

JULHO-AGOSTO 2011

Military Review

EDIÇÃO BRASILEIRA

JULHO-AGOSTO 2011

<http://militaryreview.army.mil>

Exército dos EUA, Cb Andy Barrera



Um militar do Serviço de Saúde do Exército dos EUA, durante uma patrulha no Distrito de Kharwar, Província de Logar, Afeganistão, 12 Feb 11.



PB-100-11-03/04
Headquarters, Department of the Army
PIN: 100788-000
Approved for public release; distribution is unlimited

Military Review

EDIÇÃO BRASILEIRA



Forças Mecanizadas na Guerra Irregular p. 2

Major Irvin Oliver, Exército dos EUA

A Junta Interamericana de Defesa e os Desafios Contemporâneos p. 38

General de Brigada Racine Bezerra Lima Filho, Exército Brasileiro
CMG (FN) Romilton Mello, Marinha do Brasil
Cel QMB Luis Duizit Brito, Exército Brasileiro
Cel Av Gilson de Barros Caputo Júnior, Força Aérea Brasileira

Reflexões de um Velho Professor sobre Guerra e Paz p. 59

Edward Bernard Glick

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORTE LEAVENWORTH, KANSAS



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

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: Um bombeiro da Cidade de Nova York chama por mais dez elementos de resgate para auxiliá-lo, junto aos escombros do World Trade Center, em Nova York, 14 Sep 01.

Marinha dos EUA, Sgt Preston Keres



2 Forças Mecanizadas na Guerra Irregular

Major Irvin Oliver, Exército dos EUA

Conforme o Exército desenvolve seu caminho para enfrentar o que o General George W. Casey chamou de uma “era de conflito persistente”, torna-se mais evidente que as forças mecanizadas vêm exercendo um papel cada vez menor em favor das Grandes Unidades de Infantaria.



12 A Primeira Revisão do Manual de Campanha 3-0: Como o Exército Combate Hoje

General de Divisão Robert L. Caslen Jr. Exército dos EUA

A versão de 2008 do Manual de Campanha 3-0 — Operações (FM 3-0 — Operations) iniciou uma ampla mudança na doutrina do Exército, ao reunir as experiências obtidas pela Força ao longo de sete anos de combate e usá-las para mudar a forma pela qual o Exército conceitua suas operações. Ela estabeleceu o chamado “espectro completo de operações” — operações ofensivas, defensivas e de estabilização ou de apoio civil, acontecendo de forma simultânea — como o conceito central que deve orientar a capacitação do Exército.



17 Como a Inteligência Emocional Pode Fazer a Diferença

Gerald F. Sewell

Em outubro de 2006, a recém-revisada doutrina sobre liderança do Exército tornava-se oficial com a publicação do Manual de Campanha 6-22. O novo marco de liderança introduzido por esse Manual destacou 12 atributos e 8 competências de liderança necessários para que um líder possa “Ser, Saber e Fazer”.



22 Violência Econômica: Está na Hora de Mudar o Jogo

Capitão Jonathan Pan, Exército dos EUA

Há uma escalada de tropas em curso no Afeganistão, mas acreditamos que não deve haver um aumento correspondente no Programa de Resposta de Emergência do Comandante (Commander’s Emergency Response Program — CERP).



29 Uma Estratégia do Comandante para as Mídias Sociais

Thomas D. Mayfield III

Um dos desafios que os comandantes enfrentam atualmente é o de desenvolver estratégias que reconheçam as mudanças decorrentes das mídias sociais, impostas à natureza do combate.



38 A Junta Interamericana de Defesa e os Desafios Contemporâneos

General de Brigada Racine Bezerra Lima Filho, Exército Brasileiro

CMG (FN) Romilton Mello, Marinha do Brasil

Cel QMB Luis Duizit Brito, Exército Brasileiro

Cel Av Gilson de Barros Caputo Júnior, Força Aérea Brasileira

O Sistema Interamericano é composto por diversos organismos, com propósitos múltiplos, que, às vezes se superpõem e raramente se complementam.



47 Duas Passagens pelo Afeganistão, Separadas por Vinte Anos e Dois Exércitos

Major Eero Kinnunen, Forças de Defesa da Estônia, e

Tenente-Coronel Lester W. Grau (Reserva), Exército dos EUA

O Major Kinnunen completou, recentemente, sua segunda passagem pelo Afeganistão, algo não propriamente incomum, exceto pelo fato de que a primeira vez foi há mais de vinte anos, com o 40o Exército Soviético.



59 Reflexões de um Velho Professor sobre Guerra e Paz

Edward Bernard Glick

Nós, seres-humanos, talvez possamos desfrutar de tempos de paz — às vezes por longos períodos —, mas nunca nos livraremos completamente da guerra, porque somos “programados” a lutar por território.



63 Lutando para Entender: Um Exemplo Prático de Design no Escalão Batalhão

Tenente-Coronel Pat Proctor, Exército dos EUA

Desde o surgimento do conceito de design, tem havido grande debate e confusão sobre em que ele consiste exatamente. Isso não surpreende. De certo modo, tentar definir design é como tentar descrever o indescritível.



74 Neurociência para Comandantes Combatentes: A Liderança no Campo de Batalha Moderno sob uma Abordagem Baseada no Cérebro

Major Andrew Steadman, Exército dos EUA

O sucesso no combate é resultante de como o cérebro lida com situações perigosas e de como desempenha tarefas que garantem a sobrevivência.

Martin E. Dempsey
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.

Forças Mecanizadas na Guerra Irregular

Major Irvin Oliver, Exército dos EUA

CONFORME O EXÉRCITO desenvolve seu caminho para enfrentar o que o General George W. Casey chamou de uma “era de conflito persistente”, torna-se mais evidente que as forças mecanizadas vêm exercendo um papel cada vez menor em favor das Grandes Unidades de Infantaria. Contudo, embora essa improvisação tenha sua validade no atual ambiente operacional, ela desconsidera a utilidade de forças blindadas na guerra irregular e pressupõe, implicitamente, que, no futuro, os blindados não serão necessários. A doutrina do Exército para o combate contra forças irregulares deveria incluir o emprego de forças mecanizadas, e o treinamento deveria incorporar o emprego dessas tropas em todos os tipos de conflito armado.

Com a chegada dos carros de combate *M1A1* do Corpo de Fuzileiros Navais ao Afeganistão, talvez seja interessante considerar dar um papel mais amplo às forças mecanizadas no combate irregular. Muitos talvez tenham a opinião inicial de que as forças mecanizadas têm pouco ou nenhum emprego no tipo de conflito comum no Afeganistão, por várias e equivocadas razões: a pesada “cauda logística”; a limitada possibilidade de emprego; e a situação relativamente estática, sob o ponto de vista estratégico. Embora, talvez, haja alguma validade em todas essas críticas, elas representam argumentos falaciosos ou incompletos, que se baseiam em premissas muito tênues. As principais considerações para a introdução de forças mecanizadas em situações de combate irregular devem ser o emprego judicioso de meios e o tipo de terreno.

O Exército deveria reconsiderar a aplicabilidade das formações mecanizadas em todos os tipos de operações de combate. A doutrina deveria expressar claramente todas as capacidades, as limitações e os atributos próprios das forças

mecanizadas para emprego no ambiente de combate irregular. Devido a essa omissão, o emprego desse tipo de tropa fica condicionado por táticas, técnicas e procedimentos de cada Unidade ou por práticas transmitidas “de boca”. Esse tipo de aprendizado, por descoberta, era compreensível durante os períodos iniciais das operações de combate nos conflitos atuais, mas é inaceitável após quase dez anos de experiência reunida na Força. A doutrina também deve formalizar as experiências adquiridas no Iraque e no Afeganistão e que possivelmente tenham aplicação mais ampla, em diferentes situações. Um único manual de campanha doutrinário é insuficiente para as Unidades de Infantaria leves e de *Stryker* e para as Unidades mecanizadas.

A instrução deve incorporar estratégias usadas nas operações atuais. A experiência mostra que provavelmente deve haver algum tipo de organização por tarefas, mesclando Unidades leves e pesadas e que a instrução deve refletir essa realidade.

Stephen Biddle, um renomado analista de política de Defesa, escreve sobre a importância do emprego judicioso de meios para a vitória na guerra moderna. Contudo, planejadores de Defesa e formuladores de política tendem a desconsiderar o emprego de meios e concentrar suas decisões no uso de tecnologia ou em novos conceitos operacionais para a vitória no campo de batalha do futuro¹. A tecnologia continua a avançar e a evoluir de modo cada vez mais veloz, resultando em uma difusão muito mais rápida de sua capacidade aos inimigos potenciais. Essa constante evolução diminui a possibilidade de que os Estados Unidos da América (EUA) dependam de sua vantagem tecnológica contra forças convencionais ou irregulares. Além disso, os novos conceitos operacionais raramente são novos ou revolucionários de fato, e a tentativa de

O Major Irvin Oliver é instrutor de Relações Internacionais na Academia Militar dos EUA, em West Point, no Estado de Nova York. É bacharel pela Prairie View A&M University

e mestre pela Columbia University. Ele comandou a Companhia Delta do 1º/67º Regimento Blindado no Iraque e no Forte Hood, Estado do Texas.

CFN dos EUA, S Ten Scott Dunn



Fuzileiros navais dos EUA aprontam seus carros de combate M1A1 Abrams, na ilha de Bubiyan, Kuwait, 21 Nov 09.

prever a próxima revolução em assuntos militares expõe o Exército ao perigo de lutar como na guerra anterior, ou de se “reinventar”, com base em premissas fundamentalmente falsas.

Transição dentro do Exército

Segundo Loren Thompson, do Lexington Institute, o Exército está se preparando para uma guerra contra forças irregulares que não possuam formações como as “da era da guerra industrial”². A recente transformação de duas brigadas pesadas em brigadas *Stryker* revela que o Exército está redirecionando sua organização no sentido de uma Força mais leve, centrada na Infantaria, baseando-se na crença de que terá menor necessidade do poder de fogo, da proteção e do efeito de “choque” que os blindados proporcionam ao combate. Essa convicção se justifica, em parte, com os argumentos de que a mobilidade estratégica das forças blindadas é baixa e que de há um número relativamente pequeno de combatentes a pé nessas brigadas. De fato, é difícil argumentar contra a necessidade de mais infantaria desembarcada nas nossas formações,

mas o Exército deveria estar discutindo o papel que as forças blindadas e mecanizadas irão exercer, nos combates do futuro.

Como poderemos empregar essas forças com maior efetividade? A resposta reside na forma pela qual organizamos essas forças para o combate — organizar forças blindadas e mecanizadas por tarefas e determinar suas ações táticas e as relações de apoio. As forças blindadas e mecanizadas podem exercer um papel significativo por todo o espectro do combate, incluindo o combate contra forças irregulares.

Um relatório do Exército a ser publicado, que se baseia em uma visão do ambiente de segurança futuro, prevê que a Força Terrestre atuará em centros populacionais ou proximidades, o que aumenta a importância do treinamento de sobrevivência em combate aproximado e da mobilidade tática³. As forças leves “médias” são vulneráveis contra as armas anticarro. O mesmo ocorre com tropas dotadas de blindagem antiquada, encontradas em vários países em desenvolvimento. Uma organização mista, que inclua forças pesadas, pode proporcionar uma vantagem significativa.

Um estudo da RAND, de 2008, concluiu que as Forças de blindagem média — como as brigadas *Stryker* — têm quatro vantagens bem distintas sobre as forças pesadas — mobilidade estratégica, maior velocidade em eixos pavimentados, menor cauda logística e maior manobrabilidade em áreas com infraestrutura precária⁴. No entanto, representam uma perda proporcional em poder de fogo, proteção blindada e mobilidade em terreno irregular, deficiências que devem ser compensadas com um planejamento estratégico detalhado, com uma preparação de Inteligência e com meios de apoio⁵.

Pela análise dos resultados do estudo, fica evidente que o Exército estará em melhor situação se adotar uma combinação de forças que se complementem e que o mantenha preparado tanto para a guerra convencional como para a guerra irregular. Existe o receio de que a transformação do Exército ocorra à custa das forças blindadas e mecanizadas e do combate de grande mobilidade das armas combinadas. Um dos pontos importantes do estudo da RAND é

que blindados, tanto médios quanto pesados, têm sido úteis na guerra irregular, historicamente. O método de emprego adotado foi o fator decisivo, nessas ocasiões. Na era do conflito persistente, as Forças do Exército executam missões de segurança e grandes operações ofensivas em porções amplas do terreno⁶. Muitas missões e operações de contrainsurgência e de estabilização são taticamente defensivas, por sua natureza, mas as Forças terrestres dos EUA ainda precisam estar preparadas para conduzir operações convencionais contra Forças adversárias que desdobrem blindados ou sistemas anticarro avançados. A excessiva eliminação de brigadas pesadas talvez aumente nossa vulnerabilidade a esse tipo de ameaça.

Os israelenses aprenderam essa lição do modo mais difícil, no Líbano, em 2006. Até 40% das baixas das Forças de Defesa de Israel (FDI), incluindo a infantaria a pé, foram causadas por modernos sistemas anticarro⁷. Isso levou as FDI a reorientar sua doutrina e adestramento para o combate de mobilidade, os sistemas de



Fuzileiros navais dos EUA fazem a inspeção pré-missão de um carro de combate M1A1 Abrams no Campo Fallujah, no Iraque, 21 Jan 07.

armas blindados e a preparação para o combate convencional⁸. Essas mudanças ficaram evidentes durante a guerra de 2008 contra o Hamas, na Faixa de Gaza⁹. Embora a guerra irregular seja uma realidade provável no futuro do Exército, é insensato presumir que os conflitos vindouros tenham exclusivamente o caráter de combate contrainsurgência. O Exército, mais provavelmente, deverá manter uma substancial força pesada em seu componente regular.

Os soldados e os fuzileiros navais nas formações mecanizadas têm provado sua capacidade de executar o combate irregular e contrainsurgente bem-sucedido, desde 2003. Muitos desses soldados já publicaram suas experiências em vários periódicos. Uma amostra desse registro fornece algumas ideias novas para quando estivermos considerando o emprego de blindados na guerra irregular.

Primeiro, é óbvio que as forças mecanizadas têm aplicações táticas diferentes daquelas típicas das forças leves e *Stryker*. Segundo, essas forças são extremamente adaptáveis e são plenamente capazes de superar suas limitações estruturais. Por último, o determinante de seu sucesso ou fracasso parece ser a existência de comandantes criativos e adaptáveis, com o correspondente adestramento¹⁰. Modificações na estrutura e na forma de executar o treinamento talvez sejam o modo mais efetivo para que os blindados pesados permaneçam relevantes no planejamento da Força, em um futuro repleto de guerras irregulares.

As guerras atuais nos lembram a importância que o infante tem em qualquer conflito. O combatente de Infantaria é central para o sucesso das forças mecanizadas na guerra irregular. Os infantes mecanizados têm mobilidade, poder de fogo e a capacidade de apoiar com o reconhecimento e a liberação do terreno em situações complexas, valendo-se de seu poder de fogo orgânico.

Há questões relacionadas à correta proporção entre forças pesadas e forças leves/*Stryker* no Exército, na medida em que este busca adequar sua estrutura ao atual ambiente operacional. O risco para o Exército e para os Estados Unidos é que o equilíbrio resulte em menos forças mecanizadas do que o necessário para responder adequadamente às ameaças não previstas. As ameaças futuras contra os Estados Unidos talvez

tenham capacidades de combate maiores, e pode ocorrer que venhamos a ter muita falta de mobilidade e de poder de fogo de forças mecanizadas, se a transição do Exército reduzir o número de Unidades desse tipo em demasia. Organizações não estatais, como o Hezbollah, já demonstraram razoável capacidade militar —

Modificações na estrutura e na forma de executar o treinamento talvez sejam o modo mais efetivo para que os blindados pesados permaneçam relevantes...

maior do que a das Forças inimigas no Iraque e no Afeganistão. As forças mecanizadas são bem adaptadas para enfrentar essa capacidade. Esse tipo de ameaça híbrida e não estatal encontrou Israel parcialmente despreparado, em 2006. Existe a preocupação, até mesmo dentro do governo israelense, de que as FDI estivessem se sentindo equivocadamente seguras com a crença de que já não havia uma ameaça militar convencional contra Israel e que, no futuro, a segurança israelense estaria concentrada na guerra irregular, com a Força Aérea israelense em condições de derrotar eventuais ameaças convencionais¹¹. Isso teria reduzido a necessidade da manobra terrestre e do poder de fogo convencional. Os israelenses consideraram o poder aéreo como a resposta mais adequada.

O Exército dos EUA pode estar cometendo um erro parecido, ao definir que o poder de combate terrestre para combater forças irregulares possua apenas uma capacidade limitada contra ameaças do tipo convencional, que o inimigo possa eventualmente apresentar. O desempenho das FDI na Faixa de Gaza, em 2009, mostrou que as lições tinham sido aprendidas e que as mudanças para melhor combater a ameaça híbrida haviam sido implementadas.

Mesmo que os Estados Unidos concentrem seus esforços exclusivamente na guerra irregular,

as forças mecanizadas irão exercer um papel decisivo. A mais recente literatura sobre guerra irregular concentra-se nas etapas iniciais de uma insurgência, e não nas fases posteriores ou em outras operações militares em que as Forças convencionais exercem um papel decisivo.

Uma análise dessa literatura sugere que toda força irregular necessita tornar-se mais convencional se quiser alcançar seus objetivos políticos e militares. Uma insurgência é ofensiva em termos táticos, mas defensiva em termos estratégicos. E uma atitude defensiva não é decisiva.

Segundo Mao Tsé-tung, uma insurgência possui três fases: defensiva estratégica, equilíbrio estratégico e contraofensiva estratégica¹². Na fase defensiva, o insurgente busca obter o apoio da população civil usando subversão e coerção. Durante o equilíbrio estratégico, as forças insurgentes alcançaram certo nível de paridade com as Forças do governo, bem como alguma medida de apoio popular. As forças insurgentes também podem prover serviços à população, em um esforço para subverter o governo. Na fase contraofensiva estratégica, as forças insurgentes são mais fortes do que o governo e ocorre uma transição da guerra de guerrilha para um combate mais convencional, de velocidade. As insurgências na Argélia e no Vietnã são exemplos desse combate de maior velocidade, bem como as insurgências do Hezbollah, no Líbano, e do Jaysh Al-Mahdi, no sul do Iraque. Forças contrainsurgentes de pronta resposta talvez sejam decisivas na neutralização dos insurgentes, ou para forçá-los a retornar à fase defensiva estratégica.

A Utilidade dos Blindados

As forças blindadas e mecanizadas provaram seu valor na guerra irregular, mas parece que isso foi esquecido por vários analistas que estudam a composição das Forças do futuro. Há muitos exemplos de forças mecanizadas atuando decisivamente no combate irregular com características de guerra convencional e nas operações de contrainsurgência e de estabilização. Forças blindadas constituíram a vanguarda nos assaltos a Fallujah, durante a batalha para retomar o controle da cidade, que se encontrava sob controle de terroristas entrincheirados, em novembro de 2004¹³. Durante a Ofensiva de

Tet, no Vietnã, Forças convencionais blindadas desempenharam papel importante na Batalha de Hue e em várias batalhas ao redor de Saigon. As forças blindadas e mecanizadas têm sido essenciais para derrotar o inimigo em todos os tipos de terreno¹⁴. A experiência de combate no Iraque também mostrou a utilidade das forças blindadas e mecanizadas contra forças irregulares, quando o ritmo de operações aumenta e elas defendem terreno ou buscam engajar decisivamente as Forças dos EUA. Por exemplo, durante a Batalha de Fallujah, as Forças estadunidenses empregaram blindados com eficácia no assalto e em missões de apoio, contra as forças insurgentes que tinham escolhido manter posições e lutar. O emprego de blindados dessa forma não tradicional talvez tenha contribuído para o número relativamente pequeno de baixas entre as Forças dos EUA nessa batalha, bem como para a grande velocidade de avanço e a curta duração do combate¹⁵. Para atingir seus objetivos, as forças irregulares irão, em algum momento, tentar o emprego de táticas mais convencionais contra forças regulares oponentes.

A Operação *Iraqi Freedom* fornece muitos exemplos contemporâneos do emprego bem-sucedido de forças mecanizadas na guerra irregular. As operações de contrainsurgência bem-sucedidas do 3º Regimento de Cavalaria Blindado, dentro e ao redor da cidade de Tal Afar¹⁶, e as da 1ª Brigada de Combate da 1ª Divisão Blindada¹⁷ são bons exemplos. O 3º Regimento de Cavalaria é uma Grande Unidade de cavalaria de valor brigada, dotada de viaturas pesadas, concebido para executar operações de reconhecimento, segurança e economia de meios em proveito do comandante do Corpo de Exército. Na sua organização há três Unidades de cavalaria (de valor batalhão) com pelotões de batedores embarcados em Viaturas Blindadas *M3 Bradley* e pelotões de carros de combate *M1 Abrams*. Em comparação com as brigadas de Infantaria ou com outras brigadas pesadas, o regimento tem menor número de combatentes disponível para executar operações desembarcadas, se desejar manter sua capacidade operacional completa, como força blindada. Seu desdobramento em Tal Afar começou com uma operação cinética [que envolve o emprego de força — N. do T.], para obter uma posição segura na cidade e executar operações de Inteligência¹⁸. A constituição do regimento, com seus blindados,

foi benéfica nessa fase inicial. O 3º Regimento de Cavalaria Blindado possui vantagem assimétrica contra praticamente qualquer força irregular, na maioria das áreas operacionais. Em locais que limitavam o movimento de viaturas blindadas, o regimento utilizou uma combinação de Forças de Segurança iraquianas e de Forças estadunidenses desembarcadas, com efeito bastante positivo. Embora estivesse organizado segundo a missão recebida — tendo recebido um batalhão de Infantaria aeroterrestre da 82ª Divisão Aeroterrestre —, a maioria dos meios do regimento era blindada. A chave do sucesso foi a liderança e sua agilidade intelectual. Os comandantes tiveram de compreender a situação além de seus aspectos táticos e usar os meios disponíveis de forma mais efetiva, aproveitando suas capacidades e reduzindo suas limitações com um emprego judicioso, adaptado àquela realidade.

Influenciada pelo sucesso do 3º Regimento de Cavalaria Blindado, a 1ª Brigada de Combate da 1ª Divisão Blindada executou uma operação similar em Ramadi, no Iraque. Embora a

operação estivesse concentrada na população civil, a brigada estava regularmente em contato com o inimigo. A 1ª Brigada obteve sucesso em uma estratégia contrainsurgente que pedia o uso ostensivo de tropas, enquanto simultaneamente combatia as forças irregulares. A brigada usava seus blindados e tripulações para operar postos de combate avançados por toda a cidade e para conduzir operações de reconhecimento e liberação de eixos em apoio a esses postos. Esse emprego de forças blindadas é um exemplo de sua utilidade no combate irregular; o ônus recai sobre a forma de emprego dessas forças é, não sobre as forças, propriamente.

As forças blindadas e mecanizadas foram responsáveis por grande parte do combate no Iraque, adotando diferentes configurações. Às vezes, eram formações mecanizadas padrão; outras vezes, eram tropas motorizadas, mas sem seus blindados; e, em algumas oportunidades, atuavam até mesmo a pé. Essas variações na organização para o emprego demonstram a flexibilidade das formações e a adaptabilidade de



CFN dos EUA, Cb Ned Johnson

A guarnição de um M1A1 Abrams da 1ª Divisão de Fuzileiros Navais dispara o canhão do carro de combate, em um polígono de tiro no Campo Leatherneck, Província de Helmand, Afeganistão, 13 Jan 11.

seus comandantes. Se o Exército possuir tanto as Unidades certas quanto comandantes adaptáveis, os blindados ainda serão capazes de exercer um papel importante na guerra irregular.

Os Blindados nos Escalões Subordinados

Nos últimos anos, o foco das discussões tem sido a transição do Exército para uma organização baseada no escalão brigada. Contudo, o que talvez represente um verdadeiro progresso na forma de emprego de meios no Exército, do ponto de vista doutrinário, é o modelo de emprego de blindados em pequenas frações nos teatros de operações. Isso não é propriamente um conceito novo, nem mesmo dentro do Exército, mas a ideia não recebe o adequado tratamento doutrinário e operacional. Há um claro papel a ser desempenhado pelas forças blindadas e mecanizadas na guerra irregular, em virtude das suas capacidades inerentes. Como o Exército busca reduzir a quantidade de blindados empregados, arriscamos perder ou diminuir justamente aquela capacidade que a maioria das forças irregulares não pode igualar. Arriscamos perder uma forma de assimetria. O Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) dos EUA e Forças Armadas de outros países reconheceram o valor dos blindados e se concentraram em seu emprego. Quando o CFN reorganizou suas Unidades Expedicionárias de Fuzileiros Navais (MEU, na sigla original em inglês), decidiu manter blindados orgânicos no seu quadro de organização, com o Coronel Gregg Olson, Comandante da 11ª MEU, chegando ao ponto de dizer que ele é “firme em sua crença de que há vários problemas que podem ser resolvidos com um carro de combate *M1A1*”¹⁹.

A menor Força-Tarefa Ar-Terra dos Fuzileiros Navais é a MEU, em cuja organização há um elemento de combate terrestre, formado ao redor de um batalhão de Infantaria reforçado, que tipicamente inclui um pelotão de carros de combate *M1*, um pelotão de blindados leves e uma companhia de viaturas blindadas de assalto anfíbio²⁰. Obviamente, o Corpo de Fuzileiros Navais, uma Força baseada na Infantaria leve, valoriza o fato de possuir uma capacidade blindada disponível para a maioria das operações e busca manter e melhorar essa capacidade. Conforme os Estados Unidos se preparam para mais cenários e operações do tipo Iraque ou

Afganistão, em Estados débeis ou fracassados, o Corpo de Fuzileiros Navais mantém preservada sua capacidade blindada, empregando carros de combate até mesmo em partes do Afeganistão²¹.

A diferença entre o emprego de forças blindadas e de forças mecanizadas limitadas talvez seja algo apropriado em nossas considerações. Com apenas três batalhões de carros de combate e sete batalhões mecanizados para apoiar 36 batalhões de Infantaria, as forças blindadas e mecanizadas dos Fuzileiros Navais são geralmente empregadas em efetivos menores. Dois exemplos: pelotões de carros de combate são desdobrados com as MEU embarcadas, e a doutrina do CFN permite o emprego de uma Seção de carros de combate em apoio às companhias de Infantaria, atuando como apoio de fogo direto²². Embora o Exército tenha experiências parecidas, apenas a doutrina e o treinamento do CFN abordam especificamente as considerações de emprego e as relações de comando exclusivas dessa forma de organizar os meios segundo a missão. Algumas brigadas de combate *Stryker* já empregaram a versão dotada de canhão [chamada de *Stryker Mobile Gun System* — N. do T.] em apoio à Infantaria, mas, com raras exceções, o Exército não adota esse formato em suas operações. Uma importante exceção está presente no emprego de companhias reforçadas, em apoio às forças aeroterrestres.

O exemplo mais recente desse emprego é a Operação *Airborne Dragon*. Em 07 Abr 03, o Exército dos EUA na Europa desdobrou a 1/63 Força-Tarefa Blindada (FT 1/63) em apoio à 173ª Brigada Aeroterrestre, na abertura de uma frente ao norte, durante a invasão do Iraque. A FT



Fuzileiros Navais ocupam um abrigo durante as operações em Fallujah, no Iraque, 10 Dez 04.

CFN dos EUA, Cb James J. Vooris

1/63 era constituída pelo comando do batalhão, por uma companhia de carros de combate, por uma companhia de Infantaria mecanizada e por elementos de apoio logístico e de apoio ao combate. As duas companhias de manobra apoiaram uma brigada aeroterrestre completa durante a fase inicial da invasão²³. O emprego de blindados em situações como essa pode ser ainda mais provável no futuro. O emprego de forças blindadas nessa fase representou uma óbvia escalada de força, contra a qual as Forças iraquianas no norte não tinham como reagir. Foi uma forma de guerra assimétrica, e proporcionou uma vantagem significativa tanto para a 173ª Brigada Aeroterrestre quanto para as Forças de Operações Especiais que a FT 1/63 apoiava. A disponibilidade imediata proporcionada por uma FT blindada, desdobrada por meios aéreos não é um conceito novo para o Exército, mas ainda não há o correspondente amparo doutrinário. A preparação, o desdobramento, o emprego e o apoio logístico da FT 1/63 representaram desafios únicos para o Exército, mas, mesmo assim, o emprego de uma pequena força-tarefa mecanizada em apoio a forças leves foi bem-sucedido. Devemos codificar os ensinamentos colhidos nesta operação e em empregos semelhantes. Embora não seja provável que se vejam grandes forças blindadas cruzando vastas porções do terreno no ambiente de guerra irregular, empregar meios blindados ainda pode ser algo benéfico.

A Experiência Canadense

O Canadá é um dos principais aliados no Afeganistão. Suas Forças atuam principalmente no Comando Regional Leste, que inclui Kandahar, uma das áreas mais voláteis do Afeganistão²⁴. Em função das táticas empregadas pelo Talibã contra suas Forças, os canadenses escolheram empregar meios blindados, mais especificamente carros de combate e Engenharia²⁵. Embora os desafios para empregar blindados no Afeganistão estivessem claros, houve uma série de lições válidas a serem aprendidas quanto ao futuro emprego desses meios, mesmo em um terreno restritivo como aquele.

O emprego de meios e as tarefas táticas determinados às tropas blindadas canadenses fugiram à doutrina publicada. Instruções sobre algumas dessas tarefas não doutrinárias talvez

possam padronizar seu emprego e preparar nossas Forças para melhor integrar todos os elementos do poder de combate.

Para melhor integrar os blindados com a Infantaria leve, as Forças canadenses organizaram seus meios distribuindo carros de combate até os escalões pelotão e seção, de acordo com a missão a ser executada²⁶. Isso é algo parecido com o método de emprego de blindados adotado pelo Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA. O emprego de forças mecanizadas no Afeganistão determinava um método de comando e controle pouco ortodoxo, com os comandantes embarcados e desembarcados transferindo o controle entre si a cada fase das operações de combate²⁷. A transferência durante o combate pode ser uma das tarefas táticas mais complexas. As Unidades mecanizadas e blindadas também foram reorganizadas segundo a missão, nos escalões citados, mas essa solução está igualmente fora da doutrina publicada. A doutrina de emprego das forças mecanizadas deve incluir a possibilidade de organizar os meios segundo a missão mesmo abaixo do escalão pelotão, especialmente quando se tratar de um ambiente de guerra irregular.

Outros ensinamentos de destaque foram colhidos durante o experimento canadense com blindados no Afeganistão. As Forças canadenses descobriram que os arados e rolos limpa-minas de seus carros de combate eram efetivos nas operações para liberar rotas com possíveis dispositivos explosivos improvisados. Esses equipamentos também foram efetivos na abertura de brechas em campos de minas, bem como na ruptura das linhas inimigas em terreno complexo²⁸. É provável que os Estados Unidos nunca mais encontrem um campo de batalha sem algum tipo de dispositivo explosivo improvisado. Além disso, toda tropa empregada — até mesmo as forças leves — irá requer algum apoio logístico que deverá ser transportado ao longo de eixos de suprimento vulneráveis a ataques. O reconhecimento e a segurança de eixo talvez sejam papéis para as forças mecanizadas, para os quais elas estão bem adaptadas.

Há, também, um valor psicológico associado ao emprego de blindados, mesmo em países em desenvolvimento e entre as forças irregulares que empregam viaturas blindadas obsoletas. Os canadenses descobriram que os blindados levaram

seus soldados a agir com mais determinação e que a simples existência desse maior poder de combate reduziu a cinética de suas operações²⁹.

A organização para o combate deve considerar o emprego de blindados constituindo tropas de armas combinadas para alcançar êxito. É evidente que há utilidade para os blindados nas equipes de armas combinadas organizadas com base na Infantaria leve. Tal como ocorreu no Exército dos EUA, os canadenses descobriram que sua instrução individual para tripulantes de blindados deveria se concentrar nas habilidades básicas, incluindo aptidão física, tiro individual, maneabilidade da guarnição do carro e primeiros socorros³⁰. Essa instrução básica será necessária, independentemente do conflito ou do terreno em que forem atuar.

Por último, em áreas do Afeganistão com terreno menos acidentado, como no sul do país, as Forças do Talibã procuram não se engajar com as forças blindadas e mecanizadas canadenses. Isso pode ser atribuído, mais provavelmente, ao grande alcance dos carros de combate *Leopard C2*³¹. O emprego de blindados tem a capacidade de demonstrar nossa determinação como poucos sistemas de armas são capazes de fazer.

No entanto, há limitações sobre a utilidade e a efetividade das forças blindadas e mecanizadas em lugares como o Afeganistão³². Há grandes áreas onde o terreno é simplesmente restritivo demais, o ônus logístico pesado demais e o risco de danos colaterais grande demais em comparação com o que as armas portáteis poderiam produzir. As situações táticas e estratégicas muitas vezes irão determinar se os benefícios — maior mobilidade em áreas abertas, capacidade de sobrevivência, poder de fogo e influência psicológica — excedem as limitações associadas ao emprego de tais meios.

O experimento canadense no Afeganistão nos lembra que o emprego de meios — o modo como o comandante emprega as tropas disponíveis — é o fator decisivo na guerra. Os planejadores militares dos EUA devem considerar formas inovadoras para empregar todos os três tipos de brigadas de combate [leve, média e pesada — N. do T.] na guerra irregular e desenvolver doutrina para prevenir que venhamos a sofrer de “amnésia institucional”, quando as guerras atuais terminarem. O emprego de carros de combate *M1A1* do Corpo de Fuzileiros Navais

no Afeganistão talvez tenha ocorrido como uma reação à retirada dos blindados canadenses e holandeses, mas esses países obtiveram razoável sucesso com carros de combate na mesma região. O benefício adicional que os canadenses e holandeses não possuíam estava no fato de as tripulações e comandantes não terem experiência com o emprego de tropas blindadas e mecanizadas em ambiente de combate irregular. Os comandantes, os estados-maiores e as guarnições dos carros estadunidenses podem contar com sua intuição e com uma variedade de ensinamentos colhidos graças às suas experiências em combate e na contrainsurgência ao longo dos últimos sete anos no Iraque. Embora o ambiente operacional — em termos sociais, logísticos e de terreno — seja diferente, os princípios são os mesmos. A experiência, a adaptabilidade e a inovação das Forças dos EUA podem levar a um resultado muito mais positivo.

Conclusão

As forças blindadas e mecanizadas já comprovaram sua eficácia em áreas edificadas durante vários engajamentos no Iraque e demonstraram grande utilidade em operações de não-guerra. O fator-chave para sua efetividade na guerra irregular é o emprego de meios — como, e não necessariamente onde, as empregamos.

À medida que o Exército estuda a possibilidade de mais alterações na estrutura da Força, os planejadores da Defesa deverão reconsiderar o valor dado às brigadas de combate pesadas. A manobra e mobilidade táticas são essenciais para o êxito na guerra moderna³³. A brigada pesada, quando empregada com competência, criatividade e o claro entendimento de suas capacidades e limitações, proporciona uma vantagem substancial.

Na guerra moderna, as técnicas de cobertas e abrigos, a maneabilidade das armas combinadas e a iniciativa de pequenas Unidades reduzem a vulnerabilidade³⁴. O Exército deve desenvolver uma doutrina para as forças mecanizadas que aborde essas técnicas e outras considerações na guerra irregular. Qualquer transição do combate convencional para a guerra irregular irá requerer estabilização e reconstrução depois que as Forças dos EUA tiverem alcançado seus objetivos³⁵.

A doutrina atual do Exército, embora ainda

em desenvolvimento, não aborda adequadamente o papel das forças blindadas e mecanizadas na guerra irregular. Também digno de nota é o aparente declínio da influência dos blindados em favor da velocidade e da precisão. O declínio do papel das forças mecanizadas talvez ocorra em função da crença de que, no futuro, haverá somente combate contrainsurgência e ações policiais. As forças mecanizadas podem não ser, por si só, o meio mais adequado para emprego no combate contra forças irregulares, mas quando usadas como um complemento a Unidades leves, talvez tragam uma capacidade única que terá de ser considerada pelo adversário. Quando operando integradas a forças contrainsurgentes, as tropas mecanizadas podem proporcionar apoio de fogo direto oportuno e essencial, além de apoiar operações de segurança e dificultar que o inimigo execute sua estratégia.

À medida que o Exército se reorganiza para estar mais bem preparado para o futuro, talvez seja indicado considerar os meios disponíveis e seu respectivo emprego. Ainda que o futuro apresente uma nova geração de contrainsurgência e

operações de estabilização, as tropas mecanizadas podem vir a ser ideais em situações onde se pretenda a economia de meios. As forças mecanizadas devem estar preparadas individual, coletiva e doutrinariamente, independentemente da situação ou do terreno em que possam se encontrar. Os comandantes criativos e adaptáveis foram extremamente bem-sucedidos no uso de forças mecanizadas no Iraque e no Afeganistão, onde a decisão sobre o emprego de meios tem sido decisiva.

Nesta reorganização do Exército, as brigadas estão se tornando mais leves. O ambiente operacional de hoje levanta algumas questões óbvias: Se o Exército escolher descartar a maioria de suas capacidades blindadas e mecanizadas em favor de uma estrutura mais leve, o que será empregado para preencher a lacuna resultante? Que característica irá tornar o Exército um elemento único no arcabouço das Forças Conjuntas, para o qual caminham as Forças Armadas dos EUA? Com a proliferação e a difusão da tecnologia, o que proporcionará uma vantagem assimétrica no futuro?**MR**

REFERÊNCIAS

- BIDDLE, Stephen. *Military Power: Explaining Victory and Defeat in Modern Battle* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004).
- OSBORN, Kris. "U.S. Army Focuses on Irregular Warfare", *Defense News*, 12 Oct. 2009, p. 4.
- Ibid.
- JOHNSON, David E., GRISSOM, Adam e OLICKER, Olga. *In the Middle of the Fight: An Assessment of Medium-Armored Forces in Past Military Operations*, Monograph (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2008), p. xiv.
- Ibid., p. xvii.
- OSBORN, p. 27.
- KATZ, Yaakov. "IDF Applying Lessons of War to Improve Use of Tanks", *Jerusalem Post*, 20 mar. 2007, disponível em: <<http://www.jpost.com/servlet/Satellite?cid=1173879134547&pagename=JPArticle%2FShowFull>>, acesso em: 8 jan. 2010.
- Ibid.
- OREN, Amir. "IDF Dependence on Technology Spawns Whole New Battlefield", *Haaretz.com*, 3 Jan. 2010, disponível em: <<http://www.haaretz.com/hasen/spages/1139464.html>>, acesso em: 8 jan. 2010.
- Desde 2003, o *Army & Cavalry Journal* publicou muitos artigos que discutem especificamente as táticas, técnicas e procedimentos que as forças embarcadas usaram no Iraque, principalmente. Outras publicações patrocinadas pelo governo dos EUA publicaram artigos parecidos.
- STEINITZ, Yuval. "The War That Was Led Astray", *Haaretz.com*, 17 aug. 2006, disponível em: <<http://www.haaretz.com/hasen/pages/ShArt.jhtml?itemNo=751470>>, acesso em: 18 dez. 2009.
- MAO TSE-TUNG, *On Guerrilla Warfare* (New York, Classic House Books). Consulte também o manual de campanha dos EUA, FM 3-24, seções 1-31 a 1-35.
- GOTT, K.D. (2006), *Breaking the Mold: Tanks in the Cities* (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press), p. 97.
- STARRY, Donn. "U.S. Army Center for Military History", *Vietnam Studies: Mounted Combat in Vietnam*, 1989, disponível em: <<http://www.history.army.mil/books/vietnam/mounted/index.htm>>, acesso em: 17 dez. 2009.
- GOTT, p. 105-106.
- RICKS, Thomas E. *Fiasco: The American Military Adventure in Iraq* (New York: Penguin Press, 2006), p. 416-24.
- RICKS, p. 61-72.
- Headquarters, 3rd Armored Cavalry Regiment, *Final Report of 3rd ACR Operations in Operation Iraqi Freedom: 6 March 2005—21 February 2006* (Fort Carson, CO: Department of the Army).
- FUENTES, Gidget. "MEU Remix", *Marine Corps Times*, 19 Oct. 2009, p. A18-19.
- U.S. Marine Corps, MCRP 5-12D: *Organization of Marine Corps Forces* (Washington DC: HQ, USMC, 1998), p. 2-4.
- U.S. Marine Corps Mobilization Command, *Program Manager Advanced Amphibious Assault*, 9 Sept. 2009, disponível em: <<http://www.efv.usmc.mil/>>, acesso em: 16 dez. 2009.
- U.S. Marine Corps, MCWP 3-12: *Marine Corps Tank Employment* (Washington DC: HQ, USMC, 2005), p. 9-1, 9-2.
- WARREN, Patrick e BARCLAY, Keith. "Operation Airborne Dragon, Northern Iraq", *Military Review* (November-December 2003): p. 1-4.
- Sem nomear o autor, *NATO International Security and Assistance Force*, sem data, disponível em: <<http://www.isaf.nato.int>>, acesso em: 17 dez. 2009.
- CADIEU, Trevor. "Canadian Armour in Afghanistan", *Canadian Army Journal* (2008): 7.
- CADIEU, 9.
- Ibid., p. 8.
- Ibid., p. 9, 20.
- Ibid., p. 11.
- Ibid., p. 15.
- Ibid., p. 19.
- Ibid., p. 21.
- BIDDLE, p. 31.
- Ibid., p. 5.
- UCKO, David. *The New Counterinsurgency Era: Transforming the U.S. Military for Modern Wars* (Washington DC: Georgetown University Press, 2009), p. 92.

A Primeira Revisão do Manual de Campanha 3-0: Como o Exército Combate Hoje

General de Divisão Robert L. Caslen Jr., Exército dos EUA



“Campagne de France”, Jean-Louis-Ernest Meissonier, 1864, Óleo sobre tela.

Sabemos como combater nos dias de hoje e estamos aplicando os princípios do comando de missão no Iraque e no Afeganistão. No entanto, esses princípios ainda não estão institucionalizados na nossa doutrina e na nossa instrução. Eles não “permeiam a Força”. Até que isso aconteça e que esses princípios passem a ser aplicados na formação de nossos líderes, no nosso design organizacional e na aquisição do nosso equipamento, não poderemos considerar que estamos prontos e nem que somos adaptáveis o bastante.

—General de Exército Martin E. Dempsey, então Comandante do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA.

A VERSÃO DE 2008 do Manual de Campanha 3-0 — *Operações (FM-3-0 — Operations)* iniciou uma ampla mudança na doutrina do Exército, ao reunir as experiências obtidas pela Força ao longo de sete anos de combate e usá-las para mudar a forma pela qual o Exército conceitua

suas operações. Ela estabeleceu o chamado “espectro completo de operações” — operações ofensivas, defensivas e de estabilização ou de apoio civil, acontecendo de forma simultânea — como o conceito central que deve orientar a capacitação do Exército. Ao longo dos dois anos seguintes, a abordagem segundo o espectro completo de operações foi confirmada, durante o difícil teste das operações no Iraque e no Afeganistão. A primeira Revisão do FM 3-0 baseia-se nos princípios contidos nessa abordagem com vistas a aumentar a adaptabilidade operacional do Exército. Para isso, o conceito de “comando de missão” passa a substituir o “comando em combate”, como uma atividade, e o “comando e controle”, como uma função de combate. Nesses quase dez anos de guerra, tanto o ambiente operacional quanto a forma utilizada pelo Exército para nele atuar mudaram substancialmente. Este artigo destaca o “comando de missão” e outras alterações de destaque na primeira Revisão do FM 3-0, cujo propósito foi adaptá-lo às mudanças no ambiente operacional e na forma como nós atuamos nele. Esse é o primeiro passo para institucionalizar essas mudanças, de modo que possam ser assimiladas pela Força.

O Ambiente Operacional e as Ameaças Híbridas

A experiência em combate e as avaliações de Inteligência frequentemente se concentram em ameaças híbridas, que combinam, de forma descentralizada, características de Forças convencionais e não convencionais, de terroristas e de criminosos. Embora a versão de 2008 do FM 3-0 não discutisse as ameaças

O General de Divisão Robert L. Caslen Jr. é o Comandante do Centro de Armas Combinadas, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas. Ele comandou a 25ª Divisão de Infantaria e foi o Comandante da Divisão Multinacional-Norte, no

Iraque. Possui o título de bacharel pela Academia Militar dos EUA, o de mestre em Administração de Empresas, pela Long Island University, além de outro mestrado pela Kansas State University.

híbridas com esse nome, ela incluía suas características, e essas características agora tornaram-se a norma.

Para combater essa ameaça, o Exército está descentralizando suas capacidades e executando operações em uma forma mais distribuída. As operações ocorrem em um ambiente complexo e fluido e requerem comandantes que não só aceitem, mas que busquem ativamente a adaptabilidade e a adotem como um imperativo. Para capacitar seus comandantes em todos os escalões e permitir que vençam nesse ambiente, o Exército concluiu que o termo “comando de missão” é aquele que melhor permite descrever o modo como devemos abordar a arte do comando e a ciência do controle no campo de batalha do século XXI.

Comando de Missão

O comando de missão enfatiza a importância do contexto e do emprego de uma “iniciativa

disciplinada” — dentro da intenção do comandante — para gerenciar as transições entre as operações ofensivas, defensivas e de estabilização e entre as operações centralizadas e descentralizadas. O comando de missão enfatiza que todo comandante deve ser capaz de entender, visualizar, decidir, dirigir, liderar e realizar avaliações em seu ambiente.

Nas versões anteriores do FM 3-0, o termo “comando em combate” reconhecia a necessidade de aplicar liderança para “transformar decisões em atos — ao sincronizar as forças e as diversas funções de combate no tempo, no espaço e em seus objetivos — para cumprir missões”. No entanto, os termos “comando em combate” e “comando e controle” não abordam adequadamente a crescente necessidade que tem o comandante em organizar e reorganizar o contexto, em um ambiente repleto de problemas mal estruturados. Os termos “comando em combate” e “comando e

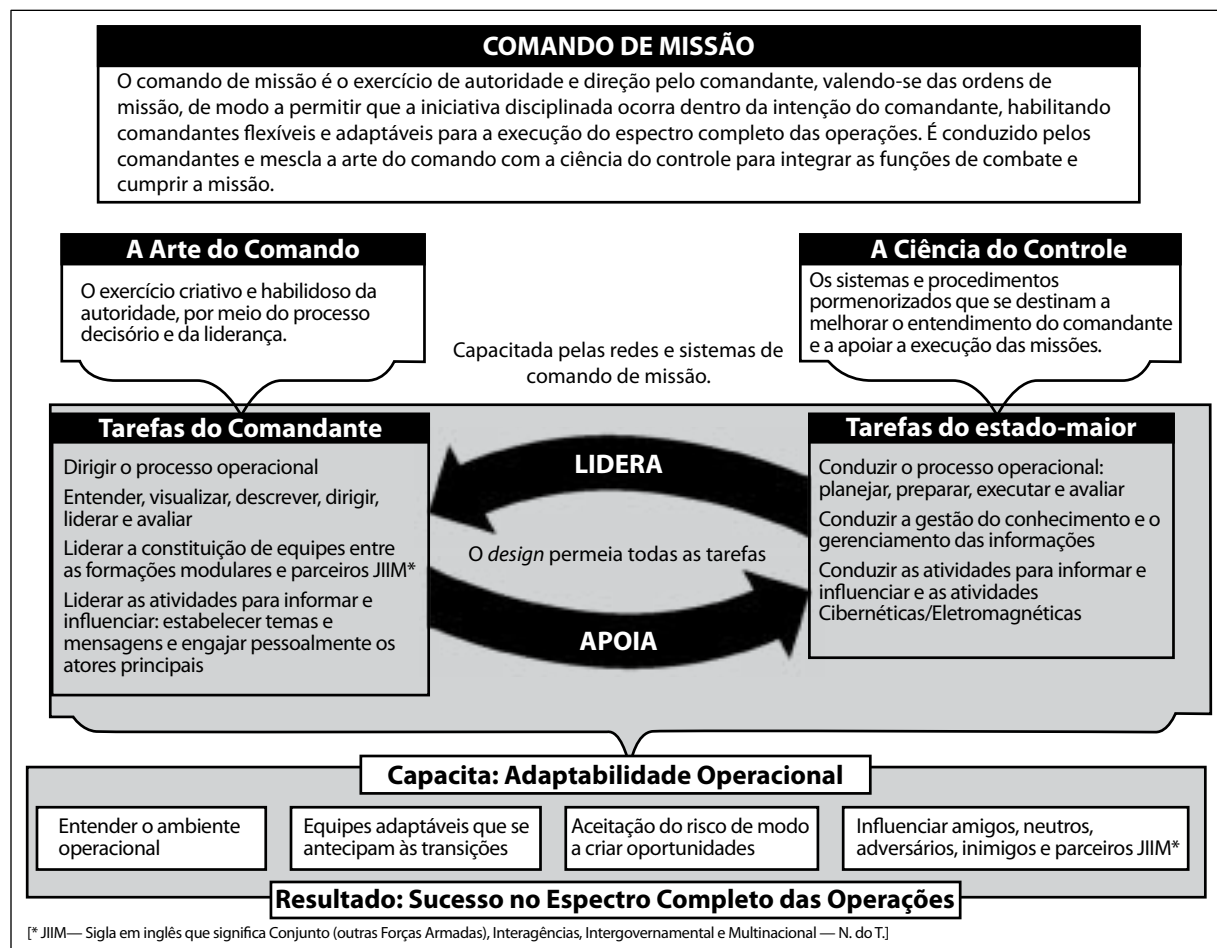


Figura 1. Comando de Missão como uma atividade.

controle” também não abordam adequadamente o papel que os comandantes exercem na constituição de equipes com parceiros de outras Forças, de outras agências do governo, intergovernamentais e multinacionais. *Comando de missão*, por outro lado, sugere o papel essencial que os comandantes em todos os escalões exercem, ao contribuírem para um entendimento comum do contexto operacional.

Ao enfatizar comando de missão como uma atividade, a primeira Revisão do FM 3-0 reforça o papel central dos comandantes em todos os escalões. Enquanto a edição de 2008 do FM 3-0 referia-se ao comando de missão como sendo o “método preferencial para se executar o comando e controle”, a atual Revisão o define como o exercício de autoridade e de direção pelo comandante, valendo-se das ordens de missão, de modo a permitir que a iniciativa disciplinada ocorra dentro da intenção do comandante, habilitando comandantes flexíveis e adaptáveis para a execução do espectro completo das

operações. Tendo a figura do comandante como o principal elemento, e mesclando a arte do comando e a ciência do controle para integrar as funções de combate na busca do cumprimento da missão, o comando de missão concentra-se na dimensão humana das operações, em vez de focar nos processos ou nas soluções tecnológicas.

A Figura 1 mostra as tarefas que devem ser cumpridas pelo comandante durante a execução da arte do comando, quando ele pretende desenvolver uma Força adaptável. Os comandantes precisam compreender a intenção de seu comandante superior, sua autoridade para agir e os sistemas técnicos necessários para apoiar suas ações. Os comandantes devem ser, ainda, capazes de organizar equipes de alto desempenho, compostas por uma ampla gama de parceiros, sejam eles de outras Forças, agências, intergovernamentais ou de outros países.

A Figura 1 também destaca as tarefas de estado-maior que integram as capacidades que antigamente eram verticalizadas e estanques.

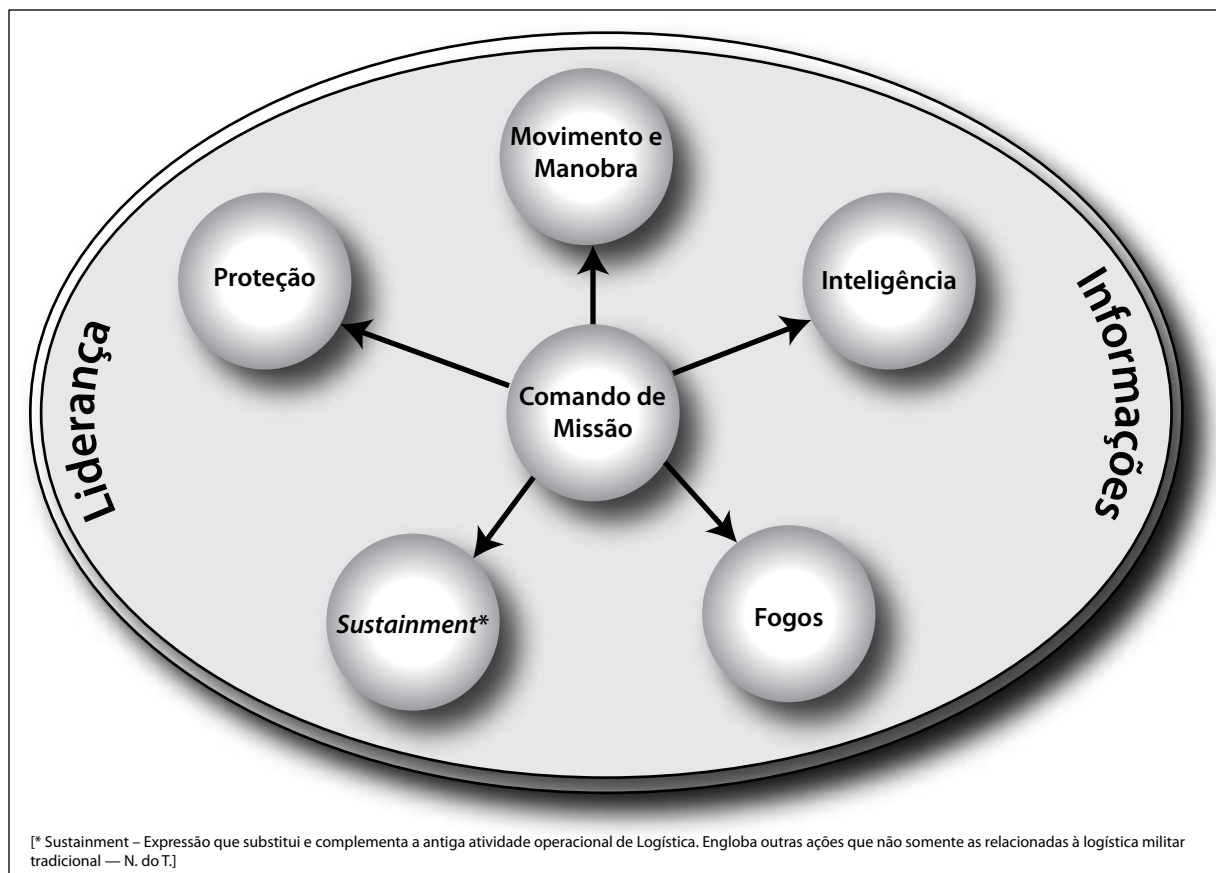


Figura 2. Comando de missão como uma função de combate

A Revisão do FM 3-0 aumenta o uso da gestão do conhecimento e do gerenciamento das informações. Ela apresenta os conceitos revisados de “atividades para informar e influenciar” e de “atividades cibernéticas/eletromagnéticas”.

A Arte e o *Design* Operacionais

Os comandantes e as Forças fundamentam sua adaptabilidade na capacidade de utilizarem o pensamento crítico, na capacidade de convívio com a ambiguidade, na disposição para aceitar riscos calculados e na habilidade de rapidamente se ajustarem a um ambiente em constante evolução. A edição de 2010 do Manual de Campanha 5-0, *O Processo Operacional*, (FM 5-0, *The Operations Process*) introduziu o “*Design*” na doutrina do Exército. *Design* é uma metodologia para aplicar o pensamento crítico e criativo de modo a entender, visualizar e descrever problemas complexos e mal estruturados e, assim, fomentar abordagens inovadoras. O *design* salienta o papel do comandante na liderança de esforços inovadores e flexíveis por todo o processo operacional. O entendimento do ambiente operacional habilita os comandantes a antecipar e a lidar com transições e a aceitar riscos para gerar oportunidades. A atual Revisão do FM 3-0 incorpora o *design* como uma parte essencial do comando de missão.

As Atividades para Informar e Influenciar e as Atividades Cibernéticas/Eletromagnéticas

Esta Revisão do FM 3-0 substitui as cinco tarefas de Informações do Exército pelas *atividades de informar e influenciar (inform and influence activities — IIA)* e pelas *atividades cibernéticas/eletromagnéticas (C/EM)*. Isso representa uma evolução em como o Exército visualiza as Informações, com origem nas doutrinas conjunta e do Exército. No ambiente conjunto, o formato adotado para as operações de Informações está concentrado nos adversários e é organizado em torno de capacidades. As versões anteriores do FM 3-0 e do FM 3-13, *Operações de Informações (Information Operations)*, usavam esse mesmo conceito. O FM 3-0 de 2008 revisou a forma como o Exército visualizava as operações de Informações, ao descrever suas cinco tarefas — engajamento de Informações, ações de comando e controle, proteção das informações, segurança das

operações e dissimulação militar. A atual Revisão do FM 3-0 incorporou as IIA e as atividades C/EM em seu contexto, porque as tropas do Exército agora atuam entre a população e essas operações são muito distintas daquelas de cunho exclusivamente terrestres ou de qualquer outra.

A abordagem das IIA pelo Exército enfatiza o envolvimento pessoal do comandante no desenvolvimento de temas e mensagens como uma parte essencial do processo operacional. Esses temas e mensagens informam e influenciam atores e públicos em um ambiente dinâmico. As atividades de informar e influenciar empregam meios cooperativos, persuasivos e coercitivos para assistir e apoiar os parceiros de outras Forças, agências, intergovernamentais e multinacionais, para proteger e fornecer novas garantias às populações locais, isolando e derrotando os inimigos. As atividades cibernéticas/eletromagnéticas exercem influência técnica para proteger as informações e as comunicações amigas, ao mesmo tempo em que interrompem a capacidade do inimigo de manipular e mover informações.

O comando de missão emprega as IIA e as C/EM para moldar o ambiente operacional.

O Comando de Missão como uma Função de Combate

Como mencionado acima, a Revisão do FM 3-0 substitui “comando e controle” por “comando de missão”, como uma função de combate (Figura 2). Ao longo do tempo, a expressão “comando e controle” foi praticamente transformada em sinônimo dos diversos aspectos técnicos da rede de comando, muitas vezes à custa da dimensão humana. Além disso, a expressão “comando e controle” é inadequada para descrever o papel do comandante e do estado-maior no atual combate. Sendo, ao mesmo tempo, uma atividade e uma função de combate, o comando de missão descreve com mais precisão o papel do comandante em combate.

Outras Mudanças

Duas outras alterações dignas de nota na primeira Revisão do FM 3-0 incluem as novas caracterizações do espectro de conflito e da assistência a Forças de segurança. Ambas são descritas a seguir.

O espectro de conflito. Embora tenha mantido o espectro de conflito com os vários níveis de violência variando de “paz estável” à “guerra generalizada”, a Revisão do FM 3-0 elimina os pontos intermediários “paz instável” e “insurgência”. Contudo, mantém os cinco temas operacionais e inclui “tipos de operações e atividades relacionadas conjuntos”, no bojo da discussão sobre esses temas operacionais. A Revisão aprofunda a discussão sobre as principais operações de combate.

Assistência às Forças de Segurança A primeira Revisão do FM 3-0 enfatiza a crescente importância que vêm assumindo as missões de assistência às Forças de segurança. Tanto a Revisão Quadrienal da Defesa (*Quadrennial Defense Review*), quanto o *Army Capstone Concept* (“Conceito Fundamental do Exército”, em tradução livre) identificam a assistência às Forças de segurança como um requisito essencial no futuro previsível. A *Revisão Quadrienal da Defesa* declara, “Dentre a gama de atividades que classificamos como cooperação de segurança, a mais dinâmica nos próximos anos será a de assistência a Forças de segurança: os esforços diretos, conduzidos principalmente no território dos países anfitriões para treinar, equipar, assessorar e auxiliar as Forças desses países...”.

O *Army Capstone Concept* afirma que “A assistência a Forças de segurança é essencial para as operações de estabilização, para lidar com as ameaças irregulares, para impedir conflitos e para facilitar a transição da segurança”. A experiência recente reforça as descobertas da *Revisão Quadrienal da Defesa*. Os conflitos no Iraque e no Afeganistão demandam grande comprometimento de Forças convencionais para a assistência às Forças de segurança de ambos os países e já se prevê que as tropas do Exército permaneçam comprometidas ostensivamente em missões de assistência a Forças de Segurança no ambiente de segurança emergente.

Implicações para a Força

A primeira Revisão do FM 3-0 requer que tanto a Força geradora quanto a Força operacional sejam reeducadas em como o comando de missão afeta a execução do espectro completo das operações [Denomina-se Força Geradora a porção do Exército que está dedicada a gerar

e a sustentar as unidades operacionais que são empregadas em campanha — N. do T.]. O maior impacto talvez seja sentido na forma como os comandantes e estados-maiores irão interagir diariamente. O comando de missão requer colaboração e diálogo dentro de um ambiente de confiança mútua, no qual os subordinados em todos os escalões estejam habilitados a tomar decisões. O estabelecimento desse ambiente será um desafio, devido à realidade decorrente da compartimentação da Força — e do ciclo de Geração de Forças do Exército — e do atual ritmo de operações enfrentado pelas Unidades.

Não obstante, precisamos nos concentrar no treinamento da Força para atuar em um ambiente onde a missão nos orienta, em vez de sermos guiados por um detalhamento excessivo oriundo das ordens superiores. Temos de incentivar a iniciativa disciplinada e a disposição para aceitar risco entre os comandantes e seus estados-maiores. Embora algumas Unidades já tenham começado a adotar o comando de missão, somente uma Força futura adaptada culturalmente ao conceito e às suas implicações poderá perceber os benefícios decorrentes.

Resumo

Com o considerável aumento das exigências impostas aos comandantes, também se ampliou a necessidade de fortalecê-los com habilidades, conhecimentos, recursos e liberdade de ação. A primeira Revisão do FM 3-0 proporciona uma oportunidade para avançarmos o conceito de comando de missão além da simples filosofia e passa a permitir que ele atue como catalisador para a mudança no Exército. A primeira Revisão do FM 3-0 é um passo essencial que levará a mudanças na formação dos líderes, no *design* organizacional, no treinamento e no sistema de aquisições, para desenvolver a adaptabilidade operacional, por toda a Força.

A publicação e a difusão da primeira Revisão do FM 3-0 permite que o comando de missão seja assimilado e que passe a ter um impacto em todo o Exército, por meio de instituições que se dedicam à formação de líderes — como a Escola de Comando e Estado Maior — e elementos dedicados ao treinamento — como os seminários do Programa de Adestramento de Comando em Batalha (*Battle Command Training Program*).**MR**

Como a Inteligência Emocional Pode Fazer a Diferença

Gerald F. Sewell

Resiliência: *exibir a tendência de recuperar-se rapidamente após a ocorrência de contratempos, choques, lesões, adversidades e estresse, ao mesmo tempo em que conserva o foco na organização e na missão.*

—Manual de Campanha 6-22 — *Liderança no Exército: Confiante, Competente e Ágil* (FM 6-22 — *Army Leadership: Confident, Competent, and Agile*)

Vocês verão que, provavelmente nos próximos 90 a 120 dias, divulgaremos um programa abrangente para a higidez: o Comprehensive Soldier Fitness (“Higidez Total do Soldado”). O que percebemos é que é preciso dar à higidez mental o mesmo grau de atenção conferido ao condicionamento físico, porque estamos lidando com as realidades da guerra. É possível cultivarmos a resiliência na saúde mental, do mesmo modo como desenvolvemos a resistência física com as flexões de braço.

—General George W. Casey Jr., Chefe do Estado-Maior do Exército, 14 Jan 09

Após oito anos de guerra, precisamos preparar melhor nossos soldados e suas famílias, para que possam perseverar diante dos desafios inerentes ao serviço militar. A chave para aumentar a resiliência é dedicar o mesmo entusiasmo que devotamos ao condicionamento do nosso corpo ao condicionamento de nossa mente e espírito.

—General Ed Cardon, Subcomandante da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA

EM OUTUBRO DE 2006, a recém-revisada doutrina sobre liderança do Exército tornava-se oficial com a publicação do Manual de Campanha 6-22. O



Exército dos EUA, Sgt Luther L. Boothe Jr.

Soldados disparam armas como parte do “tiro sob estresse” na Base Avançada de Operações de Sharana, Província de Paktika, Afeganistão, 09 Jan 11.

novo marco de liderança introduzido por esse Manual destacou 12 atributos e 8 competências de liderança necessários para que um líder possa “Ser, Saber e Fazer”. Entre os atributos relacionados encontra-se o comportamento denominado “resiliência”. Segundo o Manual de Campanha 6-22, “líderes resilientes são capazes de se recuperar rapidamente de contratempos, choque, lesões, adversidades e estresse, conservando, ao mesmo tempo, o foco na organização e na missão. Sua resiliência se baseia na força de vontade, na motivação interna que os impele a prosseguir, mesmo quando estão exaustos, famintos, com medo, com frio e molhados. A resiliência ajuda os líderes e suas organizações a levar a cabo missões difíceis”¹.

Essa referência foi a primeira mostra de reconhecimento da importância da resiliência na doutrina do Exército sobre liderança. Infelizmente, os quatro breves parágrafos no Manual de Campanha 6-22 só examinam um aspecto desse atributo: o dos comandantes no combate.

Gerald F. Sewell é professor adjunto de Liderança Militar na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas. Trabalha no Departamento de Comando e Liderança e está envolvido

no esforço de integrar a autoconsciência no currículo de liderança. É bacharel pela Bowie State College e mestre pela George Washington University.

Felizmente, o Exército reconheceu que a necessidade de resiliência transcende o campo de batalha — e não se aplica apenas aos militares, mas a todos os integrantes da família castrense. A necessidade de reforçar esse comportamento vital tornou-se ainda mais importante em função do estresse causado à Força por mais de nove anos de guerra. As citações de Casey e Cardon, apresentadas anteriormente, ilustram a maior importância dada pela liderança do Exército à resiliência do soldado e a preocupação com a adoção de medidas para ajudar não apenas os comandantes, mas todos os integrantes da família castrense a reforçar esse atributo. O fator mais importante desse reconhecimento e da intenção de desenvolver a resiliência na Força é a introdução da iniciativa denominada *Comprehensive Soldier Fitness* (“A Higiene Total do Soldado”).

Essa iniciativa tem como objetivo cultivar a resiliência não apenas nos comandantes, mas também em todos os integrantes da família castrense. Segundo o *site* da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, o programa habilita os soldados, suas famílias e os funcionários civis a aumentar a resiliência com uma abordagem holística, que produz uma Força saudável e equilibrada, que se distingue em uma época de acelerado ritmo operacional e conflitos persistentes².

O objetivo declarado do programa, conforme disposto na Diretriz Geral do Exército, de 2009, é:

- Aumentar a resiliência, obtida mediante uma combinação de treinamento específico e de melhor condicionamento nos cinco campos da saúde.
- Diminuir o estresse pós-traumático.
- Reduzir a incidência de comportamentos indesejáveis e destrutivos.

5 Dimensões de força



Física — Desempenhar e distinguir-se em atividades físicas que exijam condicionamento aeróbico, resistência, força, composição corporal saudável e flexibilidade, obtidos com o exercício, a nutrição e o treino.



Emocional — Abordar os desafios da vida de modo positivo e otimista, demonstrando autocontrole, resistência e bom caráter nas escolhas e ações.



Social — Desenvolver e manter relacionamentos e amizades valiosos e de confiança, que sejam pessoalmente gratificantes e estimulem a boa comunicação, incluindo o confortável intercâmbio de ideias, opiniões e experiências.



Família — Fazer parte de uma unidade familiar segura, solidária e amorosa, que forneça os recursos necessários para que todos os integrantes vivam em um ambiente saudável e seguro.



Espiritual — Fortalecer um conjunto de crenças, princípios ou valores que amparem uma pessoa além das fontes de força proporcionadas pela família, por instituições e pela sociedade.

Figura 1. As cinco dimensões de força

- Aumentar a probabilidade de crescimento e êxito após adversidades³.

O programa identificou áreas-chave, a serem trabalhadas para incutir e aumentar a resiliência, como sendo as cinco dimensões da força de cada indivíduo:

- Emocional
- Social
- Espiritual
- Familiar
- Física⁴

O objetivo é desenvolver a resistência e a higidez em cada dimensão, aumentando, assim, a resiliência do indivíduo, da família, da Unidade e do Exército.

O Exército e a Universidade da Pensilvânia desenvolveram, juntos, um plano de treinamento abrangente, para cultivar a resiliência por meio do fortalecimento do indivíduo em todas as dimensões. Todas são afetadas pelo grau de equilíbrio que ele tem no seu autoconhecimento e autoconfiança, nos seus relacionamentos com os outros e no seu ambiente. Para realmente tratar cada um desses elementos de forma holística, os programas de “higidez total” do Exército devem incluir a conscientização e o treinamento em inteligência emocional (IE).

O Programa, em Resumo

O esforço inicial do Exército para aumentar o grau de resiliência da Força consistiu no treinamento de 32 graduados e funcionários civis como multiplicadores. O treinamento, conduzido pela Universidade da Pensilvânia, é um curso de dez dias, destinado a preparar sargentos e civis para ensinar aos seus chefes métodos para cultivar a resiliência em seus subordinados. Esse treinamento não é algo novo, concebido especificamente para o Exército, mas uma modificação do atual programa para os professores da própria universidade. Segundo o Army News Service (“Agência de Notícias do Exército”), esse treinamento é uma adaptação do Programa de Psicologia Positiva da Universidade da Pensilvânia, na Filadélfia, que o desenvolveu para ensinar professores do ensino médio a incutir habilidades de resiliência aos seus alunos durante o ano letivo⁵. O currículo acadêmico inclui, como leitura obrigatória, o material atualmente recomendado no programa

do Exército: *The Resilience Factor*, de Karen Reivich e Andrew Shatte. Esse curso de dez dias é oferecido, atualmente, na Victory University, do Exército, no Forte Jackson, Estado da Carolina do Sul. O Exército passou a integrar o treinamento sobre resiliência em todos os cursos de formação militar profissional para oficiais e praças⁶.

Como a Inteligência Emocional Pode Fazer a Diferença

Segundo Reuven Bar-On, a inteligência emocional lida com os aspectos emocional, pessoal, social e de sobrevivência da inteligência. Esses aspectos são frequentemente mais importantes para o funcionamento diário do que os aspectos cognitivos mais tradicionais da inteligência. A inteligência emocional diz respeito a entender a si mesmo e aos outros, relacionar-se com as pessoas e enfrentar e adaptar-se ao entorno imediato para ser mais bem-sucedido ao lidar com as demandas do ambiente⁷.

Embora apenas uma das dimensões da inteligência trate especificamente das emoções do militar e da família, a inteligência emocional é inerente a todos os aspectos da inteligência e aparece em todas as áreas da vida de um indivíduo. A natureza holística da inteligência emocional é justamente a razão pela qual ela pode influenciar a resiliência de maneira positiva. Reconhecendo a importância da inteligência emocional para esse atributo, Reivich e Shatte afirmam: “Embora não se possa fazer muito para melhorar seu QI, há muito que se pode fazer para melhorar sua resiliência, um componente-chave da inteligência emocional”⁸. Entender e aplicar as competências da inteligência emocional à vida aumenta a higidez e a resiliência.

A inteligência emocional consiste em entender as próprias emoções e as emoções alheias para tornar-se uma pessoa mais bem-sucedida. Uma pessoa bem equilibrada emocionalmente conseguirá antever a adversidade e seus impactos — nos âmbitos pessoal, profissional, relacional — assim como a possível reação dos outros à situação. Isso lhe permitirá desenvolver respostas adequadas às tribulações e recuperar-se rapidamente. A inteligência emocional ajuda os indivíduos a lidar com os fatores que geram estresse

no ambiente, ao compreenderem as próprias emoções, assim como as emoções dos outros.

O modelo de Bar-On, na Figura 2, define as competências da inteligência emocional em cinco campos principais, com 15 subescalas. Esses campos e subescalas destacam as principais áreas de foco para aumentar a resiliência do soldado.

Embora sejam aplicáveis a todos os campos do programa relativos à resiliência, duas áreas da inteligência emocional afetam mais diretamente as dimensões da higidez emocional e social. Essas duas áreas são o campo intrapessoal e o campo interpessoal, de Bar-On.

O Modelo de Bar-On

Campo intrapessoal. O campo intrapessoal, composto do que geralmente chamamos de “eu interior”, determina o quanto você está ciente dos próprios sentimentos e se você se sente bem sobre si mesmo e sobre o que está fazendo em sua vida. O sucesso, nessa área, significa que você é capaz de expressar seus sentimentos, de viver e trabalhar de forma independente, de se sentir forte e de ser confiante ao expressar ideias e opiniões. As escalas nesse campo incluem a autoconsciência, a assertividade, a independência, a autoestima e a autorrealização. Esse campo permite ao soldado desenvolver uma verdadeira consciência dos próprios pontos fortes, fraquezas e medos e cultiva a capacidade de lidar com cada um desses itens por meio da autoconsciência.

Campo interpessoal. A dimensão social do programa é tratada predominantemente pelo *campo interpessoal* de Bar-On. Esse campo engloba as três principais áreas nas quais os soldados precisam se tornar aptos, a fim de possuírem e manterem relacionamentos pacíficos e eficazes. Esses relacionamentos definem qual será o grau de efetividade de um soldado na dimensão social. Reconhecer as questões que o envolvem em relação à sua interação com os outros e trabalhar os pontos fracos irão melhorar a resiliência do soldado. As três subescalas desse campo — empatia, responsabilidade social e relacionamentos interpessoais — dizem respeito às competências sociais que, quando exercidas com eficácia, levam a uma boa interação com os outros. Os *outros*, aqui referidos, não são apenas os relacionamentos no trabalho, mas também

com a família, os vizinhos, os professores, os instrutores, os mentores e todos os que façam parte da vida do militar.

Os três campos restantes do modelo de Bar-On enfatizam a importância de se desenvolver a higidez em inteligência emocional. Referem-se às áreas nas quais o indivíduo precisa desenvolver a competência e a força pessoal, que levam à resiliência. Esses campos são a *adaptabilidade*, o *gerenciamento do estresse* e o *humor geral*.

Campo da adaptabilidade. Esse campo inclui a capacidade de ser flexível e realista e de resolver uma gama de problemas, conforme forem surgindo. Trata da capacidade de dimensionar e reagir a uma ampla gama de situações difíceis⁹. Suas três escalas são teste da realidade, flexibilidade e resolução de problemas. É necessário lidar com essa área para desenvolver a resiliência porque ela se refere diretamente à capacidade de identificar e enfrentar problemas e eventos imprevistos.

Campo do gerenciamento do estresse. O campo do gerenciamento do estresse se refere à capacidade que um indivíduo tem para tolerar o estresse e controlar os impulsos. Esse campo inclui a capacidade de suportar o estresse sem se render, desmoralizar, perder o controle ou sucumbir¹⁰. Suas duas escalas medem a tolerância ao estresse e o controle dos impulsos. A tolerância ao estresse se refere à capacidade do indivíduo de suportar eventos adversos e situações estressantes sem desenvolver sintomas físicos ou emocionais, lidando com ele de forma ativa e positiva¹¹. O controle dos impulsos se refere à capacidade de adiar ou resistir a um impulso ou tentação de agir¹². Essa última capacidade determina se um indivíduo toma boas decisões, considerando antes as alternativas e consequências.

Campo do humor geral. O campo do humor geral é fortemente influenciado pelo desempenho de um indivíduo em outros campos. Refere-se à perspectiva de vida, à capacidade de se divertir e de apreciar a companhia dos outros e a sentimentos de satisfação ou insatisfação¹³. Suas duas escalas são *otimismo* e *felicidade*. Elas descrevem esse campo e enaltecem as vantagens de se possuir uma perspectiva de vida positiva.

Avaliação e Treinamento em Inteligência Emocional

É necessário um ponto de partida para utilizar a inteligência emocional com o fim de desenvolver

Intrapessoal	Interpessoal	Adaptabilidade	Gerenciamento de Estresse	Humor Geral
Autoconsciência emocional	Empatia	Teste da Realidade	Tolerância ao Estresse	Otimismo
Assertividade	Responsabilidade Social	Resolução de Problemas	Controle dos Impulsos	Felicidade
Independência	Relacionamento Interpessoal	Flexibilidade		
Autoestima				
Autorrealização				

Figura 2. Modelo de inteligência emocional de Bar-On

e ampliar a resiliência. A *avaliação* é a primeira etapa em desenvolvimento. Embora ela represente um campo de estudo relativamente novo, existem várias ótimas ferramentas de avaliação e programas de ensino e desenvolvimento da inteligência emocional.

Uma delas é o Inventário do Quociente Emocional (*Emotional Quotient inventory — EQ-i*) de Bar-On, que mede o grau de inteligência emocional de um indivíduo e fornece um relatório de avaliação que sugere um programa de desenvolvimento. A ferramenta de Inventário do Quociente Emocional deve ser aplicada por um instrutor/orientador credenciado, antes que os resultados sejam apresentados ao indivíduo. Esse orientador também ajuda o indivíduo a entender o relatório e a desenvolver um programa para aumentar sua pontuação.

Inteligência Emocional e Resiliência

As pessoas são, inerentemente, criaturas sociais emotivas, que extraem suas motivações e satisfações de outras pessoas e do seu grau de sucesso ao interagir com o ambiente.

O atual ritmo operacional do ambiente aumentou as pressões sobre a Força, levando o Exército a colocar mais ênfase na necessidade de assegurar e desenvolver a resiliência em indivíduos. O Exército desenvolveu o Programa de Higiene Total com essa finalidade. Entretanto, falta um componente vital no atual treinamento desse programa.

Uma reação lógica à necessidade de treinar criaturas sociais emotivas é lidar com os aspectos emocionais que possam ajudar a desenvolver a resiliência. A própria natureza da inteligência emocional leva o indivíduo a se fortalecer a partir do reconhecimento de suas próprias emoções. A capacidade de desenvolver a resiliência e a força pessoal é ampliada quando os indivíduos entendem os aspectos emocionais da sua personalidade que influenciam suas ações. Munidos dessa compreensão, eles podem começar a lidar com esses aspectos e a desenvolver a força emocional que leva à resiliência pessoal. **MR**

REFERÊNCIAS

1. Field Manual 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: Government Printing Office, October 2006), p. 5-3.
2. Veja <<https://courses.leavenworth.army.mil/webapps/portal/frameset.jsp>>, acesso em: 22 out. 2009.
3. Veja <http://www.army.mil/aps/09/information_papers/comprehensive_soldier_fitness_program.html>, acesso em: 22 out. 2009.
4. Veja <<http://www.army.mil/csf/>>, acesso em: 24 nov. 2009.
5. Veja <<http://www.military.com/news/article/army-news/preston-touts-comprehensive-fitness.html>>, acesso em: 26 jan. 2010.
6. Veja <<http://www.army.mil/-news/2009/08/05/25494-army-developing-master-resiliency-training/>>, acesso em: 29 out. 2009.
7. BARON, Reuven. *Bar-On Emotional Quotient Inventory, Technical Manual* (New York: Multi-Health Systems, 1997), p. 2.
8. REIVICH, Karen; SHATTE, Andrew. *The Resilience Factor* (New York: Broadway Books, 2002), p. 18.
9. STEIN, Steven J.; BOOK, Howard. *The EQ Edge-Emotional Intelligence and Your Success* (Ontario: Josey-Bass, 2006), p. 161.
10. Ibid, p. 189.
11. Ibid, p. 191.
12. Ibid, p. 204.
13. Ibid, p. 215.

Violência Econômica: Está na Hora de Mudar o Jogo

Capitão Jonathan Pan, Exército dos EUA

As opiniões expressas neste artigo são do autor e não refletem a posição oficial de nenhum órgão do Departamento de Defesa.

HÁ UMA ESCALADA de tropas em curso no Afeganistão, mas acreditamos que não deve haver um aumento correspondente no Programa de Resposta de Emergência do Comandante (*Commander's Emergency Response Program — CERP*). O aumento de assistência no Afeganistão serviria como um incentivo para que os “potentados” comerciais mantivessem uma guerra perpétua, uma vez que seu sucesso financeiro depende dela. Como a OTAN não foi capaz de influenciar os atores que estão destruindo a confiança do povo afegão no seu governo (ou seja, Ahmed Wali Karzai e companhia), está na hora de influenciá-los financeiramente.

Como afirma Tony Corn no *Small Wars Journal*, o “combate não letal não significa o combate não violento, e sim uma redefinição da própria violência”¹. A OTAN e a indústria da contrainsurgência são grandes defensoras do combate não letal, mas, ao mesmo tempo, ignoram a mais poderosa ferramenta não letal ao seu dispor: o dinheiro norte-americano. Esse não é um conceito novo. Durante a Guerra Fria, os Estados Unidos venderam cereais a baixos preços para a União Soviética, e os soviéticos pagaram com dinheiro advindo de suas exportações de petróleo e gás natural. Isso revelou como a União Soviética poderia ser influenciada economicamente: por meio de sua dependência em relação ao setor agrícola estadunidense — algo ruim para os soviéticos, porque os EUA poderiam suspender as exportações, e bom para a comunidade agrícola

norte-americana, porque abriu um grande novo mercado — e em relação à alta de preços do petróleo e do gás natural nos anos 70. Quando a União Soviética invadiu o Afeganistão, em 1979, o Presidente Jimmy Carter impôs um embargo à venda de cereais durante o resto do seu mandato. Até certo ponto, a União Soviética podia ser considerada uma economia de “monocultura” (petróleo e gás), o que se mostrou desastroso². Por exemplo, nos anos 80, o governo de Ronald Reagan pressionou a Arábia Saudita, secretamente, a aumentar a produção para reduzir os preços mundiais do petróleo. Essa redução significou menores ganhos para a União Soviética. Aliado ao aumento nos gastos com defesa dos EUA, isso levou à violência econômica em sua melhor forma. *Está na hora de retomar a violência econômica como uma estratégia militar viável.*

Influência Econômica

Hoje, a violência econômica poderia ocorrer na forma de um congelamento da ajuda financeira, o que seria doloroso para os potentados comerciais locais, pois teriam de pensar duas vezes antes de gastar 3 milhões de dólares em uma única viagem a Las Vegas. Ironicamente, essa viagem veio à tona durante uma conversa com um certo Sherzai (do clã de Gul Agha Sherzai), que estava na fila para adquirir mercadorias (para tropas estadunidenses) na cantina militar do Aeródromo de Kandahar. Gul Agha Sherzai é, atualmente, o governador da Província de Nangarhar, no leste do Afeganistão, tendo sido o governador de Kandahar no passado. Segundo o jornal *The Globe and Mail*, o “Sr. Sherzai admitiu receber 1 milhão de dólares por semana da sua parcela dos impostos de importação e do comércio de ópio”³. Além

O Capitão Jonathan Pan atuou como oficial encarregado do desenvolvimento econômico na 5ª Brigada da 2ª Divisão de Infantaria, no sul do Afeganistão. É bacharel em Economia

e Filosofia pelo Baruch College, da City University of New York, e atualmente cursa o mestrado no Departamento de Estudos de Guerra do King's College London.



Soldados estadunidenses conversam com alunas iraquianas durante a reinauguração do Museu de História Natural e Cibercafé da Universidade de Bagdá. O museu e o café foram reconstruídos com US\$ 40 mil fornecidos pelo Programa de Resposta de Emergência do Comandante, da 1ª Divisão Blindada do Exército dos EUA, durante a Operação Iraqi Freedom.

disso, o clã Sherzai obtém importantes benefícios financeiros de projetos dentro e no entorno do Aeródromo de Kandahar, a principal base da OTAN no sul do Afeganistão. Em abril de 2010, o General de Brigada Abdul Razziq Sherzai, irmão de Gul Agha Sherzai, deu início à construção de um novo complexo atlético, que contaria com “um campo de futebol, uma sala de musculação e uma pista de corrida”, no valor de US\$ 83 milhões. Esse montante incluiria a “ampliação de dormitórios, serviços públicos e outras instalações”⁴. Segundo o filho do General (que é o proprietário da Companhia de Construção e Abastecimento Sherzai), o clã possui uma participação grande no projeto supracitado e em todos os outros projetos no entorno do Aeródromo de Kandahar, porque o “General Sherzai é dono das terras”. Depois de fazer essa declaração, ele rapidamente se corrigiu, dizendo que, na verdade, as terras eram de propriedade do Ministério da Defesa.

Se considerarmos que as Forças de Segurança Nacionais do Afeganistão não enfrentam nenhuma ameaça aérea do Talibã, a única razão

lógica para ampliar o Grupo de Aviação em Kandahar seria aumentar os meios de asa rotativa em apoio às tropas terrestres afegãs. Entretanto, os US\$ 83 milhões servirão apenas para a construção de instalações e não incluem o custo de novas aeronaves. Essa quantia poderia pagar pelos salários de 39.903 novos policiais durante um ano (novos recrutas recebiam US\$ 240,00 por mês em 2010). Utilizar os US\$ 83 milhões para empregar mais 39.903 policiais provavelmente ajudaria mais do que qualquer aumento no apoio de asa rotativa.

O fator principal para a existência de projetos como esse é a tendência burocrática dos órgãos governamentais de gastar o máximo possível de seus orçamentos antes do final do exercício fiscal. Um funcionário da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID), em Kandahar, resumiu bem a cultura de gastos durante uma conversa comigo. Disse: “Ainda há mais de US\$ 500 milhões no CERP para o atual exercício fiscal, mas restam apenas três meses e, por isso, é melhor vocês se apressarem”.

Como afirma o relatório *Special Investigator General for Afghanistan Reconstruction's (SIGAR) Quarterly Report to the U.S. Congress (April 2010)* (“Relatório Trimestral para o Congresso dos EUA, do Investigador Geral Especial para a Reconstrução do Afeganistão”), “Em 31 de março de 2010, os Estados Unidos já haviam destinado um total de quase US\$ 51,5 bilhões para a assistência e a reconstrução no Afeganistão, desde o exercício fiscal de 2002”. Tenho certeza de que, desses US\$ 51,5 bilhões, menos da metade foi suficientemente transparente para fins de auditoria. As Forças militares norte-americanas mantêm um banco de dados *on-line* sobre o CERP, bem detalhado, capaz de rastrear projetos com uma precisão de dez dígitos. Por outro lado, procurar por informações específicas da USAID (ou de qualquer outro órgão de assistência) equivale a olhar dentro de um buraco negro. E isso não quer dizer que seria necessário invocar a Lei de Liberdade de Informações (*Freedom of Information Act*) para obter os dados, pois eles não estão ocultos; simplesmente não existem. A maioria dos programas da USAID

é, na melhor das hipóteses, rastreada apenas no âmbito das Províncias. Isso torna a auditoria e a fiscalização de projetos antigos uma tarefa difícil. O que agrava ainda mais a cultura de gastos é a tendência de realizar obras no Afeganistão em conformidade com padrões norte-americanos ou internacionais.

A construção de uma estrada de 7,8 km em Spin Boldak, em Kandahar, foi estimada e financiada no valor de US\$ 9.550.190,00, mas concedida à empresa licitante vencedora por US\$ 4.494.629,00. Por um motivo desconhecido, um projeto anterior deixou sem pavimentação um trecho de 7,8 km da Rodovia 4. Por acaso, Gul Agha Sherzai tinha outro “Abdul Razziq” em sua “comitiva”, seu protegido, o infame Coronel Abdul Razziq (nenhum parentesco com o General de Brigada Abdul Razziq Sherzai), da polícia de fronteira afegã. O Coronel Razziq havia estado envolvido nos dois projetos de construção da estrada. Ele é acusado de ter colocado na cadeia o contratado do primeiro projeto por atrasos provocados pelo Governador da Província. Convenientemente, a situação foi



Força Aérea dos EUA, 1º Sgt Juan Valdés

Contratados afegãos que trabalham para a USAID instalam um sistema de drenagem em um centro comunitário, no Distrito de Arghandab, Província de Kandahar, Afeganistão 13 Dez 09.

resolvida quando amigos do contratado fizeram uma visita ao governador. Um escritor que voltou recentemente de Kandahar me disse que esse Coronel foi promovido a General.

O Corpo de Engenheiros do Exército projetou uma escola de dois andares, com 16 salas de aula, por US\$ 2,5 milhões. A Equipe de Reconstrução Provincial de Zabul estimou em US\$ 440 mil o custo de uma escola do Ministério da Educação, de tamanho equivalente. Por que a grande diferença em preço? O projeto de US\$ 2,5 milhões é resistente a terremotos, em conformidade com padrões norte-americanos, enquanto o projeto de US\$ 440 mil obedece aos padrões afegãos.

Esse descuido com os gastos levou ao incidente de Las Vegas de Sherzai, história que reforça a percepção do público afegão de que a assistência internacional não beneficia o cidadão comum. Além de terem apostado em jogos de azar, alguns potentados locais construíram requintadas mansões em Cabul, uma das quais é alugada por US\$ 47 mil por mês⁵. Na Cidade de Kandahar, as propriedades imobiliárias mais valorizadas ficam em Aino Mino — um projeto de urbanização “liderado” pelo irmão de Ahmed Wali Karzai, Mahmoud Karzai⁶. O General de Brigada Sher Mohammed Zazai, comandante do 205º Corpo de Exército do Exército Nacional do Afeganistão, baseado em Kandahar, ordenou uma investigação sobre o envolvimento de Ahmed Wali Karzai em construções ilegais em terrenos do governo. Só o tempo dirá se esse é um gesto anticorrupção ou apenas uma jogada comercial do Ministério de Defesa — predominantemente tadjique — contra a elite pashtun de Kandahar.

Fora os proporcionados pelos potentados comerciais, não há serviços prestados à população, nem pelo próprio governo. Em virtude do dinheiro fácil e abundante oriundo dos órgãos de assistência internacional, os ministérios provinciais criam listas de prioridades (que chamam de plano de desenvolvimento provincial) com aquilo que querem, mas que não seriam capazes de financiar por meio de seu próprio governo. O Plano de Desenvolvimento Provincial de Kandahar, para 2010, contava com os seguintes destaques: “construção de um museu” por US\$ 1.087.000,00; “construção de uma fábrica de cimento” por US\$ 150 milhões; “construção de 10 mil apartamentos em três quadras da Cidade de Kandahar” por US\$ 70 milhões⁷. Em meio a uma

intensa insurgência, com autoridades públicas sendo assassinadas em mesquitas (como foi o caso do vice-prefeito, em abril de 2010) ou mortas em ataques de homens-bomba (como foi o caso do vice-governador, em janeiro de 2011), é realmente nisso que o governo provincial deve estar se concentrando?

Em vez de devotar seus esforços ao conserto de buracos nas estradas, o diretor de obras públicas de Kandahar, o engenheiro Abdul Mohammad Ehsan, gastava seu tempo tentando obter negócios

...empregar mais 39.903 policiais provavelmente ajudaria mais do que qualquer aumento no apoio de asa rotativa.

na Província. Os habitantes de lá “adoram” quando os empresários de Cabul — que frequentemente terceirizam obras para empresas de Kandahar, a partir do conforto das suas mansões na capital — obtêm essas concessões. O Departamento de Obras Públicas da Província de Kandahar não atua além de um raio de 10 km da Cidade de Kandahar. Para financiar qualquer projeto do CERP, é preciso obter um memorando de entendimento para receber apoio do respectivo departamento do governo. Para se chegar a qualquer diretor, é preciso passar pelo funcionário local da equipe de reconstrução provincial de Kandahar, encarregado de marcar reuniões com os diretores. Durante minha missão, Kham Mohammad Khadim era esse contato.

O primo de Khadim é, convenientemente, o proprietário de uma empresa de construção chamada Southern Afghanistan Development Construction Company e, em algumas ligações, tive a impressão de que ele não se apressaria a marcar reunião alguma a menos que alguns projetos pequenos fossem encaminhados para seu primo.

Enquanto afegãos como eles desfrutam de incentivos financeiros para manter a guerra infinitamente, há alguns assessores civis e contratados da OTAN que têm incentivos

igualmente lucrativos: alguns recebem anualmente mais que o vice-presidente dos Estados Unidos (US\$ 230.700,00).

Para ser justo, sempre haverá riscos em uma zona de combate, mas a maioria dos próprios contratados admitiria que o principal risco é o de um ataque aleatório com foguetes contra uma

...imagina-se que falantes de dari nunca seriam enviados para o sul do país — onde seriam completamente inúteis, uma vez que a região é de maioria pashtun —, mas isso acontece com frequência.

base protegida; talvez seja mais provável você ser atropelado por um táxi na cidade de Nova York. O salário anual de alguns intérpretes é igual ou superior ao de um oficial-general estadunidense (até US\$ 200.500,00). Com tanto dinheiro em jogo (em maio de 2010, a empresa Mission Essential Personnel recebeu uma prorrogação de seu contrato válida por um ano, sem licitação, no valor de US\$ 679 milhões, para prover intérpretes para o Exército dos EUA no Afeganistão), imagina-se que falantes de dari nunca seriam enviados para o sul do país — onde seriam completamente inúteis, uma vez que a região é de maioria pashtun —, mas isso acontece com frequência. Para as Forças Armadas, a terceirização é a solução encontrada para fazerem algo que não são capazes de realizar quando têm poder de combate limitado. Em alguns casos, faz mais sentido empregar habitantes locais para prestar a segurança de um posto operacional de combate valor companhia (120 militares) por um milhão de dólares anuais, por exemplo, do que dedicar um pelotão de Infantaria à tarefa, o que privaria a companhia de um terço do seu poder de combate. Em outros casos, como no de profissionais da segurança pública, equipes de terreno humano e outros assessores, os benefícios ainda não estão claros.

Hora de Mudar

É hora de “assumir as rédeas” com relação aos terceirizados afegãos e contratados da OTAN. Enquanto a violência militar provoca um alvoroço na imprensa e uma reação negativa do eleitorado, a violência econômica seria tolerada e talvez até valorizada nos Estados Unidos. Será que um contribuinte estadunidense ficaria chateado se um potentado afegão não pudesse mais gastar US\$ 3 milhões em Las Vegas? Se adotar uma política de violência econômica, a OTAN terá a oportunidade de mudar o jogo. O novo jogo visaria a coagir os potentados comerciais a ajudar a pôr fim a essa guerra interminável. Certamente, eles contam com os meios (armas, homens e dinheiro) para isso. A fim de adotar uma estratégia de violência econômica, a OTAN deve suspender imediatamente todos os contratos não essenciais ao combate que não beneficiem diretamente as Forças da coalizão, empregar meios de engenharia capazes de atender às suas necessidades de engenharia no nível tático, limitar as verbas de assistência e reavaliar os benefícios de se ter uma grande força de trabalho terceirizada.

Essa estratégia impediria que os potentados comerciais enriquecessem com os contratos não essenciais ao combate. As tropas podem viver sem as lanchonetes internacionais nas principais bases, abastecidas por empresas de transporte cúmplices de grupos de extorsão. Possuir meios de engenharia próprios evita o incentivo para os contratados sabotarem projetos. Quando explodir obras deixar de ser rentável, os terceirizados desligados de questões ideológicas não terão mais motivos para cometer tal ação. Todos os países membros da OTAN fornecem alguma forma de assistência, mas os Estados Unidos respondem pela maior parte e devem, portanto, tomar a iniciativa de reduzi-la. O Congresso norte-americano deve considerar uma redução do CERP do Departamento de Defesa e de todos os programas da USAID no Afeganistão, para o exercício fiscal de 2012. Nós certamente não podemos deixar que agências andem soltas por aí com sacos de dinheiro. O atual raciocínio parecer ser que, se o gasto de alguns bilhões de dólares vier a salvar a vida de um único soldado da OTAN, ele já terá valido a pena. Contudo, essa linha de raciocínio dá prioridade à proteção da Força e não à missão, que é convencer o povo afegão de que seu governo

é legítimo. Os comandantes combatentes norte-americanos são incentivados a preocupar-se mais em manter um reduzido número de baixas do que em cumprir a missão. Qualquer baixa norte-americana ou afegã leva a maior escrutínio. Os comandantes já estão de mãos atadas. O contínuo abastecimento da elite afegã com verbas de assistência internacional serve apenas para restringir ainda mais a capacidade de esses comandantes cumprirem sua missão.

Alguns peritos vêm manifestando preocupações quanto à assistência financeira já há algum tempo, e outros estão começando a aderir. Andrew Wilder, pesquisador da Tufts University, escreveu um artigo opinativo para o jornal *The Boston Globe* em setembro de 2009, que revelou que, “em vez de conquistar corações e mentes, a percepção dos afegãos quanto à assistência e aos agentes que a executam é extremamente negativa. E, em vez de contribuir para a estabilidade, a assistência, em muitos casos, contribui para o conflito e para a instabilidade”⁸. Essa postura levou à realização da conferência “Winning ‘Hearts and Minds’ in Afghanistan: Assessing the Effectiveness of Deve-

lopment Aid in COIN Operations” (“Conquistando ‘Corações e Mentes’ no Afeganistão: Avaliando a Efetividade da Ajuda para o Desenvolvimento nas Operações de Contrainsurgência”, em tradução livre), em Wilton Park, em março de 2010. Um relatório da conferência apresentou pareceres semelhantes sobre a assistência. Constatou que:

- As atuais estratégias de estabilização se baseiam em premissas muito arraigadas e frequentemente questionáveis;
- A implantação da doutrina de contrainsurgência não tratou adequadamente das questões políticas;
- Quando devidamente concebidas e fornecidas, as verbas de assistência parecem gerar, de fato, alguns benefícios no nível tático, mas não no nível estratégico;
- Normalmente, “menos é mais”. O excesso de verbas de assistência pode ser desestabilizador;
- A assistência parece estar perdendo corações e mentes no Afeganistão, ao invés de conquistá-los; É fundamental fortalecer a governança nos âmbitos provincial e distrital e estimular uma liderança eficaz e transparente, ligada a Cabul⁹.



Força Aérea dos EUA, 1º Sgt Juan Valdés

Contratados afegãos que trabalham para a USAID na construção de uma estrada em um centro comunitário, no Distrito de Arghandab, Província de Kandahar, Afeganistão, 13 Dez 09.

A OTAN não deve prosseguir com a atual — e falha — estratégia de contratação de terceirizados durante as operações. Reconsiderar a assistência é quase tão importante quanto reeducar os encarregados pelas contratações, que supervisionam a distribuição dos recursos. Quando eu apresentei informações de que certo terceirizado estaria fornecendo pagamentos ao Talibã, um funcionário estadunidense encarregado de contratações me respondeu da seguinte forma:

As aquisições são solicitadas com base na melhor oferta, menor preço e padrões tecnicamente aceitáveis. Os funcionários públicos locais devem ser informados de que nós somos obrigados a obedecer à legislação dos EUA na aquisição de bens e serviços neste país. Qualquer indivíduo que revele ou compartilhe quaisquer informações sobre aquisições com você, com o governador ou com qualquer outra pessoa estará violando a lei sobre a integridade nas aquisições (*Procurement Integrity Act*). Se fosse seguida, sua orientação resultaria em grave violação do referido estatuto. Eu não aconselho¹⁰.

Embora o contratado suspeito tenha acabado sendo impedido de participar da licitação para aquele projeto, a aquisição de bens e serviços com base na “melhor oferta, menor preço e padrões tecnicamente aceitáveis” leva a uma situação absurda: às vezes, os licitantes com as ofertas mais baixas são corruptos. Nesse caso específico, uma empresa do clã Popalzai pagou uma “taxa de segurança” aos comandantes nativos e salários reduzidos à mão de obra não qualificada, por estar ligada a Ahmed Wali Karzai.

Violência Econômica

Os integrantes extremamente qualificados da OTAN estão munidos das tecnologias mais avançadas do mundo e de bilhões de dólares de assistência para “devidamente” conduzir “todo o espectro de operações, centradas na contrainsurgência”. Contudo, ignora-se o princípio humano básico, de que as pessoas respondem a incentivos. O Major Grant Martin redigiu um artigo para o *Small Wars Journal*, no qual ele substitui a palavra “economista” por “teórico militar” e “economia” por “estudo da guerra” em um artigo opinativo do *New York Times*¹¹. O artigo opinativo modificado flui igualmente bem com as substituições no texto.

Os soldados de Infantaria podem realizar patrulhas o dia inteiro e agir em estrita conformidade com a doutrina de contrainsurgência, mas, no final das contas, o que pode dizer um comandante de pelotão a um agricultor afegão que vê tantas disparidades? Congelar bilhões de dólares de assistência não afetará o afegão comum, que não chegou a ver um centavo nos últimos nove anos. Contudo, proporcionará um forte incentivo para que aqueles que silenciosamente vêm promovendo a guerra perpétua escolham o lado do governo afegão. A violência econômica diz respeito tanto à redução de verbas quanto à transparência dos valores utilizados. Ambas são necessárias. Pode ser que, no futuro, haja um estudo que comprove que a assistência internacional é um fator positivo. Contudo, esse estudo não pode sequer começar sem que haja uma prestação de contas exata de cada dólar gasto. Para tanto, a OTAN deve dar início, imediatamente, a uma campanha de violência econômica e transparência financeira.**MR**

REFERÊNCIAS

1. CORN, Tony. “Peaceful Rise through Unrestricted Warfare: Grand Strategy with Chinese Characteristics”, *Small Wars Journal* (June 2010): p. 5, disponível em: <<http://smallwarsjournal.com/blog/journal/docs-temp/449-corn.pdf>>, acesso em 27 jun. 2010.
2. JENSEN, Robert G.; SHABAD, Theodore; WRIGHT, Arthur W. *Soviet Natural Resources in the World Economy* (Chicago: University of Chicago Press, 1983), p. 631.
3. SAUNDERS, Doug. “Corruption eats away at Afghan government”, *The Globe and Mail*, 30 Mar 2009, disponível em: <<http://www.theglobeandmail.com/news/world/article683261.ece>>, acesso em 27 jun. 2010.
4. BAUER, Joe. “Kandahar Air Wing Commander Breaks Ground on New Athletic Complex”, *NATO Training Mission Website*, 15 Apr 2010, disponível em: <<http://www.ntm-a.com/news/categories/aircorps/468-kandahar-air-wing-commander-breaks-ground-on-new-athletic-complex?lang=>>>, acesso em 27 jun. 2010.
5. BRUILLARD, Karen. “Garishly incongruous ‘poppy palaces’ lure affluent Afghans”, *Stars and Stripes*, 9 Jun 2010, disponível em: <<http://www.stripes.com/garishly-incongruous-poppy-palaces-lure-affluent-afghans-1.106485>>, acesso em 27 jun. 2010.
6. NISSENBAUM, Dion. “Afghanistan president’s brother, Ahmed Wali Karzai, under investigation”, *The Christian Science Monitor*, 18 May 2010, disponível em: <<http://www.csmonitor.com/World/Asia-South-Central/2010/0518/Afghanistan-president-s-brother-Ahmed-Wali-Karzai-under-investigation>>, acesso em 28 jun. 2010.
7. *Kandahar Provincial Development Plan 2010*.
8. WILDER, Andrew. “A ‘weapons system’ based on wishful thinking”, *The Boston Globe*, 16 Sept 2009, disponível em: <http://www.boston.com/bostonglobe/editorial_opinion/oped/articles/2009/09/16/a_weapons_system_based_on_wishful_thinking/>, acesso em 27 jun. 2010.
9. *Report on Wilton Park Conference 1022*, “Winning ‘Hearts and Minds’ in Afghanistan: Assessing the Effectiveness of Development Aid in COIN Operations”, 11-14 March 2010, disponível em: <<http://www.wiltonpark.org.uk/documents/conferences/WP1022/pdfs/WP1022.pdf>>, acesso em 27 jun. 2010.
10. Correspondência eletrônica particular com um funcionário estadunidense encarregado de fazer contratações, em 25 abr. 10.
11. MARTIN, Grant. “The Need for the Return of History”, *Small Wars Journal* (12 Jun 2010), disponível em: <<http://smallwarsjournal.com/blog/journal/docs-temp/456-martin.pdf>>, acesso em 27 jun. 2010.

Uma Estratégia do Comandante para as Mídias Sociais

Thomas D. Mayfield III

Artigo originalmente publicado na edição do primeiro trimestre de 2011 da revista *Joint Forces Quarterly*.

Precisamos manter nossas mentes alertas e receptivas à aplicação de métodos e armas não vislumbrados. A próxima guerra será vencida no futuro, não no passado. Precisamos seguir em frente; caso contrário, iremos fracassar.

—General de Exército Douglas MacArthur, 1931

EM 1931, O General MacArthur não poderia ter imaginado muitas das formas de combate que seriam utilizadas apenas alguns anos mais tarde, durante a Segunda Guerra Mundial. Entendeu, porém, que mudanças nos métodos e nas armas poderiam alterar a natureza do conflito. Assim como ocorreu com a metralhadora, o carro de combate e o avião, a natureza dos conflitos foi transformada pelo advento do telégrafo, do rádio, da televisão e, por fim, da *internet*. Os atuais avanços no mundo das informações, especificamente com a chegada das mídias sociais e das novas mídias, podem se mostrar tão profundos quanto os ocorridos com o advento de qualquer uma dessas invenções. Por isso, devemos observar e adaptar nossas estratégias de informações, a fim de não fracassarmos.

Um dos desafios que os comandantes enfrentam atualmente é o de desenvolver estratégias que reconheçam as mudanças decorrentes das mídias sociais impostas à natureza do combate. Já existem exemplos de Forças militares que ignoraram a realidade e sofreram por isso. O uso eficaz das mídias sociais tem o potencial de ajudar as Forças Armadas a entender melhor

o ambiente em que atuam. As mídias sociais talvez possibilitem a utilização mais ágil de informações em apoio às operações. Além disso, podem ser exploradas para ajudar na obtenção da unidade de esforços com os parceiros, em um conflito. Encontrar formas inteligentes e inovadoras, que contribuam para a consecução dos objetivos almejados, pode ser a chave do sucesso no ambiente das mídias sociais, em contínua evolução.

As mídias sociais vêm transformando a forma pela qual as informações são transmitidas nas sociedades e no mundo. A rápida disseminação de *blogs*, redes de relacionamentos e tecnologia de compartilhamento de mídia (como o site *YouTube*), auxiliada pela proliferação da tecnologia móvel, também está transformando as condições nas quais os Estados Unidos conduzem operações militares. A velocidade e a transparência das informações aumentaram tremendamente. Acontecimentos que, há apenas alguns anos, podiam ser mantidos em sigilo por tempo indeterminado hoje são divulgados por todo o mundo em uma questão de minutos. Os papéis tradicionais das mídias estão mudando em função da onipresença da tecnologia de transmissão de dados. Qualquer cidadão que possua um telefone celular com câmera pode transmitir imagens desfavoráveis para o mundo, sem qualquer filtro, bastando apenas fazer uma ligação. As pessoas podem utilizar as redes de relacionamentos para mobilizar grupos em apoio a uma causa sem ter de se expor aos riscos e aos custos antes associados com o ativismo. Há pouco que governos e instituições possam fazer em resposta, para efetivamente impedir esse tipo de ação. Os acontecimentos no Irã, depois das eleições de junho de 2009, representam um exemplo de como as mídias sociais podem estar alterando a natureza do diálogo político e dos conflitos no mundo.

O Coronel Thomas D. Mayfield III, do Exército dos EUA, é Chefe da Seção de Planejamento (G3) do Comando do Exército dos EUA na Europa.



Integrante da Guarda Costeira dos EUA utiliza sistema de monitoramento das mídias sociais para auxiliar em resgates e evacuações médicas.

Teerã, 20 de junho de 2009

Neda Agha-Soltan estava sentada em seu Peugeot 206, em meio ao trânsito da Avenida Kargar. Estava acompanhada do seu professor de música e grande amigo, Hamid Panahi, e de outras duas pessoas. Os quatro estavam indo participar dos protestos contra o resultado da eleição presidencial de 2009 no Irã. O ar condicionado do carro não estava funcionando direito e, por isso, Neda parou a certa distância da manifestação principal e saiu a pé para fugir do calor. Estava de pé, observando os protestos esporádicos na área, quando recebeu um tiro no peito (disparado, supostamente, por um membro da milícia iraniana Basij, pró-governo). De acordo com o que ficou registrado por um vídeo amador, ela caiu no chão e foi atendida por um médico e por outras pessoas na multidão. Alguém gritou: “Ela recebeu um tiro! Alguém, venha e leve-a daqui!” O vídeo se espalhou com grande velocidade pela *internet*, rapidamente chamando a atenção da imprensa internacional e do público. Discussões sobre o incidente no site *Twitter* fizeram com que o assunto se tornasse um dos mais vistos em todo o mundo, no final do dia¹.

O que aconteceu em seguida revela o potencial das mídias sociais. Dentro de poucas horas, diversas versões do vídeo foram divulgadas no *YouTube*, com *links* em vários outros *sites*. Milhões de pessoas viram as fotos aterradoras da morte de Neda quando foram colocadas *on-line*. As imagens destacaram a reação severa do governo iraniano e alimentaram os dez dias de protestos violentos que se seguiram em Teerã. Muitas pessoas, no mundo inteiro, começaram a divulgar editoriais sobre os protestos e sobre as reações opressoras do governo iraniano. O site *Twitter* registrou milhões de *tweets*, e a maioria deles condenava o governo iraniano e seus partidários. Os estudantes iranianos começaram a utilizar o *Twitter* e o *Facebook*, assim como o *Flickr* (site social que permite que os usuários publiquem e compartilhem fotografias), para fornecer informações ao público iraniano sobre quando e onde seria realizado o protesto seguinte e sobre que ruas evitar, em função dos postos de controle da polícia ou da milícia².

O caso de Neda demonstra que não é fácil conter as mídias sociais. Mesmo com todas

as medidas tomadas pelo governo iraniano, as imagens dos protestos e os relatos sobre abusos por ele cometidos continuaram a chegar à *internet*. Os manifestantes rapidamente encontraram formas de contornar os esforços do governo de criar obstáculos à participação em redes sociais. O governo iraniano acabou conseguindo controlar a maior parte do tráfego *on-line*, mas já era tarde demais para conter os efeitos das mídias sociais. Teerã foi alvo de forte pressão diplomática de outros governos e da condenação da imprensa em todo o mundo, que exigiam que se desse fim à violência pós-eleitoral.

Em todo o mundo, as mídias sociais estão se tornando ferramentas comuns para o ativismo político e social. Se não compreenderem plenamente essas ferramentas, os comandantes militares talvez não se deem conta do significativo impacto que elas exercerão na natureza dos futuros conflitos. Hoje, os inimigos potenciais dos Estados Unidos estão utilizando essas tecnologias para ampliar seus esforços. As Forças militares estadunidenses podem participar do ambiente das mídias sociais com seriedade ou ceder esse terreno ao inimigo³. O desenvolvimento de estratégias que levem em consideração o impacto delas será uma das chaves para o sucesso em operações futuras.

A questão relevante é: como uma estratégia eficaz de uso das mídias sociais pode exercer impacto nos resultados das operações militares? Um artigo recente da *Military Review* descreveu a utilização de novas ferramentas de mídia durante a segunda Guerra do Líbano, em 2006, que envolveu as Forças israelenses e o Hezbollah⁴. O artigo a comparava com a Operação *Cast Lead*, quando as Forças israelenses atacaram a Faixa de Gaza, em dezembro de 2008 e janeiro de 2009. As abordagens distintas adotadas pelas Forças israelenses nas duas operações destacam como uma estratégia eficaz de novas mídias pode afetar os resultados estratégicos.

Durante o verão de 2006, o Hezbollah efetivamente integrou as operações de informações — incluindo mídias sociais — em suas operações táticas para combater os israelenses. O Hezbollah inseriu fotos e vídeos em *blogs* e no *YouTube* para promover uma imagem positiva e ressaltar as percepções

negativas sobre as operações israelenses. O Hezbollah utilizou informações com eficácia para limitar as alternativas estratégicas de Israel. Depois de 33 dias de combate, foi declarado um cessar-fogo, e o Hezbollah alegou vitória. A organização foi capaz de criar uma “percepção de fracasso” para Israel, que ignorou a realidade das novas mídias e se ateve às políticas tradicionais de informações. Foi menos ágil que o Hezbollah e incapaz de se equiparar ao grupo na guerra de informações. Em comparação, na Operação *Cast Lead*, as Forças israelenses criaram uma estratégia mais efetiva para a utilização das mídias sociais e novas mídias. Desenvolveram uma estratégia de informações proativa, incorporando ferramentas de mídia social e mobilizando o apoio das comunidades virtuais israelenses, para estabelecer a “pauta” e controlar as percepções sobre o combate. O resultado foi que os israelenses utilizaram as informações com eficácia para conservar opções estratégicas que lhes permitissem alcançar seus objetivos⁵.

Os Fins

O marco estratégico utilizado pelo U.S. Army War College define *estratégia* como a relação entre fins, modos e meios. Para desenvolver uma estratégia, é preciso primeiro ter em mente seus propósitos — ou fins. Os *fins* são os objetivos buscados pelo comandante que formula a estratégia⁶. No que diz respeito às mídias sociais, quais são alguns dos fins que um comandante pode ter em mente?

Talvez o primeiro fim a ser considerado pelos comandantes, quando definem a estratégia, deva ser a obtenção de uma compreensão maior do ambiente ou melhor consciência situacional, mediante o uso eficaz das mídias sociais. Por meio da observação sistemática da comunidade virtual na sua área de responsabilidade, o comandante talvez seja capaz de desenvolver um entendimento progressivo da sociedade em questão, assim como de suas preocupações e interesses, e de identificar o aparecimento de tendências e padrões. Os *blogs* e as redes de relacionamentos podem oferecer informações sobre qualquer sociedade onde exista uma comunidade virtual significativa, particularmente onde a população seja relativamente jovem. O

Departamento de Estado tem utilizado as redes de relacionamentos com eficácia para sondar os sentimentos existentes em sociedades.

Embaixadas dos EUA estão utilizando o *Facebook* e outras ferramentas de mídia social em diversos países — em locais como Podgorica, Damasco, Phnom Penh e Panamá —, para manter relacionamentos com as culturas locais, particularmente com os jovens, que são mais propensos a participar de redes sociais⁷.

A manutenção de uma presença em mídias sociais nos locais de emprego de sua Unidade também permite ao comandante entender ameaças potenciais e tendências nascentes dentro da área de responsabilidade. A comunidade virtual pode proporcionar um bom indicador do estado de ânimo predominante e de questões que estejam surgindo. É provável que muitos dos grupos locais de oposição utilizem mídias sociais para expressar suas queixas publicamente. Durante o outono de 2008, o General David Petraeus redigiu um artigo para a *Military Review* intitulado “Multi-National Force–Iraq Commander’s Counterinsurgency Guidance” [A tradução deste artigo, intitulada “Orientação de Contrainsurgência do Comandante da Força Multinacional no Iraque”, consta da edição brasileira de janeiro-fevereiro de 2009 — N. do T.], no qual apresenta a lista de tarefas fundamentais para seus comandantes no Iraque⁸. Ainda que as tarefas enumeradas tenham se referido especificamente ao combate à insurgência, muitas delas se aplicam a qualquer contexto. Por exemplo, ele afirma que é importante que o comandante “entenda a vizinhança” e “viva no meio do povo”. A manutenção de uma presença nas mídias sociais também pode ser parte integrante do esforço para compreender questões e posturas em um bairro ou em uma comunidade. A presença *on-line* pode desempenhar um importante papel quando se pretende viver em meio ao povo, em uma sociedade que possua uma comunidade virtual significativa. As mídias sociais não seriam, obviamente, a única ferramenta a ser utilizada pelos comandantes. Entretanto, elas podem capacitá-los a entender os ambientes e a obter melhor consciência situacional.

O segundo objetivo, com respeito a mídias sociais em um teatro de operações, pode ser o de

ajudar o comando a fornecer informações públicas melhores, mais ágeis e mais confiáveis na área de responsabilidade (tanto as comunicações estratégicas quanto as informações locais ou táticas). Conforme demonstrado no exemplo das Forças de Defesa de Israel, a participação ativa no ambiente das mídias sociais pode ajudar um comandante a vencer a guerra de informações. A orientação do General Petraeus enfatiza a importância de várias tarefas inter-relacionadas. Ele afirma que se deve travar “a guerra de informações implacavelmente” e ser “o primeiro a expor a verdade”⁹. Não há dúvidas de que um programa de mídia social pode desempenhar um papel importante no cumprimento dessas tarefas. Com o entendimento de que as mídias sociais mudaram a forma e a velocidade com que são divulgadas as notícias, os comandantes estarão mais bem servidos se estiverem ativamente envolvidos e imersos nesse novo ambiente. Com uma forte presença virtual, os comandantes estarão mais aptos a combater relatos falsos e negativos, com o desenrolar dos acontecimentos. Poderão intervir e reagir melhor às más notícias, caso já estejam envolvidos nesse ambiente e entendam qual é a forma mais provável de divulgação de informações na área de responsabilidade. Enfim, ao serem proativos, os comandantes poderão evitar que os inimigos estabeleçam a “pauta”, por serem os primeiros a expor a verdade. Como ficou demonstrado na Operação *Cast Lead*, os comandantes podem utilizar as mídias sociais para ajudar a estabelecer essa “pauta”, de um modo que lhes seja favorável, estrategicamente.

O terceiro e último fim para os comandantes que utilizem as mídias sociais na área de responsabilidade é o aumento da unidade de esforços. Em sua orientação, o General Petraeus defende que os comandantes devem buscar unidade de esforços com a embaixada dos EUA, os órgãos estatais parceiros, os líderes governamentais locais e as organizações não governamentais (ONGs), para assegurar que todos estejam trabalhando em prol de um objetivo comum¹⁰. As características discutidas anteriormente, em relação à capacidade que as mídias sociais têm em ajudar na coordenação, podem ser utilizadas para aumentar a unidade de esforços com as entidades parceiras no teatro

de operações. As Forças de Defesa de Israel utilizaram as novas mídias para mobilizar o apoio da “blogosfera” israelense, a fim de atingir um objetivo comum durante a Operação *Cast Lead*. Uma estratégia de mídia social proativa e inovadora, que explore redes de relacionamentos, *blogs* e recursos como os do *site Twitter*, pode ajudar os comandantes a fazer com que todas as entidades relevantes no teatro de operações estejam trocando as informações necessárias para trabalhar rumo a um objetivo comum.

Os Modos

O segundo elemento no desenvolvimento de uma estratégia é identificar os *modos*, isto é, como organizar e empregar os recursos¹¹. Quais são os esquemas e métodos organizacionais necessários para alcançar os objetivos expressos pelo comandante? O primeiro modo é fazendo com que a utilização das mídias sociais se torne uma espécie de Programa de Mídias Sociais do Comandante. Em outras palavras, as mídias sociais devem contar com o apoio e o interesse do comandante e dos principais oficiais do seu estado-maior e sua utilização deve ser formalizada, resultando em um programa que atribua responsabilidades aos seus integrantes. O comandante deve enxergar as mídias sociais como uma vantagem, e não como uma ameaça. O planejamento em relação às mídias sociais deve ser incorporado em todo o espectro do conflito. O comandante deve declarar sua intenção quanto aos efeitos de informações, observando explicitamente a função que as mídias sociais devem desempenhar. Isso permitirá que seu estado-maior gere alternativas da mesma forma que o faz em relação a outros multiplicadores do combate. A inclusão de uma participação proativa nas mídias sociais, no planejamento operacional do comandante, provavelmente produzirá melhores resultados.

É claro que haverá alguns céticos quanto à necessidade de um programa do comando para as mídias sociais. Em um artigo intitulado “Eight Ways to Ruin Your Social Media Strategy” (“Oito Maneiras de Destruir sua Estratégia de Mídias Sociais”, em tradução livre), no *site* de mídias sociais do Departamento do Estado, o erro número um é “fingir que você não precisa ter uma”¹². Como visto no caso da experiência

das Forças de Defesa de Israel, ignorar as novas mídias significa correr um sério perigo.

O segundo modo de tirar vantagem das mídias sociais é estruturar o programa para o sucesso. As Forças militares experimentaram formas de se organizar para o sucesso nas comunicações estratégicas nos últimos anos. A experiência adquirida ao organizar-se para a comunicação estratégica também pode oferecer ideias sobre como se mobilizar para o sucesso nas mídias sociais. O *Commander’s Handbook for Strategic Communication* (“Guia do Comandante para Comunicações Estratégicas”), do Centro Conjunto de Combate (Joint Warfighting Center), apresenta cinco modelos utilizados para organizar as comunicações estratégicas. As opções incluem:

- aumentar a ênfase no comando (mais econômica);
- atribuir a tarefa a uma seção de estado-maior ou a um dos chefe de seção;
- integrar uma equipe de planejamento direto;
- centralizar o controle de todas as atividades relacionadas às comunicações estratégicas em uma seção separada (menos econômica);
- designar um encarregado de comunicações estratégicas com um pequeno estado-maior de coordenação e uma equipe de apoio.

A última opção foi a que mais avançou no terreno, com vários comandos combatentes adotando uma estrutura semelhante¹³. Essa opção confere a capacidade de incorporar os melhores atributos das alternativas e de manter um grau adequado de ênfase do comando no programa de comunicações estratégicas. Embora os comandantes talvez decidam empregar uma metodologia semelhante para as mídias sociais, a integração desse tipo de planejamento em uma estrutura existente de comunicações estratégicas também pode ser um modo eficaz de garantir o êxito. Eles terão de avaliar os custos e compará-los com os benefícios potenciais em cada situação particular. A reação natural de muitos comandantes pode ser a de designar uma seção do estado-maior como sendo responsável por mídias sociais, atribuindo-lhe a responsabilidade pela integração. Embora essa abordagem seja mais fácil de implantar que algumas das outras opções, o risco é que o programa acabe sendo visto como algo muito especializado e que não receba a atenção que merece. Além disso,

o programa de mídias sociais incorporaria os vieses naturais daquele elemento do estado-maior que foi designado, o que diminuiria sua efetividade. Por exemplo, se o J6 (Seção de Sistemas de Comando, Controle, Comunicações e Computadores) fosse o setor responsável, ele poderia gerar um viés técnico. Da mesma forma, a seção de Relações Públicas poderia estar propensa a utilizar as mídias sociais como uma ferramenta de difusão apenas. Assim, a

***...preocupações do
Departamento de Defesa sobre
a segurança das informações
em função da experimentação
com ferramentas de software
social em seus computadores
não é algo que possa ser
desprezado.***

ampla integração pode proporcionar a melhor oportunidade de alcançar os resultados desejados.

O terceiro modo de se beneficiar das mídias sociais é criar uma equipe de monitoramento dessa área, que sirva como os olhos e ouvidos da equipe de estratégia. Os integrantes da equipe poderiam ser vistos como os “exploradores das mídias sociais”, observando, monitorando e coletando informações sobre o estado da comunidade virtual na área de responsabilidade. A equipe de monitoramento representa uma forma sistemática de tirar proveito do conteúdo e das tendências nas mídias sociais. Sem uma abordagem sistemática, é pouco provável que se façam observações precisas e se extraiam conclusões corretas com base no tráfego de *internet* na área de responsabilidade. Se toda seção de estado-maior fosse monitorar, de forma independente, o *Facebook*, o *Twitter*, o *YouTube* ou as versões no idioma local das redes sociais e *blogs*, sem uma coordenação lateral dentro do estado-maior, provavelmente haveria lacunas consideráveis no monitoramento do ambiente das mídias sociais.

Para ser eficaz, a equipe de monitoramento deve conter uma ampla representação do estado-maior. Ela necessitará de integrantes com conhecimentos do idioma local, entendimento cultural e grande familiaridade com as ferramentas e protocolos das mídias sociais. Para serem eficazes, precisarão conduzir pesquisas de campo na área de responsabilidade. Também precisarão observar os cibercafés e os hábitos locais e se familiarizar com as plataformas populares de mídias sociais na cultura em questão.

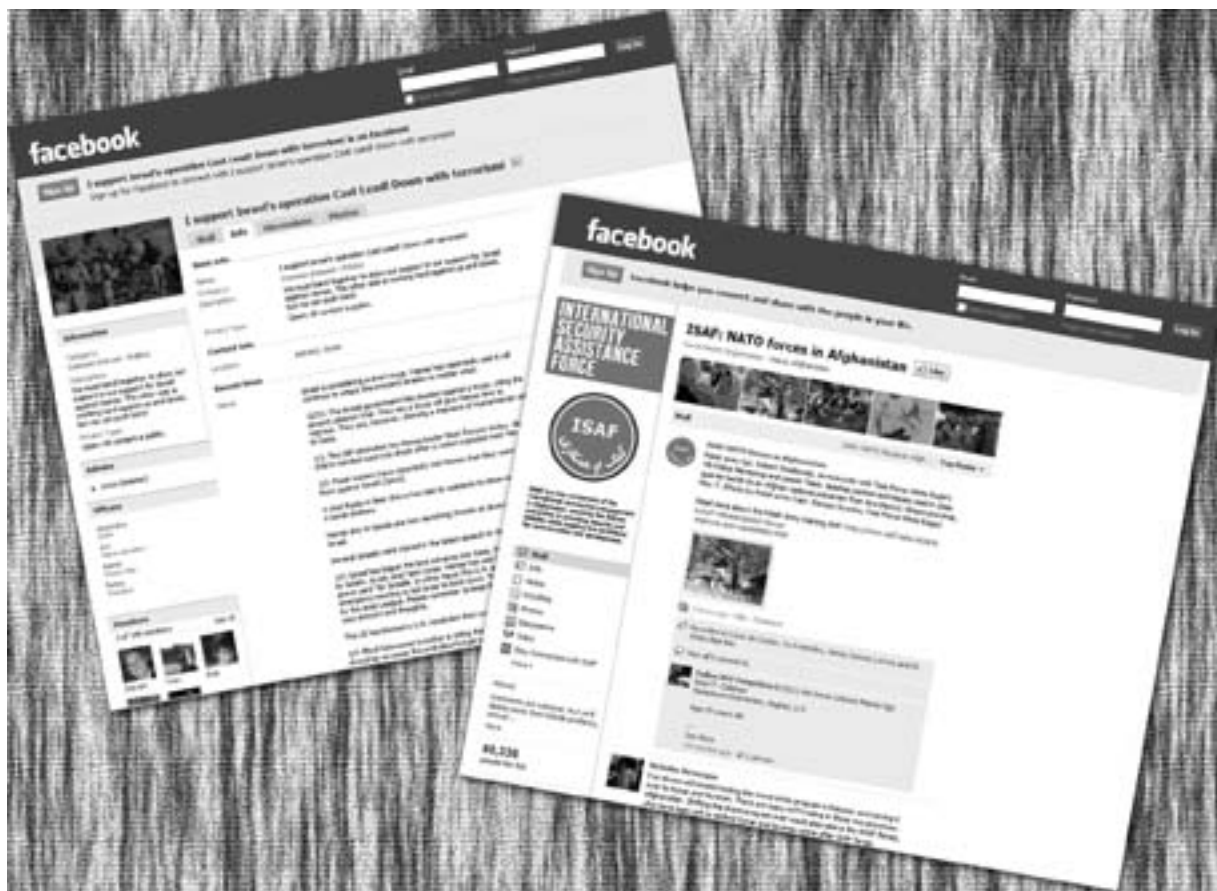
O quarto modo de garantir o êxito em uma estratégia nesse campo é encontrar o ponto de equilíbrio entre a segurança e a necessidade de trocar informações. As preocupações do Departamento de Defesa sobre a segurança das informações em função da experimentação com ferramentas de *software* social em seus computadores não é algo que possa ser desprezado. Os oficiais de segurança da rede estarão propensos a não permitir a ampla utilização das mídias sociais em redes utilizadas para fins oficiais¹⁴. Há considerável debate sobre esse tema dentro do Departamento de Defesa. As Forças Armadas têm significativas divergências sobre o grau de acesso a ser permitido, quando este é confrontado com a necessidade de segurança. A política do Departamento de Defesa, divulgada em 25 de fevereiro de 2010, determina que “a NIPRNET [rede ostensiva] deve ser configurada para fornecer acesso a recursos de *internet* em todos os órgãos do Departamento de Defesa”¹⁵. Além disso, a política confere aos órgãos do Departamento de Defesa grande liberdade de ação para restringirem o acesso, a fim de se defenderem contra atividades maliciosas quando necessário. Talvez existam formas de utilizar *firewalls* ou redes separadas para garantir a segurança das informações, ao mesmo tempo em que se permite o benefício decorrente do uso das mídias sociais. Cada comando precisará avaliar qual o equilíbrio ideal e tomar uma decisão com base em suas necessidades.

Como a velocidade e a agilidade são elementos importantes em uma estratégia de mídias sociais bem-sucedida, o quinto modo de aumentar a probabilidade de êxito é estabelecer políticas que permitam que a campanha nessa área seja ágil. Requerer a aprovação por extensas cadeias de comando impõe lentidão e pode

inibir a capacidade de operadores obterem bons resultados. Talvez a melhor abordagem seja possibilitar o planejamento centralizado e a execução descentralizada¹⁶. O inimigo não estará sujeito a um processo de aprovação complicado, que o impeça de publicar informações na *internet* e, portanto, será capaz de agir rápido. A Operação *Valhalla*, no Iraque, em 2006, oferece um bom exemplo.

Durante uma ação bem-sucedida contra as Forças de Jaish al-Mahdi, as Forças Especiais dos EUA e as Forças iraquianas eliminaram vários combatentes inimigos, resgataram um refém e destruíram um *cache* de armas — um grande sucesso, sob todos os aspectos. Quando as Forças estadunidenses e iraquianas chegaram de volta à base, alguém já havia reposicionado os corpos e removido as armas dos combatentes de Jaish al-Mahdi, fazendo parecer que eles haviam sido assassinados enquanto estavam orando. Fotografaram os corpos nas novas posições e publicaram as imagens na *internet*,

acompanhadas de um comunicado à imprensa que explicava que os soldados estadunidenses haviam matado aqueles homens dentro de uma mesquita. O inimigo conseguiu fazer tudo isso em menos de uma hora. Como era possível prever, a reação do público foi negativa. As Forças estadunidenses contavam com uma câmera de combate durante a operação, e alguns soldados dispunham de câmeras no capacete. Dispunham de evidências para refutar as alegações, mas um processo de divulgação de informações complicado e extremamente centralizado impediu que a história certa chegasse à mídia por quase três dias. Quando as Forças estadunidenses finalmente divulgaram a versão correta da Operação *Valhalla*, já havia ocorrido o prejuízo estratégico¹⁷. A incapacidade de reagir imediatamente às alegações do inimigo no exemplo anterior deveu-se, em grande parte, às diretrizes em vigor. Para promover a agilidade, as diretrizes das Forças militares dos EUA devem permitir a execução descentralizada das operações que envolvam novas mídias.



Página do Facebook em apoio à Operação Cast Lead, das Forças de Defesa de Israel. Página do Facebook da ISAF–OTAN.

Contudo, a descentralização da execução talvez obrigue os comandantes a aceitar níveis de risco que eles considerem preocupantes. Em essência, o comandante delegará a autoridade de divulgação de informações a escalões mais baixos. Talvez a distribuição de regras de engajamento claras a todos os possíveis operadores de mídias sociais minimize os riscos. A necessidade de agilidade muitas vezes irá de encontro à necessidade de controlar cuidadosamente a mensagem estratégica¹⁸.

Um dos principais elementos para que os comandantes possam aumentar a agilidade do seu programa de mídias sociais é permitir e incentivar que as operações sejam executadas até mesmo pelos escalões mais baixos. Muitos dos relacionamentos mais próximos, estabelecidos em uma área de responsabilidade, são formados nos escalões batalhão e inferiores. Os dirigentes dos governos locais, os chefes tribais, a polícia e as milícias: todos vêm desenvolvendo relacionamentos nos escalões mais baixos. Os comandantes nessas Unidades saberão qual a melhor forma de interagir com a população. *Sites*, *blogs* e *links* para páginas no *Facebook* poderão ser utilizados para atividades nas redondezas. Na África, há exemplos de grupos locais que divulgam informações táticas, como avisos sobre barreiras na estrada e emboscadas, em *sites* estabelecidos por equipes do Departamento de Estado. O *site* as reúne, então, em um mapa que pode ser verificado pelos moradores quando estiverem viajando¹⁹. Os comandantes podem ser capazes de reforçar os relacionamentos locais com o uso positivo de mídias sociais no escalão Unidade.

O sexto e último modo pelo qual um comandante pode tirar proveito das mídias sociais é estabelecer redes de relacionamentos como uma ferramenta de difusão, para aumentar a unidade de esforços. Como o General Petraeus mencionou, em sua orientação, há vários parceiros importantes no teatro de operações, com os quais as Unidades precisam cooperar. Esforços aparentemente simples, como o estabelecimento de uma página no *Facebook*, podem permitir que organizações parceiras obtenham melhor entendimento da intenção do comandante. A Força-Tarefa Conjunta no Haiti, que apoiou operações de assistência após o terremoto de janeiro de 2010,

utilizou as mídias sociais com eficácia, como uma ferramenta de difusão para as outras organizações envolvidas no esforço.

Há inúmeros relacionamentos importantes na área de responsabilidade, no que diz respeito à estratégia para as mídias sociais. Os mais óbvios são os relacionamentos com os governos locais, com a imprensa, com organizações civis e com a população em geral, assim como com as ONGs que atuem na área. Os comandantes também devem considerar a disseminação para a comunidade de blogueiros (se houver), empresas, provedores de *internet* e de telefonia celular. Esses relacionamentos permitiriam que o programa relativo a mídias sociais fosse mais efetivo e adaptável a mudanças.

Os Meios

O componente final no desenvolvimento de uma estratégia é a identificação dos meios. Os *meios* são os recursos disponíveis para alcançar os objetivos. Hoje, felizmente, há meios prontamente disponíveis para se conduzir uma estratégia de mídias sociais eficaz nas Forças Armadas dos EUA. Para empregar a estratégia descrita anteriormente, talvez seja necessário reorganizar e priorizar os recursos naqueles comandos que estiverem desdobrados — conforme explicado na discussão sobre os modos —, mas não haverá necessidade de habilidades ou equipamentos completamente novos.

Alguns dos principais meios são os talentos e as habilidades individuais dos integrantes das Forças Armadas. Operadores de informações, especialistas em Relações Públicas e habilidosos agentes e analistas de Inteligência já estão conduzindo operações em todos os escalões, nas Forças Armadas. O conhecimento de idiomas e culturas continuará a ser um fator crítico em nossa capacidade de conduzir operações em todo o mundo. Na utilização das mídias sociais, os operadores treinados para atuar efetivamente nas culturas em que estejam presentes serão meios vitais. Os “nativos digitais” também serão fundamentais para o sucesso no ambiente das mídias sociais. Os autores de um relatório do *workshop* “New Media and the Warfighter” (“Novas Mídias e o Combatente”), realizado no US Army War College, definem *nativos digitais* como “jovens integrantes da Força,

habilidosos no uso de dispositivos, plataformas, redes e possibilidades das novas mídias — e que são meios insuficientemente explorados nas guerras centradas em informações contra novos adversários”²⁰. Empregar esses operadores mais jovens e mais familiarizados com as tecnologias, em funções que tenham um impacto estratégico, requer algumas mudanças na mentalidade hierárquica tradicional. Operadores inteligentes e talentosos continuarão a ser a base do sucesso.

Esses nativos digitais não terão, provavelmente, o mesmo discernimento estratégico e a mesma compreensão que têm os estrategistas e planejadores mais antigos. Esses últimos terão de fornecer supervisão e orientações claras, para assegurar que as ações dos nativos digitais correspondam à intenção estratégica do comandante. Para que o relacionamento entre os comandantes e os operadores funcione, os primeiros devem entender os recursos e as limitações das mídias sociais. As mídias sociais podem representar um dos casos em que os comandantes devem ser treinados para se familiarizar com algo que os oficiais e praças subordinados já conhecem. A inclusão de uma “Introdução às Mídias Sociais” entre os cursos para os comandantes talvez seja uma boa iniciativa.

Finalmente, os laços das Forças militares com o meio acadêmico e com a indústria serão mais importantes do que nunca. Esses relacionamentos já foram estabelecidos. O

Departamento de Defesa tem alguns laços eficazes com a comunidade de blogueiros e com várias companhias ativas na comunidade das mídias sociais. Os relacionamentos que o Departamento de Defesa possui hoje precisarão continuar a crescer a fim de assegurar o êxito de qualquer estratégia de mídia social.

As mídias sociais e as novas mídias estão transformando os modos pelos quais as informações são transmitidas em todo o mundo. A velocidade e a transparência das informações aumentaram, os papéis das mídias tradicionais e das novas mídias estão mudando, e as ferramentas das redes sociais permitem um nível de colaboração nunca visto. Sem dúvida, haverá mudanças na natureza dos conflitos em decorrência disso. Uma das chaves para uma adaptação bem-sucedida será a capacidade dos comandantes para desenvolver estratégias que tirem proveito das mudanças e que neguem ao inimigo “direitos exclusivos” nessa atividade. As Forças Armadas dos EUA dispõem das ferramentas para desempenhar as tarefas inerentes à estratégia, que lhes permitirão tirar proveito das tendências que forem surgindo na área de informações. Uma estratégia inovadora, que incorpore as lições já aprendidas no ambiente das mídias sociais, permitirá que as Forças Armadas melhorem sua capacidade de entender o ambiente, de comunicar-se mais efetivamente e de gerar a unidade de esforços por todo o campo de batalha.**MR**

REFERÊNCIAS

1. “‘Neda’ Becomes Rallying Cry for Iranian Protests”, *CNN.com/World*, acesso em 22 jun. 2009.
2. “16 Azar Green Routes”, *UnitedForIran*, 6 Dec 2009, disponível em: <www.flickr.com/photos/united4iran/4165827330/>. Esse site fornece um exemplo de ferramentas de mídia social utilizadas para a troca de informações entre os manifestantes iranianos.
3. AL SALEH, Huda, “Al-Qaeda Continues Using Modern Technology to Recruit Youth”, 5 Jan 2010, disponível em <<http://aawsat.com/english>>.
4. CALDWELL, William B.; MURPHY, Denis M.; MENNING, Anton, “Learning to Leverage New Media: The Israeli Defense Forces in Recent Conflicts”, *Military Review* (May–June 2009), p. 2–10.
5. Ibid.
6. DORFF, Robert H. “A Primer in Strategy Development”, in *U.S. Army War College Guide to Strategy*, organizado por Joseph R. Cerami e James F. Holcomb (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, 2001), p. 11–18.
7. The Social Media Hub, Department of State Office of Innovative Engagement, disponível em: <<https://www.intelink.gov/communities/state/smp/>>.
8. PETRAEUS, David H. “Multi-National Force Commander’s Counterinsurgency Guidance”, *Military Review* (September–October 2008), p. 210–212.
9. Ibid.
10. Ibid.
11. DORFF, p. 11.
12. TAYLOR, Catharine P. “Eight Ways to Ruin Your Social-Media Strategy”, disponível em: <www.bnet.com/2403-13237_23-366324.html?tag=content;btmTier>.
13. *Commander’s Handbook for Strategic Communication* (Norfolk, VA: U.S. Joint Forces Command, Joint Warfighting Center, 2008), p. III–4.
14. DRAPEAU, Mark; WELLS II, Linton. *Social Software and National Security: An Initial Net Assessment*, Defense and Technology Paper 61 (Washington, DC: Center for Technology and National Security Policy, 2009).
15. DEPARTMENT OF DEFENSE, “Directive-Type Memorandum (DTM) 09–026—Responsible and Effective Use of Internet-based Capabilities”, Washington, DC, 25 Feb 2010.
16. ROHOZINSKI, Rafal; COLLINGS, Dierdre. *Bullets and Blogs: The New Media and the Warfighter* (Carlisle, PA: Center for Strategic Leadership, U.S. Army War College, 2008).
17. DAUBER, Cori E. “The Truth is Out There: Responding to Insurgent Disinformation and Deception Operations”, *Military Review* (January–February 2009), p. 13–24.
18. ROHOZINSKI; COLLINGS.
19. HARRINGTON, Kimberly. Department of State, Office of Innovative Engagement, entrevista com o autor, Washington, DC, 19 nov. 2009.
20. ROHOZINSKI; COLLINGS.

A Junta Interamericana de Defesa e os Desafios Contemporâneos

General de Brigada Racine Bezerra Lima Filho, Exército Brasileiro
CMG (FN) Romilton Mello, Marinha do Brasil
Cel QMB Luis Duizit Brito, Exército Brasileiro
Cel Av Gilson de Barros Caputo Júnior, Força Aérea Brasileira

Com este artigo é apresentada a motivação que levou a Representação Brasileira na Junta Interamericana de Defesa¹ a sugerir a realização de um exercício de ajuda humanitária, no âmbito da Junta Interamericana de Defesa, e a coordenar sua execução, identificando ações que podem ser desenvolvidas por este organismo, visando a assessorar de maneira efetiva a Organização dos Estados Americanos, em face dos desafios contemporâneos, em especial, os desastres naturais.

O SISTEMA INTERAMERICANO É composto por diversos organismos, com propósitos múltiplos, que, às vezes se superpõem e raramente se complementam.

Nesse Sistema vamos encontrar a Organização dos Estados Americanos (OEA) e, como parte desta, a Junta Interamericana de Defesa (JID). A JID foi criada em 1942, quando a ameaça de uma guerra mundial demandava a criação de um sistema de defesa americano.

Atravessou o período da guerra fria, com as ameaças do mundo bipolar, chegando aos dias atuais fortalecida por seu passado histórico, mas às voltas com a necessidade de adaptar-se à complexidade dos desafios contemporâneos, no contexto das novas atribuições estabelecidas em seu Estatuto atualizado, em 2006, pela OEA. Dentre essas atribuições, destaca-se a de oferecer àquela organização assessoria técnica e consultiva em assuntos militares e de defesa.

Atualmente, a JID é composta por uma Secretaria, que aporta suporte técnico e administrativo; pelo Conselho de Delegados, que conduz os destinos desse organismo; e pelo Colégio Interamericano de Defesa (CID), todos sediados em Washington, D.C., nos Estados Unidos da América (EUA). Do Conselho de Delegados, dentre outras atribuições, espera-se que constitua o elo entre a JID, os Ministérios de Defesa e as representações diplomáticas na OEA.

Contemplando o universo no qual a JID está inserida, vamos perceber que, em meio a um

O Gen Bda Racine Lima Filho é Chefe da Representação Brasileira na JID (RBJID). É Mestre em Administração (MBA Executivo, com ênfase em Relações Internacionais) e possui o “Balance Score Card” pela FGV, no Rio de Janeiro. Possui o curso “Senior Mission Leaders”, da ONU. Foi instrutor convidado do Curso de Estado-Maior do Instituto para a Segurança e Cooperação no Hemisfério Ocidental (WHINSEC), no Forte Benning /EUA. Antes de assumir o cargo atual, era o Comandante da 16ª Brigada de Infantaria de Selva, em Tefé/AM.

O CMG Romilton Mello é Delegado da Marinha do Brasil na RBJID. Foi Comandante de Unidades operativas da Força de Fuzileiros da Esquadra. Participou da missão de paz na ex-Iugoslávia (UNPROFOR), como Observador Militar. Possui o curso de Política e Estratégia da Escola de Guerra Naval e MBA de Relações Internacionais pela COPEAD-RJ. Antes de assumir o cargo atual, foi Assessor

para Medidas de Fomento a Confiança na JID.

O Cel QMB Luis Antônio Duizit Brito é Delegado do Exército Brasileiro na RBJID. Foi Comandante do Curso de Material Bélico da Academia Militar das Agulhas Negras, Oficial de Logística do Comando de Aviação do Exército, e Chefe do 10º Depósito de Suprimento. Antes de assumir o cargo atual, foi Assessor para Desminagem Humanitária da JID.

O Cel Av Gilson de Barros Caputo Júnior é Delegado da Força Aérea Brasileira na RBJID. É piloto de caça com mais de 4.500 horas voadas em diversas aeronaves. Foi Comandante da Base Aérea de Santa Cruz - RJ e do 2º/3º Grupo de Aviação, em Porto Velho-RO. Participou da missão de paz na ex-Iugoslávia (UNPROFOR) como Observador Militar. Antes de assumir o cargo atual, foi Assessor da Secretaria da JID.

SO SEM Roberto de Souza Cardoso (RB3JD).



Reunião de Planejamento na “Casa do Soldado”, como é conhecida a sede da JID, em Washington, D.C., 17 Feb 11.

amplo leque de desafios correntes, chamam a atenção os efeitos dos desastres naturais. Somente em 2010, ocorreram mais de uma dezena desses, com proporções catastróficas, em todo o mundo. No continente americano, os terremotos no Haiti e no Chile trouxeram morte e destruição.

O tema dos desastres tem sido abordado em diversas resoluções da OEA e vários compromissos têm sido ratificados pelos países membros desta organização, seja como grupos hemisféricos ou regionais, seja individualmente. Verifica-se, porém, que esses compromissos, por vezes, não se transformam em ações efetivas, sendo implementados apenas parcialmente, por razões diversas.

É de se ressaltar que em todos os Estados nacionais existem organizações com tarefas específicas nessa área, porém merecem destaque as características das Instituições Militares, tais como:

- a capacidade de planejamento e mobilização;

- a flexibilidade organizacional;
- a autossustentabilidade;
- a adaptabilidade dos meios;
- os sistemas integrados de logística e comunicações;
- a existência em suas estruturas de unidades de apoio médico e de engenharia;
- a possibilidade de realizar ações de busca e resgate;
- a possibilidade de rápido deslocamento, em virtude do estado de prontidão de seus efetivos e meios; e
- a disponibilidade de meios de transporte próprios.

Essas características apresentam as Forças Armadas como instrumentos possíveis de, em curto prazo, desenvolverem esforços de mitigação dos efeitos dos desastres naturais. Assim, elas têm se mostrado importantes para ações a serem desenvolvidas nos primeiros momentos após a ocorrência desses desastres, permitindo serem empregadas em países amigos atingidos por

catástrofes, tão logo seja recebida uma solicitação formal, ou até mesmo por força de acordos bilaterais ou multilaterais.

Por outro lado, as ameaças contemporâneas, dentre as quais os desastres, apresentam consequências ou ramificações em vários setores, incluindo os campos da Defesa e da Segurança.

Na maioria dos países, as Forças Armadas destinam-se primordialmente à defesa da pátria e dos interesses nacionais e à manutenção da soberania. Não obstante, os recursos de Defesa também podem ser utilizados em ações de Assistência Humanitária, seja internamente, ou em auxílio a nações amigas. A ameaça, nesses casos, estaria consubstanciada nas perdas humanas e materiais decorrentes de uma catástrofe. Na área de influência da OEA, emerge, então, uma pergunta: quem seria o organismo com capacidade para assessorar o Secretário-Geral em termos de utilização de recursos de Defesa para assistir países do continente afetados por desastres naturais?

Visualiza-se que a JID, como integrante da OEA, poderia atuar como órgão central de assessoria militar e de defesa àquela organização continental, conforme previsto parcialmente em seu Estatuto, utilizando-se: da codificação de lições aprendidas em eventos similares; da capacidade técnica em matéria de defesa dos profissionais que a integram; e do canal de ligação do Conselho de Delegados com os Ministérios de Defesa e de Relações Exteriores (Representações Diplomáticas na OEA) dos respectivos países.

A assessoria a ser oferecida poderia ser traduzida em informações sobre a situação corrente — recomendações à OEA, sobre as possibilidades dos países membros e a melhor adequabilidade da utilização de recursos —, ou na coordenação de esforços, evitando perda de tempo e superposição de iniciativas.

Com base no Estatuto da JID e na Resolução da Assembléia Geral da OEA - AG/RES 2573 (XL-O/10) — “Apoio às Atividades da JID”,



SO SEM Roberto de Souza Cardoso (RB3JD).

O Grupo Assessor do Conselho de Delegados em atividade, “Casa do Soldado”, 22 Mar 11.

08 Jun 10², foi apresentada pela Delegação do Brasil, na Reunião 1313 do Conselho de Delegados, de 19 Out 10, uma moção propondo a realização de um exercício de resposta a Desastres Naturais e Ajuda Humanitária, com o fim de identificar como a JID poderia melhor assessorar a OEA, nesse tema, em conformidade com o item número dezessete (17) daquela mesma Resolução.

À continuação, foi criada uma Comissão do Conselho de Delegados para planejar e conduzir o citado exercício. De início, as seguintes Delegações se apresentaram, voluntariamente, para compor a Comissão: Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, República Dominicana, Guatemala, Nicarágua, Panamá, Peru, EUA, Uruguai e Venezuela. Mais à frente, ainda na fase de planejamento, foram incorporadas as Delegações do Equador e da Espanha (país observador na JID).

A tarefa principal, em consequência da moção aprovada, ficou definida como: identificar os instrumentos que poderiam ser desenvolvidos pela JID para fazer frente às eventuais situações de desastres naturais nos países membros, ou seja, como a JID poderia cumprir seu mandato, no que tange às assessorias técnica e consultiva em caso de desastres naturais, utilizando o potencial de seus componentes: O Conselho de Delegados, a Secretaria e o CID. Os executantes seriam o Conselho de Delegados, a Secretaria e organizações convidadas.

Posteriormente, em função de sugestões apresentadas por membros do Conselho de Delegados, foram acrescentadas mais duas tarefas: identificar ações (de forma acadêmica) que pudessem contribuir para que os Estados mantivessem um estado de prontidão para prevenir e reduzir efeitos dos desastres; e reunir lições aprendidas.

Sob a Presidência da Delegação do Brasil, foram realizadas vinte e três reuniões, culminando com a execução do exercício entre os dias 21 e 25 Mar 11. Para tal, foi montada uma situação hipotética de um “tsunami” ocorrido em um país insular denominado “Ilha Esperanza”, em consequência de um terremoto no mar. Com o intuito de desenhar o quadro geral do exercício, foram estabelecidas como premissas iniciais, as seguintes hipóteses, imediatas ao desastre figurado:

- a JID teria criado o Grupo Assessor do Conselho de Delegados (GACD), para acompanhar a situação corrente e auxiliar no assessoramento a ser feito à OEA, sobre os assuntos que envolvessem apoio ao país afetado pelo desastre em pauta — Grupo a ser criado pelo Conselho de Delegados da JID para funcionar sem interrupção (24/7), pelo menos nas primeiras noventa e seis (96) horas depois de ocorrido o desastre, com representantes voluntários das Delegações dos países da Junta. Seria, assim, um grupo a ser reunido de maneira similar à que ocorreria em uma situação real, de acordo com a disponibilidade e as limitações de cada país; e
- a JID teria ativada a Sala de Mitigação e Assistência para Desastres Naturais (SMA-DN), para funcionar fisicamente no quarto andar do prédio da JID (Casa do Soldado)³.

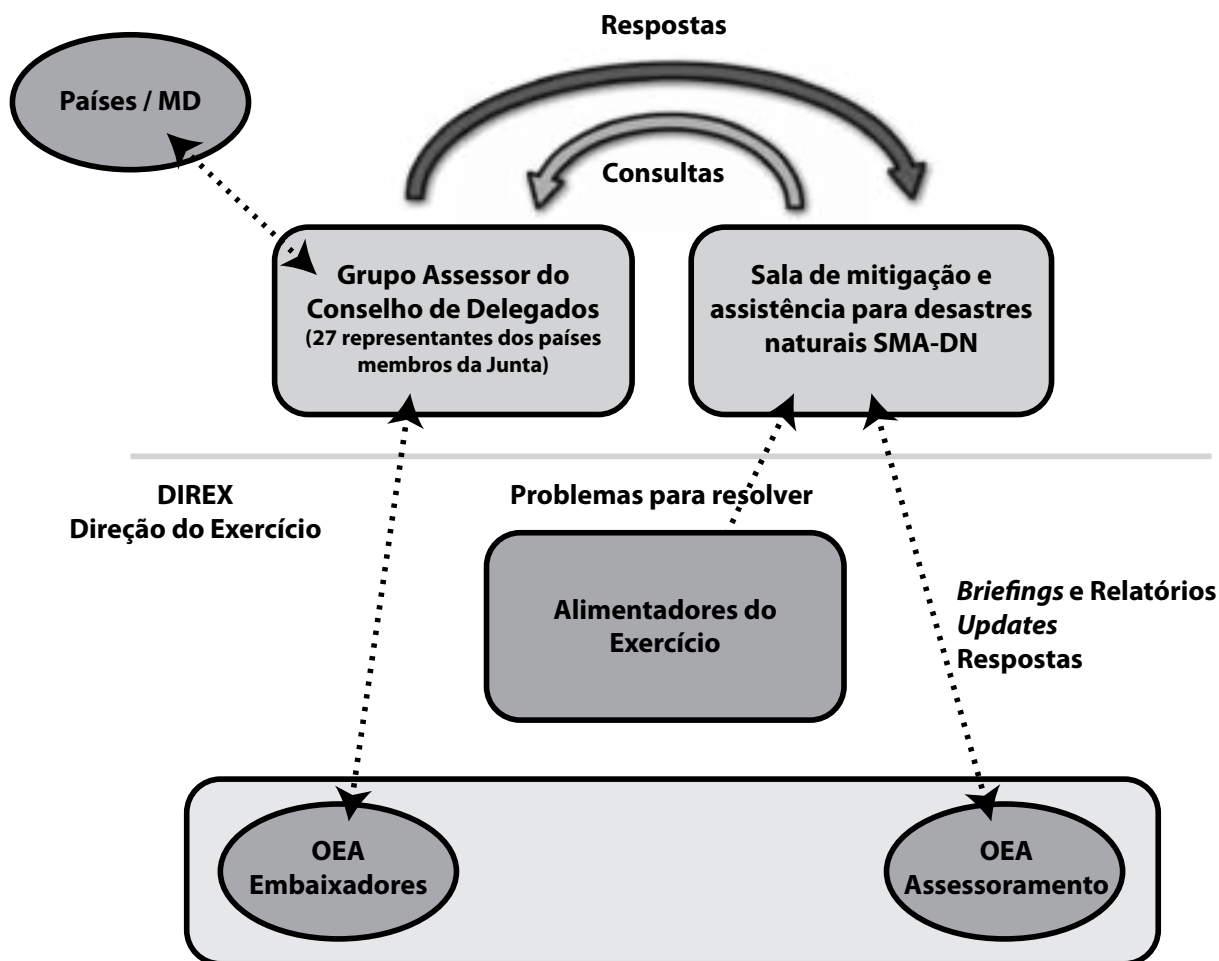
Ao final da fase de planejamento, os seguintes documentos estavam prontos para utilização:

- uma Diretriz para dar conhecimento a todos os participantes das atividades rotineiras, das medidas administrativas para o exercício e da mecânica de trabalho. Esse documento continha ainda a descrição da Situação Hipotética a ser utilizada; e
- um Plano de Controle do exercício, que descrevia todas as situações particulares que foram aprovadas pela Comissão para serem apresentadas paulatinamente aos executantes (durante a fase de planejamento, foi de conhecimento unicamente dos membros da Comissão, sendo divulgado para a Secretaria da JID e o Grupo Assessor do Conselho de Delegados, no decorrer da fase de execução).

Todas as situações particulares criadas basearam-se em eventos possíveis de ocorrer, simulando necessidade de assessoramento da JID à OEA, nos campos Militar e de Defesa, nos aspectos relacionados às atividades previstas em seu Estatuto.

Para simular os diversos atores, foram criadas **células representativas** dos principais elementos que estariam envolvidos em uma situação real, objetivando visualizar a tramitação de conhecimento e a execução, totalizando seis, a saber:

- Célula de Animação do Exercício;
- Célula da Sala de Mitigação e Assistência para Desastres Naturais (SMA-DN);



- Célula do Grupo Assessor do Conselho de Delegados da JID (GACD);
- Célula dos Países/Ministérios de Defesa;
- Célula dos Embaixadores dos Países na OEA; e
- Célula OEA.

Na semana anterior ao evento, foi realizada uma apresentação para o Presidente da Comissão de Segurança Hemisférica (CSH) da OEA, Embaixador Jorge Skinner-Klee, Representante Permanente da Guatemala.

Ao longo do exercício, à medida que eram apresentadas as “Situações Particulares”, as reações do GACD e da SMA-DN permitiam identificar medidas, cuja adoção por parte da JID tornariam seus aportes à OEA, em termos de assessoramento, mais efetivos e direcionados ao que prevê o Estatuto da Organização.

No dia 23 Mar 11, foram recebidas autoridades diplomáticas, políticas e militares, tais como o

Chefe do Estado-Maior da Armada do México; oito Embaixadores de países na OEA; e Adidos Militares e representantes de organizações diversas.

A destacar o multilateralismo evidenciado na participação espontânea de todos os integrantes da comissão, em ambiente conjunto, internacional e entre agências, fator que contribui para elevar o nível de confiança mútua entre todos os países representados.

Ao final, foram visualizadas algumas ações que poderiam contribuir para aprimorar os mecanismos de interação entre a JID e a OEA, com o propósito de oferecer pronta ajuda a países do Continente que venham a sofrer as consequências de desastres naturais, conferindo também, a essa última, o protagonismo que lhe é reservado no Continente.

Tais ações foram divididas em quatro grupos: ações que a JID já executa com êxito; ações

que a JID já realiza, mas que requerem algum aperfeiçoamento; ações que a JID ainda não executa, mas que poderia incorporar em sua relação de tarefas; e iniciativas para seguir em busca do aumento da efetividade da JID no contexto do sistema Interamericano.

Assim, puderam ser identificadas como ações que a JID já executa com êxito:

a) Apoio em Inteligência em situações de desastres — reunião e processamento de informes procedentes de diversas fontes (Delegados; Representantes Diplomáticos dos Estados Membros; Forças Armadas dos Países Membros, Adidos Militares e outros). Ação similar ocorreu por ocasião do terremoto no Haiti, em 2010. Esses informes, em adição às notícias oriundas de organizações civis e fontes abertas, permitem montar um quadro atualizado do cenário existente. Para tanto, é ativada uma sala de funcionamento contínuo — “Sala de Situação”, contando com representação gráfica,

do tipo carta ou matriz, refletindo a situação geral na zona do desastre e as ações que estão sendo empreendidas por atores diversos, para atualizar a OEA e seus organismos e Comitês (como o Comitê Interamericano de Redução de Desastres Naturais — CIRDN)⁴.

b) Participação no CIRDN — o Presidente do Conselho de Delegados faz parte desse Comitê.

c) Participação em conferências especializadas e seminários — a JID tem sido representada por assessores da Secretaria ou mesmo pelo Presidente do Conselho de Delegados, em diversas conferências e seminários sobre o tema de desastres naturais, muitas vezes dentro do âmbito militar interamericano (Conferências de Forças ou Ministros de Defesa), com intercâmbio de informações entre especialistas, estabelecendo relações com outros atores e conhecendo suas atividades.

d) Atividades do CID — por intermédio do CID, a JID pode empreender atividades



SO SEM Roberto de Souza Cardoso (RBJID).

Oficiais da JID assistem a um briefing na Sala de Mitigação e Assistência para Desastres Naturais (Situation Room), Casa do Soldado, 24 Mar 11.



O General de Brigada Racine, do Exército Brasileiro, faz uma apresentação sobre o exercício ao Presidente da CSH, Embaixador Skinne. Casa do Soldado, 15 Mar 11.

acadêmicas sobre o tema, seja em atividades de ensino curriculares; realizando simpósios; ou por meio de trabalhos acadêmicos.

Como ações que a JID já executa, mas que requerem algum aperfeiçoamento, podem ser citadas as seguintes:

- que, nas relações entre os Delegados e os Ministérios de Defesa, sejam identificados pontos de contato, que possam ser acionados de imediato, em situações que demandem consultas sobre as possibilidades, em termos de apoio com recursos de Defesa, o que permitiria um assessoramento mais eficiente e rápido;

- instituir e usar o canal de comunicação entre a JID e o CIRDN para tornar mais conhecidas as capacidades das Forças Armadas no apoio às ações de ajuda humanitária em casos de desastres naturais, bem como o potencial da JID, em termos de coordenação de esforços, estabelecimento de conexões estratégicas, e assessoramento de Inteligência;

- realizar atividades conjuntas que permitam aumentar a interação entre a Secretaria e o Conselho de Delegados, possibilitando ampliar a utilização do potencial da JID;

- antes de direcionar solicitações aos países, realizar uma primeira análise, utilizando a experiência e as lições aprendidas, de modo que as necessidades sejam apresentadas de maneira mais específica, permitindo ganhar tempo, fator essencial em situações de desastres;

- incluir, nos assessoramentos militares na área de Inteligência, análises e sugestões, em adição à compilação de notícias existentes, consolidando e transformando todo o conhecimento obtido em recomendação (produto) a ser apresentada à OEA;

- considerar a participação dos países observadores em atenção às solicitações feitas nos casos de desastres naturais. O exercício demonstrou que a presença dos Delegados observadores desses países amplia o leque de possibilidades nos casos de desastres naturais (os

Delegados da Espanha e da China participaram desse exercício);

- conceber uma ferramenta por meio da qual se possa acompanhar a aplicação de recursos oferecidos pelos países, em função do assessoramento brindado pela JID à OEA, em busca da melhoria contínua;

- registrar e manter em arquivos, que possam ser consultados de imediato, as conclusões e lições aprendidas apresentadas em trabalhos escolares, simpósios e outros eventos desenvolvidos pela JID. As páginas “web” da JID, do CID e das Delegações poderiam ser utilizadas, de forma regular e padronizada.

Quanto às ações que a JID não executa, mas que poderiam ser incorporadas ao seu rol de tarefas, foram destacadas as listadas a seguir:

- conduzir, anualmente, exercícios de ativação da Sala de Mitigação de Desastres Naturais para testar e aprimorar suas capacidades, onde possam ser simuladas situações em que sejam identificadas novas ameaças e oportunidades

ao trabalho desenvolvido pela Subsecretaria de Assessoramento da JID;

- manter arquivos atualizados sobre os assuntos que podem compor assessoramento específico, utilizando-se, como uma primeira sugestão, de informações constantes dos relatórios de medidas de fomento da confiança mútua, enviados anualmente pelos países, podendo utilizar-se, ainda, de lições aprendidas acumuladas e de possibilidades de apoio militar existentes nos países, decorrentes de consultas em publicações técnicas como *Jane's Defense Weekly*, *Military Review* e outras. Nesse caso, foram visualizados os seguintes assessoramentos específicos: normas e acordos para sobrevoos em países do hemisfério; capacidade de apoio dos países que, de maneira voluntária, apresentem seus meios preestabelecidos para apoio logístico (por exemplo: informação sobre apoio nos campos de saúde e engenharia militar); e históricos de utilização de recursos de Defesa em ações humanitárias no Continente;



SO SEM Roberto de Souza Cardoso (RB/JID).

Durante o Exercício, autoridades civis e militares dos países-membros da OEA visitaram a Casa do Soldado, 23 Mar 11.

- assessorar os Estados Pequenos no que se refere às ações que contribuem para um estado de prontidão no tema Desastres Naturais, o que atenderia ao que prevê o Estatuto da JID e à Resolução 2573 da Assembléia-Geral da OEA;

- fortalecer as relações da JID com o Sistema de Cooperação das Forças Aéreas Americanas (SICOFAA⁵), convidando-o a tomar parte ativa de futuros exercícios de ajuda humanitária, o que possibilitaria simular o rol de tarefas que este Sistema executaria no caso de um desastre natural em um país do Continente, com a ajuda da JID, em termos de coordenação do apoio.

Foram, também identificadas algumas iniciativas que, adotadas pela JID, OEA e outros atores do sistema Interamericano, de forma individual ou, preferencialmente conjunta, poderiam levar à utilização plena do potencial existente, como as que se seguem:

- realizar um exercício de Planejamento para assistência humanitária em casos de desastres no hemisfério, com recursos de Defesa, ampliando o universo de participação, o que traria mais realismo e permitiria aumentar o nível de conhecimento entre agências e atores que trabalham em setores afins;

- desenvolver Estudos de Caso sobre o tema, a serem incluídos nos programas de estudos do CID, conforme os objetivos estabelecidos pelo Conselho de Delegados, utilizando o potencial daquele colégio e direcionando-o aos objetivos marcados pelo Conselho de Delegados;

- estabelecer contatos com agências da ONU e OEA que tratam do tema, identificando as lacunas que poderiam ser preenchidas com os recursos de que dispõe a JID, de forma complementar, evitando a concorrência ou superposição de esforços, tornando-a mais conhecida junto a essas agências;

- desenhar modelos de cooperação na preparação de respostas às emergências, de tal forma que as assistências nacionais e internacionais, com recursos de Defesa, sejam oferecidas com celeridade e eficácia, aperfeiçoando os processos de resposta aos desastres naturais no Continente;

- ser o elo estratégico entre as Conferências Militares (Conferência dos Ministros de Defesa das Américas — CDMA, Conferência Naval Interamericana — CNI, Conferência dos

Exércitos Americanos — CEA e SICOFAA) e a OEA, o que traria sinergia à aplicação de recursos militares e de Defesa em caso de desastres, bem como facilitaria o estabelecimento de protocolos;

- aperfeiçoar o relacionamento com as Secretarias das Conferências Militares do Hemisfério (CDMA, CNI, CEA e SICOFAA), trazendo sinergia à aplicação de recursos militares e de Defesa em caso de desastres;

- relacionar e manter atualizadas as legislações existentes nos países americanos para o emprego de recursos militares em caso de desastres naturais, sejam estas normas internas ou decorrentes de Atos Internacionais, o que facilitaria sua consulta imediata; e

- identificar lacunas no leque de protocolos existentes, apresentando sugestões à OEA para seu preenchimento, ou tomando iniciativas quando possível, o que permitiria agilizar condutas e procedimentos em situações de assistência humanitária em caso de desastres naturais.

Por fim, foram registradas algumas oportunidades de melhoria na área de administração, já relatadas aos interessados, que podem ser avaliadas internamente pela Secretaria da JID, visando ao aperfeiçoamento de suas ações, após analisados os custos e benefícios.

Em conclusão, pode-se dizer que esse evento foi oportuno e trouxe benefícios para a OEA e para a JID. Muito há ainda para avançar. Mas sem dificuldades não haverá milagre.

O primeiro passo foi dado. Abre-se, agora, o caminho para a realização de eventos mais completos, que envolvam as agências da OEA, as entidades e os organismos especializados, além de outros atores como organizações oficiais e não governamentais e as Conferências de Forças e os Ministros de Defesa, nas Américas.**MR**

REFERÊNCIAS

1. Disponível em: <http://www.rbjid.com/>.
2. Nessa resolução, cujo texto pode ser encontrado no endereço: <http://www.state.gov/p/wha/rls/160854.htm>, a OEA concita a JID a oferecer assessoria técnica, em situações de desastres naturais, cabendo destacar que, conforme seu Estatuto, essa assessoria deve acontecer nos campos militar e de defesa.
3. Edifício situado na “16th Avenue”, no centro de Washington, DC, sede da JID, que abriga a Secretaria e a Sala de Reuniões do Conselho de Delegados.
4. O Estatuto do CIRDN está disponível no sítio da OEA na *internet*, em <http://www.oas.org/dsd/Nat-Dis-Proj/Documents/AGRes2182-CIRDNesp.pdf>.
5. Disponível em: www.sicofaa.org.

Duas Passagens pelo Afeganistão, Separadas por Vinte Anos e Dois Exércitos

Major Eero Kinnunen, Forças de Defesa da Estônia, e
Tenente-Coronel Lester W. Grau (Reserva), Exército dos EUA

As opiniões expressas são dos autores e não são necessariamente as do Governo dos EUA ou do Governo da Estônia.

O Major Kinnunen é um infante durão, magro e de fala mansa, cujo olhar nem sempre corresponde ao sorriso que tem nos lábios. Completou, recentemente, sua segunda passagem pelo Afeganistão, algo não propriamente incomum, exceto pelo fato de que a primeira vez foi há mais de vinte anos, com o 40º Exército Soviético. Esta é sua história.

SOU UM ESTONIANO oriundo de uma pequena cidade localizada a aproximadamente 250 quilômetros a sudeste de Tallinn. Em 1985, depois de concluir o segundo grau, comecei minha formação universitária. A primeira parte do curso consistiu em passar um mês colhendo batatas em uma cooperativa agrícola soviética. Naqueles tempos, o Estado interrompia todos os tipos de atividades para que estudantes, militares, pensionistas e operários de fábricas pudessem “servir voluntariamente”, ajudando na colheita. Éramos ceifeiros medíocres, mas tínhamos ótimas festas. Ao retornar da colheita, fui recrutado para o serviço militar obrigatório.

Geralmente, os universitários tinham seu serviço militar adiado até a formatura, quando poderiam servir como oficiais da Reserva. No

entanto, havia uma guerra em curso e não me foi concedido esse tipo de benefício. Fui designado para as Forças Especiais soviéticas (*Spetsnaz*) e enviado a Chirchik, no Uzbequistão, que fica perto de Tashkent. Chirchik tinha um centro de instrução de montanha e uma grande base aérea. A maioria dos nossos polígonos de tiro e áreas de treinamento ficava nas montanhas. Não tenho ideia de como acabei na *Spetsnaz*, mas provavelmente teve algo a ver com os esportes que pratiquei na escola (handebol, esqui *cross-country* e corrida de orientação). O processo de seleção começava aos 16 anos de idade, quando você era solicitado a listar suas preferências à comissão de recrutamento. Optei pelas Forças aeroterrestres. Meus conhecimentos do idioma russo não eram tão bons quando comecei, mas melhorei durante os seis meses de treinamento em Chirchik — um treinamento bom, mas muito difícil —, tanto mental quanto fisicamente. Treinamos para tudo o que nos seria exigido no Afeganistão — patrulhas de longo alcance, emboscadas, incursões e reconhecimento. Helicópteros nos deixavam nas montanhas, e tínhamos de cumprir nossa missão de emboscada ou de incursão e descobrir nosso próprio caminho de volta.

O Primeiro Turno

A maioria dos *Spetsnaz* que serviam no Afeganistão era conscritos, mas os seis difíceis meses de treinamento haviam feito muito pelo

O Major Eero Kinnunen esteve em missões de combate no Afeganistão por duas vezes, uma com as Forças Especiais (Spetsnaz) do 40º Exército soviético, e outra como o comandante da companhia da Estônia que integra a Força Internacional de Assistência à Segurança, da OTAN. Nas duas ocasiões, combateu na região de Kandahar.

Lester W. Grau é analista sênior do Escritório de Estudos Militares Estrangeiros (Foreign Military Studies Office) no Forte Leavenworth, no Kansas. Ele passou para a Reserva do Exército em 1992, depois de ter servido em lugares como o Vietnã, a Península Coreana e a Europa, incluindo um cargo em Moscou. Ele já publicou mais de 50 artigos e 5 livros sobre o Afeganistão, incluindo The Bear Went Over the Mountain. O Dr. Grau possui os títulos de bacharel e mestre em Relações Internacionais e o de doutor em História Militar.



Foto à esquerda: O soldado Eero Kinnunen, aguardando o helicóptero que o transportaria de volta à base, após uma operação no deserto Registan, Dez 1986. Foto à direita: O Major Eero Kinnunen, Comandante de uma Companhia de Infantaria em Helmand, no Afeganistão, 21 Mar 08.

nosso adestramento. Durante a formação, nosso primeiro sargento (um especialista, bastante antigo) exaltou os feitos de nossos antecessores e nos disse para nos inspirarmos neles. Não tínhamos a mínima ideia de onde iríamos servir no Afeganistão, mas a equipe de treinamento nos dizia que “Se eles os enviarem a Kandahar, podem se enforcar, porque aquilo ali é um verdadeiro inferno”. Fomos divididos em vários grupos e enviados ao campo de aviação em Tashkent para esperar por nossa aeronave. Já era noite quando o meu avião decolou e aterrissamos em meio à escuridão, entre três e quatro da manhã. A aeronave sequer cortou os motores e retornou imediatamente a Tashkent. Não havia ninguém para nos receber. Nós nos sentamos ao lado da pista para esperar. Algumas horas depois, o sol nasceu e começamos a nos sentir como se estivéssemos em um forno. Uma viatura chegou e apanhou os oficiais do nosso grupo. Perguntamos que lugar era aquele. Estávamos em Kandahar.

Outras viaturas chegaram, e os representantes dos batalhões começaram a escolher seus novos

integrantes. Os russos em boa forma física foram escolhidos primeiro. Os soldados da Ásia Central foram escolhidos por último. Havia, com certeza, um preconceito racial no processo de seleção. Eu era o único estoniano e fui escolhido logo depois dos russos. Descobri que, daquele momento em diante, eu pertencia ao 173º Batalhão de *Spetsnaz*, que estava sediado em uma área da base aérea de Kandahar, separada da 70ª Brigada Independente de Fuzileiros Motorizados, a principal tropa de combate da base. O aquartelamento era composto por barracas e, mais tarde, por construções modulares, de compensado. A comida era horrível. O suprimento de água, limitado.

Nós, que éramos novatos, tínhamos mais ou menos um mês para nos “adaptarmos”. Fomos muito ao polígono de tiro, realizamos treinamentos de pequenas frações e fizemos várias marchas. Podíamos atirar o quanto quiséssemos. Isso era muito diferente do que se fazia na União Soviética, onde a munição era limitada e rigorosamente controlada. Nosso comandante de pelotão conduziu uma missão de ensaio para pôr à

prova nossas capacidades. Fomos a áreas seguras nas montanhas e no deserto, enquanto ele avaliava nosso desempenho sob pressão. Na maioria das vezes, nós nos movimentávamos durante a noite. Quando o comandante de pelotão se convenceu de nossa capacidade, nós nos juntamos ao restante do batalhão, para participar das operações reais.

Nossas missões ocorreram dentro de um raio de 200 km da base aérea de Kandahar. Atuamos no deserto de Registan, ao sul; na Província de Helmand, a oeste; nas montanhas, ao norte; e junto à fronteira paquistanesa, a leste. Fizemos muitos deslocamentos terrestres a pé ou em nossas viaturas blindadas de infantaria. Conduzimos missões de bloqueio e de preparação, em apoio à 70ª Brigada. Quando nos deslocávamos, os militares com mais experiência iam à testa da coluna. Nossa missão principal era localizar e interditar comboios *mujahedin*. Realizávamos isso por meio de emboscadas, incursões, patrulhas e reconhecimento aéreo, com helicópteros. As emboscadas e as incursões eram conduzidas contra alvos sobre os quais dispúnhamos de boa Inteligência. Os reconhecimento aéreo eram executados em áreas onde o terreno nos era familiar, onde conhecíamos os horários mais comuns de deslocamento do inimigo, e suas táticas, e sabíamos diferenciar um comboio pacífico de um hostil. Os reconhecimento aéreo geralmente envolviam dois helicópteros de ataque e dois de manobra. Nós, da *Spetsnaz*, íamos nos helicópteros de manobra. Normalmente chegávamos a essas áreas de madrugada, ou pouco antes do crepúsculo, quando os comboios inimigos também as estavam alcançando, para mudar de esconderijo ou carregar seus suprimentos.

Quando descobríamos um comboio, nós o observávamos voando a baixa altura, para determinar seu tamanho e avaliar sua carga. Se os integrantes do comboio se comportassem de forma hostil, os helicópteros armados os destruíam. Se a reação era pacífica, as aeronaves de manobra pousavam à frente e atrás do comboio e conduzíamos uma busca detalhada. Os helicópteros armados mantinham-se em sobrevoos, prontos para apoiar nossa evacuação e retraimento, se fosse necessário. Tínhamos muito êxito com essa técnica. Fazíamos o menor número de prisioneiros possível, pois prisioneiros precisam de guardas. Sempre tínhamos entre

cinco e dez prisioneiros, que ficavam conosco por mais de seis meses. Quando finalmente o quartel-general superior os recolhia, eram entregues ao governo afegão — que, via de regra, os libertava. Era mais fácil, portanto, soltá-los imediatamente após sua detenção, com uma advertência.

Fora isso, tínhamos pouco contato com o povo. Mas tínhamos um intérprete designado para a nossa Unidade. Era um jovem tenente praticamente sem nenhuma experiência militar, que acabara de se formar em um instituto de idiomas. Ele havia estudado dari, mas a população em nossa área falava pashtun. Ele teve pouca oportunidade de melhorar suas habilidades com o idioma. Se o povo nos avistava durante uma missão, nós nos deslocávamos. Quando as pessoas viam helicópteros sobrevoando determinada área, sabiam que provavelmente nossa tropa terrestre estava ali por perto. Elas vinham, então, à nossa caça. Usavam principalmente os nômades kochi como seus batedores. Esses nômades eram pastores que moviam seus rebanhos de ovelhas ou cabras lentamente pela área, buscando nos localizar. Às vezes, moviam três ou quatro rebanhos pela mesma área enquanto procuravam por nós.

Quando éramos localizados, era a vez dos *mujahedin* armados. Nossa primeira reação era nos deslocarmos, buscando manter uma distância de dois ou três quilômetros para evitá-los ou para sermos evacuados por aeronaves. Se a situação ocorresse à noite, os helicópteros não poderiam vir e tínhamos de preparar posições fortificadas e enfrentar o inimigo até o amanhecer. Nesse



O soldado Eero Kinnunen no polígono de tiro, nos primeiros meses de 1987.

Foto do autor

terreno, as comunicações eram um problema constante. Em várias ocasiões, não conseguíamos estabelecer comunicações com nosso quartel-general e o inimigo acabava nos pressionando fortemente. Quando tínhamos boas comunicações, podíamos receber apoio aéreo aproximado, algo sempre bem-vindo. Ao contrário do que acontecia com os helicópteros de transporte, o apoio aéreo aproximado estava sempre disponível. Os *mujahedin* raramente rompiam o contato sem a intervenção do nosso apoio aéreo aproximado. Sempre atuávamos além do alcance da nossa artilharia de apoio orgânico.

Nossas missões típicas tinham duração de três ou quatro dias. As patrulhas no deserto e nas montanhas eram particularmente difíceis. No deserto, não tínhamos de esquentar nossas rações. Apenas as colocávamos ao sol e logo estavam prontas. Normalmente, nos deslocávamos com um destacamento-ponta composto por três militares experientes, que estavam prestes a voltar para casa. Eles se deslocavam a aproximadamente um quilômetro à frente do grupo. Quando me tornei antigo na missão, eu detestava ter de executar essa tarefa, mas muitos a disputavam.

Nosso serviço de guarda tinha de se preocupar não só com os mujahedin, mas também com o pessoal dos outros batalhões soviéticos, que vinha em busca de peças “sobressalentes”, retirando-as de nossas viaturas.

Nas *Spetsnaz*, nós estávamos bem armados e equipados. Tínhamos todos os tipos de *Kalashnikovs* com silenciadores, fuzis de precisão, lança-rojões chineses com bipé, lançadores de granadas automáticos AGS-17 e metralhadoras .50 NSV. Nosso equipamento rádio também era de primeira classe. O pessoal no destacamento-ponta ia com pouco peso, portando um *Kalashnikov*, um

cantil, alguns carregadores e granadas. O grosso da tropa atuava como mulas de carga. Carregava as metralhadoras .50 NSV e os AGS-17 desmontados em seus principais componentes, bem como a pesada munição que esses armamentos requeriam. Os sapadores conduziam minas e explosivos, os rádio-operadores levavam seus equipamentos de comunicações. Ao contrário dos *mujahedin* que tinham mulas, burros e camelos, nós carregávamos tudo em nossas costas — não era incomum alguém carregar 45 quilos em equipamento. Não usávamos os coturnos padronizados pelo Exército, pois eram inadequados para o terreno. Eu consegui um par de tênis.

Minha companhia tinha *BMPs* [viatura blindada para transporte de pessoal sobre lagartas, *Boyevaya Mashina Pekhoty*]. As outras companhias de manobra do batalhão tinham *BTRs* [viatura blindada para transporte de pessoal sobre rodas, *Bronetransporty*]. Nossas companhias se revezavam entre tarefas internas, preparação para as missões e as missões propriamente ditas. As tarefas na sede incluíam o serviço de guarda e atividades rotineiras de uma base militar. Nosso serviço de guarda tinha de se preocupar não só com os *mujahedin*, mas também com o pessoal dos outros batalhões soviéticos, que vinha em busca de peças “sobressalentes”, retirando-as de nossas viaturas. Quase não tínhamos atividades de lazer. Havia uma sauna, mas como estávamos no deserto, não precisávamos de ajuda alguma para suar. Tínhamos uma área de exercícios ao ar livre com algumas barras de flexão e barras paralelas, mas muito pouco além disso. A correspondência chegava com regularidade. Recebíamos um salário de 15 a 20 rublos por mês (aproximadamente 20 a 25 dólares).

O Primeiro Combate

Depois de nosso período de adaptação, meus primeiros três dias de combate real serviram para me dar uma ideia de como eram as ações dos *Spetsnaz* na área de Kandahar. Vinte homens embarcaram em dois helicópteros *Mi-8MT* e decolaram ao final da tarde. Era início do outono. Tínhamos metralhadoras leves *RPK*, três metralhadoras *PK*, um lançador AGS-17, fuzis 7,62 mm de cano curto com silenciadores, fuzis AKS-74 5,45 mm de cano curto e um fuzil para atirador de

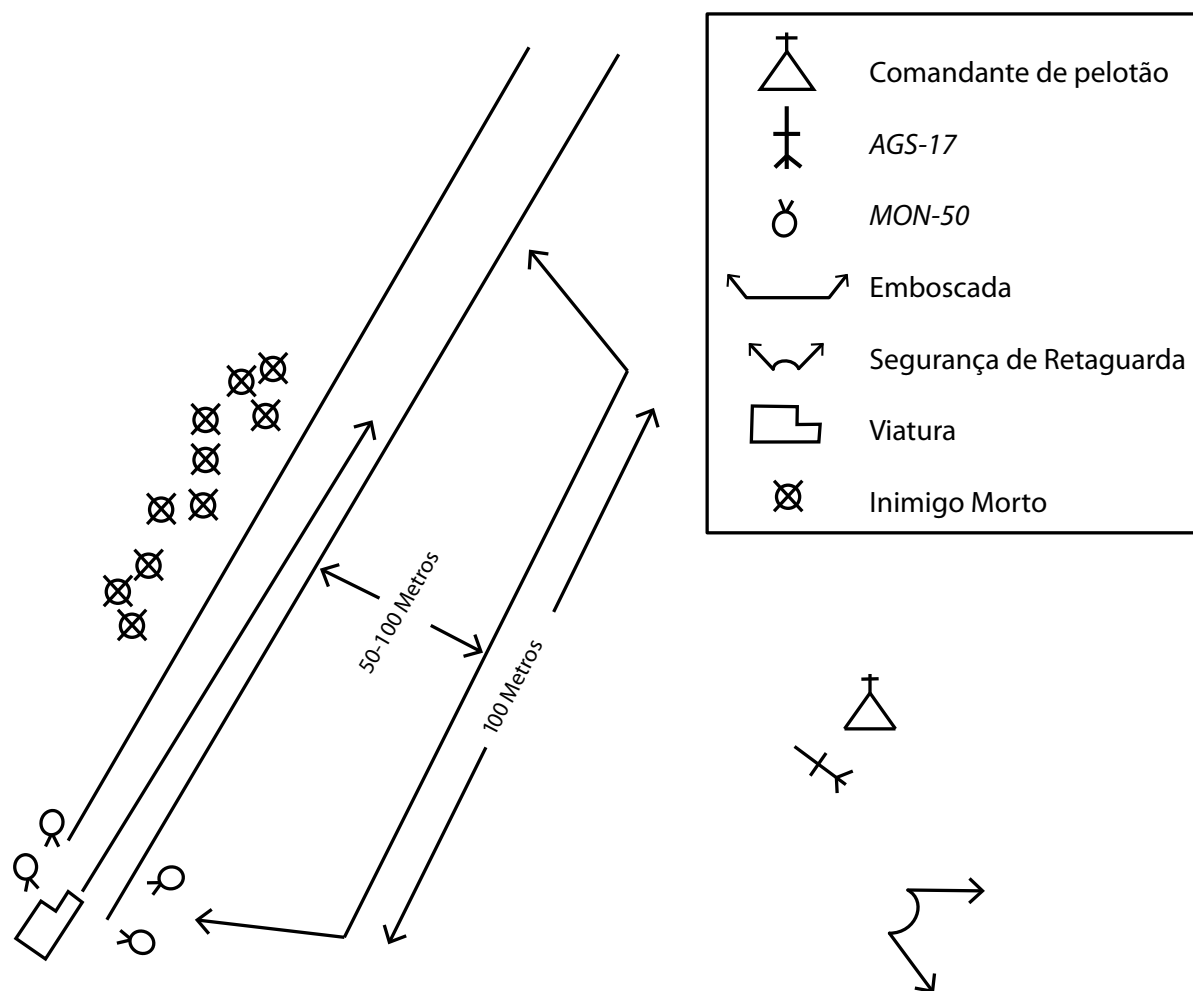


Figura 1

elite *Dragunov SVD*. Vários desses fuzis tinham um dispositivo lança-granadas *GP-25* instalado sob o cano.

Algumas vezes, voávamos diretamente ao local da infiltração; em outras, simulávamos o desembarque em vários locais, antes e depois da infiltração. Desta vez, voamos diretamente ao ponto de infiltração e prosseguimos a pé, sob a escuridão, até a posição da emboscada, ao longo de uma estrada de terra a nordeste de Kandahar. O terreno era relativamente plano e coberto com arbustos baixos e vegetação.

Nosso dispositivo para emboscadas era relativamente profundo (veja a Figura 1). Tínhamos a primeira linha entre 50 e 100 metros da estrada. A posição avançada tinha duas seções de seis homens cada e era posicionada paralelamente à estrada por mais ou menos 150 metros. Em seguida, havia a posição de *AGS-17* com três homens e o “posto de

comando”, — o comandante do pelotão e os dois rádio-operadores. Mais atrás, havia a segurança de retaguarda, com dois homens. Colocamos quatro minas direcionais *MON-50* (mina *claymore*, soviética) em um dos lados da zona de matar, posicionadas em paralelo com nossa tropa, apontadas para fora da zona. As minas eram um meio de atacar viaturas inimigas e uma proteção eventual contra uma tentativa inimiga de nos desbordar por esse flanco. Não preparamos posições fortificadas porque não queríamos deixar evidências de nossa visita.

Esperamos na escuridão. A lua, que poderia fornecer alguma iluminação, ainda não havia surgido. Ouvimos o som de uma viatura na estrada. Esperamos pelo som de outras viaturas, mas só ouvíamos um motor. Ela vinha na direção das nossas minas e da nossa zona de matar. Detonamos as quatro minas e todos passaram a disparar suas armas. A viatura ainda se movia! Minha arma era uma *PK*.

Eu podia ver meus disparos atingindo a lateral da viatura. Não era uma simples camionete. A viatura passou por toda a extensão da zona de matar e foi embora rapidamente, antes que pudéssemos lançar um foguete de iluminação para ver o que era.

Entramos na zona de matar, tentando determinar o que tinha dado errado. Encontramos dez *mujahedin* mortos ou agonizando na lateral da estrada. Levaríamos ainda várias semanas até que pudéssemos saber o que havia se passado. Alguém na área tinha um velho *BTR-40* — um caminhão blindado, construído na União Soviética, com um compartimento sem teto na parte traseira para transportar soldados¹. Provavelmente essa era a viatura que esteve em nossa zona de matar. Os *Spetsnaz* raramente usavam lança-rojões em emboscadas porque nunca enfrentávamos viaturas blindadas nos comboios de guerrilheiros. Essa fora, no entanto, uma ocasião em que essa arma teria sido útil.

Ao alvorecer, os helicópteros chegaram para nos retirar. Retornamos à base aérea de Kandahar, comemos, limpamos nossas armas e dormimos. Íamos sair mais uma vez, à noite. Ao final daquela tarde, embarcamos em três helicópteros. Agora tínhamos uma força de 25 soldados, já que acrescentamos uma equipe de metralhadora .50 *NSV* de três homens e dois outros soldados do *Spetsnaz*. Fomos para nordeste mais uma vez, mas desta vez aterrissamos nas montanhas. Andamos toda a noite para alcançar um dos locais preferidos por nossa Unidade para realizar emboscadas. Nós nos posicionamos em terreno elevado em área abrigada, onde pudemos dormir um pouco, após estabelecermos postos de sentinela. No crepúsculo, nos deslocamos até o sítio da emboscada e nosso comandante de pelotão nos posicionou, designou os setores de tiro de cada homem e assegurou que cada um soubesse quem estava à sua esquerda e à sua direita.

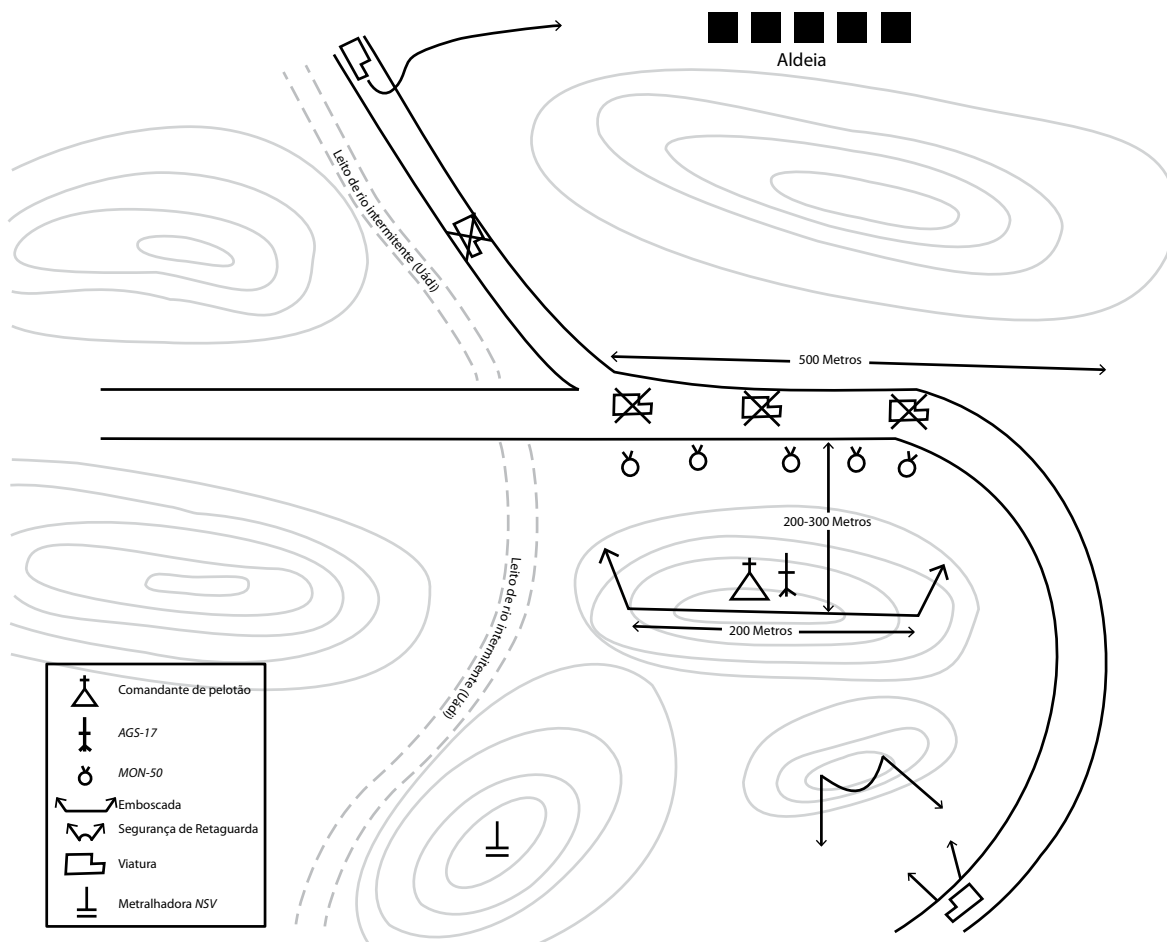


Figura 2

Meu parceiro e eu estávamos no flanco direito da posição principal de emboscada (consulte a Figura 2). Nossa zona de matar se estendia por 500 metros.

Cobrimos a zona de matar com minas direcionais *MON-50*, posicionadas para disparar em direção ao outro lado da estrada. O dispositivo tinha a posição principal entre 200 e 300 metros afastada da estrada, e a posição de *AGS-17* e do comandante de pelotão havia sido colocada junto a ela. A *NSV*, montada em um tripé, estava em terreno elevado, mais ou menos a 500 metros da estrada, de onde tinha plena visão da área. Havia um posto de observação e segurança na retaguarda, com quatro homens que nos protegiam com relação ao terreno elevado adjacente. A emboscada tinha dominância sobre uma interseção de estradas. O leito seco de um riacho corria paralelo à estrada que chegava à principal e prosseguia por uma galeria sob esta.

Uma emboscada dos *Spetsnaz* sobre uma coluna de vários veículos geralmente deixava o primeiro veículo passar porque sua função era, frequentemente, de reconhecimento. O segundo veículo era o alvo de uma arma com silenciador. Se pudéssemos parar um veículo dentro da zona de matar sem alertar os veículos seguintes, eles acabariam se aglomerando. A emboscada era, então, acionada com a detonação das minas direcionais ou com o disparo do fuzil do atirador de elite. Depois disso o comandante do pelotão lançaria um foguete de iluminação e todo mundo abriria fogo contra os alvos em seu setor. O primeiro carregador deveria ser esvaziado com a arma em automático, para gerar o efeito de choque e estabelecer a supremacia de fogos. Depois disso, era “fogo livre” no setor.

Já havia lua no céu, o que permitia dirigir sem faróis e ver viaturas se aproximando, sem problemas. Ouvimos motores vindo em nossa direção. O som alto denotava o esforço nas subidas, que, logo depois, voltava a diminuir. O primeiro veículo surgiu, finalmente, passando cautelosamente por nossa zona de matar. Ele não parou e nós o deixamos passar. Ele provavelmente estava a um quilômetro à frente dos demais. Surgiu, então, o segundo veículo. Nosso Tenente o deixou atingir nosso flanco direito. A arma com silenciador não conseguiu parar esse veículo, mas as *MON-50s* sim. Um foguete de iluminação revelou três caminhões em nossa zona de matar, separados por 100 metros

entre eles. Nossa equipe de emboscada principal os destruiu. A metralhadora *NSV* eliminou um quarto caminhão que estava para entrar na via principal, vindo da estrada secundária. Outro caminhão, vendo a destruição da *NSV*, deu marcha a ré e provavelmente escondeu-se no povoado vizinho. Os *mujahedin* desembarcaram do caminhão de

Muitos de nós, veteranos, tínhamos problemas para nos readaptarmos à sociedade soviética.

reconhecimento, que estava à frente, e tentaram atacar nossa emboscada pela retaguarda, mas nossa equipe de segurança conseguiu detê-los.

Entramos na zona de matar. Havia dez guerrilheiros mortos. O carregamento incluía munição, roupas e equipamento militar. Recolhemos suas armas e queimamos ou explodimos o restante. Um dos caminhões estava completamente carregado com foguetes de 107 mm. Com o fogo, os foguetes explodiram e se espalharam em todas as direções. Tivemos um show de fogos de artifício de graça, vendo os foguetes desenhando no céu. Não tivemos qualquer outro contato com o inimigo naquela noite. Nós solicitamos o retraimento ao amanhecer, mas como os pilotos dos helicópteros avaliaram que nossa posição era muito perigosa, tivemos de atravessar a montanha a pé, portando nosso equipamento e as armas inimigas capturadas². Por fim, embarcamos em nossas aeronaves e voltamos à base aérea de Kandahar.

A tropa *Spetsnaz* não ficava muito tempo na base. Passávamos mais tempo em emboscadas e incursões. Algumas davam certo, outras não. E muitas vezes, não acontecia nada. Meu ano e meio passou. Em 09 de novembro de 1987, peguei um avião de Kandahar a Tashkent. Eles me deram uma passagem de trem para casa e 100 rublos como pagamento pela dispensa do serviço. Troquei a passagem de trem por dinheiro e, acrescentando isso ao meu pagamento, comprei uma passagem aérea para a Estônia. Eu era um veterano, pronto para voltar à vida civil. Não queria ver Kandahar nunca mais.



O Major Kinnunen, tendo a seu lado o rádio operador, um intérprete, o oficial de ligação britânico e um sargento de Inteligência, conversa com um pastor, próximo a Now Zad, Helmand, Afeganistão, 21 Mar 08.

O Segundo Turno

O ajuste à vida civil não foi fácil. Foi bom estar em casa e voltar à universidade, mas agora meus estudos não pareciam relevantes à minha vida. Muitos de nós, veteranos, tínhamos problemas para nos readaptarmos à sociedade soviética. E muitas coisas estavam mudando na União Soviética. Havia muita confusão. Como veteranos, tínhamos certos privilégios, mas não éramos tratados como os veteranos da Grande Guerra Patriótica (Segunda Guerra Mundial). Éramos geralmente ignorados e acabávamos buscando a companhia de outros veteranos. Por dois anos, sonhamos com o dia em que nossos compatriotas nos saudariam e dedicariam homenagens. Então, veio a desintegração da União Soviética e os novos políticos estonianos (a maioria ex-autoridades soviéticas) passaram a questionar por que nós tínhamos ido combater, antes de qualquer coisa. Aos veteranos estonianos do Afeganistão não eram concedidas honrarias ou outorgados privilégios. Eu abandonei a faculdade e trabalhei em uma série de “bicos”. Acabei voltando ao Exército, como

recrutador. Depois de vários meses de trabalho, fui enviado a uma escola de formação de oficiais, por seis meses. Depois de me formar, frequentei o curso de Infantaria e passei a servir em várias funções dessa Arma, nos anos seguintes.

O Exército estoniano se esforçou para se ver livre de todos os vestígios dos dias de dominação soviética. No início, oficiais que haviam recebido formação soviética eram comuns, mas os oficiais de formação estoniana agora são a norma, exceto nos escalões mais altos. O Exército estoniano substituiu seu equipamento soviético por equipamento ocidental — viaturas de transporte de pessoal blindadas finlandesas, obuseiros alemães e finlandeses, metralhadoras suecas e finlandesas e os fuzis de assalto israelenses *Galil* e suecos *AK-4*. Toda munição segue o padrão OTAN. A Força Terrestre principal é uma brigada. Dois batalhões dessa Brigada são integrados por conscritos, enquanto o terceiro tem somente soldados voluntários. Esse batalhão profissional foi empregado em missões externas na Bósnia, no sul do Líbano, no Kosovo, no Iraque e no Afeganistão.

Fui comandante de companhia nesse batalhão por três anos, antes de ser empregado em operações. Em 09 de novembro de 2007, minha companhia foi desdobrada no Afeganistão. Chegamos exatamente no dia em que completei 20 anos de minha primeira passagem por aquelas terras. E, claro, fui parar em Kandahar.

A base aérea tinha mudado radicalmente. As instalações militares e a comida eram ótimas; havia uma academia, uma grande cantina, lojas de café e entretenimento e recreação. Mas, claro, minha companhia não ficaria em Kandahar.

Fomos integrados à 52ª Brigada de Infantaria britânica. Deslocamo-nos para o *Camp Bastion* em Lashkar Gah. Passamos duas semanas em treinamento. Os britânicos tinham terminado operações de limpeza na área do Vale Sangin e planejavam retomar a cidade de Musa Qalah, que estava sob o controle do Talibã — um ponto logístico e de transferência de drogas, tradicionalmente problemático. Queriam ter uma grande Força inglesa disponível, mas os britânicos na área estavam dispersos, guarnecendo as cidades de Sangin e Now Zad e a represa de Kajaki. A minha companhia substituiu a tropa britânica que guarnecia Now Zad. A minha Unidade de apoio logístico estava no *Camp Bastion*. As instalações destinadas à minha companhia eram choupanas de barro, muito ruins, mas os britânicos haviam deixado pessoal de Engenharia de combate, um pelotão de morteiros 81 mm e uma tropa de apoio em Now Zad. Eles preparavam as refeições para o nosso acampamento. Os britânicos também nos proporcionavam apoio aéreo aproximado, tendo nos enviado um controlador avançado de apoio aéreo e de artilharia.

Os rodízios de tropa do Exército estoniano duram seis meses. Aproximadamente a metade de minha Unidade já havia sido empregada antes; alguns deles a esta altura, devem ter oito ou mais missões no exterior. Três de meus homens eram veteranos no Afeganistão, dos tempos soviéticos. Tínhamos conosco nossas viaturas blindadas de transporte de pessoal finlandesas, *Sisu Pasi XA-180*.

Meu superior imediato era o Tenente-Coronel Stuart Birrell, o Comandante do 40º Batalhão Real de Comandos, dos Fuzileiros Navais britânicos. Durante uma entrevista para uma emissora de televisão da Estônia, ele descreveu nossa missão:

Desde que a última companhia estoniana chegou, nós temos mais bases de operações avançadas e atuamos mais nas zonas verdes e nas cidades. Agora há menor necessidade de Unidades de manobra no deserto. O que precisamos é estar presentes nas áreas urbanas, já que as populações estão nas cidades. Now Zad é uma área onde sabemos que há uma população enorme, mas ainda não nos aproximamos dela. Então vamos empregar os estonianos para falar com os habitantes e tentar trazê-los para o nosso lado. O risco de sofrermos ataques é considerável por toda a área no norte de Helmand. O Talibã ainda está presente e Now Zad está sujeita a ataques regulares. Até agora, os estonianos têm mantido a iniciativa e levado o combate ao inimigo, o que tem sido excelente e tem mantido o Talibã na defensiva³.

A missão principal de minha companhia era manter Now Zad seguro e aferrar as Forças do Talibã no local, para que não pudessem reforçar Musa Qala. O Talibã tinha transformado Musa Qala em uma zona fortificada com posições



Exército estoniano, Cap Georgi Kokoshinski

O Major Kinnunen com seu rádio operador, perto de Now Zad, na Província de Helmand, no Afeganistão, 21 Mar 08.

e trincheiras de combate bem construídas. Os civis tinham saído da cidade. Quando o combate começasse, esperávamos que o Talibã fosse tentar enviar reforços a Musa Qala e, por isso, realizávamos patrulhas e emboscadas para ameaçar o controle local do Talibã e impedir que deixasse a área.

Esta minha passagem pelo Afeganistão foi muito diferente da primeira. A minha companhia defendia duas posições fora do povoado semi-abandonado de Now Zad. A aldeia, que fica entre as montanhas em uma ampla planície, é um labirinto de complexos de muros altos e estradas de chão, mas a área mais desafiadora é a zona verde do lado leste da cidade e no outro lado do uádi [leito de rio intermitente — N. do T.].

Uma “zona verde” é uma área agrícola verdejante e fértil com canais de irrigação que abastecem pequenos terrenos cercados, cheios de vinhedos, papoulas, maconha, cebola, melões,

romãs, noqueiras e trigo. Essas zonas verdes são mais do que regiões agrícolas. São zonas fortificadas para uma defesa passiva. O Talibã conta com abrigo e liberdade de movimento atrás dos muros altos de adobe que flanqueiam o uádi e protegem as propriedades particulares. O Talibã adaptou essas zonas verdes para a defesa em posição. Eles abriram pequenas seteiras de tiro nas paredes, posicionaram suas metralhadoras com setores de tiro que se recobriam e estabeleceram posições de tiro alternativas e várias posições para aprofundamento da defesa, por toda a área. Eles reforçaram essas posições com um sistema integrado de casamatas e trincheiras. Essas casamatas com grossas paredes de adobe provaram ser resistentes a explosivos e morteiros, de certa forma. Além das metralhadoras e das armas portáteis, o Talibã dispunha de lança-rojões, foguetes e morteiros de 60 mm e 82 mm.

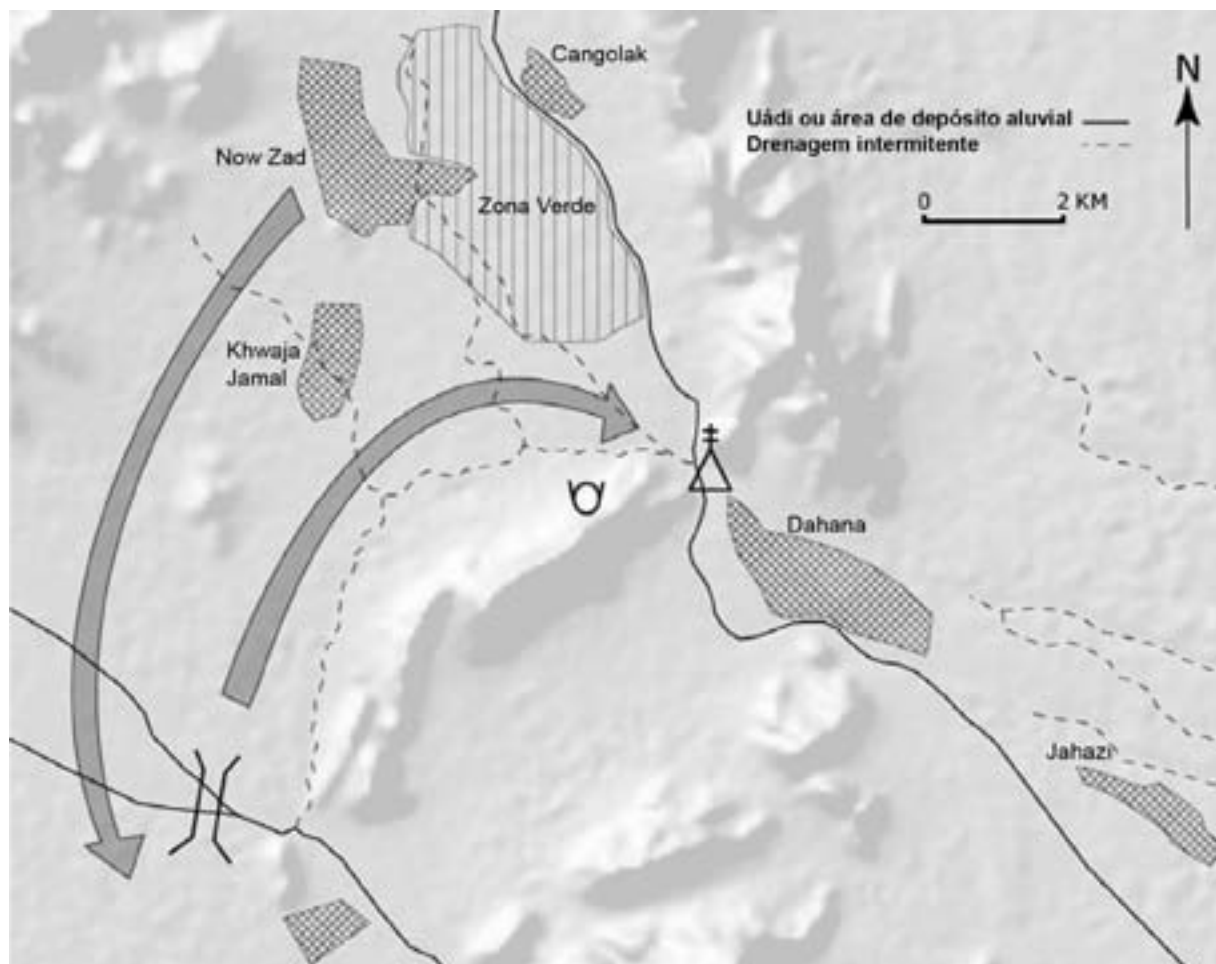


Figura 3

Passei a empregar patrulhas nas aldeias e nas zonas verdes. Coloquei minhas viaturas blindadas de transporte de pessoal em posições afastadas, tentando manter no mínimo 500 metros entre elas e as eventuais posições de tiro de lançarojões. Sempre demos grande importância à segurança dos flancos das minhas patrulhas. O terreno afegão absorve rapidamente todo o poder de combate disponível, particularmente nas zonas verdes. Normalmente, após termos logrado passar pelos primeiros dois ou três complexos murados — muitas vezes com a ajuda de morteiros e ataques aéreos — ficávamos com o nosso poder de combate esgotado. Era, então, hora de iniciar o retraimento. Mesmo quando não tínhamos estabelecido contato com o inimigo na entrada, tínhamos contato durante o retraimento. O Talibã sempre dava início a uma perseguição. Buscavam ficar próximos de nós o suficiente para que não pudéssemos empregar nossos morteiros com sucesso. Também procuravam mostrar aos habitantes locais que eles ainda tinham o controle. O truque era começar a minha retirada antes que o Talibã pudesse detectá-la; estabelecendo uma base de fogos ao mesmo tempo em que eu começava a reduzir o número de elementos avançados e a retirar a proteção dos flancos. Só então eu retirava os grupos de combate.

O segredo da guerra de guerrilha está na manutenção dos eixos de progressão, de retraimento e de comunicações. O chefe da guerrilha e o comandante da contrainsurgência tentam interditar um as linhas do outro. Consequentemente, a guerra de guerrilha é uma luta em que os dois lados tentam impedir a logística do outro. Normalmente, Now Zad era reabastecida por um comboio de caminhões a cada mês, com suprimentos complementares transportados como carga externa nos helicópteros *Chinook*, nos intervalos entre a chegada dos comboios. Ainda durante os combates em Musa Qala, os britânicos planejaram enviar um comboio de suprimentos até a cidade. Para apoiá-los, executei uma finta. Desloquei minha Companhia para uma área ao sul de Now Zad e passei a prover segurança junto a um ponto de travessia do uádi, como eu geralmente fazia quando o comboio de caminhões vinha à cidade (veja a Figura 3). Quando o comboio chegou a uma junção de uádís ou estradas mais ao sul (os uádís são ótimas alternativas para as

estradas), ele virou para o nordeste, em direção a Musa Qala. Rapidamente desloquei minha subunidade para ocupar o terreno que dominava o povoado de Dahana pelo sul — o qual está situado em um desfiladeiro, a aproximadamente seis quilômetros de Now Zad. Isso, obviamente, atraiu o Talibã para minha área, e eles passaram a disparar foguetes de 107 mm contra nós, a partir de Dahana. Estabeleci um ponto de controle de trânsito e meu posto de comando no Desfiladeiro de Dahana.

A partir dessa posição elevada, pude controlar o movimento na área. Eu também pude constatar que o Talibã havia estabelecido seu próprio posto de controle a uma distância de quatro ou cinco quilômetros, na aldeia de Cangolak, que estava sob seu controle. Esse posto parava todos aqueles que estivessem indo para o sul. No entanto, o comboio que eu apoiei continuou seu movimento para Musa Qala, sem ser perturbado. A dissimulação é difícil em um ambiente onde o inimigo pode ver todos os seus movimentos, mas é importante — e possível.

Eu tive muito mais contato com os afegãos durante minha segunda passagem. Dispúnhamos de três intérpretes afegãos fornecidos pelos britânicos. Nós nos reuníamos regularmente com os líderes das aldeias locais. Durante o verão éramos bem recebidos. As crianças pediam balas, e as pessoas ficavam felizes em nos ver. No inverno, as crianças desapareciam, e nós não éramos tão bem recebidos. Entendemos que o Talibã ocupava as aldeias durante o inverno. No entanto, as regras de engajamento da OTAN nos impediam de buscá-los. Eu era responsável pela execução de patrulhas de presença e por realizar reuniões com moradores locais, em um raio de dez quilômetros em torno de Now Zad (tive de diminuir essa distância para seis quilômetros, no norte, caso contrário teríamos enfrentado sério engajamento em combate na zona verde que havia ali). Conduzimos *shuras* em Now Zad, e por três vezes, recebi solicitações de participantes para estabelecermos acordos de cessar-fogo e para garantirmos áreas livres de combate. O problema, claro, era identificar Talibãs infiltrados no grupo e, portanto, eu não podia conceder essas áreas liberadas. Sabíamos que os acordos de cessar-fogo eram obviamente planejados para permitir que a colheita de drogas

fosse executada sem impedimentos. Havia dois diferentes grupos de talibãs em nossa área: o dos membros locais, que eram combatentes querentes, mas mal treinados; e os do Talibã estrangeiro, que falavam um dialeto diferente e eram mais bem treinados. Este último grupo incluía aqueles que posicionavam os dispositivos explosivos improvisados na beira das estradas. A maioria desses dispositivos tinha peças iranianas e nos pareceu que todos haviam sido fabricados na mesma instalação.

Deixamos a área em maio. Outra companhia estoniana de meu batalhão nos substituiu, portanto a transição foi fácil. O comandante era um amigo meu. Os estonianos fizeram a diferença durante seu tempo em Now Zad. O Talibã já não é capaz de exercer a mesma grande influência que exercia no passado.

As Diferenças Entre os Dois Turnos

A primeira grande diferença está nas regras de engajamento. As regras soviéticas eram mais flexíveis — quando existiam. As regras da OTAN são muito restritivas. Elas salvam vidas de civis, mas também permitem que o Talibã viva para lutar em outra oportunidade.

O inimigo é diferente. Os *mujahedin* e o Talibã têm as mesmas habilidades básicas, mas o Talibã parece mais bem organizado. Os *mujahedin* possuíam mais armas pesadas. O Talibã tem alguns especialistas bem treinados — atiradores que podem atingir um acampamento militar de 100 a 200 metros quadrados, a uma distância de sete quilômetros, com um foguete de 107 mm, no primeiro disparo. Contudo, se o atirador foi abatido, serão necessárias várias semanas até que possam substituí-lo, com eficiência. Agora usam morteiros de 60 mm porque nossos radares contra bateria podem detectar os morteiros de 82 mm, mas frequentemente deixam de detectar os morteiros menores. Certa feita, um observador avançado do Talibã “perseguiu” a mim e a meu posto de comando com tiros de morteiros 60 mm. Ele sabia o que estava fazendo, tinha comunicações eficientes e nos manteve correndo dos disparos por um bom tempo.

Houve uma grande diferença em termos de apoio logístico e bem-estar. As instalações eram relativamente melhores durante meu primeiro

turno no Afeganistão, mas a disponibilidade de boa comida e água potável foi muito melhor durante o segundo turno. Havia dois poços em Now Zad, portanto não estávamos tão dependentes de água engarrafada. Durante o primeiro turno, não havia material de construção ou de fortificação disponível, então tínhamos de obtê-los por outros meios. Na minha segunda passagem, tínhamos as barreiras *HESCO* e todos os tipos de material de fortificação. Havia internet não sigilosa, contato diário com nossas famílias via e-mail e DVDs para nosso entretenimento. Durante o meu primeiro turno no Afeganistão, uma carta levava uma semana para chegar e não nos era permitido enviar qualquer tipo de embrulho. Ocasionalmente, o batalhão de *Spetznaz* exibia um filme ao ar livre, durante a noite.

Minha primeira experiência de combate esteve concentrada no combate ofensivo e na supressão da logística inimiga. Meu segundo turno no Afeganistão caracterizou-se por uma defesa passiva, e nosso desafio era impedir que o inimigo conquistasse a iniciativa. Nas duas oportunidades, o combate se concentrou na logística e na interdição dos eixos de progressão, de retraimento e de comunicações do inimigo. A dissimulação foi importante nas duas ocasiões, mas mais difícil na segunda.

Passei muito mais tempo da minha vida na vizinhança de Kandahar do que eu poderia desejar. Ainda assim, estarei de volta em breve e, por estranho que pareça, eu aguardo por isso ansiosamente. O desafio, a camaradagem dos companheiros de armas e a possibilidade de ajudar a trazer paz a uma parte violenta do mundo importam para mim. Perdi amigos nas duas guerras, e as duas me mantiveram longe da minha família. Há muitos sentimentos envolvidos nesta história que são difíceis de expressar, mas assim é a vida de um soldado.**MR**

REFERÊNCIAS

1. A *BTR-40* foi fabricada entre 1950 e 1960 como uma viatura blindada de reconhecimento. Cem delas foram enviadas ao Afeganistão, como parte de um programa de assistência militar entre 1959 e 1960.

2. As armas capturadas eram uma forma que o comandante tinha para demonstrar efetividade e endossar seus relatórios. A evacuação de outros tipos de material bélico era difícil, mas as armas capturadas quase sempre eram evacuadas.

3. “Huljatud Linna Valvurid Válisilm”, [Guardiões da Cidade Abandonada], Televisão Nacional Estoniana, jan. 2008.

Reflexões de um Velho Professor sobre Guerra e Paz

Edward Bernard Glick

QUANDO EU AINDA era um jovem universitário, dois livros me impressionavam tremendamente (na verdade, eles ainda o fazem)... Um deles é *A Agressão – Uma História Natural do Mal*, de Konrad Lorenz. Um médico Ph.D., ganhador do Prêmio Nobel de medicina e psicologia em 1973, Lorenz estabeleceu o campo da etologia, o estudo do comportamento de animais dentro de seu ambiente natural. No prólogo de *A Agressão*, Lorenz escreveu: “O tema deste livro é a agressão, ou seja, o instinto de lutar comum aos homens e aos animais, quando essa luta é dirigida contra membros de sua própria espécie”. Segundo ele, os animais, particularmente os machos, são programados biologicamente para lutar por recursos e

território, e esse comportamento é parte da seleção natural. Em resumo: o comportamento agressivo é, em grande parte, inato.

O outro livro que me influenciou imensamente quando jovem é *The Territorial Imperative* (“O Imperativo Territorial”, em tradução livre) de Robert Ardrey. Ardrey popularizou e acrescentou novas ideias às de Lorenz. Depois de ler seu livro, um crítico do “Clube do Livro do Mês” colocou a seguinte questão, “Somos uma espécie territorial? Nós nos defendemos — por meio da guerra ou de outra forma — porque aprendemos a fazer isso, ou porque, como animais, precisamos fazê-lo”?

Uma leitura de Lorenz e Ardrey fornece uma boa razão para acreditar no provérbio romano *Si vis pacem para bellum*, “Se queres a paz,



Exército dos EUA, Ten Cel Robert Longini

Oficiais alemães capturados no Marrocos Francês, Jun 1940.

Edward Bernard Glick, um frequente colaborador da Military Review, é Professor Emérito de Ciência Política na Temple University, na Filadélfia, Estado de Pensilvânia.

Ele também é o autor de Soldiers, Scholars, and Society: The Social Impact of the American Military.



O Bockscar e sua tripulação, que lançaram a bomba atômica “Fat Man” em Nagasaki, 1945.

prepara-te para a guerra”. O texto romano original prossegue com “Se queres a vitória, treina cuidadosamente teus soldados; se queres resultados favoráveis, luta dependendo da habilidade e não, da sorte”.

A guerra já não está limitada a soldados uniformizados combatendo uns aos outros. A guerra inclui terroristas que não usam uniformes, não representam um Estado soberano e usam aviões e automóveis civis para colidir contra prédios e matar seus inimigos.

Apesar dessas mudanças na guerra, muitos pacifistas aderiram à noção de que a guerra é imoral. Eles continuam esquecendo que soldados, e não sermões, impediram que o Islã avançasse sobre a Europa cristã, na Batalha de Viena, em 1683. Não foram sermões, mas soldados, os responsáveis pela libertação dos colonos norte-americanos do domínio da Grã-Bretanha, em 1781. Foram soldados, e não sermões, que realmente emanciparam os escravos estadunidenses em 1865 e libertaram os sobreviventes dos campos de extermínio nazistas em 1945.

O contraterrorismo é a forma predominante da guerra contemporânea. Pode-se dizer que, depois do atentado contra o *World Trade Center* em Nova York, em 11 de setembro de 2001, os

estadunidenses se dividiram em três: os do 10 de setembro, os do 12 de setembro e os do 13 de setembro. O grupo do 13 de setembro é aquele que culpa os Estados Unidos pelos eventos de 11 de Setembro e pensa que a reação apropriada seria abandonar a “arrogância” estadunidense e seu apoio a Israel. O povo do 10 de setembro rejeita essas noções, mas acredita que atos terroristas são crimes que devem ser resolvidos apenas por nossos órgãos e entidades de segurança pública e de Inteligência. O grupo do 12 de setembro acredita que os terroristas de hoje querem destruir a civilização ocidental, e que atos de terrorismo são atos de guerra, coisas que devemos enfrentar principalmente com meios militares.

Quando falamos de terrorismo além de nossas fronteiras, eu me lembro de alguns trechos de um artigo que publiquei em 1979, sobre a crise dos reféns no Irã:

A pergunta essencial — que nos irá causar muito sofrimento, se qualquer um dos reféns for ferido ou ainda estiver em cativeiro quando estas palavras forem publicadas — é até que ponto o mundo ocidental, em geral, o Terceiro Mundo, em particular, e os Estados Unidos, especialmente, são os verdadeiros responsáveis por esse terrorismo tolerado por um governo.

Em sua forma mais recorrente, o terrorismo moderno tem se manifestado no confronto entre árabes e israelenses... Há algumas décadas, Israel advertiu o mundo, em particular as nações do Ocidente, que o terrorismo tolerado internacionalmente é um vírus político que não tem fronteiras. Se não fosse combatido, iria se espalhar por outras causas, continentes e países.

Julgando estar imunes ao vírus terrorista, espectadores distanciados do problema poderiam adotar esse tipo de lógica e nela basear suas ações — ou inação. Contudo, não existe esse tipo de espectador. Os terroristas em Teerã

provaram isso de uma vez por todas. Se os países do Ocidente não se unirem contra o terrorismo, independentemente dos eventuais sacrifícios econômicos de curto prazo, seu futuro como verdadeiros Estados soberanos será bastante prejudicado no longo prazo.

Aqueles que odeiam os Estados Unidos gostam de discutir a guerra segundo um esquema de imperialismo e colonialismo norte-americanos. Sim, é verdade que os Estados Unidos tomaram terras dos povos nativos da América do Norte. Mas isso também é válido para franceses, britânicos e canadenses. Da mesma forma, os espanhóis e os portugueses conquistaram terras na América Latina. Também os australianos e os neozelandeses ocuparam a Oceania. Russos, chineses e japoneses conquistaram terras na Europa e na Ásia. Os escoceses, os galeses e os católicos da Irlanda do Norte desejaram ser integrados à Grã-Bretanha? Quiseram os tibetanos fazer parte da China comunista?

Sim, os Estados Unidos conquistaram as Filipinas e Porto Rico na Guerra contra a Espanha, em 1898, e permaneceram controlando Cuba, na prática, até 1934. Contudo, este país permitiu a independência dos filipinos em 1946, e prometeu aos porto-riquenhos conceder-lhes o *status* de Estado — ou sua independência — quando assim desejarem.

É verdade que o Presidente Theodore Roosevelt, influenciado pelas teorias do poder naval do Almirante norte-americano Alfred Thayer Mahan, tirou proveito de uma revolta contra a Colômbia para obter o que se tornou a Zona do Canal do Panamá, em 1903. O novo governo panamenho deu aos Estados Unidos a concessão francesa para a construção do Canal, obra que os Estados Unidos concluíram em 1914. Mas o Presidente Jimmy Carter devolveu a Zona e o Canal aos panamenhos, em 1977.

Sim, é verdade que, em 1945, o Presidente Harry Truman determinou que a Aviação do Exército dos EUA empregasse bombas atômicas em Hiroshima e Nagasaki, encerrando, assim, a participação do Japão na Segunda Guerra Mundial. Sim, por alguns anos, os Estados Unidos foram a única potência com armas nucleares no mundo, mas não chantageamos ninguém. Tampouco ocupamos terras alheias. Em contraposição, a

União Soviética incorporou grandes áreas da Alemanha e da Polônia, no pós-guerra.

Se compararmos os Estados Unidos com a Assíria, a Babilônia, a Pérsia, a Grécia e com Roma — ou ainda, com a Turquia otomana, Espanha, Portugal, Japão, Rússia, Grã-Bretanha e França — só podemos concluir que os Estados Unidos foram e são a superpotência menos belicosa e menos imperialista de toda a história.

Há, obviamente, a questão sobre uma possível guerra em um contexto no qual o Irã possua armas nucleares. Há alguns anos, Thomas Friedman, do *New York Times*, escreveu que “Preferia conviver com um Irã nuclear, porque é a coisa mais sábia [a fazer] nessas circunstâncias”. Thomas Friedman pode acreditar nisso, mas para os líderes de Israel, um artefato nuclear iraniano e seus respectivos sistemas de lançamento levantam questões primordiais.

Pode o Estado judeu conviver com um Irã que possua armas nucleares e os meios para lançá-las? Pode aquele país desconsiderar um líder iraniano que o considera um “regime artificial”, que deve “ser varrido da face da Terra”? Como deve ele reagir aos planos do Presidente Mahmoud Ahmadinejad para um segundo Holocausto, ainda mais quando este nega que o primeiro tenha acontecido? Milhões de israelenses são descendentes daqueles que morreram no Holocausto. Em 1981, quando o

...o terrorismo tolerado internacionalmente é um vírus político que não tem fronteiras.

Iraque ameaçou Israel, o então primeiro-ministro israelense, Menachem Begin, determinou que sua Força Aérea destruísse o reator nuclear do Iraque e declarou que “Israel não deve desculpas a ninguém. Em um raciocínio lógico, decidimos agir agora, antes que fosse tarde demais. Iremos defender nosso povo com todos os meios de que dispomos”.

Às vezes, é possível ouvir o argumento de que se o Irã pode conviver com a bomba israelense,

porque Israel não pode conviver com uma bomba iraniana? A resposta é que nenhum líder israelense jamais ameaçou “desaparecer” com o Irã.

O Irã é um país grande, enquanto Israel é pequeno — menor que o Estado norte-americano de Nova Jersey. Em seu ponto mais estreito, sua largura é de somente 15 quilômetros. O arsenal nuclear de Israel pode dissuadir seus inimigos, apenas se eles tiverem sabedoria e sensatez para serem dissuadidos. Durante a Guerra Fria, os russos e os norte-americanos operavam sob a doutrina política e militar conhecida como destruição mútua assegurada [ou *MAD*, na sigla original em inglês, o que gera um trocadilho peculiar — N. do T.]. A doutrina pressupunha que, por pior que estivesse o relacionamento entre a União Soviética e os Estados Unidos, nenhum dos lados iria arriscar a aniquilação total — um bom exemplo disso seria a crise dos mísseis de Cuba, em 1962.

Os líderes do Irã não pensam dessa forma. O raciocínio deles é: “Temos 70 milhões de

pessoas, e Israel tem 7 milhões. Se atacarmos os sionistas com armas nucleares, eles responderão da mesma forma. Se eles tiverem sorte, irão matar a metade do nosso povo; mas se Alá quiser, nós mataremos todos eles, e 35 milhões de nós terão sobrevivido”.

Nós, seres humanos, talvez possamos desfrutar de tempos de paz — às vezes por longos períodos —, mas nunca nos livraremos completamente da guerra, porque somos “programados” a lutar por território. Konrad Lorenz, Robert Ardrey e Publius Flavius Vegetius Renatus (o autor da frase *Si vis pacem para bellum*) têm razão. Max Boot, escritor e historiador estadunidense, também tem razão. Ele rejeita a “crença do iluminismo, agradável, mas contrária aos fatos históricos, de que a paz é a ordem natural das coisas e que a guerra é uma aberração temporária”.

Gostem ou não, este foi o mundo no qual vivemos no passado. Este é o mundo em que vivemos agora. E este será o mundo em que iremos viver no futuro.**MR**



Marinha dos EUA. Sgt Preston Keres

Um bombeiro da Cidade de Nova York chama por mais dez elementos de resgate para auxiliá-lo, junto aos escombros do World Trade Center, em Nova York, 14 Sep 01.

Lutando para Entender: Um Exemplo Prático de *Design* no Escalão Batalhão

Tenente-Coronel Pat Proctor, Exército dos EUA



Exército dos EUA, Sgt. Jason Stewart

Sargento de um pelotão do 2º/32º Grupo de Artilharia dá ordens aos seus soldados, após ter recebido fogos de armas portáteis, durante uma missão de rotina na área rural de Tikrit, no Iraque, 17 Mar 10.

DESDE O SURGIMENTO do conceito de *design*, tem havido grande debate e confusão sobre em que ele consiste exatamente. Isso não surpreende. De certo modo, tentar definir *design* é como tentar descrever o indescritível.

O *design* é, por sua própria natureza, um processo criativo, que não tem forma ou estrutura definidas. É um processo criativo de formato livre, que permite que um estado-maior entenda,

enquadre e resolva problemas complexos. Até mesmo o seu nome foi algo difícil de conceber. Seus defensores o chamaram, sucessivamente, de “*design* operacional sistêmico”, “*estimativa do comandante e design de campanha*”, “*design de campanha*” e, simplesmente, “*design*”.

Antes de o novo Manual de Campanha 5-0 — O Processo Operacional (FM 5-0 — *The Operations Process*, de março de 2010) finalmente tornar o *design* parte formal da doutrina do Exército

O Tenente-Coronel Pat Proctor é o Chefe do Estado-Maior da 4ª Brigada, da 1ª Divisão de Infantaria, no Forte Riley, Estado do Kansas. Em 2007, serviu no Iraque como integrante da Equipe Conjunta de Avaliação Estratégica, mapeando o futuro do Iraque após a escalada de tropas. É

mestre em Artes e Ciências Militares, com especialização em Estratégia e em Arte Operacional pela Escola de Comando e Estado-Maior e pela Escola de Estudos Militares Avançados do Exército dos EUA, respectivamente.

dos EUA, existiam poucos recursos aos quais recorrer para obter descrições do conceito. A primeira tentativa de inserir o *design* de campanha na doutrina do Exército ocorreu com o Manual de Campanha 3-24 — *Contrainsurgência* (FM 3-24 — *Counterinsurgency*), que dedicou todo o quarto capítulo ao tema. A primeira publicação exclusivamente dedicada ao conceito proveio do Centro de Integração de Capacidades do Exército dos EUA (U.S. Army Capabilities Integration Center). Depois de muitas versões preliminares, que, durante vários anos, foram a única descrição detalhada do *design*, os esforços do Centro finalmente resultaram na publicação do Panfleto 525-5-500 — *Estimativa do Comandante e Design de Campanha* (Pamphlet 525-5-500 — *Commander's Appreciation and Campaign Design*) do Comando de Instrução e Doutrina do Exército dos EUA (TRADOC, na sigla em inglês), em 28 Jan 08.

Em edições passadas da *Military Review*, diversos autores ofereceram boas explicações sobre a teoria do *design*, incluindo a Major Ketti Davison (“From Tactical Planning to Operational Design”, Set-Out 2008) [A tradução desse artigo, intitulada “Do Planejamento Tático à Concepção Operacional”, consta da edição brasileira de janeiro-fevereiro de 2009 da *Military Review* — N. do T.]; o General Huba Wass de Czege, da Reserva (“Systemic Operational Design: Learning and Adapting in Complex Missions”, Jan-Fev 2009); e o Coronel Stefan J. Banach (“The Art of Design: A Design Methodology” e “Educating by Design: Preparing Leaders for a Complex World”, Mar-Abr 2009).

Este artigo não retoma aspectos já habilmente discutidos nessas fontes anteriores. Oferece, em vez disso, um estudo de caso para a aplicação do *design* a um problema no mundo real: as operações de combate do 2º/32º Grupo de Artilharia de Campanha, nos Distritos de Tikrit e de Ad-Dawr, na Província de Salah ad-Din, no Iraque, de 2009 a 2010.

Ao aplicarmos os conceitos do *design* a esse ambiente complexo e adaptável, nós, oficiais da Força-Tarefa *Patriot*, desenvolvemos uma compreensão mais profunda e soluções mais adequadas aos problemas enfrentados do que teríamos conseguido com uma metodologia de planejamento tradicional. Extraímos várias lições dessa experiência e desenvolvemos uma série

de técnicas, as quais os comandantes podem facilmente transpor para qualquer situação que requeira uma solução de *design*.

Qual Design?

Em meados de 2009, sem dispor do benefício da versão mais recente do Manual de Campanha 5-0, a primeira pergunta que tivemos de responder foi identificar quais ferramentas de *design* eram adequadas ao problema que enfrentávamos. Decidimos recorrer a todos os materiais publicados sobre o tema, para “destilar” a teoria, extraíndo técnicas que pudéssemos integrar ao nosso conhecido Processo Decisório Militar (*Military Decision Making Process* — MDMP). Esse exercício rendeu algumas ideias centrais, que nos sustentaram durante vários ciclos de *design*, antes e durante nossa missão no Iraque. Curiosamente, os princípios que finalmente escolhemos são bastante próximos dos constantes do novo Manual de Campanha 5-0. Eles são relacionados a seguir:

Entender o problema antes de buscar uma solução. As metodologias de planejamento sistemáticas e tradicionais, como o Processo Decisório Militar, baseiam-se na premissa básica de que a análise, por si só, identificará o problema que uma Força militar precisa resolver. A teoria de *design* contemporânea, por outro lado, postula que há muitos problemas em um ambiente complexo, sendo que alguns deles não podem ou não devem ser resolvidos. No *design*, a identificação do problema é um fim em si¹.

Aumentar a compreensão por meio do debate. O debate — ou a “discussão crítica”, como é denominada no Manual de Campanha 3-24 — é o processo pelo qual os profissionais militares, com base tanto na própria experiência quanto em sua análise independente, obtêm um melhor entendimento comum do ambiente, do problema e da solução proposta².

Um entendimento é só uma teoria. Em um ambiente complexo e adaptável, algumas coisas serão óbvias, algumas apenas parecerão óbvias e outras serão completamente obscuras. O entendimento comum obtido pela equipe de *design* por meio do debate é apenas uma teoria³. Ele pode estar completamente errado no todo ou em parte, especialmente no início.

Incorporar o aprendizado no design. Ampliar a compreensão é tão importante para a Unidade

quanto resolver o problema que ela identificou. O problema identificado pela equipe de *design* se baseia no seu entendimento comum do ambiente. Quanto mais a equipe de *design* entender o ambiente, melhor será a solução desenvolvida⁴.

Reenquadrar, conforme necessário. Há um velho ditado que diz que é preciso “combater segundo o inimigo, e não segundo o plano”. Uma equipe de *design* não deve hesitar em recomeçar da estaca zero, caso descubra que seu entendimento do problema estava equivocado. A lógica operacional que orienta todas as ações táticas executadas por uma Força militar se baseia em uma compreensão — ou teoria — sobre o ambiente. Caso a teoria seja refutada, a equipe de *design* deve desenvolver uma nova, para entender o ambiente e refazer o *design* da campanha, no todo ou em parte⁵.

Design na Prática: Design Inicial

Em maio de 2009, nosso Grupo de Artilharia, o *Proud American*, teve a informação inicial de que seria enviado para a Província de Salah ad-Din, no Iraque. O estado-maior estava quase certo de que o Grupo iria substituir elementos do 3º/7º Grupo de Artilharia de Campanha e do 2º/35º

Batalhão de Infantaria, nos Distritos de Tikrit e de Ad-Dawr, e deu início à análise da missão, imediatamente ao término do nosso exercício de aprestamento para a missão, em junho, realizado no Centro de Treinamento Nacional (*National Training Center*).

Executar a análise da missão antes do *design* contraria tanto a teoria predominante sobre o tema quanto aquilo que prescreve o novo FM 5-0⁶. Em toda a doutrina atual — e nas suas versões preliminares —, o *design* aparece como sendo externo e anterior ao Processo Decisório Militar. Decidimos não seguir essa metodologia porque sabíamos muito pouco sobre a região para onde seríamos enviados. O último desdobramento da Unidade havia sido em Bagdá, e alguns integrantes do estado-maior nunca haviam sequer estado no Iraque⁷. O estado-maior precisava de muito mais informações para ter condições de conduzir um debate bem informado.

A técnica implantada pelo estado-maior foi a análise de missão iterativa. Nosso estado-maior conduziu uma análise inicial, buscando extrair de fontes sigilosas quaisquer informações que pudessemos descobrir sobre a área de operações. Também entramos em contato com as Unidades



Força Aérea dos EUA, 2º Sgt. Luke P. Thelen

Um 1º Sargento do Grupo conversa com crianças, depois de ter participado de uma reunião na delegacia de Wýnot, perto de Tikrit, no Iraque, 16 Nov 09.

que iríamos substituir e obtivemos tantos dados sobre a área quanto foi possível. Quando nos convencemos de que havíamos coletado a maior quantidade de informações que podíamos, nós as analisamos e conduzimos um *briefing*-padrão de análise da missão, para nivelarmos nossos conhecimentos. Assim, deixando de lado o Processo Decisório Militar tradicional, não demos início, imediatamente, ao planejamento e ao desenvolvimento de uma linha de ação.

Em vez disso, o estado-maior deu início ao mais criativo processo de *design*. Não estávamos mais organizados segundo funções de combate. Nós nos transformamos em uma equipe de *design*. A princípio, dividimos a equipe em quatro grupos de trabalho com dois integrantes cada, sendo cada grupo responsável por uma área a ser aprofundada, com um prazo para apresentar seus resultados aos demais. Nas sessões que envolviam todos os integrantes da equipe de *design*, debatemos as ideias apresentadas por cada grupo de trabalho, reunindo-as em um entendimento comum do ambiente.

O primeiro grupo coletou declarações do Presidente e de outras autoridades nacionais na imprensa; documentos de estratégia nacional; e ordens de operações da Força Multinacional no Iraque, do Corpo Multinacional no Iraque e da Divisão Multinacional-Norte (MNF-I, MNC-I e MND-N, respectivamente, segundo suas siglas em inglês). Em seguida, o grupo reuniu esse material com o objetivo, as principais tarefas e a situação final desejada, expressa pelo comandante da brigada, em sua intenção do comandante. Fizemos isso para alcançar um entendimento mais profundo do que precisávamos fazer e por quê.

Dois outros grupos foram divididos geograficamente: um para o Distrito de Tikrit e outro para o Distrito de Ad-Dawr. Ambos utilizaram fontes sigilosas e ostensivas para conduzir uma análise política, militar, econômica, social, de infraestrutura e de informações sobre cada Distrito⁸. Enfatizaram os fatores políticos, econômicos e sociais, muitas vezes ignorados na análise de missão tradicional.



Oficiais do Exército iraquiano, xeques, Filhos do Iraque e militares estadunidenses participam de cerimônia em Tikrit, no Iraque, 11 Fev 09.

Exército dos EUA, Sgt Kani Rommigen

O último grupo teve a tarefa desafiadora de ligar a história remota do islamismo à história recente das sucessivas ocupações da área pela 4ª Divisão de Infantaria, pela 1ª Divisão de Infantaria, pela 101ª Divisão Aeroterrestre e, finalmente, pela 25ª Divisão de Infantaria, e identificar o impacto exercido por elas na área de operações que seria nossa, futuramente.

À medida que a equipe de *design* foi reunindo todas essas perspectivas, começou a surgir um retrato da nossa área e do que deveríamos estar fazendo ali — ou, na terminologia do *design*, o quadro do ambiente e do problema⁹.

Salah ad-Din era a Província natal de Saddam Hussein e o centro do poder durante o seu regime. Desde o início da guerra, a área de operações

do nosso Grupo de Artilharia — os Distritos de Tikrit e de Ad-Dawr — havia se transformado em um “estudo de contrastes”. O Distrito de Tikrit continha a capital da Província e muitos dos mais poderosos dirigentes provinciais. Contudo, logo a jusante do Rio Tigre, no Distrito de Ad-Dawr, o povo não contava com poder político algum. Nas eleições provinciais de 2009, o Distrito não havia obtido uma única vaga no conselho provincial.

Em meio a essa situação de exclusão, havia muitos homens em idade militar prestes a ficarem desempregados — os “Filhos do Iraque”. Essa Força militar mista, estabelecida por xeques sunitas como parte do *Sawah* (o Despertar) para derrotar a Al Qaeda no Iraque, estava agora no limbo. O governo central, em Bagdá, não os queria, mas continuou a remunerá-los — com relutância e, muitas vezes, com atraso — por medo de que passassem para as fileiras dos grupos insurgentes¹⁰. Em nossa área, havia mais de 1.500 Filhos do Iraque, um grande atrativo para o principal grupo insurgente local, o Jaysh Rijal Tariqah al-Naqshabandi (JRTN), o braço armado do Novo Partido Baath¹¹.

A brigada determinou que os integrantes do Grupo *Proud American* assessorassem e auxiliassem as Unidades da Polícia e do Exército iraquianos na área de operações. Contudo, havia elogios à qualidade de ambos em todos os relatórios das Unidades que seriam substituídas por nós e da equipe de transição militar na área. Assessorar e auxiliar as Forças de segurança do Iraque exigiria pouquíssimo esforço.

Outro fator a pairar sobre o nosso iminente desdobramento era a transição prestes a ocorrer no Iraque. O Presidente Obama já havia anunciado que iria reduzir o efetivo estadunidense no país para 50 mil, até agosto de 2010¹². Havia sinais de que a brigada daria início a uma transição radical por volta de março de 2010. Não ficou evidente, inicialmente, se isso significaria o envio de nossa tropa para outra área ou se haveria uma ampliação significativa da nossa área de operações. Estava claro, porém, que o Grupo estava sob um prazo apertado, com apenas cerca de seis meses — de outubro de 2009 a março de 2010 — para se concentrar nos Distritos de Tikrit e de Ad-Dawr. Nós, da equipe de *design*, precisávamos ser realistas sobre o que estaríamos aptos a realizar nesse curto espaço de tempo.

Reunimos todos esses elementos para criar o *design* de campanha. Nossa teoria era que, se não fizéssemos nada, a tendência do ambiente seria o agravamento da marginalização do Distrito de Ad-Dawr e o afastamento dos Filhos do Iraque, que seriam enviados de volta às suas comunidades, desempregados. Isso deixaria o Distrito com 500 homens em idade militar, sendo muitos deles ex-insurgentes, disponíveis para serem recrutados pelo JRTN. A situação final desejada, na nossa área, era que os Filhos do Iraque obtivessem trabalho remunerado e que o Distrito de Ad-Dawr adquirisse uma influência legítima na política da Província de Salah ad-Din, sem ter de recorrer à violência.

A descrição do problema era, então, a diferença entre a tendência percebida em nosso ambiente operacional e aquilo que pretendíamos como situação final desejada:

- Só tínhamos mais seis meses para afetar a situação em nossa área de operações. Depois disso, os governos e as Forças de segurança distritais e locais ficariam por conta própria.
- Havia uma grande Força de Filhos do Iraque que o governo hesitava em remunerar. O JRTN já os vinha recrutando ativamente, e todos eles eram insurgentes em potencial, caso a situação se deteriorasse depois de nossa saída.
- O Distrito de Ad-Dawr não possuía representação política no governo provincial de Salah ad-Din. Quando o dinheiro da coalizão fosse embora, os projetos no distrito desapareceriam, estimulando a insatisfação entre a população rural (que contém um grande número de ex-integrantes dos Filhos do Iraque).

Nossa abordagem operacional era tentar encontrar empregos alternativos para os Filhos do Iraque e criar um relacionamento entre o governo do Distrito de Ad-Dawr e o governo da Província de Salah ad-Din, que persistisse depois da saída das Forças estadunidenses.

Além disso, estabeleceríamos, é claro, uma parceria com as Forças de segurança iraquianas em nossa área de operações, conforme havia sido determinado pela brigada.

Decidimos comunicar nossa abordagem operacional ao Grupo utilizando um conceito de linhas de esforço, que seria imediatamente reconhecido pelos comandantes. Contudo, também incluímos, na base das linhas de esforço,

um diagrama que ilustrava, graficamente, o objetivo das nossas ações, ou seja, aumentar o poder político do Distrito de Ad-Dawr, ao mesmo tempo em que reduzíamos o número de Filhos do Iraque. O diagrama, junto com a nova redação da missão e da intenção do comandante, constituía o *design* de campanha do batalhão.

Com o estabelecimento desse *design*, o estado-maior da Força-Tarefa *Patriot* retomou a estrutura tradicional do Processo Decisório Militar e concluiu o planejamento, distribuindo responsabilidades e designando tarefas e objetivos a todas as Subunidades, sincronizando-as e alocando-lhes meios para que atingissem a intenção do comandante. O resultado foi o plano de campanha que a Força-Tarefa levou adiante no Iraque.

Compreensão Emergente, Design Emergente

Não é nenhuma surpresa que o aprendizado tenha começado quase que imediatamente depois da chegada do Grupo *Proud American* no Iraque. Um padrão começou a surgir, quando começamos a substituição em posição e a interagir com os principais líderes em nossa área de operações. Todas as pessoas influentes e os principais integrantes do conselho provincial, oficiais de

Ficou óbvio, para o estado-maior, que o seu entendimento da área de operações (e, portanto, sua abordagem operacional) era falho. Precisávamos encontrar uma nova teoria, que explicasse melhor o que estávamos vendo...

polícia e burocratas eram de uma cidade na área de operações, Al-Alam, do outro lado do rio Tigre, em frente a Tikrit. Além disso, eram todos da mesma tribo, os *al-Jibouris*. Da mesma forma,

todos os principais líderes que nós conhecemos no governo do Distrito de Ad-Dawr eram oriundos da cidade de Ad-Dawr e da tribo *al-Duri*. O estado-maior começou a suspeitar que a causa da exclusão do Distrito de Ad-Dawr não era política, mas tribal. Decidimos que era preciso reenquadrar o problema.

Sem perda de tempo, uma equipe de *design* se reuniu e começou a explorar todas as fontes de informações sigilosas e ostensivas disponíveis sobre a história das tribos *al-Jibouri* e *al-Duri*. Depois de alguns dias de pesquisa, acreditamos ter encontrado a resposta. Quando o então Vice-Presidente Saddam Hussein executou seu golpe, depondo o Presidente Ahmad Hassan al-Bakr, para tornar-se o Presidente do Iraque, ele o fez com a ajuda das tribos de sua Província natal, os *al-Jibouris* e os *al-Duris*. Ambas as tribos compartilharam dos espólios da vitória: os *al-Jibouris* assumiram muitos dos principais cargos no Exército iraquiano, especialmente na Guarda Republicana, enquanto os *al-Duris* obtiveram muitos dos principais cargos políticos, incluindo a vice-presidência. Depois da Guerra do Golfo, porém, os *al-Jibouris* decidiram que já haviam suportado o bastante e passaram a tramar a derrubada de Saddam Hussein. As represálias de Saddam foram implacáveis. Centenas de *al-Jibouris* dos mais altos escalões foram mortos¹³. A tribo só escapou da aniquilação total porque Saddam precisava dos *al-Jibouris* no seu Exército.

Os *al-Duris* permaneceram fiéis a Saddam ao longo desses acontecimentos e, talvez por isso, os *al-Jibouris* tenham se ressentido. É possível que alguns *al-Duris* tenham até participado da matança dos *al-Jibouris* promovida por Saddam. A ampliação da nossa compreensão do ambiente nos levou a acreditar que havíamos descoberto uma rixa entre as tribos e que a falta de representação do Distrito de Ad-Dawr no governo civil era apenas a expressão política desse problema mais profundo.

Com base nesse entendimento, modificamos nossa abordagem operacional. A linha de esforço “política” foi redesignada como “sociopolítica”, para indicar que estaríamos lidando tanto com um governo tribal quanto com um governo civil. Continuaríamos a promover a comunicação entre os governos distrital e provincial (no campo político), mas também identificaríamos



Exército dos EUA, Sgt Jason Stewart

Após ter recebido fogos de armas portáteis, um 2º Sargento ajuda a liberar a progressão de sua tropa, durante uma missão de rotina na área rural de Tikrit, no Iraque, 17 Mar 10.

os principais chefes tribais e incentivávamos uma reconciliação, ou *sulh*, entre as duas tribos (no campo social). Com essa alteração da abordagem operacional, o estado-maior retornou, mais uma vez, ao Processo Decisório Militar, o que levou ao detalhamento de novas tarefas aos comandantes de bateria, sincronizadas no tempo para cumprir a nova e ampliada intenção do comandante.

De Volta à Prancheta

Por mais certo que o estado-maior do Grupo estivesse ao ter identificado o verdadeiro problema na área de operações, essa abordagem só funcionou durante a fase de transferência de autoridade e por cerca de um mês de operações. Surgiram problemas com nossa teoria, quando os comandantes começaram a deslocar-se pela zona de combate e a conversar com os principais chefes tribais, políticos e de segurança. A princípio, ninguém reconheceu que existia uma rixa, mesmo quando pressionados. Identificamos o principal xeque al-Jibouri em Salah ad-Din, mas ele não manifestou hostilidade alguma em relação aos al-Duris. Os xeques

al-Duris tampouco pareciam perceber alguma rivalidade contra os al-Jibouris. Além disso, ao examinarmos com mais cuidado, descobrimos que havia interações contínuas entre os governos do Distrito de Ad-Dawr e da Província de Salah ad-Din. O Presidente do Conselho de Ad-Dawr — um al-Duri — viajava periodicamente para Tikrit para conversar com os integrantes do conselho provincial. Embora fosse definitivamente um distrito pobre, carente de serviços e de indústrias, Ad-Dawr continuava a comunicar-se com o conselho provincial.

Outros sinais confusos contrariavam nosso retrato do ambiente. A cidade de Ad-Dawr era pobre, com um alto índice de desemprego e praticamente nenhuma indústria, mas todos os xeques al-Duris que conhecemos tinham carros luxuosos e pareciam ter bastante dinheiro. Além disso, por mais que procurássemos conhecer todos os xeques al-Duris, nenhum deles era o principal, o chefe de todas as subtribos de al-Duris. Como nossa Unidade poderia promover a reconciliação sem que houvesse um xeque que representasse todos os al-Duris?

A cidade de Ad-Dawr tampouco parecia estar respondendo como esperávamos. A segurança sempre havia sido boa na cidade — até a chegada das Forças estadunidenses. Ao entrarem na cidade de Ad-Dawr, os soldados do Grupo *Proud American* enfrentaram a hostilidade de toda a população. A Unidade que nos antecedeu — a Companhia Bravo do 2º/35º Batalhão de Infantaria — foi alvo de fogos de armas portáteis quase todas as vezes em que entrou na cidade. Apesar da interação da Força-Tarefa *Patriot* com a liderança e de um considerável aumento de verbas oriundas do Programa de Resposta de Emergência do Comandante (*Commander's Emergency Response Program — CERP*), nossa Unidade não tardou a receber o mesmo tratamento. Essa violência acabou culminando na trágica morte do Cabo Tony Carrasco, atingido por um tiro, em Ad-Dawr, no dia 04 Nov 09.

Ficou óbvio, para o estado-maior, que o seu entendimento da área de operações (e, portanto, sua abordagem operacional) era falho. Precisávamos encontrar uma nova teoria, que explicasse melhor o que estávamos vendo. O Grupo começou um novo processo de enquadramento. Buscamos mais informações, ampliando a busca pela compreensão ao interagir com outras tribos para obter uma perspectiva neutra. O primeiro grande avanço foi obtido em uma interação entre o Grupo e o principal xeque da tribo *Albu Nasiri*, à qual pertencia Saddam Hussein. Como outros xeques, ele não via rixa alguma entre os al-Jibouris e os al-Duris. O mais interessante, porém, foi o fato de que, quando lhe perguntamos sobre a identidade do principal xeque dos al-Duris, ele se negou a responder, mostrando-se obviamente incomodado com a questão.

O Grupo também buscou conhecer a opinião de oficiais de segurança iraquianos com experiência na cidade. Algumas das informações mais valiosas vieram de um tenente-coronel da polícia, expulso da cidade em 2006. Ele nos disse que ele e seu pai, xeque de uma das subtribos dos al-Duris, haviam se empenhado para fazer com que tanto o conselho do Distrito quanto as Forças de segurança fossem mais “inclusivos”, de modo a conceder representação não apenas para os 35 mil habitantes da cidade de Ad-Dawr, mas também para as cerca de 40 mil pessoas que viviam no entorno, nas zonas rurais do Distrito¹⁴. O prefeito

e o presidente do conselho distrital se opuseram a essa iniciativa. Sua oposição resultou na expulsão do tenente-coronel da cidade, na intimidação violenta que levou à saída de vários chefes tribais rurais do conselho distrital, e, em dezembro de 2006, no ataque com um carro-bomba que destruiu o centro de coordenação conjunto, onde a força de segurança operava¹⁵. Depois que a poeira assentou, ambos o conselho e a Força policial do Distrito de Ad-Dawr passaram a ser predominantemente compostos por membros de uma única subtribo dos al-Duris.

O estado-maior também começou a examinar a história recente de Ad-Dawr, conforme relatada por oficiais do Grupo que haviam servido anteriormente na área e verificada em documentos que haviam passado de Unidade a Unidade, desde o início da guerra. A pesquisa revelou que a experiência da Força-Tarefa *Patriot* em Ad-Dawr não era atípica. Todas as Unidades que haviam assumido responsabilidade por Ad-Dawr, desde 2003, haviam adotado uma abordagem de contrainsurgência convencional e muito semelhante: identificar as queixas básicas da população e buscar resolvê-las, para reduzir a importância dos insurgentes. Todas as tentativas haviam fracassado. As Forças da coalizão haviam limpado e controlado a cidade em pelo menos três ocasiões diferentes, tendo a última sido durante a “escalada de tropas” no Iraque, em 2007¹⁶. Em todas as vezes, as condições pareciam melhorar, mas, assim que a cidade era devolvida ao controle da Força de segurança local, a insurgência voltava a aparecer.

Com essa nova perspectiva histórica, começamos a fazer perguntas diferentes aos dirigentes políticos e tribais no restante da área de operações. O quadro que começou a surgir derrubou o entendimento original que tínhamos do ambiente operacional. Repetidas vezes, líderes de todas as partes da nossa área de operações nos disseram que a cidade de Ad-Dawr se recusava a aceitar a realidade atual. As pessoas mais poderosas na cidade eram generais e burocratas do alto escalão do antigo regime, hoje sem acesso a oportunidades no novo Iraque. Segundo disse um xeque, eram “crianças presas ao passado”, que não estavam dispostas a acolher o futuro. Embora contasse com “Cidadãos Locais Interessados”, Ad-Dawr não dispunha de Filhos do Iraque. Os

al-Duris nunca haviam aderido ao *Sawah* nem se voltado contra a insurgência sunita. Quando a Al Qaeda no Iraque era poderosa em Salah ad-Din, Ad-Dawr a apoiava. Agora que o grupo insurgente JRTN tinha o poder, era ele que Ad-Dawr apoiava. Um comandante policial mais antigo nos disse: “Al Qaeda no Iraque ou JRTN: são as mesmas pessoas, com uma nova bandeira”. O estado-maior descobriu, também, que o ex-Vice-Presidente iraquiano, Izaat Ibrahim al-Duri, era um reconhecido xeque da ordem de Naqshabandi, natural de Ad-Dawr, e o atual líder do JRTN¹⁷.

Munida de todas essas novas informações, a equipe de *design* se reuniu mais uma vez e elaborou uma nova compreensão do ambiente operacional. Primeiro, passamos a crer que o principal xeque dos al-Duris, que há tempo procurávamos identificar, era ninguém menos que Izaat Ibrahim al-Duri. A “marca registrada” do JRTN era sua reputação de resistir às Forças estadunidenses. Ao filmar e divulgar os ataques pela internet, o JRTN captava recursos de simpatizantes de todas as partes do mundo islâmico. Especulamos que o JRTN era, na verdade, a principal indústria em Ad-Dawr, a fonte da riqueza exibida pelos xeques secundários dos al-Duris.

Liberar e controlar áreas e outras técnicas de contrainsurgência haviam fracassado em Ad-Dawr, porque *eram* todas baseadas em separar a população dos insurgentes. Nesse caso, os moradores da cidade de Ad-Dawr eram os insurgentes, e o único modo de resolver sua queixa seria recolocar Saddam Hussein no poder.

A equipe de *design* também propôs que a exclusão política de Ad-Dawr que havíamos observado mesmo antes de chegar ao Iraque era real. As outras tribos da área haviam decidido aderir ao processo político e participar do futuro do Iraque e, por isso, haviam virado as costas aos al-Duris e à cidade de Ad-Dawr, o centro espiritual do JRTN, que escolheu permanecer no passado. Se a inclusão de Ad-Dawr não devia ser o objetivo da Força-Tarefa *Patriot*, qual seria ele então? Que problema deveríamos tentar resolver? Uma resposta começou a surgir quando examinamos algo equivalente a um “ruído de fundo”, que aparecia nas anotações sobre as nossas interações.

O “ruído de fundo” consistia em frases ditas aos nossos comandantes pelos principais líderes, que haviam sido inicialmente ignoradas por não

terem relação com as nossas perguntas. O “ruído de fundo” era o medo que tinham de Bagdá. Esse *medo de Bagdá* era persistente e generalizado, presente em todos os líderes que encontramos em nossa área de operações. Ele não era infundado. O governo central possuía uma brigada xiita da polícia federal “ocupando” Samarra¹⁸. O governo de Maliki havia, repetidas vezes, tentado realizar operações militares para prender autoridades governamentais e comandantes policiais em Tikrit, em função de seus supostos laços com o antigo Partido Baath. Por várias vezes, Bagdá havia expedido — e subsequentemente revogado — ordens para o afastamento de policiais do alto escalão, incluindo o diretor provincial, em função do seu papel no antigo regime do Partido Baath. O poder do JRTN, o braço armado do Novo Partido Baath, em Salah ad-Din, era a justificativa para o medo xiita em relação ao ressurgimento do regime Baathista.

Na opinião do estado-maior, a tendência no ambiente era de que ocorresse um desastre, caso nada fizéssemos: depois da saída das Forças estadunidenses, o governo predominantemente xiita se sentiria obrigado a tomar medidas agressivas na cidade. Isso poderia reavivar o conflito entre facções e, possivelmente, levar a uma guerra civil.

Uma nova análise das ordens da MNF-I, da MNC-I e da MND-N revelou que os comandantes de todos os escalões viam o potencial fracasso da reconciliação sunita como uma grave ameaça à futura estabilidade do Iraque. A área de operações do Grupo *Proud American* incluía Ad-Dawr, e ele estava bem posicionado para lidar com o JRTN, maior ameaça à reconciliação sunita.

A Unidade adotou a seguinte descrição do problema:

O governo distrital de Ad-Dawr é controlado pelos al-Duris, o que faz com que: todo o Distrito seja condenado ao ostracismo pela Província; ocorra um bloqueio do acesso da comunidade rural aos recursos provinciais; haja uma área segura para o JRTN na cidade; e sejam reforçadas as acusações do governo iraquiano de que existem laços entre Salah ad-Din e o Partido Baath. Caso a situação não seja resolvida, o domínio de Ad-Dawr pelos al-Duris e pelo JRTN pode levar o governo

iraquiano predominantemente xiita a reagir militarmente, reavivando, possivelmente, a guerra entre facções.

A situação final desejada pelo batalhão passou a ser a derrota do JRTN.

Em vez de adotar a mesma metodologia de liberar e controlar áreas, que havia fracassado

A chave para o êxito da Força-Tarefa Patriot foi a energia que gastamos aprendendo sobre o ambiente.

anteriormente em Ad-Dawr, a equipe de *design* propôs uma abordagem operacional tripla, que seria realizada ao longo das mesmas três linhas de esforço que o *design* de campanha original, para evitar descontinuidade com as operações em curso. Entretanto, modificamos “reintegração” para “transição econômica”, a fim de transmitir a mudança da simples geração de emprego para um fortalecimento econômico mais amplo das zonas rurais de Ad-Dawr. Os principais elementos da abordagem operacional refletiam as três linhas de esforço:

- Utilizar a parceria com as Forças de Segurança do Iraque para manter a consciência situacional sobre as condições de segurança e desestabilizar o JRTN, dentro da cidade de Ad-Dawr.
- Utilizar interações com os principais líderes, em conjunto com projetos do Programa de Resposta de Emergência do Comandante, como uma ferramenta para unir os líderes rurais no Distrito de Ad-Dawr, em preparação para as eleições distritais no final de 2010.
- Utilizar os projetos do Programa de Resposta de Emergência do Comandante e os conhecimentos especializados da equipe de reconstrução provincial para ajudar as áreas rurais de Ad-Dawr a construir indústrias sustentáveis que gerassem empregos — especialmente para os ex-integrantes dos “Filhos do Iraque” e outros potenciais membros do JRTN —, que seriam vitais à economia iraquiana em geral, depois da saída das Forças estadunidenses.

Assim, as linhas de esforço da Força de Segurança do Iraque se concentraram em desestruturar o JRTN, mas a operação decisiva ocorreu ao longo das linhas de esforço sociopolíticas, unificando os xeques das áreas rurais de Ad-Dawr, que haviam sido marginalizados pelo governo predominantemente al-Duri do Distrito. A transição econômica iria se concentrar na construção de indústrias — ligadas, principalmente, ao setor agrícola, nas áreas rurais de Ad-Dawr — e na geração de empregos para os Filhos do Iraque e outros potenciais recrutas do JRTN. Com essas duas linhas de esforço, a Força-Tarefa *Patriot* buscava incorporar os al-Duris e o JRTN, política e economicamente, e transferir os centros de poder político e econômico da cidade para as áreas rurais do Distrito de Ad-Dawr.

Lutando para Entender

A chave para o êxito da Força-Tarefa *Patriot* foi a energia que gastamos aprendendo sobre o ambiente. Embora este artigo tenha tratado das principais mudanças de *design* ocorridas durante a operação, realizamos dezenas de correções menores e aperfeiçoamentos durante todo nosso desdobramento. Em nossos ciclos semanais de seleção de alvos, o número de patrulhas que buscavam responder a perguntas sobre o ambiente — para testar nossas hipóteses — era igual ao de patrulhas que tentavam transformá-lo. O estado-maior foi capaz de atualizar e revisar continuamente seu modelo sobre como funcionava o sistema — a área de operações da nossa Unidade. Quase todas as semanas, o estado-maior do Grupo publicava atualizações no quadro operacional ou mudanças nos detalhes das linhas de esforço, à medida que registrávamos progresso nas operações.

Com cada iteração do processo de *design*, baseada em uma compreensão crescente do ambiente operacional, a Força-Tarefa se aproximava da situação final desejada. No decorrer de todo esse processo de *design* iterativo, o estado-maior da Força-Tarefa *Patriot* também extraiu uma série de ensinamentos, que talvez sejam úteis para futuros estados-maiores, ao iniciarem o mesmo processo. Eles são relacionadas a seguir:

Busque refutar sua própria teoria. Efetue o *design* de campanha sempre com o intuito de

refutar a compreensão original do ambiente e do problema. Quando se tenta unicamente provar uma teoria inicial, é quase garantido que se consiga. Os integrantes do Grupo *Proud American* perderam tempo precioso tentando resolver uma rixa inexistente entre duas tribos. Poderíamos ter economizado tempo, se houvéssemos nos concentrado em tentar refutar nossa própria teoria, colocando al-Jibouris e al-Duris juntos em uma mesma sala.

Reunir conhecimentos constantemente. Reuníamos, quinzenalmente, todos os comandantes e o estado-maior do Grupo, para discutirmos o que havíamos visto em nossa área de operações. Mudávamos, constantemente, o foco e o formato dessas reuniões, para que elas nunca se transformassem em *briefings* áridos, mas, ao contrário, continuassem a ser conversas. Solicitamos, diversas vezes, contribuições de outras equipes presentes em nossa área, incluindo a de terreno humano, a de operações psicológicas táticas e a de reconstrução provincial.

Não existem informações sem importância. Cada informação enriqueceu nossa compreensão do ambiente. O fato de algo não ser importante para a compreensão atual da equipe de *design*, em relação ao seu ambiente, *não* significa que ele não terá valor em algum momento no futuro, conforme o entendimento da equipe evoluir.

Perdemos muitas peças importantes do quebra-cabeça para entender a política da Província de Salah ad-Din. Os fatos não responderam

às perguntas que fazíamos à época. O estado-maior precisava de um método que apreendesse e registrasse cada detalhe descoberto sobre o ambiente operacional, de modo que, caso as perguntas mudassem, os soldados não precisassem ser expostos ao perigo para coletar informações que a Unidade já havia obtido em algum momento, mas perdido, depois.

Conclusão

Os esforços do Grupo de Artilharia *Proud American* acabaram surtindo efeito no Distrito, no JRTN e no futuro da reconciliação sunita:

- Uma série de ataques-surpresa de larga escala, liderados pelas Forças de Segurança iraquianas, abalou o JRTN nos dias decisivos antes das eleições nacionais.
- Os governos da Província e do Distrito conseguiram gerar empregos para a grande maioria dos Filhos do Iraque em nossa área de operações.
- Por meio de projetos específicos do Programa de Resposta de Emergência do Comandante — especialmente para a infraestrutura elétrica —, a Força-Tarefa foi capaz de reativar o setor agrícola, que estivera inativo nas áreas rurais de Ad-Dawr, e de pôr muitos Filhos do Iraque para trabalhar.
- Conseguimos passar para a Unidade que nos substituiu uma coalizão de xeques das áreas rurais de Ad-Dawr unificada, organizada e motivada para disputar as eleições distritais, no final de 2010.**MR**

REFERÊNCIAS

1. U.S. ARMY TRAINING AND DOCTRINE COMMAND (TRADOC). Pamphlet 525-5-500, *The U.S. Army Commander's Appreciation and Campaign Design* (Washington, DC: Government Printing Office [GPO], 28 Jan 08), p. 17.
2. Field Manual (FM) 3-24, *Counterinsurgency* (Washington, DC: GPO, Dec 2006), p. 4-3.
3. CZEGE, Huba Wass de. "Systemic Operational Design: Learning and Adapting in Complex Missions", *Military Review* (Jan-Feb 2009): p. 5-6.
4. Ibid, p. 4-6.
5. BANACH, Cel Stefan J.; RYAN, Alex. "The Art of Design: A Design Methodology", *Military Review* (Mar-Apr 2009): p. 107-108.
6. TRADOC Pamphlet 525-5-500, 26; FM 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: GPO, 26 Mar 2010), p. B1-B5.
7. "Silhouettes of Steel: 1st Infantry Division", *Fires Bulletin* (Nov-Dec 2009): p. 18.
8. U.S. JOINT FORCES COMMAND, Joint Publication 5-0, *Joint Operation Planning* (Washington, DC: GPO, 26 Dec 2006), p. IV-9.
9. BANACH; RYAN, p. 110-11.
10. BRUNO, Greg. "Finding a Place for the 'Sons of Iraq'", Council on Foreign Relations, 9 Jan 2009, disponível em: <<http://www.cfr.org/publication/16088/>>, acesso em 6 jan. 2010.
11. LAWRENCE, Quil. "U.S. Sees New Threat in Iraq from Sufi Sect", *NPR*, 17 Jun 2009, disponível em: <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=105507397>, acesso em 1 abr. 2010.
12. GEARAN, Anne. "Gates: Some Troops May Leave Iraq Early", *Associated Press*, 29 Jul 2009, disponível em: <http://www.time.com/time/printout/0,8816,1913383,00.html>, acesso em 6 jan. 2010.
13. HIRO, Dilip. *Neighbors, Not Friends: Iraq and Iran after the Gulf Wars* (New York: Routledge, 2001), p. 92; ROBERTSON, Phillip. "The dead rise from the earth", *Salon*, 26 Apr 2003, disponível em: <http://www.salon.com/news/feature/2003/04/26/graves/index.html>, acesso em 25 jan. 2010; BUREAU OF DEMOCRACY, HUMAN RIGHTS, AND LABOR. "Iraq: A Population Silenced" (Washington, DC: U.S. Department of State, Dec 2002), p. 11.
14. "Ad Dawr—Site of Saddam Hussein's Capture", GlobalSecurity.org, disponível em: <http://www.globalsecurity.org/military/world/iraq/ad-dawr.htm>, acesso em 1 abr. 2010.
15. FORD, Sgt Joshua R. "Combat Operations in Ad-Dawr", *The Static Line* (Apr 2007): p. 4-5, disponível em: http://www.bragg.army.mil/82DV/Static%20Line/vol.%201,%20issue%208_small.pdf, acesso em 1 abr. 2010.
16. Ibid.
17. "Post-SOFA Motivations of Iraqi Insurgents" (Oyster Point, VA: Human Terrain Systems Research Reachback Center, 30 Nov 2009).
18. KITFIELD, James. "The Thin Iraqi Line", *National Journal* (8 Jun 2007), disponível em: <http://www.nationaljournal.com/about/njweekly/stories/2007/0608nj1.htm#>, acesso em 3 abr. 2010.

Neurociência para Comandantes Combatentes: A Liderança no Campo de Batalha Moderno sob uma Abordagem Baseada no Cérebro

Major Andrew Steadman, Exército dos EUA

“**T**UDO O QUE fazemos nesta vida está baseado na determinação de nossos cérebros em minimizar o perigo e maximizar a recompensa”¹. O cérebro quer se aproximar de coisas que lhe deem prazer ou que lhe assegurem a sobrevivência e se afastar de coisas que a ameacem ou provoquem dor ². O combate exige que os militares superem esse impulso natural de sobrevivência e se exponham ao perigo. Segundo essa perspectiva, o sucesso no combate é resultante de como o cérebro lida com situações perigosas e de como desempenha tarefas que garantem a sobrevivência.

O campo da neurociência obteve consideráveis avanços nos últimos anos e os benefícios desse conhecimento podem afetar favoravelmente diversas disciplinas, incluindo a liderança em combate. Mediante a utilização de imagens de ressonância magnética, métodos cirúrgicos e abordagens baseadas na experimentação, pesquisadores revelaram muitos dos processos biológicos que sustentam nossos comportamentos emocionais e cognitivos mais básicos, como, por exemplo, como e por que reagimos a situações ameaçadoras, como nossos cérebros alocam energia para lidar com exigências concorrentes e como nossos sentidos interagem com as nossas mentes para criar o mundo que conhecemos³.

Aprender sobre a função cerebral e as reações físicas ao estresse não apenas informa o comandante, mas também gera a autoconsciência, que o torna mais apto a controlar esses processos⁴. Os comandantes no nível tático podem utilizar esses novos conhecimentos para entender os efeitos do combate, antever e reconhecer reações

cognitivas e ajustar sua capacidade de liderança para obter êxito em situações difíceis. Para isso, podem executar exercícios que reduzam as reações fisiológicas ao estresse, empregando o controle emocional na liderança para guiar suas tropas e gerando um ambiente que facilite um processo decisório eficaz, durante o combate. Ao ensinar os soldados sobre a função cerebral e ao incorporar estressores cognitivos no treinamento, os comandantes estarão aptos a preparar suas Unidades para que se portem com estabilidade emocional, nas situações de combate.

Fundamentos sobre o Cérebro

Os comandantes combatentes necessitam de conhecimentos básicos sobre a biologia cerebral, para que entendam a importância da função da mente durante o combate. As duas principais áreas do cérebro que são relevantes a esse tema são o sistema límbico e o córtex pré-frontal⁵. O primeiro é o conjunto de regiões do cérebro envolvidas com as emoções, o aprendizado e a memória. O segundo é o centro do raciocínio avançado, que influencia ativamente as funções fisiológicas e o desempenho⁶. Os estímulos externos viajam por vias nesses dois sistemas e nos permitem reagir a cenários com uma mistura de emoção e razão.

Localizado no centro do cérebro, o sistema límbico é o gerador das emoções e da memória e é composto principalmente pelo tálamo, pelo hipotálamo, pelo hipocampo e pelas amígdalas cerebrais⁷. Sua principal função é interpretar as informações enviadas pelos nossos sentidos e reagir com a emissão de “comandos” emocionais ao corpo. O sistema límbico também envia seus

O Major Andrew Steadman, do Exército dos EUA, é oficial de Infantaria e cursa atualmente a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, no Forte Leavenworth, Estado do

Kansas. É bacharel pela Academia da Força Aérea dos EUA. Sua experiência de combate inclui duas missões no Iraque e uma no Afeganistão.



Fuzileiros navais, durante uma patrulha em Sangin, na Província de Helmand, Afeganistão, 18 Jan 10.

dados para as áreas executivas do cérebro (lobo frontal), para o processamento cognitivo, e recebe instruções sobre como o corpo deve reagir a uma determinada situação⁸.

Ocasionalmente, o sistema límbico pode reagir ao mundo de forma independente, como quando respondemos a situações ameaçadoras. Isso ocorre no nível subconsciente, quando as amígdalas — o centro de resposta ao medo e à ansiedade — comparam dados vindos do mundo exterior com o hipocampo, que é o banco de dados de memória das nossas experiências⁹. Se as informações de entrada correspondem a uma ameaça que tenha sido rotulada como negativa ou perigosa, as amígdalas imediatamente determinam que o corpo entre em ação. Todos já vivemos esse processo quando nossos reflexos nos levaram a rapidamente retirar a mão de uma porta prestes a fechar-se ou a saltar para longe de uma cobra¹⁰.

Os processos mais sofisticados da mente ocorrem em uma região logo atrás da testa, conhecida como córtex pré-frontal. Como explica o Dr. Rand Swenson, da Dartmouth Medical

School, o córtex pré-frontal também é conhecido como o “cérebro pensante”, o gestor da “memória, do discernimento, do planejamento, da ordenação de atividades, do raciocínio abstrato... do controle dos impulsos, da personalidade, da capacidade de reação ao ambiente e do humor”¹¹. Essa área é o que capacita o ser humano a resolver problemas de matemática, desenvolver conceitos abstratos e ponderar sobre a própria existência. Também é a área que os comandantes utilizam para equilibrar os riscos em combate, desenvolver linhas de ação e criar estratégias para liderar com eficácia.

Todas as partes do cérebro são repletas de vasos sanguíneos que fornecem o oxigênio necessário para alimentar seus 100 bilhões de células¹². À medida que acionamos diferentes sistemas cerebrais durante as atividades diárias (ex.: ao dirigir um carro, ao arremessar uma bola), o cérebro redireciona o sangue e a glicose para as áreas certas (ex.: córtex visual, córtex motor), para abastecer o evento mais importante que esteja acontecendo no momento¹³. Essa alocação deixa menos “combustível” para outras funções cerebrais, como o controle cognitivo,



Uma patrulha do Exército dos EUA engaja insurgentes talibãs durante uma parada para consertar uma viatura em pane, perto da aldeia de Allah Say, Afeganistão, 20 Ago 07.

que exige grandes quantidades de sangue e de glicose para funcionar¹⁴. Quando o sistema límbico fica extremamente ocupado — como no caso do estresse decorrente do elevado grau de ameaça durante o combate — ele literalmente rouba “combustível” do córtex pré-frontal, prejudicando, assim, a capacidade que o comandante teria para enfrentar aquela situação com a cognição¹⁵. Como explica o renomado consultor e diretor empresarial David Rock, em seu livro *Your Brain at Work*, “o grau de ativação do sistema límbico é o grau de *desativação* [grifo do autor] do córtex pré-frontal”¹⁶. As pesquisas sobre o cérebro também demonstraram que há uma quantidade bem maior de conexões neurais que fluem das amígdalas para o córtex pré-frontal, em comparação àquelas que fluem no sentido inverso¹⁷. Portanto, é fácil para as nossas emoções guiarem ou suprimirem os nossos pensamentos racionais. Esse fato é extremamente importante, porque os comandantes precisam conservar a função cognitiva ao liderarem em combate.

O Sistema Límbico Durante o Combate

Em termos evolutivos, o sistema límbico é mais antigo que o córtex pré-frontal — primitivamente antigo, na verdade. Desenvolveu-se para ajudar o homem a sobreviver no “campo de batalha” primitivo, do predador contra a presa. O sistema límbico possui a “autoridade química” para iniciar reações rápidas a ameaças — e é bom nisso¹⁸. As amígdalas são acionadas; a adrenalina flui para o sangue; o pulso acelera; os olhos focalizam e esquadrinham rapidamente o ambiente para verificar se há algum movimento ameaçador¹⁹. Interrompemos a digestão desnecessária e enrijecemos os principais grupos musculares em preparação para um conflito. Em seguida, o cérebro, pululando de vasos sanguíneos, redireciona o suprimento disponível de sangue rico em oxigênio e glicose para as áreas límbicas e motoras, para que possamos reagir rapidamente na luta iminente. Nesse momento, a mente está em sua modalidade mais básica de sobrevivência. Não dispõe de energia extra para dedicar-se à resolução de problemas de

geometria ou à reflexão sobre problemas filosóficos. A decisão biológica de concentrar recursos nas áreas límbicas durante situações perigosas é o que nos mantém vivos em momentos em que uma abordagem racional para a resolução de problemas seria fatalmente lenta.

Contudo, os comandantes de hoje não enfrentam o mesmo mundo dos nossos antepassados. Embora ainda existam muitas ameaças que exigem ações rápidas e reflexas, os comandantes também precisam administrar informações oriundas de inúmeras fontes; comunicar-se por meio de vários sistemas tecnológicos; equilibrar considerações políticas, militares e civis; e, ao mesmo tempo, comandar centenas de homens e mulheres. O combate requer uma mente coerente e racional.

O combate é repleto de momentos estressantes — o contato inicial com o adversário, a investida para conquistar o terreno inimigo ou a reação a um acontecimento imprevisto —, que põem à prova a determinação emocional. Os militares envolvidos vivenciam intensas entradas sensoriais e se deparam com explosões que os desestabilizam, com cenas chocantes e com os movimentos ameaçadores do inimigo. Enquanto tenta acompanhar o ritmo do ambiente, o sistema límbico priva o soldado da capacidade de manter a clareza mental. Aliado ao esforço físico do combate, geralmente extenuante, isso leva o combatente a estar sob constante risco de sofrer deterioração de seu processamento cognitivo.

Esse tipo de ocorrência está evidente em inúmeros relatos históricos de militares que se sentiram paralisados em combate. Em seu levantamento sobre as ações de militares durante a Segunda Guerra Mundial, o famoso soldado e autor S.L.A. Marshall observou: “Alguns deixam de agir principalmente porque estão perplexos, sem saber o que fazer, e seus comandantes não lhes orientam; outros perdem totalmente a coragem e não conseguem nem pensar nem agir de forma sensata, em relação à situação”²⁰. O renomado historiador J.F.C. Fuller fez uma observação semelhante: “Em um ataque, metade dos homens na linha de fogo está aterrorizada e a outra metade, amedrontada”²¹. As obras de Bruce Siddel e Dave Grossman — em particular, *Sharpening the Warrior's Edge* e *On Combat* — apresentam uma análise detalhada sobre o efeito do combate no corpo humano e o que os soldados podem esperar ao enfrentá-lo²².

O Líder em Combate

Em um campo de batalha, cada função desempenhada contém uma mistura de atividades reflexas e cognitivas. Algumas delas podem ser objeto de repetidos treinamentos e convertidas em “memória muscular”, como carregar e disparar uma arma. Outras são de natureza mais cognitiva, como solicitar tiros indiretos ou coordenar um ataque sincronizado. Embora cada militar enfrente uma situação tática específica, fuzileiros que estão na linha de contato atuam normalmente na região das atividades reflexas, ao passo que o componente cognitivo aumenta com o grau hierárquico e a responsabilidade.

Neste artigo, o termo “comandante” se refere a todo indivíduo responsável por conduzir vários grupos de soldados em ações contra um inimigo e que necessite gerir os diversos sistemas do campo de batalha. Em operações militares, esses comandantes passam a maior parte do tempo sem usar o aparelho de pontaria de suas armas. Por outro lado, embora não haja dúvida de que os comandantes de esquadra e de grupo de combate (GC) sejam “comandantes” *de facto*, eles utilizam condutas preestabelecidas e treinamento baseado nos reflexos individuais para orientar a maioria de suas ações e não precisam recorrer à sua capacidade cognitiva abstrata durante o combate, a menos que estejam operando como um elemento autônomo.

...os comandantes precisam conservar a função cognitiva ao liderarem em combate.

Os comandantes de pelotão e seus sargentos-adjuntos são os primeiros comandantes a lidar com a resolução de problemas mais complexos do que o engajamento pelo fogo direto. Já os comandantes de tropas no escalão companhia estão claramente enquadrados na região cognitiva, com eventuais momentos nos quais são exigidas ações reflexas. Os comandantes no escalão batalhão raramente irão desempenhar ações que não sejam baseadas na cognição premeditada.

O que esses comandantes podem fazer para moderar as inevitáveis reações físicas ao estresse? Que métodos existem para permitir-lhes recobrar

O combate é repleto de momentos estressantes — o contato inicial com o adversário, a investida para conquistar o terreno inimigo ou a reação a um acontecimento imprevisto —, que põem à prova a determinação emocional.

o controle cognitivo, de modo a gerar máximo benefício para suas Unidades? Primeiro, reduzir ativamente os efeitos do estresse. Segundo, incutir estabilidade emocional na organização. Por fim, criar um ambiente que facilite um processo decisório eficaz.

“Considerando que muitos animais passam a vida inteira predominantemente no ‘piloto automático emocional’, os que são capazes de mudar rapidamente do ‘piloto automático’ para o controle voluntário têm uma tremenda vantagem”²³.

Controlar o efeito da energia emocional. Como fica evidente no combate, desde o início, o corpo e a mente passam por rápidas mudanças ao reagirem ao estresse. Embora o estresse moderado chegue a melhorar algumas funções, como a coordenação motora, ele pode facilmente prejudicar o desempenho nas áreas cognitivas, com base nas quais os comandantes táticos de hoje precisam atuar, na maioria das vezes²⁴. O batimento cardíaco, a pressão arterial e a respiração se aceleram; a digestão fica mais lenta, podendo ocorrer náusea; a fala pode ficar prejudicada; e a acuidade visual pode diminuir²⁵. Todos esses efeitos são naturais, quando o corpo reage emocionalmente à luta. Entretanto, os comandantes têm a responsabilidade de controlar os efeitos da energia emocional e permanecerem calmos diante do perigo.

Uma comprovada técnica de combate ao estresse, utilizada por profissionais militares e de segurança pública, é a chamada “respiração tática”²⁶. Como explica Grossman, a respiração tática é “uma ferramenta para controlar o sistema nervoso simpático” que irá “desacelerar seus batimentos cardíacos, reduzir o tremor das mãos, tornar sua voz mais grave” e “envolvê-lo com uma forte sensação de calma e controle”²⁷. Por ser uma das duas únicas ações do sistema nervoso autônomo que nós somos capazes de controlar nessas situações (a outra é piscar os olhos), a taxa de respiração é a primeira reação ao estresse sobre a qual os comandantes podem atuar²⁸. Imediatamente depois da ocorrência de um estressor significativo (ex.: o inimigo ataca) ou momentos antes de entrar em uma situação de extrema tensão (ex.: a aproximação final de um objetivo), basta respirar fundo algumas vezes, retendo o ar de três a cinco segundos. Durante a respiração, visualize seu corpo relaxando e permanecendo calmo durante o evento. Embora talvez não haja tempo suficiente para permitir ao comandante uma longa pausa tática, diagnosticar um ritmo acelerado de respiração e forçar-se a respirar pausadamente umas duas vezes já ajudarão a acalmar o estado agitado do corpo.

Outro método para controlar o estresse é um conceito chamado de “rotular e reavaliar”, que é o ato de “dar nome” ao estado emocional em que você se encontra e, em seguida, selecionar e atribuir-se uma nova emoção, que seja mais produtiva para a situação²⁹. O ato de identificar verbalmente as emoções, ou de tranquilizar-se em voz alta, aciona o córtex pré-frontal e dá início à recuperação de parte da energia do sistema límbico³⁰. Simples palavras como “calma”, “mantenha o foco” e “relaxe” são lembretes ativos, que podem induzir a um comportamento controlado. O lema de uma Unidade pode ser utilizado como frase tranquilizadora. Repetir essas palavras pode desencadear a confiança e a força diante de circunstâncias difíceis. O que é mais importante: esse tipo de assertiva não só afetará os comandantes, mas também poderá se espalhar por toda a organização, transmitindo confiança a seus integrantes. A chave é buscar a adoção de um quadro mental capaz de lidar com a experiência extremamente cognitiva do combate moderno.

Todo comandante prontamente apoia a realização de ensaios com sua Unidade, antes de qualquer operação. Não terá cada indivíduo, também, sua própria responsabilidade de ensaiar como irá reagir durante o combate? Os jogadores de golfe profissionais, os mergulhadores e outros especialistas que dependem de habilidades específicas utilizam uma técnica chamada “visualização” para reforçar o comportamento desejado. Da mesma forma, um comandante tático pode se beneficiar ao visualizar a si próprio desempenhando sua missão com tranquilidade emocional e clareza cognitiva. Um comandante com uma visão clara de como ele pretende atuar gera um tipo de “memória do futuro”— como explica o autor Laurence Gonzales —, que o cérebro pode acessar durante o combate³¹. Como a memória muscular, processos mentais adequados podem se tornar reflexos.

Incutir estabilidade emocional e controle na organização. Os comandantes precisam descobrir meios para controlar o modo como empregam sua energia emocional. Seu comportamento é como

uma bússola para a Unidade, um indicador de que grau de estresse é admissível e apropriado para a situação. As primeiras ações depois de um acontecimento significativo — como após ter sido atacado com um dispositivo explosivo improvisado — definem o “tom” que a Unidade irá adotar no engajamento. Como advertiu o General George S. Patton, os comandantes estão sempre “na vitrine”³². Dar ordens aos gritos, demonstrar nervosismo durante uma chamada de rádio, ou até mesmo um olhar preocupado podem transmitir estresse e dúvida à Unidade. Por outro lado, comandantes serenos e confiantes, apesar de se encontrarem em circunstâncias estressantes, impregnarão a Unidade dessas características. Os comandantes devem ser sucintos e agir de forma intencional. Devem checar objetivamente as novas informações que surgem, para evitar a precipitação ou a reação exagerada.

As pesquisas sobre neurociência revelam que existem métodos que líderes podem utilizar com essa finalidade. O renomado autor Malcolm Gladwell descreve a “emoção calculada” na sua

CFN dos EUA, Ch William J. Faffler



Fuzileiros navais engajam forças inimigas pelo fogo, a partir de uma base de patrulhamento perto de Sangin, Afeganistão, 22 Out 10.

obra intitulada *Blink*: “Nós assumimos com sendo certo que primeiro sentimos uma emoção e que, em seguida, podemos — ou não — expressá-la no rosto. Consideramos o rosto como um resíduo da emoção... O processo funciona igualmente no sentido inverso. A emoção também pode *começar* no rosto. Ele é um parceiro em pé de igualdade, no processo emocional”³³.

Um experimento psicológico alemão revelou que as mesmas tiras de histórias em quadrinhos pareceram mais engraçadas às pessoas que foram “forçadas” a sorrir, ao segurarem uma caneta com os dentes, em comparação àquelas que tiveram de segurar a caneta entre os lábios, o que as impedia de sorrir³⁴. As expressões faciais não são apenas uma representação das emoções; elas podem *direcionar* emoções. Os comandantes podem fisicamente estimular uma reação emocional mais positiva e relaxada no corpo ao formar, intencionalmente, uma expressão facial relaxada durante o combate. Esse comportamento também irá suscitar reações semelhantes nos soldados ao seu redor.

*“Ideias provêm de um cérebro calmo”*³⁵.

Criar um ambiente para um processo decisório eficaz. Independentemente do grau

hierárquico, e mesmo em meio ao combate intenso, todos os comandantes precisam criar um ambiente que seja propício à tomada de decisões cognitivas, não emocionais. Podem começar a gerar esse ambiente ao desconectar-se física e emocionalmente do combate imediato. Isso talvez signifique encontrar uma posição suficientemente abrigada para estabelecer seu posto de comando temporário. Normalmente, o comandante de companhia não é aquele que deve se expor na escotilha da sua viatura ou caminhando pelas ruas à procura de alvos, como faz um fuzileiro do GC. Evidentemente, em momentos de desespero, será preciso empregar todas as armas no combate, mas poucos comandantes enfrentarão uma situação desse tipo. O objetivo é que o comandante se distancie mentalmente da sua “situação tática pessoal” e adote uma visão mais geral do combate, preparando seu cérebro para lidar com os desafios cognitivos iminentes.

O comandante deve, então, utilizar seu “distanciamento” do combate para concentrar-se naquilo para o que ele foi treinado: avaliar e analisar o que aconteceu, reconhecer as vulnerabilidades das forças amigas, prever o que o inimigo fará em seguida, escolher uma linha



Exército dos EUA, Cb Cameron Boyd

Um militar estadunidense progride no terreno, em algum ponto da Província de Nangarhar, Afeganistão, 19 Jan 11.

de ação viável, transmitir o plano à Unidade e empregar as habilidades de liderança certas para inspirar sua tropa no cumprimento da missão.

Entre outras, as tarefas típicas na execução dessas ações podem incluir: a condução de uma rápida análise do terreno e da navegação terrestre, utilizando sistemas digitais complexos; a solicitação de apoio de fogo de morteiros, de artilharia ou aéreo; o estabelecimento expedito de medidas de coordenação e controle, para prevenir o fratricídio; a coleta de dados em meio aos reportes apressados e vagos dos subordinados; e a transmissão dos dados relevantes aos escalões superiores. Essas não são ações reflexas, que possam ser repetidas até que se convertam em memória muscular. Tampouco são ações que o sistema límbico emocional possa controlar. São extremamente cognitivas e exigem uma mente tranquila.

Um comandante precisa encontrar um ambiente adequado, onde possa gerar novas ideias e a compreensão que cada situação tática enfrentada exige. As condutas de combate são, é claro, um método eficaz, utilizado pelas Unidades para sobreviver aos primeiros momentos de um novo evento. Contudo, os comandantes precisam ir além delas, formulando modos inovadores para derrotar o inimigo. Em *How We Decide*, o neurocientista Jonah Lehrer explica: “É nesse momento que o córtex pré-frontal realmente demonstra seus pontos fortes particulares. É a única região do cérebro capaz de tomar um princípio abstrato e aplicá-lo em um contexto desconhecido, para gerar uma solução completamente original”³⁶.

O cérebro reúne novas ideias com o uso de um sistema chamado “memória de trabalho”. A memória de trabalho é uma área de armazenagem temporária, que o córtex pré-frontal utiliza para reter conceitos, enquanto acessa outras informações mais permanentes (como os conhecimentos armazenados, as experiências passadas e dados técnicos)³⁷. Essa capacidade “permite que o cérebro estabeleça associações criativas, à medida que sensações e ideias aparentemente desconexas vão se sobrepondo”³⁸. “Depois que ocorre essa justaposição de ideias, as células corticais começam a formar conexões antes inexistentes, configurando-se de modo a formar redes totalmente novas”³⁹.

Para gerar novas ideias durante o combate, o comandante precisa permitir e facilitar a ocorrência desse processo. Precisa “pensar sobre em que está pensando”. O córtex pré-frontal não pode gerar novas ideias enquanto eventos estressantes bombardeiam continuamente sua memória de trabalho. O comandante precisa proteger suas faculdades cognitivas, priorizar os fatos e não permitir que informações irrelevantes o

As expressões faciais não são apenas uma representação das emoções; elas podem direcionar emoções.

distraiam⁴⁰. Às vezes, é necessária uma resolução de problemas deliberada; outras situações são desconhecidas e requerem uma solução criativa. Quando bem-sucedido, o córtex pré-frontal conserva os fatos importantes da situação em sua memória de trabalho e os compara aos conhecimentos e às experiências anteriores para gerar novas soluções. Vale repetir que isso só pode ocorrer se o comandante criar um ambiente adequado. Ele não obterá ideias verdadeiramente novas se estiver sendo distraído por disparos do inimigo, sendo irritado pelos berros de um operador de rádio ou permitindo que seu nível de estresse fique elevado demais.

No combate, esse processo pode ocorrer da seguinte forma: o inimigo ataca por um flanco da posição avançada do pelotão, com armas automáticas e foguetes. A equipe de segurança do pelotão reage instintivamente, revidando pelo fogo, na medida do possível, mas o Adjunto do pelotão desvia o olhar das explosões e se pergunta: “O que mais pode estar acontecendo aqui?” Quando ele desconecta sua memória de trabalho da sobrecarga de estímulos visuais, aquietando seu cérebro temporariamente, sua mente começa a processar os eventos à luz de outros conhecimentos armazenados — como um relatório sobre um ataque prévio, no qual o inimigo empregou técnica semelhante como um ataque diversionário para apoiar um ataque mais amplo, vindo do flanco oposto. Com o

entendimento de que esse primeiro ataque talvez seja uma tentativa inimiga para distrair, o sargento do pelotão transmite essa ideia à sua fração e avalia com o comandante de pelotão por onde viria um segundo ataque. Esse entendimento não será alcançado se os comandantes estiverem concentrados, de forma míope, no combate imediato, a ponto de impedir que suas habilidades cognitivas sejam acionadas.

Depois de atingir um estado de relativa tranquilidade emocional, o comandante permite que sua mente detecte padrões no ambiente, que possam ter sido suprimidos pelo estresse ou pela distração. As pesquisas sobre neurociência explicam o que todos nós já sentimos algum dia: que a mente é capaz de saber algo sobre o ambiente antes que estejamos completamente cientes disso. A detecção de padrões sutis é realizada por um conjunto de regiões do cérebro chamadas de gânglios basais, que têm conexões com praticamente todas as partes do cérebro⁴¹. Subconscientemente, nossos gânglios basais processam enormes quantidades de dados e emitem sinais que causam respostas instintivas e emocionais no corpo⁴². Isso é o que acontece quando você sai pela porta sem as chaves do carro e tem a sensação de que está esquecendo alguma coisa.

Um comandante pode acessar esse processo

As pesquisas sobre neurociência explicam o que todos nós já sentimos algum dia: que a mente é capaz de saber algo sobre o ambiente antes que estejamos completamente cientes disso.

durante o combate, mas só se estiver “sintonizado”, de modo a poder escutá-lo. O cérebro pode analisar a situação que se desenrola e comparar os dados com uma vida de conhecimentos, experiências, doutrina e lições que foram se acumulando na memória de longo prazo. Ele irá filtrar todas

as informações irrelevantes, descobrir padrões pertinentes de informações e, utilizando as emoções, avisar ao corpo que o córtex pré-frontal deve redirecionar sua atenção⁴³. Dessa forma, os “palpites” não são apenas sentimentos supérfluos, mas expressões de processos analíticos poderosos em pleno funcionamento.

Um Modelo para a Batalha Cognitiva

Em *Your Brain at Work*, David Rock explica que os processos mentais relevantes para desempenhar o trabalho são: *entender, lembrar, decidir, memorizar e inibir*⁴⁴. Utiliza, como exemplo, um chefe de empresa que precisa concluir uma proposta concentrando-se nas informações relevantes, lembrando-se de propostas semelhantes anteriores, selecionando o melhor método, decorando as informações aplicáveis na memória de longo prazo e bloqueando processos mentais que não sejam úteis à tarefa. Os comandantes devem desempenhar tarefas cognitivas semelhantes, ao reagir a uma situação de combate. A dificuldade da sua tarefa é agravada porque todo campo de batalha é diferente — e todo campo de batalha é letal. Examinemos um engajamento de combate típico.

Entender. Depois do choque inicial de um ataque, *entender* consiste em como um comandante “cria mapas no córtex pré-frontal, que representam as novas informações que vão surgindo, e os conecta aos mapas existentes no resto do cérebro”⁴⁵. Isso significa absorver o terreno relevante (que é inesperado, se foi o inimigo quem iniciou o ataque) e justapor, sobre ele, os dados pertinentes, como considerações populacionais, requisitos e restrições de manobrabilidade e o desdobramento das forças amigas. O comandante aceita e se adapta ao seu novo ambiente, como sendo a nova área em que ele vai combater e, em seguida, começa a formar um novo mapa mental. Essa também é a oportunidade para detectar padrões no ambiente que possam afetar as decisões que estejam por vir.

Lembrar. No combate, *lembrar* é o processo de comparar a situação existente com o banco de dados de conhecimentos armazenados nas redes da memória de longo prazo. É como olhar dentro da despensa para identificar que ingredientes você tem à mão para fazer o jantar. Esse importante



CFN dos EUA, Cb David Hernandez

Um tenente do Corpo de Fuzileiros Navais utiliza seu rádio para coordenar uma operação de vasculhamento, em uma vila no Vale de Sangin, no Afeganistão, 01 Dez 10.

processo mental filtra todas as lições, orientações e experiências, determinando o que pode ser utilizado para lidar com a situação corrente. Ao sofrer um ataque vindo de um prédio, por exemplo, a mente do comandante talvez estabeleça, instantaneamente, conexões com a doutrina que ele tenha aprendido nos primeiros anos de sua carreira. Em seguida, as lições aprendidas em dezenas de exercícios em ambientes urbanos restabelecem sua conexão neural com o córtex pré-frontal, sendo disponibilizadas para o uso. Talvez uma frase ou um conselho de um antigo instrutor simplesmente venha à cabeça. Lembrar é a forma pela qual o cérebro reúne as informações mais relevantes, na expectativa de tomar uma decisão em situação complexa.

Decidir. O cérebro de um comandante combatente se dedica ao processo de *decidir* quando escolhe quais são as informações mais úteis, dentre as lembradas, e as aplica ao mundo em tempo real, para elaborar um novo mapa mental. Esse é o desenvolvimento cognitivo da linha de ação. Decidir conjuga habilidades

aprendidas e conhecimentos anteriores, para a formulação de um plano de resposta específico ao cenário corrente. Às vezes, um comandante faz uma escolha firme em relação a uma linha de ação; em outros casos, o efeito cumulativo do processo de recordação cria “palpites” emocionais que apontam para uma determinada resposta. Depois de selecionar uma linha de ação, o cérebro passa da análise conceitual para a aplicação específica. O novo mapa mental passa a ocupar espaço na memória de trabalho, e o córtex pré-frontal é acionado para encontrar respostas detalhadas, necessárias à execução. Elas incluem: que itinerário será adotado pelas forças amigas, quando e onde será o engajamento, de que medidas de coordenação e controle as Unidades subordinadas necessitam, que informações devem ser transmitidas para os escalões superiores e assim por diante.

Memorizar. David Rock descreve *memorizar* da seguinte forma: “manter a atenção em mapas no córtex pré-frontal por tempo suficiente para incorporá-los na memória de longo prazo”⁴⁶.



Um militar do Serviço de Saúde do Exército dos EUA, durante uma patrulha no Distrito de Kharwar, Província de Logar, Afeganistão, 12 Fev 11.

As pesquisas demonstram que é impossível para os nossos cérebros manter vários conceitos complexos ao mesmo tempo na memória de trabalho, sem reduzir a precisão⁴⁷. Imagine tentar escrever uma mensagem de texto ao mesmo tempo em que se tenta dirigir na Inglaterra, na pista da esquerda. No combate, comparar rapidamente os detalhes de várias linhas de ação é uma tarefa bastante difícil. Portanto, é importante que os comandantes transfiram o mapa mental de um planejamento de operações para a memória de longo prazo, de modo que o córtex pré-frontal possa reocupar a memória de trabalho. Isso possibilita a comparação do plano com novas ideias e com as informações que forem surgindo.

Para os comandantes em combate, a memorização também é a internalização de um plano. Memorizar o conceito de uma operação (tenha sido ela planejada ou de oportunidade) gera familiaridade, que possibilita sua execução sem uma análise redundante e sem a necessidade de consultar anotações. A memorização é uma forma

de ensaio e de simulação para os comandantes, que os impele a examinar seu planejamento a partir de diferentes ângulos e a procurar vulnerabilidades ou erros.

Inibir. Finalmente, *inibir* é o emprego de foco seletivo, ou seja, não acionar determinados mapas mentais, por eles serem irrelevantes ou contraproducentes⁴⁸. Um motorista estadunidense na Inglaterra deve tentar, ativamente, esquecer a perspectiva mental de dirigir na pista da direita. A memória de trabalho não pode jogar com dois conceitos complexos concorrentes sem que haja uma redução da eficiência. Como um exemplo relacionado ao combate, considere um comandante que só tenha experiência de missões no Iraque, especificamente com dispositivos explosivos improvisados. Ele passou o ano se concentrando em como se contrapor a eles e direcionou suas condutas de combate para esse fim. Agora que está no Afeganistão, onde o inimigo, em sua área, só conduz ataques com armas portáteis e foguetes, esse comandante precisa suprimir as tendências aprendidas, realinhar sua perspectiva mental

e desenvolver novas conexões neurais que o ajudarão a adequadamente enquadrar e responder à ameaça mais provável.

Personalizar. Eu acrescentaria *personalizar*, que pode se aplicar a todos os momentos do dia a dia de um comandante. É essa aplicação dos princípios de liderança e atributos da personalidade que direcionará a organização para o efetivo cumprimento da missão. Há muitos exemplos de comandantes que parecem mudar de personalidade no combate, às vezes intencionalmente. O estresse emocional da situação os leva a exibir características de liderança diferentes das demonstradas durante treinamentos. Personalizar é o esforço consciente do comandante no sentido de impedir que influências externas alterem a base do caráter e da liderança que ele veio desenvolvendo continuamente e com a qual os seus subordinados estão familiarizados.

Como Treinar para um Combate Emocionalmente Estável

*“Sendo assim, o objetivo remoto de um sistema de treinamento é preparar mentalmente o oficial combatente, de modo que ele possa lidar com situações incomuns e inesperadas como se fossem completamente normais, conservando o equilíbrio em situações em que tudo o mais está desequilibrado”*⁴⁹.

Treinar para o combate exige alterar o cérebro. Décadas de pesquisas em neurociência comprovaram que o cérebro é extremamente adaptável e que atividades repetitivas, destinadas a criar comportamentos específicos — como o treinamento de combate — literalmente “alteram a estrutura celular e a força das conexões entre os neurônios”⁵⁰. Ao soldado de infantaria, o treinamento ensina como reagir de modo reflexo diante de situações que exijam uma resposta condicionada espontânea, como no combate aproximado contra um combatente inimigo. É o mesmo processo comportamental que os atletas profissionais utilizam para desenvolver a coordenação motora precisa, necessária em competições.

Esse processo de aprendizado também se aplica a atividades que exijam maior capacidade cognitiva, como o planejamento detalhado para uma operação de combate ou a reação a um

ataque complexo. Uma forma de treinar essa capacidade seria por meio de um exercício que expusesse os comandantes a um estresse físico ou a um provocado pelo medo e que, em seguida, os forçasse a conduzir um planejamento para uma situação ambígua, em um curto espaço de tempo⁵¹. Esse exercício poderia consistir em uma atividade simples de resolução de problemas ou em um planejamento baseado em um cenário que incorporasse os sistemas de combate. Esse exercício de “tiro sob estresse” cognitivo permitiria aos comandantes descobrir suas reações pessoais ante o estresse e identificar técnicas úteis para superar as deficiências cognitivas ligadas a ele⁵².

As Unidades também devem estruturar o treinamento de modo a apresentar múltiplos fluxos de informações e padrões de atividade inimiga detectáveis, que ensinem aos comandantes o que buscar. Os relatos sobre batalhas históricas

Personalizar é o esforço consciente do comandante no sentido de impedir que influências externas alterem a base do caráter e da liderança que ele veio desenvolvendo continuamente e com a qual os seus subordinados estão familiarizados.

revelam que pequenas mudanças no ambiente, como a falta de atividades normais nas ruas, podem fazer soar alarmes subconscientes. Desenvolver padrões no treinamento para, em seguida, alterá-los pode ensinar os comandantes a escutarem seus “palpites” e ficarem mais alertas quando sentirem que há algo errado. Incorporar elementos paralelos do campo de batalha, como a população civil, desafia os comandantes a analisar cognitivamente a situação e a pensar além da conduta de combate.



Um combatente do Exército dos EUA engaja o inimigo durante uma patrulha perto do Posto Avançado de Contingência Honaker Miracle, no Afeganistão, 29 Jul 09.

Individualmente, os comandantes devem desenvolver condutas de combate cognitivas pessoais, que os preparem melhor para os desafios mentais do combate. Devem ensaiar exatamente que palavras utilizarão imediatamente após o contato com o inimigo e que orientações irão emitir nos primeiros momentos de um combate. Essas condutas de combate criam circuitos neurais familiares ao cérebro quando ocorre o evento real, facilitando, assim, sua execução com calma e confiança.

Essas condutas de combate servem como uma rotina pessoal, que prepara o indivíduo para controlar o estresse, detectar padrões subconscientes, acionar o processo cognitivo de resolução de problemas e liderar com controle emocional. Assim, ao acrescentar o elemento de perigo físico ou estresse ao cenário, os comandantes podem se adaptar a realizar o raciocínio cognitivo, apesar de distrações emocionais⁵³. David Rock observa: “As pessoas que obtêm sucesso sob pressão aprenderam a manter a mente quieta mesmo em um local de

grande agitação, para que possam continuar a pensar com clareza. Com o tempo e a prática, essa capacidade pode se tornar um recurso automático. O cérebro pode ser ‘configurado’ para lidar melhor com as emoções”⁵⁴. Essa adaptação desenvolverá a higidez mental dos comandantes, que pode ser fundamental em futuros combates de suas Unidades.

Os comandantes precisam aprender onde devem se posicionar no campo de batalha, de modo a facilitar o cumprimento de suas responsabilidades cognitivas. Independentemente da missão, do terreno ou da técnica de progressão, os comandantes precisam discernir qual posição lhes permite examinar todos os aspectos do combate⁵⁵. Sempre que possível, devem observar diretamente seus soldados e obter informações em tempo real, sem comprometerem sua capacidade de manter a visão geral. Por outro lado, a expectativa dos soldados é ver seus comandantes na proverbial “linha de frente”, e eles não respeitam os que nunca ficam entre eles. Encontrar esse equilíbrio faz parte do que torna o comando uma arte.

Ainda mais importante: todos os comandantes têm a responsabilidade de criar um banco de dados de conhecimentos profissionais, que os ajudará a gerar ideias durante situações de estresse. Para tanto, devem estudar a doutrina, buscar orientações dos mentores, ser autocríticos em relação ao seu desempenho, registrar novas ideias, participar de exercícios teóricos, discutir conceitos relacionados com colegas e ler trabalhos de sua área profissional. Bons conhecimentos de história (memória de longo prazo) proporcionarão ao córtex pré-frontal (e à memória de trabalho) uma ampla gama de opções táticas com as quais ele poderá gerar novas soluções para o combate em curso. Aliado ao crescente conjunto de experiências pessoais, o profundo conhecimento da profissão militar capacitará os comandantes a encontrar respostas criativas no complexo campo de batalha.

Mudanças Recomendadas

O conceito de um comando em combate baseado no cérebro merece atenção, tanto nos cursos de desenvolvimento profissional militar, quanto nos programas de ensino e instrução das Unidades operacionais. Ensinar aos comandantes o que eles vivenciarão fisiologicamente irá prepará-los melhor para conservar a estabilidade emocional e para liderar com eficácia durante o combate. O Centro para o Aperfeiçoamento

O Comando de Instrução e Doutrina do Exército deve considerar as recomendações adiante para aprofundar o conhecimento institucional dos oficiais e graduados, quanto à aplicação da neurociência ao comando em combate:

- Desenvolver um módulo de instrução para todos os sargentos e oficiais, que ensine os fundamentos da função cerebral no combate, gestão da energia cortical, redução de estresse, controle cognitivo e liderança em situações de estresse. Isso lhes dará um conhecimento prático das áreas temáticas, que lhes auxiliará durante a instrução nas escolas e no aquartelamento.

- Fornecer instrução aos oficiais e graduados nos Cursos de Líder Combatente, Básico para Sargentos, Avançado para Sargentos do Centro de Manobra, Básico de Liderança para Oficiais e de Aperfeiçoamento de Oficiais.

- Fornecer instrução e exercícios práticos para as Unidades prestes a serem empregadas, durante a preparação na sede.

- Ampliar o escopo do programa do ACEP, de modo que ele passe a incluir o processo decisório em combate, para oficiais subalternos e oficiais superiores. Alocar recursos financeiros para a ampliação do programa do ACEP, de modo a incluir equipes que possam visitar as Unidades que se encontram em preparação para serem empregadas, transmitindo-lhes os fundamentos do comando em combate baseado no cérebro e ajudando-as a planejar o treinamento para maximizar o desenvolvimento cognitivo de seu pessoal.

Os comandantes precisam aprender onde devem se posicionar no campo de batalha, de modo a facilitar o cumprimento de suas responsabilidades cognitivas.

do Desempenho do Exército (*Army's Center for Enhanced Performance — ACEP*) oferece esse tipo de instrução. Além disso, conduz testes de *biofeedback* para proporcionar aos militares observações sobre seu desempenho, quando submetidos a diversos fatores de estresse.

Conclusão

“O teste de aptidão para o comando é a capacidade de pensar com clareza diante de eventualidades ou oportunidades inesperadas”⁵⁶.

O combate envolve uma ampla gama de eventos, perigos e estímulos sensoriais, que podem facilmente sobrecarregar a mente despreparada. A primeira tarefa de todo soldado, independentemente de seu grau hierárquico, é manter a calma e reagir de modo reflexo à ameaça, conforme o necessário. Os comandantes, porém, devem ir além de uma resposta condicionada, tal como treinamos nas pistas de tiro instintivo. Devem se distanciar mentalmente, de modo a poder adotar uma visão geral; analisar rapidamente os eventos que estão acontecendo; selecionar a resposta adequada; coordenar sistemas complexos; e, em seguida,

aplicar as devidas habilidades de liderança para cumprir a missão. Essas funções cerebrais estão entre os processos mais sofisticados que os seres humanos podem desempenhar. Os comandantes que não protegerem a própria função cognitiva

durante o combate acabarão sem suficientes recursos biológicos para vencer, podendo colocar a si próprios e aos demais em risco. Nesse sentido, saber *como pensar* pode ser a ferramenta mais valiosa de um comandante combatente. **MR**

REFERÊNCIAS

1. GORDON, Evian, Ph.D., citado em ROCK, David. *Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long* (New York: HarperCollins, 2009), p. 105.
2. ROCK, p. 107.
3. Segundo o Programa de Ciências Imagiológicas e Cognitivas da Universidade Columbia, em Nova York, o “exame de ressonância magnética funcional se baseia no aumento do fluxo sanguíneo para a vasculatura local, que acompanha a atividade neural no cérebro”. Permite aos cientistas observar quais regiões dos cérebros são acionadas em resposta aos estímulos apresentados ou durante episódios associados com transtornos como convulsões ou o estresse pós-traumático. COLUMBIA UNIVERSITY, *Program for the Imaging and Cognitive Sciences*, disponível em: <<http://www.fmri.org/fmri.htm>>, acesso em: 8 mar. 2010. Entre outros métodos de pesquisa utilizados para mapear trajetos neurais estão o rastreamento de neurotransmissores e a interrupção cerebral com o uso de lesões cirúrgicas. LEDOUX, Joseph. *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life* (New York: Simon & Schuster, 1996), p. 155.
4. ROCK, *Your Brain at Work*, p. 57.
5. Cabe observar que a teoria de um “sistema límbico” é um tema polêmico no campo da neurociência porque o termo sugere que existe um sistema unificado, que rege as atividades emocionais do cérebro. A existência de tal sistema nunca foi comprovada inequivocamente. Portanto, siga a ciência convencional ao utilizar o termo “sistema límbico” como um rótulo coletivo para os processos que ocorrem entre as regiões do cérebro que influenciam, de forma independente, a reação ao medo, a capacidade de recordar, as reações fisiológicas, etc.
6. LEHRER, Jonah. *How We Decide* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2009), p. 100.
7. American Health Assistance Foundation, disponível em: <<http://www.ahaf.org/alzheimers/about/understanding/anatomy-of-the-brain.html>>, April 2010>, acesso em: 14 mar. 2010.
8. SWENSON, Rand, M.D., Ph.D. *Review of Clinical and Functional Neuroscience*, cap. 11, recurso on-line, Dartmouth Medical School, disponível em: <http://www.dartmouth.edu/~rswenson/NeuroSci/chapter_11.html>, 2006>, acesso em: 15 mar. 2010.
9. Ibid., cap. 9, disponível em: <http://www.dartmouth.edu/~rswenson/NeuroSci/chapter_9.html>.
10. Nesse caso, os nervos óticos transmitem dados visuais ao tálamo visual, que transmite as informações para a amígdala por dois trajetos. O mais rápido deles é uma conexão direta do tálamo com a amígdala, que resulta em informações rápidas, mas menos detalhadas, sobre a ameaça. LeDoux se refere a esse sistema como “The Low Road” (“A Via Curta”). É nesse instante que sua mente reconhece um objeto curvo e esguio no chão à sua frente e impõe o seu corpo a fugir. O trajeto mais lento passa as informações do tálamo primeiro pelo córtex frontal e, em seguida, para a amígdala. Essa é “A Via Longa”, assim denominada porque o córtex frontal analisa os dados em detalhe e conduz uma avaliação mais precisa da ameaça. Se o objeto na sua frente não for uma cobra, mas um graveto, você se conscientizará do seu erro, rirá de si próprio e continuará a caminhada. Entretanto, é claro que é “melhor ter tratado o graveto como uma possível cobra que não ter reagido caso o fosse”. LEDOUX, *The Emotional Brain*, p. 163-66.
11. SWENSON, *Review of Clinical and Functional Neuroscience*, cap. 11.
12. WANDELL, Brian. “Looking into the Brain”, podcast lecture, Stanford University, 29 April 2008, download em 26 fev. 2009.
13. Ibid.
14. LEHRER, *How We Decide*, p. 152.
15. CASE, John; ROCK, David. “Neuroscience in the Workplace”, 18 February 2007, podcast em 7 abr. 2009.
16. ROCK, David. “Your Brain at Work—David Rock’s new book”, 8 October 2009, podcast em 9 out. 2009.
17. LEDOUX, Joseph. “Fearful Brains in an Anxious World”, podcast, *The New York Academy of Sciences: Science and the City Podcast*, 21 November 2008 (7 February 2010).
18. GONZALES, Laurence. *Deep Survival: Who Lives, Who Dies, and Why* (London: W.W. Norton, 2003), p. 229.
19. Paráfrase, de Lehrer, da descrição de Antonio Damasio sobre a reação da mente ao perigo. LEHRER, Jonah. *Proust Was a Neuroscientist* (New York: First Mariner, 2008), p. 19.
20. Marshall, Gen S.L.A. (Reserva), Exército dos EUA. *Men Against Fire: The Problem of Battle Command in Future War* (Alexandria: Byrrd, 1947), p. 48.
21. J.F.C. Fuller, conforme citado em MARSHALL, *Men Against Fire*, p. 71.
22. SIDDEL, Bruce K. *Sharpening the Warrior’s Edge: The Psychology & Science of Training* (Belleville: PPCT Research Publications, 1995).
23. LEDOUX, *The Emotional Brain*, p. 175.
24. Ibid.
25. GROSSMAN, Dave; CHRISTENSEN, Loren W. *On Combat: The Psychology and Physiology of Deadly Conflict in War and in Peace* (USA: PPCT Research Publications, 2004), p. 88.
26. Ibid.
27. Ibid., p. 320.
28. Ibid., p. 321.
29. ROCK, *Your Brain at Work*, p. 112.
30. ROCK, *Your Brain at Work*, podcast.
31. GONZALES, *Deep Survival*, p. 44.
32. Paráfrase das palavras do General Patton ao Terceiro Exército, na Inglaterra, 05 Jun 44, publicado por Charles M. Province (Random House, 1988), p. 32.
33. GLADWELL, Malcolm (New York: Little, Brown, 2005), p. 208.
34. Ibid.
35. ROCK, “Your Brain at Work”, podcast.
36. LEHRER, p. 130.
37. Ibid.
38. Ibid.
39. Ibid.
40. ROCK, *Your Brain at Work*, p. 40.
41. Ibid., p. 81.
42. LEHRER, *How We Decide*, p. 23.
43. Ibid., p. 38.
44. ROCK, *Your Brain at Work*, p. 34.
45. Ibid., p. 34.
46. Ibid.
47. Ibid., p. 23.
48. Ibid., p. 34.
49. MARSHALL, p. 116.
50. COMMITTEE ON OPPORTUNITIES IN NEUROSCIENCE FOR FUTURE ARMY APPLICATIONS, National Research Council, *Opportunities in Neuroscience for Future Army Applications* (Washington, DC: National Academies Press, 2009), p. 20, disponível em: <http://www.nap.edu/catalog.php?record_id=12500>, acesso em: 19 mai. 2009.
51. Vale observar que o estresse provocado pelo exercício não é o mesmo que o provocado pelo medo. O estresse provocado pelo medo amplia os efeitos dos batimentos cardíacos, da pressão arterial e da respiração e pode afetar gravemente a capacidade do indivíduo para reagir com controle cognitivo. Contudo, demonstrou-se que a combinação do esforço físico com habilidades de combate melhora consideravelmente a capacidade do indivíduo para lidar com o estresse provocado pelo medo. GROSSMAN, *On Combat*, p. 44.
52. O termo tradicional “tiro sob estresse” (*stress shoot*) se refere a um exercício de tiro em que os soldados participam de uma atividade física estressante (ex.: puxar uma maca com uma carga pesada ou correr a toda velocidade) e, logo em seguida, passam para um exercício de tiro. O objetivo é treinar o soldado a disparar sua arma com precisão apesar dos efeitos prejudiciais do estresse.
53. A utilização de Simunitions®, por exemplo, melhorou significativamente o condicionamento de profissionais de segurança pública e de militares para o combate. O efeito de ter de sentir “dor real” no cenário de treinamento cria um grau mais elevado de estresse provocado pelo medo do que os exercícios que não incorporam a dor física. GROSSMAN, *On Combat*, p. 36.
54. ROCK, *Your Brain at Work*, p. 115.
55. Major Thomas Siebold, Exército dos EUA, em e-mail ao autor, 3 mai. 2010.
56. MARSHALL, p. 117.

14ª Conferência sobre Segurança do Hemisfério Ocidental



Integrantes da Mesa 1 ouvem atentamente a apresentação do colega Joaquín Villalobos. Da esquerda à direita: Cel Jay Cope; Embaixador Luigi Einaudi; Sr. Villalobos; e Sr. Fred Logevall, Ph.D. (moderador).

A EQUIPE DA *Military Review* teve o privilégio de participar da 14ª Conferência sobre Segurança do Hemisfério Ocidental, realizada no início de maio de 2011, em Washington, D.C.

O tema das discussões foi “Transformar a Segurança Pública nas Américas”. A conferência, que teve três dias de duração, foi patrocinada pelo Centro de Assuntos Latino-Americanos, da George Washington University, com o apoio do Instituto de Estudos Estratégicos, do U.S. Army War College; do Instituto Nacional de Estudos Estratégicos, da National Defense University; do Centro de Pesquisas Aplicadas, da Florida International University; do Centro de Política Internacional e de Defesa, da Queen’s University; e do Centro de Estudos Internacionais Mario Einaudi, da Cornell University.

A conferência visou a promover novas abordagens com relação à forma como as sociedades enfrentam as condições de segurança em deterioração e identificar práticas internas e regionais mais efetivas, sem gerar desequilíbrios entre as Forças Armadas, a polícia e as instituições civis.

Os participantes discutiram como transformar o caráter e as capacidades da segurança pública, integrando ações coercitivas e não coercitivas em resposta à criminalidade, criando, assim, um ímpeto positivo nas sociedades do hemisfério.

Segundo os debatedores, as experiências no Hemisfério Ocidental demonstram que as redes do crime organizado, com sua resistência e capacidade de integrar gangues internas e organizações internacionais, representam uma ameaça grave e multidimensional ao desenvolvimento social e à estabilidade regional. As conclusões da conferência indicam que os Estados da região já não podem considerar esse problema complexo como uma questão rotineira de imposição da lei, de segurança privada e de controle fronteiriço. Entre as recomendações apresentadas, está a de que todos os Estados do hemisfério passem a abordar o problema com uma combinação de elementos internos e internacionais, para formular soluções integrais, à altura da ameaça que se lhes apresenta.



Félix Maradiaga, ex-Secretário Geral do Ministério de Defesa da Nicarágua, e o Sr. Miguel Severo, da Military Review.