

JANEIRO-FEVEREIRO 2012

Military Review

EDIÇÃO BRASILEIRA

JANEIRO-FEVEREIRO 2012

<http://militaryreview.army.mil>



Autor: Dst Op Psc BRABAT 1/14.

Mulher observa um cartaz produzido pelo BRABAT, durante distribuição de alimentos à população. O cartaz concita a população a denunciar os criminosos, 1º Semestre de 2011.



PB-100-12-01/02
Headquarters, Department of the Army
PIN: 102669-000
Approved for public release; distribution is unlimited

Military Review



A Profissão das Armas do Exército p. 2
General de Exército Frederick Franks (Reserva), Exército dos EUA

As Operações de Contrainsurgência na Rodésia e a Preferência por Matar p. 38
Marno de Boer

O Sistema Operacional “Informações”, no Exército Brasileiro p. 77
Tenente-Coronel Sérgio Luiz Gomes de Melo, Exército Brasileiro

EDIÇÃO BRASILEIRA

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORTE LEAVENWORTH, KANSAS



Military Review

**Lieutenant General
David G. Perkins**

*Comandante,
Centro de Armas Combinadas (CAC)*

Cel John J. Smith

Editor-Chefe da Military Review

Ten Cel Jeffrey Buczkowski

Subdiretor

Redação

Marlys Cook

Editora-Chefe das Edições em Inglês

Miguel Severo

*Editor-Chefe,
Edições em Línguas Estrangeiras*

Maj David Youngdoff

Gerente de Produção

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 Jorge Gatica Bórquez,

*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: Cincinato abandona o arado para ditar leis a Roma, c. 1806 de Juan Antonio Ribera. Óleo sobre tela, Coleção Real do Museo del Prado.



2 A Profissão das Armas do Exército

General de Exército Frederick Franks (Reserva), Exército dos EUA

Sendo uma Profissão das Armas, o Exército serve ao país e executa missões com o menor custo para seus integrantes, os voluntários a ele confiados pela nação.



12 Um Simulador de Voo para o Cérebro: Por que os Militares Precisam Escrever

Major Trent J. Lythgoe, Exército dos EUA

Escrever é algo que está em declínio no Exército. Os textos ponderados e precisos que apareciam nos documentos de estado-maior foram substituídos por e-mails e slides de PowerPoint organizados às pressas e cheios de frases fragmentadas. Essa deterioração da habilidade de escrita leva a uma perda correspondente na habilidade de pensar.



21 O Cultivo do Profissionalismo Militar Através das Gerações

*Major Edward Cox, Exército dos EUA,
Major Kent W. Park, Exército dos EUA,
Rachel M. Sondheimer e
Coronel Isaiah Wilson III, Exército dos EUA*

Os conhecimentos especializados do Exército podem ser classificados, de modo geral, em quatro capacidades: técnico-militar, ético-moral, político-cultural e de desenvolvimento humano. Das quatro, é a capacidade de desenvolvimento humano que distingue o Exército como profissão.



30 A Ética do Exército, a Confiança da População e a Profissão das Armas

*General de Divisão Robert L. Caslen Jr. e
Capitão Nathan K. Finney, Exército dos EUA*

A necessidade de adaptar-se às demandas impostas pelos combates no Iraque e no Afeganistão e às novas realidades estratégicas do século XXI tem ocupado o Exército dos Estados Unidos da América de tal modo, que não lhe restou tempo para refletir sobre como esses desafios e suas soluções têm afetado a instituição em termos profissionais.



38 As Operações de Contrainsurgência na Rodésia e a Preferência por Matar

Marno de Boer

Nos anos 70, houve uma sangrenta insurgência na antiga Rodésia, atual Zimbábue. Os insurgentes africanos enfrentaram o Estado colonizador, que estava determinado a conservar o poder nas mãos dos brancos. O governo adotou uma estratégia de contrainsurgência punitiva, centrada no inimigo.



51 Estratégias Assimétricas como a Opção dos Mais Fortes

Michael Breen e Joshua A. Geltzer

Basta tocarmos a margem dos mais profundos e recentes debates sobre a política externa estadunidense para toparmos com o conceito de estratégias assimétricas. Assim como as próprias estratégias que o integram, o conceito nos frustra por parecer algo amorfo e, ao mesmo tempo, ser perturbadoramente onipresente. E o que é ainda mais importante: ele representa algo definitivamente ameaçador para os Estados Unidos.



63 O Militar Reflexivo: Como os Profissionais Militares Pensam em Ação

Coronel Christopher R. Paparone (Reserva) e

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

A volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade que caracterizam o ambiente operacional contemporâneo exigem que os profissionais da área militar reflitam continuamente sobre os papéis, as normas e os valores pertinentes ao seu ofício. O aparente maior ritmo com que ocorrem as mudanças no ambiente de segurança atual torna cada vez mais difícil visualizar as oportunidades e ameaças à segurança nacional e as habilidades e capacidades necessárias para que lidemos com elas.



77 O Sistema Operacional “Informações”, no Exército Brasileiro

Tenente-Coronel Sérgio Luiz Gomes de Melo, Exército Brasileiro

A nova Diretriz Geral do Comandante do Exército determina a realização de estudos para “a concepção de um Sistema Operacional ‘Informações’”. Esse sistema “absorveria o atual de Inteligência e incorporaria as áreas de Guerra Eletrônica, Defesa Cibernética, Operações Psicológicas, Comunicação Social, Assuntos Cívicos e Operações de Dissimulação, dentre outras”. Assim, e independentemente do grau de familiaridade que se tenha sobre o tema, é difícil não reconhecer que essa prescrição guarda o potencial de desencadear debates inéditos no âmbito da Força, a ponto de, inclusive, contribuir com o nosso atual processo de transformação.

Raymond T. Odierno
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.

A Profissão das Armas do Exército

General de Exército Frederick Franks (Reserva), Exército dos EUA

SENDO UMA PROFISSÃO das Armas, o Exército serve ao país e executa missões com o menor custo para seus integrantes, os voluntários a ele confiados pela nação. O Exército é composto de profissionais adequadamente habilitados e dignos de confiança; soldados, graduados, oficiais e funcionários civis: todos trabalhando juntos na aplicação da arte e da ciência das operações terrestres, com o intuito de cumprir as missões de modo condizente com o caráter de seu povo e em conformidade com sua Constituição.

Nos Estados Unidos da América (EUA), a história da profissão se entremeia com a do país, embora alguns acadêmicos e historiadores considerem o final do século XIX como sendo o início do profissionalismo no seu Exército. A meu ver, há inúmeras evidências que demonstram que as origens do profissionalismo surgiram já nos primórdios da nação, na luta pela independência. A insistência contínua por maior profissionalismo, por parte do General Washington, levou a que os períodos de serviço no Exército Continental fossem tornados mais longos. Em Valley Forge, o Barão von Steuben empenhou-se em criar um Exército mais profissional, preparando seus oficiais, graduados e soldados no campo da disciplina e instruindo-os nas habilidades necessárias para o combate terrestre, típicas daquele ambiente de Guerra Revolucionária. O General George Washington e seu Comandante da Artilharia, Henry Knox reconheceram a necessidade de criar uma ou mais escolas destinadas a instruir os militares na Profissão das Armas, para que pudessem servir à nação. Mais tarde, em 1802, surgiria a Academia Militar de West Point, inaugurada no governo Jefferson como um resultado da reiterada ênfase dada ao estudo profissional da arte da guerra, pelo

Presidente Washington, em seu oitavo discurso ao Congresso, em 07 Dez 1796:

A instituição de uma Academia Militar também é recomendável por razões convincentes... Quaisquer que sejam os argumentos extraídos de exemplos específicos, quando superficialmente considerados, uma análise minuciosa do assunto evidenciará que a Arte da Guerra é ao mesmo tempo abrangente e complicada; que ela requer muito estudo prévio; e que seu domínio, em sua melhor e mais perfeita forma, será sempre de grande importância para a segurança de uma nação. Deve, portanto, ser uma séria preocupação de todos os governos: e, para esse fim, uma Academia, onde seja oferecido um curso de instrução regular, é um expediente óbvio, já empregado com sucesso por diferentes países.

O estabelecimento da primeira escola do Exército dos EUA em 1824 — a Escola Prática de Artilharia, no Forte Monroe, Estado da Virgínia — demonstra que, desde o início, o Exército e a Profissão das Armas reconheceram a existência de conhecimentos especializados na arte e na ciência da guerra, necessários ao serviço em prol da nação. Outras escolas se sucederam. Essa necessidade de conhecimentos especializados — ou competência — foi conjugada com a insistência prévia do General Washington (uma exigência, na verdade), de que o caráter e os métodos de liderança fossem coerentes com o que se desejava ser como povo e nação. Hoje, no décimo ano da atual guerra, a contínua dedicação da Profissão das Armas ao desenvolvimento de conhecimentos especializados para as missões do país e ao serviço executado com caráter e métodos de liderança que reflitam os valores da

O General de Exército Frederick Franks foi Comandante do Comando de Instrução e Doutrina e, durante a Primeira Guerra do Golfo, do VII Corpo de Exército. Embora tenha sido gravemente ferido no Vietnã, quando jovem,

permaneceu na Ativa. É o atual presidente da Turma de 1966, no Centro Simon para a Ética Profissional Militar, em West Point.



Arquivo Nacional dos EUA, 530617

Um carro de combate M-48 dispara seu canhão, enquanto fuzileiros navais protegem seus ouvidos, Vietnã, 03 Abr 68.

Constituição permanece fiel às práticas daquele período precursor.

Sou inspirado, todos os dias, por essa “próxima grande geração”, pelos que estão servindo atualmente e pelo que eles estão fazendo pelo país neste décimo ano de guerra. Sua atuação demonstra grande coragem, competência e resultados positivos no Iraque e, de forma crescente, no Afeganistão. Tudo isso, sim, à custa de doloroso sacrifício pessoal e para suas famílias, em condições tão difíceis quanto quaisquer outras nas quais o país empregou o Exército.

Quando a situação ficou realmente difícil na missão no Iraque, os soldados e seus comandantes em combate perseveraram, permanecendo fiéis ao seu etos: “Nunca desistirei”. E para lá retornaram repetidas vezes. Sacrificaram-se. Não desistiram mesmo quando outros o fizeram. Aprenderam como combater uma insurgência no terreno ao mesmo tempo em que redigiam doutrina, formavam uma força de segurança iraquiana, promoviam a governabilidade e trabalhavam para o bem público nos âmbitos local e nacional, na economia e nas obras públicas. Quando o combate se fez necessário, combateram. Quando foi necessário criar e edificar uma nação, isso foi feito. Na maior parte do tempo, os militares realizaram ambas as atividades, alternada ou simultaneamente. E ainda as conduzem: no Iraque, na Operação *New Dawn*; e, agora, no Afeganistão, em uma transformada campanha regional.

Missões difíceis. Sem desistir, perseverantes. Comandantes em combate e soldados de caráter. Uma profissão de caráter do Exército. Nunca havia visto o Exército dos EUA com tamanhos

foco e garra, com tanta resistência como a que hoje é demonstrada, prosseguindo na missão e continuando a servir e a obter resultados notáveis para o país.

O Exército de Hoje

Em 2007, o General Casey estabeleceu um Centro para a Ética Profissional Militar do Exército, primeiro no Centro Simon de Ética Profissional Militar, em West Point — à época, um centro separado, dedicado a todos os integrantes da Profissão das Armas do Exército. Em 2010, o órgão recebeu a nova designação de Centro da Profissão e Ética do Exército e foi colocado sob a direção do Coronel Sean Hannah, dentro do Comando de Instrução e Doutrina (TRADOC, na sigla em inglês), sendo-lhe atribuída a responsabilidade pelos aspectos relacionados ao desenvolvimento da nossa profissão, da ética e do caráter, no âmbito de todo o Exército — permanecendo, no entanto, em West Point.

Muitos acontecimentos serviram para moldar a visão coletiva do Exército como Profissão das Armas, nos últimos 30 anos. No final dos anos 60 e nos anos 70, alguns estudos definiram como a profissão iria se autoaprimorar. Em 1974, no Forte Benning, Geórgia, os alunos da Academia de *Sergeants Major* formularam um “credo” por sua própria iniciativa, pouco depois da inauguração do curso e do início daquilo que viria a constituir-se no Sistema de Ensino de Graduados, no Exército. Havia os quatro princípios básicos, discutidos e vividos por eles: coragem, competência, lealdade e comprometimento. A formação de oficiais foi reforçada e transformada com a fundação da Escola de Estudos Militares Avançados (SAMS, na sigla em inglês), em 1982. O Curso de Estado-Maior de Armas e Serviços Combinados (CAS3, na sigla em inglês), para capitães, teve início em 1982. Ele foi encerrado em 2004, quando as atuais guerras aumentaram radicalmente a demanda por oficiais intermediários. A Escola de Liderança e Táticas Avançadas (SALT, na sigla em inglês) foi posteriormente criada, com vistas a preencher essa lacuna.

Como parte de sua recuperação após a Guerra do Vietnã, a Profissão do Exército empenhou-se fortemente em estar adequadamente treinada e pronta. Foram estabelecidos “Centros de Adestramento em Combate” no Forte Irwin, na



Washington em Valley Forge, *Edward P. Moran, c. 1911.*

Califórnia, no Forte Chaffee, no Arkansas (mais tarde transferido para o Forte Polk, na Louisiana) e em Hohenfels, na Alemanha. O Programa de Adestramento de Comando em Combate (BCTP, na sigla em inglês) teve início em 1997. Uma geração inteira de profissionais formou-se, com uma intensa dedicação ao etos profissional de estarem treinados e prontos; prontos para lutar e para vencer a primeira batalha da próxima guerra.

A Força passou a disponibilizar o ensino às famílias dos profissionais do Exército, em função da demanda única que lhes é imposta. Primeiro, por meio de seminários do comando; depois, empregando organizações constituídas atendendo às necessidades operacionais, em 1989 e 1990, como decorrência das Operações *Just Cause* e *Desert Storm* — e registradas no Panfleto 525-100-4 do TRADOC —, que hoje estão bem amadurecidas, estruturadas e providas de recursos, por causa das demandas dos conflitos atuais.

A partir dos anos 80, edições sucessivas do

Manual de Campanha 1, do Exército, assim como do Manual de Campanha 100-5 (3.0, à época), de doutrina básica, também reforçaram as discussões sobre a profissão. O Exército publicou palestras do Marechal de Campo Sir John Hackett, da Grã-Bretanha, em um panfleto intitulado *The Profession of Arms* (“A Profissão das Armas”). Em 1997, os valores do Exército foram reformulados, transformando-se nos mesmos sete que hoje são praticados, recebendo um sentido renovado pelas ações em combate desta geração.

O “Credo do Soldado” e o “Etos do Guerreiro” foram codificados e publicados em 2003 e vêm sendo praticados de forma magnífica por esta atual geração de profissionais. Estudos iniciados pelo Exército nos primeiros anos deste século defenderam a necessidade da educação continuada em ética profissional militar. Um “Credo Civil” foi estabelecido recentemente. Em 2006, a publicação *Armed Forces Officer* (“Oficial das Forças Armadas”) foi reescrita por uma equipe conjunta, liderada pelo Coronel da

Reserva Rick Swain, à época professor em West Point. Essa foi a primeira revisão desde 1988. Foi patrocinada pelo Estado-Maior Conjunto (J-7) e tomou como base a edição original de 1950, do General Samuel Marshall, com descrições atuais da profissão das armas, segundo a perspectiva de cada uma das Forças Armadas.

Refletindo sobre a Profissão das Armas

O ano de 2011 marcou o 236º aniversário do início do Exército dos EUA. O dia 14 de junho normalmente passa quase despercebido pelo público. Essa é a natureza do serviço e do dever. Geralmente desconhecida e distante da atenção da sociedade — exceto em circunstâncias incomuns ou momentos de sobrevivência nacional —, a Profissão do Exército executou fielmente suas obrigações, às vezes com grande sacrifício para seus integrantes e familiares, como agora, com os repetidos desdobramentos da atual guerra. O serviço abnegado, o desempenho do dever sem alarde, o orgulho que advém de saber que você cumpriu sua obrigação com honra, dando o melhor de si: esses elementos têm definido, em boa medida, a ética profissional do Exército em tempos de paz e de guerra. Tal comportamento foi incutido em nossa consciência pelos feitos e atos daqueles que nos precederam, tanto sob a luz dos “holofotes” quanto na sombra do anonimato, e por aqueles que hoje servem e nos inspiram diariamente com sua coragem, habilidade e desempenho obstinado, concentrado na missão.

De 2001 a 2009, tive o privilégio de servir, por nomeação do Presidente, na Comissão de Monumentos de Batalha dos EUA (ABMC, na sigla em inglês), atuando como seu presidente, entre 2005 e 2009. A missão da ABMC é cuidar dos cemitérios onde estão enterrados os mortos em guerras no exterior e contar suas inspiradoras histórias em centros de visitantes e nas legendas dos esboços das batalhas. Todos esses 23 cemitérios estão localizados em solo estrangeiro. Os estadunidenses foram até essas terras para libertá-las. Em seguida, em conformidade com o caráter do nosso serviço, nós as deixamos e transferimos o controle, em tempo hábil, para os governos hoje livres. Os estadunidenses não quiseram nenhuma terra ou controle sobre outro governo; apenas uma área que fosse do tamanho

suficiente para enterrar seus mortos, que para lá haviam ido para libertar aqueles povos. Um serviço abnegado, pelos membros da Profissão das Armas do Exército, juntamente com as outras Forças.

Das repetidas derrotas iniciais do Exército Continental e da retirada para a margem ocidental do Rio Delaware, em 1776, ao obstinado, bem-sucedido e inspirador ataque a Trenton, no Natal. Aos dias cruéis do inverno em Valley Forge. Ao serviço abnegado daqueles que serviram para preservar a nação, entre 1861 e 1865. Aos que desembarcaram na costa da Normandia, na França, quando as rampas das embarcações *Higgins* foram abertas diante de intensos fogos diretos e indiretos do inimigo, em 06 de junho de 1944. Ou aos que participaram de outros combates intensos e ataques anfíbios no Pacífico — de Guadalcanal, em 1942, a Iwo Jima e Okinawa, em 1945. Aos que se recuperaram de derrotas iniciais e seguiram em frente, obtendo o sucesso em condições árduas na Coreia, entre 1950 e 1953. À minha própria geração, que respondeu ao chamado de nossa nação com coragem, habilidade e grande sacrifício pessoal no Vietnã. Aos conflitos recentes no Panamá, no Iraque, na Somália e nos Bálcãs. Aos que hoje cumprem seu dever respeitando os mais elevados padrões de honra e coragem, no difícil ambiente do Afeganistão e na manutenção da vitória no Iraque. Como diz a letra de uma canção do Exército: *“It wasn’t always easy and it wasn’t always fair, but when freedom called we answered, we were there...”* [“Nem sempre foi fácil, nem sempre foi justo, mas quando a liberdade chamou, nós respondemos, estávamos lá...”, em tradução livre.] O serviço abnegado e o sacrifício pelo país, o dever honroso desempenhado com maestria, com o cumprimento das missões: esses são os atributos essenciais da Profissão do Exército.

O Que Torna a Profissão Diferente?

Insisto, também, que a Profissão das Armas, no âmbito do Exército, conta com alguns aspectos especiais, que a distinguem das demais profissões.

Primeiro, como outras, é uma profissão que dispõe de uma escala de valores e de um etos com expectativas de conduta. Contudo, é a imprescindibilidade desses valores que torna

nossa profissão diferente, digamos, da medicina ou do direito. Existe o que o Manual de Campanha 1, do Exército, descreve como *responsabilidade ilimitada*: “que [seus integrantes] assumem no juramento profissional. Enquanto membros de outras profissões desempenham tarefas perigosas diariamente, somente os integrantes das Forças Armadas podem receber a ordem de colocar sua vida em perigo a qualquer momento, em qualquer lugar”. Ademais, o Marechal de Campo Sir John Hackett nos lembra, nas palestras constantes daquele panfleto do Exército, *Profession of Arms*, que, em outras profissões, nossos valores são qualidades admiráveis. Na Profissão das Armas, porém, eles são absolutamente necessários para a consecução das nossas missões. Em outras palavras, não são comportamentos opcionais para os indivíduos ou tropas. Têm um propósito e se tornaram normas profissionais, ao longo dos últimos dez anos, em virtude das ações em combate que os definiram. Por seu caráter imprescindível — e pelos exemplos diários no campo de batalha —, os sete Valores do Exército,

assim como o Credo do Soldado e o Etos do Guerreiro, foram inculcados no comportamento da profissão, para a consecução da missão nesta guerra.

Segundo, é uma profissão voluntária, que depende — e dispõe — da enorme boa vontade e da generosidade do povo estadunidense. Essa profissão voluntária se comunica livre e francamente com o povo e está aberta a visitas e comentários dos que são externos a ela. Embora outras profissões também sejam voluntárias, a Profissão das Armas se preza de sua transparência, de modo especial, com o intuito de conservar a confiança do público que serve. Dedica tempo e empenho para continuar a conectar-se com uma população e um organismo político em grande parte sem experiência militar, para explicar-lhes a profissão, incluindo operações e preparativos. A Profissão do Exército deve refletir sobre o caráter de seu relacionamento com o povo, fidelidade à Constituição e aos valores da nação, no presente e à medida que a profissão evolua, no futuro, continuando a servir nessa era de



Força Aérea dos EUA, Cb Jamie Nielely

Militares estadunidenses preparam uma segurança de perímetro durante um Exercício no Campo de Teste e Treinamento localizado no deserto, no sul do Estado de Nevada, 18 Nov 09.

conflitos persistentes e enormes pressões sobre recursos. Nesse contexto, os profissionais do Exército devem analisar com franqueza como fazer para informar e lembrar a população, de forma respeitosa, das exigências especiais da profissão, ao discutirem salários, aposentadoria e atendimento médico.

Terceiro, ao contrário da maioria das outras profissões, a nossa exige muito dos familiares. É uma profissão na qual as famílias militares veem o profissional sair para desempenhar seu dever sem saberem, ao certo, se ele voltará são e salvo para casa. É uma profissão na qual seus entes queridos podem ser transformados pelo desempenho em combate — às vezes, fisicamente, com ferimentos aparentes; outras vezes com lesões invisíveis e difíceis de detectar, que se manifestam em comportamentos incompreensíveis, provocados pelo transtorno de estresse pós-traumático, por traumatismo crânio-encefálico ou por ambos. As famílias dos militares da ativa muitas vezes residem no exterior, em aquartelamentos e bases, distantes do apoio dos outros parentes. Por sua vez, as famílias dos integrantes da Reserva moram por todos os Estados Unidos, mas carecem, muitas vezes, de uma comunidade de pessoas com experiências de separações familiares semelhantes.

As famílias militares convivem com as exigências de serviço abnegado ao país, que colocam o dever acima da família e, na verdade, acima da própria vida. Elas se unem e compartilham do luto de uma forma que é exclusiva à Profissão do Exército. Os familiares comungam a ideia de servir a um propósito que é maior do que servir a si próprio e à família — ou buscar a acumulação de riqueza — e forjam um laço indestrutível e único, que minha esposa, Denise, chama de “amigos para sempre”. As famílias militares inspiram todo o país, com sua paciência, coragem e engenhosidade e com as formas criativas como também servem e suportam a dor constante da perda de entes queridos.

A Profissão do Exército é especial porque contém, em si, outras profissões, como o direito, a medicina e o sacerdócio, e porque atrai membros de outras profissões da nossa sociedade, como ilustram os dois pontos a seguir.

Quarto, a Profissão do Exército hoje inclui a Reserva e a Guarda Nacional, ambas atuando

como uma reserva operacional na qual soldados da Ativa e da Reserva servem lado a lado, nesse combate volátil, incerto, complexo e ambíguo. Esse emprego — devido à necessidade operacional — de mais de 80 mil membros da Reserva e da Guarda Nacional anualmente, como parte do sistema de Geração de Forças do Exército, representa uma mudança radical em relação ao antigo emprego da reserva estratégica, que vigorou entre a Segunda Guerra Mundial e o ano de 2001. Embora a Profissão tenha obtido grandes avanços no que tange a operar de maneira coesa nos teatros de operações, são necessárias ações urgentes para realizar a plena integração de forças no âmbito nacional, especialmente com respeito aos militares na Reserva, que continuam a sofrer de problemas médicos associados ao período em que estiveram convocados para a Ativa.

Quinto, desde o início — e pela necessidade imposta por sua missão —, a profissão do Exército criou sua própria profissão médica, frequentemente pioneira na descoberta de novas curas e técnicas de reabilitação. A vacinação contra a varíola, iniciada pelo General Washington, na Guerra de Independência; a vasta atenção dada à reabilitação, a partir da Guerra Civil até os dias de hoje, no caso de perda da integridade física; a cura da malária e da febre amarela; a utilização de antibióticos em larga escala; as pesquisas e os tratamentos pioneiros; o trabalho precursor, no país, em relação ao transtorno de estresse pós-traumático e traumatismo crânio-encefálico: a profissão médica contida na Profissão das Armas do Exército tem atuado de forma impressionante.

Para qualquer um de nós no campo de batalha, a diferença entre a vida e a morte está na habilidade de um enfermeiro militar ou de um soldado treinado em salvar vidas em combate, apoiada pela rápida evacuação para hospitais no teatro de operações, onde atuam hábeis profissionais médicos militares. É a continuação do tratamento intensivo por Equipes de Transporte Aéreo de Atendimento de Emergência da Força Aérea; é o atendimento a vítimas de trauma no Centro Médico Regional de Landstuhl, na Alemanha e, em seguida, a continuação do processo de recuperação e reabilitação junto da família profissional, nos grandes centros de tratamento, nos Estados Unidos.

A atual guerra assistiu à utilização de métodos milagrosos para salvar vidas, empregados desde o primeiro atendimento no campo de batalha até a fase de reabilitação. Vocês salvam vidas, curam as suas próprias, ajudam os que sofreram ferimentos graves a recuperar-se: tudo isso no seio da família profissional. Vocês possibilitam que muitos permaneçam na Ativa, continuando a integrar a família profissional do Exército — como no meu caso, quando minha perna foi amputada abaixo do joelho. Fazem tudo isso porque contam com essa competência médica, mas, o que é igualmente importante, vocês fazem tudo isso para conservar o militar junto de sua família profissional. Esse empenho em manter nossos militares dentro da família profissional é não apenas o mais correto, como também é uma decisão profissional que salva vidas; uma decisão que, segundo demonstram os estudos e as observações clínicas, não só ajuda na recuperação física de lesões visíveis e invisíveis, mas também na conquista do equilíbrio emocional para seguir em frente e continuar a servir ou optar por outros rumos. Essa é uma escolha profissional e é a certa para os integrantes da profissão que serviram voluntariamente e sofreram lesões ou enfermidades, ao se dedicarem a algo maior que eles próprios. A profissão precisa continuar a cuidar dos seus.

Outros profissionais no Exército — advogados ou capelães — dão continuidade ao seu próprio serviço inspirador na atual guerra. Ambos os grupos surgiram no início do Exército dos EUA, por necessidade e por escolha, e ambos

A Profissão do Exército é especial porque contém, em si, outras profissões...

contribuem com habilidades profissionais únicas, necessariamente diferentes dos seus equivalentes civis, em função dos deveres especiais da Profissão das Armas, conforme observado anteriormente, e da legislação específica aplicada pelo Congresso às nossas Forças Armadas.

Sexto, é uma profissão que exige mais de seus novos membros logo do início — novos soldados, novos graduados e novos oficiais. O Exército é propositalmente estruturado de modo a exigir que esses integrantes mais recentes da profissão arquem com as tarefas mais árduas no cumprimento das missões. Em virtude dessas expectativas imediatas em relação a obrigações e sacrifício, acredito que todos os militares se tornam profissionais assim que prestam o juramento de proteger e defender a Constituição, uma vez que se espera que eles cumpram seu dever em conformidade com ela. A profissão precisa continuar a ajustar proativamente o ensino e a instrução dos indivíduos e das Unidades, de todas as Armas, e as técnicas de combate de contrainsurgência, de modo a incluir habilidades interagências e a análise de ameaças híbridas, nos centros nacionais de instrução, para ampliar as competências em todo o espectro do conflito. O que isso significa para o ensino recebido imediatamente após o ingresso na profissão, no que diz respeito ao caráter típico do serviço, para a internalização de valores e para a garantia do caráter em ação?

A Profissão das Armas possui várias descrições de comportamentos esperados dos indivíduos e das Unidades, com base no juramento, nos vários credos, no Etos do Guerreiro e nos Valores do Exército. Eles foram esplendidamente definidos em ação por esta geração, com exemplos diários nas operações no Afeganistão e no Iraque. Na contrainsurgência e no mais recente conceito de “comando de missão”, parece que a tendência é que permaneçam sendo a regra as ações concentradas na missão de pequenos escalões (balizadas por diretrizes gerais), com iniciativa e criatividade dos mais novos integrantes da profissão.

Reconhecendo a expectativa que é imposta aos seus novos membros, o Exército recentemente alterou a Instrução Militar Inicial. A formação básica do oficial, agora mais rigorosa, também sofreu alterações decorrentes do reconhecimento das expectativas que a profissão impõe aos futuros comandantes. Os cursos para graduados também foram modificados para atender a essa realidade. O que mais é necessário para sustentar e aprimorar essa carga profissional, com a qual arcam os mais novos membros da profissão?

Como continuar a incentivar a iniciativa, especialmente em condições de combate como as de hoje, que a exigem no escalão subunidade e fração, para o cumprimento da missão? Gosto muito do que disse o Marechal de Campo Wavell:

Ao erigirem altares para todos os grandes deuses, os gregos devotos acrescentavam mais um: “Ao Deus Desconhecido”. Assim, sempre que falarmos ou pensarmos nos grandes comandantes e dedicarmos nossos altares militares para Aníbal, Napoleão, Marlborough, etc., acrescentemos mais um altar: “Ao Comandante Desconhecido”; isto é, ao bom comandante de companhia, pelotão ou seção, que motiva seus homens e se mantém firme no posto e, muitas vezes, acaba perecendo no anonimato. São estes que, no final das contas, fazem mais para vencer as guerras. Os britânicos têm sido um povo livre e ainda o são, comparativamente; e ainda que — graças aos céus — não sejamos uma nação militar, essa tradição de liberdade confere aos nossos comandantes subalternos na guerra o precioso dom da iniciativa. Contanto que essa iniciativa não seja tolhida por um excesso de regulamentos e formalismo, continuaremos, eu creio, a vencer nossas batalhas — às vezes, a despeito dos nossos comandantes mais antigos.

Como poderá a profissão continuar a permitir essa iniciativa, sem sufocá-la com diretrizes, e ao mesmo tempo, recriar o que um estudo recente sobre prevenção de suicídios denominou “a esquecida arte de liderança na caserna”, em uma profissão em que cerca da metade de seus integrantes só conheceu a guerra?

Sétimo, é uma profissão que confere ampla autonomia de decisão aos oficiais em comando durante as operações. Esse é um grande ponto forte, mas que vem acompanhado de enorme responsabilidade para a profissão. Nenhum pai ou parente verifica a qualificação de um comandante do Exército antes de lhe confiar seus filhos ou filhas, maridos ou mulheres. A população acredita que os integrantes da profissão sabem o que estão fazendo e que o comandante não só é qualificado e competente, como também um líder de caráter. A existência de tal confiança é um grande ponto forte



Exército dos EUA, Sgt Alfred Johnson

Militares estadunidenses e iraquianos preparam-se para retornar à Base de Operações Avançada Brassfield-Mora, depois de concluir sua missão durante a Operação Katrina, 27 Fev 06.

porque possibilita a criatividade na consecução de missões difíceis, como vem ocorrendo atualmente.

A autonomia de decisão é necessária para que a profissão possa cumprir suas obrigações para com a nação, a Constituição e o povo estadunidense, especialmente agora, em meio a complexas condições de contra-insurgência. Contudo, tal autonomia traz consigo enormes responsabilidades. Cabe a cada um de nós fazer por merecer essa confiança em nosso caráter e adquirir a gama completa das competências exigidas pelo nosso ambiente operacional e as práticas de liderança condizentes com quem somos como nação. A profissão deve manter em mente o velho ditado de que o “poder tende a corromper, e o poder absoluto corrompe absolutamente”. A profissão precisa permanecer vigilante — hoje e sempre, como quando eu estava na Ativa, e particularmente

agora, depois de dez anos de guerra — quanto a ambientes de comando tóxicos e abusos de poder, intervindo sempre que necessário para manter os padrões profissionais esperados. Os profissionais do Exército devem enfatizar a necessidade de franqueza mútua, tolerando-a e

Os profissionais do Exército devem enfatizar a necessidade de franqueza mútua... mesmo enquanto permitem ampla autonomia no comando

até incentivando-a, mesmo enquanto permitem ampla autonomia no comando. Parece-me que o povo estadunidense confia que a profissão agirá exatamente dessa forma. O modo como isso é feito fica, é claro, a cargo da profissão. Entretanto, parece-me que é necessário fazê-lo; caso contrário, a profissão arriscará perder a confiança da população, dos oficiais subalternos, dos graduados e dos soldados.

Oitavo, é uma profissão que tem de decidir sobre absolutos. Aliás, recomendo cuidado ao se estabelecerem absolutos para a profissão, embora existam muitos. Quatro deles constam do Etos do Guerreiro e foram tão bem vivenciados no combate nos últimos dez anos, que agora estão integrados à profissão. Agora são normas. A profissão adquire suas normas com base em comportamentos demonstrados. A Profissão do Exército é concreta e pragmática, em função do ambiente letal em que opera. Não é uma filosofia ou ciência — nem mesmo uma ciência social —, por mais que ideias da Filosofia e das diversas ciências possam influenciar a profissão. Cada nova geração tem a oportunidade de tomar decisões sobre as normas profissionais. Às vezes, os absolutos de uma geração não o são para a geração seguinte. Embora as expectativas quanto a comportamentos profissionais, no serviço abnegado ao país, pareçam resistir através das gerações, esse não é o caso em relação a outras áreas, como doutrina, requisitos

de armas e equipamentos e até métodos de treinamento. Por exemplo, minha geração contava com alguns absolutos em termos de doutrina, requisitos de sistemas de armas e estruturação de forças oponentes (nos centros de instrução em combate) que já não são mais válidos atualmente.

Nono, é uma profissão que tem o dever de assessorar os líderes civis eleitos e nomeados quanto ao emprego das Forças Armadas em situações voláteis, incertas, complexas e ambíguas em termos táticos e estratégicos, com a franqueza e o respeito coerentes com a Constituição, nessa era de conflitos persistentes e em meio a mutáveis condições fiscais e políticas.

Finalmente, os profissionais do Exército têm de distinguir realidades duradouras de características situacionais em relação à natureza da guerra e como isso afeta a profissão. Verdades duradouras sobre o comando em combate ficaram em evidência durante a travessia do Rio Delaware e o bem-sucedido ataque a Trenton pelo Exército Continental do General Washington e, duas semanas depois, no ataque vitorioso às Forças britânicas em Princeton: caráter, competência e liderança. Elas são tão válidas hoje quanto o eram naquela época.

Havia, também, características particulares daquela época e lugar, especialmente com respeito às táticas, armas e serviços exigidos. Tal fenômeno existe hoje, na presente guerra. Os profissionais do Exército precisam identificá-las para a profissão no futuro, da mesma forma que a minha geração teve de fazê-lo. Cada geração tem de tomar essas decisões para a geração seguinte — fácil quando se olha para trás, para a época de Washington ou até mesmo da Guerra Fria —, mas não tão simples em meio à ambiguidade dos tempos contemporâneos e às enormes pressões sobre recursos. Tais escolhas são difíceis, mas precisam ser feitas, e cabe aos profissionais fazê-las.

Observações Finais

Por fim, tenho duas observações pessoais.

A primeira é que terem permitido que eu permanecesse na Ativa e continuasse a servir junto à tropa depois de ter minha perna esquerda amputada abaixo do joelho, devido a ferimentos

em combate sofridos no Camboja, foi o maior privilégio da minha vida. Pessoalmente, a profissão sempre me pareceu ser uma vocação e um privilégio.

Em 1992 (há muito tempo, portanto), na palestra que fiz como parte do intercâmbio “Kermit Roosevelt”, no Reino Unido, eu mencionei que acredito que a profissão militar é algo da mente e do coração. Há muita paixão, dedicação aos militares e emoção no que os soldados profissionais fazem. É uma profissão difícil e exigente, o que nunca foi tão evidenciado como nos últimos dez anos. Esses profissionais têm de vivenciar tudo, creio, para saber como cumprir suas missões, ao mesmo tempo em que conferem a melhor vantagem possível às tropas e as conservam assim em todo tipo de operação, em qualquer ponto do espectro de conflito, para cumprir a missão com o menor custo possível. Isso requer caráter, competência e liderança e o desenvolvimento constante, em uma profissão que exige e incentiva o crescimento contínuo.

Em West Point, em setembro de 2010, tive uma conversa com a professora Elizabeth Samet, autora de *Soldier's Heart* (“O Coração do Soldado”, em tradução livre). Ela me perguntou qual era a única verdade duradoura no fato de ser um profissional. Precisei refletir sobre a questão por alguns minutos. Respondi-lhe: *confiança*. Em uma carta à minha mulher, que escrevi em 1991, mencionei: “os soldados são ótimos e são meus melhores amigos. Um deles me disse outro dia: ‘Nós confiamos no senhor...’ Preciso fazer o que é certo e estou confiante de que posso fazê-lo”.

Vinte anos atrás, pouco antes do ataque contra o Iraque, em 1991, um sargento da 3ª Divisão Blindada interrompeu-me quando eu falava sobre o plano de manobra e disse: “não se preocupe, General, nós confiamos no senhor”. Ele havia captado, como é típico dos graduados, a essência do que estamos fazendo como profissionais e de como adaptamos a profissão, ao longo do tempo, às exigências de serviço abnegado à República, para cumprir a missão ao menor custo na esfera letal do combate terrestre — para conquistar e manter a confiança do povo estadunidense, dos superiores civis, dos companheiros de armas e dos homens e mulheres sob o nosso comando. A meu ver, *confiança* significa liderar e também servir e, ao fazê-lo, desempenhar nossos deveres

como profissionais; dessa forma, conquistamos confiança. Servimos — como diz o lema escolhido pela turma de 2012, de meu neto, na Academia Militar de West Point — “por algo maior que nós mesmos”.

Minha segunda observação se baseia no que eu disse aos cadetes em West Point, em janeiro de 2000. Em meus comentários finais, afirmei:

Em algum momento depois da formatura — e eu não posso predizer quando —, o país os incumbirá de cumprir uma missão extremamente difícil e importante, que só vocês e seus soldados serão capazes de realizar. Não sei em que condições ou em que parte do mundo nem quanto tempo depois da formatura isso acontecerá; só sei que exigirão que cumpram a missão ao menor custo para os soldados que o país confiou ao seu comando. Vocês precisam estar prontos para isso e fazer com que seus soldados estejam preparados, quer sejam um jovem tenente quer sejam o Chefe do Estado-Maior do Exército... vocês se lembrarão disso. No dia em que nossa nação precisar que atendam àquela difícil e importante missão, vocês cumprirão seu dever e honrarão a si próprios, a seus soldados e ao nosso país. Sei que o farão.

Eu me dirigia à turma de 2003 da Academia Militar de West Point. Dessa turma, 34 já doaram suas vidas fazendo exatamente isso, juntamente com outros 6 mil companheiros das Forças Armadas dos EUA. Pensar nisso nos impressiona e nos leva a refletir.

Para todos nós e, em especial, para as famílias que suportam a dor da perda, aqueles que sacrificaram a vida na atual guerra servem como um lembrete constante, de como a Profissão das Armas do Exército é especial, na natureza de seu serviço à nação. É distinta de todas as outras profissões. Esse caráter especial decerto impele a Profissão do Exército; de fato, exige que ela continue a analisar a si própria com franqueza e honestidade para renovar seu compromisso com o serviço abnegado e sua fidelidade à Constituição e à população, que lhe confia seus filhos e filhas, da mesma forma que tantos o fazem agora. A avaliação e o aprimoramento constantes da profissão são, de fato, um dever nobre e necessário. **MR**

Um Simulador de Voo para o Cérebro: Por que os Militares Precisam Escrever

Major Trent J. Lythgoe, Exército dos EUA

ESCREVER É ALGO que está em declínio no Exército. Os textos ponderados e precisos que apareciam nos documentos de estado-maior foram substituídos por *e-mails* e *slides* de *PowerPoint* organizados às pressas e cheios de frases fragmentadas. Essa deterioração da habilidade de escrita leva a uma perda correspondente na habilidade de pensar. Ainda que consideremos a redação como um valioso meio de comunicação, é mais importante tratá-la como uma poderosa ferramenta de pensar. A redação nos força a ordenar nossos pensamentos com lógica e coerência. Ela nos obriga a examinar criticamente nosso próprio pensamento, o que acaba por nos levar a produzir melhores ideias e melhores soluções para os problemas, aperfeiçoando nossa capacidade de tomar decisões. Se o Exército pretende ter melhores pensadores, então devemos começar a preparar melhores escritores.

Uma Crise na Escrita

O declínio da escrita no Exército é parte de uma crise mais abrangente, que ocorre por todos os Estados Unidos. Segundo uma recente avaliação, realizada pelo *National Assessment of Education Progress*, apenas 33% dos estudantes da oitava série e 24% dos que estão no último ano do ensino médio são capazes de escrever de forma proficiente¹. Consequentemente, e como se poderia esperar, muitos estadunidenses ingressam na faculdade com deficiência em redação. Um professor universitário recebeu a seguinte mensagem eletrônica de um candidato à faculdade:

eu necessito ajuda, eu estou escrevendo uma composição sobre redação eu trabalho

para uma empresa e meu chefe quer que eu melhore as habilidades de redação dos trabalhadores vocês podem me ajudar com algumas informações muito obrigado²

A crise de redação está se propagando pela mão de obra estadunidense. Segundo um estudo realizado em 2006, 27,8% das empresas relataram que os seus funcionários com formação superior eram “deficientes” no uso da comunicação escrita. Essas mesmas empresas classificaram a comunicação escrita como a habilidade mais importante para os novos trabalhadores com formação universitária³. Uma recente pesquisa sobre líderes empresariais constatou que 40% das empresas oferecem ou exigem cursos de redação para melhorar as habilidades dos empregados com deficiências nessa área (com o custo estimado anual de US\$ 3,1 bilhões)⁴.

Como esperado, a crise de redação afeta o Exército. Assim como muitas empresas estadunidenses, a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA implantou um programa para ajudar os alunos que estejam deficientes em redação a melhorar suas habilidades. Podemos encontrar uma infinidade de relatos de casos sobre a perda da habilidade de escrita, em milhões de mensagens eletrônicas mal redigidas que circulam pelo Exército, todos os dias — muitas delas parecidas com a que acabamos de ver.

Não podemos culpar o sistema de ensino dos Estados Unidos por todos os problemas nessa área. No próprio Exército, tem-se notado uma sensível perda de qualidade nas redações formais, há algum tempo. Estudos de Estado-Maior e arrazoados, que um dia foram documentos comuns nos

O Major Trent J. Lythgoe é o Subcomandante do 3º/17º Regimento de Cavalaria, na Base Hunter, da Aviação do Exército, na Geórgia. É bacharel pela Weber State University e mestre pela Webster University. Ele serviu em uma variedade de funções de comando e de estado-

maior e, antes de fazer o curso da Escola de Comando e Estado-Maior no Forte Leavenworth, foi o observador/instrutor-chefe de aviação do Grupo de Operações Charlie, do Programa de Treinamento de Comando de Missão (MCTP).

trabalhos dos estados-maiores, são quase coisas do passado. O antigo manual de campanha 101-5 (*FM 101-5*), possuía um anexo inteiro sobre estudos de estado-maior e arrazoados que não aparece no seu substituto, o *FM 5-0*. Este só possui um anexo sobre *briefings* militares. O Regulamento do Exército Nr 600-67, *Redação Eficaz para Líderes do Exército* (*Army Regulation 600-67 — Effective Writing for Army Leaders*), foi atualizado há 25 anos, o que reflete a indiferença institucional para com a redação formal. As mensagens eletrônicas e os *slides* de *PowerPoint* usurparam o lugar que a redação formal ocupava como o meio de comunicação preferencial, e isso contribuiu para agravar o problema.

O *e-mail* contribuiu para a redução da habilidade de redação. Isso talvez nos pareça contraditório, já que as mensagens eletrônicas nos levam a escrever. Considere, contudo, que, embora os militares do Exército possivelmente enviem dezenas de mensagens de correio eletrônico todos os dias, poucos são aqueles que dedicam o tempo necessário para redigir mensagens bem elaboradas e bem escritas. E por que fazê-lo? Diferentemente do que ocorre com documentos formais do estado-maior, não há padrões de concisão, gramática ou precisão para as mensagens eletrônicas. Muitos comandantes não exigem que os *e-mails* sejam escritos corretamente. O resultado é que muitos militares escrevem mal dia após dia, o que, pode-se dizer, é pior do que simplesmente não escrever nada.

O uso indiscriminado do *PowerPoint* é outro fator contribuinte. Hoje, os *slides* de *PowerPoint* são o meio preferido para a transmissão e a recepção de informações, no Exército. O problema é que esse aplicativo não obriga seus usuários a formular ideias completas ou a reunir essas ideias de forma lógica. Em vez disso, muitos militares “reduzem” seus pensamentos a “tópicos” — uma forma de abreviar sentenças que



Sgt Anna Rutherford do Exército dos EUA

Um soldado do Exército dos EUA escreve sua redação, durante a competição de praça mais distinta do Trimestre, na Força-Tarefa Gridley, Província de Paktika, Afeganistão, 21 Mar 11.

já são incompletas. Muitos copiam montagens de apresentações anteriores e as colocam nas novas. Alguns reúnem *slides* sem pensar em como as ideias ficarão, juntas. Muitos gastam mais tempo pensando em fotografias e no estilo da fonte do que nos temas abordados⁵.

Embora possamos considerar lamentável o fim da redação como um meio de comunicação de ideias, devemos nos preocupar ainda mais com o efeito secundário dessa tendência. Escrever é uma forma de pensar. É possível que nossa habilidade de pensar diminua na mesma proporção com que diminui nossa capacidade de escrever.

Escrever como Forma de Pensar

“Forward, the Light Brigade!”

Was there a man dismay’d?

Not tho’ the soldier knew

Someone had blunder’d...

Into the valley of Death

Rode the six hundred. — Alfred, Lord Tennyson

[Em tradução livre: “Avante, Brigada Ligeira!”/
Havia algum soldado descrente?/Não, embora a
tropa soubesse/Que alguém cometera tropeços (...)/
Para o vale da Morte,/Cavalgaram os seiscentos.—
N. do T.]

Saber escrever é uma habilidade de comunicação de suma importância para os oficiais do Exército. Um dos piores fracassos relacionados à redação de cunho militar ocorreu na Batalha de Balaclava, levando à infame “Carga da Brigada Ligeira”. Um comandante de cavalaria interpretou mal a ordem vaga que recebera, escrita por seu comandante britânico. Ao invés de deslocar-se para prevenir que a Força russa opositora reposicionasse sua artilharia, a cavalaria carregou contra a defesa

Embora possamos considerar lamentável o fim da redação como um meio de comunicação de ideias, devemos nos preocupar ainda mais com o efeito secundário dessa tendência. Escrever é uma forma de pensar.

russa sem qualquer apoio, sofrendo pesadas baixas. Ainda hoje, as ordens escritas permanecem o ponto central do comando e controle no campo de batalha, apesar do exponencial avanço tecnológico. Os oficiais do Exército devem transmitir suas ordens por escrito, deixando claros a missão, a intenção do comandante e os objetivos a serem alcançados.

Além disso, os processos de promoção e de seleção para comando dependem muito da boa redação. Para fazerem suas escolhas, os membros das comissões de avaliação baseiam-se nos comentários que os diversos avaliadores registram nas fichas dos oficiais considerados. Estes devem ser capazes de expressar sua avaliação com clareza, escrevendo sobre a capacidade de liderança de cada um de seus subordinados. O General de Brigada Larry Lust, hoje na Reserva, integrou várias comissões de promoção e observou que “[a] comissão é muita boa em escolher a melhor avaliação por escrito. Se os oficiais que avaliam não forem capazes de escrever avaliações precisas, então a comissão

não poderá selecionar os melhores líderes para promoção e para o comando”⁶.

Embora a redação seja, de fato, uma forma significativa de nos comunicarmos, é como forma de pensar que ela tem maior importância. Segundo John Gage, da Universidade de Oregon, a redação nos leva a aprimorar a forma de pensar, porque nos permite analisar criticamente nossas próprias ideias:

A redação torna o pensamento tangível; um pensamento que pode ser analisado, porque está “no papel” e não “na minha cabeça”, pairando, invisível. A redação é o pensamento que pode ser interrompido e reformulado. É uma forma de deter o pensamento por tempo suficiente para que possamos analisar suas estruturas, suas falhas. O caminho para melhor compreendermos nossos próprios pensamentos é percorrido no papel. Quase sempre, é tentando encontrar palavras e padrões para expressarmos nossas ideias, que descobrimos o que pensamos⁷.

A afirmação de Gage, que “escrever é pensar”, não é apenas uma metáfora. Segundo Richard Menary, da Universidade de Wollongong (na Austrália), o ato de escrever é, na realidade, um processo cognitivo único. Menary sustenta que a redação é mais do que simplesmente uma expressão física do pensamento neural. O ato físico de escrever, quando combinado com processos neurais, constitui uma forma distinta de pensar, com vantagens: “Portanto, esses meios [escritos] nos permitem experimentar transformações cognitivas que seriam impossíveis ou extremamente difíceis se dependêssemos somente dos recursos neurais”⁸. A proposição de Menary parece reforçar a noção do autor E.M. Forster, em suas ponderações: “Como posso saber o que eu penso, sem que tenha visto o que digo?”⁹

A redação nos leva a pensar melhor, a tomar melhores decisões e a resolver problemas com mais eficiência, porque organiza nossas ideias em um formato que nosso cérebro pode utilizar. Às vezes, imaginamos que o cérebro humano é um computador que armazena dados individuais, tal como um *laptop*. Contudo, nossos cérebros não podem funcionar dessa forma porque o espaço necessário para armazenar os bilhões de detalhes da vida cotidiana teria proporções astronômicas. Para lidar com o problema, nosso cérebro omite

certos detalhes pequenos e se fixa nas grandes ideias e no relacionamento entre elas. Essas ideias e relacionamentos se tornam os modelos mentais, nosso conjunto pessoal de premissas sobre como o mundo funciona. O processo de escrever nos força a organizar nossas ideias em estruturas coerentes, com atores e relacionamentos, que são úteis como modelos mentais.

Funcionalmente, o cérebro humano opera mais como uma máquina de reconhecimento e comparação de padrões, que utiliza modelos mentais para compreender o mundo à sua volta. Nosso cérebro busca continuamente por novos padrões e os compara aos modelos mentais armazenados. Quando entramos em contato com uma nova situação, nosso cérebro trabalha arduamente para encontrar um modelo mental que combine ou se assemelhe a ela. O cérebro utiliza esse modelo para construir um histórico sobre a situação, buscando descobrir o que ocorrerá em seguida. O processo de construir o histórico é chamado de simulação mental.



AP/Susan Walsh

Comandante Chesley B. Sullenberger III, o piloto que realizou o bem-sucedido pouso de emergência de uma aeronave de passageiros no Rio Hudson, em Nova York, em 15 Jan 09.

A Escrita como um Simulador de Ideias

Usamos a simulação mental na maioria das decisões que tomamos e nos problemas que resolvemos. Quando nos deparamos com um problema ou uma decisão, partimos para aquela que, inicialmente, parece ser a melhor linha de ação. Depois, simulamos mentalmente o provável resultado dessa linha de ação usando um modelo mental. Se a simulação mental leva a um resultado indesejável, analisamos nossa linha de ação e voltamos a simular mentalmente para a linha de ação atualizada. Repetimos esse processo até chegarmos a um resultado aceitável¹⁰. Assim ocorreu em 15 de janeiro de 2009, no episódio que ficou conhecido como “O Milagre do Rio Hudson”.

Às 15h25, o voo 1549 decolou do aeroporto LaGuardia, de Nova York, sob o comando do piloto Chesley Sullenberger. Dois minutos após a decolagem, à altitude de apenas 975 metros, o Airbus 320 encontrou um grande bando de pássaros e alguns foram ingeridos pelas turbinas, danificando-as. O pesado Airbus perdeu velocidade e altitude rapidamente. Sullenberger precisava pousar.

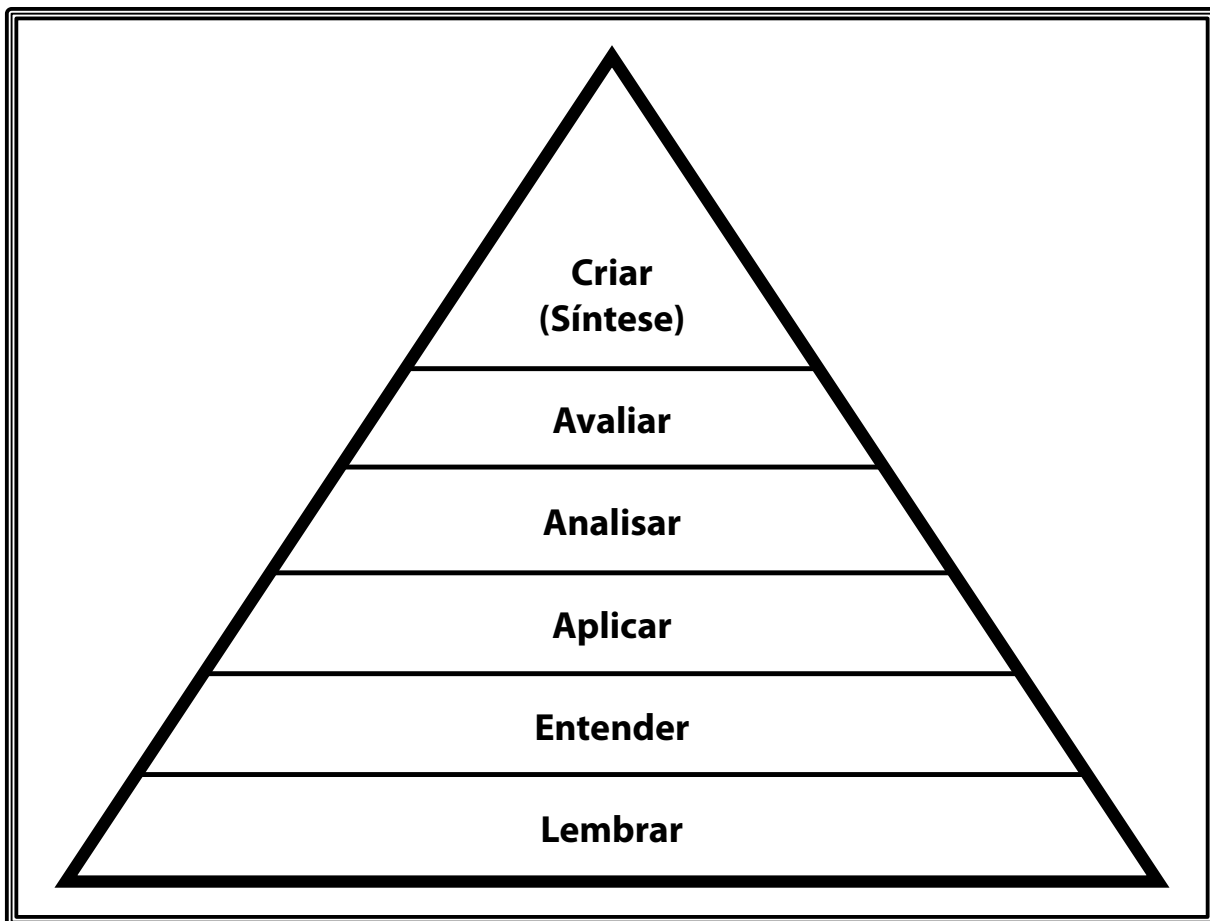
Sua primeira linha de ação foi a que todos os pilotos aprendem, nas aulas iniciais de sua formação profissional: dar meia-volta e retornar ao aeroporto. Ele solicitou a manobra ao controle de tráfego aéreo, de imediato:

Sullenberger: Hum... aqui é — hum... — Cactus quinze trinta e nove [sic] colidimos com pássaros, perdemos potência nos dois motores, estamos retornando ao LaGuardia.

Controle de Tráfego Aéreo: Ok, hum... precisa voltar ao LaGuardia? Vire à esquerda, proa — hum... — dois dois zero¹¹.

Nesse momento Sullenberger criou uma simulação mental de sua trajetória de voo ao aeroporto LaGuardia. Segundo suas próprias palavras:

Eu determinei rapidamente que, devido à nossa distância do LaGuardia e à distância e à altitude que eram necessárias para voltar ao LaGuardia, seria problemático chegar à pista de aterrissagem; e tentar chegar a uma pista que eu não podia alcançar poderia ser catastrófico para



A Taxonomia do Aprendizado Revisada, de Bloom

todos a bordo, e para muitos no solo. E meu próximo pensamento foi considerar [o aeroporto de] Teterboro¹².

O comandante Sullenberger fez uma segunda simulação mental, dessa vez sobre sua trajetória de voo ao vizinho aeroporto de Teterboro, e concluiu que esse também estava longe demais. O comandante fez uma terceira simulação mental, agora para o Rio Hudson. Segundo ele, “[a] única alternativa viável, o único lugar plano, desobstruído e suficientemente grande para aterrissar um avião de passageiros era o rio”¹³. Ao decidir pelo pouso no Hudson, Sullenberger simulou-o mentalmente, de modo a antecipar possíveis problemas:

Eu precisaria tocar [a água] com as asas exatamente niveladas. Precisaria tocar com o nariz um pouco levantado. Precisaria tocar com uma razão de descida que permitisse a sobrevivência. E precisaria tocar com velocidade ligeiramente acima

da nossa mínima velocidade de voo, mas não abaixo dela. E precisaria fazer com que tudo isso ocorresse ao mesmo tempo¹⁴.

Uma dos fatores que fizeram com que Sullenberger fosse capaz de salvar todas as “almas” a bordo do voo 1549 foi a prática de pães de motor em simulador de voo. O comandante foi capaz de recorrer às suas experiências no simulador para rápida e precisamente calcular os prováveis resultados de um retorno ao LaGuardia, de um desvio para Teterboro e finalmente, de uma aterrissagem no Rio Hudson. A riqueza dos modelos mentais do comandante Sullenberger capacitou-o a tomar uma boa decisão, com base em boas simulações mentais.

Diferentemente do que acontece com a pilotagem de aviões, não há simuladores computadorizados para a maioria das situações cotidianas. Contudo, quando escrevemos, estamos basicamente entrando em um simulador

de ideias. Segundo a autora Janet Emig, “A redação vincula os três principais tempos de nossa experiência [passado, presente e futuro] para criar sentido. E as duas maneiras pelas quais esses três aspectos são unidos são os processos de análise e de síntese”¹⁵. Ou seja, a redação conecta ideias e fatos em um sentido relacional e temporal, criando padrões que podem facilmente ser utilizados por nossos cérebros, treinados para reconhecer padrões.

Quando escrevemos, estamos essencialmente compondo uma narrativa por meio de uma série de simulações mentais de fatos, ideias e relacionamentos. Os autores Chip e Dan Heath afirmam que “narrativas são como simuladores de voo para o cérebro”¹⁶. Isso se deve ao fato de que não podemos pensar em uma narrativa sem que a simulemos mentalmente. Pesquisas sugerem que simular mentalmente um evento ativa as mesmas partes do cérebro que seriam ativadas se estivéssemos vivendo, de fato, esse evento. Em um estudo, indivíduos que imaginaram estarem sendo tocados na pele ativaram a área do cérebro associada à percepção tátil. Indivíduos que imaginaram uma luz intermitente ativaram a área de percepção visual do cérebro¹⁷. Na realidade, a simulação mental é tão poderosa que pode melhorar o desempenho físico. Um estudo realizado com mais de 3 mil pessoas mostrou que o exercício mental de tarefas, como tocar instrumentos musicais ou praticar patinação artística, proporcionou-lhes, em média, 66% dos benefícios que a prática traria à melhoria do desempenho na atividade¹⁸.

Nossos modelos mentais se tornam mais ricos e mais precisos enquanto simulamos mentalmente narrativas sobre nossas ideias e sobre os relacionamentos entre elas, ao redigirmos. Nosso cérebro se torna mais apto a simular os resultados prováveis, o que nos torna melhores na resolução de problemas e na tomada de decisões e, em última análise, nos transforma em pensadores mais capacitados. Como para um piloto em um simulador de voo, o tempo gasto na escrita assemelha-se ao exercício de pensar em um simulador de pensamentos. Da mesma forma que um piloto pode rever a simulação de seu voo para avaliar seu desempenho, também os escritores podem avaliar criticamente seu próprio pensamento, a partir de diferentes perspectivas.

Uma Palavra sobre o *PowerPoint*

Colocar uma ideia no papel, com coerência, é alcançar um entendimento íntimo dessa ideia, por meio da simulação mental. Construir uma narrativa coerente exige que o escritor descreva inequivocamente a natureza das ideias e dos relacionamentos — causal, resultante ou outra¹⁹. Em resumo, não se pode escrever bem sem que se tenha um entendimento completo do assunto.

Por outro lado, é relativamente fácil produzir uma apresentação do *PowerPoint* sem que se entenda perfeitamente o assunto. Podemos “cortar” e “colar” e reordenar os tópicos para produzir uma ilusão de raciocínio e conhecimento. Com frequência, *briefings* do *PowerPoint* circulam pelas organizações como formas de comunicação exclusivas, o que pode levar à interpretação errônea de ideias. O Coronel T.X Hammes (da Reserva Remunerada), do Corpo de Fuzileiros Navais dos EUA, lamentou o uso difundido do *PowerPoint* em um artigo no *Armed Forces Journal* intitulado “Dumb-dumb bullets” (“Tópicos Tolos”). Hammes sustenta que escrever é um método para comunicar ideias melhor do que distribuir apresentações de *slides*:

A maioria das pessoas que assiste às apresentações recebe uma imagem incompleta das ideias apresentadas. Alguns palestrantes tentam contornar o problema escrevendo parágrafos inteiros na parte destinada a notas, na versão impressa da apresentação. Fica claro que um texto completo é melhor que o *PowerPoint*. Se os conceitos exigem parágrafos completos — e muitos exigem — então eles devem ser compilados em um documento e fornecidos com antecedência²⁰.

Estudos empíricos reforçam a noção de Hammes, de que de ideias fragmentadas — como os tópicos e as anotações encontradas frequentemente nas apresentações do *PowerPoint* — não são tão efetivas como a escrita, quando se trata de aprendizado. George E. Newell, da Universidade do Kentucky, avaliou o aprendizado de estudantes em diferentes situações. Ele analisou as vezes em que apenas tomaram notas, as ocasiões em somente escreveram respostas curtas às questões estudadas e as oportunidades em que escreveram textos completos. Esses três métodos selecionados por Newell fornecem uma

boa analogia para compararmos o *PowerPoint* com os estudos de estado-maior e com produtos escritos semelhantes. As notas e as respostas resumidas são parecidas, respectivamente, com as frases fragmentadas e os tópicos das apresentações do *PowerPoint*, enquanto os textos completos assemelham-se aos documentos do estado-maior.

Newell descobriu que escrever textos completos possibilitou aos estudantes “produzir associações consideravelmente mais abstratas para os conceitos básicos, do que quando simplesmente tomavam notas ou respondiam a questionários”²¹. Newell sugere que a natureza integradora da redação de dissertações é a responsável por esse melhor resultado no aprendizado.

[Ao] responder a questionários... o escritor somente pode considerar as informações em segmentos isolados. Consequentemente, embora haja grande quantidade de informação gerada [nesse processo], ela não é integrada em um texto coerente e, menos ainda, na forma de pensar do próprio estudante. A redação de dissertações, por outro lado, exige que os escritores... integrem elementos da prosa ao seu conhecimento sobre o assunto, em vez de deixar as informações em fragmentos isolados²².

O livro *Revised Taxonomy of Learning* (“A Taxonomia do Aprendizado Revisada”, em tradução livre), de Bloom, apoia a teoria de Newell e fornece indícios sobre por que o *PowerPoint* não é eficaz como um meio para pensarmos (vide figura). Escrever é um processo dialético, tanto de análise como de síntese²³. A análise — o processo de dividir as ideias em ideias menores — é o cerne da taxonomia de Bloom. Em contraste, a síntese — processo que reúne ideias para formar ideias maiores, modelos mentais (padrões) e até mesmo novas ideias — é o nível mais elevado do aprendizado cognitivo²⁴. Quando escrevemos, analisamos continuamente as ideias em processos cognitivos de ordem inferior e, depois, tentamos dar sentido às novas ideias, utilizando o processo de síntese de ordem mais elevada. O *PowerPoint* não exige qualquer incursão cognitiva nos domínios da síntese. As frases fragmentadas do *PowerPoint* são produtos de análise simples, partículas de dados

independentes, livres do contexto e da narrativa mais ampla que nosso cérebro necessita para formar seus modelos mentais. É claro que um apresentador habilitado pode fornecer a síntese necessária para que os *slides* façam sentido. Contudo, ao contrário da redação, o instrumento utilizado não obriga à síntese. Acresça-se a isso, o fato de que cópias dos *slides* são frequentemente distribuídas como um produto independente, sem o contexto necessário que seria responsabilidade daquele que os preparou.

Essa dialética de análise e síntese é central para o pensamento e a tomada de decisões em um ambiente competitivo. O Coronel John Boyd, um grande estrategista estadunidense, chamou esse processo de um “motor dialético”, que ele descreve em seu ensaio “*Destruction and Creation*” (“Destrução e Criação”, em tradução livre):

[P]odemos forjar um novo conceito ao aplicar as operações mentais da dedução destrutiva e da indução criativa. Lembre-se, também, que para desempenhar essas operações mentais dialéticas devemos primeiro quebrar o padrão (ou padrões) conceitual rígido, arraigado em nossa mente.

Depois, devemos encontrar algumas qualidades, atributos e operações comuns para vincular percepções, impressões, interações, operações e fatos isolados como conceitos possíveis na representação do mundo verdadeiro. Finalmente, devemos repetir essa sequência de desestruturação e reestruturação até que tenhamos desenvolvido um conceito que comece a combinar com a realidade. Ao fazermos isso, descobrimos que a incerteza e a desordem geradas por um sistema orientado para dentro, e que fala para si mesmo, podem ser compensadas por um afastamento que gera um novo sistema, externo. Em suma, a incerteza e sua correspondente desordem podem ser diminuídas pelo artifício direto de se criar um conceito mais genérico para representar a realidade, mais amplo e elevado²⁵.

Boyd teorizou que, em um ambiente competitivo, todo aquele que fosse capaz de conduzir esse processo mental de destruição e

criação, com mais rapidez e precisão que seu oponente, seria o vencedor final²⁶. Hoje, nós nos referimos a isso como “entrar no processo decisório do oponente”.

A interação entre a dedução e a indução, proposta por Boyd, descreve efetivamente o processo cognitivo de escrever. A redação exige que o autor “ligue seu motor dialético” e, mais do que isso, permite que o autor analise o funcionamento desse motor com espírito crítico, uma vez que os resultados dos processos cognitivos são colocados no papel. As ideias de Boyd combinam com a descrição de Emig, de que a redação é um processo de conexão que vincula o passado, o presente e o futuro pela análise e pela síntese²⁷.

Fica evidente que a redação formal é a melhor forma de promover pensamento coerente entre oficiais do Exército. Além do mais, o atual paradigma de “copiar e colar” no *PowerPoint* mina a capacidade que os militares devem possuir para sintetizar e pensar com clareza sobre temas críticos. Para resolver esse problema, a liderança do Exército precisa recolocar a capacidade de redigir como uma habilidade essencial para o exercício da liderança.

Em Direção ao Renascimento da Escrita

Um lugar óbvio para começarmos o renascimento da escrita é o nosso sistema de ensino. Embora os oficiais superiores sejam obrigados a escrever rotineiramente nos cursos da Escola de Comando e Estado-Maior e da Escola de Guerra do Exército, os cursos para capitães e tenentes estão menos concentrados na redação. É preciso corrigir isso, passando a exigir que os oficiais escrevam rotineiramente, desde o início de suas carreiras. A redação precisa fazer parte de todos os cursos da profissão, começando na formação básica e prosseguindo nos Cursos de Aperfeiçoamento para Capitães.

As publicações de caráter profissional são um meio fantástico para que os oficiais compartilhem suas ideias e experiências, por meio de textos por eles produzidos. Os comandantes devem incentivar seus oficiais a escrever e a submeter artigos para essas publicações. É o que faz o Almirante de Esquadra James Stravidis:

Atreva-se a ler e a desenvolver sua compreensão. Arranje tempo para pensar e formar novas ideias. Ouse expressá-las, desafiando as premissas e o entendimento comum, quando seu ponto de vista for diferente destes. Tenha coragem para

...precisamos reintroduzir a boa redação como parte visível das operações cotidianas do Exército. Organizar as mensagens eletrônicas é um passo necessário.

escrever, publicar e ser ouvido. Lance suas ideias e seja parte integral das discussões²⁸.

Os comandantes devem estabelecer programas de redação profissional atrelados aos seus programas de leitura profissional. Já existe uma forte tradição de leitura, no Exército. O alto comando publica listas de leitura profissional recomendada, no intuito de orientar os comandantes subordinados. Muitos comandantes de Grandes-Unidades também divulgam suas listas de leitura. Infelizmente, nossa ética de redação profissional não é tão robusta... Digo infelizmente porque a redação, quando combinada com a leitura, produz uma poderosa capacidade de pensar.

Estudos comprovaram que, juntas, a leitura e a redação produzem melhor capacidade de pensar que sozinhas. Em um desses estudos, 137 estudantes universitários foram divididos em três grupos: um que deveria ler sobre determinado assunto, outro que deveria escrever sobre esse mesmo assunto e um último, que deveria executar ambas as atividades. Os pesquisadores descobriram que os estudantes que leram e escreveram foram muito mais capazes de produzir pensamento crítico e estavam mais propensos a mudar sua perspectiva sobre o assunto em questão, quando comparados aos que somente leram ou escreveram. Os pesquisadores

concluíram que a leitura e a redação, juntas, formam uma relação “simbiótica”, que leva à melhoria da capacidade de raciocínio²⁹.

Enfim, precisamos reintroduzir a boa redação como parte visível das atividades cotidianas do Exército. Organizar as mensagens eletrônicas é um passo necessário. Os comandantes, em todos os escalões, devem exigir que a correspondência eletrônica seja clara, precisa e sem erros. De igual maneira, é preciso reintegrar a redação formal nos trabalhos dos estados-maiores. Os comandantes devem considerar a possibilidade de exigir que os oficiais de seus estados-maiores produzam estudos por escrito para abordar os principais temas, em vez de limitarem-se ao “copiar-colar” das apresentações de *slides*. Os comandantes devem recolocar o *PowerPoint* no seu devido lugar, como uma ferramenta secundária que se soma aos principais meios de comunicação: a escrita e o debate.

O ambiente operacional contemporâneo exige oficiais do Exército que possam pensar com criatividade e espírito crítico. Escrever pode ajudá-los a desenvolver essas habilidades de pensamento. A redação é mais do que um simples meio para expressar ideias: é um meio para gerar ideias. A decadência da escrita no âmbito do Exército, combinada com a excessiva dependência de *PowerPoint* e de mensagens eletrônicas, representa uma ameaça ao pensamento claro e crítico. Os oficiais do Exército devem retomar a escrita como seu principal meio de comunicação. Seja em publicações profissionais, nos documentos de estado-maior, ou em quaisquer outras situações, o retorno da capacidade de redação ao primeiro plano irá garantir que os oficiais possuam as necessárias habilidades de comunicação e de raciocínio para liderar o Exército com eficiência.**MR**

REFERÊNCIAS

1. U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION, National Assessment of Education Progress, *The Nation's Report Card: Writing 2007* (April 2008), SALAHU-DIN, Deborah; PERSKY, Hillary; MILLER, Jessica. Disponível em: <<http://nces.ed.gov/nationsreportcard/pdf/main2007/2008468.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2011, p. 9, 37.
2. DILLON, Sam. “What Corporate America Can't Build: A Sentence”, *New York Times*, 7 Dec. 2004. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2004/12/07/business/07write.html?_r=1&pagewanted=print&position=>>. Acesso em: 20 fev. 2011.
3. CASNER-LOTTO, Jill; BENNER, Mary Wright. *Are They Really Ready To Work?* Relatório (New York: the Conference Board, 2006), p. 14. Disponível em: <http://www.p21.org/documents/FiNal_rePORt_PDF09-29-06.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2011.
4. THE NATIONAL COMMISSION ON WRITING, *Writing: A Ticket to Work... Or a Ticket Out*, Relatório de Pesquisa (New York: College Entrance Examination Board, 2004), p. 4. Disponível em: <http://www.collegeboard.com/prod_downloads/writingcom/writing-ticket-to-work.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2011.
5. HAMMES, T.X. “Dumb-dumb bullets: As a decision-making aid, PowerPoint is a poor tool”. *Armed Forces Journal*, 2009. Disponível em: <<http://www.armedforcesjournal.com/2009/07/4061641/>>. Acesso em: 21 fev. 2011.
6. Entrevista de Larry Lust por Trent Lythgoe, Entrevista Pessoal, 1 mar. 2011.
7. GAGE, John T. “Why Write?” in *The Teaching of Writing: National Society for the Study of Education Yearbook*, BARTHOLOMAE, David; PETROSKY, Anthony (Illinois: University of Chicago Press, 1986), p. 24. Disponível em: <http://books.google.com/books?id=BJDzlsij6oC&pg=Pa8&dq=John+t.+Gage&hl=en&ei=Xvv0tcfuaovpgQfd54vG&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCwQ6aewAQ#v=onepage&q=John%20t.%20Gage&f=false>. Acesso em: 6 mar. 2011.
8. MENARY, Richard. “Writing as Thinking”, *Language Sciences* 29, no. 5 (September 2007), p. 631. Disponível em: <http://uow.academia.edu/RichardMenary/Papers/92516/Writing_as_Thinking>. Acesso em: 6 mar. 2011.
9. MURRAY, Donald M. “Internal revision: A process of discovery”, em *Research on Composing: Points of Departure*, ed. C.R. Cooper e L. ODELL, p. 85-104, Urbana, IL: National Council of Teachers of English (1978), citado em GALBRAITH, David. *Writing as a Knowledge-Constituting Process*, relatório (documento apresentado na 3ª Conferência Internacional de Pesquisa Escrita de Santa Bárbara, 22-24 fev. 2008), p. 138. Disponível em: <https://secure.lsit.ucsb.edu/writ/wrconf08/Pdf_Articles/Galbraith_Article.pdf>. Acesso em: 6 mar. 2011.
10. KLEIN, Gary. *Sources of Power* (Cambridge: the Mit Press, 1999), p. 53.
11. FEDERAL AVIATION ADMINISTRATION, “Full Transcript of Aircraft Accident, AWE1549, New York, 15 January 2009”, FAA Memorandum de 15 Jan. 2009, p. 3. Disponível em: <http://www.faa.gov/data_research/accident_incident/1549/media/Full%20transcript%201116.pdf>. Acesso em: 6 mar. 2011.
12. SULLENBERGER, Chesley, entrevista por Katie Couric, *Sully On The Record* (8 Feb. 2009). Disponível em: <<http://www.cbsnews.com/video/watch/?id=4778932n>>. Acesso em: 21 fev. 2011.
13. Ibid.
14. Ibid.
15. EMIG, Janet. “Writing as a Mode of Learning”, *College Composition and Communication* 28, no. 2 (May 1977): p. 127. Disponível em: <<http://www.jstor.org/ps/356095>>. Acesso em: 21 fev. 2011.
16. HEATH, Chip; HEATH, Dan. *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die* (New York: Random House, 2007), p. 213.
17. DAVIDSON, Richard J.; SCHWARTZ, Gary E. “Brain mechanisms subserving self-generated imagery”, *Psychophysiology* 14 (1977), p. 598-602, citado em DADDS, Mark R. et al. “Imagery in Human Classical Conditioning”, *Psychological Bulletin* 233, no. 1 (1997): p. 91. Disponível em: <<http://www2.psy.unsw.edu.au/Users/Mdadds/Publications/Dadds,%20Bovbjerg,%20redd,%20+%20Cutmore,%201997.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2011.
18. DRISKELL, James E.; COPPER, Carolyn; MORAN, Aidan. “Does Mental Practice Enhance Performance?” *Journal of Applied Psychology* 79 (1994): p. 481-492. Citado em HEATH e HEATH, *Made to Stick*, p. 213.
19. EMIG, p. 126.
20. HAMMES, “Dumb-dumb bullets”.
21. NEWELL, George T. “Learning from writing in two content areas: A case study/ protocol analysis”, *Research in the Teaching of English*, 18 (1984), p. 275, citado em BAZERMAN, Charles et al. *Reference Guide to Writing Across the Curriculum* (West Lafayette, Indiana: Parlor Press LLC, 2005), p. 59. Disponível em: <http://wac.colostate.edu/books/bazerman_wac/wac.pdf>. Acesso em: 6 mar. 2011.
22. NEWELL, p. 282, citado em BAZERMAN et al. *Reference Guide*, p. 59.
23. EMIG, p. 127.
24. OVERBAUGH, Richard. “Bloom’s taxonomy”. Disponível em: <http://www.odu.edu/educ/roverbau/Bloom/blooms_taxonomy.htm>. Acesso em: 1 mar. 2011.
25. BOYD, John. “Destruction and Creation”, dissertação não publicada, 13 Set. 1976, p. 7. Disponível em: <http://pogoarchives.org/m/dni/john_boyd_compendium/destruction_and_creation.pdf>. Acesso em: 6 mar. 2011.
26. BOYD, p. 7.
27. EMIG, p. 127.
28. STAVRIDIS, Jim. “Read, Think, Write, and Publish”, *Proceedings*, 2008: p. 19. Disponível em: <<http://www.usni.org/userfiles/file/Aug%20Pro/Stavridis%20Aug%2008.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2011.
29. TIERNY, Robert J. et al. “The Effects of Reading and Writing Upon Thinking Critically”, resumo, *Reading*, 1989. Disponível em: <http://www.bridgew.edu/library/cags_projects/lthomson/web%20page/tierny.htm>. Acesso em: 21 fev. 2011.

O Cultivo do Profissionalismo Militar Através das Gerações

Major Edward Cox, Exército dos EUA,
Major Kent W. Park, Exército dos EUA,
Rachel M. Sondheimer e
Coronel Isaiah Wilson III, Exército dos EUA

Este artigo foi redigido pelos autores com base em seu capítulo no livro *Civil Military Relations in Perspective: Strategy, Structure, and Policy*, editado por Stephen J. Cimbala e em via de ser publicado pela Editora Ashgate.

OS CONHECIMENTOS ESPECIALIZADOS do Exército podem ser classificados, de modo geral, em quatro capacidades: técnico-militar, ético-moral, político-cultural e de desenvolvimento humano. Das quatro, é a capacidade de desenvolvimento humano que distingue o Exército como profissão. Como integrantes de um grupo, os militares exercem um profundo impacto sobre sua instituição, do momento em que nela ingressam até sua passagem para a Reserva, incluindo as experiências vividas no autodesenvolvimento e no comando de frações e unidades. Esse impacto advém das influências específicas exercidas por cada geração sobre a organização e sua liderança. Este artigo analisa o modo pelo qual as diferenças entre as gerações favorecem ou prejudicam a capacitação para o desenvolvimento humano, da qual o Exército precisa dispor para socializar, instruir, ensinar e desenvolver seus oficiais, de

modo a torná-los bons gestores da profissão.

No Exército, há sempre três gerações de comandantes coexistindo, cada uma trazendo consigo diferentes visões e experiências formativas sobre o que é o profissionalismo. Esses três grupos de pessoas irão influir e moldar o *modus operandi* e o legado da instituição profundamente, mesmo muito tempo depois de sua permanência na Força. A forma pela qual cada grupo de comandantes influencia o Exército está intimamente ligada às suas próprias experiências formativas ao longo de suas trajetórias profissionais. Nos corredores do Pentágono, atualmente, essas gerações são chamadas de “Generais da Guerra do Golfo, Coronéis da Bósnia e Kosovo e Capitães e Majores do Iraque e Afeganistão”. Uma análise mais cuidadosa dos três grupos populacionais a que pertencem esses oficiais revela como as experiências formativas determinaram sua visão profissional:

Baby Boomers. Nascidos entre 1946 e 1964, os integrantes desse grupo de cerca de 77,3 milhões de indivíduos atingiram a maioria durante uma época de significativa transição social e política¹. Essa geração se divide, ainda, em dois períodos distintos: os anos 50, em que a

O Major Edward Cox, do Exército dos EUA, é professor assistente de Política, Políticas Públicas e Estratégia Estadunidenses, no Departamento de Ciências Sociais da Academia Militar dos EUA, em West Point, Estado de Nova York. É bacharel pela Academia Militar dos EUA e mestre pela Syracuse University.

O Major Kent W. Park, do Exército dos EUA, é instrutor de Política, Políticas Públicas e Estratégia Estadunidenses, no Departamento de Ciências Sociais da Academia Militar dos EUA. É bacharel pela Academia Militar dos EUA e mestre pela John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

Rachel M. Sondheimer é professora assistente de Política, Políticas Públicas e Estratégia Estadunidenses, no Departamento de Ciências Sociais da Academia Militar dos EUA. Teve vários trabalhos publicados na revista American Journal of Political Science e em diversas coletâneas. É Ph.D. pela Yale University.

O Coronel Isaiah Wilson III, do Exército dos EUA, é professor adjunto e diretor do Programa de Política, Políticas Públicas e Estratégia Estadunidenses, no Departamento de Ciências Sociais da Academia Militar dos EUA. É bacharel pela Academia Militar dos EUA e doutor pela Cornell University. É autor do livro recém-publicado Thinking Beyond War: Civil-Military Relations and Why America Fails to Win the Peace.



Exército dos EUA

Militares estadunidenses em patrulha de busca e destruição na Província de Phuoc Tuy, Vietnã do Sul, junho de 1966.

sociedade ainda estava profundamente arraigada aos valores tradicionais de estabilidade e responsabilidade, e os anos 60 e 70, uma época de considerável tumulto social e político em nossa sociedade. Do movimento pelos direitos civis à Guerra do Vietnã, essa geração testemunhou e viveu os efeitos da contracultura rebelde, que atacava a autoridade. Dentro da oficialidade, os *Baby Boomers* representam a maioria dos oficiais-generais mais antigos, estando os mais jovens entre eles prestes a completar 30 anos de serviço, em 2012. Embora os integrantes mais velhos do grupo tenham se tornado oficiais durante a época do Vietnã, a maioria iniciou a carreira nos anos 80, no princípio da nova ampliação militar do governo Reagan. Eles vivenciaram a profissionalização do Exército pós-Vietnã, com grandes investimentos em nova tecnologia e equipamentos. Na época em que ainda eram tenentes e capitães, eles foram treinados e preparados para a invasão soviética pelo Passo de Fulda, mas acabaram testemunhando o colapso do adversário, sem que um só disparo fosse efetuado. Em vez de colunas blindadas soviéticas, essa geração de oficiais combateu as Forças de Saddam Hussein no deserto, durante a Guerra do Golfo, como

capitães antigos e majores. Continuaram a carreira como tenentes-coronéis e coronéis, tendo alguns dos integrantes mais antigos sido promovidos a oficiais-generais durante as operações na Somália e no Kosovo e antes dos atentados de 11 de Setembro.

Geração X. Nascidos entre 1965 e 1980, os integrantes desse grupo, de 46 milhões de indivíduos, são também conhecidos como “Geração MTV”². Enquanto os *Baby Boomers* atingiram a maioria em uma época de drástica transformação social, a Geração X cresceu durante um período de grandes

mudanças tecnológicas. Inovações como a máquina de fax, a copiadora e o computador transformaram completamente o modo como as pessoas viviam e trabalhavam. A maioria dos oficiais superiores de hoje pertence à Geração X, tendo alguns dos mais antigos desse grupo já chegado a oficial-general. Em sua maioria, tornaram-se oficiais depois da Guerra Fria, tendo a Guerra do Golfo sido o primeiro campo de prova para alguns dos mais antigos, ao passo que as “Operações Militares de Não Guerra” (MOOTW, na sigla em inglês) foram a regra para os mais jovens, com certa relutância de sua parte. Ao contrário dos *Baby Boomers* e de outras gerações, esses oficiais não tiveram uma experiência comum de guerra, no sentido tradicional de enfrentar um adversário único e bem definido. Ao mesmo tempo em que viveram um aumento no ritmo operacional, atuaram em várias missões humanitárias e de imposição e manutenção da paz. Isso mudou depois de 11 de Setembro, quando essa geração de oficiais veio a fornecer a maior parte dos comandantes táticos no Afeganistão e no Iraque. Quase todos estiveram em mais de uma missão de combate antes de atingirem os postos de oficial superior.

Geração Y. Também conhecida como “*Echo*

Boomers”, “Geração do Milênio” e “Geração *Next*”, é composta de indivíduos nascidos entre 1980 e 1994. A maioria está apenas começando a ingressar no mercado de trabalho. Somando cerca de 76 milhões, seus integrantes constituem uma das maiores gerações desde a “Grande Geração” da Segunda Guerra Mundial³. Enquanto as duas gerações anteriores são novatas no mundo digital e tiveram de aprender e adaptar-se à era da informação, os integrantes da Geração do Milênio são nativos digitais. Sequer se lembram de uma época sem computadores, internet, TV a cabo e telefones celulares. Para eles, desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo é a norma — sentem-se perfeitamente à vontade ao assistirem a um vídeo no *YouTube*, lerem um *e-mail*, baterem papo no *Messenger* e atualizarem o status no *Facebook*, tudo isso enquanto ouvem música no *iPod*, simultaneamente. A maioria não se lembra de como era o mundo antes dos ataques de 11 de Setembro, quando as pessoas não precisavam tirar o sapato antes de passar para a sala de embarque, no aeroporto. Ingressaram em um Exército em guerra e desconhecem o que é a instituição em tempo de paz. Quase todos os atuais tenentes e capitães pertencem à Geração do Milênio, aquela que arca com a maior parte do combate tático no Iraque e no Afeganistão. Não entendem quando os oficiais mais antigos falam sobre uma rotação “normal” pelos centros nacionais de adestramento. Para eles, a contrainsurgência e o contraterrorismo são a norma. Os oficiais da Geração Y são extremamente competentes no nível tático, experientes no combate e confiantes em sua capacidade de conduzir operações de modo independente do comando e controle dos escalões superiores. Por isso, são, compreensivelmente, “irreverentes” em relação ao comando e controle hierárquico. São talentosos no que tange à tática, mas frequentemente imaturos em seu entendimento dos níveis operacional e estratégico.

Percebe-se uma diferença substancial entre os *Baby Boomers* e a Geração Y: o grau de autonomia que cada geração considera aceitável. Os *Baby Boomers* cresceram em um Exército em que os pelotões e as companhias muitas vezes se movimentavam com as brigadas e divisões como um todo. Os integrantes da Geração Y se sentem à vontade ao trabalharem com autonomia, mesmo quando separados dos próprios batalhões. Para eles, isso é o normal. Em consequência, a Geração Y se sente ainda mais “distante” do alto comando do que as gerações anteriores.

Transições. A geração a que pertence o indivíduo influencia profundamente seu processo decisório e estilo de liderança. A promoção de oficial intermediário a superior é uma das transições mais difíceis na carreira de um oficial do Exército. Alguns nem conseguem realizá-la completamente e continuam a agir com sua perspectiva presa ao nível tático. O sistema de seleção para promoção e comando do Exército reforça esse comportamento ao basear-se (excessivamente) no desempenho tático como um dos principais indicadores para o potencial estratégico. Não surpreende, assim, que os oficiais superiores olhem para trás e utilizem suas experiências táticas, conscientemente ou não, para ajudá-los a analisar novas situações. Essa visão do mundo, formada no início da carreira, oferece uma perspectiva profissional sobre diferentes linhas



Militares inspecionam o que restou de um míssil Scud, abatido pelo sistema anti-aéreo Patriot durante a Operação Desert Storm, 26 Mai 92.

Exército dos EUA

de ação. Por isso, embora seja difícil rotular oficiais segundo sua geração — e, em alguns casos, algo contraproducente —, compreender os marcos na formação dessas diferentes populações pode nos ajudar a entender melhor o comportamento coletivo e as interações entre os diversos níveis existentes na oficialidade.

Diante da coexistência dessas três gerações extremamente diferentes, sob a égide de “atual liderança do Exército”, como podemos transmitir e desenvolver um único etos profissional contemporâneo? Como organização, o Exército precisa maximizar a transmissão dos conhecimentos especializados de cada geração para as demais. Por exemplo, o alto comando possui anos de experiência que precisam ser transmitidos aos comandantes mais jovens, de cima para baixo, enquanto estes últimos contribuem com conhecimentos úteis aos superiores, sobre o combate atual. Qual é a melhor forma de transmitir esses conhecimentos para dar forma à Profissão do Exército, de hoje e de amanhã?

A Importância do Ensino, do Aprendizado e do Mentor

O diálogo entre as gerações é a chave para definir um etos profissional coerente dentro do Exército. De modo geral, as instituições devem possibilitar que as diferentes gerações nelas contidas ensinem e aprendam umas com as outras, em contextos formais e informais. Além disso, é preciso que o ensino e o aprendizado ocorram de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente.

Esses relacionamentos e estilos de comunicação devem apoiar-se na atuação de mentores, e não no chamado *coaching*. O processo de *coaching* envolve a transmissão de conhecimentos entre gerações considerando um ambiente estagnado, no qual existe uma resposta conhecida e finita que possa ser transmitida. É normalmente realizado por aqueles que já deixaram a profissão. Em contrapartida, a orientação pelo mentor envolve formar uma abordagem para incorporar conhecimentos e cultivar uma forma de pensar, à medida que se vai adaptando a um ambiente em mutação.



Departamento de Defesa, Sgt Adam Mancini

Um sargento conduz seu grupo de combate de volta para a base, depois de uma missão de patrulha a pé, nas proximidades da Base de Operações Avançada Baylough, na Província de Zabul, Afeganistão, 20 Mar 09.



O Sergeant Major do Corpo de Cadetes comenta sobre as responsabilidades dos graduados, Camp Buckner, Nova York, 01 Jul 09.

Nesse caso, não há uma resposta conhecida ou finita, mas uma forma correta de pensar sobre o processo decisório e o cultivo da ética, para moldar o comportamento. É normalmente realizado por quem ainda está na ativa, entre os mais antigos na profissão.

Estudos de Caso de Períodos Entre Guerras

Para enfatizar a importância da atuação de mentores e do diálogo entre e dentro das gerações que coexistem, apresentamos algumas breves análises sobre os principais avanços no cultivo do profissionalismo do Exército durante três períodos entre guerras. Os períodos entre guerras proporcionam tempo para a autorreflexão e para a identificação de lições aprendidas nos conflitos mais recentes. Curiosamente, os comandantes não conseguiram obter uma análise adequada dessas lições, a menos que haja comunicação entre as diferentes gerações de oficiais: as forças combatentes no campo de batalha, os comandantes intermediários no terreno e os superiores que concebem a estratégia a certa distância. Os casos descritos adiante ressaltam o que se pode aprender com cada um desses períodos formativos sobre a importância do ensino, do apoio de mentores e do diálogo no cultivo do etos profissional.

Do Pós-Primeira Guerra Mundial à Segunda Guerra Mundial. Cortes orçamentários transformaram o Exército em uma casca oca, no decorrer dos anos 20 e 30. A Lei de Defesa

Nacional de 1920 autorizava que o Exército dos EUA tivesse o efetivo de 280 mil praças e 18 mil oficiais, mas o efetivo real chegava a menos da metade disso. Era comum que uma companhia de fuzileiros contasse com apenas sete ou oito homens disponíveis para o serviço. Em 1932, o Chefe do Estado-Maior, General Douglas MacArthur, apontou para o fato de que tanto a Bélgica quanto Portugal possuíam exércitos maiores que o dos Estados Unidos⁴. Obrigada a “fazer mais com menos”, a oficialidade renovou seu foco no profissionalismo, reforçando as reformas efetuadas pelo Secretário Elihu Root depois da Guerra Hispano-Americana. A figura do “mentor mais antigo” passou a desempenhar um importante papel no desenvolvimento dos oficiais. Os oficiais subalternos e intermediários, muitos dos quais eram veteranos do recente conflito, foram incentivados a pesquisar e publicar artigos em revistas militares, que se expandiram nessa época. Dois exemplos de destaque: em 1920, George Patton e Dwight Eisenhower foram estimulados pelo General Fox Conner a publicar artigos na revista *Infantry Journal*⁵.

A Divisão de Planejamento do Estado-Maior conduziu uma análise do sistema de ensino de oficiais do Exército, a partir das observações de Newton Baker, então Secretário da Guerra. Com base em sua reflexão sobre a experiência estadunidense na Primeira Guerra Mundial, Baker queria oficiais de Estado-Maior que possuíssem “conhecimentos mais amplos, não só de suas tarefas puramente militares, mas também uma compreensão plena de todos os órgãos governamentais e industriais, necessariamente envolvidos em um país em guerra”⁶. Em todos os níveis, os oficiais eram incentivados a questionar premissas básicas e a desenvolver o pensamento crítico, nas instituições educacionais do Exército. Nessa época, os cadetes da Academia Militar dos EUA estudaram Relações Internacionais pela primeira vez, utilizando um método comparativo sob a iniciativa de Herman Beukema, professor de Economia, Governo e História⁷.

A Escola de Guerra do Exército foi separada da Escola de Estado-Maior, esta com dois cursos para oficiais subalternos restabelecidos, no Forte Leavenworth. Todos os três enfatizavam a necessidade de cooperação nos planejamentos de



O então Gen Div Douglas MacArthur, em cerimônia militar no Campo Murphy, Rizal, Filipinas. Atrás dele, da esquerda para a direita: Ten Cel Richard K. Sutherland, Cel Harold H. George, Ten Cel William F. Marquat e Maj LeGrande A. Diller, 15 Ago 41.

estado-maior para solucionar problemas militares hipotéticos com eficácia, que culminavam em um exercício de jogo de guerra. Nem todos os oficiais estavam preparados para um currículo como esse. Dos 78 oficiais da turma de 1920 da Escola de Guerra do Exército, 10 não concluíram o curso nem receberam crédito por presença. Outros três terminaram o curso, mas não receberam avaliações positivas para exercerem funções de comando ou de Estado-Maior⁸.

Durante esse período entre guerras, restrições orçamentárias e a organização das instituições do Exército criaram um espaço para que as diferentes gerações de oficiais pudessem ensinar e aprender umas com as outras, em contextos tanto formais quanto informais. A abordagem baseada na atuação de mentores — que é completamente diferente do estilo de comunicação do processo de *coaching* — facilitou e reforçou os laços de camaradagem e confiança, o que, à época em que irrompeu a Segunda Guerra Mundial, havia estabelecido um quadro de oficiais profissional.

Do Pós-Vietnã à Guerra do Golfo. O período imediatamente após a Guerra do Vietnã foi tumultuado não só para o Exército dos EUA, mas para todo o país. As tensões raciais, o uso difundido das drogas e a crescente decepção com o sistema político, depois dos assassinatos de figuras importantes e de escândalos políticos: tudo isso veio a abalar a base institucional da

sociedade estadunidense. Foi durante essa época turbulenta e caótica que o Exército passou a ser uma “Força Totalmente Voluntária”. Essa mudança deu início a uma série de reformas que alterou consideravelmente o futuro da Força, apoiada na educação e no emprego de mentores.

A utilização de mulheres para preencher os quadros da Força tornou-se uma tendência decorrente do final do serviço militar obrigatório, em 01 Jul 73⁹. Os primeiros recrutas desse período não foram capazes de atender às expectativas, tanto em quantidade quanto em

qualidade — com um número recorde de enquadrados na categoria IV (a mais baixa no Teste de Qualificação das Forças Armadas). A incorporação de mulheres proporcionou recrutas altamente qualificadas, tendo a maioria concluído o ensino médio. As mulheres compensaram a insuficiência em recrutas do sexo masculino com qualificação adequada¹⁰.

Apesar de todo o empenho do Exército, os anos 70 ficaram conhecidos como a “década perdida”. Um relatório elaborado para o Pentágono pela BDM Corporation, em 1973, afirmou que o Exército estava “prestes a perder seu orgulho, seu espírito e sua garra e, portanto, sua eficácia em combate”¹¹. Em 1979, o General Shy Meyer, Chefe do Estado-Maior do Exército, comunicou ao Presidente Carter: “Senhor Presidente, o que temos, em essência, é um Exército vazio” — uma vez que ele não dispunha nem das Divisões nem da capacidade de transporte para reforçar as tropas estadunidenses na Europa, caso houvesse um ataque soviético¹². Apenas quatro das dez Divisões da ativa estavam prontas para serem enviadas para o exterior em uma emergência. Além disso, a Força se via assolada pelo abuso crônico de drogas e álcool, tendo o número de recrutas com diploma do ensino médio chegado ao seu ponto mais baixo, desde a eliminação do serviço militar obrigatório¹³.

O impacto desse estresse na Força, em pleno período de transição, abriu linhas de

comunicação entre os oficiais intermediários e seus superiores. Com as recentes experiências de combate ainda vívidas em suas mentes, oficiais em meio de carreira passaram a expressar, com franqueza cada vez maior, sua insatisfação com o alto comando do Exército e com a burocracia. Algumas dessas opiniões chegaram a oficiais mais antigos, que enxergaram a necessidade de amplas reformas e se mostraram dispostos a ouvir as sugestões dos subordinados. Um deles foi o General William DePuy, que encabeçou uma reorganização radical do Exército, sob a qual o Comando do Exército Continental foi dividido em Comando de Forças e Comando de Instrução e Doutrina (TRADOC, na sigla em inglês). A criação do TRADOC permitiu a evolução independente de um centro de aprendizado e desenvolvimento. Surgiu uma nova doutrina, assim como ideias inovadoras e radicais sobre a instrução, incluindo o desenvolvimento de Centros Nacionais de Adestramento, que incorporavam “jogos de guerra” realistas, com a utilização de ferramentas de alta tecnologia para o treinamento, como o Sistema de Engajamento Múltiplo Integrado a Laser (MILES, na sigla em inglês) — um verdadeiro rompimento com o modelo tradicional de instrução, que era baseado no polígono de tiro e na sala de aula, até então.

A liderança do Exército também reagiu às mudanças, com a criação de novos canais para

Com as recentes experiências de combate ainda vívidas em suas mentes, oficiais em meio de carreira passaram a expressar, com franqueza cada vez maior, sua insatisfação com o alto comando do Exército e com a burocracia.

o estudo e a reflexão e com uma tentativa de redefinir a identidade dos integrantes mais jovens da Força. O Chefe do Estado-Maior do

Exército conferiu a alguns comandantes-chave a autonomia para liderar o esforço de revigorar o estudo sobre a liderança e o profissionalismo. Um deles foi o General de Divisão Walter Ulmer, que arriscou a carreira ao fazer uma crítica mordaz ao Exército, no trabalho intitulado *Study on Military Professionalism* (“Estudo sobre o Profissionalismo Militar”, em tradução livre). Para atrair mais voluntários de boa qualidade para a Força, o General Max Thurman buscou alinhar a estratégia e as táticas de recrutamento com as motivações e interesses das gerações mais jovens, utilizando um novo *slogan*: “*Be All You Can Be*” (“Seja Tudo o que Você Pode Ser”, em tradução livre)¹⁴. Esses generais atuaram como defensores das ideias novas e progressistas que vinham surgindo entre os soldados. Investiram tempo e energia escutando e desenvolvendo os conselhos dos subordinados. Em alguns casos, arriscaram suas carreiras para transformar a cultura da Profissão do Exército. No final, conseguiram estabelecer um novo arcabouço, a partir do qual se poderia reorganizar o Exército, e abriram caminho para as gerações mais jovens.

Do Pós-Guerra do Golfo ao 11 de Setembro. Em 28 Feb 91, Forças da coalizão liderada pelos Estados Unidos derrotaram Saddam Hussein e o quinto maior exército do mundo, após cerca de cem horas, contadas a partir do início da invasão terrestre¹⁵. Isso validou, de várias maneiras, a mudança estratégica e os investimentos feitos ao longo das duas décadas anteriores. A doutrina, o treinamento, os equipamentos, os efetivos e a liderança: tudo isso convergiu para provocar o renascimento do Exército dos EUA das cinzas da Guerra do Vietnã. Esse êxito espetacular reforçou a visão tradicional da guerra — de que ela consistia em ameaças convencionais que exigiam tecnologias avançadas e o emprego maciço de força. O desenvolvimento de capacidades não convencionais para o enfrentamento de ameaças assimétricas, foi, de modo geral, marginalizado, apesar de o Exército estar sendo empregado em um número cada vez maior de Operações Militares de Não Guerra.

Ao término da primeira Guerra do Golfo, surgiu um novo desafio: a redução drástica da Força. O panorama político nacional refletia a típica reação estadunidense no pós-guerra, com a expectativa de que os dividendos da paz

pudessem ser empregados nas necessidades prementes do país, em um momento em que a economia estava saindo de uma recessão. De fato, o impressionante êxito militar levou a população e os dirigentes estadunidenses a considerar que as Forças Armadas dispunham de excessiva capacidade em relação ao que, na sua percepção, seria o ambiente de segurança futuro.

A inexistência de uma ameaça claramente identificável, à época, estimulou a percepção de que seria prudente reduzir as Forças Armadas. Assim, restrições orçamentárias forçaram os militares a buscar equilíbrio entre conservar a prontidão e investir em novas capacitações para lidar com uma crescente gama de futuras ameaças, hipotéticas. Essas condições obrigaram o Exército a mobilizar, equipar e treinar uma Força capaz de cumprir suas missões com “baixo custo”, ainda dentro de uma concepção tradicional, baseada em meios mecanizados.

Nesse período entre guerras, os *Baby Boomers* eram oficiais superiores e os integrantes da Geração X, comandantes de pelotão e de companhia. Havia sólidos programas de instrução, ensino e orientação por mentores, e sessões de instrução de quadros — para aperfeiçoamento profissional — eram realizadas com regularidade, nas diversas Unidades. Entretanto, quase todo esse treinamento se enquadrava no contexto do sucesso que o Exército havia obtido na Operação *Desert Storm*. Mesmo quando aumentou a participação em Operações Militares de Não Guerra, a mentalidade predominante as manteve como secundárias em relação ao evento principal: uma guerra regional de grandes proporções.

O Caminho À Frente

Uma análise da introspecção do Exército durante esses três importantes períodos entre guerras ressalta a necessidade do ensino e da comunicação entre gerações, à medida que as Forças Armadas forem reagindo a um ambiente em constante mutação.

Além disso, os estudos de caso enfatizam a importância de concentrar o ensino, a instrução e a atuação de mentores na dinâmica interna da instituição, especialmente no que diz respeito à criação e à manutenção de uma organização profissional.

Com a aproximação do término das operações no Afeganistão, o Exército entrará em mais um transformador período entre guerras. Nele, a diferença entre as gerações será exacerbada pelas condições pós-atentados de 11 de Setembro: novos inimigos, novas áreas de operações e novos tipos de guerra. Ela também será afetada pelas reformulações da Força, ditadas pela “Transformação do Exército” e pela mudança do conceito “Exército de Excelência” para o de “Força modular” — o primeiro tinha a Divisão como Unidade básica de combate e uma concepção voltada ao combate ar-terra; o segundo tem o módulo brigada como a nova Unidade básica, uma espécie de “*plug-and-play*” em termos operacionais e organizacionais (se tivéssemos de empregar uma metáfora para defini-la). Os estudos de caso apresentados deixam claro que toda geração de oficiais intermediários e subalternos sente certa desconexão com a geração mais antiga, uma impressão de que os mais velhos não têm o entendimento necessário. A comunicação, o ensino e o emprego de mentores contribuirão muito para aliviar essa sensação de desconexão. Entretanto, a diferença entre gerações está mais

Com a aproximação do término das operações no Afeganistão, o Exército entrará em mais um transformador período entre guerras.

acentuada do que nunca. O Exército precisa criar um ambiente de comunicação entre as três gerações de comandantes, para desenvolver a oficialidade que irá comandar o “próximo Exército”, tirando proveito do conhecimento e das experiências de cada um desses grupos.

O conteúdo dos debates é tão importante quanto o método de diálogo entre e dentro de cada geração de oficiais que coexiste em dado período, no Exército. Sendo assim, concluímos este artigo com seis pontos principais e algumas questões subjacentes, que podem servir de base



Exército dos EUA

General Maxwell R. Thurman.

para considerações contemporâneas e futuras, no desenvolvimento do profissional do Exército:

- O Soldado e o Processo de Formulação de Políticas. O que significa ser um profissional militar no século XXI? Como podemos inculcar uma noção de profissionalismo nos quadros de hoje e de amanhã? Como um oficial pode utilizar seus conhecimentos especializados para oferecer assessoramento sobre as políticas de governo, mantendo a neutralidade partidária e evitando que ele se transforme em promoção de determinado partido político?

- O Soldado e a Relação Militares-Indústria-Congresso. A natureza do profissionalismo militar muda em tempo de guerra (quando comparada à existente em tempo de paz)? E como a guerra perpétua afeta essa dinâmica? Quais são as consequências da obsolescência do profissionalismo militar ou do declínio no controle objetivo para a política de segurança nacional?

- O Soldado e o Processo Decisório Estratégico. Qual é o impacto do mutável ambiente de ameaças sobre o processo decisório estratégico? Quando tratamos das “novas fronteiras” tecnológicas — como a segurança cibernética, por exemplo —, têm as Forças Armadas a necessária autoridade legal, a legitimidade e o conhecimento para cumprir com suas obrigações profissionais para com o país?

- O Soldado e a Campanha Política. Qual é o equilíbrio correto entre o profissional militar e o cidadão engajado, tal como personificado na figura do cidadão-soldado? Os profissionais militares devem abster-se do voto nas eleições presidenciais, que determinam quem será seu

Comandante em Chefe? Quais são os efeitos da coexistência contemporânea da campanha política perpétua com a guerra perpétua?

- O Soldado e a Relação Militares-Mídia. Qual é o papel da mídia na formação de percepções sobre o profissionalismo militar e sobre as Forças Armadas, no processo de formulação de políticas? Que desafios apresentam a guerra contemporânea e a cobertura das atividades militares pela imprensa para o relacionamento entre o Estado e os militares? Como podemos equilibrar a natural inclinação da mídia para a abertura com o frequentemente necessário desejo de sigilo e segurança das informações por parte das Forças Armadas?

- O Soldado e a Sociedade. Quais são os efeitos das mudanças de faixa demográfica entre os militares sobre o seu relacionamento com a sociedade estadunidense? E sobre o modo como os militares se integram a ela? Como os militares se adaptam a mudanças nos costumes sociais e como isso influencia seu papel no processo de formulação de políticas e na sociedade em geral?

O diálogo e o debate entre as três gerações de comandantes, quanto aos devidos papel e função do militar profissional nos seis pontos citados, possibilitarão que o Exército se adapte a um mundo em mutação, sem que perca sua missão principal e o lugar de respeito que tem junto à nação. **MR**

REFERÊNCIAS

1. U.S. Census Bureau: *Baby Boom Population, USA and by State* (July 1, 2008), disponível em: <http://www.boomerslife.org/baby_boom_population_us_census_bureau_by_state.htm>, acesso em 29 out. 2010.
2. U.S. Census Bureau: <<http://www.census.gov>>, acesso em 29 out. 2010.
3. Ibid.
4. COFFMAN, Edward M. *The Regulars: The American Army 1898-1941* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004), p. 233-34.
5. D'ESTE, Carlo. *Patton: A Genius for War* (New York: HarperPerennial, 1995), p. 297. [À época, Conner era *Brigadier General* — o primeiro posto de oficial-general no Exército dos EUA, cuja antiguidade está situada entre os postos de Coronel e de *Major General* (este último equivalente a General de Brigada, no Brasil) — N. do T.]
6. BALL, Harry P. *Of Responsible Command* (Carlisle Barracks, Pa: U.S. Army War College, 1983), p. 151.
7. CRACKEL, Theodore J. *West Point: A Bicentennial History* (Lawrence: University Press of Kansas, 2002), p. 202-203.
8. PAPPAS, George S. *Prudens Futuri: The U.S. Army War College 1901-1967* (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 1967), p. 104.
9. MORDEN, Bettie J. “Women’s Army Corps, 1945-1978” (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, First Edition, November 1990).
10. Ibid.
11. KITFIELD, James. *Prodigal Soldiers* (New York: Simon & Schuster, 1995), p. 146.
12. Ibid.
13. Ibid.
14. Ibid.
15. POWELL, Colin; PERSICO, Joseph E. *My American Journey* (New York: random House, 1995).

A Ética do Exército, a Confiança da População e a Profissão das Armas

General de Divisão Robert L. Caslen Jr. e
Capitão Nathan K. Finney, Exército dos EUA

Uma profissão não pode simplesmente se autodenominar como tal. Seus clientes — ou a sociedade como um todo — têm de aceitar essa pretensão, confiando-lhe a jurisdição sobre aquela área do conhecimento humano que lhe corresponde¹.

—Cel Matthew Moten

A NECESSIDADE DE ADAPTAR-SE às demandas impostas pelos combates no Iraque e no Afeganistão e às novas realidades estratégicas do século XXI tem ocupado o Exército dos Estados Unidos da América (EUA) de tal modo, que não lhe restou tempo para refletir sobre como esses desafios e suas soluções têm afetado a instituição em termos profissionais². Para tratar do tema, a liderança da Força iniciou uma campanha de aprendizado para compreender o impacto que os últimos dez anos de guerra tiveram sobre a Profissão das Armas. Essa campanha irá identificar onde os sucessos profissionais devem ser explorados e onde será preciso atacar deficiências evidenciadas nesta década de guerra. Esse esforço está apenas no começo, mas já está claro que os três principais conceitos que vinculam todos os aspectos da Profissão das Armas são a ética profissional, os padrões profissionais e a confiança. Ser um profissional é entender, adotar e aplicar a ética e a perícia específicas da profissão, com competência, agindo de acordo com os seus padrões³.

A Ética Profissional

Como em qualquer profissão, os militares formam um grupo de especialistas encarregado

por seus clientes para trabalharem segundo uma ética profissional. Um exemplo de ética profissional pode ser encontrado no juramento de Hipócrates, adotado pelos médicos no mundo todo (como, por exemplo, “... nunca para causar dano ou mal a alguém”). Portanto, um dos objetivos dessa campanha é garantir que tenhamos a correta definição da ética em nossa profissão. Embora seja difícil defini-la, devido à especificidade do trabalho conduzido pelos militares e às condições variadas e complexas a que estão submetidos, acreditamos que a definição deve envolver, no mínimo, três conceitos fundamentais:

- a aplicação ética do poder terrestre,
- a subordinação voluntária à autoridade civil e
- a defesa da Constituição e dos direitos e interesses da população nacional.

Durante seu discurso de despedida, o Presidente George Washington declarou que “a Constituição... é sagradamente obrigatória a todos. A mesma ideia que concede ao povo o poder e o direito para estabelecer um governo pressupõe o dever de obediência de cada indivíduo ao governo estabelecido”. Isso é ainda mais verdadeiro para nós, integrantes da Profissão das Armas. Quando prestamos nosso juramento, não juramos lealdade ao Comandante em Chefe ou ao Chefe do Estado-Maior do Exército, mas à Constituição. E é nela que encontramos as Forças Armadas, colocadas sob uma relação de subordinação às autoridades civis que, por sua vez, são eleitas pelo povo. No final, a população é a nossa cliente — a quem somos subservientes. Para sermos profissionais autênticos e desempenharmos nossos deveres,

O General de Divisão Robert L. Caslen Jr. é o atual Chefe do Escritório de Cooperação em Segurança dos EUA no Iraque e Comandante da Missão de Treinamento da OTAN no Iraque e serviu como Comandante do Centro de Armas Combinadas, Forte Leavenworth, no Kansas. Ele comandou a Divisão Multinacional-Norte no norte do Iraque. O Gen Div Caslen é bacharel pela Academia Militar dos EUA,

possui MBA pela Long Island University e mestrado pela Kansas State University.

O Cap Nathan K. Finney é especialista em estratégia e, à época da redação deste artigo, servia como assessor pessoal do Gen Caslen, no Centro de Armas Combinadas.



Cincinato abandona o arado para ditar leis a Roma, c. 1806 de Juan Antonio Ribera. Óleo sobre tela, Coleção Real do Museo del Prado. George Washington é frequentemente comparado com o general e ditador romano Lúcio Quíncio Cincinato, conhecido por ter abdicado do poder da ditadura para retornar à vida privada. Ele é um dos “pais” da República Romana, simbolizando o serviço altruísta a seu país.

precisamos desenvolver uma relação de confiança com ela.

Além disso, uma profissão exige o desenvolvimento e a aplicação de perícia única em determinada área, a ser empregada a serviço do cliente. Qual é essa perícia única que o cliente espera que nós tenhamos? Há muita conjectura em torno deste tema, mas eu defendo que nossos clientes esperam que nos posicionemos entre todo o mal existente e eles próprios — com os seus valores —, como cidadãos que são. E esperam que façamos isso aplicando força letal com ética. O que é ainda mais peculiar é que nosso cliente espera que estejamos dispostos a sacrificar nossas vidas durante a aplicação dessa força letal para sua proteção. Sem dúvida, é uma expectativa muito elevada.

Então, é por meio dessa aplicação ética de força letal que entramos em uma relação com o povo, nosso cliente. Essa relação só pode ser conquistada com confiança. Basta olhar para o que aconteceu 40 anos atrás, quando as Forças Armadas dos EUA perderam a relação de confiança com o povo norte-americano. Eu me lembro desses dias, quando ainda era cadete e, pouco depois, tenente recém-formado. Quando saía à rua, sequer cogitava usar meu uniforme. Deixei o cabelo crescer tanto quanto possível para não ser identificado, evitando, assim, a possibilidade de que alguém me criticasse, ridicularizasse ou mesmo cuspsse

em mim. Felizmente, isso não mais acontece. Independentemente do sentimento que tenham sobre os conflitos existentes no Oriente Médio ou no Sudoeste da Ásia, é normal ver populares buscando agradecer aos integrantes das Forças Armadas pelo serviço que prestam à nação.

A relação com o povo está forte, mas sustento que ela é, ao mesmo tempo, frágil. Isso levanta uma dúvida: o que difere hoje, com relação a 40 anos atrás? O que poderia causar a perda dessa confiança e nos lançar de volta às condições deploráveis em que nos encontramos depois da Guerra do Vietnã? As respostas para as duas perguntas, vamos descobrir, nos levam de volta aos três conceitos da ética profissional.

Tudo se inicia com o juramento que prestamos. Suas implicações dominam qualquer outro aspecto do que significa ser um soldado profissional. Embora tratemos “profissão e ética” como duas coisas distintas, elas são inseparáveis. O compromisso assumido no juramento deixa isso bem claro. Ao jurar defender a Constituição, os



O General George Washington em Trenton, óleo sobre tela, pelo artista estadunidense John Trumbull, 1792.

profissionais militares assumem responsabilidades morais, incluindo adesão a tratados que governam a aplicação ética do poder terrestre e o respeito aos direitos humanos. Quando prestamos o compromisso, declaramos publicamente nossa fidelidade aos valores e interesses da população de nosso país. Na realidade, nós estamos nos dedicando aos fundamentos éticos da Nação e da nossa profissão.

Padrões Profissionais

A disciplina é o cerne do Exército. Ela é mais bem exemplificada pelo estabelecimento e pela aplicação de padrões pessoais e profissionais. Contudo, o Exército dos EUA nem sempre demonstrou a disciplina que se vê hoje. Há 35 anos, quando assumi o comando de um pelotão, em uma Unidade que havia retornado recentemente do Vietnã (mais ou menos 18 meses antes), percebi que ela enfrentara uma séria degradação de valores profissionais, inclusive entre os graduados. Das treze vagas de graduados do pelotão, apenas duas estavam ocupadas: uma pelo adjunto do pelotão e outra por um sargento comandante de grupo

de combate (GC). Após apenas seis semanas em que estava à frente do pelotão, vi meu adjunto ser preso, passando, então, a contar com o único outro militar em posição de liderança, o sargento do GC. Promovemos à graduação de cabo alguns dos soldados especialistas, temporariamente, de modo a proporcionar-lhes alguma legitimidade e autoridade funcionais. Embora eles tenham feito o melhor que podiam, possuíam pouco conhecimento acerca dos padrões requeridos e ainda menos da necessária experiência para a sua aplicação. A todos nós faltava a perícia necessária para desenvolver nossos subordinados com eficiência.

Esse era o Exército pós-Vietnã, uma Força que testemunhou muitos de seus valores serem solapados, resultado da degradação e do comprometimento de padrões ao longo do tempo, como mais tarde seria descrito pela maioria dos historiadores.

Graças aos chefes militares de então — que reconheceram a condição enfrentada pelo Exército e se comprometeram com sua reconstrução, nos anos 80 e 90, o Corpo de Graduados do Exército



Sgt. Cherie A. Thurlby, Força Aérea dos EUA

Um veterano junto ao Memorial do Vietnã, em Washington DC, 29 Mai 05.

dos EUA agora está em melhores condições. Basta ver como os graduados do Exército dos EUA de hoje mantiveram seu profissionalismo após — e apesar de — dez cansativos anos de combate prolongado, para constatar a força que esses militares têm.

Apesar disso, essa força ainda é frágil, como demonstram os desafios listados no recente estudo sobre saúde mental, determinado pelo Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército⁴. O relatório fornece um alerta oportuno quanto ao aparecimento de muitas das mesmas tendências que surgiram na época do Vietnã (e imediatamente depois), incluindo as degradações ao longo do tempo. Além dos casos de soldados que se mostram mais acostumados com os desdobramentos em combate do que com a vida em suas casas, a falta de entendimento ou de vontade para impor os padrões militares conduziu a um extraordinário aumento no comportamento de alto risco. Os programas para manter saudáveis física e mentalmente nossos soldados profissionais, homens e mulheres, “estavam fragmentados e desbalanceados, e a responsabilidade dos líderes havia se degradado. Havia muitas lacunas e brechas nos programas e nos processos, algo que permitia que os comportamentos de alto risco pudessem prosseguir sem serem detectados e aparentemente sem qualquer controle”⁵.

Será difícil revertermos de um enfoque centrado no inimigo e na missão como “prioridade um” para um que enfatize o retorno à vida normal, incluindo a redução dos comportamentos de alto risco, o planejamento de instrução, os eventos em família e a redução de recursos disponíveis. No entanto, a administração dos soldados e de suas famílias por nossos comandantes é tanto uma necessidade de nossa Profissão das Armas como a liderança operacional é necessária para derrotar os inimigos. A Força não pode combater efetivamente sem contar com uma organização que goze de boa saúde.

Confiança na Profissão

Para que possamos entender e representar o povo dos Estados Unidos com dignidade e honra, é preciso obter sua confiança. Esse conceito pode ser entendido tanto como o combustível que abastece o Exército como a liga que o mantém unido, o primeiro dos três elementos basilares

articulados pelo 37º Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA, o General Martin Dempsey, em seu documento “Reflexões sobre o Futuro do Exército”. Essa declaração de objetivos, feita pelo militar mais antigo da Força, estabelece padrões elevados ao afirmar que “[n]ós devemos nos perguntar, a cada dia, se estamos fazendo o suficiente para contribuir com o ambiente de confiança”⁶. Devemos sempre nos lembrar de que, como observou o Coronel Moten na epígrafe deste artigo, é o nosso cliente — o povo — que, por meio de seus representantes eleitos, determina nosso *status* como profissão. Dessa forma, “[o] povo determinará o rumo a ser seguido pelas Forças Armadas, as habilidades que iremos aperfeiçoar, as guerras que iremos lutar. O povo reina, supremo. A ele respondemos. Portanto, somos — e devemos permanecer — um instrumento neutro do Estado, obedientes aos nossos líderes civis”⁷.

Para desenvolver a confiança necessária à saúde desse relacionamento, é preciso sempre defender os valores e fundamentos da Nação, da Constituição e do povo. Por meio de nossas ações, iremos obter e transmitir essa confiança. Esse relacionamento começa quando prestamos o juramento inicial ao ingressarmos na Força, cujas palavras devem ser continuamente incutidas nas mentes dos militares do Exército, em todas as fases de suas carreiras.

Não é sempre que temos conseguido manter e cultivar esse relacionamento de confiança. Basta considerarmos, por exemplo, o caso do abuso de detentos por um pequeno número de soldados dos EUA em Abu Ghraib, em 2003 e 2004, ou o episódio dos jovens soldados da 101ª Divisão Aeroterrestre que estupraram, mataram e queimaram uma família iraquiana em Yusufiya, uma aldeia nos arredores de Bagdá, em 2006. Considerando que esse comportamento foge aos valores pregados pela Nação e pelo Exército, os dois exemplos têm sido considerados um fracasso dos comandantes, das instituições, da *nossa profissão*, enfim. Desprezíveis por si só, eles levaram à corrosão da relação de confiança entre nossa profissão e o povo estadunidense. Se não forem enfrentados adequadamente, os efeitos cumulativos de ações como essas ameaçam ofuscar o bom trabalho que os soldados realizam todos os dias.

Igualmente importante, nesse relacionamento de confiança, é o incrível desempenho dos militares mais jovens nos pontos mais isolados, atuando em operações descentralizadas, no limiar da tática. As ameaças híbridas de hoje buscam ambientes complexos, onde as ações dos líderes em todos os escalões podem ter — e têm — consequências estratégicas. Esses homens e mulheres são os “cabos estratégicos” que tomam decisões de vida e morte todos os dias. Decisões que, sendo equivocadas, podem afetar não apenas nossa relação com a população local, mas também a confiança que nosso cliente têm em cada um de nós.

Qual é a referência disponível para que o líder tome a decisão certa, quando ele se encontrar em um posto de combate distante, no meio de um vale isolado, quando a Unidade mais próxima só puder ser alcançada por helicóptero? O que ajuda um jovem comandante a definir e entender os parâmetros de comportamento que são aceitáveis? Defendemos que esses comandantes estejam sendo guiados pelos valores de nosso Exército, eles próprios derivados dos valores da nossa Nação, imbuídos por meio da liderança de brilhantes oficiais e sargentos, de modo a gerar uma cultura de dignidade e respeito junto àqueles com quem interagem todos os dias.

Qualquer profissão digna de receber essa designação advoga uma ética de responsabilidade e autorregulamentação, de modo que, quando uma infração como a de Abu Ghraib acontece, ela se encarrega de realizar uma investigação apropriada para punir os soldados e chefes responsáveis. Se não conseguirmos satisfazer essa expectativa dos clientes, podemos ter certeza de que eles mesmos irão intervir e assumir o controle de nossa disciplina e responsabilidade — algo que, pode-se argumentar, seria como nossa condenação antecipada, como profissionais.

Relação de Subordinação com as Autoridades Cívicas

Como mencionado, nosso compromisso de lealdade à Constituição nos coloca em uma relação subordinada com os políticos eleitos, que são nossas autoridades civis. Nessa relação, é nossa responsabilidade prestar-lhes assessoria militar. Há muita literatura acerca do modo como esse aconselhamento militar deve ser

feito e sobre como os mais altos dirigentes militares dos EUA têm se desempenhado nesse papel. Considerando que esse relacionamento representa uma das características mais destacadas da Profissão das Armas, vale a pena analisar o que funcionou e o que não funcionou, no passado.

Bob Woodward, em seu recente livro, *Obama's Wars* (“As Guerras de Obama”, em tradução livre), descreve os debates nos mais altos escalões do governo dos EUA sobre a estratégia que determinou uma “escalada” de tropas estadunidenses no Afeganistão. Uma interessante observação de Woodward destaca a percepção do governo Obama de que o Departamento de Defesa o havia colocado contra a parede, forçando-o a apoiar uma determinada estratégia:

A avaliação [do Presidente Obama], quanto às opções, não foi tranquilizadora. “Ainda não temos duas opções”, disse, diretamente. “Temos 40 mil ou nada... “Não é isso que estou procurando”, afirmou o presidente. “Não aceito dez anos. Não vou embarcar em um esforço de reconstrução de longo prazo. Não vou gastar um trilhão de dólares. Eu tenho pressionado vocês nesse sentido”⁸.

Woodward observa que a administração acreditava que eles estavam sendo conduzidos à decisão que as Forças Armadas tinham como preferida, levando o Presidente e seus assessores diretos a perder confiança nos conselhos militares que recebiam.

É desnecessário dizer que os militares que ocupam funções mais elevadas têm uma grande responsabilidade quando proporcionam assessoria à liderança civil. Embora esse aconselhamento possa ou não ser aceito, é fornecendo alternativas simples e viáveis que as Forças Armadas obtêm a confiança dos líderes civis. Assim, a responsabilidade da decisão — e sobre as suas consequências — é certamente tomada a si pelos líderes civis. Nosso trabalho é fornecer assessoria militar; o trabalho da liderança civil é avaliá-la, juntamente com todos os outros fatores, e tomar uma decisão.

Defendemos que, para sermos efetivos, nosso aconselhamento precisa ser baseado em uma relação estabelecida com base na confiança,

independentemente da natureza do tema sobre o qual aconselhamos. Se não existir confiança, a precisão e a eficácia de nossos conselhos não terão importância. Se não podemos estabelecer uma relação de confiança desde o princípio, corremos o risco de que nossos líderes civis não considerem nosso aconselhamento, “descartando o trigo com o joio”, simplesmente por conhecerem bem quem lhes “entrega a mensagem”.

A Instrução em Apoio à Nossa Ética e Confiança e aos Nossos Padrões

As profissões também investem no desenvolvimento de seu futuro e não o delegam a terceiros. Na Profissão das Armas, desenvolvemos nossos futuros líderes por meio de um sistema de Educação Militar Profissional, pela instrução e pela experiência. Do Treinamento Militar Inicial até o Curso de Líderes Combatentes, do Curso de Formação de Oficiais Especialistas (*Warrant Officers*), até a Escola de Administração para Civis do Exército (*Army Management Staff College*), a Força refina a ética profissional adotada pelos militares por meio de educação, treinamento e desenvolvimento.

Como disse o General da Reserva Fred Franks, um chefe de conduta exemplar na Profissão das Armas, quando certa vez dirigiu-se aos oficiais do alto comando do Exército:

Há inúmeras evidências que demonstram que, já nos primórdios da Nação, na luta pela independência, o General George Washington e seu Comandante de Artilharia, Henry Knox, reconheceram a necessidade de criar uma escola ou mais escolas destinadas a instruir os militares na Profissão das Armas, para que pudessem servir à nação. Mais tarde, em 1802, surgiria a Academia Militar de West Point, inaugurada no governo Jefferson como um resultado da reiterada ênfase dada ao estudo profissional da arte da guerra, pelo Presidente Washington, em seu oitavo discurso ao Congresso, em 07 Dez 1796⁹.

A educação, o treinamento e o desenvolvimento afetam nossa ética profissional — e são por ela afetados. É preciso anos de estudo e prática para entendermos e obtermos as habilidades que irão permitir que sejamos reconhecidos como

integrantes da Profissão das Armas. Como o General Dempsey repete com frequência, nosso Exército, nossa profissão, é feito de gente. Ainda que tenhamos o equipamento e a estrutura da Força um pouco inadequados, não podemos admitir falhas no desenvolvimento do nosso pessoal. “As pessoas são nosso ponto forte. Isso será verdade apenas se continuarmos a investir

Ainda que tenhamos o equipamento e a estrutura da Força um pouco inadequados, não podemos admitir falhas no desenvolvimento do nosso pessoal.

nelas e a apresentar-lhes desafios”¹⁰.

Considerando que o Exército é composto, principalmente, por homens e mulheres profissionais — soldados, graduados, especialistas, funcionários civis e oficiais — a arte e a ciência da guerra terrestre por eles executadas no cumprimento de suas missões são consistentes com quem somos como povo, fiéis à Constituição.

Os Valores do Exército

Para revigorar nossa ética profissional após uma década de guerra, precisamos inculcar um profundo entendimento e consideração pelas expectativas morais que estão incorporadas nos Valores do Exército. A boa notícia é que uma década de guerra — e todas as consequências positivas e negativas que com ela vieram — não foi capaz de degradar a adesão de nossa instituição aos Valores do Exército (nem a crença que nossos soldados têm neles). De fato, os resultados preliminares da Campanha “Profissão das Armas” (*Profession of Arms Campaign*) validaram, em todos os postos e graduações (desde as praças mais modernas até os líderes mais antigos), que o Exército é uma profissão baseada em valores e que os Valores do Exército são centrais para esta profissão¹¹.

Além disso, a grande maioria de nossos soldados e chefes (93%) acredita que há um forte alinhamento entre seus valores pessoais e os Valores do Exército¹². A maioria acredita que os Valores do Exército estão presentes no desempenho e no comportamento de seus pares¹³. Mais importante para a continuação do Exército como uma instituição da Profissão das Armas: grupos de destaque entre os níveis hierárquicos acreditam que os Valores do Exército vêm sustentando nossa instituição, mesmo nos anos mais difíceis, e que assim continuarão a fundamentar a nossa profissão¹⁴.

Por último, há suficiente evidência na pesquisa e entre os círculos hierárquicos para considerar a adição de um oitavo “Valor do Exército”: *sinceridade*. No escalão Unidade, dados da pesquisa confirmam a importância da sinceridade em termos de sua contribuição ao ambiente de confiança interno. A grande maioria, em todos os níveis hierárquicos, acredita que suas Unidades são honestas e não escondem aspectos negativos. Em vista disso, elas consideram a honestidade e a franqueza como dois atributos importantes da nossa profissão¹⁵.

A sinceridade se aplica dentro e fora do Exército, para cima e para baixo na cadeia de comando. Um ambiente de confiança entre subordinados e superiores é necessário para nós,

...a sinceridade é um importante valor que não está suficientemente representado na atual formulação dos Valores do Exército...

como soldados, legal e eticamente responsáveis perante os oficiais nossos comandantes e nossos clientes — o povo —, para criar uma cultura na qual a discussão franca e informada seja esperada e incentivada.

Isso é particularmente importante no relacionamento civil-militar, entre o alto comando e os civis em cargos públicos acima deles. Apenas pela sinceridade podemos

construir confiança com os líderes civis e, por meio deles, com a população. No entanto, hoje em dia “a sinceridade é um importante valor que não está suficientemente representado na atual formulação dos Valores do Exército, mas é importante para essa relação”¹⁶.

No prosseguimento da Campanha da Profissão das Armas iremos refinar nossa ética profissional, os atributos que definem a ética e os Valores do Exército que, por sua vez, definem nossa profissão e os profissionais que a integram. Todos esses elementos precisam ser vinculados à construção de confiança com o povo estadunidense e com a contínua melhoria e desenvolvimento do Exército como profissão.

Filosofia Profissional

Desde o início, os EUA identificaram a necessidade de compor seu Exército com especialistas na arte e na ciência da guerra, líderes que possuíssem tanto caráter como perícia profissional. É por isso que a profissão se dedica à educação, ao treinamento e ao desenvolvimento. Esse investimento em nossa profissão não pode ser terceirizado. Prestadores de serviço são, por definição, homens “de negócios”, com tudo o que essa denominação representa. Mesmo quando orientados para beneficiar a todos, os negócios não exigem o sacrifício — e soldados profissionais são, por definição, inerentemente ligados ao sacrifício. Como mencionado, soldados devem dar suas vidas em defesa da liberdade da Nação. Isso é o que faz nossa profissão inigualável.

A Nação possui um “Exército de jovens homens e mulheres... que se alistaram voluntariamente para enfrentar o perigo e arriscar suas vidas por algo maior que elas próprias”¹⁷. Independentemente de quaisquer outras razões que se tenha para adotar a profissão militar, essa realidade estará sempre presente. Sou inspirado todos os dias pela atual geração de jovens oficiais e praças do Exército, um grupo de homens e mulheres ao qual me refiro como a geração do 11 de Setembro. Eles representam o melhor dos EUA. Viram o país ser atacado brutalmente, mas, mesmo ante a certeza de que iriam enfrentar os inimigos em campos de batalha espalhados por todo o mundo, ofereceram-se voluntários para servir. Nunca hesitaram ou questionaram seu

dever para com a Nação. Eles são uma geração que reflete o cliente da nossa profissão, o povo da República. São uma Força totalmente voluntária, integrada por cidadãos e por pessoas que buscam a cidadania estadunidense, oriundos de todas as posições sociais e profissionais; um microcosmo da sociedade, onde todas as raças, religiões e credos compartilham a responsabilidade de defender a Nação e sua Constituição.

Ante o deslocamento das atenções para a reorganização e o desenvolvimento do Exército, após uma década de guerra, percebe-se que o sacrifício desta geração à Profissão das Armas não será menor. Reconstruir o Exército, em meio às reduções de gastos decorrentes do encerramento das Operações *New Dawn* e *Enduring Freedom*, e reorientá-lo para o domínio de suas competências básicas — a manobra de armas combinadas e a segurança de grandes áreas — será tão desafiador como o esforço da última década. Isso não exigirá apenas longas horas de trabalho árduo de todos nós, mas também intensa análise, visão clara e um esforço unificado para preparar nossa profissão para futuras contingências.

Estou convencido de que podemos — e iremos — satisfazer as necessidades da nossa profissão. O Exército nunca esteve mais focado e bem liderado do que hoje. E o alto comando sabe disso. Seus integrantes entendem o que devemos fazer. Acima de tudo, eles reconhecem que o que o Exército necessita, neste momento, é de uma discussão franca sobre onde estamos e para onde devemos ir. Sabem que, como profissionais, devemos renovar nosso compromisso para com a cultura de serviço ao povo estadunidense, refinar nosso entendimento sobre a ética profissional e concentrar nossas tropas na retomada de nossas competências essenciais como peritos na Profissão das Armas.

Permanecendo Relevantes

Este ano, o Exército dos EUA comemora seu 237º aniversário. Geralmente, a data passa sem chamar a atenção da população, nada que cause estranheza. Amplamente desconhecida e distante da observação pública, a Profissão do Exército tem executado seus deveres com eficiência e lealdade, à custa de grande sacrifício imposto aos seus integrantes e às suas famílias. Essa abnegada adesão ao dever e o orgulho de

servir à Nação vêm da ética profissional criada nas instituições de ensino, imbuída durante os treinamentos individual e coletivo e codificada em nosso desenvolvimento profissional. Essa ética tornou-se arraigada em nossa consciência pelos feitos heróicos e pelas ações altruístas dos que nos antecederam e por esses soldados que nos inspiram diariamente, com sua coragem, habilidade e comprometimento para com o serviço.

Se nós, como Força Armada, pretendemos permanecer relevantes na segunda década do século XXI, mantendo-nos como o poder terrestre dominante, precisamos nos conectar novamente com nossas raízes, renovando a ênfase e internalizando a ética do Exército. Nosso objetivo será melhorar a tomada de decisões dos nossos comandantes com base na ética, enquanto mantemos nosso caráter profissional, bem como a legitimidade e a confiança aos olhos da sociedade que servimos. Isso é o que fazem os verdadeiros profissionais, quando querem se autoregular e melhorar continuamente. Isso garantirá que permaneçamos uma Força militar profissional, sempre em busca de capacitação inigualável e irrestrita conexão com o povo, pelos anos vindouros. **MR**

REFERÊNCIAS

1. MOTEN, Matthew Col. "Who is a Member of the Military Profession?" *Joint Force Quarterly*, Issue 62 (July 2011): p. 17. Tradução livre da frase original: "Professions are not professions simply because they say they are. Their clients, society as a whole, have to accept their claims and trust the professions with jurisdiction over important areas of human endeavor".
2. TRADOC, "An Army White Paper: The Profession of arms", 8 Dec. 10, p. 1.
3. *Ibid.*, p. 4. Consulte também HANNAH, Sean COL. "Information Paper on the Army Profession Campaign", Center for the Army Profession and Ethic, U.S. Military Academy, West Point, NY, 30 Jul. 10.
4. DEPARTMENT OF THE ARMY, "Army Health Promotion, Risk Reduction, and Suicide Prevention Report 2010", 29 Jul. 10.
5. *Ibid.*, p. 35.
6. DEMPSEY, Martin GEN. "37th CSA's Thoughts on the Future of the Army", carta aberta ao Exército dos EUA, 14 June 2011, p. 2.
7. Almirante Michael Mullen, discurso na formatura da Academia Militar em West Point, 21 Mai 11.
8. WOODWARD, Bob. *Obama's Wars* (New York: Simon and Schuster, 2010), p. 251.
9. Gen Frederick Franks, discurso em *Unified Quest*, 12 jan. 11.
10. DEMPSEY, Martin E. GEN. "Win, Learn, Focus, Adapt, Win Again", Association of the United States Army, p. 21.
11. TRADOC, "US Army Profession of Arms Campaign 2011 Interim Report", West Point, NY, June 2011, p. 67-72.
12. *Ibid.*, p. 67.
13. *Ibid.*, p. 68.
14. *Ibid.*, p. 19.
15. *Ibid.*, p. 27.
16. *Ibid.*, p. 244.
17. MULLEN.

As Operações de Contrainsurgência na Rodésia e a Preferência por Matar

Marno de Boer

NOS ANOS 70, houve uma sangrenta insurgência na antiga Rodésia, atual Zimbábue. Os insurgentes africanos enfrentaram o Estado colonizador, que estava determinado a conservar o poder nas mãos dos brancos. O governo adotou uma estratégia de contrainsurgência punitiva, centrada no inimigo. Entre os militares rodesianos, muitos acabaram se engajando nessa abordagem de tal modo que os limites das regras de engajamento foram ultrapassados. Embora a Guerra Civil da Rodésia tenha ocorrido em um contexto histórico específico, ela deve servir de alerta aos comandantes das Unidades atualmente envolvidas em operações “antiterrorismo” centradas no inimigo.

Visão Geral do Conflito

A Rodésia foi fundada em 1890 por Cecil Rhodes, que buscava impor o domínio britânico no sul da África. Em 1923, ela tornou-se um território autônomo, ainda pertencente ao Império Britânico. Ao término da Segunda Guerra Mundial, os brancos buscaram conservar o poder em suas mãos nas ex-colônias britânicas, embora a Grã-Bretanha lhes houvesse concedido independência sob o princípio de governo da maioria. A Rodésia, a Grã-Bretanha e os nacionalistas africanos não conseguiram chegar a um acordo, levando Ian Smith, o então Primeiro-Ministro da Rodésia, a aprovar a Declaração Unilateral de Independência, em 11 Nov 65. A declaração manteve o poder político e econômico nas mãos dos brancos, o que desencadeou uma resistência africana dividida em dois grupos políticos: a União Popular Africana do Zimbábue (*Zimbabwe African People's Union — ZAPU*), encabeçada por Joshua Nkomo; e a União Nacional Africana

do Zimbábue (*Zimbabwe African National Union — ZANU*), sob a liderança de Ndabaningi Sithole. A União Popular Africana do Zimbábue era apoiada pela tribo Ndebele, que incluía cerca de 19% dos 4,8 milhões de negros da Rodésia. A União Nacional Africana do Zimbábue contava com o apoio da tribo Shona, que representava quase 80% da população negra. Havia, ainda, cerca de 230 mil brancos, 9 mil asiáticos e 15 mil pessoas de etnia mista vivendo no país¹.

Quando Smith adotou a Declaração Unilateral de Independência, a ZAPU e a ZANU partiram para a ofensiva por meio de seus braços armados, o Exército Revolucionário Popular do Zimbábue (*Zimbabwe People's Revolutionary Army — ZIPRA*) e o Exército Africano de Libertação Nacional do Zimbábue (*Zimbabwe African National Liberation Army — ZANLA*), respectivamente. Eles infiltraram a Rodésia pela Zâmbia, entre 1966 e 1968. O fato de o fazerem em grandes grupos possibilitou que as Forças de segurança rodesianas rapidamente os detectassem e atacassem. No final de 1968, 160 insurgentes haviam sido mortos, em comparação a 12 integrantes das Forças de segurança. Os guerrilheiros não conseguiram estabelecer uma base na Rodésia, e os sobreviventes fugiram de volta para a Zâmbia².

Como consequência, o ZANLA passou a adotar um enfoque maoísta, com o auxílio de assessores chineses. Planejou evitar confrontos diretos com as Forças de segurança e ampliar o controle sobre o interior paulatinamente. Isso alterou o padrão da guerra no início dos anos 70, quando o ZANLA começou a estabelecer controle sobre os africanos nas áreas rurais. Seu objetivo estratégico era sobrecarregar as Forças de segurança de modo que

Marno de Boer cursa, atualmente, o mestrado de Direito Europeu (L.L.M.) em Direito Internacional Público, na Utrecht University, na Holanda, após ter concluído mestrado em História do Combate no Departamento de Estudos de

Guerra, King's College, Londres. Este artigo se baseia na sua tese de bacharelado na University College, Utrecht, Holanda.

a economia dos brancos entrasse em colapso, à medida que fossem mobilizados grandes contingentes de reservistas. Uma aliança com o grupo guerrilheiro FRELIMO, de Moçambique, permitiu que o ZANLA utilizasse o território vizinho para infiltrar a Rodésia, especialmente depois que aquela organização tornou-se o governo de direito, em 1975, quando seu país conquistou a independência de Portugal³. O ZANLA passou, então, a “inundar” a Rodésia com guerrilheiros. Estima-se que seu efetivo no país passou de 1.600, em janeiro de 1976, para 6 mil, em meados de 1977. Perto do fim da guerra, o ZANLA empregava cerca de 10 mil combatentes no país, mantendo 3.500 no exterior, como sua reserva.

A essa altura, o ZIPRA tinha cerca de 4 mil homens infiltrados, com 16 mil combatentes treinados, na reserva⁴. Diferindo do enfoque maoísta adotado pelo ZANLA, o braço militar da ZAPU optou pelo assessoramento e assistência da União Soviética, esperando travar uma batalha decisiva⁵.

No final, a estratégia do ZANLA mostrou-se vitoriosa. As Forças de segurança perderam o controle sobre vastas extensões do país. A extensiva mobilização e o aumento dos gastos com defesa debilitaram a economia, levando um número considerável de brancos a emigrar. No final de 1979, a Rodésia estava à beira do colapso⁶.

Nem mesmo um acordo interno, segundo o qual os brancos compartilhariam o poder com o bispo africano Muzorewa, de orientação não marxista, foi capaz de estabelecer a paz. Nem os grupos insurgentes nem a comunidade internacional reconheceram esse governo. Em dezembro de

Fora algumas tentativas de controle da população, não havia um programa para conquistar o povo africano com medidas positivas.

1979, a realização de eleições com base na maioria foi acordada em Londres, entre os governos da Grã-Bretanha e da Rodésia e os grupos ZAPU e ZANU. Em março de 1980, Robert Mugabe, então o líder deste último, venceu as eleições.

Uma Estratégia Punitiva

As Forças de segurança rodesianas adotaram uma abordagem de contrainsurgência punitiva. Fora algumas tentativas de controle da população, não havia um programa para conquistar o povo africano com medidas positivas. O Exército concentrou-se em alcançar uma elevada “taxa de eliminação” de insurgentes⁷. E superou-se, nesse mister. Mesmo com equipamentos antiquados, o Exército rodesiano eliminou mais de 10 mil guerrilheiros no país e outros milhares no exterior, sofrendo apenas 1.361 baixas entre dezembro de 1972 e dezembro de 1979⁸. Este artigo demonstra que os militares rodesianos inicialmente adotaram uma estratégia baseada na eliminação da insurgência e, mais tarde, acabaram extrapolando os limites, o suficiente para prejudicar a forma pela qual o alto comando e os dirigentes políticos desejavam conduzir a guerra.

Estudos sobre os antecedentes dessa abordagem punitiva explicam que sua principal razão foi o fato de a Declaração Unilateral de Independência ter como objetivo conservar uma posição privilegiada para os brancos. Estes nunca se dispuseram a renunciar aos privilégios, ainda que apenas o suficiente para conquistar os negros⁹.



Associated Press/Louis Gubb

Manifestantes comemoram o fim do colonialismo açoitando a estátua do fundador da Rodésia, Cecil John Rhodes, 31 Jul 80.

Portanto, uma abordagem como a utilizada pela Grã-Bretanha na Malásia — com melhoras na situação dos habitantes de etnia chinesa e com a promessa de independência — não era viável. O que restou foi o emprego de força para eliminar os insurgentes, em uma estratégia de atrito.

Essa opção foi reforçada por antolhos ideológicos. Os rodesianos brancos viviam com a falsa impressão de que os negros de seu país eram os “mais felizes da África”¹⁰. Acreditavam, ainda, que a maioria dos africanos só entendia e respeitava a força¹¹. Nesse aspecto, a Rodésia mantinha o pensamento que havia sido manifestado pelo Coronel britânico Charles Callwell no final do século XIX, em seu estudo sobre guerras coloniais¹². Além disso, os rodesianos achavam que a maioria dos africanos era incapaz de desenvolver ideias políticas ou de formar organizações eficientes. Concluíram, assim, que a guerra não era motivada por injustiças internas, mas por agitadores comunistas externos, orientados pela China e pela União Soviética. O objetivo da guerra passou a ser a eliminação desses “intrusos”. Essa interpretação dos fatos também se encaixava perfeitamente com a relutância da Rodésia em dividir poder ou recursos com os negros¹³. Com efeito, a estratégia funcionou, no decorrer dos anos 60. O Exército foi capaz de rastrear e lidar com infiltrações de grandes grupos, distantes das áreas povoadas. O sucesso inicial reforçou a crença dos rodesianos brancos em sua superioridade militar. Nem mesmo a adoção do combate revolucionário maoísta por parte do ZANLA chegou a causar problemas imediatos para a Rodésia, a ponto de fazê-la revisar sua estratégia. Até a FRELIMO assumir o poder em Moçambique, o ZANLA não conseguia expandir-se fora do nordeste subdesenvolvido do país. Nessa época, a guerra havia chegado a um impasse¹⁴. Entretanto, de 1976 em diante, a abordagem punitiva tornou-se fatal. O ZANLA inundou o país com guerrilheiros, ao passo que a Rodésia não foi capaz de oferecer uma solução politicamente aceitável para o povo africano ou de alcançar um índice de eliminação superior aos índices de recrutamento e infiltração alcançados pelo braço armado da ZANU¹⁵.

Instrução dos Soldados

Na instrução de Infantaria, os recrutas

rodesianos passavam por uma imersão na abordagem centrada no inimigo. O programa visava a torná-los proficientes na eliminação de insurgentes. Ele consistia em seis semanas de instrução básica, seis semanas de treinamento em guerra convencional e cinco semanas do que hoje denominamos combate de contrainsurgência (COIN). Nesta última fase, os recrutas recebiam intensa instrução de combate na selva. Recebiam instruções de tiro contra alvos móveis utilizando a técnica conhecida como *double tap* (dois tiros disparados em rápida sucessão, para compensar o recuo do fuzil), de preparação e reação a emboscadas e de embarque/desembarque de helicóptero. Também aprendiam técnicas de sobrevivência¹⁶. O programa dos anos 60 havia sido ligeiramente diferente, com menos ênfase em COIN e maior foco na aptidão física e nas técnicas de emprego do armamento individual¹⁷.

Outro objetivo era transformar os soldados em combatentes extremamente agressivos. Isso era posto em prática de modo explícito, em exercícios em que os recrutas deveriam gritar palavrões enquanto atacavam sacos de areia com suas baionetas¹⁸. Um antigo recruta afirma que essa imposição também existia de forma implícita, ao longo de todo o treinamento. Além disso, instrutores abusivos provocavam a raiva e o ressentimento entre os recrutas, que estes, mais tarde, descarregariam no inimigo¹⁹. Alguns sugerem que essas mesmas técnicas teriam sido utilizadas no treinamento estadunidense durante a Guerra do Vietnã²⁰.

Vários aspectos estavam nitidamente ausentes durante a instrução básica. Destaca-se, sobretudo, a inexistência de instrução sobre o tratamento de civis e sobre o valor da Inteligência. Na verdade, o manual de COIN rodesiano mencionava a importância de boas relações civis-militares, o valor dos prisioneiros e as dificuldades em estabelecer postos de observação em áreas rurais, tudo pela ótica de sua importância para a Inteligência²¹. Isso não surpreende, uma vez que ele foi redigido por Sir Robert Thompson, especialista britânico contemporâneo em COIN. Além disso, vários oficiais rodesianos mais antigos haviam combatido na emergência malaia, da qual Thompson extraiu seus ensinamentos²². A ausência desses temas durante a instrução básica é ainda mais marcante à luz do modo pelo qual



Associated Press/Matt Franjola

Guerrilheiros comemoram o fim de uma longa guerra ao deixarem o estádio onde foram realizadas as celebrações da independência, Salisbury, Rodésia, 18 Abr 80.

a Rodésia organizou seu esforço de guerra. A maioria das patrulhas era conduzida por pequenas frações com quatro integrantes (denominadas *stick*) ou por grupos de oito homens, sempre sob o comando de um soldado ou cabo. Essas pequenas frações tinham de cuidar das relações civis-militares, executar as detenções e fazer a coleta e a busca de informações no terreno. Apesar da importância dada a esses aspectos no manual, o treinamento dos soldados se concentrava nos aspectos de COIN voltados à eliminação de insurgentes.

Emprego em Combate Punitivo: A Força de Fogo e os Ataques de Surpresa Externos

O emprego da tropa em combate reforçava ainda mais sua experiência centrada no inimigo. O exemplo emblemático disso era a “força de fogo” (*fire force*), uma invenção rodesiana para empregar seus escassos efetivos de forma mais agressiva. Quando guerrilheiros eram localizados — geralmente pelos integrantes do multirracial Regimento de Forças Especiais *Selous Scouts*, que se passavam por insurgentes

— helicópteros *Alouette* e, mais tarde, aviões *Dakota*, traziam tropas para cercar o inimigo²³. A princípio, tropas regulares do Regimento de Infantaria Leve da Rodésia (constituídas somente por brancos) compunham as forças de fogo. Com a ampliação das áreas atingidas pelos combates, soldados negros, sob o comando de oficiais brancos da Infantaria Africana da Rodésia (*Rhodesian African Rifles*), e reservistas brancos dos Regimentos rodesianos também passaram a integrá-las. O fato de a Inteligência ter atribuído 68% das mortes dos insurgentes em território rodesiano aos *Selous Scouts*, que geralmente deixavam a tarefa de eliminação para a força de fogo, indica o importante papel desse conceito de emprego²⁴.

O diário de um comandante de companhia da Infantaria Africana da Rodésia, o Capitão André Dennison, indica, claramente, como a força de fogo alterou a experiência de guerra dos soldados. De 11 Jul a 22 Ago 78, sua companhia conduziu patrulhas regulares, eliminando três insurgentes e capturando um. Sua missão anterior, entre 16 de maio e 27 de junho, integrando uma força de fogo, resultou na eliminação de 37 guerrilheiros

e na captura de 4. Na missão seguinte, novamente como força de fogo, entre 05 Set e 17 Out 78, 72 guerrilheiros foram eliminados e 6, capturados²⁵.

Os integrantes da força de fogo possuíam a iniciativa tática e conduziram combate agressivo contra o inimigo. Isso era importante porque, como descreveu um militar, “quanto maior o número de engajamentos, mais o moral aumentava, pois havia resultados tangíveis para todo o esforço feito e sentia-se, então, que algo construtivo estava sendo alcançado”. Quando estava tudo quieto, a tropa ficava entediada e irritada com as normas do Exército, e o moral diminuía²⁶.

Os ataques de surpresa através da fronteira constituíam a segunda forma de emprego do combate centrado no inimigo. Quando a guerra se intensificou, a Rodésia organizou operações na Zâmbia e em Moçambique, com o intuito de atacar as bases dos insurgentes e inquietá-los em suas vias de infiltração. No início, o Serviço Especial de Aviação, os *Selous Scouts* e a Infantaria Leve da Rodésia conduziram os ataques, mas, depois, os Regimentos rodesianos também participaram. Um reservista chegou a descrever uma patrulha com duração de dez dias, que adentrou 70 quilômetros em Moçambique²⁷.

Os soldados eram, de modo geral, favoráveis à condução de operações transfronteiriças. Assim como nas missões da força de fogo, as operações tinham como objetivo uma alta taxa de eliminação e produziam resultados tangíveis. Os ataques através da fronteira correspondiam, assim, à percepção rodesiana em relação à guerra. Em discussões informais nos acampamentos, os soldados rodesianos frequentemente defendiam a necessidade de atacar bases estrangeiras. Ficavam frustrados quando essas atividades eram suspensas por medo de reações negativas por parte da comunidade internacional²⁸. A Infantaria Leve da Rodésia também apreciava os ataques transfronteiriços, pois eles confirmavam seu *status* como tropa de elite. Ouviam relatos da “velha guarda”, que havia combatido com os portugueses em Moçambique, e ansiavam por participar de ações semelhantes. Os integrantes da Infantaria Leve da Rodésia se sentiram honrados por receberem seus *briefings* preparatórios junto com os militares do Serviço Especial de Aviação²⁹.

Outras Operações Internas

As operações executadas quando as tropas não estavam empregadas como força de fogo



Associated Press/J. Ross Baughman

Combatentes a cavalo detêm um rodesiano negro para interrogatório, Lupane, sul da Rodésia, Set 77.

serviam apenas para reforçar ainda mais a compreensão que tinham da guerra, ou seja, do combate centrado no inimigo. Entre essas operações estavam emboscadas e grandes varreduras no terreno, exclusivamente voltadas à eliminação de insurgentes. A segurança e a administração de aldeias protegidas, para onde os camponeses eram obrigados a mudar-se, a fim de isolar os insurgentes da população, ficavam a cargo de uma tropa de Guarda distinta³⁰. Os soldados rodesianos nunca participavam da pacificação ou do desenvolvimento de uma área específica.

As únicas tarefas internas não diretamente voltadas à eliminação eram a busca e a coleta de informações. Entretanto, essas atividades produziam resultados tão inadequados que provavelmente não chegaram a influenciar a percepção dos soldados quanto à guerra. Uma rede de alerta rápido dos *mujibas* (adolescentes simpatizantes da causa insurgente) e os limitados conhecimentos dos soldados brancos quanto ao ambiente local criaram problemas praticamente insuperáveis³¹. Só os *Selous Scouts* pareciam contar com o treinamento especial e os conhecimentos locais necessários para atuar efetivamente em postos de observação³². O diário de Dennison mostra claramente os resultados insatisfatórios desses postos e das emboscadas aleatórias, realizadas em pontos de abastecimento de água e acampamentos que já haviam sido abandonados pelos guerrilheiros. Embora sua companhia fosse predominantemente integrada por africanos negros, seu desdobramento resultou na eliminação de apenas três insurgentes e na captura de um, tendo o seu lado sofrido duas baixas. Os contatos, em sua maioria, consistiram em emboscadas iniciadas pelos guerrilheiros. O desdobramento seguinte, de 05 de setembro a 17 de outubro, foi, mais uma vez, como força de fogo, resultando na eliminação de 72 e na captura de 6 insurgentes, para 4 soldados feridos³³. As patrulhas enfrentaram problemas semelhantes em virtude da rede de *mujibas* e de sua falta de familiaridade com a região³⁴. Portanto, a coleta e busca de dados por tropas não especializadas não era muito efetiva, sendo improvável que ela pudesse alterar a impressão de que a guerra tinha como objetivo a eliminação de adversários, em operações agressivas.

Cerveja, Coturnos e Vietnã

Além dos resultados militares tangíveis, outros fatores influenciaram a preferência por ações punitivas. Os soldados não precisavam passar a noite no frio, alimentando-se de ração operacional. Ao contrário, dormiam em camas de campanha e saboreavam refeições quentes e cerveja gelada³⁵. Durante o dia, ficavam de prontidão e podiam jogar cartas, em vez de caminharem longas distâncias como infantes. Era justamente por esses motivos que um soldado acostumado a patrulhas a pé ficava satisfeito ao ser designado para uma força de fogo³⁶. Outra vantagem da força de fogo era a oportunidade de saquear guerrilheiros mortos. Vários deles portavam dinheiro e, por isso, os soldados revistavam os corpos imediatamente depois do combate. As tropas valorizavam as pistolas *Tokarev*, que podiam vender por um bom preço no mercado paralelo³⁷. Também procuravam por equipamentos úteis — como equipamento de lona, cantis e até coturnos — para substituir o material de qualidade inferior distribuído pela Rodésia³⁸.

A presença de veteranos da Guerra do Vietnã influenciou ainda mais os soldados rodesianos. Estima-se que 1.400 estrangeiros tenham servido na Rodésia no decorrer da guerra, frequentemente junto à Infantaria Leve³⁹. Não se sabe o número de veteranos estadunidenses ou australianos da Guerra do Vietnã que estiveram na região, à época, mas a maioria dos soldados rodesianos parece ter tido contato com pelo menos um, em algum momento⁴⁰. Esses veteranos haviam combatido em uma guerra em que a “contagem de corpos” era considerada o indicador do sucesso⁴¹. Era essencialmente o mesmo que a “taxa de eliminação” da Rodésia. Os veteranos do Vietnã eram normalmente bem recebidos no país, e os soldados rodesianos, com frequência, mostravam interesse nas experiências que traziam⁴². É bastante provável que esses veteranos tenham reforçado o foco punitivo dos soldados rodesianos. É difícil comprovar sua influência, mas a gíria empregada pelos soldados oferece uma dica. No início da guerra, os insurgentes eram chamados de “terroristas”, termo que outros rodesianos utilizaram durante toda a guerra⁴³. No final dos anos 70, os soldados passaram a chamar os insurgentes de *gooks*⁴⁴. Esse era o mesmo termo depreciativo que havia sido utilizado por alguns

estadunidenses no Vietnã, ao se referirem aos adversários⁴⁵. Além disso, uma rede de itinerários de infiltração frequentemente utilizada pelo ZANLA era chamada de “Trilha Ho Chi Minh”, nome da rota usada pelos norte-vietnamitas para infiltrar o sul⁴⁶.

Intensificação da Abordagem Punitiva: a Execução de Prisioneiros

A preferência dos soldados pela eliminação de insurgentes não prejudicou o esforço de guerra. A taxa de eliminação talvez não fosse um método produtivo para vencer a guerra, mas era uma estratégia que havia sido concebida pelos próprios dirigentes da Rodésia. Sendo assim, a preferência dos soldados por ações punitivas nada mais era que a execução da estratégia nacional no nível tático. Entretanto, na área de operações, os soldados adotaram a abordagem punitiva com tal entusiasmo que ela passou a ser um fim em si, prejudicando os planos da alta liderança.

A frequente execução dos insurgentes feridos ou que haviam se rendido é o mais claro exemplo disso. Segundo Thompson, a coleta de informações é de extrema importância na contrainsurgência. Permite que as Forças de segurança desfaçam a rede clandestina de insurgentes e obtenham uma elevada taxa de eliminação. As principais fontes de informações são os agentes, os informantes e os adversários e documentos capturados⁴⁷. Na Rodésia dos anos 60, foi, de fato, a rede de informantes do Quadro Especial de Polícia que detectou a maioria dos guerrilheiros infiltrados⁴⁸. Entretanto, em 1972, o ZANLA havia politizado a população a tal ponto que conseguiu destruir a rede de informantes no nordeste do país⁴⁹. A reativação dessa rede durante a guerra mostrou-se difícil⁵⁰.

Em consequência, a captura de prisioneiros tornou-se vital para o esforço de guerra. Juntamente com os documentos apreendidos, constituía o principal meio de obtenção de informações. O fato de que insurgentes frequentemente revelavam informações depois da captura ajudara os britânicos na Malásia⁵¹. Isso também parece ter ocorrido na Rodésia⁵². As informações extraídas dos prisioneiros foram realmente vitais para o planejamento de ataques aos acampamentos de insurgentes⁵³. O

problema com esse procedimento era que os prisioneiros e os documentos capturados somente revelavam informações desatualizadas. Para obter informações mais recentes, que pudessem levar à eliminação de insurgentes dentro da

...os soldados adotaram a abordagem punitiva com tal entusiasmo que ela passou a ser um fim em si, prejudicando os planos da alta liderança.

Rodésia, o Exército organizou seu Regimento *Selous Scouts*, em 1974. Eles fingiam ser insurgentes para obter informações da população rural sobre a presença de guerrilheiros e para conduzir reconhecimento sem que os *mujibas* dessem o alerta. Em seguida, eles capturavam os insurgentes por conta própria ou chamavam a força de fogo. Para funcionar, o conceito exigia um fluxo constante de informações sobre os hábitos, senhas, treinamento e organização dos insurgentes⁵⁴. Os prisioneiros passaram, assim, a ser fundamentais para o esforço de obtenção de informações da Rodésia.

Entretanto, os soldados regulares rodesianos frequentemente executavam os guerrilheiros feridos ou que haviam se rendido. A Infantaria Leve e a Infantaria Africana da Rodésia foram as principais envolvidas nesse tipo de atividade, já que, como forças de fogo, elas tiveram o maior número de contatos. Na Infantaria Leve, a execução de inimigos feridos era praticamente um procedimento operacional padrão. Dennis Croukamp, que serviu nesse Regimento antes e depois de uma missão com os *Selous Scouts*, afirma que os comandantes de pelotão normalmente atiravam nos guerrilheiros feridos ou que haviam se rendido. A maioria sabia que os superiores queriam e precisavam de prisioneiros, mas simplesmente decidiu ignorar isso⁵⁵.

A execução de prisioneiros também ocorreu em outras Unidades. Em 45 meses, a Companhia de Infantaria Africana de Dennison eliminou 364 insurgentes, capturando apenas 39⁵⁶. O

motivo mais provável para essa discrepância é que os soldados não estavam inclinados a fazer prisioneiros. É improvável a explicação de que os insurgentes teriam levado seus feridos depois do combate. A principal medida contra as forças de fogo era fugir em todas as direções⁵⁷. Ademais, o número de armas capturadas normalmente coincidia com o número aproximado de mortos e prisioneiros⁵⁸. Ao fugirem, os guerrilheiros provavelmente não levavam nada a não ser os próprios equipamentos, porque a força de fogo atirava nos feridos. Houve um reservista que chegou a mencionar que um capitão incentivava a execução de prisioneiros⁵⁹.

Além de considerações pessoais, havia alguns motivos gerais por trás de tudo isso. Embora, sem dúvida, o racismo tenha sido um fator, é bem verdade que um forte compromisso ideológico com a causa rodesiana não era uma precondição para nenhum deles. Alguns dos soldados da Infantaria Leve citados anteriormente não eram fortes partidários ideológicos da causa rodesiana⁶⁰. Isso fica ainda mais evidente no caso dos soldados da Infantaria Africana, que haviam ingressado no Exército principalmente pela oportunidade financeira. Contudo, é provável que o prisma geral pelo qual os rodesianos enxergavam a guerra tenha preparado o terreno para as execuções. Sua visão era de que o inimigo consistia em “terroristas comunistas” vindos do exterior, que haviam se infiltrado na pacífica Rodésia, lar dos “negros mais felizes da África”. Disparar contra alguém considerado um “terrorista” era provavelmente mais fácil para os soldados do que atirar em um camponês insatisfeito com as injustiças raciais e sociais do país. O adestramento, com seu foco no acirrado combate na selva, fortalecia essa visão.

A intensificação dos combates reforçou tais atitudes. No final dos anos 60 e início dos anos 70, os soldados da Infantaria Leve da Rodésia haviam acompanhado o Exército Português em Moçambique. Um desses homens contou que o hábito português de executar os prisioneiros chocou os rodesianos, que, no entanto, acabariam fazendo exatamente o mesmo, mais tarde⁶¹. Outro soldado, ao reclamar de uma ordem de prestar primeiros socorros a guerrilheiros feridos, disse que seu sargento provavelmente ainda não sabia que a guerra era suja e que

os adversários nunca cogitariam tratar de um soldado rodesiano ferido⁶². Considerando o fato de que a sociedade rodesiana também passou a ter uma postura mais insensível no período final da guerra, é provável que muitos reservistas convocados tenham sentido o mesmo que os militares de carreira⁶³.

Outro motivo para a execução de prisioneiros foi o fato de os soldados rodesianos não terem grande respeito pela comunidade de Inteligência. O Quadro Especial era, em vários aspectos, uma organização policial de tempos de paz, que tinha dificuldade em fornecer as informações operacionais de que o Exército precisava⁶⁴. Nas operações na Malásia, o emprego do Quadro Especial para colher informações havia funcionado bem para os britânicos, que, naquele caso, ele havia promovido o intercâmbio de oficiais de ligação qualificados com o Exército⁶⁵. Na Rodésia, em contraste, o Exército muitas vezes utilizava os poucos cargos de Inteligência para se livrar de oficiais incompetentes⁶⁶. A situação só melhorou quando indivíduos das duas organizações passaram a cooperar estreitamente e com regularidade, como no caso dos *Selous Scouts*⁶⁷. Croukamp considerava as informações recebidas dos *Selous Scouts* bem melhores do que as colhidas pela Infantaria Leve. Vários soldados expressaram opiniões semelhantes⁶⁸. Sem considerar os méritos do Quadro Especial, parece que a falta de ênfase nas atividades de Inteligência durante o adestramento também contribuiu para essa relutância em atender aos pedidos de busca de dados.

Havia um motivo de cunho prático para as execuções. Os prisioneiros, feridos ou não, ainda podiam escapar ou resistir e, por isso, era preciso que os soldados os vigiassem. Como os rodesianos combatiam em pequenas frações de apenas quatro homens, seria praticamente impossível deixar alguém na função de vigia. Depois do contato, as tropas precisavam carregar os prisioneiros feridos para uma zona de pouso de helicópteros, o que tornava a pequena fração vulnerável a emboscadas. Era comum que os soldados preferissem executar os prisioneiros, pois estes tomavam precioso espaço no helicóptero *Alouette*, capaz de transportar apenas quatro homens. Transportá-los significaria que os soldados teriam de

permanecer fora a noite toda, em vez voltar à base e saborear uma cerveja gelada⁶⁹.

Perto do final da guerra, com o acordo interno à vista — e, especialmente, quando teve início a conferência de Lancaster House —, os soldados compreenderam que os prisioneiros talvez fossem libertados graças a programas de anistia. Em consequência, alguns mataram os guerrilheiros que se renderam em campanha e só mantiveram como prisioneiros alguns oficiais que pudessem revelar informações valiosas⁷⁰. Essa execução de prisioneiros na época do programa de anistia não só prejudicou a coleta de informações, como também dificultou a solução política que a Rodésia buscava, ao apoiar o Primeiro-Ministro negro Muzorewa. A Rodésia tinha a esperança de que Muzorewa fosse capaz de fazer com que os negros aceitassem uma sociedade em que os brancos conservassem uma posição privilegiada, convencendo a comunidade internacional a suspender as sanções impostas depois da Declaração Unilateral de Independência. Uma das principais maneiras encontradas para mostrar que Muzorewa realmente contava com o apoio popular e era capaz de pôr fim à guerra foi o programa de anistia, que criaria uma milícia governamental composta de ex-guerrilheiros. A implantação desse esquema foi problemática por uma de duas razões: ou porque Muzorewa não foi capaz de atrair os rebeldes ou porque essas organizações mantinham seus integrantes sob rígido controle⁷¹. Os insurgentes capturados, totalmente sob o controle do governo, teriam constituído uma fonte ideal para o recrutamento, mas as frequentes execuções pelos soldados em campanha impediram que isso acontecesse.

Violência contra Civis

A violência contra civis também contribuiu para a tese de que os soldados adotaram e ampliaram a abordagem punitiva na contrainsurgência. Cerca de 19 mil civis africanos morreram na guerra. Isso decorreu, em parte, das ações de insurgentes. Empregavam a força contra os civis que se recusavam a cooperar, utilizavam-nos como escudos humanos e atacavam os serviços de saúde e de veterinária nas áreas rurais — o que causou, mais tarde, surtos de malária, raiva e moscas tsé-tsé. Com a intensificação dos combates, o governo passou a permitir mais violência contra

civis negros. Essa abordagem punitiva havia sido iniciada em 1973, com a imposição de multas a comunidades que auxiliassem os insurgentes. A brutalidade contra civis ainda não era aceita, mas, no final dos anos 70, a Rodésia passou a utilizar a expressão “morto em fogo cruzado” com certa liberalidade⁷². Nunca chegou a existir uma política clara e uniforme que pregasse o ataque a civis, no entanto. Na verdade, o gabinete ministerial sempre demandou uma abordagem mais severa, ao passo que o General Walls, o oficial mais antigo da Rodésia, tentou restringir a liberdade que Ian Smith desejava conferir-lhe. A certa altura, Smith, com o apoio de vários membros do gabinete, chegou a propor o abandono das “Regras de Queensbury sobre o combate” e a imposição da lei marcial em todo o país. O General Walls respondeu que, se era realmente aquilo que eles queriam, era melhor que renunciassem a seus cargos e o deixassem governar o país, como líder de uma junta militar⁷³.

Em um ambiente como esse, os soldados tinham maior liberdade para contornar as regras. O registro de um número considerável de “mortos em fogo cruzado” passou a ser algo aceitável, ao passo que, até o início dos anos 70, o Quadro Especial tratava cada morte como um caso policial⁷⁴. Essa nova postura tem, nas palavras de um soldado, possivelmente sua mais precisa descrição: “Em caso de dúvida, atire... Isso o mantinha vivo”. Ele, por exemplo, atiraria em um casebre caso visse um insurgente se escondendo entre os civis. Os soldados também revelaram que atiravam em figuras não identificadas, que corresse a certa distância⁷⁵. O diário de Dennison dá uma ideia do número de civis mortos dessa forma. Entre 29 Nov 75 e 28 Jul 79, sua companhia eliminou 364 insurgentes e capturou 39, matando, também, 170 civis (o número de civis feridos não foi registrado)⁷⁶.

O curioso é que, quando atacavam civis, os soldados não estavam cumprindo, conscientemente, a política do governo. O soldado mencionado anteriormente, que atirava para sobreviver, julgava que os oficiais mais antigos tentavam obedecer às Convenções de Genebra, mas que “as tropas em campanha costumavam zombar da ideia”⁷⁷. Outro soldado explicou que, para extrair informações, as tropas espancavam os civis que se recusassem a cooperar. De fato,



Associated Press/Eddie Adams

Crianças rodesianas em um abrigo improvisado no campo de refugiados de Harare, em Salisbury, Rodésia, 17 Abr 79.

esse tipo de tratamento ilegal e normalmente ineficaz era repetido com frequência⁷⁸. Houve instrutor que orientasse os recrutas da Infantaria Leve a matar qualquer civil que os visse em uma operação transfronteiriça, para reduzir o risco de ter a missão comprometida. Ele nunca faria isso na Rodésia, porque, dentro do país “valia o Estado de Direito”⁷⁹. Considerando essa noção, comum entre os soldados, de que era ilegal matar civis, é impossível explicar o elevado número de pessoas mortas em fogo cruzado com base na política governamental. Foi, provavelmente, mais uma manifestação da adoção de uma abordagem punitiva de contrainsurgência por parte dos soldados rodesianos e de sua posterior extrapolação (segundo pensavam), com a demonstração de pouco respeito à vida de civis.

Tentativas de Destruir a Paz

Alguns soldados adotaram a abordagem punitiva com tanto entusiasmo que eles quiseram continuar a lutar depois da vitória eleitoral de Mugabe. A princípio, havia a Operação *Quartz*,

um contragolpe concebido pelo alto comando das Forças de segurança, caso Mugabe perdesse as eleições e decidisse retomar o combate. Com o apoio da África do Sul, a Força Aérea, o Serviço Especial de Aviação, os *Selous Scouts* e a Infantaria Leve da Rodésia eliminariam os dirigentes da ZANU e os guerrilheiros nas zonas de reunião de cessar-fogo. Isso, supostamente, faria o ZANLA sofrer um retrocesso de 20 anos em seu esforço de guerra, e, em seguida, a ZAPU seria convidada a unir-se a um governo de coalizão. Muitos oficiais subalternos e sargentos que tinham ciência do plano esperavam ou desejavam que ele fosse um golpe “preventivo”. Ele não aconteceu porque tanto Muzorewa quanto o General Walls recusaram seu apoio quando surgiram as primeiras notícias sobre a vitória da Mugabe. Os dirigentes da Rodésia sabiam que o jogo havia terminado⁸⁰.

No entanto, alguns soldados estavam tão determinados a lutar que queriam iniciar o golpe eles mesmos. Talvez não surpreenda o fato de que eles pertenciam à Infantaria Leve, uma vez

que ela era empregada prioritariamente na força de fogo punitiva. Na Argélia, os paraquedistas transportados por helicóptero para a zona de combate e utilizados de forma parecida com as forças de fogo se voltaram contra o governo francês em 1960 e 1961⁸¹. Um comandante de pelotão da Infantaria Leve da Rodésia, que sabia que o golpe havia sido cancelado, orientou seus subordinados a provocar os africanos que estivessem celebrando. Disse-lhes que, se as pessoas reagissem e atacassem, eles deveriam atirar, com a esperança de que isso reiniciasse a guerra. Contudo, apesar das ações dos soldados, que cuspiram e urinaram na população, as pessoas não reagiram e as tropas retornaram ao acuartelamento⁸².

Tropas da Infantaria Leve, que prestavam segurança junto aos Estúdios de Transmissão da Rodésia, quase conseguiram provocar o reinício das hostilidades. Depois da vitória eleitoral, Mugabe chegou com alguns guarda-costas para fazer um discurso televisionado para a nação. Muitos dos jovens soldados expressaram o desejo de matá-lo, mas, no final, o comandante descartou essa opção. Receava que o comando do Exército não os apoiasse e os considerasse como traidores. Mais tarde, esse mesmo comandante descobriu que um de seus homens estava sumido. Encontrou-o dentro do complexo de estúdios com uma granada de mão, esperando pelo momento oportuno para matar Mugabe⁸³.

Considerando o fato de que apenas uma dezena de veteranos rodesianos registrou suas experiências por escrito, é provável que tenham ocorrido outros eventos semelhantes. Um resultado ligeiramente diferente em qualquer um desses eventos poderia ter provocado uma reação violenta contra os brancos pelos simpatizantes de Mugabe. Isso teria obrigado Walls e outros comandantes das Forças de segurança a acionar a Operação *Quartz*, possivelmente fornecendo uma justificativa para a intervenção da África do Sul. Depois da vitória de Mugabe, Pretória colocou um batalhão de combate perto da fronteira com o Zimbábue. O plano era que as Forças Especiais da África do Sul e da Rodésia instalassem explosivos durante a cerimônia de posse. Isso teria matado o novo Primeiro-Ministro e o Príncipe Charles. Os simpatizantes do ZANLA se voltariam, então, contra os brancos da Rodésia. Para evitar

um massacre, a África do Sul poderia, então, intervir, sem protestos por parte do Reino Unido, que estaria em choque com a morte do herdeiro do trono britânico e temeroso pela segurança de muitos brancos rodesianos com passaportes britânicos. Depois de uma invasão, a África do Sul tinha a esperança de unir forças com o ZIPRA, para eliminar o ZANLA e colocar Nkomo como o dirigente negro, que ficaria obrigado àquele país. O plano não se concretizou porque a Organização Central de Inteligência da Rodésia recebeu informações confiáveis e expulsou as tropas de Forças Especiais⁸⁴. Uma ação espontânea por qualquer um dos militares nos baixos escalões, como as tentativas de assassinato descritas anteriormente, teria sido igualmente eficaz em provocar a violência contra brancos e desencadear a guerra, provavelmente.

Reflexões sobre o Tema

A Rodésia conduziu uma contrainsurgência centrada no inimigo e de forte caráter punitivo. A estratégia se concentrou na taxa de eliminação, que os soldados acolheram com entusiasmo. De certo modo, isso funcionou bem porque as tropas permaneceram motivadas a eliminar insurgentes até o final da guerra, mesmo sob a liderança de um primeiro-ministro negro e contra uma enorme onda de insurgentes infiltrados.

O aspecto negativo do foco na eliminação foi o fato de os soldados rodesianos o terem adotado tão plenamente a ponto de passar a empregá-lo independentemente das ordens dos superiores. Assim, a violência na área de operações adquiriu sua própria dinâmica e, de fato, tornou-se um processo independente, controlado apenas em parte pela alta liderança. A inclinação em matar resultou na frequente execução de prisioneiros, o que dificultou o esforço de coleta de informações da Rodésia, algo que os estudos existentes sobre essa guerra muitas vezes ignoram⁸⁵. Ela também ficou aparente nas tentativas de destruir a paz, que, caso houvessem obtido êxito, teriam prejudicado os planos da elite política e militar da Rodésia para pôr fim à guerra.

O comportamento dos soldados rodesianos contribuiu para o entendimento das ações de soldados em guerras de guerrilha. Várias obras recentes analisaram o que motiva os atores em tais guerras a escolher um lado. Stathis Kalyvas,

em seu estudo sobre a violência na guerra civil, aponta para o importante fato de que os atores aderem ao lado que pareça ter o verdadeiro controle sobre uma área. Isso confere uma oportunidade para que as pessoas acertem contas em disputas pessoais, alinhando-se com essa força e denunciando aqueles de quem não gostem. A parte que controlar uma área determinará, assim, a lealdade das pessoas. Daniel Branch, em seu estudo sobre antisseparatistas durante a Revolta dos Mau Mau, no Quênia, considera o controle britânico como sendo o “desencadeador” do sentimento antisseparatista e a oportunidade de obter acesso à mão-de-obra e a terras como sendo um dos principais fatores de sua “sustentação”. Norma Kriger sugeriu algo semelhante ao que foi proposto por Kalyvas, em relação aos camponeses africanos na Rodésia, afirmando que os indivíduos privados de direitos (como os jovens na hierarquia baseada em idade, nas aldeias) apoiaram os insurgentes do ZANLA para mudar sua situação. Este artigo mostra que, para os soldados do governo, o simples desejo de dar continuidade a uma abordagem punitiva e centrada no inimigo pode se tornar um fator de motivação em si⁸⁶.

Isso é algo que deve servir de alerta para a ação da coalizão ocidental no Afeganistão. Essa guerra sempre teve um forte foco na eliminação de combatentes do Talibã e da Al Qaeda, especialmente durante os anos iniciais do conflito. O antigo Secretário de Defesa Donald Rumsfeld se opunha à construção nacional e desejava mostrar que os Estados Unidos podiam vencer guerras apoiando-se em tropas de elite e tecnologia. Assim, ele retirou o controle sobre as Forças Especiais das mãos dos comandantes regionais, na expectativa de que elas organizassem operações mais agressivas na caça a terroristas⁸⁷. Mais tarde, a postura estadunidense em relação à construção nacional mudou e, em 2006, forças de coalizão lideradas pelos Estados Unidos foram desdobradas em todo o país, com o intuito de criar uma nação afegã estável⁸⁸. Mesmo assim,

as operações de caça e eliminação continuaram. No início de 2010, o Presidente Obama chegou a aumentar o número de Forças Especiais no Afeganistão, ordenando-lhes que continuassem a perseguir o Talibã e a Al Qaeda⁸⁹.

Essas missões de caça e eliminação não estão livres de riscos. O frequente emprego de apoio aéreo por operadores provoca a morte de centenas de civis anualmente. Durante os ataques de surpresa noturnos, os civis são facilmente confundidos com talibãs. Em março de 2010, o General Stanley McCrystal, então Comandante da Força Internacional de Assistência à Segurança, assumiu, pessoalmente, o comando das Forças Especiais. Temia que elas não estivessem cumprindo as ordens de minimizar baixas civis ao perseguir o Talibã, o que minava o apoio ao governo afegão. Essas ordens já haviam sido precedidas por uma suspensão das operações especiais no ano anterior, a fim de encontrar um modo de minimizar as baixas civis⁹⁰. Talvez os operadores considerassem que suas ações de ataque eram mais importantes do que as ordens do comandante ou do que o plano de criar um governo afegão viável. Parece que o que ocorreu na Rodésia (onde o desejo das tropas por ações punitivas passou a ser um fim em si mesmo) talvez esteja acontecendo no Afeganistão também. Não está claro se esse perigo (potencial) está sendo suficientemente considerado. Até mesmo o Tenente-Coronel John Nagl, da Reserva do Exército, co-autor do Manual de Campanha 3-24, de COIN, afirma que, quando um exército convencional combate em uma guerra de contrainsurgência, os militares precisam mudar a forma de pensar e operar. Para o soldado comum, a rotina, de modo geral, permanece a mesma, uma vez que sua principal tarefa continua sendo localizar e eliminar o inimigo⁹¹. O que este artigo demonstra é que, se não for refreada, a preferência por matar por parte dos soldados pode prejudicar o esforço de guerra.**MR**

REFERÊNCIAS

1. GODWIN, Peter; HANCOCK, Ian. *Rhodesians Never Die—The Impact of War and Political Change on White Rhodesia, c. 1970-1980* (Harare: Baobab Books, 1995, publicado originalmente em 1993 pela Oxford University Press), p. 16, p. 315. Os números se baseiam no censo de 1970. O número de negros

continuou a aumentar, ao passo que o número de brancos era mais ou menos o mesmo ao término da guerra, em 1979.

2. MOORCRAFT, Paul; MCLAUGHLIN, Peter. *The Rhodesian War: A Military History* (South Yorkshire, UK: Pen & Sword Military, 2008), p. 33.

3. Ibid., p. 33-34, p. 80.
4. FLOWER, Ken. *Serving Secretly—An Intelligence Chief on Record—Rhodesia into Zimbabwe—1964 to 1981* (London: John Murray, 1987), p. 129, p. 208, p. 248.
5. MOORCRAFT, p. 77.
6. CILLIERS, J.K. *Counter-Insurgency in Rhodesia* (Beckenham: Croom Helm Ltd, 1985), p. 238-41; GODWIN, p. 246; MOORCRAFT, p. 198.
7. CILLIERS, p. 167; MOORCRAFT, p. 63.
8. GODWIN, p. 281.
9. CILLIERS, p. 50; GODWIN, p. 218-24; MOORCRAFT, p. 64, p. 198.
10. GODWIN, p. 308.
11. CILLIERS, p. 169.
12. CALLWELL, Charles Edward. *Small Wars: Their Principles and Practice*, 3rd ed. (1896; London: H.M.S.O., 1906), p. 41.
13. GODWIN, p. 1, p. 98-99.
14. MOORCRAFT, p. 33, p. 79-80.
15. FLOWER, p. 175.
16. COCKS, Chris. *Fireforce: One Man's War in the Rhodesian Light Infantry*, 4th ed. (Johannesburg: 30° South Publishers, 2006), p. 3-27; WARREN, Charlie. *At the Going Down of the Sun...* (Zanj Press, 2006), p. 23-24.
17. CROUKAMP, Dennis. *The Bush War in Rhodesia: The Extraordinary Combat Memoir of a Rhodesian Reconnaissance Specialist* (Boulder: Paladin Press, 2007), p. 10-15; MARTIN, Faan. *James and the Duck: Tales of the Rhodesian Bush War (1964-1980)—The Memoirs of a Part-Time Trooper* (Central Milton Keynes: AuthorHouse, 2007), p. 16, p. 21, p. 29, p. 37-38.
18. COCKS, p. 31; WARREN, p. 15.
19. WYLIE, Dan. *Dead Leaves: Two Years in the Rhodesian War* (Pietermaritzburg: University of Natal Press, 2002), p. 18-19.
20. GREINER, Bernd. "First to go, last to know". *Der Dschungelkrieger in Vietnam, Geschichte und Gesellschaft* 29 (2003), p. 249-50.
21. *Rhodesian COIN Manual*, cap. 3, seções 1-2.
22. GODWIN, p. 93; REID-DALY, Ronald; STIFF, Peter. *Selous Scouts Top Secret War* (Alberton: Galago Publishing, 1983), p. 76; THOMPSON, Robert. *Defeating Communist Insurgency: Experiences from Malaya and Vietnam* (London: Chatto & Windus, 1966), p. 84-89.
23. WOOD, J.R.T. *Counter-strike from the Sky: The Rhodesian All-Arms Fireforce in the War in the Bush, 1974-1980* (Johannesburg: 30° South Publishers, 2009), p. 38-39, p. 93-95.
24. REID-DALY, p. 589.
25. WOOD, J.R.T. *The War Diaries of André Dennison* (Gibraltar: Ashanti Publishing Limited, 1989), p. 251-57, p. 233-45, p. 263-77.
26. COHEN, Barry. "The War In Rhodesia: A Dissenter's View", *African Affairs* 76 (October 1977): p. 485.
27. MARTIN, p. 166; MELLON, Charles. "Top Secret War: Rhodesian Special Operations", *Small Wars & Insurgencies* 16 (March 2005): p. 65; MOORCRAFT, p. 107.
28. COCKS, p. 219-20; WARREN, p. 202-203.
29. COCKS, p. 68, p. 228; CROUKAMP, p. 138.
30. CILLIERS, p. 94-95.
31. WARREN, p. 39, p. 51-52; COCKS, p. 53.
32. WARREN, p. 52.
33. WOOD, *The War Diaries*, p. 251-57, p. 264-77.
34. WARREN, p. 39. WOOD, *The War Diaries*, p. 169-275.
35. COCKS, p. 63, p. 142; WARREN, p. 129-30.
36. MARTIN, p. 129-130.
37. COCKS, p. 46, p. 141; WARREN, p. 77-78.
38. COCKS, p. 137-38; MARTIN, p. 199-200; WARREN, p. 149.
39. MOORCRAFT, p. 51.
40. COCKS, p. 63; MOORCRAFT, p. 118. Sobre John Cronin, vide COHEN, p. 493; CROUKAMP, p. 319; HUBBARD JR., Douglas H. *Bound for Africa: Cold War Fight Along the Zambezi* (Annapolis: Naval institute Press, 2008), p. 102-103; MARTIN, p. 75; WARREN, p. 184-85; WYLIE, p. 94.
41. HERRING, George C. *America's Longest War—The United States and Vietnam, 1950-1975*, 4th ed. (1979; New York: McGraw-Hill, 2002), p. 186.
42. HUBBARD, p. 23; MARTIN, p. 76-77.
43. GODWIN, p. 11.
44. COCKS, p. 155, p. 233; MARTIN, p. xiv.
45. LEWY, Guenter. *America in Vietnam* (New York: Oxford University Press, 1978), p. 309-10.
46. COLE, Barbara. *The Elite The Story of the Rhodesian Special Air Service* (Transkei: The Three Knights, 1984), p. 55.
47. THOMPSON, Robert. *Defeating Communist Insurgency—Experiences from Malaya and Vietnam* (London: Chatto & Windus, 1966), p. 84, p. 87, p. 89.
48. FLOWER, p. 105.
49. REID-DALY, p. 18-19.
50. TRETOWAN, Anthony. *Delta Scout: Ground Coverage Operator* (Johannesburg: 30° South Publishers, 2008), p. 129, p. 135-36.
51. HACK, Karl. "British Intelligence and Counter-Insurgency in the Era of Decolonization: The Example of Malaya", *Intelligence and National Security* 14 (1999): p. 131.
52. COLE, p. 42; REID-DALY, p. 177.
53. COLE, p. 170, p. 198, p. 233, p. 272, p. 306, p. 322, p. 352; REID-DALY, p. 280, p. 291.
54. REID-DALY, p. 58, p. 66-67, p. 124.
55. COCKS, p. 79, p. 218, p. 245; CROUKAMP, p. 435-36; WARREN, p. 72.
56. WOOD, *The War Diaries*, p. 378.
57. WOOD, *Counter-strike*, p. 111.
58. Ibid., p. 347.
59. WYLIE, p. 153.
60. COCKS, p. 112; WARREN, p. 14-17.
61. CROUKAMP, p. 132.
62. WARREN, p. 72.
63. GODWIN, p. 213.
64. CILLIERS, p. 220; MOORCRAFT, p. 224-25.
65. HACK, p. 130-31.
66. CILLIERS, *Counter-Insurgency in Rhodesia*, p. 223-24.
67. REID-DALY, *Selous Scouts*, p. 35. Sobre Peter Stanton; Ibid, p. 21, p. 22, p. 37-52, p. 58-71, p. 89, p. 118, p. 130, p. 141, p. 147, p. 153, p. 181, p. 194, p. 197, p. 199, p. 220, p. 223, p. 311-13, p. 335-40, p. 686, p. 694, p. 699, p. 704. Para referências sobre Winston Hart.
68. COCKS, p. 245; CROUKAMP, p. 173; WARREN, p. 75.
69. COCKS, p. 79-80, p. 218, p. 245.
70. COCKS, p. 245; WARREN, p. 277.
71. FLOWER, p. 199, p. 204.
72. MOORCRAFT, p. 38, p. 129-35. Um relato detalhado sobre a coação exercida pelo ZANLA nas comunidades rurais consta de KRIGER, Norma J. *Zimbabwe's Guerrilla War Peasant Voices* (New York: Cambridge University Press, 1992).
73. FLOWER, p. 211.
74. COHEN, p. 488-89.
75. COCKS, p. 93, p. 97; WYLIE, p. 144, p. 152.
76. WOOD, p. 27, p. 347.
77. COCKS, p. 93.
78. WARREN, p. 39-40.
79. CROUKAMP, p. 410.
80. MOORCRAFT, p. 148, p. 177-78.
81. PARET, Peter. *French Revolutionary Warfare from Indochina to Algeria: The Analysis of a Political and Military Doctrine* (New York: Frederick A. Praeger Publishers, 1964), p. 37.
82. CROUKAMP, p. 445-46.
83. WARREN, p. 282-85.
84. MOORCRAFT, p. 178-79.
85. CILLIERS, p. 218-35. Para uma discussão sobre o esforço de Inteligência da Rodésia, sem referências à questão dos prisioneiros. GODWIN; HANCOCK, *The Rhodesian War*, p. 284 cita Cocks (p. 236) para mostrar como a guerra embruteceu a sociedade branca; Moorcraft não menciona a execução de prisioneiros.
86. BRANCH, Daniel. *Defeating Mau Mau, Creating Kenya Counterinsurgency, Civil War, and Decolonization* (New York: Cambridge University Press, 2009), p. 115-16, p. 146-47; KALYVAS, Stathis. *The Logic of Violence in Civil War* (New York: Cambridge University Press, 2006), p. 145, p. 389; KRIGER, p. 208-209.
87. HAASS, Richard N. *War of Necessity, War of Choice: A Memoir of Two Iraq Wars* (New York: Simon & Schuster, 2009), p. 199-203; *New York Times*, Times Topics, United States Special Operations Command, disponível em: <http://topics.nytimes.com/top/reference/timestopics/organizations/s/united_states_special_operations_command/index.html?inline=nyt-org>, acesso em 13 mai. 2010.
88. ISAF, 'History' e 'Mission'. Disponível em: <<http://www.isaf.nato.int/history.html>> e <<http://www.isaf.nato.int/mission.html>>, acesso em 3 out. 2010.
89. BARNES, Julius E. "U.S. doubles anti-Taliban special forces", *Los Angeles Times*, 15 abr. 2010.
90. ELLICK, Adam B. "U.N. Official Calls for Review of American Raids", *New York Times*, 14 Jun. 2009, New York edition; OPPEL JR., Richard A.; NORDLAND, Rod. "U.S. is Reining in Special Forces in Afghanistan", *New York Times*, 16 Mar. 2010, New York edition; SCHMITT, Eric; MAZZETTI, March. "U.S. Halted Some Raids in Afghanistan", *New York Times*, 10 Mar. 2009, New York edition.
91. NAGL, John A. *Learning to Eat Soup with a Knife: Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam* (Chicago: University of Chicago Press, 2002). Reimpresso com introdução de Peter J. Shoemaker e prefácio de John A. Nagl (Chicago: University of Chicago Press, 2005). As referências de página são para a edição de 2005, p. xii, p. 27-28.

Estratégias Assimétricas como a Opção dos Mais Fortes

Michael Breen e Joshua A. Geltzer
© 2011 Michael Breen e Joshua A. Geltzer

Este artigo foi originalmente publicado na revista *Parameters* (Spring 2011)

BASTA TOCARMOS A margem dos mais profundos e recentes debates sobre a política externa estadunidense para toparmos com o conceito de estratégias assimétricas. Assim como as próprias estratégias que o integram, o conceito nos frustra por parecer algo amorfo e, ao mesmo tempo, ser perturbadoramente onipresente. E o que é ainda mais importante: ele representa algo definitivamente ameaçador para os Estados Unidos¹.

Este artigo analisa seriamente a noção de estratégia assimétrica, reconceituando-a de maneira fundamental. Questiona a constante identificação de estratégias assimétricas como estratégias dos mais fracos, revelando, ao contrário, as diversas formas pelas quais elas estão sendo adotadas por atores cada vez mais fortes. Assim, este artigo rejeita a ideia de que as estratégias assimétricas podem apenas ser empregadas *contra os* Estados Unidos e busca estimular a reflexão sobre modos pelos quais elas possam ser utilizadas *pele* país. Por fim, o artigo conclui que os formuladores da política externa estadunidense precisam deixar de pensar em estratégias assimétricas como sendo de domínio exclusivo de fracos atores não estatais, devendo, ao contrário, enxergá-las como sendo ainda mais importantes quando inteligentemente empregadas por fortes atores estatais, incluindo os próprios Estados Unidos.

A primeira parte deste artigo estabelece uma definição do conceito que, ao contrário de várias propostas existentes, descreve esse tipo

de estratégia sem se basear nos atores que a executam. Ou seja: as estratégias assimétricas transformam em vulnerabilidade aquilo que se percebe como ponto forte de um oponente — em geral, transformando a própria vulnerabilidade em uma vantagem. A segunda parte emprega essa definição para mostrar as formas pelas quais as estratégias assimétricas já estão sendo adotadas por adversários dos Estados Unidos, incluindo atores estatais. A parte final propõe um novo modo de pensar sobre como os Estados Unidos poderão empregar estratégias assimétricas contra seus muitos adversários.

O Conceito de Estratégias Assimétricas — Definição

Apesar de ter se mantido como um conceito fundamental na década pós-11 de Setembro, a estratégia assimétrica continua sendo extremamente difícil de definir². Muitas tentativas nesse sentido são tão genéricas que acabam se aproximando da definição de estratégia em si, reduzindo em muito qualquer utilidade prática que possam ter³. Por exemplo, um artigo basilar sobre estratégia assimétrica afirma que ela “é o emprego de algum tipo de diferença para obter uma vantagem sobre um adversário”⁴. Ainda que a considerássemos correta, ela não deixa claro como uma estratégia assimétrica difere das demais: afinal, “estratégia consiste em enfatizar os próprios pontos fortes e explorar as fraquezas de um inimigo”⁵.

Outras definições comumente utilizadas são mais específicas, mas conjugam uma grande diferença na força relativa das partes envolvidas em um conflito com as estratégias por elas

Michael Breen é o Vice-Presidente do Projeto de Segurança Nacional Truman, oficial combatente da Reserva do Exército e integrante da turma de 2011 da Faculdade de Direito de Yale. Formou-se pelo Dartmouth College.

Joshua A. Geltzer, também integrante da turma de 2011 da Faculdade de Direito de Yale, é doutor em Estudos de Guerra pelo King's College London, onde estudou com bolsa acadêmica Marshall. Geltzer é o redator-chefe da publicação Yale Law Journal.



Tripulante de um helicóptero da Força Aérea dos EUA durante a evacuação de cidadãos estadunidenses da Embaixada dos EUA em Beirute, por ocasião do conflito entre o Hezbollah e as Forças israelenses no Líbano, 24 Jul 06.

empregadas. Em outras palavras, essas definições parecem sugerir que “estratégia assimétrica” é praticamente qualquer coisa que um ator fraco possa fazer diante de um oponente bem mais forte, especialmente se tal ação for inesperada ou criativa. “O combate assimétrico é a ação violenta realizada pelos desfavorecidos contra os privilegiados, por meio da qual os primeiros — quer sejam atores estatais quer subestatais — buscam gerar efeitos profundos... mediante o emprego de suas vantagens relativas específicas contra as vulnerabilidades de oponentes bem mais fortes”⁶. É evidente que o fenômeno ora descrito é de central interesse para os Estados Unidos, em sua condição de única superpotência do mundo. Praticamente toda e qualquer entidade que o país possa vir a enfrentar — estatal ou não — será menos poderosa que ele. Se estratégias assimétricas são meramente o que atores mais fracos fazem contra os mais fortes, então, do ponto de vista dos Estados Unidos, elas não passam de boas estratégias aplicadas contra o país: “Todo planejamento militar que evite o confronto direto com os Estados Unidos, em um combate ‘justo’ no campo de batalha, seria, também, considerado ‘assimétrico’”⁷.

Reconhecemos que as definições anteriores de estratégia assimétrica foram úteis para descrever

o mundo pós-Guerra Fria, de adversários mais fracos, porém rebeldes, que lutavam contra os Estados Unidos. Não obstante, acreditamos que os estrategistas, os militares e os acadêmicos irão se beneficiar de uma definição mais precisa, que identifique a estratégia assimétrica como uma categoria conceitual em si, não estando restrita à fraqueza ou à força relativa do ator que a empregue.

As estratégias assimétricas se assemelham à arte marcial japonesa de jiu-jítsu, baseada na ideia de que a força e a energia de um oponente podem ser utilizadas contra ele, em vez de enfrentadas diretamente com força externa. Diante de um adversário mais alto e forte, por exemplo, um praticante de jiu-jítsu é incentivado a enxergar as vantagens em altura e músculos do outro como vulnerabilidades passíveis de serem exploradas, uma vez que tais características tendem a gerar um centro de gravidade elevado. Do mesmo modo, os praticantes de jiu-jítsu utilizam a própria força que um oponente é capaz de empregar em um soco para derrubá-lo, em vez de bloquear o murro e tentar dar o troco.

Essa abordagem oferece várias vantagens no combate corpo a corpo — independentemente da força relativa dos dois adversários. Ela possibilita que um indivíduo retenha a iniciativa, enquanto o oponente passa pela perturbadora

experiência de ver a ação pretendida e o seu poder inerente utilizados contra ele próprio. A força do praticante de jiu-jítsu é preservada, uma vez que, predominantemente, é a energia do oponente que o leva à derrota. O que é ainda mais importante: é difícil opor-se ao jiu-jítsu: como lutar contra um oponente que consegue reverter a sua força contra você mesmo, o tempo todo?

Quando devidamente definida e compreendida, a estratégia assimétrica é bastante semelhante. À luz desse entendimento, oferecemos uma definição do conceito: as estratégias assimétricas transformam o ponto forte de um adversário em uma vulnerabilidade, enquanto, em geral, revelam como vantagem aquilo que percebíamos como nossa própria fraqueza. A estratégia assimétrica é uma arte intrinsecamente relacional, que frequentemente explora as percepções errôneas de um oponente sobre o ator assimétrico e sobre si mesmo⁸. O que é mais importante: está à disposição de qualquer ator estratégico, fraco ou forte. Suficientes habilidade e astúcia são os únicos atributos exigidos pela estratégia assimétrica.

Estratégias Assimétricas: Mais que a Arma dos Fracos

As estratégias assimétricas são normalmente entendidas como a arma dos fracos. Rod Thornton, por exemplo, define o “adversário assimétrico” como o “protagonista menor e mais fraco”⁹. Thornton não é o único a pensar assim: embora estratégias assimétricas venham recebendo atenção desde pelo menos 1995¹⁰, observa-se claro aumento de interesse no conceito desde os ataques de 11 de Setembro, o que voltou o foco dos Estados Unidos para adversários cujas capacidades limitadas os fazem parecer fracos, ao menos no sentido tradicional.

Não é a fraqueza inerente de adversários não estatais que os qualifica como atores assimétricos. Analisemos a descrição de Thornton das “três principais características dos ‘novos’ terroristas, que precisam ser consideradas: maior fervor, maior capacidade para executar ataques e maior capacidade para provocar baixas em massa”¹¹. Nenhum desses atributos é inerente aos fracos. Ao longo da Guerra Fria, o que os Estados Unidos mais temiam em relação à União

Soviética, um adversário bastante forte, era seu maior fervor, sua elevada capacidade de ataque e a grande habilidade de que dispunha para provocar a destruição em massa.

Outros autores que exploram estratégias assimétricas identificam o que realmente parece ser novidade quanto aos “grupos terroristas mundiais” e à ameaça que eles representam para os Estados Unidos: é o fato de que “a economia global, as fronteiras relativamente permeáveis, as informações ostensivas e a insuficiência de recursos de segurança pública desse país permitem acesso a uma gama de bens, serviços e informações que, juntos, podem ser transformados em armas poderosas”¹². Em outras palavras, não foi nenhuma característica própria da Al Qaeda que transformou o ataque de 11 de Setembro em um exemplo paradigmático de estratégia assimétrica. Foi, na verdade, o modo inevitavelmente relacional pelo qual o grupo transformou características dos Estados Unidos normalmente consideradas como pontos fortes (por exemplo, a economia interligada, as fronteiras abertas e o livre fluxo de informações do país) em vulnerabilidades devastadoras. E a Al Qaeda o fez mediante o emprego inteligente de aspectos de sua própria identidade que os Estados Unidos viam como vulnerabilidades, como o reduzido efetivo, as armas improvisadas e o treinamento limitado.

Pode ser que um fraco ator não estatal possua

...as estratégias assimétricas transformam o ponto forte de um adversário em uma vulnerabilidade...

maior motivação para adotar tais estratégias, em função da falta de alternativas, mas não há razão para que um forte ator estatal não possa utilizá-las¹³. No influente livro *Unrestricted Warfare* (“Combate Irrestrito”, em tradução livre), dois coronéis do Exército de Libertação Popular da China defendem que as estratégias atualmente associadas a grupos terroristas podem e devem ser adaptadas para o

emprego por Estados como o seu próprio país: “os novos e antigos terroristas, que continuamente sustentam o princípio de recorrer a todos os meios concebíveis, seguem sendo os melhores professores para os governos de todos os países”¹⁴. De fato, como irá demonstrar a próxima seção deste artigo, Estados cada vez mais fortes já vêm utilizando estratégias assimétricas, normalmente associadas com atores não estatais. Assim, a atual tendência de relacionar essas estratégias com atores não estatais fracos decorre apenas de um acaso histórico e da confusão conceitual, e não de algo inerente ao conceito em si¹⁵.

Embora os analistas estejam concentrados no conceito de que estratégias assimétricas estão no domínio dos fracos, atores cada vez mais fortes passaram a utilizá-las, muitas vezes com efeitos impressionantes. A próxima seção analisa o modo pelo qual Estados fortes, como a China e a Rússia, ou poderosas entidades não estatais, como o Hezbollah, vêm buscando transformar aquilo que percebem como pontos fortes do adversário em vulnerabilidades, recorrendo aos seus próprios pontos fortes latentes.

O Que “Eles” Estão Fazendo Contra Nós

Apesar de os Estados Unidos e seus aliados estarem concentrados predominantemente nas ameaças assimétricas que atores não estatais lhes apresentam, Estados cada vez mais fortes também vêm desenvolvendo e empregando estratégias que visam a explorar os aparentes pontos fortes estadunidenses como vulnerabilidades latentes. Isso não deve ser nenhuma surpresa. Quiçá motivadas pela tríade explicativa de Tucídides, de “medo, honra e interesse”, as potências em ascensão (como a China, a Rússia e o Irã) sentem a necessidade de desenvolver a capacidade de neutralizar ou ao menos minimizar o poderio estadunidense¹⁶. A posição de domínio econômico e militar que os Estados Unidos usufruem atualmente constitui um incentivo para que os Estados que o queiram coagir ou dissuadir sejam criativos. As duas ocasiões em que as Forças Armadas convencionais do Iraque — cuja doutrina era inspirada na soviética — foram destruídas rapidamente, em um intervalo de pouco mais de uma década, oferecem uma lição clara aos

potenciais adversários estatais: “Não enfrentem os Estados Unidos, a menos que possuam armas nucleares”¹⁷.

Portanto, apesar de continuarem a desenvolver capacidades convencionais, alguns Estados decidiram criar estratégias destinadas a explorar aparentes pontos fortes estadunidenses como vulnerabilidades. Como quase sempre, tudo é uma questão de ponto de vista. Por exemplo, um importante ponto forte do país é a “mágica” que permite que os Estados Unidos utilizem redes de computadores e programas de *software* para coordenar campanhas aéreas em todo o mundo com incrível precisão, a partir de centros de comando geograficamente afastados. Aos olhos de um adversário assimétrico, porém, essa mesma capacidade pode ser vista como uma perigosa dependência, que deixa as dispendiosas Forças Armadas do país vulneráveis a ataques cibernéticos relativamente baratos. A força relativa de um adversário dos Estados Unidos nessa equação é irrelevante: a estratégia é assimétrica, independentemente de ser empregada por um pequeno grupo de *hackers*, um fraco ator regional ou um poderoso adversário global.

Sendo assim, é compreensível que diversos Estados tenham começado a executar estratégias assimétricas contra os Estados Unidos. Com isso, uma espécie de evolução paralela vem ocorrendo. Ao longo das duas últimas décadas, atores cada vez mais fortes desenvolveram estratégias assimétricas que são, em linhas gerais, semelhantes. Descrevemos várias delas adiante, para ilustrar a tese central: que estratégias assimétricas — adequadamente entendidas como tal — já estão sendo empregadas por atores cada vez mais fortes, incluindo Estados, e não apenas por fracos atores não estatais.

Combate Híbrido

A insurgência é, provavelmente, a estratégia assimétrica mais emblemática, tendo se mostrado extremamente efetiva em “inverter” os pontos fortes até das Forças Armadas mais poderosas do mundo. Os Estados há muito utilizam a insurgência indiretamente, como um meio de inquietar o adversário. Essas táticas foram comuns durante a Guerra Fria e continuam sendo empregadas em vários locais, atualmente. Normalmente, a insurgência é uma estratégia militar bem menos



CFN dos EUA

A coluna de fumaça que se ergueu após a explosão do aquartelamento estadunidense no Aeroporto Internacional de Beirute, onde mais de 200 fuzileiros navais estadunidenses foram mortos, 23 Out 83.

atraente para ser empregada diretamente por um Estado contra outro. Uma nascente mistura de táticas, técnicas e tecnologias combina algumas importantes vantagens assimétricas da insurgência com abordagens mais convencionais para manter e controlar um território. Muitas vezes denominada “combate híbrido”, essa abordagem em evolução sobre o combate terrestre talvez proporcione aos Estados, em breve, uma alternativa assimétrica viável contra os Estados Unidos¹⁸.

A insurgência representa, sem dúvida, um grave desafio assimétrico até para potências militares convencionais. A estratégia é assimétrica, segundo nossa definição, no sentido de que ela busca converter vantagens militares relativas à massa e à potência de fogo em desvantagens, ao desgastar o inimigo em uma campanha prolongada, incitando-o ou induzindo-o a direcionar a força, equivocadamente, contra a população civil. As Forças Armadas convencionais tendem a empenhar-se na obtenção e manutenção de acidentes capitais e a concentrar sua energia destrutiva na eliminação da Força militar oponente. Enquanto isso, os insurgentes focalizam a população e seus adversários convencionais, cedem o controle sobre acidentes capitais e costumam concentrar seus esforços em atos simbólicos de violência, que façam a balança do poder político pender em seu favor. A partir daí, na maioria dos casos, a insurgência aproveita as mudanças favoráveis no equilíbrio político para

que a balança de poder militar também passe a pender para seu lado. Caso isso não funcione, sua sobrevivência lhe permitiria buscar o esgotamento da vontade de lutar do oponente, até que as Forças convencionais, debilitadas pelas baixas e com moral baixo, decidam pela retirada da região do conflito¹⁹.

Nos últimos cem anos, a insurgência tem-se mostrado uma ferramenta eficaz para atores não estatais empenhados em campanhas contra governos, nacionais ou estrangeiros. Entretanto, como estratégia assimétrica a ser utilizada por um Estado contra outro, ela apresenta sérias limitações. Embora seja, com frequência, uma estratégia ofensiva no âmbito político (na medida em que visa, muitas vezes, a substituir um governo existente por outro), a insurgência é predominantemente defensiva em termos geográficos²⁰. Em sua famosa analogia, Mao Tsé-tung, o pai doutrinário da insurgência moderna, comparou os insurgentes a peixes nadando no “mar” de uma população amigável. Evidentemente, essa abordagem requer que o insurgente faça parte da sociedade na qual ele esteja “nadando” ou que pelo menos conte com a lealdade de tal população²¹.

Até mesmo como estratégia defensiva, a insurgência representa um último recurso para os governos, porque requer que estes permitam que uma força hostil invada e ocupe seu território, antes que ela possa ter início. Mao descreveu seus planos para a insurgência contra o Exército japonês justamente assim: “A estratégia do invasor precisa ser de uma guerra-relâmpago. Se pudermos resistir por três anos ou mais, será muito difícil para eles aguentarem a pressão”²². Para a maioria dos dirigentes nacionais, retirar-se para o interior por três anos ou mais, escondendo-se em locais clandestinos, enquanto Forças militares estrangeiras ocupam seu país, decididamente não é uma alternativa de defesa interessante, mesmo quando a probabilidade de sucesso de uma campanha convencional de defesa territorial for mínima. Ainda que o inimigo acabe sendo derrotado, o país anfitrião provavelmente será devastado, e o regime político pré-guerra dificilmente sobreviverá. Para um Estado, então, a insurgência não é atraente, porque a base da própria estratégia é a recusa em lutar pela integridade territorial.

O combate híbrido pode remediar essa falha, em parte, conservando muitas das vantagens assimétricas da insurgência. Em princípio, o combate híbrido combina as estruturas de liderança e as comunicações extremamente descentralizadas, a reduzida logística e a sinergia junto à população civil — típicas das células de insurgência — com táticas destinadas a manter o terreno e a destruir a força adversária, em vez de apenas inquietá-la. Como na insurgência, o combate híbrido apoia-se no padrão “infantaria leve”, que, de modo geral, evita empregar grandes sistemas de armas, fáceis de serem identificados, como carros de combate e artilharia de grosso calibre²³. Em vez disso, as forças híbridas empregam mísseis anticarros portáteis, foguetes e morteiros. O surgimento da munição guiada de precisão, de relativo baixo custo, forneceu melhor defesa contra formações blindadas convencionais, a ponto de fazer com que uma Força de Infantaria descentralizada e bem equipada, capaz de infiltrar-se em meio à população civil, seja cada vez mais apta a resistir quando atacada. Uma Força como essa apresenta poucas das vulnerabilidades defensivas que costumam caracterizar as Forças convencionais. Por exemplo, as Forças Armadas estadunidenses normalmente atacariam e destruiriam as redes de comunicações e logística do inimigo antes de dar início ao ataque. Quando o oponente é uma Força híbrida descentralizada, no entanto, essa infraestrutura é difícil de identificar e impossível de ser separada dos sistemas civis, quando houver fortes laços com a população.

Embora o combate híbrido continue sendo uma ameaça nascente, alguns analistas de defesa acreditam que a experiência de Israel contra o Hezbollah no sul do Líbano, em 2006, pode revelar algo do que está por vir. O conflito é digno de nota porque as Forças de Defesa de Israel (FDI), providas, predominantemente, de tecnologia militar e táticas estadunidenses, tiveram dificuldades em sobrepujar as Forças de um adversário irregular na campanha israelense para conquistar e manter terreno²⁴. De certa forma, o próprio Hezbollah é híbrido, já que é um ator não estatal, com origens como organização terrorista e insurgente, mas que controla território e executa muitas das funções tradicionais de um Estado. No decorrer de seus 24 anos de

história, até o confronto com as FDI, em 2006, o Hezbollah parece ter desenvolvido uma abordagem igualmente híbrida para combater seu bem treinado e equipado adversário convencional. Por um lado, o Hezbollah continua a enfatizar uma estrutura organizacional descentralizada e autônoma baseada em células, ao estilo insurgente, praticamente sem nenhuma “cauda logística”. Além disso, emprega, frequentemente, táticas insurgentes de ataque relâmpago que visam mais à provocação política que ao efeito militar²⁵. Ao mesmo tempo, porém, as Forças do Hezbollah defenderam o sul do Líbano, em 2006, com a utilização de uma complexa série de casamatas, projetadas e equipadas para sustentar uma defesa prolongada, e empregaram uma gama de sofisticados sistemas de armas guiados contra alvos israelenses em terra e até mesmo no mar²⁶. Ao contrário do que fazem insurgentes tradicionais, os combatentes do Hezbollah se empenharam continuamente em manter o terreno contra um resolutivo ataque por formações blindadas israelenses, na ocasião — às vezes, com sucesso²⁷.

Durante a incursão terrestre israelense que durou 33 dias, o combate híbrido (convencional e não convencional) do Hezbollah permitiu-lhe infligir mais baixas israelenses por combatente árabe que qualquer dos tradicionais adversários de Israel nas guerras árabe-israelenses de 1956, 1967, 1973 ou 1982²⁸. Dadas as semelhanças entre as formas como Israel e os Estados Unidos operam em combate, tal fato não passou despercebido por potenciais adversários deste último país. O Irã, em particular, talvez tenha utilizado o conflito de 2006 como teste para estratégias concebidas para sua defesa contra uma possível invasão pelos Estados Unidos, fornecendo diretamente grande parte do arsenal do Hezbollah. Como colocou um observador do conflito: “O Hezbollah treina o Irã, e não o contrário”²⁹. A Rússia desenvolveu e fabricou a grande maioria dos sofisticados sistemas de armas do Hezbollah, e os planejadores militares russos, sem dúvida, prestaram grande atenção ao seu emprego e efetividade³⁰. Enquanto isso, a China está desenvolvendo sua própria estratégia para negar o Pacífico Ocidental às Forças estadunidenses, em parte pela ampla utilização de mísseis guiados, empregados de forma descentralizada — uma abordagem

que ela chama de “Bastão do Assassino”³¹. Os observadores estadunidenses de pronto reconheceram a ameaça apresentada por essas táticas³².

O combate híbrido possibilita que Estados usufruam de algumas vantagens da insurgência e, ao mesmo tempo, evitem custos significativos, especialmente a perda de regiões do terreno que sejam importantes. Essa estratégia apresenta uma vantagem assimétrica, porque permite que um adversário transforme a vantagem de um oponente no que diz respeito a armas caras e sofisticadas em uma vulnerabilidade, ao mesmo tempo em que converte em ponto forte suas aparentes deficiências em armas e efetivos. Depois que os Estados Unidos entraram no Afeganistão e, em seguida, no Iraque, os Estados preocupados em defender suas fronteiras contra uma possível invasão estadunidense, como o Irã e a Coreia do Norte, passaram a considerar as armas nucleares como sua principal alternativa de defesa. No futuro próximo, porém, o combate híbrido talvez permita que esses adversários organizem uma defesa convencional mais convincente contra o modo de guerra estadunidense.

A Guerra Cibernética

Nos últimos anos, a guerra cibernética despontou como um sério desafio para os países tecnologicamente mais sofisticados do mundo, incluindo os Estados Unidos. A estrutura descentralizada e complexa da própria internet exacerba essa ameaça, uma vez que é cada vez mais viável para atores tanto estatais quanto não estatais desenvolver e empregar capacidades de combate cibernético com anonimato ou por meio de agentes possivelmente inconscientes de seu papel, o que dificulta a dissuasão. Dado o potencial para igualar condições mediante a interrupção ou desativação das capacidades de um adversário tecnologicamente mais avançado — inclusive sem que se possa comprovar sua responsabilidade —, é compreensível que Estados grandes e pequenos venham dedicando cada vez mais recursos para o desenvolvimento de capacidades relacionadas ao combate cibernético.

A lista de países que estão ativamente buscando desenvolver capacidades nessa área é extensa e inclui vários adversários potenciais dos Estados Unidos. A China desenvolveu uma doutrina

militar oficial para o combate cibernético, treinou um grande efetivo de militares para conduzir operações ofensivas na internet e conduziu uma ampla série de exercícios e simulações³³. A Rússia desenvolveu uma forte capacidade de combate cibernético, em parte em consulta com a China³⁴. Também demonstrou entusiasmo pelo combate cibernético ofensivo na década passada, conduzindo ataques contra *sites* chechenos já em 2002³⁵. Utilizando gangues de criminosos como agentes, a Rússia empregou ataques cibernéticos para incapacitar as redes da Geórgia antes do ataque militar convencional, em 2008, depois de ter confirmado sua utilidade em um confronto anterior com a Estônia³⁶. Em ambos os casos, foi o ator mais forte, a Rússia, quem adotou uma estratégia assimétrica. Sabe-se, também, que o Irã, a Índia, o Paquistão e a Coreia do Norte estão desenvolvendo capacidades de combate cibernético com diferentes graus de sofisticação e efetividade, às vezes em cooperação com organizações criminosas³⁷.

Como apontaram alguns observadores, a compreensão geral é que o ciberespaço não é apenas um canal inédito para táticas completamente novas, mas um novo ambiente onde o conflito ocorrerá de formas mais ou menos análogas às utilizadas em terra, no mar, no ar ou no espaço³⁸. Nesse novo ambiente em evolução, iremos assistir, tal como ocorre nos ambientes de combate tradicionais, ao desenvolvimento de uma série de estratégias que combinam abordagens diretas e indiretas, assim como a coerção e a dissimulação. Muitas estratégias de combate cibernético parecem intrinsecamente assimétricas, uma vez que, quanto mais desenvolvida e poderosa se torna a infraestrutura de informática de um país, mais vulnerável ele fica às consequências de um bem-sucedido ataque cibernético. Vale lembrar, porém, que a exploração de percepções errôneas é uma característica central das estratégias assimétricas. À medida que o combate cibernético se torne uma característica comum do ambiente estratégico mundial, os Estados que se apoiarem em sofisticadas redes de computadores ficarão extremamente cientes de sua vulnerabilidade. É possível prever que, em um futuro próximo, as redes de computadores sejam vistas pelo mesmo prisma utilizado para os

porta-aviões de hoje: instrumentos tecnológicos poderosos, mas vulneráveis, que precisam ser cuidadosamente protegidos contra ataques.

Como em outros aspectos do conflito humano, haverá um pequeno subconjunto de estratégias de combate cibernético com características verdadeiramente assimétricas. É provável que a história do combate cibernético ainda seja muito recente para que se possa concluir sobre como será o combate assimétrico no ciberespaço, quais estratégias serão empregadas e como evoluirão, com o tempo. Entretanto, é possível apontar para algumas características um tanto genéricas, mas úteis.

Imagine um adversário que tenha desenvolvido uma grande capacidade de combate cibernético, empregando grande efetivo de militares de Inteligência e especialistas em informática, e que utilize essa capacidade para dar início a um ataque de negação de serviço em larga escala, contra as redes de computadores militares estadunidenses. Suponha que o ataque cibernético vise a enfraquecer nossas capacidades de comando e controle durante uma campanha aérea e naval que envolva grandes distâncias, permitindo que as Forças inimigas — em outros aspectos, em desvantagem — organizem uma defesa mais convincente. Embora, no sentido geral, o ataque convertesse um ponto forte estadunidense em uma fraqueza, a forma de ataque seria o equivalente aproximado, no ciberespaço, a uma penetração na linha de defesa do inimigo por um ataque de blindados — poder concentrado aplicado contra um ponto fraco cuidadosamente selecionado. Um ataque como esse pode obter o efeito de surpresa e choque, mas não é assimétrico.

Compare esse com outro tipo de ataque hipotético contra redes estadunidenses, que busque objetivos semelhantes. Nesse caso, porém, imagine que o ataque seja realizado com a utilização de computadores civis, governamentais e militares de todo o mundo. Na maioria dos casos, os proprietários provavelmente nem estarão cientes de que o ataque esteja ocorrendo — imagine que essa rede seja criada e controlada por um grupo de indivíduos empregados, clandestinamente, pelo Estado agressor. Nesse cenário, quatro ou cinco indivíduos poderiam desfechar um grande golpe

contra as Forças Armadas mais poderosas do mundo. Eles apresentam diversas fraquezas aparentes: compõem um grupo pequeno, não estão armados e dispõem de relativamente poucos recursos. Contudo, essas fraquezas aparentes proporcionam ao agressor o anonimato e a possibilidade de negação de responsabilidade, necessários para que ele sobreviva e execute seus ataques. A efetividade desse ataque cibernético surge de sua capacidade para transformar um aparente ponto forte estadunidense — Forças Armadas tecnologicamente avançadas e sincronizadas em detalhe — em uma fraqueza.

O potencial para um ataque nessas linhas é ilustrado pela saga do infame *worm Conficker*³⁹. Tal como outros programas maliciosos, o *Conficker* é projetado para se inserir em um computador anfitrião sem revelar sua presença, efetuando pequenas mudanças, necessárias para se defender e evitar a detecção, e espalhando-se, em seguida, para outros sistemas. Também se mantém em comunicação constante com seu anônimo criador, pela internet, e é capaz de obedecer a instruções. Esse programa malicioso apareceu pela primeira vez em 20 Nov 08. Desde então, sobreviveu, com sucesso, a uma tentativa sem precedentes para destruí-lo, por parte de uma rede de especialistas em segurança coordenada mundialmente. Atualmente, esse *worm* controla uma *botnet* (rede de computadores infectados), provavelmente composta de milhões de computadores no mundo inteiro e operada, de modo geral, por usuários que sequer suspeitam disso. Tal *botnet* confere ao *worm* e seu controlador um enorme poder computacional, passível de ser utilizado para conduzir ataques debilitantes contra até as maiores e mais seguras redes do mundo. Para toda organização, incluindo um Estado, uma *botnet* estável, como a controlada pelo *Conficker*, representa uma poderosa capacidade ofensiva em prontidão.

O projeto e as subseqüentes adaptações do *Conficker* indicam que ele foi criado por uma equipe de indivíduos com extrema perícia em diversas disciplinas, incluindo criptografia e criação de *software*. Segundo especialistas em segurança cibernética que estudaram esse *worm*, seus criadores são “criminosos cibernéticos incrivelmente sofisticados ou um grupo financiado por um Estado-nação”⁴⁰. Os criadores



Um fuzileiro naval estadunidense cumprimenta crianças afegãs durante uma patrulha, 18 Dez 11.

do *Conficker* permanecem no anonimato, e não se sabe se o *worm* é controlado por um Estado. Entretanto, é importante notar que a versão original do *Conficker* foi projetada de modo a não permitir a infecção de computadores que possuíssem endereços de IP ucranianos⁴¹.

A combinação do potencial ofensivo com a possibilidade de negação de responsabilidade oferecida por um recurso como uma *botnet* anonimamente controlada — como a do *Conficker* — é simplesmente atraente demais para que um ator estatal possa ignorá-la. Essas capacidades são algumas das ameaças nascentes mais perigosas e significativas para os Estados Unidos e aliados e não são, de forma alguma, armas exclusivas dos fracos. Especialmente se conjugado com o combate híbrido e com outras estratégias assimétricas discutidas neste artigo, o combate cibernético poderá conferir aos futuros adversários dos Estados Unidos uma vantagem potencialmente transformadora. Nas mãos de um forte ator estatal, com acesso a grandes quantidades de capital intelectual e perícia técnica, o combate cibernético assimétrico pode mostrar-se devastador.

Manipulação da Mídia

Os estadunidenses frequentemente consideram a forte mídia do país como uma vantagem estratégica, e até os adversários passaram a vê-la como sendo estrategicamente benéfica para os Estados Unidos. Durante a Guerra Fria, por exemplo, a União Soviética empenhou-se em restringir o acesso de seus cidadãos à mídia ocidental, ao passo que os Estados Unidos tentaram derrotar a censura soviética. Contudo, a via oposta nunca ocorreu: a mídia soviética era ineficaz em influenciar públicos estadunidenses, e os Estados Unidos não fizeram grande esforço para censurá-la. Uma dinâmica semelhante, em linhas gerais, persiste até hoje entre os Estados Unidos e vários de seus rivais, e a censura à mídia estadunidense vai de medidas extremas, no caso da Coreia do Norte, a medidas mais sutis, no caso da China.

Entretanto, alguns adversários reconheceram que a mídia estadunidense também pode constituir uma fraqueza em certas condições. Os veículos de comunicação do país estão presentes mundialmente, transmitindo um ponto de vista estadunidense para domicílios por todo o globo.

Contudo, essa mesma abrangência e ambição mundiais por parte da imprensa baseada nos EUA permitem que uma perspectiva estrangeira sobre a política externa do país chegue até públicos estadunidenses. O que é mais importante: a cobertura da mídia estadunidense proporciona ao público do país uma visão muitas vezes restrita,

...os Estados fortes podem empregar estratégias assimétricas para obter resultados decisivos contra oponentes mais fracos.

mas extremamente emotiva do impacto diário das políticas estadunidenses, muitas das quais exigem um compromisso de longo prazo por parte da população, para que alcancem êxito.

Esse efeito é especialmente problemático para os líderes estadunidenses quando o país está envolvido em conflito armado com um oponente mais fraco, situação que a condição de superpotência dos Estados Unidos torna extremamente provável. O problema é que um desequilíbrio acentuado em força produz sérias questões morais e éticas para a parte beligerante mais forte, cuja força, autoconfiança e disposição para lutar são continuamente minadas. De forma memorável, Martin Van Creveld compara essa dinâmica de “paradoxo de força” com a situação na qual um homem adulto enfrenta uma criança pequena, que o esteja atacando com uma faca: não importa o que ele faça; sua reação será vista ou como um sinal de fraqueza ou como uma atrocidade contra a criança⁴². Ao observar suas próprias Forças Armadas em situações como essa, o povo estadunidense tende a reagir negativamente.

Com frequência, essa dinâmica nem chega a ser uma estratégia calculada pelos adversários do país, mas um simples fato da vida. Por exemplo, as reações à chocante cobertura de mídia sobre os devastadores ataques aéreos da coalizão contra tropas iraquianas em retirada, em 1991, contribuíram significativamente para

o cessar-fogo, que permitiu que grande parte da Guarda Republicana do Iraque escapasse. Por mais benéfico que esse desfecho tenha sido para o regime iraquiano, não há evidências para sugerir que a liderança daquele país pretendia que a cobertura acontecesse ou até soubesse de sua ocorrência. Da mesma forma, a China conta com certas vantagens quando comparamos a sua formulação de política externa centralizada e silenciosa com a cultura de frequentes vazamentos de informação de Washington, mesmo quando nada é feito para explorar esse aspecto do processo estadunidense de elaboração de política.

Outros atores, porém, agem de forma mais calculada ao tentarem moldar a cobertura que eles recebem nos Estados Unidos. O emprego de celebridades estadunidenses como porta-vozes pelo Vietnã do Norte, para destacar supostas atrocidades dos Estados Unidos, é um exemplo infame, mas estratégias mais recentes foram mais sutis e mais efetivas. Houve vezes em que os insurgentes iraquianos modernos exibiram uma compreensão extremamente sofisticada da mídia mundial, planejando ataques de modo a coincidirem com a cobertura de mídia da área-alvo e até programando grandes ataques para tirar proveito do horário nobre da televisão estadunidense. Muitos dos adversários militares dos Estados Unidos mostraram uma capacidade excepcional para direcionar as câmeras de televisão a incidentes envolvendo baixas civis, incluindo tanto o antigo governo do Iraque quanto os atuais insurgentes iraquianos. Por sua vez, o Irã parece ter prestado bastante atenção à cobertura de mídia e à opinião pública dos Estados Unidos em sua abordagem em relação ao programa nuclear, alternando entre uma postura conciliatória e uma postura rebelde, para evitar provocar uma forte reação estadunidense ou fazer concessões legítimas. No todo, o que pode ter sido, a princípio, um enfraquecimento não planejado dos Estados Unidos por sua cobertura de mídia parece ter se tornado uma opção estratégica calculada dos adversários do país — e, em particular, uma escolha assimétrica que transforma um pilar de uma sociedade livre em um elemento problemático da formulação de política externa.

Não é assim tão simples para Estados estrangeiros influenciar a mídia e manipular a opinião pública

estadunidense sobre a política externa. Contudo, quando isso funciona, os resultados lhes podem ser extremamente favoráveis. Por exemplo, foram imagens televisionadas de baixas estadunidenses que levaram à retirada do país da Somália, no início dos anos 90, e não uma vitória militar pelos potentes de Mogadíscio⁴³. Tentativas de manipular a cobertura de mídia representam uma estratégia assimétrica potencialmente poderosa, invertendo o poder da influente mídia dos Estados Unidos para afetar sua população.

O Que Podemos Cogitar Fazer Contra “Eles”

Os Estados Unidos devem se preparar para responder às estratégias assimétricas que venham a ser empregadas por uma gama de inimigos, desde insurgências localizadas até possíveis potências hegemônicas regionais. Os Estados Unidos também devem considerar fazer algo menos reativo e mais inovador: precisam criar suas próprias estratégias assimétricas. Em geral, essa não tem sido nossa abordagem até o presente. “[Os] Estados Unidos praticamente garantiram aos adversários potenciais que irão responder às suas ações de formas particulares e bem definidas, tão somente reativas e extremamente controladas”⁴⁴. Em certos aspectos, essa é uma consequência da posição do país como principal garante da estabilidade mundial. Contudo, os Estados Unidos podem ir além de seu hábito “simétrico” de espelhar e, em seguida, sobrepujar as capacidades dos oponentes, sem comprometer seu papel em âmbito mundial.

As estratégias assimétricas oferecem uma série de vantagens aos Estados Unidos. Elas costumam ser econômicas, uma vez que possibilitam contornar a necessidade de se equiparar às principais capacidades de um oponente com dispendiosas capacidades próprias. A assimetria muitas vezes produz considerável surpresa estratégica, permitindo, ao menos temporariamente, que o usuário obtenha e explore a iniciativa, enquanto o oponente se esforça em reavaliar a situação. O que é mais fundamental: a descoberta, por um adversário, de que sua força também é, de certo modo, uma fraqueza incapacitante, pode levar a considerável confusão.

A incerteza que as estratégias assimétricas costumam produzir as torna profundamente

perturbadoras para os objetivos, gerando confusão quanto à força relativa dos adversários, viabilidade das defesas existentes, utilidade das alternativas de resposta e até validade da base do próprio poder. Esse poder de desestabilizar e confundir um objetivo talvez explique a frequente associação de estratégias assimétricas com o terrorismo, já que os efeitos descritos são justamente os que os terroristas buscam, ao iniciarem seus ataques. Como vimos, não há nada quanto às motivações ou fraquezas relativas dos terroristas que os tornem os usuários exclusivos ou até mesmo mais efetivos da estratégia assimétrica.

Assim como um combatente musculoso e hábil pode empregar técnicas de jiu-jítsu para acabar com um inimigo fisicamente mais fraco, os Estados fortes podem empregar estratégias assimétricas para obter resultados decisivos contra oponentes mais fracos. Talvez isso seja mais ou menos o que Thornton tem em mente ao afirmar: “há muito a ser dito sobre a ideia de que os poderosos precisam tornar-se mais parecidos com os fracos para equipararem suas capacidades às deles”⁴⁵. O que ora se propõe não é que os Estados Unidos imitem os modos específicos pelos quais os fracos utilizam estratégias assimétricas. O que se defende, em vez disso, é que o país desenvolva suas próprias estratégias assimétricas. Elas surgirão de suas capacidades especiais em relação aos adversários. É essencial que tais estratégias sejam coerentes com o caráter moral e com a posição de liderança mundial dos Estados Unidos.

Diante de um cenário mundial com um número crescente de adversários — fracos e fortes — os Estados Unidos fariam bem em considerar as vantagens da abordagem assimétrica. Não estamos sugerindo, evidentemente, que exista uma solução assimétrica para todo problema estratégico, nem que uma determinada estratégia seja considerada boa ou sensata pelo simples fato de ser assimétrica. A atual adoção mundial da assimetria por atores estatais e não estatais deve oferecer aos estrategistas estadunidenses um sinal dos benefícios potenciais de tal pensamento. O poder estadunidense é realmente enorme, mas não é infinito. Na busca de complementar seu próprio poder, diante de uma série de rivais cada vez mais fortes, o país faria bem em virar os pontos fortes dos adversários contra eles mesmos. **MR**

REFERÊNCIAS

1. LAMBAKIS, Steven; KIRAS, James; KOLET, Kristin. "Understanding 'Asymmetric' Threats to the United States", *Comparative Strategy* 21, no. 4 (2002): p. 241-277. Especificamente na página 241: "'Assimetria' é um termo... [que] contribui para a confusão em compreender as ameaças da atualidade e distorce o pensamento sobre os desafios de segurança diante do país".
2. É importante distinguir entre conflitos assimétricos, que são interações cuja assimetria é um simples fato decorrente de algum tipo de discrepância entre as partes em conflito, e estratégias assimétricas, que são tentativas calculadas de moldar as interações. Estas últimas constituem o foco deste artigo.
3. NORTON-TAYLOR, Richard. "Asymmetric Warfare", *The Guardian*, 3 Oct 2001, disponível em: <http://www.guardian.co.uk/world/2001/oct/03/afghanistan.socialsciences>, acesso em 16 jun. 2011; e GRAY, Colin S. "Thinking Asymmetrically in Times of Terror", *Parameters*. Vol. 32, no. 1 (Spring 2002): p. 5-14. "Com exceção do conceito compartilhado pelos Estados Unidos e pela União Soviética durante a Guerra Fria, conhecido como MAD — destruição mútua garantida — toda guerra foi assimétrica, afirma Phillip Wilkinson, do King's College, em Londres", NORTON-TAYLOR (2001). Uma afirmação semelhante consta de GRAY (2002), p. 14: "todas as guerras dos Estados Unidos foram disputas assimétricas"; "todo combate é assimétrico".
4. MEIGS, Montgomery C. "Unorthodox Thoughts about Asymmetric Warfare", *Parameters* 33, no. 2 (Summer 2003): p. 4-18. METZ, Steven; JOHNSON II, Douglas V. *Asymmetry and U.S. Military Strategy: Definition, Background, and Strategic Concepts* (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, 2001). METZ; JOHNSON, p. 1. Compare com esta definição semelhante, embora mais complexa, de MEIGS, p. 4: "A assimetria significa a falta de uma base comum de comparação quanto a uma qualidade ou, em termos operacionais, uma capacidade".
5. BARNETT, Roger W. *Asymmetrical Warfare: Today's Challenge to U.S. Military Power* (Washington, DC: Brassey's, 2003), p. 15.
6. THORNTON, Rod. *Asymmetric Warfare: Threat and Response in the 21st Century* (Cambridge: Polity Press, 2007), p. 1.
7. LAMBAKIS; KIRAS; KOLET. "Understanding 'Asymmetric'", p. 242. Uma definição semelhante é proposta por LAMBAKIS, Steven J. "Reconsidering Asymmetric Warfare", *Joint Forces Quarterly*, no. 36 (2004): p. 102-108. Lambakis afirma, na página 102: "A assimetria normalmente descreve um inimigo que pensa ou age de forma diferente dos Estados Unidos, especialmente ao enfrentar as superiores Forças convencionais estadunidenses".
8. THORNTON, *Asymmetric Warfare*, p. 55. Thornton se aproxima dessa formulação, mas — como discutido anteriormente — ele oferece outras variações também: "A transformação de pontos fortes em vulnerabilidades é, evidentemente, o que o combatente assimétrico busca".
9. *Ibid.*, p. 3.
10. U.S. JOINT CHIEFS OF STAFF, *Joint Warfare of the Armed Forces of the United States* (Washington, D.C.: Joint Chiefs of Staff, 1995), IV-10.
11. THORNTON, *Asymmetric Warfare*, p. 27.
12. LAMBAKIS, KIRAS, KOLET. "Understanding 'Asymmetric'", p. 253.
13. THORNTON, *Asymmetric Warfare*, p. 4-5. Thornton observa que "vale notar que técnicas assimétricas também podem ser empregadas pela parte mais forte", ressaltando, em seguida, "a importância da ameaça assimétrica atualmente — por parte de atores tanto estatais quanto subestatais". Vide também página 76: "A verdadeira ameaça... advém de um Estado fraco que seja um adversário assimétrico". Por que a "verdadeira ameaça" não advém do Estado forte que seja um adversário assimétrico?
14. LIANG, Qiao; XIANGSUI, Wang. *Unrestricted Warfare: China's Master Plan to Destroy America* (Dehradun: Natraj Publishers, 2007), p. 115.
15. Na prática, é claro, a força relativa está, às vezes, realmente correlacionada com os objetivos de estratégias assimétricas, uma vez que os atores fracos em aspectos tradicionais precisam buscar formas criativas de enfrentar adversários mais fortes, para que tenham alguma chance de vencer. Contudo, além de não haver necessariamente uma relação entre a fraqueza objetiva de um ator e sua decisão de empregar uma estratégia assimétrica, não existe nada de intrínseco sobre fraqueza relativa no conceito de assimetria; ao contrário, a assimetria consiste em revelar o ponto forte de um adversário como fraqueza, ao converter a própria fraqueza aparente em uma vantagem, mesmo que se seja, em geral, a parte mais forte.
16. THUCYDIDES. *The Landmark Thucydides: A Comprehensive Guide to the Peloponnesian War*. Robert B. Strassler, ed. (New York: The Free Press, 1976), p. 43.
17. HUNTINGTON, Samuel P. *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order* (New York: Simon & Schuster, 1996), p. 187.
18. HOFFMAN, Frank G. *Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars* (Arlington, VA: Potomac Institute for Policy Studies, 2007); SIMPSON, Erin M. "Thinking about Modern Conflict: Hybrid Wars, Strategy, and War Aims", trabalho apresentado no encontro anual da Midwest Political Science Association, Palmer House Hilton, Chicago, Illinois, 7 abril. 2005, p. 3. Disponível em: http://www.allacademic.com/meta/p84945_index.html, acesso em 16 jun. 2011. O termo "guerra híbrida" também é eventualmente utilizado para descrever conflitos que envolvam tanto o combate intraestatal quanto o combate interestatal, em vez de uma fusão de métodos convencionais e irregulares empregados por uma única parte beligerante.
19. HAMMES, Thomas X. *The Sling and the Stone: On War in the 21st Century* (St. Paul, Minnesota: Zenith, 2004); SMITH, Rupert. *The Utility of Force: The Art of War in the Modern World* (London: Penguin Books, 2005); KILCULLEN, David. *The Accidental Guerrilla: Fighting Small Wars in the Midst of a Big One* (Oxford: Oxford University Press, 2009). Esses livros oferecem discussões detalhadas da insurgência e da evolução de sua dinâmica.
20. A insurgência patrocinada pelo Estado, como a campanha norte-vietnamita contra o sul por meio dos vietcongues, é uma outra questão. Vale notar também que o Vietnã do Sul acabou sendo derrotado por uma invasão militar convencional, e não por atividades de insurgência.
21. KILCULLEN, David. *The Accidental Guerrilla: As campanhas insurgentes expedicionárias de Che Guevara na América Latina e a estratégia da Al Qaeda de se inserir em insurgências locais e regionais como a do Talibã podem representar uma exceção a essa regra*. Entretanto, tanto Che quanto a Al Qaeda se apoiaram fortemente em interlocutores locais e utilizaram mão de obra local em suas campanhas, maciçamente.
22. TSE-TUNG, Mao. *On Guerrilla Warfare*, trad. S.B. Griffith (Chicago: University of Illinois Press, 1961).
23. HOFFMAN, Frank G. *Conflict in the 21st Century*, p. 8, p. 29. Hoffman define guerras híbridas como sendo aquelas em que métodos convencionais e irregulares são empregados pelas mesmas Forças na mesma área de operações, possibilitando uma gama bem mais ampla de possíveis estruturas de força e de métodos em sua definição. Embora a aplicação mais direta do conceito seja um modelo descentralizado e de Infantaria Leve, existem outros exemplos.
24. EXUM, Andrew. *Hizballah at War: A Military Assessment* (Washington, DC: The Washington Institute for Near East Policy, 2006), p. 1, disponível em: <http://www.washingtoninstitute.org/pubPDFs/PolicyFocus63.pdf>, acesso em 16 jun. 2011.
25. *Ibid.*, p. 5. É revelador que a guerra de 2006 tenha se deflagrado quando o Hezbollah emboscou uma patrulha israelense e raptou dois militares da FDI. BIDDLE, Stephen; FRIEDMAN, Jeffrey A. *The 2006 Lebanon Campaign and the Future of Warfare: Implications for Army and Defense Policy* (Carlisle, Pensilvânia: Strategic Studies Institute, 2008), p. 29.
26. EXUM, Andrew. *Hizballah at War*, p. 4-7.
27. BIDDLE; FRIEDMAN. *The 2006 Lebanon Campaign*, p. 35-36. Esse artigo fornece uma útil "taxonomia" do comportamento militar do Hezbollah durante o conflito de 2006.
28. *Ibid.*, p. xv.
29. EXUM, Andrew. *Hizballah at War*, p. 7
30. *Ibid.*, p. 6.
31. KREPINEVICH, Andrew; WATTS, Barry; WORK, Robert. *Meeting the Anti-Access and Area-Denial Challenges* (Washington DC: Center for Strategic and Budgetary Assessments, 2003). O próprio "Bastão do Assassino" é, em essência, uma mistura de estratégias assimétricas que se complementam, incluindo minas submarinas, ataques cibernéticos e antissatélites, assim como ataques de mísseis guiados.
32. RUSLING, Matthew. "Shifting Gears: For the Military, a Future of 'Hybrid Wars'", *National Defense* 93 (September 2008): p. 32-34.
33. BILLO, Charles; WELTON, Chang. *Cyber Warfare An Analysis of the Means and Motivations of Selected Nation States* (Institute for Security Technology Studies at Dartmouth College, 2004), p. 25-40, disponível em: <http://www.ists.dartmouth.edu/docs/cyberwarfare.pdf>, acesso em 16 jun. 2011.
34. *Ibid.*, p. 107-119.
35. *Ibid.*
36. Project Grey Goose. *Russia/Georgia Cyber War — Findings and Analysis* (17 Oct. 2008), disponível em: <http://www.scribd.com/doc/6967393/Project-Grey-Goose-Phase-I-Report>, acesso em 16 jun. 2011.
37. BILLO; CHANG. *Cyber Warfare*.
38. GRAY, Colin S. "The 21st Century Security Environment and the Future of War", *Parameters* 38, no. 4 (Winter 2008), p. 23-24.
39. BOWDEN, Mark. "The Enemy Within", *The Atlantic*, June 2010, p. 72-83.
40. *Ibid.*, p. 82.
41. *Ibid.*, p. 77.
42. VAN CREVELD, Martin. *The Transformation of War* (New York: The Free Press, 1991), p. 173-179.
43. JOHNSON, Dominic D. P.; TIERNEY, Dominic. *Failing to Win: Perceptions of Victory and Defeat in International Politics* (Cambridge: Harvard University Press, 2006), p. 205-241.
44. BARNETT, *Asymmetrical Warfare*, p. 154.
45. THORNTON, *Asymmetric Warfare*, p. 148.

O Militar Reflexivo: Como os Profissionais Militares Pensam em Ação

Coronel Christopher R. Paparone (Reserva) e
Coronel George E. Reed, (Reserva), Exército dos EUA

*We shall not cease from exploration
And the end of our exploring
Will be to arrive where we started
And know the place for the first time.*

—T.S. Eliot, *Four Quartets*

Originalmente publicado na edição em inglês da *Military Review*, de Março/Abril de 2008.

A VOLATILIDADE, A INCERTEZA, a complexidade e a ambiguidade que caracterizam o ambiente operacional contemporâneo exigem que os profissionais da área militar reflitam continuamente sobre os papéis, as normas e os valores pertinentes ao seu ofício¹. O aparente maior ritmo com que ocorrem as mudanças no ambiente de segurança atual torna cada vez mais difícil visualizar as oportunidades e ameaças à segurança nacional e as habilidades e capacidades necessárias para que lidemos com elas². As Operações *Iraqi Freedom* e *Enduring Freedom* demonstraram a necessidade de mudarmos com urgência nossas táticas, técnicas e procedimentos e nossa abordagem geral com relação às campanhas

[Em tradução livre: Não deixaremos de explorar/E o fim de nossa exploração/Será chegar aonde começamos/E conhecer o lugar pela primeira vez. — N. do T.]

O Coronel Christopher R. Paparone, da Reserva do Exército dos EUA, é professor associado no Departamento de Logística e de Operações de Suprimento na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército no Forte Lee, Virgínia. É bacharel pela University of South Florida; mestre pela Florida Institute of Technology, pelo U.S. Naval War College e pelo U.S. Army War College; e doutor em Administração Pública pela Pennsylvania State University. Desempenhou vários cargos de comando e estado-maior em unidades estacionadas nos EUA, no Panamá, na Alemanha e na Bósnia.

militares. Elas comprovaram que, quanto mais complexo for o ambiente operacional, maior será a necessidade de que o conjunto do conhecimento militar profissional permaneça em um estado de proposital instabilidade.

Podemos definir “conhecimento profissional” como toda informação que, na opinião dos integrantes de uma profissão, contribui com significado e valor na promoção do entendimento de como funcionam as coisas em sua área de atuação³. Uma profissão constrói e compartilha seu singular cabedal de conhecimentos abstratos utilizando processos sociais. Ao longo do tempo, esse cabedal de conhecimentos e os processos socioprofissionais em funcionamento passam a constituir o pensamento paradigmático da própria profissão, um modelo de eficácia⁴. Como observou o teórico Donald Schön, a rede de especialistas e líderes organizacionais — e os clientes por eles atendidos, que aceitam esse modelo — acreditam que esse paradigma seja tão específico que leigos não o podem entender nem tampouco aplicar⁵.

Cabe a Don Snider, da Academia Militar dos EUA, o mérito por ter renovado o interesse na noção do Exército como instituição profissional. Ele acerta quando levanta questões sobre o estado da profissão. Em duas edições de *The Future of the Army Profession* (“O Futuro da Profissão do Exército”, em tradução livre), Snider e os

*O Coronel George E. Reed, da Reserva do Exército dos EUA, é professor associado na School of Leadership and Education Sciences da University of San Diego. É bacharel pela Central Missouri State University, mestre pela George Washington University e doutor pela Saint Louis University. Foi oficial da Arma de Polícia do Exército (Military Police) e serviu em uma variedade de cargos de comando e estado-maior. Em sua última função no serviço ativo, foi diretor de Estudos de Comando e Liderança no U.S. Army War College. O Cel Reed criou o conhecido conceito de “liderança nociva”, em seu artigo publicado nas edições em inglês (July-August 2004) e português (Março-Abril de 2005) da *Military Review*.*

coautores destacam sua preocupação sobre o fato de a hierarquia burocrática estar suplantando o profissionalismo⁶. Esses trabalhos nos levam a rever aqueles que seriam os elementos essenciais de toda profissão, ou seja, que profissões são “grupos ocupacionais exclusivos, que aplicam conhecimentos um tanto abstratos a casos particulares”⁷. Nunca é demais enfatizar a importância que o conhecimento abstrato tem para as profissões. Snider argumenta que as profissões saudáveis controlam e desenvolvem deliberadamente seus cabedais de conhecimento para atender aos clientes e para competir pelo domínio de uma esfera profissional.

Caso perdessem a confiança da sociedade em sua capacidade de aplicar seus conhecimentos diferenciados — ou não conseguissem se distinguir de outros grupos que forneçam serviços semelhantes —, as Forças Armadas perderiam também uma parcela da autonomia que lhes foi conferida, como profissão. Em uma de suas obras clássicas sobre as profissões, Andrew Abbott classifica o conhecimento abstrato como sendo a “moeda de troca da concorrência entre as profissões”⁸. Essa assertiva é confirmada por Snider, quando ele declara que “[a]s moedas da esfera profissional são a perícia e o conhecimento

Em qualquer campo, os profissionais reflexivos e os bons gestores incentivam — em si mesmos e nos subordinados — hábitos que desenvolvem e aprimoram o cabedal de conhecimentos que constitui a base de sua profissão...

que a apoia”⁹. Em qualquer campo, os profissionais reflexivos e os bons gestores incentivam — em si mesmos e nos subordinados — hábitos que desenvolvem e aprimoram o cabedal de conhecimentos que constitui a base de sua

profissão. Neste artigo, analisamos os meios pelos quais o Exército desenvolve, mantém e avalia seu cabedal de conhecimentos profissionais abstratos. Nossa conclusão é que os praticantes e os bons gestores da profissão aplicam o que Schön descreve como “prática reflexiva”¹⁰.

As Forças Armadas contribuem e recorrem a diversos repositórios tradicionais de conhecimento profissional, incluindo documentos doutrinários, jornais, revistas, análises e uma série de encontros e congressos. O surgimento das mensagens de correio eletrônico e dos fóruns virtuais de conhecimento criou oportunidades formais e informais de cooperação. A forte interação entre pares, subordinados e superiores envolvidos no treinamento e em operações — ou em pesquisa e educação — mantém o conjunto de conhecimentos profissionais militares em um estado de fluxo e transformação¹¹.

Contudo, apesar desses sinais visíveis de fluxo e transformação, poucos escreveram sobre como o processo de conhecimento funciona. Como seria a transformação de um conjunto de conhecimentos profissionais? Como os profissionais devem refletir sobre seu conhecimento? Como devem avaliar a qualidade de seu conjunto de conhecimentos profissionais? Quais são as implicações para o alto comando e para os clientes da profissão? As respostas a essas perguntas são importantes para os integrantes da profissão militar, para as instituições de pesquisa e ensino e para o Congresso, em seu papel constitucional de supervisor.

Como o Conhecimento Profissional é Transformado

O teórico educacional David A. Kolb desenvolveu uma das mais intuitivamente atraentes teorias sobre o conhecimento, para avaliar os estilos de aprendizagem dos estudantes. Hoje, a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA (*U.S. Army Command and General Staff College*) utiliza seu arquétipo para promover a educação militar profissional¹². O modelo de aprendizagem “vivencial” ou “experiential” de Kolb apresenta uma visão complexa da formação do conhecimento. Embora ele tenha desenvolvido o modelo para explicar como indivíduos comuns aprendem a partir da experiência, sua teoria tem clara



Força Aérea dos EUA, S Ten Adrian Cadiz

aplicação como um veículo para se pensar sobre o desenvolvimento do conhecimento profissional. Sua teoria, composta de quatro estágios, analisa o modo pelo qual conjuntos de conhecimentos são continuamente compreendidos e transformados¹³. Variando o grau de internalização, desde um estado tácito de apreensão até um estado de compreensão consciente, o conhecimento é transformado por *experimentação ativa*, *experiência concreta*, *observação reflexiva* e *conceituação abstrata*. O último estágio consiste em uma generalização de técnicas, a ser aplicada a experiências futuras.

Kolb descreve quatro formas de conhecimento, que aparecem em várias etapas do processo de formação e reformulação do conhecimento profissional: *divergente*, *acomodativo*, *convergente* e *assimilativo*¹⁴. Este artigo irá analisar a teoria de Kolb e considerar como os processos sociais contribuem para mudanças do cabedal de conhecimentos de uma profissão, ao longo do tempo.

Conhecimento divergente. O conhecimento divergente é obtido a partir das observações reflexivas de experiências, trazidas por participantes oriundos de várias disciplinas, profissões e ocupações. Eles reúnem diversos papéis, normas e valores no interesse comum, geralmente motivados pela impressão de que enfrentam situações complexas ou caóticas, nas quais o conhecimento anterior não é suficiente¹⁵. Em alguns casos, a situação enfrentada é tão diferente e desafiadora e a perspectiva existente tão inadequada que se torna necessário desenvolver um novo referencial e modelo de eficácia — ou seja, uma mudança de paradigma¹⁶. Nesse caso, o que liga esse eclético grupo de participantes

é a sede de novos conhecimentos, que julgam necessários para estabelecer novos parâmetros — possivelmente para uma profissão nascente. Eles se empenham em reconstruir a realidade por meio do desenvolvimento de referenciais novos, que podem, às vezes, ser radicais¹⁷.

Nesse ponto, novos papéis, normas e valores profissionais são definidos apenas vagamente, porque as categorias de aprendizagem envolvidas, bem como as inter-relações entre elas, são exploratórias. Grupos informais de pessoas com ideias comuns e de diferentes formações se juntam, todos tentando lidar com um estado de conhecimento ainda não passível de definição. Por exemplo, as manobras militares realizadas pelo Exército dos Estados Unidos na Louisiana, em 1941, talvez tenham sido um ponto de encontro para um grupo diverso de pensadores, que ajudaram a transformar um Exército baseado na cavalaria hipomóvel em uma Força motorizada¹⁸. A qualidade dos relacionamentos profissionais nesse estágio é importante. Comunicações interpessoais sem uma postura defensiva, confiança mútua, comprometimento e contínuo otimismo são essenciais para contrabalançar o estresse e a ansiedade associados à aprendizagem exploratória e os riscos de surpresa e de fracasso, sempre presentes nessas circunstâncias¹⁹. Durante esse período de formação, surgem pontos de vista profissionais alternativos.

Conhecimento acomodativo. Com base em experiências concretas comuns e na experimentação ativa, o conhecimento acomodativo surge quando os profissionais de redes em formação começam a aplicar tipos de conhecimento mais intuitivos a formas que consideram novas

premissas e crenças em uma escala mais ampla. Ao combinarem a experiência concreta com a *pesquisa-ação* (ou seja, uma experimentação dinâmica), os profissionais começam o processo de examinar o que, de outra forma, não seria analisável²⁰. Essa atividade exige flexibilidade de raciocínio (ex.: acolhendo a possibilidade

...a cura para a crença cega na racionalidade técnica é a reflexão na ação profissional...

de haver formas distintas para enquadrar e dar sentido ao ambiente operacional visualizado) e a aceitação de formas de investigação ativa que sejam menos estruturadas e tangíveis (ex.: desenvolvendo consciência sobre como lidar com uma insurgência iraquiana, quando os meios tecnológicos conhecidos parecem não ser efetivos)²¹. Nessa fase, a experimentação ativa é essencial à aprendizagem. À medida que a experiência com situações diferentes e de alta complexidade se desenvolve por meio da experimentação e da “tentativa e erro”, uma crescente percepção de que a tecnologia existente é inadequada vai se consolidando.

Conhecimento convergente. O conhecimento convergente é aquele que se solidifica à medida que a rede emergente de profissionais desenvolve sua visão coletiva do mundo, transmitindo-a aos novos membros. Conceitos extremamente abstratos são transformados em metas e objetivos de conhecimento passíveis de serem alcançados, institucionalizados como conhecimento técnico²². O desempenho institucional depende desse conhecimento profissional sobre as relações de causa e efeito, avaliado e mais fácil de entender. A instituição começa a se estruturar e a formular regras para controlar o crescente cabedal de conhecimentos, de modo a permitir que o conhecimento convergente possa ser compartilhado com mais eficiência. Surgem novas categorias de especialistas ou as antigas se renovam²³. Por exemplo, o Exército dos EUA desenvolveu suas Forças Especiais (FE) com base no conhecimento divergente sobre como combater

nas chamadas “guerras por procuração” dos anos 50, mas só decidiu separá-las em uma Arma trinta anos mais tarde²⁴. Estudos de caso, literatura sobre o tema e tempo para que se possa refletir sobre o contexto atual e as atividades recentes são ferramentas úteis para testar o conhecimento convergente nos esforços de educação e pesquisa.

Um aspecto negativo do conhecimento convergente é que praticantes que sejam ingênuos ou pouco críticos podem acabar perpetuando “mitos culturais” como dogmas da profissão, em vez de contribuir para uma autocorreção do conjunto de conhecimentos profissionais²⁵. Uma contínua reflexão profissional e a aplicação de bons hábitos de pensamento crítico ajudam os membros da profissão a manter o cabedal de conhecimentos. Também ajudam os clientes sociais da profissão a entender um ambiente extremamente mutável.

Todo profissional entende que o conhecimento convergente é um estado temporário, empenhando-se, assim, em impedir que o cabedal de conhecimentos fique estagnado, o que cegaria os interessados para uma futura interpretação mais perspicaz da realidade, sempre iminente. Os panfletos “pré-doutrinários” do Comando das Forças Conjuntas dos EUA e os manuais de campanha interinos do Exército são exemplos de um conhecimento convergente que ultrapassa a fase de apreensão compartilhada e se transforma em compreensão compartilhada, passível de interpretação²⁶.

Conhecimento assimilativo. Vemos o conhecimento assimilativo quando ele é transformado em tecnologia institucionalizada; por exemplo, na forma de arquivos, regras, doutrina, livros escolares, lições aprendidas, programas de instrução e outras estruturas que começam a modificar os papéis desempenhados, as normas e os valores dentro da comunidade²⁷. No caso das Forças Armadas, as tarefas, as condições e os padrões da tecnologia de trabalho se tornam rotineiros; são impostos pela profissão e, mais tarde, pela estrutura hierárquica e pelo sistema de regras da instituição²⁸. Ironicamente, isso leva a uma inércia que inibe a inovação. Muitas vezes, as instituições sobrevalorizam as qualidades observáveis do conhecimento assimilativo e criam estruturas burocráticas ou mecânicas que acabam sufocando a inovação, impedindo a evolução

profissional. Os aspectos exploratórios mais intuitivos, típicos dos conhecimentos divergente e acomodativo, são abandonados²⁹.

Um treinamento demasiadamente inflexível, programas de educação profissional militar submetidos a rigorosa supervisão hierárquica, uma grande quantidade de normas de procedimento destinadas a padronizar o desempenho e outras restrições do tipo podem criar uma situação que limita, um verdadeiro “leito de Procusto”, que impede que os conhecimentos divergente e acomodativo entrem em campo e leva à rejeição dos resultados de pesquisas. O conhecimento programado encontra apelo junto à alta liderança devido à sensação de certeza que advém de indicadores institucionalizados, frequentemente associados à tecnologia. A rotina e o hábito são os marcos das burocracias tecnocráticas. Esse tipo de padronização confortável possui um poder de atração que deprecia quaisquer alternativas divergentes.

Há meios para nos contrapormos a essa tendência a engessar o conhecimento assimilativo. Devemos evitar conferir-lhe um caráter “científico” ou reificá-lo de modo inadequado³⁰. Quando ocorre essa reificação,

O juízo profissional exige a contestação das premissas, mesmo das que estão por trás do paradigmático ponto de vista científico ocidental.

a expressão “é assim que fazemos as coisas por aqui” se torna “esta é a única maneira de fazer as coisas por aqui”, o que resulta em um sério empecilho à produção de conhecimento³¹. Em outras palavras, os profissionais precisam ter cautela e não admitir como definitivo seu conjunto de conhecimentos sobre as relações técnicas de causa e efeito. No desempenho de sua profissão, devem explorar e questionar continuamente a apreensão subjacente e oculta que ainda resta do estágio divergente e agir para

confirmar ou mudar sua compreensão técnica aparente. Como está subentendido no título deste artigo, esse contínuo questionamento profissional é chamado de *reflexão na ação*³².

Refletir sobre o Conhecimento Profissional

Os bons profissionais entendem que o conhecimento assimilativo pode ser o mais difícil de contestar porque seu significado e uso podem parecer tão racionais a ponto de se tornarem tecnicamente inquestionáveis. Superar uma crença míope no conhecimento assimilativo fica ainda mais difícil porque pode ser quase impossível articular uma lógica intuitiva (atributo típico dos conhecimentos acomodativo e divergente)³³. Segundo Schön, as aparentes validade e infalibilidade da racionalidade técnica são uma verdadeira “armadilha da competência”, na qual a crença cega gera profissionais menos efetivos, uma “elite que usa, para benefício próprio, a técnica baseada na ciência” como seu “manto de extraordinário conhecimento”³⁴. A racionalidade técnica é uma perspectiva que presume um conhecimento completo das relações de causa e efeito, com base em princípios oriundos da filosofia cartesiana³⁵. Esse sentido de “racionalidade” erra ao aplicar o método científico newtoniano a abstrações, basicamente impondo a retórica das ciências físicas à análise de processos mentais conceituais. George Bernard Shaw definiu essa armadilha como uma fachada perigosa, que pode ser criada pelo uso de jargões profissionais assimilativos, um fenômeno que ele descreveu como uma “conspiração contra os leigos”³⁶. Segundo Schön, a cura para a crença cega na racionalidade técnica é a *reflexão na ação* profissional, algo que é “central à ‘arte’ que alguns profissionais utilizam para lidar com situações de incerteza, instabilidade e conflito de valores”³⁷. Além disso,

[a] reflexão do praticante pode servir como uma correção ao excesso de aprendizagem. Por meio da reflexão, ele pode trazer à tona e criticar os entendimentos tácitos que se desenvolveram em torno das experiências repetidas de uma prática especializada e pode formular uma nova compreensão de situações de incerteza ou singularidade, as quais ele talvez se permita vivenciar³⁸.

Schön é convincente quando diz que a racionalidade técnica pode dominar profissões a ponto de fazer com que seus integrantes percam de vista as interações complexas e interdependentes que tornam cada caso único. Os profissionais ficam:

presos a uma visão de si mesmos como peritos técnicos [e] não encontram nada no mundo da prática que os convide à reflexão. Tornam-se extremamente hábeis nas técnicas de desatenção seletiva, categorias de descarte e técnicas de controle situacional, que utilizam para preservar a estabilidade de seu “conhecimento na prática”. Para eles, a incerteza é uma ameaça; admiti-la, um sinal de fraqueza. Outros, mais propensos e aptos à *reflexão na ação*, sentem-se, contudo, profundamente incomodados, porque não podem dizer o que sabem fazer e não podem justificar sua qualidade e rigor³⁹.

Observe o tom irônico de Schön na última frase, em que ele sugere a exigência de se aceitar a incerteza ao mesmo tempo em que reconhece a necessidade de qualidade e rigor. Schön fala sobre essa tendência à simplificação dogmática da seguinte forma:

Quando [o profissional] enfrenta exigências que lhe parecem incompatíveis ou incoerentes, [ele] pode reagir com uma reflexão sobre os entendimentos

contribuídos por ele e outros à situação. Quando se dá conta do dilema, é possível que ele o atribua ao modo pelo qual ele formulou o problema ou até a maneira pela qual ele definiu seu próprio papel. Talvez ele encontre, então, uma forma de integrar ou escolher entre os valores em jogo, na situação em tela⁴⁰.

A complexidade do ambiente operacional contemporâneo faz com que cada situação seja contextualmente única. Portanto, verdadeiros profissionais devem refletir sobre aquilo que seria considerado verdade absoluta por sua categoria profissional e entender como contestar as premissas. Isso ocorre naturalmente quando se encara o conhecimento assimilativo como algo ineficaz; o processo de conhecimento divergente, que é mais intuitivo, adquire, então, valor. Nesses casos, os profissionais se tornam *pesquisadores em ação*, à medida que a aprendizagem profissional se transforma em um complexo processo de adaptação em meio a um paradoxo epistêmico⁴¹. Para Kolb, o profissionalismo verdadeiro envolve considerar o valor de todos os tipos de conhecimento simultaneamente, por mais contraditórios que pareçam⁴².

O profissional que *reflete na ação* presta atenção ao ambiente e atua sobre ele por meio do emprego paradoxal dos estágios de conhecimento divergente, acomodativo

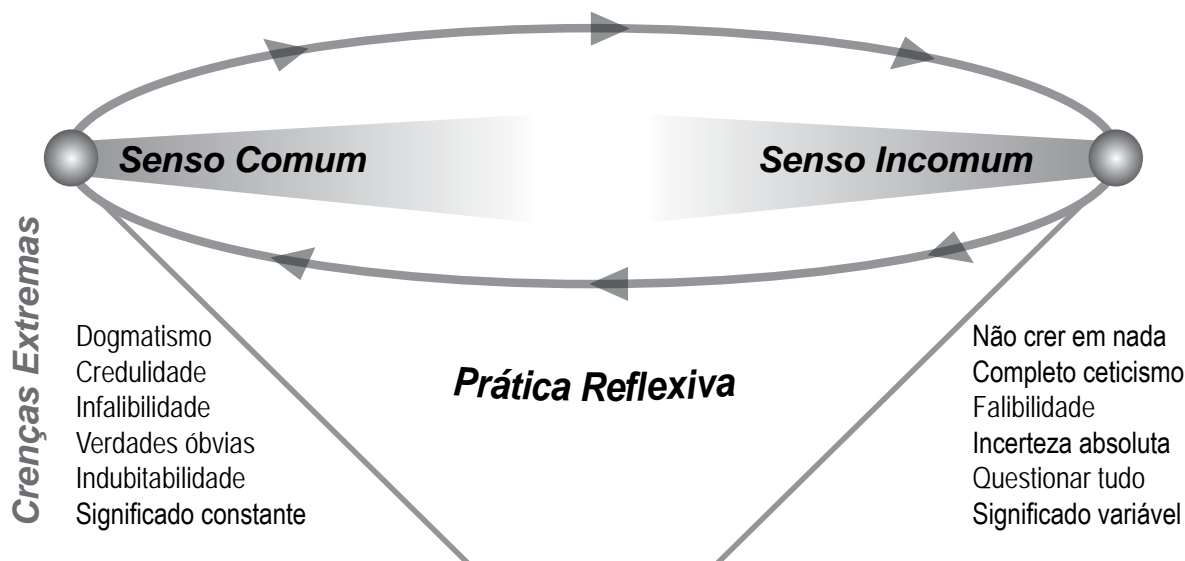


Figura 1. O Conjunto Contínuo da avaliação do conhecimento envolve o pensamento paradoxal.

e convergente, particularmente quando o conhecimento assimilativo parece não funcionar. Assim, os guardiões da profissão pretendem que os praticantes e os pesquisadores *de facto* sejam capazes de desafiar as premissas sobre os papéis, as crenças normativas e os valores estabelecidos com o intuito de determinar sua relevância ante a realidade que enfrentam. O processo heurístico (regra prática) exigido para isso é flexível, e não científico e rígido, uma vez que a qualidade e a adequação de um conjunto de conhecimentos não podem ser deduzidas cientificamente da mesma maneira que Descartes aplicou os métodos empíricos de Newton à filosofia. O juízo profissional exige a contestação das premissas, mesmo das que estão por trás do paradigmático ponto de vista científico ocidental. Ele requer uma perspectiva filosófica que acolha a possibilidade de divergência, em vez de uma perspectiva ideológica que consagre o conhecimento assimilativo como uma certeza objetiva⁴³.

Nesse aspecto, consideramos que o desenvolvimento profissional dos oficiais tem como objetivo não apenas ensinar as formas de conhecimento convergente e assimilativa, mas também criar oportunidades para que eles possam explorar seu julgamento — e dele se valerem — quanto aos conhecimentos divergente e acomodativo⁴⁴. Além disso, propomos que a doutrina militar seja reorientada de modo que a comunidade profissional adote a investigação cooperativa e a análise coletiva, diminuindo sua dependência em relação a mitos convenientes sobre técnicas aceitas ou “melhores práticas”, transmitidas por autoridade, com o carimbo de “ciência”. A dependência em relação a dogmas de um conhecimento recebido, baseado em avaliações epistêmicas fechadas, pode, acabar servindo apenas para “desprofissionalizar” as Forças Armadas com o chauvinismo⁴⁵.

Avaliar o Conjunto de Conhecimentos

Em um processo análogo à *reflexão na ação*, os profissionais, em uma situação ideal, avaliariam e compreenderiam os conhecimentos ao longo de um espectro que vai desde a crença cega na certeza da sabedoria assimilativa até uma forma divergente e radical de ceticismo (veja

a figura)⁴⁶. Os profissionais analisam e julgam o conhecimento especializado ao longo desse espectro. Em sua melhor forma, a avaliação levaria em conta perspectivas antagônicas de modo simultâneo, em um processo que implica pensar paradoxalmente enquanto agimos⁴⁷.

Os profissionais e os gestores da profissão reconhecem que a prática da arte da *reflexão na ação* profissional é menos arriscada em situações de verdadeira cooperação, nas quais *aprender* é mais valorizado do que *saber*⁴⁸. Nas organizações hierárquicas, por outro lado, especialmente durante crises, a pressão para que nos conformemos a um conjunto de conhecimentos técnicos aceito pelo grupo pode ser enorme — costumamos dar valor aos que têm a audácia de resistir a essas pressões, mas somente quando eles têm razão⁴⁹. Nesse sentido, o conceito de “dizer a verdade a quem detém o poder”, de Aaron B. Wildavsky, pode representar um dos atos mais heróicos de um profissional⁵⁰. Uma profissão deveria considerar corajoso todo aquele que fala a verdade àquelas autoridades que não são receptivas. Por outro lado, a profissão deve valorizar a virtude de superiores hierárquicos que permitem e incentivam que a verdade lhes seja dita livremente.

Para que a cooperação em uma rede profissional seja bem-sucedida em todos os estágios do conhecimento, é necessário que seus praticantes não só compreendam as opiniões e os argumentos existentes, mas também se empenhem em entender as opiniões e os argumentos novos. Isso pode ser um desafio, particularmente quando os que estejam propondo a nova abordagem ainda não tenham desenvolvido toda a linguagem capaz de descrever em detalhe o que estão intuindo. As comunidades profissionais cooperativas eficazes buscam análises fundamentadas e minuciosas. São céticas com relação a dogmas caracterizados por crenças não questionadas e não comprovadas, mas igualmente desconfiadas de um ceticismo extremo, que impossibilite chegar-se a uma conclusão. Paradoxalmente, um sistema social profissional apoia tanto o questionamento comum quanto o incomum porque são a alma do conjunto de conhecimentos da profissão, o que facilita que sejam acumulados e mantidos. Os profissionais devem ser capazes de admitir abertamente que são incapazes de avaliar o que ainda não aprenderam. A sabedoria socrática

se baseia na admissão de que não se sabe quando e como a oportunidade de aprender irá aparecer. A tarefa de moldar as inter-relações sociais de modo cooperativo se apoia na paixão pelo conhecimento que os integrantes da profissão têm em comum — exibida na teoria sociológica de papéis desempenhados, normas e valores⁵¹. Como repositórios de conhecimento, os seres humanos (os profissionais incluídos) desenvolvem papéis, normas e valores como formas de conhecimento, por meio de um processo socialmente construído⁵².

Papéis. Os papéis desempenhados são o aspecto mais visível dessa construção social. São modelos padronizados que descrevem o comportamento exigido de todas as pessoas que desempenham uma determinada função na sociedade. Eles diferenciam uma posição organizacional de outra. Um papel reflete as ações recorrentes do indivíduo que o desempenha e é devidamente inter-relacionado com as atividades repetitivas de outros, de modo a produzir resultados previsíveis. Quando os diversos papéis são somados, as pessoas criam um “sistema social” ou “subsistema”. No caso das Forças Armadas, o desempenho de papéis é algo onipresente. Designações como comandante, oficial de estado-maior, praça, líder de grupo de apoio à família e professor da escola de estado-maior representam categorias visíveis e descritivas de diferentes papéis.

Normas. Manifestações sociais menos visíveis que os papéis, as normas refletem as expectativas gerais sobre os que são incumbidos dos diversos papéis dentro de um sistema ou subsistema social. As normas subentendem ou determinam explicitamente a ética que as pessoas criam pela interação e à qual se remetem para sancionar comportamentos. Como tais, as normas têm uma qualidade de “dever” ou “exigência”. As normas moldam como os papéis devem ser desempenhados, tanto de maneira formal (por meio de procedimentos organizacionais) quanto informal (pelas relações interpessoais). Alguns exemplos com os quais estamos familiarizados incluem: “comandantes devem ser honestos e justos”; “todos os oficiais são líderes”; “os subtenentes e sargentos mais antigos devem conhecer cada um de seus cabos e soldados, para melhor representá-los”; e “o

processo decisório militar é a melhor forma de abordar o planejamento para as operações em todo o espectro, no Exército dos EUA”.

Valores. A menos visível das manifestações sociais, os valores são justificativas ideológicas generalizadas, tanto para os papéis quanto para as normas. Eles expressam aspirações, que definem o que é necessário para a ação⁵³. Os valores são mais arraigados culturalmente do que os papéis e as normas e servem como o pano de fundo (quase sempre oculto, implícito) que orienta os critérios que utilizamos para avaliar o conhecimento. Assim como os papéis e as normas, os valores podem ser explicitamente *adotados* — declarados deliberada e formalmente pela instituição. O “Credo do Soldado” do Exército dos EUA, por exemplo, é uma declaração explícita dos valores que o Exército quer que sejam assimilados por seus integrantes (“Nunca desistirei. Nunca deixarei um irmão de armas para trás. Sou disciplinado e física e mentalmente capaz...”). Por outro lado, os valores podem ser *consuetudinários*, como fenômenos culturais, passados de geração a geração como formas tácitas ou não identificáveis do conhecimento assimilado⁵⁴. Quando os valores adotados se aproximam ou equivalem aos consuetudinários, a profissão pode estar próxima de um estado de equilíbrio interno, com a instituição e com os clientes.

Aprendizagem de ciclo único e de ciclo duplo. O professor Chris Argyris, da Universidade de Harvard, denomina o processo de manutenção do conhecimento assimilativo, no qual os papéis, as normas e os valores permanecem intocados, como *aprendizagem de ciclo único*. Em sua pior manifestação, todos — os integrantes da profissão, a instituição e seus clientes — acreditam profundamente que continuarão a ser bem-sucedidos com o conhecimento de que dispõem. A fé e a convicção alimentam-se mutuamente nesse ciclo contínuo. Teoricamente, em um ambiente operacional mais estável, essa pode ser uma boa estratégia para avaliar o conhecimento (como diríamos: “se está funcionando, por que buscar outras soluções?”). Contudo, essa estratégia não é viável quando o ambiente operacional é considerado instável, com o atrito e as incertezas que lhe são inerentes. Como solução, Argyris descreve a *aprendizagem*

de ciclo duplo, ou seja, a capacidade de suspender as convicções mais arraigadas, por mais bem-sucedidas que elas tenham sido até então, para avaliar formas alternativas de conhecimento (que Kolb denominou “formas de conhecimento acomodativa e divergente”)⁵⁵.

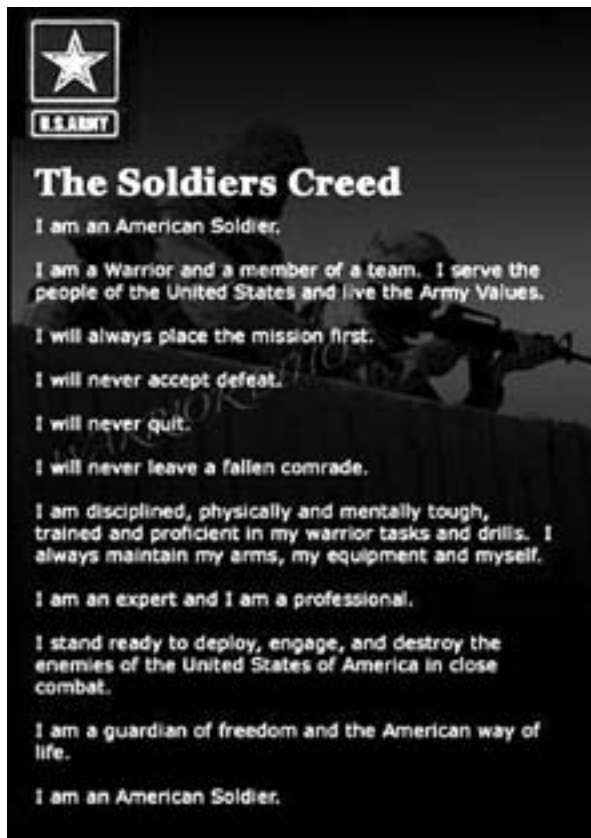
Rotinas defensivas. Mesmo quando profissionais e líderes institucionais adotam a aprendizagem de ciclo duplo como a estratégia preferencial para a avaliação do conhecimento, *rotinas defensivas* podem inibir o processo⁵⁶. As rotinas defensivas são reações emocionais a convicções, premissas e valores alternativos em relação ao conhecimento assimilativo,

que desencorajam tudo o não se enquadra na aprendizagem de ciclo único⁵⁷. Alguns exemplos dignos de destaque:

- *Ironia do sucesso* é uma forma de aprendizagem de ciclo único na qual uma persistência reforçada leva os chefes a “dormir sobre os louros de vitórias passadas” e a aumentar sua colaboração com aqueles que pensam como eles, em vez de reconhecer a necessidade de mudança⁵⁸. O psicólogo Irving Janis classificou essa afinidade de pensamento e o excessivo desejo de coesão como *pensamento de grupo*. Segundo Chamu Sundaramurthy e Marianne Lewis, o pensamento de grupo é “um padrão de defesa coletiva que visa a negar ou a suprimir as tensões”; vem associado a uma sensação de conforto compartilhada pelos integrantes do grupo, com relação à tecnologia conhecida⁵⁹. Uma série de sucessos em sequência pode contribuir para a formação de egos exagerados e levar até o ponto em que admitir que se pode aprender algo novo equivale a admitir fraqueza. Nesse caso, a pesquisa clínica de Argyris concluiu que “pode ser particularmente difícil que pessoas inteligentes aprendam, não porque tenham pouco a aprender, mas porque elas investiram muito para transmitirem essa impressão aos outros”⁶⁰.

- *Atribuição equivocada* é um processo que pode funcionar de duas maneiras: quando se põe a culpa do fracasso em uma convicção ilusória ou em um bode expiatório qualquer ou quando alguém se vangloria do sucesso de modo a inspirar uma confiança excessiva. Os dois casos reduzem o incentivo para que as verdadeiras causas de um desempenho bom ou ruim sejam apuradas⁶¹. Na cultura do Exército dos EUA, por exemplo, há uma tendência para atribuir o sucesso ou o fracasso à liderança e/ou ao treinamento, quando é possível que haja outras explicações⁶². Observa-se um problema parecido com a falta de atribuição na doutrina oficial do Exército dos EUA (uma fonte escrita de tecnologia), que é publicada sem a devida citação das fontes do conhecimento⁶³.

- *Rigidez ante ameaças*, também conhecida como “abrigar-se” ou entrincheiramento. Essa mentalidade ocorre quando as convicções existentes são mantidas mesmo em face de informações conflitantes ou da iminência de fracasso. A negação ou a marginalização desses dados que não se conformam com



[Tradução livre: Credo do Soldado — *Sou um soldado estadunidense./Sou um guerreiro e um integrante de uma equipe. Sirvo ao povo dos Estados Unidos e vivo os valores do Exército./Sempre colocarei a missão em primeiro lugar./Nunca aceitarei a derrota./Nunca desistirei./Nunca deixarei um irmão de armas para trás./Sou disciplinado, física e mentalmente capaz, treinado e proficiente nos treinamentos e nas tarefas e do combatente. Sempre zelarei por minhas armas, meu equipamento e minha apresentação pessoal./Sou um perito e sou um profissional./Estou pronto para emprego em operações, para engajar e para destruir os inimigos dos Estados Unidos da América em combate aproximado./Sou um guardião da liberdade e do modo de vida estadunidense. Sou um soldado estadunidense.*]

a realidade vivida resulta em uma inércia psicológica, frequentemente seguida de um aumento do compromisso para com a linha de ação inadequada. Utilizar indivíduos externos ao processo para avaliar novos dados e estar aberto

Os gestores eficazes da profissão militar promovem múltiplas perspectivas e convidam fontes civis a desenvolverem teorias, com base em formas emergentes, que estimulam a aprendizagem de ciclo duplo...

às suas conclusões pode ajudar a superar esse tipo de rotina defensiva⁶⁴. Por exemplo, o Exército deve buscar alternativas para o conhecimento assimilativo além do distinto grupo de oficiais da reserva — sempre disponível para engajar-se em consultas sobre Defesa — e das pessoas associadas ao que o Presidente Eisenhower denominou “complexo industrial militar”⁶⁵. Esses “integrantes honorários” contribuem com conhecimentos valiosos sobre o funcionamento interno e a cultura das Forças Armadas, mas talvez tenham dificuldade em fornecer aquela “visão externa” que seria útil para enfrentar a rigidez ante ameaças.

- *Uso excessivo de controles burocráticos*, que ocorre quando a gerência utiliza indicadores de desempenho, regras e regulamentos em excesso, suprimindo a adaptação do conhecimento profissional e aumentando a probabilidade de uma *liderança transacional*⁶⁶. Problemas profissionais frequentemente exigem soluções que fujam à rotina. No entanto, é possível observar soluções rotineiras no uso excessivo, por parte de muitas organizações, de avaliações de desempenho baseadas no “gerenciamento por objetivos” e de controles estatísticos encontrados nos conceitos difundidos de “reengenharia”, “*balanced scorecard*”, “*Lean*” e “*Six Sigma*”. O excesso

de controles administrativos sobre o emprego da tecnologia conhecida coíbe a experimentação e a inovação e inibe a aprendizagem essencial para a produção dos conhecimentos divergente e acomodativo⁶⁷.

- *Processo decisório míope*. Ocorre quando as decisões estão atreladas a um conjunto inflexível de parâmetros ou a uma tecnologia estabelecida. Geralmente, nesse processo mental, a aprendizagem envolve uma comparação dos resultados de uma única linha de ação com padrões possivelmente artificiais. Isso fomenta a aprendizagem de ciclo único, de baixo risco, e “desencoraja inovações e mudanças mais arrojadas”⁶⁸. Pode-se argumentar que o processo decisório militar da doutrina do Exército dos EUA se encaixa nessa categoria⁶⁹.

- *Gerenciamento de impressões*. Nesta rotina defensiva, o indivíduo ou organização se fixa em uma “fachada” de desempenho. No caso das Forças Armadas dos EUA, essa “fachada” muitas vezes vem na forma de prontidão permanente. Esse método prioriza a forma sobre a função, desconsiderando o desempenho real. O gerenciamento de impressões distorce a comunicação e amplia a assimetria de informações entre os escalões hierárquicos da organização, inibindo, assim, um processo decisório eficaz e fomentando a desconfiança interna⁷⁰. Essa “camuflagem” da realidade equivale a uma tecnologia de dissimulação.

Implicações para os Líderes e para os Clientes

Todo diretor de uma instituição que também seja membro ativo da profissão a que ela pertence deve atuar como um *gestor (steward)* dessa profissão. Segundo o Dicionário Webster, *steward* é “alguém chamado a dedicar cuidado responsável sobre os bens (tempo, talento e valores) a ele confiados” [“(…) *one called upon to exercise responsible care over possessions (time, talent, and treasure) entrusted to him*”]. Os gestores de uma profissão são motivados intrinsecamente a agir no melhor interesse de seus clientes. No caso das Forças Armadas, podemos dizer que o cliente, em última instância, é o povo, que se faz representar pelas autoridades eleitas e pessoas nomeadas para cargos públicos. A boa gestão envolve não apenas cumprir as missões recebidas,

mas também fomentar o avanço da profissão mediante o estabelecimento de condições para que as formas de conhecimento citadas se deem de modo eclético, simultâneo e sem empecilhos⁷¹.

Os gestores eficazes estabelecem condições para uma excelente investigação cooperativa do conhecimento divergente quando proporcionam oportunidades para a experimentação e o erro. Ao aceitarem críticas sinceras, ponderadas e honestas, eles incentivam e compartilham o apreço pela criatividade entre os profissionais⁷². Os gestores entendem o caráter incerto do conhecimento divergente e a necessidade de reduzir ao máximo a tomada de decisões preventiva de estilo hierárquico, quando as circunstâncias não a justificarem. Aprendem a acatar e a incentivar os “exploradores” do conhecimento profissional que demonstrem potencial para serem habilidosos transformadores do paradigma⁷³. O papel do gestor é ajudar a estabelecer as condições para a *pesquisa-ação* entre os profissionais, sempre que estiverem ausentes a clareza e a precisão, tão valorizadas pela mentalidade técnico-racional⁷⁴. Nas condições certas, a prática profissional da pesquisa-ação ocorrerá naturalmente durante as sessões de estratégia, as operações, o treinamento e em outras oportunidades educacionais⁷⁵. Sustentamos que a pesquisa-ação é essencial a todos os escalões, para adaptação e sobrevivência no ambiente operacional contemporâneo.

Uma forma pela qual a liderança institucional pode melhor administrar o acúmulo de conhecimento profissional é fornecendo recursos suficientes para a experimentação. Não devemos subestimar os desafios que uma meta como essa nos apresenta. Na Defesa, gastos orçamentários para a exploração de conhecimento divergente podem ser considerados proibitivos em termos de custo. Além disso, o processo de planejamento e execução orçamentária exige o levantamento de problemas e a definição de metas e soluções técnicas de forma clara⁷⁶. Os bons gestores sabem que todo conhecimento emergente pode levar à convergência ou à assimilação pelos burocratas institucionais que acabam por “entrincheirar-se” atrás de mitos mais cômodos, não dando atenção devida ou simplesmente descartando pontos de vista divergentes.

O impulso para convergir conhecimento cedo demais pode ser exemplificado por uma

decisão prematura acerca da linha de ação a adotar, seja no processo decisório militar, no Sistema de Desenvolvimento e Integração de Capacidades Conjuntas (*Joint Capabilities Integration and Development System*) ou no processo de aprovação de metas no programa de aquisição de equipamentos. A tendência cultural de empregar o processo decisório analítico nas fases iniciais do desenvolvimento de conhecimento pode levar à seleção prematura de soluções possivelmente atraentes, ao invés de permitir que o conhecimento acomodativo prossiga em desenvolvimento. O gestor sábio luta contra o impulso de imediatamente dar início a uma análise de custo-benefício ou a a um processo decisório do estilo “pesquisa de operações/análise de sistemas” quando o conhecimento ainda está sendo explorado⁷⁷. Os gestores eficazes da profissão militar promovem múltiplas perspectivas e convidam fontes civis a desenvolver teorias, com base em formas emergentes, que estimulam a aprendizagem de ciclo duplo. Eles são capazes de convencer seus clientes políticos a lutar contra o impulso de suprimir ou reduzir recursos para atividades nos estágios divergente e acomodativo do desenvolvimento do conhecimento profissional. A tarefa de moldar a profissão que cabe ao gestor é, portanto, mais do que apenas encorajar a pesquisa-ação profissional e a consideração de alternativas: é também a de reduzir ou eliminar rotinas defensivas que possam interferir com a aprendizagem de ciclo duplo⁷⁸.

Além de lidar com rotinas defensivas sistêmicas ou culturalmente arraigadas, o bom gestor da profissão busca fazer com que diversos tipos de conhecimento estejam atuando simultaneamente e que perspectivas diferentes estejam disponíveis. Em resumo, o gestor define as condições para a avaliação crítica do cabedal de conhecimentos especializados da profissão⁷⁹.

A título de recapitulação, as condições institucionais necessárias para sustentar o conjunto de conhecimentos profissionais existirão quando:

- A reflexão profissional estiver sendo facilitada pela valorização dos processos que desafiam o conhecimento assimilativo (isto é, uma busca contínua da verdade) e pela aceitação do conflito inevitável associado com a busca da verdade.

- Os profissionais estiverem sendo encorajados a “falar a verdade a quem detém o poder”, apesar de pressões burocráticas para se acomodarem a um conjunto de conhecimentos do tipo assimilativo.

- A aprendizagem de ciclo duplo e a pesquisa-ação forem processos valorizados institucionalmente, segundo os quais o conhecimento seja criado e revisado, e, por vezes, surjam condições favoráveis às mudanças de paradigma.

- Os gestores da profissão houverem estabelecido condições para um clima institucional que permita que haja avaliação consistente sobre a condição dos conhecimentos profissionais divergente, acomodativo, assimilativo e convergente.

- Os gestores eficazes ajudarem a organizar os papéis a desempenhar, as normas e os valores profissionais que estabelecem as condições para que tudo o que foi citado ocorra.

A *reflexão na ação* profissional exige o diálogo livre e aberto, para que possa ocorrer uma efetiva avaliação cooperativa ao longo de toda a gama das formas do conhecimento propostas por Kolb. Os profissionais que aspiram à prática da pesquisa-ação devem:

- Defender suas posições com o máximo de franqueza, mas de maneira que outros se sintam encorajados a questioná-las.

- Solicitar um argumento mais bem fundamentado sempre que alguém manifestar

uma posição questionável ou ajudá-lo a avaliar melhor sua posição.

- Empregar dados ilustrativos e apresentar argumentos claros e convincentes ao avaliar teses de outras pessoas. A argumentação clara, e não a autoridade, deveria ser o padrão para o conhecimento assimilado.

- Desculpar-se, caso aja de modo a ofender outros integrantes do grupo durante o diálogo profissional. Deixar claro que essa não foi a intenção (desde que isso seja verdadeiro) e explicar o objetivo e o raciocínio por trás da ação.

- Solicitar uma explicação do raciocínio por trás de ações que lhe perturbem, para que possa entender as intenções do outro⁸⁰.

Resumo

A saúde da profissão militar muito depende da possibilidade de acumular e manter um cabedal de conhecimentos abstratos especializados. Neste artigo, sustentamos que, em um ambiente operacional contemporâneo caracterizado por mudanças rápidas e complexas, os bons hábitos da prática reflexiva são essenciais para adaptar efetivamente o conjunto de conhecimentos da profissão. Entender como funcionam os processos sociais de conhecimento profissional ajuda a desenvolver tais práticas, especialmente para os gestores da profissão. Os bons gestores estabelecem as condições para a investigação cooperativa e valorizam o esquema de quatro estágios do conhecimento, de Kolb.**MR**

REFERÊNCIAS

1. Alguns exemplos que apoiam essa assertiva incluem as antologias de SNIDER, Don M.; WATKINS, Gayle L. *The Future of the Army Profession*, 1st and 2d eds. (Boston: McGraw-Hill, 2002 and 2005); HUNTINGTON, Samuel P. *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations* (Boston: Belknap, 1957); ABBOTT, Andrew. *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor* (Chicago: University of Chicago Press, 1988); e BRIEN, Andrew. “Professional Ethics and the Culture of Trust”, *Journal of Business Ethics* 17, no. 4 (1998): p. 391-409.

2. Dizemos “aparente” porque há pouca razão para crer que o ambiente operacional de hoje seja mais complicado do que o de 1939, por exemplo, quando a Alemanha nazista invadiu a Polônia e os Estados Unidos se encontravam mal preparados para a guerra que se aproximava. O mesmo é válido para as Guerras da Coreia e do Vietnã e para a Guerra Fria. Não obstante, com o surgimento e possível proliferação de armas nucleares e, potencialmente, de outras armas de destruição em massa, acreditamos que o mundo está, no mínimo, mais perigoso do que em qualquer outro ponto da história. Para uma discussão sobre as tendências das gerações atuais para acreditarem que vivem em um ambiente mais turbulento, consulte MINTZBERG, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, and Planners* (New York: The Free Press, 1989), p. 203-09.

3. Adaptado de PFEFFER, Jeffrey. *Organizations and Organization Theory* (Cambridge, MA: Ballinger, 1992), p. 227-28. Podemos acrescentar (e mesmo

argumentar, neste trabalho) que o conhecimento também trata da forma como as coisas *poderiam* ou *deveriam* funcionar; ele pode ser, portanto, inquietante.

4. KUHN, Thomas S. *The Structure of Scientific Revolutions*, 3d ed. (Illinois: University of Chicago Press, 1996), p. 175. Para Kuhn, “paradigma” representa a gama completa de crenças, valores, técnicas e assim por diante, compartilhada pelos membros de dada comunidade”.

5. SCHÖN, Donald A. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (New York: Basic Books, 1983).

6. SNIDER e WATKINS. *The Future of the Army Profession*, 1st & 2d ed., 2002, 2005.

7. ABBOTT, Andrew. *The System of Professions* (Chicago: University of California Press, 1988).

8. *Ibid.*, p. 9.

9. SNIDER, p. 13.

10. SCHÖN.

11. Por exemplo, considere o uso de publicações pré-doutrinárias pela comunidade Conjunta das Forças Armadas e de manuais de campanha interinos pelo Exército, ambos comprovando a quase impossível tarefa de se manterem atualizados com a aprendizagem que ocorre em campanha ou nas salas de aula. Citando o filósofo grego Heráclito, Gareth Morgan fornece esta metáfora de fluxo e transformação: “Não se pode pisar no mesmo rio duas vezes, pois outras águas estarão passando, continuamente”; MORGAN, Gareth. *Images of Organization*

(Thousand Oaks, CA: Sage, 1997), p. 251.

12. KOLB, David A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984). O U.S. Army Command and General Staff College (CGSC), no Forte Leavenworth, KS, utilizou o modelo e os instrumentos de avaliação de Kolb como base para sua filosofia educativa, programas de desenvolvimento de corpo docente e currículos. Um dos autores participou recentemente de um curso de desenvolvimento do corpo docente, com duração de uma semana, em que a teoria de Kolb foi aplicada a uma sala de aula organizada no estilo grupo de estudo.

13. Esse processo contínuo também é explicado por Kolb como estando vinculado aos hemisférios esquerdo e direito do cérebro — o esquerdo associado com a compreensão e o direito com a apreensão (KOLB, p. 46-9). Segundo Michael Polyani, esse conhecimento tácito é “um modo de saber, além do que somos capazes de perceber”, POLYANI. *Tacit Dimension* (Garden City, NY: Doubleday, 1966), p. 18.

14. KOLB, p. 121-31. Kolb descreve o processo de aprendizagem social como “sistemas vivos de investigação”, chegando a relacionar essas formas com várias carreiras, profissões e ocupações. Por exemplo, ele cita pesquisas que demonstram as possíveis ligações entre a ciência da engenharia e a preferência pelo conhecimento convergente (profissões baseadas na ciência). A química é associada com uma preferência pelo conhecimento assimilativo; historiadores e psicólogos, com conhecimento divergente; e empresários, com as estruturas de conhecimento acomodativo, principalmente (mais contextuais, por natureza).

15. WEICK, Karl E. *Sensemaking in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995).

16. Isto, essencialmente, recapitula a tese de Kuhn sobre como ocorrem as revoluções científicas.

17. Para um relato detalhado que confirma esse processo divergente, consulte WALDROP, Mitchell. *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos* (New York: Touchstone, 1992). Waldrop nos conta a história de como cientistas de diferentes campos de estudo organizaram o Santa Fe Institute, o qual estabeleceu a ciência da complexidade como um campo de estudo legítimo.

18. Estavam presentes os Generais Omar Bradley, Mark Clark, Dwight D. Eisenhower, George Marshall e George Patton.

19. WEICK, Karl E. e SUTCLIFFE, Kathleen. *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001).

20. Algumas pessoas investigaram a analogia de como uma colônia de formigas aprende — a chamada “inteligência de formigueiro”. Consulte HOLLAND, John H. *Emergence: From Chaos to Order* (Boston, MA: Addison-Wesley, 1998). O conceito de pesquisa-ação foi desenvolvido nos anos 40, pelo já falecido professor de psicologia social Kurt Lewin, do Massachusetts Institute of Technology, que abandonou a abordagem de melhores práticas para a resolução de problemas sociais complexos em prol de um método dinâmico, *no qual teorizamos enquanto estamos agindo em tempo real*, resultando em desenvolvimento pessoal e organizacional contínuo. Suas ideias foram posteriormente desenvolvidas por vários estudantes de psicologia social e teoria organizacional. Vemos a execução do espectro total de operações militares como um corolário da resolução de problemas sociais complexos; portanto, sugerimos que a pesquisa-ação seria uma metodologia militar profissional efetiva. As variações incluem ciência da ação, investigação cooperativa e ciência social interativa.

21. Aqui, incorporamos uma definição abrangente de tecnologia: “todos os conhecimentos, informações, recursos materiais, técnicas e procedimentos que uma unidade de trabalho utiliza para converter insumos em produtos do sistema — ou seja, para executar seu trabalho”. CHISHOLM, Rupert F. “Introducing Advanced Information Technology into Public Organizations”, *Public Productivity Review* 11, no. 4 (1988): p. 39-56. Devemos acrescentar o termo “táticas” também, para refinar a definição em termos militares. Essa definição implica que a tecnologia é uma solução pré-existente para um dado problema e que “racionalidade técnica” significa sua aplicação metódica.

22. KOLB, p. 97.

23. Por exemplo, os *Green Berets* [militares qualificados pelo curso de comandos do Exército dos EUA] surgiram quando o governo Kennedy sentiu a necessidade de possuir uma “resposta qualificada” durante as guerras por procuração e de guerrilha no ambiente operacional dos anos 60. Desde então, as Forças Especiais cresceram em prestígio e em efetivo e, combinadas com outras tropas especiais de outras Forças Armadas, tornaram-se parte de um novo comando unificado (o Comando de Operações Especiais dos EUA, em Tampa, Flórida). Hoje, vemos um ressurgimento da doutrina de guerra irregular dos anos 60 — antigos conhecimentos, resgatados das prateleiras.

24. A qualificação em Forças Especiais do Exército foi transformada em uma Arma em 1987, mais de 40 anos depois de o Escritório de Serviços Estratégicos dos EUA — durante a Segunda Guerra Mundial — ter reconhecido a necessidade de pessoal com conhecimento específico e ter dado início à sua formação. O Comando de Operações Especiais dos EUA foi criado mais ou menos na mesma época.

25. TRICE, Harrison M. e BEYER, Janice M. “Studying Organizational

Cultures Through Rites and Ceremonials”, *Academy of Management Review* 9, no. 4 (1984). Trice e Beyer definem “mito cultural” como “uma narrativa dramática de eventos imaginados, usada geralmente para explicar as origens ou as transformações de algo. É, também, uma crença inquestionável sobre os benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos que, no entanto, não se apoia em fatos comprovados” (655).

26. Publicações pré-doutrinárias do Comando das Forças Conjuntas dos EUA (U.S. Joint Forces Command) estão disponíveis em: <www.dtic.mil/doctrine/jwfc_pam.htm>. Acesso em 12 set. 2006. Exemplos dos manuais interinos do Exército (*Field Manual-Interim — FMI*) estão disponíveis em: <www.army.mil/usapa/doctrine/active_FM.html>. Acesso em: 13 set. 2006.

27. Kolb chama esse processo de “organização das informações” (96).

28. Por exemplo, consulte o *Chairman of the Joint Chiefs of Staff Manual* 3500.04C, *Universal Joint Task List*, 1 July 2002, onde o Estado-Maior Conjunto codificou as tarefas, as condições e os padrões para quatro diferentes níveis de guerra com detalhamento impressionante.

29. Por outro lado, uma noção de sucesso a partir do conhecimento assimilativo vem da valorização da *bricolage*, ou a ênfase na resistência ao organizar novas maneiras para cumprir tarefas empregando o conhecimento existente de forma criativa. Paradoxalmente, o uso improvisado de conhecimento assimilado pode ser muito criativo e resultar em um novo ciclo divergente-acomodativo-convergente da criação de conhecimento, por si só. Consulte WEICK, Karl E. “Improvisation as a Mindset for Organizational analysis”, *Organization Science*, vol. 9, No. 5, 1998, p. 543-55.

30. WEICK, Karl E. *The Social Psychology of Organizations*, 2d ed. (New York: McGraw-Hill, Inc., 1979), p. 34. “Reificação” significa “tratar um conceito abstrato como se ele se referisse a algo concreto”.

31. A primeira citação foi retirada de DEAL, Terrence E. e KENNEDY, Alan A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Harmondsworth, UK: Penguin Books, 1982), p. 4. A segunda citação nessa frase é a nossa versão. 32. SCHÖN.

33. Consulte a referência 21 para nossa definição de racionalidade técnica mais completa.

34. SCHÖN, p. 50. O termo “armadilha da competência” foi descrito em detalhe em MARCH, James G. *A Primer on Decision Making, How Decisions Happen* (New York: The Free Press, 1994), p. 96-7. Para March, a armadilha “reflete o modo como a melhoria das capacidades pelo emprego de determinada regra, tecnologia, estratégia ou prática interfere com a mudança dessa mesma regra, tecnologia, estratégia ou prática para uma outra, possivelmente superior”. Henry Mintzberg também descreveu amplamente como os “jovens prodígios” da administração de Defesa usaram “o disfarce da técnica para promover sua própria influência”. Segundo Mintzberg: “A era do gerenciamento se tornou a era da ‘solução rápida’. Chame seus tecnocratas, despeje técnica à vontade, afogue-se em dados... [e certifique-se de que] o problema seja resolvido rapidamente, para que possa passar para o próximo problema”. Consulte MINTZBERG, Henry. *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations* (New York: The Free Press, 1989), p. 356-57.

35. Para um histórico excelente da racionalidade técnica, consulte RUTGERS, Mark R. “Be rational! But what does it mean? A history of the idea of rationality and its relation to management thought”, *Journal of Management History* 5, no. 1 (1999), p. 17-36. Rutgers descreveu o surgimento do paradigma cartesiano da seguinte maneira: “a racionalidade se torna associada com a pergunta de ‘como pode a humanidade controlar a natureza e a sociedade’. Da máxima de Sir Francis Bacon, que diz que ‘conhecimento é poder’, fica evidente que a racionalidade tornou-se associada com o método, especialmente o método científico. Quanto a isso, o racionalismo tornou-se a norma mais extrema desse desenvolvimento. A escola de pensamento ‘racionalista’ alega que todo o conhecimento é fundado na razão, e tão somente nela. Portanto, os filósofos do Iluminismo não apenas deram novo significado à racionalidade, mas concederam-lhe credibilidade social significativa: a sociedade pode ser aprimorada com a aplicação da razão (científica). Eles não apenas definiram o entendimento da racionalidade que é predominante na atualidade, mas induziram uma busca explícita de uma organização racional da vida social cotidiana”.

36. SHAW, George B. *The Doctor's Dilemma* (New York: Penguin, 1946). O trecho que contém a citação foi acessado a partir do *International Journal of Epidemiology*, Oxford University, online, disponível em: <http://ije.oxfordjournals.org/cgi/content/full/32/6/910?ijkey=cd3bc5a05fcd63510ca3e9a5061ccc9ae654fd67&keytype=tf_ipsecsha>. Acesso em: 23 jul. 2006.

37. SCHÖN, p. 50.

38. *Ibid.*, p. 61.

39. *Ibid.*, p. 69.

40. *Ibid.*, p. 68.

41. *Ibid.*, p. 68.

42. Kolb, em *Experiential Learning*, 1994, dedica o último capítulo a uma discussão sobre a aprendizagem ao longo da vida e faz questão de metaforicamente enfatizar o conhecimento integrador em termos de “um pé na margem das convenções do conhecimento social e o outro na canoa de um futuro emergente”

(225). Ele afirma, ainda, que “o conhecimento é aprimorado quando se examina os dilemas pelos prismas dialeticamente opostos das quatro estruturas básicas de conhecimento e, em seguida, se age de forma sensata” (226).

43. SARKAR, Sahotra. “The Semantic Conception of Truth and the Foundations of Semantics”, in Sahotra Sarkar (ed.) volume 3 (*Basic Works of Logical Empiricism*) *Science and Philosophy in the Twentieth Century: Logic, Probability, and Epistemology* (New York: Garland, 1996), p. 1-35. A metafísica, segundo Sarkar, é a investigação por outros meios, que não a dedução ou o empirismo (23). Um desses processos pode ser o estudo da construção social da realidade em bases subjetivas.

44. ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1980), p. 149. A nosso ver, é esse o propósito fundamental da educação militar profissional, e defendemos o diálogo em grupos pequenos para ajudar a alcançá-lo.

45. Seguindo os passos de Argyris e Schön, acreditamos que cada situação é única para o profissional militar que participa de operações complexas; portanto, as chamadas “melhores práticas” são um mito alimentado por uma sensação de conforto associada com a crença na racionalidade técnica. Essa afirmativa também põe em dúvida a forma pela qual processamos as lições aprendidas — operacionais ou táticas — com a esperança de encontrarmos soluções que acreditamos serem passíveis de generalização para situações futuras (tal como na mentalidade cartesiana). Contestamos veementemente esse método. Embora a leitura sobre melhores práticas talvez ajude a informar o profissional sobre o que outros estão fazendo, não existe substituto para o “agir e aprender” (ou seja, a pesquisa-ação).

46. PEPPER, Stephen C. *World Hypotheses: Prolegomena to Systematic Philosophy and a Complete Survey of Metaphysics* (Berkeley, CA: University of California, 1942), p. 44. Pepper denomina o conhecimento profissional como “conhecimento do perito”. Desenvolvemos esse quadro (figura) a partir das ideias no debate proposto por Pepper.

47. Para nossa explicação sobre o pensamento paradoxal, consulte PAPANONE, Christopher R. e CRUPI, James A. “The Principles of war as Paradox”, *Proceedings* 132, no. 10 (39-44).

48. É nesse ponto que o Exército dos EUA possivelmente venha a ter problemas, pois o mote utilizado para a formação de liderança — “Ser, Saber e Fazer” (Army FM 6-22, *Army Leadership*, 2006) parece sobrevalorizar o conhecimento assimilativo e a racionalidade técnica e enfatizar as “competências” a eles relacionadas. A mudança para algo como “Ser, Aprender e Fazer” talvez demonstre com mais efetividade o maior valor conferido pela instituição ao processo de aprendizagem adaptativa. A palavra “competências” invoca um sentido de conhecimento conhecido. Com vistas a reconhecer a necessidade contínua de se inventar conhecimento, sugerimos que o foco nas *competências* do Exército seja mudado para um foco na *reflexão na ação profissional*, que, além das competências associadas com o conhecimento assimilativo, incluiria as relacionadas às formas de conhecimento divergente, acomodativa e convergente.

49. WEICK, “Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies”, *Administrative Science Quarterly* 41 (1996): p. 301-13.

50. WILDAVSKY, Aaron B. *Speaking Truth to Power* (New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1987).

51. Nossa discussão sobre a construção social dos papéis, das normas e dos valores baseia-se principalmente em KATZ, Daniel; KAHN, Robert I. *The Social Psychology of Organizations*, 2d ed. (New York: John Wiley & Sons, 1978).

52. BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *The Social Construction of Reality* (New York: Anchor, 1966).

53. KATZ e KAHN, p. 43.

54. SHEIN, Edgar H. *Organization Culture, and Leadership*, 2d ed. (San Francisco, CA: Jossey Bass, 1997), p. 19-21. O Eto dos Guerreiros do Exército dos EUA consta de <www.army.mil/warrior ethos/>; o Credo do Soldado é apresentado em <www.army.mil/Soldiers Creed/flash_version/index.html>. Acesso em: 4 ago. 2006.

55. ARGYRIS, Chris. *Strategy, Change, and Defensive Routines* (Marshfield, MA: Pitman, 1985).

56. ARGYRIS e SCHÖN.

57. SUNDARAMURTHY, Chamu; LEWIS, Marianne. “Control and Collaboration: Paradoxes of Governance”, *Academy of Management Review* 28, no. 3 (2003): p. 397-415. Os autores descrevem rotinas defensivas que “denotam reações cognitivas, comportamentais e organizacionais que protegem o ego, impedindo que os atores enfrentem os limites estabelecidos pelos entendimentos e práticas atuais... Estudos demonstram casos de profecias que se autorrealizam, espirais descendentes e persistência estratégica que aconteceram por conta das dinâmicas disfuncionais de rotinas defensivas” (399).

58. *Ibid.*, p. 399.

59. *Ibid.*, p. 400.

60. ARGYRIS, Chris. “Teaching Smart People How to learn”, *Harvard Business Review* (May-June 1991): p. 99-109.

61. SUNDARAMURTHY e LEWIS, p. 403.

62. Consulte uma dessas assertivas do autor, relacionadas ao tema, em trabalhos anteriores: PAPANONE, Christopher R. “The Deconstruction of Army

Leadership”, *Military Review* 134, no. 1 (2004.): 2-10; “Is Hope the Only Method? The Army’s Organization and Management Identity Crisis”, *Military Review*, no. 3 (2003): p. 47-55; e “Piercing the Corporate Veil: OE and Army Transformation”, *Military Review* 131, no. 2 (2001): p. 78-82.

63. Além disso, a doutrina do Exército dos EUA não emprega nenhum sistema para citar referências específicas em suas publicações; daí, o velho ditado: “No Exército, não existe plágio”. É difícil — se não impossível — desconstruirmos a doutrina do Exército e contra-argumentarmos profissionalmente sem que estabeleçamos as fontes originais do conhecimento. Por outro lado, o Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) dos EUA faz um trabalho louvável quando inclui citações detalhadas em sua doutrina (consulte USMC Publication Number 6, *Command and Control*, da qual, pode-se argumentar, o U.S. Army FM 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces*, plagia longos trechos, sem citar a fonte). O Exército dos EUA deixa de contribuir para a reflexão profissional quando mantém seu principal conjunto de conhecimentos como uma fonte de atribuição equivocada (no caso da doutrina do Exército, de atribuição inadequada).

Se o conjunto de conhecimentos profissionais está em um estado contínuo de fluxo e transformação, como defendemos neste trabalho, então a profissão precisa manter uma “trilha de auditoria” das fontes de aprendizagem; caso contrário, estaremos deixando o significado compartilhado sem fundamentos, e a profissão começará a desestruturar-se.

64. SUNDARAMURTHY e LEWIS, p. 408. Os autores também vinculam a cura para essa rotina à promoção da diversidade e do entendimento comum, em que os profissionais valorizam tanto a confiança quanto o conflito necessários a uma cooperação saudável.

65. O texto completo desse discurso de Eisenhower, feita em 1960, está disponível em: <<http://courses.matrix.msu.edu/~hst306/documents/indust.html>>. Acesso em: 15 jul. 2006.

66. CALAS, Marta B. “Deconstructing Charismatic Leadership: Re-reading the Weber from the Darker Side”, *Leadership Quarterly* 4 (1993): p. 305-28.

67. SUNDARAMURTHY e LEWIS, p. 404.

68. *Ibid.*, p. 405.

69. PAPANONE, Christopher R. “U.S. Army Decision-making: Past, Present and Future”, *Military Review* 131, no. 4 (2001): p. 45-54.

70. *Ibid.*, p. 406.

71. DAVIS, James H.; SCHOORMAN, David F.; DONALDSON, Lex. “Toward a Stewardship Theory of Management”, *Academy of Management Review*, vol. 22, No. 1, 1997, p. 20-47.

72. Ao parafrasear Weick em *Sensemaking in Organizations*, 1995, incluímos, na definição da investigação cooperativa, o conceito de *construção de sentido* — uma forma de imaginação caracterizada pelo uso, modificação, rejeição e criação de novos paradigmas ou modelos mentais, ao lidar com situações de incoerência e desordem.

73. WEICK e SUTCLIFFE, 2001.

74. ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978). Infelizmente, a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA professou a consideração oposta em PAUL, Richard; ELDER, Linda. *The Miniature Guide to Critical Thinking Concepts and Tools*, 4th ed. (The Foundation for Critical Thinking), 2004. Paul e Elder alegam que há “Padrões Intelectuais Universais” (isto é, *clareza, exatidão, precisão, relevância, profundidade, amplitude, lógica, significado e justiça*) que “devem ser aplicados ao pensamento” (grifo do autor, p. 7). Se aceitarmos a tipologia de conhecimento de Kolb, iremos considerar esses padrões como absurdos, particularmente durante os estágios divergente e acomodativo, nas quais os exatos opostos desses padrões poderiam refletir um sentido de realidade mais apropriado.

75. Este último, por exemplo, inclui a Escola de Estudos Militares Avançados (SAMS, em inglês), da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, que exige que cada aluno publique um trabalho de pesquisa original, na forma de uma monografia.

76. Consulte, por exemplo, PAPANONE, Christopher R. “If Planning is Everything, Maybe It’s Nothing: Why We Need to Deflate the ppp in PPBE”, *Army Logistician*, no prelo.

77. Para um estudo sobre esse assunto, que consideramos uma prática potencialmente perigosa, consulte PAPANONE, Christopher R.; CRUPI, James A. “Rubrics Cubed: Are We Prisoners of ORSA-style Decision-Making?” *Defense Acquisition Review Journal* (December 2005-March 2006): p. 420-55. Sempre haverá soluções buscando por problemas que lhes sirvam e nosso impulso pode ser de nos agarrarmos a uma delas sem perceber que o problema se transformou e que já não está — ou nunca esteve — vinculado a essa solução.

78. Por exemplo, veja as diversas soluções descritas por Sundaramurthy e Lewis.

79. Parafraseamos a partir de uma correspondência pessoal com o Cel (da Reserva) Don M. Snider, Ph.D., professor da Academia Militar em West Point, 9 abr. 03.

80. ARGYRIS, p. 258-59.

O Sistema Operacional “Informações”, no Exército Brasileiro

Tenente-Coronel Sérgio Luiz Gomes de Melo, Exército Brasileiro

A NOVA DIRETRIZ GERAL do Comandante do Exército (Dtz Ge Cmt Ex) determina a realização de estudos para “a concepção de um Sistema Operacional ‘Informações’” (SOI). Esse sistema “absorveria o atual de Inteligência e incorporaria as áreas de Guerra Eletrônica, Defesa Cibernética, Operações Psicológicas, Comunicação Social, Assuntos Cíveis e Operações de Dissimulação, dentre outras”. Assim, e independentemente do grau de familiaridade que se tenha sobre o tema, é difícil não reconhecer que essa prescrição guarda o potencial de desencadear debates inéditos no âmbito da Força, a ponto de, inclusive, contribuir com o nosso atual processo de transformação.

Por outro lado, parece lógico que essa mesma prescrição decorre de necessidades visualizadas pelo Exército, seja em razão de experiências próprias ou em consequência da observação dos acontecimentos e tendências mundiais. Nesse sentido, desperta a atenção o fato de o “Sistema Operacional Informações” ter muita afinidade com a compreensão básica que as Operações de Informações (Op Info) vêm assumindo nos âmbitos nacional e internacional. Portanto e não obstante a existência de diferentes conceitos para essas operações¹, tem-se que esses compartilham a premissa de integração de capacidades envolvidas no trato das informações. A finalidade dessa integração seria assegurar melhores condições para o cumprimento da missão, o que, grosso modo, configuraria uma “superioridade de informação”².

A partir desses entendimentos, os argumentos a seguir abordam possíveis condicionantes dos estudos para a concepção do “Sistema

Operacional Informações”, o que ocorre por meio da articulação de aspectos relacionados ao papel das informações nos conflitos recentes, à integração de capacidades no contexto das Operações de Informações e, ainda, à concepção sistêmica da Força.

As Informações nos Conflitos Recentes

Em função das peculiaridades deste ensaio, cabe enfatizar que a expressão “conflitos recentes” está implicada com a compreensão de “Era do Conhecimento”. Essa assertiva é importante não só porque pressupõe que a efetividade dos empreendimentos humanos nunca esteve tão dependente das tecnologias da informação (TI), como também porque se baseia na constatação de que as inovações tecnológicas ocorrem de forma conexas a significativas mudanças nos campos social, político, econômico e militar.

Em termos de Defesa, tais reflexões demandam quatro entendimentos complementares. O primeiro é que a utilização de modernos sistemas de informação potencializa as capacidades bélicas e oferece vantagens substanciais em relação a oponentes que não disponham ou que sejam impedidos de usufruir desses recursos. Nesse sentido, tão importante quanto as consequências que tal condição pode trazer para as ações de combate é o fato de as vantagens em questão terem também efeitos dissuasórios ponderáveis, uma vez que forças acentuadamente desfavorecidas buscariam evitar um quadro conflituoso como o vivido, por exemplo, na Guerra do Golfo (1990-1991).

Naquele conflito, que pode ser considerado um ícone da transformação das guerras convencionais

O Tenente-Coronel Sérgio Luiz Gomes de Melo, do Exército Brasileiro, serve atualmente como instrutor convidado na Escola de Operações Psicológicas do Exército do Peru, onde ministra a matéria “Operações de Informações”. É Doutor em Ciências Militares, sendo também especialista em Guerra

Eletrônica, Operações Psicológicas e em Comunicação Social. Exerceu funções nas áreas de Comando e Controle, Operações Psicológicas e Comunicação Social e foi assessor para assuntos de Operações de Informações do Gabinete do Comandante do Exército.

modernas, as disparidades tecnológicas ficaram patentes e se manifestaram, dentre outras formas, na superior consciência situacional oferecida pelo sistema de comando e controle (C2) das tropas da coalizão e, também, no ganho de efetividade de diversos sistemas de armas, o que em boa medida deveu-se à incorporação de modernas TI aplicadas à busca, identificação, monitoramento e neutralização de alvos em toda a sua diversidade.

Em termos sintéticos, a Guerra do Golfo não só ratificou o imperativo mundial de que os exércitos devem desenvolver, aplicar e integrar tecnologias da informação, como também demonstrou que a superioridade tecnológica pode contribuir sobremaneira para a abreviação dos conflitos convencionais, além de reduzir as perdas e os efeitos colaterais da atuação de forças amigas. Portanto, não é por menos que aquele conflito recebeu por parte de alguns a adjetivação propagandística de “guerra cirúrgica”, a qual vai ao encontro da baixa tolerância da opinião pública mundial aos conflitos violentos, demorados e de grande escala destrutiva.

O segundo entendimento complementar constitui-se em ressalva ao anterior e serve para agregar maior complexidade ao tema. Assim, cabe reconhecer que as vantagens tecnológicas não podem ser tomadas como suficientemente decisivas e absolutas, embora sejam uma meta irrenunciável para qualquer força armada. Em outras palavras, isso significa que as variáveis de um conflito vão além do campo tecnológico e que o domínio da tecnologia admite brechas.

A esse respeito, tem-se que os embates modernos, como os mais recentemente vividos no Iraque e no Afeganistão, evidenciam que forças dotadas de meios convencionais inferiores tanto podem se manter em luta durante um longo tempo, como também seguem atualizando seus procedimentos e encontrando espaço para fazer uso de modernas tecnologias da informação. Note-se que a telefonia celular, as câmeras digitais e a internet são recursos amplamente disseminados, cada vez mais acessíveis e têm se prestado, por exemplo, às atividades clandestinas de C2, ao acionamento remoto de dispositivos explosivos, à Inteligência, à agitação e à propaganda eletrônica em escala mundial.

Por um lado, é certo que os conflitos assimétricos de hoje continuam validando posicionamentos

consagrados em longa data, como é o caso da propaganda pela aceitação, apoio e adesão populares aos posicionamentos de cada uma das partes em confronto³. Por outro lado, no entanto, as TI atuais exigem adaptações e permitem evoluções que, vale ressaltar, não recaem somente sobre os menos favorecidos em poder bélico convencional, mas também justificam o fato de forças mais poderosas aperfeiçoarem suas formas de atuação, o que se comprova pelas recentes modificações nas práticas estadunidenses de contrainsurgência.

O terceiro entendimento complementar diz respeito ao fato de as novas tecnologias da informação seguirem diversificando as possibilidades de engajamento nos conflitos. No tocante à Guerra Eletrônica, essa afirmação encontra um exemplo notável, especialmente quando são considerados os avanços das últimas décadas, o que inclui possibilidades de emprego envolvendo enlaces “*wireless*” próprios à telefonia móvel e às redes de computadores⁴.

Por sua vez e além das modernas formas de utilização do espectro eletromagnético — cuja relação com a Guerra Eletrônica é bastante evidente — cabe destacar que a própria expressão “redes de computadores” já conforma em si outro exemplo de nova possibilidade de engajamento nos conflitos. Neste caso, em um ambiente definido como cibernético.

Os consideráveis impactos vividos pela República da Geórgia, em 2008, após os ataques cibernéticos simultâneos à ofensiva militar russa naquele país⁵, assim como os efeitos do *worm STUXNET* sobre o Programa Nuclear Iraniano, em 2010⁶, são dois exemplos que ilustram com muita clareza a exploração da dependência das sociedades modernas pelas tecnologias da informação. Assim, não é difícil concluir sobre os perigos de eventuais deficiências em segurança das redes de informática que suportam setores críticos da grande maioria dos países, tais como energia, finanças, transportes e telecomunicações.

Ademais e compartilhando as características das ações cobertas⁷ tradicionais, os ataques cibernéticos citados atestam que atos hostis podem ser preparados e/ou desencadeados em períodos que antecedem o reconhecimento de beligerâncias ou conflitos armados, ou seja, em períodos anteriores à declaração formal de eventuais teatros de operações (TO). Consequentemente, também



Uma patrulha acompanha a viatura que faz a disseminação de mensagens por alto-falante em Cité Soleil, 1º semestre de 2011.

não é difícil reconhecer a validade das iniciativas assumidas por alguns países — incluindo o Brasil — para o desenvolvimento de técnicas, regulamentações e estruturas militares dedicadas à Defesa Cibernética desde o tempo de paz.

O último e não menos importante entendimento complementar corresponde ao fato de as atuais tecnologias da informação sustentarem cada vez mais a compreensão macluhiana⁸ de “aldeia global”, ou seja, as TI seguem contribuindo para a ampliação das interações em termos planetários e, obviamente, seguem contribuindo para a maior consciência dessas interações.

Na prática, essa afirmação tem como dois de seus principais desdobramentos: o aumento da importância da opinião pública no contexto dos conflitos modernos e a articulação de pequenos grupos que, operando em redes, chegam a conformar organizações capazes de interferir sobremaneira em dinâmicas conflituosas. Vale notar que algumas dessas organizações alcançam uma visibilidade comparável à de outros

importantes atores internacionais, tais como governos e grandes corporações econômico-financeiras.

Especificamente em termos de formação de opinião, é certo que os posicionamentos assumidos pelo público são consequência da qualidade e da quantidade das informações por ele acessadas⁹. Assim, não se pode deixar de reconhecer o papel dos veículos de comunicação de massa nesse processo, o qual já foi evidenciado nas guerras do Vietnã e do Golfo, mas que agora encontra exemplo na atenção frequente da mídia sobre as divergências internacionais quanto ao Programa Nuclear Iraniano. Neste caso, a cobertura ampla e diversificada dos órgãos da imprensa mundial tem contribuído para a conscientização pública sobre a controvérsia em tela, para a conformação das imagens dos atores envolvidos e, ainda, para o respaldo ou a rejeição das ações e intenções desses atores, sejam essas presumidas ou afirmadas.

Note-se que, uma vez configurada uma tendência geral de posicionamento da mídia

sobre questões conflituosas, é fácil identificar os potenciais reflexos desses posicionamentos na liberdade de ação de cada uma das partes divergentes. Não obstante e ao passo que a mídia pode ser mesmo considerada um “quarto poder”¹⁰, há que se ponderar que os veículos de comunicação nem sempre obedecem a regras de conduta que garantam níveis sensatos de imparcialidade e precisão. Como exemplo, convém destacar o ataque destrutivo da OTAN à TV estatal líbia, em julho de 2011, a fim de impedir a transmissão de discursos intimidadores e de estímulo à violência civil naquele país¹¹.

Já no tocante à constituição de redes de afinidades, é certo que as TI oferecem oportunidades de interação entre pessoas motivadas por questões ideológicas, afetivas e econômicas. Também é certo que tal condição favorece o incremento do ativismo social e político, inclusive em termos transnacionais. Portanto, seria imprudente desconsiderar os reflexos das TI nos engajamentos

populares em questões conflituosas. Note-se que tais engajamentos podem ocorrer dentro e fora dos limites de áreas conflagradas e que, ainda, esses engajamentos podem ou não ser pacíficos, colaborativos, diretos, organizados, patrocinados ou focados em questões precisas e claras. Existem vários exemplos que melhor contextualizam e facilitam a compreensão da presente assertiva. Dois serão destacados neste ensaio.

O primeiro diz respeito à conformação de redes internacionais de *hackers* em apoio à causa palestina¹², o que sugere que tais *hackers* não somente tiveram acesso a informações e formularam opiniões sobre o conflito em tela, como também sugere que eles puderam ser “recrutados” e coordenados “virtualmente” até o ponto de desfecharem ataques que, partindo de diversos países, chegaram a afetar redes estadunidenses e de Israel.

Como segundo exemplo, as redes sociais, sustentadas pelos modernos recursos de telefonia



Autor: Dst Op Psc BRABAT 1/14

Mulher observa um cartaz produzido pelo BRABAT, durante distribuição de alimentos à população. O cartaz concita a população a denunciar os criminosos, 1º Semestre de 2011.

celular e pela internet, tiveram um papel central tanto na “Primavera Árabe” quanto nos distúrbios civis de agosto de 2011, na Inglaterra. Quanto à “Primavera Árabe” e de acordo com pesquisa realizada pela Universidade de Washington¹³, governos não só foram surpreendidos como caíram ante o ímpeto de ações incitadas, organizadas e divulgadas por meio de redes operadas eletronicamente. No segundo caso e conforme publicou o jornal *Estado de São Paulo*¹⁴, o Governo britânico não só apresentou ao Parlamento uma proposta para regularizar o emprego das Forças Armadas em caso de distúrbios internos, como também estuda “a possibilidade de o Estado ter autoridade para derrubar redes sociais e bloquear mensagens de celular”.

Portanto, conclui-se que, em nossos dias e de forma incomparável aos acontecimentos passados, as forças militares que atuam na solução de conflitos tanto usufruem das modernas TI, como também são afetadas e afetam outros atores em função do tratamento dispensado às informações em amplo espectro. Nesse contexto, as possibilidades e os riscos são grandes, diversificados e notadamente impõem desafios de evolução em circunstâncias nas quais o papel das informações se mostra cada vez mais importante.

A Integração de Capacidades

A visualização expressa pelo Comandante do Exército acerca do SOI apresenta um ponto claramente comum em relação à essência das Op Info, ou seja, o destaque atribuído à integração de capacidades distintas, tais como Guerra Eletrônica, Operações Psicológicas, Defesa Cibernética e Assuntos Civis, dentre outras. Nesse contexto, duas premissas básicas podem ser adotadas como fundamentos para o referido destaque.

A primeira corresponde ao fato de a produção e o processamento das informações facultarem o reconhecimento de um “ambiente informacional”, o qual congrega três dimensões interdependentes: física, lógica e psicológica¹⁵. Sinteticamente, a dimensão física — e não necessariamente material — comporta elementos tais como: instalações de apoio, sensores, torres de transmissão, dispositivos de memória, documentos em papel, telas de projeção de imagens, ondas de rádio, etc. Por sua vez, a dimensão lógica não só sustenta as

relações de significação inerentes às informações, como também se expressa por meio das rotinas e dos processos de fluxo das informações. Finalmente, a dimensão psicológica enquadra a atividade mental relacionada aos processos perceptivos, motivacionais e de formação de atitudes, a qual faz com que decisores, atuadores e o público em geral se comportem de uma forma coerente à realidade percebida.

A segunda premissa básica é um desdobramento da primeira e corresponde ao entendimento de que, havendo mudanças em qualquer uma das dimensões que compõem o “ambiente informacional”, diferentes serão os efeitos produzidos na realidade dos conflitos. Em outras palavras, distintas combinações de emprego das capacidades envolvidas pelas Op Info podem afetar de maneira diferenciada uma ou mais dimensões do ambiente informacional e, assim, produzir efeitos desejáveis em circunstâncias conflituosas.

Como ilustração, cabe considerar um exemplo hipotético, mas que apropria relatos de experiências vividas em Sirte, na Líbia¹⁶, e em Najaf e Fallujah, no Iraque¹⁷. Trata-se de uma cidade ALFA, a qual se acha compreendida pelos limites de um teatro de operações ativado.

De imediato e considerando apenas uma pequena parcela das implicações possíveis, são facilmente identificáveis as demandas de controle da população civil e de satisfação de suas necessidades humanitárias. Essas demandas seriam naturalmente agravadas à medida que: elementos hostis operassem clandestinamente em meio à população; as instituições sociais de ALFA entrassem em colapso; os habitantes locais fossem afligidos por rumores decorrentes da carência de informações confiáveis; ou, ainda, que a população fosse submetida à agitação adversa por meio da mídia eletrônica ou irradiada.

Nesse contexto, as consequências para o campo militar não seriam difíceis de visualizar e poderiam, por exemplo, se manifestar em maiores esforços operacionais, logísticos e de preparo em ações de controle de distúrbios, como também poderiam se materializar em fluxos desordenados de deslocados ou em protestos civis que, ocorrendo sobre eixos de progressão, acarretariam o atraso de forças em aproveitamento do êxito, implicariam maiores desgastes físicos, psicológicos e de imagem às tropas amigas e,

ainda, comprometeriam a segurança e a eficiência das atividades de apoio logístico a essas tropas.

Assim e tendo em conta as premissas básicas anteriormente expostas, é possível considerar que os indesejados efeitos do pânico civil ou da “agitação” no teatro de operações poderiam ser minorados de diversas formas. Uma das possibilidades seria a difusão de esclarecimentos e orientações à população, ao mesmo tempo em que esforços seriam executados para desacreditar as fontes adversas de informações falsas. Para tanto, poder-se-ia contar com ações integradas de Operações Psicológicas, de Comunicação Social ou mesmo de Inteligência, ao passo que esta atividade recebesse encargos correspondentes, a exemplo dos relatos envolvendo práticas dos Estados Unidos¹⁸ e da extinta União Soviética¹⁹.

No entanto e caso tais esforços não fossem suficientes, a capacidade de agitação adversa por meios irradiados (rádio, TV e redes de telefonia celular) poderia ser afetada pela destruição física de antenas transmissoras, tal como fez a OTAN na Líbia, ou por meio do bloqueio de sinais realizado pela Guerra Eletrônica, respeitando-se obviamente as capacidades técnicas e operacionais dos equipamentos correspondentes. Indo mais além, é evidente que quanto mais efetiva a atuação das estruturas de Assuntos Civis maior seria a atenuação das circunstâncias exploradas pela agitação adversa.

Embora complexo, o quadro de integração de capacidades aqui apreciado nem de longe esgota os desdobramentos das circunstâncias do TO, ou mesmo de ALFA, o que evidencia que as coordenações e as combinações possíveis vão muito além das capacidades e dos efeitos aqui exemplificados. Neste caso, conforma-se uma situação intrincada, cujo equacionamento não só implica a consideração de riscos e ameaças, como também deve respeitar as possibilidades dos meios disponíveis, além de ter em conta a multiplicidade e a mudança de prioridades ao longo da manobra. Em especial, tal condição aumenta de importância, à medida que são consideradas eventuais limitações das capacidades à disposição.

Em termos práticos e ilustrativos, isso significa dizer que as ações de contra-agitação em ALFA poderiam contar inicialmente com os esforços preponderantes das Operações Psicológicas e

da Inteligência, visto que as demais capacidades estariam prioritariamente empregadas no atendimento de outras demandas do teatro de operações. É o que se pode exemplificar por meio da Guerra Eletrônica que, durante uma ofensiva militar, estaria mais dedicada a afetar os sistemas de armas e de comando e controle das forças convencionais inimigas. Seja como for, fica caracterizada a necessidade de medidas de C2 que, em função das prioridades dos efeitos desejados, dimensionem adequadamente e melhor combinem as capacidades disponíveis e que, ainda, coordenem as necessárias sincronias e transições de esforços de forma oportuna e sem transtornos.

Note-se que a grande complexidade por ora visualizada ajuda a explicar iniciativas como as adotadas pelos Estados Unidos no que se refere às Op Info²⁰. Assim e não desconsiderando que existem relatos sugerindo possibilidades de aperfeiçoamentos^{21,22}, cabe destacar a existência de manuais específicos (“JP 3-13” e “FM 3-13”), os quais buscam regular a sistemática de emprego dessas operações. Igualmente, deve-se salientar o estabelecimento de estruturas dedicadas às Op Info, tal como ocorre em relação ao 1º Comando de Operações de Informações do Exército²³ e às “células” de Operações de Informações dos estados-maiores conjuntos, as quais recebem a designação de “J39” (Figura 1).

Também em termos estruturais e de um modo especial, a criação de uma instituição subordinada ao Comando Estratégico dos Estados Unidos (USSTRATCOM) — o Centro de Operações de Informações Conjuntas — faculta o destaque de que as Op Info não são um empreendimento que corresponda apenas a elementos de forças terrestres. Em adição, a existência desse Centro também favorece o destaque de que as Op Info podem ser desencadeadas visando a efeitos fora de eventuais TO e, mais ainda, que tais operações podem ser executadas em períodos que extrapolam o tempo de ativação desses teatros, o que gera a possibilidade de apoio à consecução de objetivos não necessariamente militares. Nesse caso, considerações acerca das Operações Psicológicas nos Estados Unidos ilustram muito bem a presente assertiva:

As Operações Psicológicas (Op Psc) são empregadas tanto durante as operações militares, como também por ocasião de

atividades conduzidas por agências civis. As Op Psc podem ser um recurso vital para as agências de governo em muitas situações em que o Departamento de Defesa não é o órgão coordenador[...] Quando conduzidas no nível estratégico, as Op Psc são designadas para apoiar os departamentos e agências governamentais, os Comandos Combatentes Geográficos ou, ainda, parceiros multinacionais. Tipicamente, as Op Psc conduzidas neste nível são concentradas

no alcance de objetivos estadunidenses ou multinacionais amplos, nas diversas regiões do globo, as quais contam com diferentes públicos. Entretanto, um indivíduo ou líder adversário também podem ser um objetivo estratégico das Operações Psicológicas. No nível estratégico, as forças de Op Psc constituem uma capacidade do Departamento de Defesa empregada como parte de um amplo esforço governamental dos Estados Unidos²⁴. (Em tradução livre)

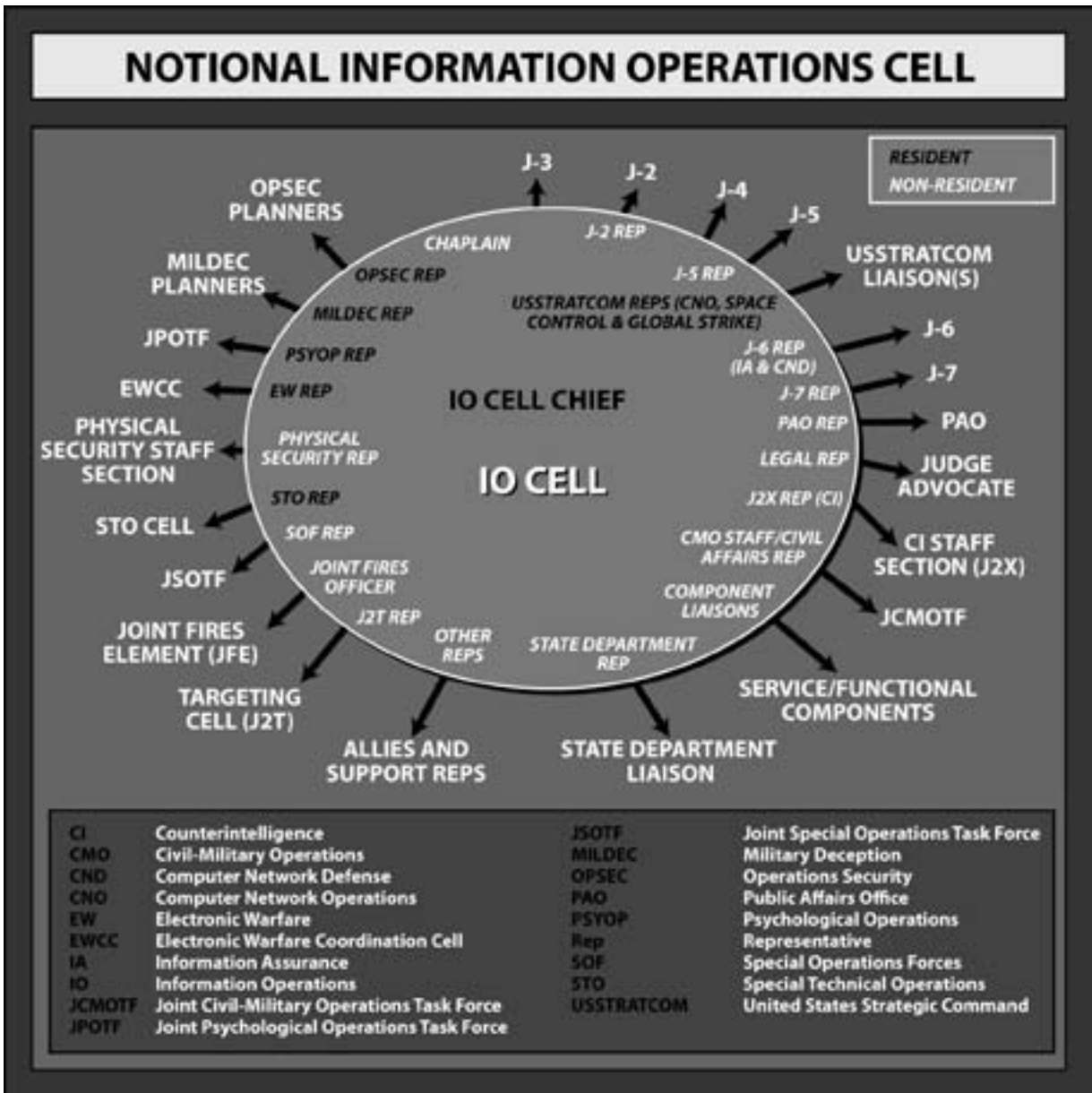


Figura 1 — Concepção Genérica de uma Subseção de “Operações de Informações”

Em resumo, se observa que a integração de capacidades obedece a uma lógica que enfatiza os efeitos pretendidos e que, com base na compreensão de ambiente informacional, busca uma premeditada sinergia de esforços, com vistas à consecução de objetivos comuns estabelecidos pelo nível de decisão considerado. Assim e por exemplo, não se trata tanto de mencionar o apoio da Guerra Eletrônica às Operações Psicológicas, ou vice-versa, mas sim de coordenação de esforços para a obtenção de efeitos prioritários.

A Concepção Sistêmica do Exército

A abordagem da concepção sistêmica do Exército e, em particular, das implicações relacionadas à criação de um “Sistema Operacional Informações” é um desafio considerável. Para tanto, logrou-se o estabelecimento de duas perspectivas com a pretensão de sinteticamente esclarecer as questões suscitadas neste ensaio.

A primeira dessas perspectivas destaca o grau de inovação que o “Sistema Operacional Informações” representaria para a Força, o que impõe a abordagem de posicionamentos praticados nos últimos anos pela Instituição. Assim, deve-se inicialmente ressaltar que a ideia de integração de esforços relacionados às informações (e que ora é enfatizada pelo SOI) não pode ser tomada como absolutamente inédita. A compreensão do Sistema de Informações do Exército (SINFOEx) é um exemplo cabal dessa assertiva, a ponto de sua última atualização oferecer referências imprescindíveis para os estudos em tela²⁵. Nesse sentido, a concepção do SOI configuraria uma espécie de reforço a um impulso inovador que já vem sendo maturado no âmbito da Força.

Sendo assim, duas considerações complementares devem ser feitas. Uma delas é que há mais de 10 anos e por meio do SINFOEx, a Força vem preconizando a integração de subsistemas correspondentes a muitas das atividades assinaladas na última Dtz Ge Cmt Ex, tais como Inteligência, Comunicação Social, Guerra Eletrônica e Operações Psicológicas. Desde então, já se reconhecia que

a gestão dos recursos informacionais deve ser realizada de forma sistêmica

por um conjunto de recursos de pessoal, material, instalações, doutrina, normas e procedimentos. As atividades desenvolvidas em cada sistema, embora diferenciadas por suas características e produtos finais específicos, são interdependentes e contribuem, de forma integrada, para a consecução dos objetivos estabelecidos²⁶.

A outra consideração complementar é que a nova concepção do SINFOEx (Figura 2) explicita o Sistema de Informações Operacionais Terrestres (SINFOTER) como sistema que produz, integra e disponibiliza as informações operacionais necessárias ao preparo e emprego da Força Terrestre e, mais ainda, que esse sistema interage com o Sistema de Informações Organizacionais do Exército (SINFORGEEx) na

produção do conhecimento necessário ao processo decisório nas situações de paz, crise ou conflito armado/guerra, respeitadas as normas de acesso e segurança da informação, e desdobram-se nos níveis de planejamento estratégico, operacional e tático²⁷.

Consequentemente e tomando também como referência a definição doutrinária de sistemas operacionais²⁸, o desencadeamento de estudos sobre o SOI permite a visualização de que:

- seriam apresentados os eventuais relacionamentos entre o SOI e o SINFOTER, assim como seria equacionado o fato de o SOI enquadrar interações entre sistemas de primeira ordem na Força, notadamente, os sistemas de Inteligência e de Comunicação Social. Decerto, tudo isso remete a questões de modelagem de processos e de arquitetura sistêmica no âmbito institucional;

- os estudos acerca do SOI, por definição, tenderiam a destacar a integração de atividades em suporte aos níveis de decisão tático e operacional, o que deixaria para outras instâncias sistêmicas o tratamento específico de questões relacionadas ao nível estratégico. Nesse caso, não deixa de ser instigante a determinação de estudos para a criação de um órgão de direção setorial “Informações”²⁹;

- seria equacionado o fato de o SOI envolver atividades com níveis variados de consolidação sistêmica. Condição essa que é suscitada, por

Fonte: Portaria do Comandante do Exército Nº 445, de 14 de junho de 2010

ÁREAS DE ATIVIDADES DO EB		OPERACIONAL	PESSOAL	EDUCAÇÃO E CULTURA	ECONOMIA E FINANÇAS	CIÊNCIA E TECNOLOGIA	LOGÍSTICA	MOBILIZAÇÃO	CONSTRUÇÃO	INTELIGÊNCIA	COMUNICAÇÃO SOCIAL		
ÓRGÃOS GESTORES		COTER	DGP	DECEX	SEF	DCT	COLOG	DGP/COLOG	DEC	CIE	CCOMSEX		
NÍVEIS DE PLANEJAMENTO	ESTRATÉGICO	S	S I N F O E X										
	OPERACIONAL											SINFOTER	SINFORGE_x
	TÁTICO												
INFRAESTRUTURA		SISTEMA DE COMUNICAÇÕES DO EXÉRCITO (SICOME_x)											
GESTÃO		SISTEMA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO EXÉRCITO (SITIE_x)											
		SISTEMA DE EXCELÊNCIA GERENCIAL DO EB (SE-EB)											

Figura 2 — SINFOEX

exemplo, pelas recentes modificações vividas pela Força em termos de Defesa Cibernética e de Operações Psicológicas;

- tais estudos poderiam identificar eventuais necessidades de inovações ou aprofundamentos das prescrições já estabelecidas no âmbito da Força, o que levaria a uma descrição ainda mais clara e precisa das medidas relativas ao “como” operar a integração pretendida. Essa visualização assume especial importância, uma vez que as ações correspondentes deverão envolver os já citados: “recursos de pessoal, material, instalações, doutrina, normas e procedimentos”;

- em função da assertiva anterior e com base na Teoria Geral dos Sistemas (TGS)³⁰, a concepção do SOI não traria reflexos apenas para o Sistema Operacional Inteligência, mas também teria efeitos em outros sistemas operacionais.

- em complemento ao que já foi estabelecido em relação ao SINFOTER e segundo o significado de “superioridade de informação”, os estudos sobre o SOI poderiam enfatizar os limites e as possibilidades de adoção de medidas ativas para negar ao adversário o efetivo uso de suas capacidades relacionadas ao ambiente informacional;



Fonte: Arquivo do CCOMGEX

Um militar do Exército Brasileiro opera equipamentos do terminal rebocado do Sistema de Comunicações Militares por Satélite (SISCOMIS).

- poderia levar ao enquadramento de novos subsistemas pelo SINFOEx, como, por exemplo, o de Defesa Cibernética.

Avançando um pouco mais na primeira perspectiva de abordagem da concepção sistêmica da Instituição e levando em conta as atividades de preparo e emprego da Força, não se pode deixar de considerar a recente atuação do Exército em operações no Complexo do Alemão (Rio de Janeiro-RJ) como uma evidência de integração de capacidades envolvidas com o ambiente informacional. A esse respeito, convém citar a matéria publicada pelo portal de notícias UOL³¹, a qual identifica ações de emprego coordenado da Inteligência, de alto-falantes para orientação da população e de medidas de relacionamento com a mídia, além do registro audiovisual das ações militares, a fim de “preservar a tropa” de denúncias infundadas.

Sendo então possível identificar que experiências exitosas já ocorrem antes da concepção do SOI, três questões cruciais se

apresentam: o modelo de integração aplicado pela Força em suas recentes atuações — o que também inclui sua participação no Haiti antes e depois do terremoto — pode ser suficientemente reproduzido em outras circunstâncias de emprego visualizadas? Se aperfeiçoamentos ou inovações são necessários, existiriam, além do SOI, outros caminhos para melhor alcançar a integração pretendida? Em que medida esses caminhos seriam complementares, redundantes ou mutuamente excludentes?

Muito provavelmente as questões aqui suscitadas serão exploradas, de uma forma ou outra, nos estudos determinados pelo Comandante do Exército. Por ora e em razão da complexidade que o assunto envolve, é muito difícil imaginar que alguém possa dispor de respostas prontas. Em essência, o que está em jogo são o dimensionamento e os procedimentos de articulação de capacidades, de modo que a Força esteja em condições de superar oportunamente suas exigências de emprego. Exigências essas que podem

evoluir, em especial, à medida que avanços tecnológicos se processem ou que se confirmem as expectativas de que o Brasil assumirá novos papéis no contexto internacional.

Passando agora à segunda perspectiva de abordagem da concepção sistêmica da Força, temos como certo que essa corresponde a uma noção básica de limites aplicáveis ao SOI. Nesse sentido, é evidente que a Instituição tem certa liberdade para promover modificações de ordem interna e que muitas medidas podem ser aplicadas em curto prazo. A questão decorrente é que eventuais mudanças, motivadas ou reforçadas pelo SOI, poderiam produzir impactos diversificados e com isso abranger diversas áreas, tais como recursos humanos, estrutura, gestão e doutrina³². Assim, é possível que eventuais modificações demandem tempo para serem processadas, o que faz ressaltar a importância dos "contratos de estratégias" preconizados pela nova Dtz Ge Cmt Ex, além de outros instrumentos de gestão estratégica institucional.

Por outro lado, a questão de limites também tem a ver com o ambiente externo à Força. Em outras palavras, o "Sistema Exército" também deve ser percebido como um subsistema, cujas ações devem ser coerentes com as condicionantes estabelecidas pelos suprasistemas institucionais. Em termos ilustrativos, considera-se que os estudos sobre a concepção do SOI certamente levarão em conta as prescrições do MD ("Suprasistema Defesa") acerca das Operações de Informações, assim como as políticas daquele ministério para a Guerra Eletrônica e a Comunicação Social, por exemplo. De igual modo e constatando que algumas atividades envolvidas pelo SOI compreenderiam possíveis ações de natureza sensível, há que se considerar o balizamento legal que respalde tais ações. Como último exemplo, aspectos de ordem orçamentária provenientes do ambiente externo também poderão compor o rol de condicionantes dos estudos acerca da concepção do SOI, especialmente, no que se refere ao escalonamento de eventuais metas onerosas de longo prazo.

Cabe enfatizar, no entanto, que a existência de limites como os assinalados não impõe à Força um papel meramente reativo em seus

relacionamentos externos. Decerto, existe uma dimensão pró-ativa e que seguramente já vem sendo conformada pela Força, a exemplo do que segue ocorrendo no contexto do Setor Cibernético de Defesa. Nesse sentido, não é difícil visualizar que o SOI, ou qualquer outra solução apresentada, assumiria a condição de "sistema emergente" e levaria os suprasistemas da Força a adotarem medidas compatíveis com as demandas fundamentadamente suscitadas pela Instituição. Naturalmente, tudo isso envolveria um esforço de "comunicação estratégica" criterioso, não desprezível e bastante objetivo.

Em resumo, a integração de capacidades previstas para o SOI ao mesmo tempo em que encontra no SINFOEx um importante precedente institucional, apresenta um inequívoco potencial de transformação da Força. Ademais, é possível visualizar que a implementação desse sistema estaria condicionada a uma concepção consistente, econômica e suficiente para a superação de importantes desafios da Força e, em termos mais amplos, do País.

Conclusões

Este ensaio evidenciou que os estudos acerca do SOI encontram respaldos em imperativos da Era do Conhecimento, em tendências internacionais e em precedentes relacionados ao SINFOEx. Igualmente, constatou-se que tais estudos podem levar a relevantes impactos no plano institucional, especialmente, à medida que esses corroborem a imprescindibilidade da integração de capacidades relacionadas ao trato das informações.

Além da possível incorporação do "Sistema Operacional Inteligência", antecipada na própria Dtz Ge Cmt Ex que determinou os estudos acerca do SOI, a eventual implementação deste sistema permite a visualização de outros efeitos concretos para o Exército, os quais certamente vão demandar maior familiarização e capacitação dos quadros da Força. Como desdobramentos específicos, é possível estabelecer a revisão e a elaboração de manuais, a adequação dos temas aplicados em nossas escolas e em nossos exercícios de adestramento e, por fim, mudanças na própria sistemática de organização, planejamento e emprego real da Força Terrestre. Neste caso, cabe

ressaltar que as mudanças presumidas vão estar relacionadas, por definição, aos níveis operacional e tático, o que provavelmente deixará em aberto um estudo específico quanto ao nível estratégico.

Por outro lado, os estudos sobre o SOI têm o claro potencial de atrair a atenção para um conjunto de atividades, todas inegavelmente importantes, mas que, por ora, possuem níveis distintos de consolidação no plano institucional. O eventual refinamento do equilíbrio entre as capacidades pertinentes poderá demandar tempo para ser alcançado e, muito possivelmente, terá reflexos nos planejamentos de articulação e de equipamento da Força.

Também será árduo o trabalho de composição de prioridades visando ao aprimoramento das

capacidades envolvidas pelo SOI, especialmente, à medida que se considere o quadro de limitações vivenciado. Tal constatação se torna ainda mais relevante, ao passo que a efetivação desse sistema impõe a abordagem de questões relacionadas a “recursos de pessoal, material, instalações, doutrina, normas e procedimentos”.

Assim, conclui-se que a tarefa definida pela Dtz Ge Cmt Ex é bastante complexa, reforça a posição de destaque do Exército em iniciativas de integração no ambiente informacional e, igualmente importante, pode levar a repercussões práticas de transformação da Força, o que, por fim, levaria a melhores condições de cumprimento de sua missão constitucional. **MR**

REFERÊNCIAS

1. OTAN. RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANISATION. *Information Operations – Analysis Support and Capability Requirements*. 2006. Disponível em: <<http://ftp.rta.nato.int/public/PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-SAS-057//SSTR-SAS-057-TOC.pdf>>. Acesso em: 17 mai. 2009.
2. Como adaptação do Manual JP 1 – 02 (*Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*), considerar-se-á como superioridade de informação a conquista de uma vantagem relativa — permanente ou episódica, total ou limitada — tanto em termos de coleta, processamento e difusão de um fluxo contínuo de informação, quanto em termos de exploração ou negação das capacidades de eventuais adversários em fazer o mesmo.
3. HEYDTE, Friedrich A. Von Der. *A Guerra Irregular Moderna*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1990.
4. Conf. <http://www.darpa.mil/Our_Work/STO/Focus_Areas/Communications_Networks_and_Electronic_Warfare.aspx>. Acesso em: 15 nov. 2011.
5. SHAKARIAN, Paulo. “The 2008 Russian Cyber Campaign Against Georgia”, *Military Review*. p. 63-68, nov./dez. 2011 (também publicado na Edição brasileira da *Military Review* de nov./dez. 2011, sob o título “Análise da Campanha Cibernética da Rússia Contra a Geórgia”, em 2008, p. 67-73).
6. Como sugestão de leitura complementar, tem-se a matéria “O desafio mundial da cibersegurança”, publicada pelo jornal *Estado de São Paulo*. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,o-desafio-mundial-da-ciberseguranca,685882,0.htm>>. Acesso em: 01 mar. 2011.
7. Ações “cobertas” serão aqui entendidas como atividades que demandam medidas para a negação de conhecimentos que despertem a atenção sobre a ação em si ou que permitam a identificação de seus verdadeiros propósitos e/ou autoridades. Para o caso dessas ações serem reconhecidas pelo adversário, os dados produzidos poderiam, no máximo, levar a suposições e não a comprovações de seus executores, patrocinadores ou intentos.
8. McLUHAM, Marshall. *O meio é a Mensagem*. Rio de Janeiro: Record, 1969.
9. WOLF, M. *Teorias da Comunicação*. Lisboa: Editorial Presença, 1999.
10. HUNT, Frederick K. *The Fourth State: Contributions towards a History of Newspapers and of the Liberty of the Press*. London. 1850. Vol. 1. Disponível em: <<http://books.google.com>>. Acesso em 22 nov. 2010.
11. Disponível em: <http://www.nato.int/cps/en/natolive/news_76776.htm>. Acesso em 10 out. 2011.
12. ALLEN, Patrick D.; DEMCHAK, Cris. “A Guerra Cibernética Entre Palestina e Israel”, *Military Review* – Edição Brasileira. p. 51-58, 1º Trim. 2004.
13. Conf. Relatório do *Project on Information Technology and Political Islam*. Disponível em: <<http://pitpi.org/index.php/2011/09/11/opening-closed-regimes-what-was-the-role-of-social-media-during-the-arab-spring/>>. Acesso em: 10 out. 2011.
14. Matéria com o Título “Pacote britânico prevê Exército contra gangues e controle sobre redes sociais”, edição de 12 de agosto de 2011.
15. A presente compreensão foi formulada pelo autor, a partir da análise de diversos entendimentos existentes acerca da expressão “ambiente informacional”.
16. Conf. <<http://g1.globo.com/revolta-arabe/noticia/2011/10/forças-do-governo-da-libia-preparam-ataque-final-cidade-natal-de-kadhafi.html>>. Acesso em 12 out. 2011.
17. Conf. matérias publicadas pelo jornal *Folha de São Paulo*, em 08 de abril de 2004, p. A2.
18. GOLDSTEIN, Cora Sol. “Um fracasso estratégico: A política Norte-Americana de Controle das Informações no Iraque Ocupado”, *Military Review* – Edição Brasileira. p. 52-61, jul./ago. 2008.
19. RADVANYI, Janos (org). *Psychological Operations and Political Warfare in Long-term Strategic Planning*. New York: Praeger Publishers. 1990.
20. Aliás, os Estados Unidos apresentam uma condição peculiar e tratam das Op Info de uma forma destacadamente mais aberta que outros países.
21. RICHTER, Walter E. “O Futuro das Operações de Informações”, *Military Review* – Edição Brasileira. p. 71-82, mai./jun. 2009.
22. FLOR, Leonardo J. “Como Explorar a Energia Potencial das Operações de Informações”, *Military Review* – Edição Brasileira. p. 49-56, set./out. 2010.
23. 1st Information Operations (IO) Command. <<http://www.1stiocmd.army.mil/>>. Acesso em: 04 nov. 2011.
24. JP 3-13.2. *Psychological Operations*. US Joint Publication. 2010. p. I-3 e I-4. Vale ressaltar que atualmente as Operações Psicológicas nos Estados Unidos recebem a designação de *Military Information Support Operations*.
25. A nova concepção do SINFOEx foi aprovada pela Portaria do Comandante do Exército Nº 445, de 14 de junho de 2010.
26. Portaria do Comandante do Exército Nº 459, de 13 de setembro de 2001.
27. Portaria do Comandante do Exército Nº 445, de 14 de junho de 2010.
28. Esses sistemas — que atualmente perfazem um total de sete (comando e controle; inteligência; manobra; apoio de fogo; defesa antiaérea; mobilidade, contramobilidade e proteção; e logístico) — “permitem ao comandante coordenar o emprego oportuno e sincronizado de seus meios no tempo, no espaço e na finalidade”. Tem-se, ainda, que “esses sistemas aplicam-se tanto ao nível tático quanto ao nível estratégico-operacional do combate e facilitam a integração, coordenação e execução de operações de armas combinadas bem sucedidas”. Conf. BRASIL. Exército. Estado-Maior. C 100 - 5: *Operações*. 3 ed. Brasília, DF, 1997.
29. Portaria do Comandante do Exército Nº 445, de 14 de junho de 2010.
30. BERTALANFY, L. V. *Teoria Geral dos Sistemas*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1973.
31. Conf. Uol Notícias. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/cotidiano/2011/10/27/exercito-realiza-nova-operacao-em-busca-de-armas-e-drogas-no-complexo-do-alemao-rj.jhtm>>. Acesso em: 28 out. 11.
32. Conforme sugere a concepção sistêmica do “efeito borboleta”. In: GLEICK, J. *Caos: a criação de uma nova ciência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1987.

Congratulações ao General de Brigada Sergio Luiz Goulart Duarte



O General de Brigada Sergio Luiz Goulart Duarte recebe sua espada das mãos do General de Exército Joaquim Silva e Luna, Chefe do Estado-Maior do Exército, no dia 19 Dez 2011, no Salão de Honra do Quartel-General do Exército, em Brasília. A espada é uma réplica daquela que pertenceu ao patrono do Exército Brasileiro, o Duque de Caxias.

A EQUIPE DA *MILITARY REVIEW* — militares e civis — cumprimenta o Gen Bda Sergio Luiz Goulart Duarte, nosso estimado amigo e ex-assessor (2008-2010), promovido ao atual posto em 25 de novembro de 2011.

O General Duarte assumiu o comando da 2ª Brigada de Infantaria de Selva, em São Gabriel da Cachoeira, no Estado do Amazonas, Brasil, no dia 26 de janeiro de 2012.