

---

### ***Na maioria das vezes, o líder nocivo era o chefe imediato, do sexo masculino, da mesma especialidade e raça e capitão ou major.***

que parece, os líderes nocivos deixam um enorme — e destrutivo — rastro de insatisfação.

Solicitamos que os alunos descrevessem a situação que os havia levado a cogitar seriamente deixar a profissão e que, então, fornecessem detalhes sobre o chefe em questão. Com base em suas respostas, fomos capazes de identificar uma série de comportamentos que esses oficiais superiores mais modernos viam como sendo

particularmente problemáticos. Quando lhes perguntamos há quanto tempo o incidente havia ocorrido, a resposta mais comum foi de um a três anos (24,6%). Na maioria das vezes, o líder nocivo era o chefe imediato, do sexo masculino, da mesma especialidade e raça e capitão ou major. Os seguintes comportamentos eram considerados problemáticos, com maior frequência: ter uma atitude arrogante ou de superioridade (49,7%); responsabilizar os subordinados por questões fora de seu controle (48,5%); querer que as coisas fossem feitas exatamente do seu jeito (44,9%); valorizar sua carreira acima do bem da organização (40,1%); perder a paciência (35,9%); e ignorar atividades de aconselhamento requeridas (31,1%).

Tendo em consideração que as avaliações “de 360°” e as pesquisas de ambiente organizacional são apregoadas como uma ferramenta para combater a liderança nociva, pedimos que os respondentes indicassem suas experiências com análises que incluíssem respostas dos chefes, dos colegas e dos subordinados. Mais da metade (61,7%) indicou ter tido a oportunidade de participar de uma pesquisa de ambiente na Unidade em que estavam antes de ingressar no curso. As opiniões divergiram em relação à efetividade de tal pesquisa. Trinta respondentes afirmaram que ela havia sido eficaz (“muito eficaz” e “eficaz”) e 54 indicaram que ela havia sido ineficaz (“muito ineficaz” e “ineficaz”). Essa reação talvez indique insatisfação com pesquisas que são aplicadas sem nenhum efeito positivo. O uso *pro forma* de ferramentas como essa pode gerar expectativas exageradas, que acabam sendo frustradas quando os resultados não geram mudanças. Quando perguntados sobre os instrumentos de avaliação “de 360°”, um número menor de respondentes afirmou ter experiência com eles (25,1%). Destes, 24 indicaram que eles haviam sido eficazes, e 11 os consideraram ineficazes. Poder-se-ia concluir que tanto as pesquisas de ambiente organizacional quanto os instrumentos de avaliação “de 360°” são subutilizados nessa população e que essas constatações indicam que há espaço para melhorar o modo como a cadeia de comando utiliza esses dados.

Para obter uma ideia do tipo de liderança que esses jovens oficiais superiores estavam recebendo de seus superiores, pedimos que pensassem em

tenentes-coronéis e coronéis com quem haviam tido experiência pessoal e que os classificassem por porcentagem em quatro categorias descritivas. Em outras palavras, nós lhes pedimos que indicassem a porcentagem de tenentes-coronéis e coronéis que se encaixavam em quatro categorias distintas. Fornecemos descrições que iam desde a mais favorável até a mais nociva. A boa notícia é que a média para a descrição mais favorável foi de 48,68%. A má notícia é que a média para os líderes descritos como nocivos foi de 17,87%. Vale notar, neste momento, que há um número insuficiente de estudos transversais sobre o tema para permitir que se estabeleça o que pode ser considerado um nível bom ou ruim de liderança nociva. Simplesmente precisamos nos perguntar se é aceitável que os maiores considerem quase 18% dos seus superiores imediatos como sendo prejudiciais à consecução da missão e detentores de um estilo de liderança tão problemático que eles cogitariam seriamente a possibilidade de deixar o serviço militar, caso fossem obrigados a servir sob seu comando mais uma vez.

### **Análise e Avaliação**

Assim como ocorre em qualquer pesquisa, nossa abordagem teve alguns pontos fracos referentes à metodologia. Como a taxa de respostas foi baixa e a amostra relativamente pequena, recomendamos que se tenha cautela ao se fazerem generalizações sobre as constatações em relação ao Exército em geral. Só podemos indicar que os dados que temos são indicativos e representativos de um grupo pequeno, mas importante, de oficiais superiores de menor antiguidade. Seria bom que outros pesquisadores continuassem análises quantitativas com populações maiores. Já estabelecemos que há evidências suficientes para afirmar que a quantidade de experiências com líderes nocivos diminui à medida que se lida com escalões mais altos da hierarquia organizacional. Recomendamos estudos adicionais, em todos os níveis, para determinar exatamente o tipo de liderança que os militares estão vivenciando e, então, utilizar essas informações para ajudar a melhorar os programas de desenvolvimento de líderes. A doutrina sobre liderança do Exército é, em geral, bem adequada, e o mundo seria melhor, sem dúvida, se todos os líderes praticassem o que prega o Manual de Campanha 6-22 — *Liderança* (FM

6-22 — *Leadership*). Esse estudo conclui que não é esse o caso, o que nos apresenta um problema organizacional digno de uma resposta sistêmica.

Não extraímos nenhuma conclusão sobre as causas do comportamento tóxico no âmbito individual. Isso pertence, com razão, à esfera da psiquiatria e da psicologia, dois dos muitos campos nos quais não somos peritos. Estamos mais preocupados com as ações que uma organização deve tomar para monitorar a espécie de liderança que está sendo, de fato, exercida em seu nome e como ela deve intervir quando aqueles exercendo

---

### ***Cumprir a tarefa sem analisar como ela está sendo cumprida nunca foi suficiente.***

cargos de autoridade não atuem em conformidade com seus valores centrais. Devemos reconhecer que, provavelmente, nunca eliminaremos o problema da liderança nociva, mas talvez possamos administrá-lo de um jeito melhor.

Nossa primeira sugestão é uma intervenção mais vigorosa para identificar e lidar com líderes destrutivos. As pesquisas de ambiente organizacional e as avaliações “de 360°” são boas ferramentas se devidamente utilizadas, mas nosso estudo indica que há espaço para melhorias quanto ao alcance e ao seu método de emprego. O setor empresarial faz bom uso do aconselhamento individual (*coaching*) para modificar o comportamento de executivos, mas essa abordagem recebe pouca atenção nas Forças Armadas. As organizações militares costumam apoiar-se na cadeia de comando para o aconselhamento individual e a avaliação, mas essa abordagem requer análises mais aprofundadas na força modular, em que os organogramas são fluidos e a esfera de controle mais ampla (especialmente por avaliadores de escalão superior). Os chefes têm, de fato, um papel importante e devem ficar atentos às tendências nocivas de seus subordinados. Devem olhar além do cumprimento da missão de curto prazo e incluir a saúde e o bem-estar de longo prazo da organização. Cumprir a tarefa sem analisar *como* ela está sendo cumprida nunca foi suficiente.

## Conclusões Práticas

Se você ainda estiver lendo este artigo, provavelmente está pensando sobre os relacionamentos que teve com seus superiores e sobre como foi maltratado. Aconselhamos que você afaste esses pensamentos. Há pouco que se possa fazer com relação aos maus tratos que se recebeu (ou se está recebendo) de superiores. Os líderes nocivos são conhecidos por não se preocuparem com o modo como suas ações afetam seus subordinados diretos. Esqueça disso, exceto as valiosas lições sobre o que *não* fazer. Seu tempo e sua atenção serão mais bem utilizados se você se concentrar nos seus subordinados e em impedir que a liderança nociva ocorra sob o seu comando.

Embora tenhamos a obrigação ética de desenvolver líderes e de lhes proporcionar a oportunidade de aprender e crescer, chega um ponto em que é preciso pôr fim aos esforços para desenvolver e modificar os comportamentos dos líderes nocivos e começar a não mais selecioná-los, mas eliminá-los e afastá-los por justa causa. Para isso, é necessário coletar dados sobre as ações da liderança e fornecer informações sobre comportamentos nocivos para comissões de promoção e seleção centralizadas. Como indicam sabiamente Kusy e Holloway, não basta simplesmente demitir os líderes tóxicos; é preciso também identificar e modificar os sistemas que os apoiam e os incentivam<sup>19</sup>.

As normas culturais militares dissuadem os soldados de reclamar sobre seus supervisores —

por bons motivos. A lealdade também é um valor do Exército. No entanto, apesar da possibilidade bem real de retribuição, os soldados que, de maneira corajosa e escrupulosa, denunciam os líderes nocivos fazem um grande favor aos seus companheiros. Os órgãos de fiscalização e as inspetorias gerais devem estar prontos não só para receber e responder a problemas de ambiente de comando, mas também para proteger os informantes.

Também recomendamos que o sistema de ensino profissional militar examine e utilize exemplos negativos de liderança, além das histórias sobre liderança exemplar que permeiam nossas publicações doutrinárias. Podemos aprender muito com estudos de casos negativos, e as histórias de fracasso podem exercer poderosa influência na cultura organizacional. A competência técnica não é um substituto para a competência no campo das relações interpessoais em que se dá a liderança. Nossas escolas profissionais, cursos e sistemas de recursos humanos devem colocar tanta ênfase na formação e manutenção de equipes efetivas quanto colocam no aprimoramento de habilidades de combate.

Nossa nação confia aos seus líderes militares o recurso mais valioso que tem para oferecer: seus filhos e filhas, que, com abnegação, se oferecem para servir, muitas vezes a um risco pessoal muito grande. Esse patriotismo merece a melhor liderança que possamos obter.**MR**

---

## REFERÊNCIAS

1. REED, George E. "Toxic Leadership", *Military Review* (Jul-Ago. 2004): p. 67-71.
2. BULLIS, Craig; REED, George. "Assessing Leaders to Establish and Maintain Positive Command Climate", *A Report to the Secretary of the Army* (Fev 2003), p. 1.
3. KELLERMAN, Barbara. *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004), p. 5.
4. *Ibid.*, p. 243.
5. LIPMAN-BLUMEN, Jean. *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians—and How We Can Survive Them* (New York: Oxford University Press, 2005), p. 17-18.
6. SUTTON, Robert I. *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workforce and Surviving One that Isn't* (New York: Warner Business Books, 2007), p. 9.
7. Marshall Goldsmith, um dos mais renomados consultores executivos do mundo, afirma que os líderes frequentemente enganam a si mesmos sobre as suas realizações, status e contribuições. Consulte *What Got You Here Won't Get You There* (New York: Hyperion, 2007), p. 16-17.
8. SUTTON.
9. Esse é o conceito fundamental das teorias de contingência de liderança, como a Liderança Situacional®, uma teoria bem conhecida proposta pelo Centro de Estudos sobre Liderança em Escondido, Califórnia. Para obter mais informações, consulte HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H.; JOHNSON, Dewey E. *Management of Organizational Behavior*, 9th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson, Prentice Hall, 2008).
10. KUSY, Mitchell; HOLLOWAY, Elizabeth. *Toxic Workplace: Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power* (San Francisco: Jossey-Bass, 2009), p. 10.
11. BULLIS; REED. "The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees", *Armed Forces and Society*, 36 (1) (Out 2009), p. 5-18.
12. Somente 51% da população da Escola de Guerra afirmou estar seriamente cogitando sair em função do tratamento recebido de um superior; outra indicação de que a permanência esteja ligada ao estilo de liderança.
13.  $B = -0,015$ ;  $S.E. = 0,005$ ;  $Wald\ 10,275$ ;  $Sig. = 0,001$ ;  $Exp\ (B) = 0,985$ .
14. ASHFORTH, Blake. "Petty Tyranny in Organizations", *Human Relations* 47 (1997), p. 755-78.
15. VIVIANO, JoAnne. "Staff Sgt. Convicted of Cruelty in Iraq", *The Associated Press*, 20 jan. 2010 in *Army Times*, disponível em: <www.armytimes.com/news/2010/01/ap\_army\_cruelty\_conviction.011810/> (5 Mar 2010). Consulte também TAN, Michelle. "4 NCOs Charged With Cruelty Toward Soldiers", 23 Ago 2009 in *Army Times*, <www.armytimes.com/news/2009/08/army\_soldiers\_cruelty\_082109/> (5 Mar 2010).
16. THOMPSON, Mark. "The Rise and Fall of a Female Captain Bligh", *Time*, 3 Mar 2010, disponível em: <www.time.com/time/nation/article/0,8599,196902,00.html?xid=rss-topstories> (5 Mar 2010).
17. *Ibid.*
18. *Ibid.*
19. KUSY; HOLLOWAY, p. 10-19.



A equipe da *Military Review* deseja a todos os nossos leitores um feliz 2011, repleto de realizações.