

Integrando Inteligência e Informações: “Os Dez Pontos a Serem Considerados pelo Comandante”

General de Divisão Michael T. Flynn e General (BG) Charles A. Flynn, Exército dos EUA

EM FUNÇÃO DOS últimos dez anos de guerra, uma série de truísmos foi desenvolvida a partir das árduas experiências obtidas no campo de batalha. Entre os que alcançaram destaque está o conceito de integração de Inteligência e Informações. Essa integração tem diferentes significados para diferentes pessoas, mas há um entendimento comum: sem ela, todo o processo decisório fica comprometido, cheio de lacunas que podem levar a erros de avaliação. A seguir, apresentamos uma coleção de pensamentos e ideias que chamamos de “Os Dez Pontos a Serem Considerados pelo Comandante”. Não há nenhuma fórmula mágica ou ideia inédita. Contudo, a menos que esses ensinamentos sejam registrados e incorporados em nossos programas de adestramento e ensino, é provável que percamos uma oportunidade fundamental e que precisemos reinventá-los quando chegar o próximo conflito.

1. Aprender sobre as células de fusão e desenvolvê-las. As denominadas “células de fusão” — que foram utilizadas no Iraque e, mais tarde, no Afeganistão — devem servir de foco para a integração das atividades de Inteligência e de Informações, no futuro. O advento do exército modular privou os comandos de Divisão e de Corpo de Exército de capacidade orgânica, que lhes possibilitava reunir dados de todas as fontes,

algo que era característico de seus batalhões de Inteligência. Isso gerou um ambiente em que o volume e a velocidade das informações, oriundas de fontes tão diversificadas, obrigaram as organizações de valor brigada e subordinadas a buscar, coletar e analisar dados. Tal fato torna a utilização das células de fusão algo imprescindível.

As finalidades dessa “fusão” são: reunir os nossos sistemas de Inteligência e de Informações; aumentar a velocidade de atendimento às demandas; aumentar a precisão, ao tratar do problema com a melhor capacidade disponível; e auxiliar na compreensão de quais devem ser os resultados esperados. A fusão é uma função do comando. Deve ser conduzida de cima para baixo, e nos cabe fornecer cobertura para que o elemento de fusão conte com plena liberdade de ação. Esse elemento deve ser capaz de rápida comunicação vertical e lateral com todas as organizações, sem restrições (horizontalizando as redes). O grau de maturidade da equipe crescerá com o tempo, à medida que aumentar a experiência. Crescerá bem mais rápido se selecionarmos os oficiais certos e se todos na equipe (das Forças, dos demais órgãos governamentais ou de países da coalizão) compreenderem a intenção do comandante.

À medida que as células de fusão forem alcançando maior efetividade durante as

O General de Divisão Michael T. Flynn é o atual Chefe da Seção de Interação com Parceiros do Departamento Nacional de Inteligência. Foi, também, o Chefe da Seção de Inteligência do Estado-Maior da Força Internacional de Assistência à Segurança, no Afeganistão. Possui o bacharelado, três mestrados e o título honorário de doutor em Direito e é graduado pela Escola de Estudos Militares Avançados do Exército dos EUA.

O General (BG) Charles A. Flynn serviu, recentemente, como Comandante do Centro de Armas Combinadas no

Forte Leavenworth, Estado do Kansas. Foi Diretor do Centro de Excelência de Comando de Missão, no mesmo quartelamento. É bacharel pela University of Rhode Island, mestre pelo U.S. Naval War College e mestre pela National Defense University.

[BG — 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.]

operações, mais atores pedirão para ser incluídos (das Forças conjuntas, locais e da coalizão e das demais agências), e essas células passarão a ser a solução mais “requisitada” para a integração da Inteligência e sua fusão com as operações. Ainda é preciso registrar todas as lições aprendidas e reunir as melhores práticas. É preciso registrar o “método” com base em uma década de experiência na fusão de Inteligência com as ações de combate.

2. A excessiva classificação sigilosa é um óbice. Comandos e indivíduos mal informados continuam a desafiar a capacidade de as Forças Armadas, as comunidades conjunta e interagências e os parceiros internacionais atuarem com transparência. Nosso hábito de empregar classificação sigilosa exagerada e a nossa falta de habilidade no compartilhamento de servidores e dados nos prejudicam quando tentamos integrar as informações. Isso inibe o estabelecimento da confiança entre os diversos atores militares e civis que cooperam, compartilham e constroem relacionamentos para tomar decisões bem fundamentadas. A Inteligência complementar

produzida a partir de fontes ostensivas e sem classificação sigilosa pode, muitas vezes, ser melhor do que aquela que recebe grau de sigilo. A fusão e a análise das informações de fontes ostensivas com outras formas de material sigiloso são essenciais para a compreensão do ambiente operacional. Ter tornado a Inteligência de fonte aberta uma subdivisão da Inteligência Militar é algo extremamente significativo, e é impossível exagerar sua importância. No passado, a maioria das informações advinha dos setores “normais” de Inteligência: Inteligência de Sinais, Inteligência de Imagens e Inteligência Humana. Na atual era da informação, o velho esquema de “círculo fechado” da Inteligência está se tornando rapidamente irrelevante, particularmente aquele caracterizado pelo emprego de grau de sigilo excessivo.

3. Entender e aprender a integrar as capacidades de Inteligência, Vigilância e Reconhecimento (atividades conhecidas pela sigla internacional ISR). Como é de conhecimento geral, a integração dos meios de



ISAF / Força Aérea dos EUA. Cb Alexandra Hoachlander

Militar estadunidense fornece segurança durante missão no Distrito de Shib-e Koh, Província de Farah, Afeganistão, 10 Out 10.

vigilância e reconhecimento é de responsabilidade do comandante da operação, mas sua sincronização é deixada, muitas vezes, a cargo da 2ª seção. Por quê? Ou porque o comandante não reserva tempo algum para executar essa tarefa ou porque não conhece as capacidades que tem a seu dispor. Os comandantes nos diversos escalões não conhecem ou não entendem bem as ferramentas de busca e coleta de Inteligência, de vigilância e de reconhecimento. Embora tenhamos amadurecido em termos de soluções materiais ao longo dos últimos dez anos de guerra, o ensino, o treinamento e o desenvolvimento da nossa liderança sobre esses vários sistemas não acompanharam o ritmo. É comum que só empreguemos e integremos essas “ferramentas de busca” quando estamos em combate. O emprego e a sincronização desses meios e a compreensão de suas capacidades devem começar muito antes, de modo que os comandantes não desperdicem o valioso tempo das tropas desdobradas tentando descobrir como realizá-los. Precisamos dar início ao ensino e ao treinamento dessa capacitação imediatamente.

4. Todos devem atuar na integração da Inteligência e das Informações. A integração tem sentidos diferentes para a comunidade de Inteligência e para a comunidade operacional. A comunidade de Inteligência enxerga como tendo dois componentes (busca/coleta e análise), ao passo que a comunidade operacional busca um produto, uma ação, um resultado concreto para o enorme volume de trabalho gerado pela busca e pela análise.



Exército dos EUA. Sgt Rebecca Linder

Engenheiros geoespaciais do Exército dos EUA verificam a carta que eles prepararam para um “cliente”, em Camp Phoenix, Cabul, Afeganistão, 04 Dez 10.

A comunidade de Inteligência precisa alinhar seu pensamento com o daqueles que precisam decidir ou executar uma ação com base nas descobertas advindas das atividades de busca e análise. É como um banco de três pés. A comunidade de Inteligência é responsável por dois deles, mas, na verdade, o terceiro é o mais importante e o menos compreendido por ela. A comunidade de Inteligência precisa ver-se como a principal função que possibilita levar a bom termo o processo decisório, seja tático ou estratégico. O desafio no mundo complexo de hoje é saber a diferença entre os dois.

5. Liderança é fundamental. O grau hierárquico não importa na Inteligência. Um jovem analista talvez seja o indivíduo com mais conhecimentos sobre um assunto de extrema importância que esteja sendo debatido pelos oficiais do alto comando. Contudo, é normal que ele não esteja envolvido na discussão. Também pode haver o caso em que um jovem capitão ou major seja o mais apto a comandar uma célula de fusão e direcionar os elementos operacionais no campo de batalha, mas que seu comandante imediato seja do tipo que se sente incomodado em seguir orientações de oficiais mais modernos.

Precisamos entender que o brilhantismo pode vir em todos os tamanhos, formas, cores de farda e graus hierárquicos. Temos um efetivo de jovens incrivelmente talentosos, que adquiriram uma enorme experiência na última década de guerra. Como iremos desenvolvê-los nos próximos anos? Eles representam o que há de melhor em nossas organizações e nosso futuro e veem o mundo de outra forma. É preciso possibilitar que continuem a desenvolver-se nesse mundo extremamente incerto e complexo em que vivemos. Nossos futuros programas de treinamento precisam ser desenvolvidos de modo a permitir que floresçam ambientes e talentos como esses. Considerando as reduções orçamentárias, continuamos extremamente preocupados com a possibilidade de que o treinamento seja o primeiro item a ser cortado, quando, na verdade, foi ele que nos possibilitou ser o que somos hoje, e agora é justamente o momento em que ele se torna essencial.

Embora ainda seja necessário conduzir a guerra, precisamos começar a considerar como ajustar nossas futuras prioridades. Muitas delas são determinadas pelos escalões superiores —

algumas são originadas em Washington, D.C. — e seguem toda a cadeia de comando, até o nível companhia. Mas estarão sendo selecionadas as prioridades mais adequadas? Quanto mais próximo se está de um problema, maiores são a compreensão e a capacidade de se concentrar em sua solução. Mesmo assim, o comando pode e deve participar, alinhando nosso sistema de Inteligência para tratar das prioridades e resolver os problemas que provavelmente enfrentaremos no futuro. Isso exigirá que comandantes fortes em todos os escalões acreditem que sua voz importa (o sistema de Inteligência não é um sistema justo na sua distribuição — destina-se às prioridades mais altas). É preciso que eles se manifestem caso percebam que a busca de Inteligência não esteja se alinhando com os resultados desejados.

6. Todos querem “ver” a carta. O mapeamento de culturas é provavelmente a tarefa geoespacial mais difícil, e é preciso que a desempenhemos melhor. Somos excelentes no mapeamento de atividades relativas à defesa, instalações, casas, pontes, etc., mas como mapear uma tribo, uma cultura ou uma sociedade inteira? Essa tarefa exigirá uma integração muito maior entre o pessoal que lida com as diversas fontes de dados de Inteligência e os especialistas em tecnologias geoespaciais. Também exigirá que estes últimos sejam enviados para as áreas de operações. O fato de termos imagens tomadas a quilômetros de distância da superfície da terra não significa que entendemos o problema. Precisamos empregar nossos melhores profissionais nas áreas onde estivermos operando ou onde seja provável que operemos. Precisamos organizar equipes de especialistas e analistas de dados geoespaciais por regiões, de modo que elas possam desenvolver perfis das sociedades. As populações emergentes em locais onde existe a maior probabilidade de conflito são justamente as que menos compreendemos. Podemos melhorar nosso entendimento sobre as regiões e áreas do mundo. Podemos identificar lacunas em nossa base de conhecimentos e, então, decidir qual será a melhor forma de concentrar nossos limitados recursos de coleta.

7. Reunir as diferentes “Inteligências”. A integração da Inteligência reúne diferentes capacidades (muitas vezes de diferentes entidades e órgãos), gerando um produto que é mais bem informado e preciso. Nós frequentemente

apoiávamos nossas análises da situação em dados da Agência Central de Inteligência (Inteligência Humana) ou da Agência de Segurança Nacional (Inteligência de Sinais), cujas perspectivas eram extremamente tendenciosas — por darem mais valor às suas próprias especializações —, relegando o papel de integrador a um analista que recebia dados das diversas fontes. Isso funciona em células de fusão eficazes, mas é difícil em outros casos. É próprio da natureza humana querer

O fato de termos imagens tomadas a quilômetros de distância da superfície da terra não significa que entendemos o problema.

encontrar aquele “dado crucial” de Inteligência que leve ao sucesso, mas isso raramente acontece. Precisamos descobrir como integrar melhor as informações de todas as fontes, levando em conta o aspecto geoespacial (e o fato de que os dados precisam ser compartilhados por toda a coalizão).

8. O comando de missão afetará o decisor como principal usuário da Inteligência. O decisor é o principal consumidor de Inteligência. Essa pessoa (ou grupo de pessoas) precisa estar intimamente envolvida no processo de coleta, integração e análise de Inteligência — do contrário, suas inerentes complexidade e dinamismo o tornarão difícil de ser entendido. Essa é uma tarefa extremamente complicada e laboriosa, mas as decisões estratégicas continuam a exigir que comandantes em diversos escalões utilizem essa abordagem. É sua responsabilidade e dever, especialmente quando há vidas em jogo. Assim como exigimos esse tipo de “comando de missão” no campo de batalha, devemos esperá-lo ao longo de toda a cadeia de comando. Essa disciplina deve ser iniciada desde cedo na carreira do militar. Os comandantes em todos os escalões devem servir de mentores e orientar seus comandantes subordinados sobre esse trabalho de integração. Uma compreensão mais profunda das ferramentas de busca e do conhecimento operacional almejado

pelo comandante do escalão superior é um bom ponto de partida. Essas lições são passadas adiante, conforme a geração mais jovem avança na hierarquia. O conhecimento dos fundamentos desse trabalho no início da carreira ajuda a criar integradores nos escalões superiores.

9. Estabelecer o contexto e uma compreensão comum. O contexto é rei. O entendimento do que está acontecendo — ou do que vai acontecer — provém de um retrato verdadeiramente integrado de uma área, da situação e das várias personalidades nela presentes. Para alcançá-lo, é necessária uma abordagem cumulativa, que aprofunde a compreensão com o tempo. Obtemos melhor entendimento e mais dados sobre o contexto por meio da transparência; talvez seja preciso desenvolver um processo que exija o envolvimento de especialistas externos, que comentem as diferentes “leituras” vindas da área sob análise. Se fizermos isso efetivamente, poderemos multiplicar nossa compreensão por dez. Pode ser algo como a apresentação de uma tese, para verificar se ela passa pelo teste de bom senso das pessoas. Por muitos anos, ficamos presos aos relatórios recebidos, sem dispor de grande profundidade ou de uma análise mais sutil fundamentada por habitantes da região ou por pessoas mais próximas aos problemas. As boas informações nem sempre provêm da 2ª seção de um estado-maior ou do comando. A perícia externa ou local tem valor para uma organização e pode, com o tempo, ajudar a desenvolver a *expertise* dentro do comando em geral. Não desempenhamos bem essa tarefa nos primeiros anos da guerra, tendo aprofundado esse tipo de capacidade apenas nos últimos anos. Ainda é raro encontrar um especialista nos escalões companhia, batalhão e brigada. A maioria deles atua, normalmente, em escalões mais altos. Embora sejam úteis e valiosos nesses escalões, eles são mais necessários nos escalões subordinados, onde se encontra a verdadeira ação.

10. A sincronização da Inteligência ao longo do tempo é essencial. A última tarefa é reunir todos esses elementos para executar a missão com eficácia. Essa não é uma tarefa fácil. De fato, é algo complicado até para o comandante e o estado-maior mais experientes. À medida que se desenvolve o planejamento, é preciso considerar como integrar as capacidades de Inteligência e as análises relacionadas, sincronizando-as no tempo

e no espaço de modo a atender à intenção do comandante. Independentemente de destinar-se ao planejamento de uma patrulha ou ao plano de campanha do teatro de operações, é preciso que a Inteligência seja integrada em todos os aspectos (isto é, antes, durante e depois da operação). Atendemos aos “elementos essenciais de informações do comandante”, aos “dados de Inteligência prioritários” e a outras tarefas relacionadas à busca de informações? Qual o grau de confiabilidade das respostas? Qual o grau de credibilidade das fontes? Não responder às questões básicas — por que, como, quando e onde — com cada um dos recursos de Inteligência recebidos aumentará o risco imposto à missão. A sincronização faz parte do nosso modo de pensar há muitos anos, mas geralmente para no comando superior, especialmente depois que fazemos contato com o inimigo. Se fizermos um planejamento mais sincronizado e rigoroso logo do início, utilizando nosso processo de planejamento operacional, poderemos fornecer às subunidades maior flexibilidade e menos incerteza. Afinal, alcançamos êxito no combate quando todos os subordinados entendem a missão (de forma coletiva), e quando seus comandantes lhes proveem os recursos necessários. Só então eles poderão executar um planejamento de campanha bem sincronizado.

Conclusão

A integração dos sistemas de Inteligência e de Informações é uma capacidade de combate essencial no ambiente operacional complexo e extremamente mutável da atualidade. Fizemos grandes avanços no Exército, mais ainda há trabalho a fazer nos âmbitos conjunto, interagências e interaliado. Com a velocidade das mudanças tecnológicas, o ritmo da guerra e a escala das adaptações da Força modular do Exército, seria irresponsável não tirar proveito de todos os ganhos extraordinários obtidos ao longo dessa década de guerra. Ainda serão necessários grandes avanços, e esperamos que esses “Dez Pontos” apontem uma direção a seguir para os comandantes em todos os escalões. São estes os principais integradores de Inteligência, que desenvolvem equipes, confiança e relacionamentos. Nosso maior desejo é que esses “Dez Pontos” possam ajudar a iniciar e a acelerar esse desenvolvimento por todo o Exército. **MR**