



Baixe um leitor de QR
code em seu celular e
fotografe o código para
acessar nosso site.

JANEIRO-FEVEREIRO 2013

Military Review

Revista Profissional do Exército dos EUA

JANEIRO-FEVEREIRO 2013

EDIÇÃO BRASILEIRA

<http://militaryreview.army.mil>



Fonte: arquivo pessoal

Flagrantes das atividades cívico-sociais desenvolvidas em 20 Jan 11.



PB-100-13-01/02

Headquarters, Department of the Army

PIN: 103362-000

Approved for public release; distribution is unlimited

Military Review

EDIÇÃO BRASILEIRA



Como Explorar a Iniciativa e a Inovação: Um Processo para o Comando de Missão p. 16

Tenente-Coronel Chip Daniels, Major Mark Huhtanen e Major John Poole, Exército dos EUA

O Emprego das Forças Armadas Brasileiras no Combate ao Crime Organizado do Rio de Janeiro (2010) p. 42

Tenente-Coronel Fabiano Lima de Carvalho, Exército Brasileiro

O Caminho Certo: Uma Proposta para a Ética do Exército p. 76

Tenente-Coronel Clark C. Barrett, Guarda Nacional do Exército dos EUA/Estado de Michigan

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORTE LEAVENWORTH, KANSAS



Military Review

Revista Profissional do Exército dos EUA

General David G. Perkins

Comandante,
Centro de Armas Combinadas (CAC)

Cel John J. Smith

Editor-Chefe da Military Review

Redação

Marlys Cook

Editora-Chefe das Edições em Inglês

Miguel Severo

Editor-Chefe,

Edições em Línguas Estrangeiras

Ten Cel James Lowe

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 Hertz Pires do Nascimento

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



2 CGSC — A Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA / O Desenvolvimento de Comandantes que Possam Adaptar-se e Dominar o Ambiente Terrestre do Exército de Hoje e do Futuro

General (BG) Gordon B. Davis Jr. e

Tenente-Coronel (Reserva) James B. Martin, Exército dos EUA

Planejada para satisfazer as necessidades futuras do ensino do Exército, essa instalação é tão versátil quanto os oficiais que precisa instruir. Recebendo os melhores estudantes de nível superior que o Exército possui, instruídos por um corpo docente de nível internacional, o novo CGSC é uma das razões pelas quais o Centro de Armas Combinadas é conhecido como o “Centro Intelectual do Exército”.



16 Como Explorar a Iniciativa e a Inovação: Um Processo para o Comando de Missão

Tenente-Coronel Chip Daniels,

Major Mark Huhtanen e

Major John Poole, Exército dos EUA

A doutrina do Exército dos EUA cita a necessidade de desenvolver líderes com a autonomia para exercer a iniciativa, mas não descreve, atualmente, como fazer isso. Acreditamos ter encontrado um método para o estabelecimento de uma visão compartilhada por toda a Unidade, que é útil em todos os ambientes operacionais, integra todas as funções necessárias da organização e lida com a questão de como explorar as habilidades dos jovens comandantes táticos de hoje.



28 A “Fuga de Cérebros” da África: Impactos na Segurança e na Estabilidade

Tenente-Coronel (Reserva) Robert Feldman, Exército dos EUA

A “hemorragia” de engenheiros, médicos, professores, enfermeiros, empresários, cientistas e outros profissionais com extensa formação constitui a “fuga de cérebros” (brain drain) da África. Em um continente onde relativamente poucos chegam a cursar o ensino fundamental, quanto mais o ensino superior, esses indivíduos, em cuja formação a sociedade muitas vezes investe um volume desproporcional de recursos, estão levando suas valiosas habilidades para outras partes do mundo.



39 Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro

Ministério da Defesa – Brasil

Exército Brasileiro

Estado-Maior do Exército

Escritório de Projetos do Exército

O Exército Brasileiro está no início de um processo de transformação. Com foco no estímulo à inovação e na produção nacional de meios tecnologicamente avançados e de emprego dual. A intenção é combinar a busca da efetiva capacidade de defesa com o impulso à competitividade da indústria nacional nos mercados interno e externo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do Brasil.

ERRATA:

No índice anual da edição de Novembro/Dezembro de 2012, nas páginas 74 e 76, o posto correto do autor Paulo Cesar de Castro deveria ser: General de Exército (R1).



JOYCE E. MORROW

Administrative Assistant to the Secretary of the Army
1034614



42 O Emprego das Forças Armadas Brasileiras no Combate ao Crime Organizado do Rio de Janeiro (2010): Um Câmbio na Política de Segurança Pública Brasileira

Tenente-Coronel Fabiano Lima de Carvalho, Exército Brasileiro

Quadrilhas de criminosos afrontaram o Estado ao incendiarem ônibus como represália à nova estratégia da polícia estadual, de instalar unidades policiais especificamente criadas para atuar em comunidades carentes. Tais eventos ocorriam em uma região conhecida como os Complexos do Alemão e da Penha, conjunto de favelas que está localizado na zona norte da cidade do Rio de Janeiro, e que era considerada um ponto inexpugnável pelos criminosos. Diante da gravidade da situação, foi tomada uma decisão que marcou um câmbio importante na execução da Política de Segurança Pública Brasileira: o emprego das Forças Armadas para combater o crime organizado.



55 O Que Virá a Seguir? Uma Opinião sobre a Guerra Irregular na Defesa Nacional

Major Phil W. Reynolds, Exército dos EUA

Muitos concordam que a guerra contra o terrorismo, a chamada "Guerra Longa", é de múltiplas gerações por natureza, e menos um conflito de números ou de recursos. Hoje, em tempos de orçamentos limitados, a questão já não é se "Estamos vencendo a guerra contra o terrorismo?", e sim um destaque para "O que virá a seguir?"



63 A Guerra é uma Força Moral: Como Conceber uma Estratégia Mais Viável para a Era da Informação

Tenente-Coronel (Reserva) Peter D. Fromm,

Tenente-Coronel Douglas A. Pryer e

Tenente-Coronel Kevin R. Cutright, Exército dos EUA

Para que uma estratégia funcione nos tempos atuais, é preciso que possua sólida legitimidade moral e política. Este artigo busca explorar formas de aprimorar a consciência moral e a compreensão psicológica da guerra como um aspecto da estratégia norte-americana.



76 O Caminho Certo: Uma Proposta para a Ética do Exército

Tenente-Coronel Clark C. Barrett, Guarda Nacional do Exército dos EUA/Estado de Michigan

O comportamento antiético pode minar os esforços para vencer uma guerra. Também pode destruir as chances de obter a paz. Os crimes de guerra corrompem a confiança do povo no Exército. As ações moralmente injustas põem em dúvida a Profissão das Armas. Portanto, para alcançar os objetivos de guerra, o Exército precisa agir de acordo com um conjunto de princípios morais tanto quanto necessita respeitar os "princípios da guerra". A máquina de guerra como um todo precisa satisfazer às expectativas do público.

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) usarmy.leavenworth.tradoc.mbx.military-review-public-em@mail.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.

CGSC — A Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA

O Desenvolvimento de Comandantes que Possam Adaptar-se e Dominar o Ambiente Terrestre do Exército de Hoje e do Futuro

General (BG) Gordon B. Davis Jr. e

Tenente-Coronel (Reserva) James B. Martin, Exército dos EUA

EM AGOSTO DE 2007, a histórica Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA (Command and General Staff College — CGSC) mudou-se para as atuais instalações, no Centro Lewis e Clark, uma construção com cerca de 41.000 m², para dar continuidade aos seus 131 anos de tradição instruindo oficiais do Exército para servirem à nação. Para os ex-alunos que passaram pelo antigo Curso de Oficiais de Comando e Estado-Maior do Exército (CGSOC, na sigla em inglês) no Bell Hall, essa nova edificação é o sinal mais visível da transformação do CGSC.

Planejada para satisfazer as necessidades futuras do ensino do Exército, essa instalação é tão versátil quanto os oficiais que precisa instruir. Recebendo os melhores estudantes de nível superior que o Exército possui, instruídos por um corpo docente

de nível internacional, o novo CGSC é uma das razões pelas quais o Centro de Armas Combinadas é conhecido como o “Centro Intelectual do Exército”. Embora seu edifício possua uma história memorável, a verdadeira importância sobressai no que ocorre dentro do prédio, nas salas de aula e nos cursos ministrados. Essa não é a Escola de Comando e Estado-Maior do passado, mas uma instituição que lidera pelo exemplo, reconhece a evolução do mundo e adapta-se continuamente para apoiar o Exército na realização de sua missão:

O CGSC instrui e prepara os comandantes para que se adaptem e dominem as operações terrestres unificadas [...] e acompanhem os avanços da arte e ciência da Profissão das Armas em apoio aos requisitos operacionais do Exército.

A mudança na Escola ocorre na medida em que cumprimos nossa missão de formar assessores, bem como na atualização permanente do conteúdo

[BG-Brigadier General, primeiro posto de oficial-general no Exército dos EUA, cuja antiguidade está situada entre os postos de Coronel e de Major General (MG – posto equivalente a General de Brigada, no Brasil) — N. do T.]

O General Gordon B. Davis Jr. é o Subcomandante do Centro de Armas Combinadas para Desenvolvimento e Formação de Líderes, e Subcomandante da Escola de Comando e Estado-Maior (CGSC), no Forte Leavenworth, no Estado de Kansas. Possui os títulos de Bacharel pela Academia Militar dos EUA, dois de Mestrado pela Université de Montpellier (França), um em Relações e Empresas Internacionais, outro em Estudos de Defesa Nacional e História Militar. Também possui o Mestrado de Estudos Estratégicos e Teoria em Estratégia (Master

Strategic Studies and Theory — MSST) pelo U.S. Army War College (Escola de Guerra do Exército dos EUA).

O Tenente-Coronel James B. Martin é Reitor-Assistente de Acadêmicos e Garantia da Qualidade, do CGSC. É bacharel pela University of Kentucky e possui mestrado e doutorado pela University of Texas at Austin. É autor do Third War: Irregular Warfare on the Western Border 1861-1865 (Ft. Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, 2012).

de nossos cursos. Essa mudança é um processo educativo, ativo e evolucionário que faz com que a instituição se reavalie frequentemente. O ambiente operacional é muito diferente daquele de tempos passados. Além disso, tem havido significativo progresso na ciência do ensino-aprendizado, e o CGSC está aproveitando essas novas tecnologias. Estamos instruindo uma geração diferente de comandantes emergentes, os quais trazem experiências incríveis para compartilhar nas discussões em salas de aula. Nossos métodos de instrução levam em consideração os antecedentes e as experiências de nossos oficiais-alunos. A diferença mais evidente ao longo dos últimos 30 anos é que mais de 90% de nossos discentes possuem experiência de combate recente e quase 70% deles passaram por vários turnos de serviço em combate. Com base nesse fato, e no ambiente operacional em transformação contínua do nosso mundo, é fácil entender que a mudança permanece como um fator fixo no processo de desenvolvimento e instrução de líderes para o Exército.

O Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior, Gen Martin E. Dempsey, promulgou o *Joint Education White Paper* (“Relatório Governamental sobre Instrução Conjunta”, em tradução livre) em 16 Jul 12, contendo orientações para as escolas de Instrução Militar Profissional Conjunta (*Joint Professional Military Education — JPME*), como o CGSC. “O objetivo da Instrução Militar Profissional (PME, na sigla em inglês)”, segundo o *White Paper*, “é formar líderes, ao transmitir um amplo conjunto de conhecimentos, e estimular a capacidade de cada oficial para a tomada de decisões essenciais na nossa profissão”. O documento também destaca que “além de prover habilidades para o pensamento crítico, nossos programas educativos precisam também garantir que os comandantes possuam a capacidade de:

- Compreender o ambiente de segurança e as contribuições de todos os elementos do poder nacional;
- Lidar com surpresas e incertezas;



Exército dos EUA

Vista da frente do Centro Lewis e Clark, Jun 2012, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas.



O Gen David G. Perkins, Comandante do Centro das Armas Combinadas e Comandante da Escola de Comando e Estado-Maior dos EUA (CGSC), discursa na Cerimônia de Graduação dos Militares Internacionais da Turma 12-01 do CGSC, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas, 07 Jun 12.

- Antever e reconhecer mudanças e lidar com transições; e

- Operar com base em uma intenção, por meio da confiança, delegação de autoridade e conhecimento”¹.

Este artigo pretende descrever o caminho que o CGSC deverá percorrer para satisfazer esses objetivos — onde estamos e onde precisamos continuar a evoluir. O CGSC sempre realizou sua importante missão de preparar comandantes para o Exército, o Departamento de Defesa e a nação. Essa é uma oportunidade para explicar a atualidade da Escola e como nós continuamos nos adaptando para ser a mais importante instituição educativa do Exército.

Aqueles que serviram muito tempo no Forte Leavenworth já viram citações históricas de Marshall e Eisenhower relacionadas com a importância da Escola de Comando e Estado-Maior para o êxito de nossa nação durante a

Segunda Guerra Mundial. Em seu excelente livro sobre a história do CGSC, o Dr. Peter Schifferle ressalta que o General John J. Pershing foi um dos primeiros a reconhecer a essencial importância da instrução em Leavenworth. Já que poucos oficiais preparados pelo CGSC estavam disponíveis, o comandante da Força Expedicionária Americana na Primeira Guerra Mundial ordenou que todos os graduados do CGSC fossem enviados a seu quartel-general ao chegarem à França². O legado histórico de preparar comandantes para vencer as guerras de nossa nação, desde 1881, é parte do que motiva a liderança e o corpo docente da Escola hoje. Essa tradição de longa data está agora sob nossa responsabilidade, devendo ser mantida e ampliada.

Em 2006, o General Volney Warner e o Dr. Jim Willbanks publicaram um artigo nesta revista, que se concentrou no que a Escola

fazia quanto à instrução de oficiais superiores e no movimento para Instrução Universal de Nível Intermediário³. Embora muitas de suas descrições ainda permaneçam atuais, a Escola já implantou diversas mudanças pelo dever de se antecipar ao ambiente operacional em constante mutação e à contínua implantação do Modelo de Aprendizado do Exército⁴. Como os Estados Unidos chegam ao fim de duas guerras e estão em processo de retirada da maioria do Exército das zonas de combate, novos desafios serão enfrentados pela Escola, estimulando, em consequência, mudanças contínuas ao longo dos próximos anos.

A Qualidade do Ambiente de Aprendizado

O Centro Lewis and Clark representa uma das principais mudanças desde 2006, sendo a estrutura mais recente da história do Forte Leavenworth. Construído um pouco ao sul de seu predecessor, o Bell Hall, essa estrutura impressionante de tijolos proporciona um novo lar para a Escola e uma instalação educacional sem igual no Departamento de Defesa. As salas de aula são equipadas com moderna tecnologia de ensino e de comando de missão, os quais permitem aos estudantes operar com sistemas de comando e controle digitais idênticos aos usados nos Centros de Operações de comandos de brigada e divisão. Cada sala de aula possui recursos para uma videoconferência, e todos os seus auditórios para palestras e conferências são dotados de meios que permitem a comunicação dos estudantes e professores com qualquer parte do mundo para aprimorar o aprendizado. Essa instalação também permitirá que a Escola possa rapidamente adotar a tecnologia emergente, quando essa for adequada ao seu modelo institucional, e possa disponibilizar aos estudantes uma experiência apropriada de aplicação digital incorporada aos cursos. Além disso, a Escola de Estudos Militares Avançados, situada nos prédios Flint e Muir, foi readaptada para proporcionar a mesma qualidade em tecnologia e ambiente educativos aos alunos matriculados no segundo ano de instrução avançada.

As Contribuições Interagências e Multinacionais ao Corpo Discente

Um aspecto-chave do Modelo de Aprendizagem do Exército é a qualidade e a diversidade dos estudantes nos diversos ambientes de ensino. Além dos aspectos técnicos disponíveis, a composição demográfica do corpo discente também mudou para melhor preparar os futuros assessores de estados-maiores para os ambientes das operações conjuntas, interagências e multinacionais. Os últimos cinco anos registram um crescimento significativo no número de militares estrangeiros que estudam ou estudaram no Forte Leavenworth. No ano acadêmico de 2012, dentre os 1.391 oficiais-alunos, 115 eram internacionais, oriundos de 93 países. Além desse crescimento em termos de estudantes militares internacionais, nos últimos cinco anos o CGSC também matriculou estudantes civis de vários órgãos do Governo Federal. As turmas mais recentes incluíram participantes civis de 15 órgãos pertencentes ao Governo dos EUA, incluindo a Polícia Federal (FBI), a Polícia de Fronteira (*Border Patrol*), o Departamento de Estado, o Departamento de Segurança Interna (*Homeland Security*), vários órgãos de Inteligência e outros. Como parte de um agressivo programa para atrair os referidos estudantes, o Exército enviou oficiais para servir nesses órgãos em programas de intercâmbio para mitigar a ausência de nossos estudantes civis. Esse esforço, denominado Programa Acadêmico Interagências (*Interagency Fellowship Program*), tem resultado em grandes dividendos na criação de um entendimento muito melhor entre nossos oficiais superiores e seus parceiros interagências.

Aumento da Capacidade no CGSC e nas Escolas Remotas Subordinadas

O Centro Lewis e Clark teve sua capacidade expandida, possuindo hoje 96 salas de aula idênticas capazes de acomodar 1536 estudantes ao mesmo tempo. Os estudantes têm também a oportunidade de se matricularem no Curso de Comando e Estado-Maior realizado no Instituto do Hemisfério Ocidental para a Cooperação em Segurança (*Western Hemisphere Institute*

for Security Cooperation — WHINSEC), Forte Benning, no Estado da Geórgia, uma escola remota subordinada ao CGSC, ou pela internet, via o Sistema Total de Escolas do Exército (*Total Army School System — TASS*) ou por meio de um programa de aprendizagem a distância. As escolas remotas subordinadas ao CGSC iniciaram seus cursos entre os anos de 2005 e 2010, com equipes de ensino nos Fortes Belvoir, Lee e Gordon, e no Arsenal Redstone, que ministram instrução de forma presencial a aproximadamente mil oficiais a cada ano. Embora tenham sido originalmente criadas para satisfazer os requisitos do Currículo Básico de Instrução de Nível Intermediário (*Intermediate-Level Education — ILE*) para oficiais das áreas funcionais, esses locais de ensino também incluem oficiais das Armas básicas, ampliando assim o número de oficiais que podem se beneficiar de uma experiência mesclada e de forma presencial. Tais centros de ensino espelham a Escola sede, utilizam o mesmo currículo, adotam idêntica metodologia de ensino e contam também com a mesma tecnologia para a instrução. O valor desses locais adicionais para o desenvolvimento de comandantes na fase intermediária de sua carreira não pode ser subestimado.

Outra mudança significativa é que, atualmente, o Forte Leavenworth inicia duas turmas do CGSC e do Curso de Estudos Militares Avançados anualmente: uma no verão e outra no inverno. Tal acréscimo fez-se necessário para atender às necessidades do Sistema de Geração de Forças do Exército [A Força Geradora é o componente institucional destinado a gerar e a sustentar as unidades operacionais — N. do T.], provendo mais oficiais graduados para atender às demandas decorrentes dos conflitos em curso, em vez de apenas uma turma a cada ano.

Instrução Militar Profissional a Distância Com Qualidade

Os programas de ensino a distância apresentam uma das mudanças mais significativas observadas no currículo escolar. O curso tradicionalmente conhecido por “a caixa de livros” foi extinto, substituído por cursos a distância on-line de

última geração em termos de processo educativo. Os estudantes que cursam o Currículo Básico via TASS, ou uma escola remota subordinada ao CGSC, podem mesclar o aprendizado em uma sala de aula virtual com a instrução apoiada por computadores, no tocante às operações avançadas previstas no currículo do curso. Da mesma forma, os oficiais-alunos podem cursar todo o CGSC via aprendizado a distância. Embora poucos oficiais do Componente Ativo tenham cursado dessa forma, cabe lembrar que tal opção era comum antes de o ILE passar a ser universal, de modo a garantir que todos os oficiais tenham a oportunidade de completar o Curso de Estado-Maior durante seus anos no posto de major.

O sistema TASS proporciona aos oficiais da Guarda Nacional e da Reserva [Oficiais com esse título são reunidos durante um fim de semana por mês para treinamento e são convocados ao Serviço Ativo em tempos de guerra ou crise — N. do T.] acesso ao Currículo Básico da Escola em períodos alinhados com seus períodos de treinamento mensal e anual para que possam completar sua instrução de nível intermediário. Finalmente, destaca-se que a defasagem na conclusão dos cursos, em cerca de 12 meses, constatada entre o aprendizado a distância e o curso presencial, foi eliminada com o novo processo do currículo, permitindo que os dois cursos ocorram paralelamente no mesmo ano de instrução. O Exército e o Estado-Maior Conjunto credenciaram ambos os cursos, independentemente do ambiente de aprendizagem.

Maior Frequência na Revisão do Currículo

Da mesma forma que o ambiente operacional no Afeganistão e no Iraque criou a necessidade de maior ênfase nas operações de contrainsurgência a partir de 2006, a rápida mudança do ambiente e da doutrina na atualidade ajudam a definir o que deve ser ensinado na Escola de Comando e Estado-Maior. Embora não tenhamos descartado a contrainsurgência, deixamos espaço para novos temas cuja importância está se tornando visível com as mudanças na missão do Exército. A discussão das grandes operações de combate hoje ocorre paralelamente com os temas de contrainsurgência,



Exército dos EUA

O Gen Lloyd J. Austin III, Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA, entrega o Prêmio Marshall ao Maj Brendan R. Gallagher, um dos destaques da Turma 12-01, 08 Jun 12, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas.

bem como o apoio da Defesa para as Autoridades Cíveis. A Escola também reintroduziu a matéria Administração de Treinamento, visando a preparar uma geração de oficiais que tem vivenciado uma Força Terrestre apenas em combate e sob o efeito do processo de Geração de Forças do Exército.

O Forte Leavenworth está preparando novas gerações de oficiais que sejam adaptáveis, ágeis e possam pensar criticamente, mas só podemos conseguir isso ao conferir essas mesmas habilidades na administração do currículo. Já começamos a examinar o futuro no mundo pós-guerra. Um bom exemplo é o Departamento de História Militar, que tem dedicado muito tempo ao estudo do Oriente Médio durante os últimos 10 anos. A Turma 13-01, que iniciou em agosto de 2012, já segue um currículo que mudou para acompanhar

o enfoque estratégico da nação, passando agora a dedicar mais tempo à região Ásia-Pacífico.

Atualmente, a Escola está reavaliando formalmente o currículo com o enfoque na identificação da melhor combinação de conteúdo e métodos de transmissão para a aplicação já no início de 2014. Sabemos que as mudanças em curso irão incluir a doutrina revisada do Exército lançada em outubro de 2012, as lições aprendidas conjuntas colhidas durante uma década de guerra no Iraque e no Afeganistão, as alterações já consolidadas na instrução conjunta e as orientações estratégicas oriundas da Presidência no início de 2013.

Já incorporamos as mudanças importantes da nova doutrina (por exemplo, as Publicações de Doutrina do Exército [*Army Doctrine Publications*] 3-0, 5-0, 6-0, 6-22 e 7-0) e conceitos como Comando

de Missão, Aptidão Física e a Profissão Exército. Todas essas mudanças já foram inteiramente integradas aos currículos das escolas do CGSC. O maior desafio é identificar quais conceitos emergentes importantes serão críticos nos próximos anos. Temos certeza que deveremos ressaltar a importância de promover o pensamento crítico e o desenvolvimento da habilidade de comunicação como fatores singulares essenciais na instrução de oficiais superiores. Cada autoridade que dirige a palavra aos oficiais-alunos e ao corpo docente na Escola enfatiza esse ponto.

O *Joint Education White Paper*, mencionado antes, é bastante específico nesse ponto, quando afirma “que o ensino conjunto [...] prepara os comandantes da Força Conjunta de 2020 para que sejam líderes adaptáveis, inovadores e de pensamento crítico, capazes de operar em ambientes complexos e não estruturados”⁵. O Modelo de Aprendizagem do Exército é baseado em um processo contínuo de aprendizagem ao longo da carreira, planejado para preparar oficiais com conhecimentos e hábitos mentais para satisfazerem o previsto no *Joint Education White Paper*. Se estivermos ensinando táticas, logística, história, liderança ou operações conjuntas, o resultado

pretendido será atingido por meio da provocação da capacidade de nossos oficiais na reflexão sobre problemas ambíguos para apresentarem soluções com qualidade.

Enfoque Ampliado no Rigor e na Inspiração de Excelência

Um corpo docente altamente qualificado de oficiais do serviço ativo e professores civis ensinam, treinam e aconselham os estudantes que cursam o CGSC. Um aspecto importante do modelo de aprendizado da Escola é o estabelecimento e a manutenção de padrões de nível pós-graduação. Os estudantes que não alcançam esses padrões são reprovados. Isso não foi planejado para ser cruelmente severo, mas o fato é que as escolas de pós-graduação de qualidade não formam estudantes que tiram várias notas “C” [notas médias — N. do T.]; tampouco o CGSC. Embora a quantidade de alunos que não atendem a esse padrão seja relativamente pequena, há critérios em vigor para que os professores não facilitem com aqueles que não estejam atingindo o nível adequado, e os membros do corpo docente são autorizados a indicar os alunos que estejam nessa situação.

Da mesma forma, como em todas as instituições de ensino, ocasionalmente há estudantes que atravessam a linha da ética durante seus estudos acadêmicos e copiam artigos ou ideias de outros autores. Isso é tratado sob o ponto de vista da ética profissional, e um determinado número de estudantes do curso do CGSC, de ambas as versões, forma presencial ou dos programas a distância, não o concluem por reprovação acadêmica ou conduta imprópria.

A verdadeira importância dos padrões acadêmicos em vigor é o próprio desafio



Exército dos EUA

David Pierson, instrutor do Departamento de Educação a Distância, conduz uma sessão *on-line* com estudantes do Curso Avançado de Operações.

que eles representam para os estudantes. Foram extintas as “soluções da casa” dos anos 90, que alimentavam a ideia de uma solução única para problemas complexos. A instrução de vários modelos de pensamento crítico é parte do currículo básico e as ideias apresentadas nessas aulas são rediscutidas ao longo do ano curricular. Nosso processo decisório militar é um dos modelos introduzidos, mas as Sete Perguntas Britânicas (British Seven Questions) também são consultadas quando a instituição correspondente na Grã-Bretanha envia seu corpo discente para participar do exercício conjunto *Eagle Owl*, realizado anualmente. Os alunos deparam com diferentes formas de abordagem de questões militares e valem-se do pensamento crítico para enfrentar problemas complexos ou caóticos. Embora nosso envolvimento com a Escola de Comando e Estado-Maior Intermediária britânica (Land, na sigla em inglês) seja o mais intenso, anualmente também realizamos programas de intercâmbio com a Escola de Comando e Estado-Maior do Brasil, com a *Führungs Akademie* da Alemanha, com a *École de Guerre* da França e com a Escola de Comando e Estado-Maior australiana.

Um dos acréscimos recentes ao programa de ensino da Escola é o chamado Programa de Acadêmicos (*Scholars Program*), que consiste em um bloco de estudos alternativos oferecidos a alunos selecionados para se aprofundarem em um aspecto importante da arte operacional. Os candidatos devem ser voluntários e aprovados pelo corpo docente. O programa divide os estudantes em pequenos grupos, no qual se envolvem em um tema específico ou no desenvolvimento de um projeto de pesquisa. Esse esforço é uma experiência que visa a ampliar conhecimentos e oferecer uma oportunidade para o desenvolvimento da pesquisa acadêmica focada em tópicos importantes para o Exército. Alguns programas são permanentes, como o Programa Combatente Logístico (*Warrior Logistician Program*), uma parceria com a University of Kansas, que oferece o Mestrado em Administração de Empresas/ Gerência da Cadeia de Suprimentos, enquanto outros são propostos por membros do corpo docente da Escola, como

o Seminário das Dinâmicas Locais da Guerra, cuja frequência decorre do interesse voluntário. Esse seminário expõe os estudantes a conhecimentos de vanguarda sobre estratégia, guerra, política, governo, economia, cultura e ética, uma iniciativa que realiza substancial apreciação sobre como os fatores militares e não militares se combinam para criar desafios difíceis de planejamento para comandantes e estados-maiores nas operações militares, e em todos os níveis da guerra.

O grupo de pesquisa mais duradouro é o Seminário da Arte da Guerra (*Art of War Seminar*), onde um pequeno grupo de estudantes tem o equivalente a um semestre acadêmico civil para pesquisar e escrever sobre um tema específico da arte operacional, contando com a orientação de um membro ou vários membros seniores do corpo docente. O resultado pretendido para esse grupo em particular é a elaboração de uma pesquisa publicável que acrescente determinado conhecimento militar profissional e mereça o diploma Mestre em Artes e Ciências Militares.

A qualidade geral das teses produzidas pelos Acadêmicos da Arte da Guerra ao longo dos últimos dois anos levou ao desenvolvimento das *Art of War Papers* (“Teses da Arte da Guerra”, em tradução livre), que são revisadas por especialistas do Instituto de Estudos do Combate (*Combat Studies Institute — CSI*). Dentre essas teses, quatro foram publicadas e estão disponíveis no site do CSI e uma está em fase final de revisão para publicação em 2012. Todas receberam excelentes críticas literárias de alguns renomados acadêmicos civis. O aspecto mais importante do Programa de Acadêmicos não são as composições e publicações, mas o desenvolvimento dos discentes e o que serão capazes de contribuir como líderes emergentes durante o resto de suas carreiras.

Outra iniciativa importante e desafiadora é o programa de pós-graduação Mestre em Artes e Ciências Militares (*Master's of Military Art and Science — MMAS*). Mesmo não sendo novo (credenciado pela primeira vez em 1976), o número de alunos participantes ampliou significativamente ao longo dos últimos cinco anos⁶. O referido curso difere de outros do mesmo gênero ministrados

em outras instituições de instrução militar profissional, pois embora seja disponível a todos os estudantes, a sua conclusão não está garantida com o simples cumprimento do currículo padrão⁷. Tem por base o desenvolvimento de pesquisas, é de caráter voluntário, exigindo um esforço extracurricular de pesquisas eletivas, um exame oral do currículo aprendido durante o ano e a apresentação de uma tese de Mestrado.

Esse programa sempre atrai estudantes talentosos, tanto nacionais quanto estrangeiros. Nos últimos anos, a fértil área para pesquisa criada pelas operações no Iraque e no Afeganistão permitiu a apresentação de trabalhos acadêmicos excelentes. Um desses produtos é o de título *The Fight for the High Ground* (“A Luta para a Superioridade Moral”, em tradução livre) por Douglas Pryer, uma tese sobre o interrogatório do Exército dos EUA durante a Operação *Iraqi Freedom*. O trabalho acabou publicado como livro pela CGSC Foundation em virtude da qualidade de seu conteúdo. Não foi apenas o Comando da Escola que ficou impressionado com a referida pesquisa. Peter Mansoor, da Ohio State University, declarou: “A advertência de Pryer serve para ‘despertar’ a liderança do Exército dos EUA. Eu recomendo plenamente que todos os oficiais leiam esse livro pelas lições e advertências que ele oferece. No mínimo, *The Fight for the High Ground* deve ser incorporado ao currículo da instrução militar profissional. A alternativa para um ensino de qualidade — avançar aos solavancos, esperando que a instrução dos valores do Exército vá evitar maus tratos no futuro — é inaceitável”⁸. Embora nem todas as teses produzidas pelo programa MMAS sejam de mesma qualidade, é relevante o fato de que aproximadamente 15% de cada turma que passa pelo Forte Leavenworth aceita o desafio de produzir uma obra de pesquisa detalhada. Durante o outono de 2011, a Escola conseguiu ampliar seu programa de título de mestrado oferecendo também aos alunos hispanofonos do Instituto do Hemisfério Ocidental para a Cooperação em Segurança (WHINSEC) a oportunidade de um mestrado. Em junho de 2012, foi concedido o MMAS a três estudantes estadunidenses e a três

internacionais daquele curso. A disciplina e as habilidades de pensamento crítico necessárias para completar o MMAS servem para aperfeiçoar os profissionais, permitindo avançá-los na direção da Instrução Militar Profissional Conjunta (*Joint Education White Paper*).

A instituição está florescendo intelectualmente, mas isso não significa que ela acabou esquecendo que é uma escola militar profissional. Um dos seus ex-comandantes, o então General de Divisão David Petraeus, criou um programa em 2005 destinado a incentivar a aptidão física e a premiar aqueles estudantes que alcançarem os padrões mais elevados durante o curso. Denominado “Prêmio Major de Ferro” (*Iron Major Award*), é concedido aos primeiros colocados do sexo masculino, feminino e entre os internacionais, de cada turma, que satisfizerem os critérios estabelecidos para o prêmio. Embora muitos estudantes talvez se qualifiquem como Majores de Ferro, apenas o primeiro colocado de cada categoria recebe o prêmio na formatura de graduação. Desde junho de 2006, o referido prêmio foi concedido a 13 oficiais do sexo masculino, 5 do sexo feminino e 7 militares internacionais.

Credenciamento do Corpo Docente

O componente principal para o êxito de qualquer instituição de ensino é seu corpo docente. A Escola viu o seu quadro de instrutores e professores mudar significativamente nos últimos 10 anos, como se observa em sua demografia, antecedentes acadêmicos, experiência de ensino e conquistas intelectuais de seus integrantes. Tradicionalmente, o corpo docente no Forte Leavenworth era predominantemente militar, com oficiais servindo de dois a três anos como instrutor, antes de retornar a uma Unidade operacional. Como identificado por Warner e Willbanks, uma mudança ocorreu entre os anos de 2000 e 2006 que alterou a “proporção de civis e militares de 10:90 para uma de 60:40 (movendo-se em direção a 70:30)”⁹. Embora essa proporção ainda permaneça estável, é fato que a Escola está recebendo novos instrutores e isso deverá mover a relação ao original de 60:40. Há vários benefícios nessa mudança e alguns

possíveis desafios. Uma mudança óbvia, baseada nessa mudança demográfica, é a quantidade de integrantes do corpo docente que obteve o título de doutorado. No final dos anos 90, o número de professores que tinha esse credenciamento acadêmico era em média 14. Entretanto, desde julho de 2012, a Escola tem 88 instrutores possuidores de doutorado. Esse crescimento intelectual fortalece uma instituição habilitada a ministrar programas e conceder títulos de pós-graduação a alguns de seus estudantes. Esse aumento de credenciados no âmbito do corpo docente oferece novas possibilidades de instrução e pesquisa e outros programas de título em apoio às necessidades de aprendizado do Exército. Um exemplo do valor dessa força acadêmica está na aceitação por universidades dos trabalhos realizados no CGSC, tanto nos cursos de forma presencial quanto nos a distância, como crédito para completar seus títulos de pós-graduação.

Esse crescimento em profundidade e amplitude intelectual também é acompanhado por oficiais nos postos mais elevados da carreira. Um crítico escreveu sobre “a lenta expansão insidiosa dos civis contratados” nas instituições de instrução

militar profissional. Cabe salientar, entretanto, que os civis do corpo docente são funcionários civis do Departamento do Exército, que prestam relevantes serviços à nação¹⁰.

Enquanto nos anos 90 um pequeno número de integrantes do corpo docente tinha comandado, seja escalão batalhão ou brigada, o atual corpo docente civil conta com 58 ex-comandantes de batalhão e 13 ex-comandantes de brigada. Esses números representam um nível de experiência militar no corpo docente não visto desde 1925. Além disso, o corpo docente militar atual inclui 8 ex-comandantes de batalhão e 13 oficiais que já foram escolhidos por uma comissão central para comandar uma Unidade.

Como modificamos a proporção entre instrutores civis e militares, também estamos adotando medidas para criar requisitos mínimos para instrutores militares serem nomeados para a Escola. Nunca houve uma exigência de pós-graduação como requisito para um oficial ser nomeado instrutor, um assunto polêmico, pois uma escola que se propõe a fornecer cursos de pós-graduação necessita ter em seus quadros integrantes com mestrado ou doutorado. A Escola já solicitou, formalmente, que claros específicos do seu quadro de pessoal sejam ocupados somente por oficiais pós-graduados. Esse é mais um passo para garantir que tenhamos um corpo docente militar o mais qualificado possível. Atualmente, há um oficial do corpo docente com título de doutor e vários outros cursando um programa de doutorado. A Escola, em parte devido à sua tecnologia disponível, realiza parcerias com várias universidades locais para oferecer programas de doutorado aos seus integrantes civis e militares.

O crescimento de credenciais acadêmicas no âmbito do corpo docente apresenta vários resultados positivos para a Escola e para o Exército. As instituições de ensino militares sempre foram solicitadas a participar da manutenção e do crescimento do conhecimento profissional. O conhecimento da profissão precisa ser renovado continuamente, vinculado frequentemente às mudanças em seu ambiente operacional. Isso é difícil para um corpo docente militar que é



Exército dos EUA

O então Diretor da CIA, David Petraeus, distribui moedas comemorativas aos Majores de Ferro (*Iron Majors*) da Turma 12-01, no Centro Lewis e Clark, Mai 2012, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas.



Um painel de oficiais-alunos do CGSC responde a perguntas de participantes da National Education Conference, no Centro Lewis e Clark, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas, Out 2010.

principalmente transitório, a nomeação é curta e eles necessariamente passam muito desse tempo aprendendo os avançados métodos de ensino utilizados pelo CGSC. Embora os integrantes militares do corpo docente escrevam artigos para publicação, a maior parte dos estudos acadêmicos e das publicações é de origem dos professores civis da Escola. O corpo docente publica muitos livros e artigos em jornais acadêmicos sobre vários aspectos da profissão militar a cada ano, e um programa de recompensa por produção literária, iniciado em 2003, proporciona incentivos adicionais por tal trabalho. Além de seu próprio esforço em aperfeiçoar o conhecimento militar, o corpo docente atual é muito mais qualificado atualmente para supervisionar as pesquisas dos estudantes do MMAS ou do Programa de Acadêmicos, do que em qualquer outra época na longa história do CGSC. Entre 1975 e 2005, o programa MMAS tinha de “importar” oficiais da Guarda Nacional e da Reserva com títulos de doutorado para satisfazer nossos requisitos de credenciamento. Hoje, o corpo docente é inteiramente qualificado, e essa assistência externa já não é mais necessária.

Digno de nota é o recente acréscimo ao corpo docente de instrutores de outros órgãos governamentais, como o Departamento de Estado,

a Agência Nacional de Inteligência Geoespacial e a Agência Central de Inteligência. Esses professores trazem à Escola uma perspectiva inter-agências mais ampla e proporcionam experiência adicional não facilmente disponível no âmbito do Exército.

O segundo componente mais essencial na formação de uma excelente instituição de ensino é um programa de desenvolvimento do corpo docente que

prepare os especialistas em matérias de estudo para ensinar e formar currículos que apliquem os melhores métodos para o ensino de adultos. Isso é muito importante nas escolas de instrução militar profissional onde uma parte significativa do corpo docente é militar do serviço ativo, que são peritos em matérias de estudo e comandantes, mas, em geral, não têm experiência em sala de aula. O gabinete de Desenvolvimento do Corpo Docente e do Quadro de Funcionários, em parceria com o Centro de Apoio para o Adestramento do Exército (Army Training Support Center), ajuda a melhorar o desenvolvimento de instrutores por toda a Força. Com base no Programa de Desenvolvimento do Corpo Docente (uma série de quatro fases de aulas que produz facilitadores e formuladores de currículo que possam apoiar essas técnicas), o gabinete de Desenvolvimento do Corpo Docente e do Quadro de Funcionários fornece perícia e experiência sobre ensino facilitado. Essa metodologia facilitada já é utilizada há muitos anos no CGSC, e seu emprego pelo corpo docente antecede o Modelo de Aprendizado do Exército em mais de uma década. Facilitar, em vez de controlar, uma sala de aula acarreta significativamente mais habilidade e prática. A mistura de instrutores civis e militares proporciona

uma forte combinação para melhorar a facilitação nas aulas, enquanto também garante experiência operacional atual na equipe de ensino.

Um benefício adicional de um corpo docente estável é a incumbência do CGSC de desenvolver pensamento crítico em nossos estudantes e graduados. Embora os instrutores talentosos que passam menos tempo na Escola certamente também possam ensinar pensamento crítico, é um desafio de instrução que exige prática e experiência. Esses professores, que tiveram vários anos para desenvolver o ofício de ensinar, particularmente os que aprimoraram suas próprias habilidades de pensamento crítico por meio de dissertações de doutorado ou teses de mestrado, tendem a ser mais habilitados em formar discussões para criar a ambiguidade e a incerteza necessárias para pôr à prova nossos estudantes. Embora seja relativamente fácil ensinar conteúdo concreto e claro, que é bem apropriado para slides de PowerPoint, quando nos afastamos desse ensino de especificidade e visamos desafiar os estudantes com perguntas que são mais abertas, há pouco substituto para experiência na sala de aula.

Pelo menos um crítico das instituições de Instrução Militar Profissional já reclamou que essas instituições não criam um plano de carreira para seus professores, principalmente porque seu Comando não entende o que isso exige¹¹. Quase seis anos atrás, o CGSC criou o processo de promoção do corpo docente, que inclui tanto professores civis quanto militares, pelo qual eles podem conseguir promoção e obter graduação acadêmica. Esse processo, que concentra o corpo docente em quatro campos (ensino, serviço, conhecimentos acadêmicos e desenvolvimento dos instrutores), fornece o roteiro para que esses possam avançar durante seu tempo na Escola e crescer como professores e acadêmicos. Modelado estreitamente com base no programa exitoso da Academia Militar de West Point, tal processo ajudou a desenvolver um corpo docente mais intelectualmente ativo que avance em todos os domínios de sua profissão. Para apoiar esse e o programa de pesquisa do MMAS, a Escola vem continuando a seguir a declaração de liberdade

acadêmica da American Association of University Professors. Embora pareça anti-intuitivo para uma instituição militar, os melhores em erudição e pensamento criativo e crítico somente se originam em um ambiente em que estudantes e instrutores têm a liberdade de pensar e escrever abertamente.

O Exército conduzirá um processo de seleção baseado na excelência para a matrícula no Forte Leavenworth e nas escolas remotas subordinadas, começando com a turma de 2014.

Otimização da Instrução de Nível Intermediário

Para maximizar o retorno sobre o investimento no ensino militar, o Comando de Instrução e Doutrina e o Centro de Armas Combinadas iniciaram mudanças para aperfeiçoar a Instrução de Nível Intermediário e proporcionar a educação certa no tempo certo para o oficial certo. Como parte dessas mudanças, o Exército conduzirá um processo de seleção baseado na excelência para a matrícula no Forte Leavenworth e nas escolas remotas subordinadas, começando com a turma de 2014. Junto com a publicação projetada do quadro de promoção da Categoria Competitiva de maiores, na primavera de 2013, oficiais serão escolhidos e colocados na lista de candidatos para matrícula, começando em fevereiro de 2014. Essa mudança foi planejada para alinhar a matrícula de oficiais com sua série contínua de aprendizado durante sua carreira para prover a oportunidade instrutiva necessária de oficiais superiores antes deles exercerem suas posições principais e desenvolvê-los. O processo irá maximizar a matrícula nas oportunidades instrutivas presenciais (no Forte Leavenworth, WHINSEC, escolas equivalentes em países estrangeiros ou nas outras Forças Singulares, ou programas de conselhos universitários e escolas remotas subordinadas) e proporcionar oportunidades de aprendizado a distância para todos aqueles não selecionados para um programa presencial. Considerando a importância do curso do CGSC no desenvolvimento

profissional de oficiais, preenchendo as vagas irá reduzir o acúmulo de matrículas, otimizar a mistura de oficiais nos cursos presenciais e realizar 100% de matrícula para melhor satisfazer as necessidades do Exército.

Avaliação Contínua para Implantar o Modelo de Aprendizado do Exército

O tema constante por todo este artigo foi a mudança. Um dos assuntos principais da Escola de Estado-Maior é como administrar a mudança do currículo durante tempos de grande fluxo e volatilidade por todo o Exército. O CGSC atua sob orientações que requerem uma revisão regular do currículo e do desempenho dos estudantes após cada repetição dos cursos principais, para que possamos fazer os ajustes devidos e possamos examinar o que deve ser acrescentado ou removido. Esse processo exige a coleta e análise dos dados apropriados durante a avaliação do aprendizado dos estudantes e o fornecimento desses resultados ao escalão superior. Isso talvez pareça corriqueiro, mas com o crescente enfoque no aprendizado baseado em resultados do Modelo de Aprendizado do Exército, tal avaliação se tornará decisiva por todas as escolas do Exército. Sem uma avaliação da qualidade do aprendizado dos estudantes, como é que saberemos se eles alcançaram os resultados pretendidos? Além disso, como pode o Exército estender essa avaliação ao ambiente de campanha que precisa de graduados que exibam evidência do seu domínio dos resultados? O CGSC usa medidas diretas do aprendizado, como trabalhos ou exames, para mensurar o aprendizado demonstrado nas salas de aulas, e usa medidas indiretas como pesquisas de opinião dos graduados ou dos supervisores para demonstrar a transferência de ensino ao ambiente de campanha. O processo proporciona a cada nível de liderança, desde o diretor da

Escola, reitor da faculdade, Subcomandante e até o Comandante, um foro para examinar e analisar o desempenho da Escola e buscar como melhorá-la. Esse processo permite que o CGSC responda às duas questões mais críticas na administração exitosa do currículo. Primeiro, ela alcançou seus objetivos educacionais estabelecidos para o curso? Com essa questão solucionada, podemos abordar a segunda, e mais difícil, pergunta — o que é que precisamos ensinar para preparar nossos oficiais para o futuro que não estamos ensinando agora?

Outro ponto de mudança do CGSC é nossa liderança superior. O Comandante e Subcomandante fornecem liderança visionária e experiência atual da Força operacional. Essa experiência é um dos fortes fatores a garantir que o currículo da Escola permaneça relevante para as necessidades do Exército e não se torne desatualizado com a realidade do campo de ação. Os comandantes militares mais graduados recebem apoio de um reitor da faculdade (uma posição mais estável para prover continuidade) e de coronéis que lideram as escolas e departamentos. Essa equipe é responsável pela qualidade de longo prazo do currículo e trabalha em conjunto com o corpo docente da Escola para implantar um currículo que seja apto para as mudanças necessárias sem ser caótico. A forte liderança militar sênior fornece



A "Lâmpada do Aprendizado" identifica a entrada do Centro Lewis e Clark, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas.

uma visão sobre o que a Escola deve ensinar, enquanto a equipe estável de educadores civis pode desenvolver soluções educativas de como realizar a visão do Comandante.

Em Resumo

Muito já se passou no CGSC desde o artigo de Warner e Willbanks, e a mudança permanece um fator constante. As instalações melhoraram muito; o uso da tecnologia cresceu imensamente para acompanhar as mudanças na Força operacional; a composição demográfica do corpo discente mudou, passando a incluir mais oficiais internacionais e funcionários civis do governo; e o corpo docente amadureceu, transformando-se em um bem intelectual do Exército. A instituição avançou no sentido de aumentar a rigidez do material educacional em todas as escolas, com a finalidade de fornecer aos estudantes os desafios necessários para prepará-los para as incertezas do futuro. Para aproximadamente 80% dos estudantes do CGSC, essa é a última experiência educativa

organizada que eles receberão como um oficial do Exército. Há seis anos, o artigo de Warner e Willbanks terminou com uma citação maravilhosa de Charles Darwin, que disse, “Não é a mais forte das espécies que sobrevive, nem a mais inteligente, mas em vez disso a mais receptiva à mudança”¹². Essa declaração era verdadeira quando a história do CGSC começou em 1881, e ainda é válida. Com o término dos conflitos atuais no Iraque e no Afeganistão, o Exército entra em uma nova era que pressagia muito ambiguidade e, sem dúvida, muitas mudanças. A Escola fica pronta para atender ao desafio de preparar os graduados para liderar soldados, marinheiros, aviadores e fuzileiros navais dos EUA, da mesma forma que fez quando o General de Exército John J. Pershing apelou aos graduados do CGSC para liderar na Primeira Guerra Mundial. Um historiador premiado se referiu ao Forte Leavenworth como “A Escola de Guerra dos EUA”. E hoje, no mundo de mudança contínua, com orgulho ainda almejamos esse título¹³. **MR**

REFERÊNCIAS

1. DEMPSEY, General Martin E. *Joint Education White Paper*, (CJSC, 16 July 2012): p. 4.
2. SCHIFFERLE, Peter J. *America's School for War: Fort Leavenworth, Officer Education, and Victory in World War II* (Lawrence: KS: University of Kansas Press, 2010), p. 11.
3. WARNER, BG Volney J. e WILLBANKS, Dr. James H. “Preparing Field Grade Leaders for Today and Tomorrow”, *Military Review* (January-February 2006).
4. O Modelo de Aprendizado do Exército (*The Army Learning Model*) é a fase de implantação do Conceito de Aprendizado do Exército (*The Army Learning Concept*) para 2015, TRADOC PAM 525-8-2, 20 Jan. 2011.
5. DEMPSEY, p. 5.
6. Joan Johnson-Freese sustenta, incorretamente, que o Naval War College (Escola de Guerra Naval) foi a primeira escola de educação militar profissional (PME) a ser credenciada, em 1984, mas a Higher Learning Commission (Comissão de Ensino Superior) credenciou o CGSC em 1976, e a Escola mantém esse credenciamento desde essa data. Johnson-Freese pode estar certo quanto ao Naval War College ter sido a primeira escola de guerra, não a primeira instituição de PME, a ser reconhecida. JOHNSON-FREESE, Joan “Reform of Military Education: Twenty Five Years Later”, *Orbis* (Winter 2011): p. 141.
7. Durante seu discurso na sessão sobre o Futuro da Educação

- Militar Profissional (*Future of Professional Military Education*) no ROA Headquarters em Washington, D.C., em 19 Abr 12, a Dra. Johnson-Freese indicou que todas as instituições de PME concedem títulos de pós-graduação simplesmente por terminar o currículo. O CGSC é, pelo menos, uma exceção a essa alegação, porque nosso programa de pós-graduação é voluntário e há considerável trabalho extra além do currículo-padrão necessário para obter a titulação.
8. MANSOOR, Peter R. Review of Douglas Pryer, “The Fight for High Ground”, in *Military Review* (July-August 2010): p. 97, 98.
9. WARNER, p. 110.
10. SCALES, Major General Robert H. “Too Busy to Learn”, *Proceedings*, (February 2010): p. 30–35.
11. Johnson-Freese sustenta que as instituições de PME não proporcionam um plano de carreira “transparente e baseado na excelência”, mas, de novo, ela atribui características à PME com base em suas experiências nas escolas de guerra. O sistema do CGSC conta com ambos os atributos e, de fato, é centrado nos professores, no que diz respeito às posições superiores do corpo docente, de professor titular e professor associado. Johnson-Freese, *Orbis*, p. 145.
12. DARWIN, Charles. *The Origin of Species By Means of Natural Selection* (Westminster, MD: Bantam Classics, 1999).
13. SCHIFFERLE.

Como Explorar a Iniciativa e a Inovação: Um Processo para o Comando de Missão

Tenente-Coronel Chip Daniels,
Major Mark Huhtanen e
Major John Poole, Exército dos EUA

Comando de Missão. A complexidade e incerteza crescentes previstas no futuro ambiente exigem que a Força Conjunta 2020 empregue o Comando de Missão para pôr em ação seu pleno potencial, de uma forma que explore a iniciativa e a inovação de todos os integrantes da equipe. Os comandantes exercem o Comando de Missão compreendendo o problema militar, visualizando o estado final e a operação e descrevendo sua visão. Dirigem ações durante todo o planejamento e execução e munem seus subordinados com suas intenções.

Atualmente, boa parte da Força Conjunta é empregada em ambientes que envolvem problemas mal estruturados, contra adversários adaptáveis e reflexivos, que exploram oportunidades a cada momento. Esses desafios requerem que os comandantes no nível tático exerçam maior iniciativa pessoal, em vez de dependerem do processo decisório de escalões muito acima do ponto de ação. Os comandantes devem possibilitar a iniciativa individual oferecendo ordens de missão claras, sucintas e completas, em um clima de confiança e compreensão mútuas. Na futura força conjunta, os comandantes de pequeno escalão terão a autonomia para exercer a iniciativa disciplinada, baseada em uma diretriz e intenção claras. A institucionalização do Comando de Missão é imprescindível para se preparar a próxima geração de comandantes.

—Trecho extraído de *America's Military—A Profession of Arms*

É FÁCIL COMPREENDER A necessidade de se institucionalizar o Comando de Missão (*mission command*) no atual Exército dos Estados Unidos da América (EUA), considerando o futuro descrito pelo General Martin E. Dempsey, no trecho citado.

Como comandantes, passamos bastante tempo discutindo a importância do tema. A atual doutrina, conforme descrita no Manual de Campanha 6-0 — *Comando de Missão (FM 6-0 — Mission Command)*, é suficiente para que uma organização militar possa cumprir sua missão.

O Tenente-Coronel Chip Daniels é oficial de operações da 1ª Divisão de Cavalaria e antigo comandante do 1º Batalhão/5º Regimento de Cavalaria. Serviu nas Operações Iraqui Freedom e New Dawn e foi professor assistente na Academia Militar de West Point. É bacharel pela Virginia Tech e mestre em Administração de Empresas pela Duke University.

O Major Mark E. Huhtanen é o oficial de operações da 2ª Brigada/1ª Divisão de Cavalaria. Serviu nas Operações Iraqui Freedom e New Dawn e em várias funções de

Infantaria. Concluiu o mestrado pela Webster University e o mestrado em Artes e Ciências Militares pela Escola de Estudos Militares Avançados do Exército dos EUA.

O Major John M. Poole é observador/controlador/instrutor no Centro Nacional de Adestramento, no Forte Irwin, Califórnia. Foi o oficial administrativo e de operações do 1º Batalhão/5º Regimento de Cavalaria e serviu nas Operações Iraqui Freedom e New Dawn. É bacharel pela California State University e mestre pela Air University.



Cap Matt Liebal

Integrantes do 1º/5º Regimento de Cavalaria embarcam em aeronave durante a Operação *New Dawn*, Jul 2011.

Entretanto, ela explica como institucionalizar o Comando de Missão e desenvolver comandantes que exerçam a iniciativa disciplinada, conforme determinado pelo General Dempsey?

A doutrina do Exército dos EUA cita a necessidade de desenvolver líderes com a autonomia para exercer a iniciativa, mas não descreve, atualmente, como fazer isso. Acreditamos ter encontrado um método para o estabelecimento de uma visão compartilhada por toda a Unidade, que é útil em todos os ambientes operacionais, integra todas as funções necessárias da organização e lida com a questão de como explorar as habilidades dos jovens comandantes táticos de hoje — oficiais e sargentos —, que atingiram a maioria durante esta época de guerra. A visão compartilhada oferece uma forma de desenvolvê-los como líderes para o futuro. Propomos que os comandantes não devam agir sozinhos para entenderem e visualizarem a missão. Ao permitirmos que subordinados fossem incluídos no processo, conseguimos alcançar uma compreensão e iniciativa compartilhadas

bem antes e de modo muito mais eficiente que o descrito na doutrina.

Testamos esse método durante a instrução na guarnição, grandes exercícios de campanha e em nossa recente missão na Operação *New Dawn* no Iraque, que serviu de “prova de conceito” final. Constatamos que nossa abordagem em relação ao Comando de Missão:

- Desenvolveu pensadores críticos.
- Gerou um senso de responsabilidade em todos os escalões.
- Desenvolveu um estado-maior proativo.
- Criou um ambiente previsível.
- Estabeleceu prioridades claras.
- Produziu subunidades e frações flexíveis e adaptáveis.

Vimos essas melhorias com mais clareza ao término da guerra no Iraque, quando nosso batalhão apoiou a maior retirada de tropas e materiais bélicos norte-americanos de um país desde o fim da Segunda Guerra Mundial. Fornecemos suporte à retirada tática de três equipes de combate de brigada e seus respectivos equipamentos (muitos

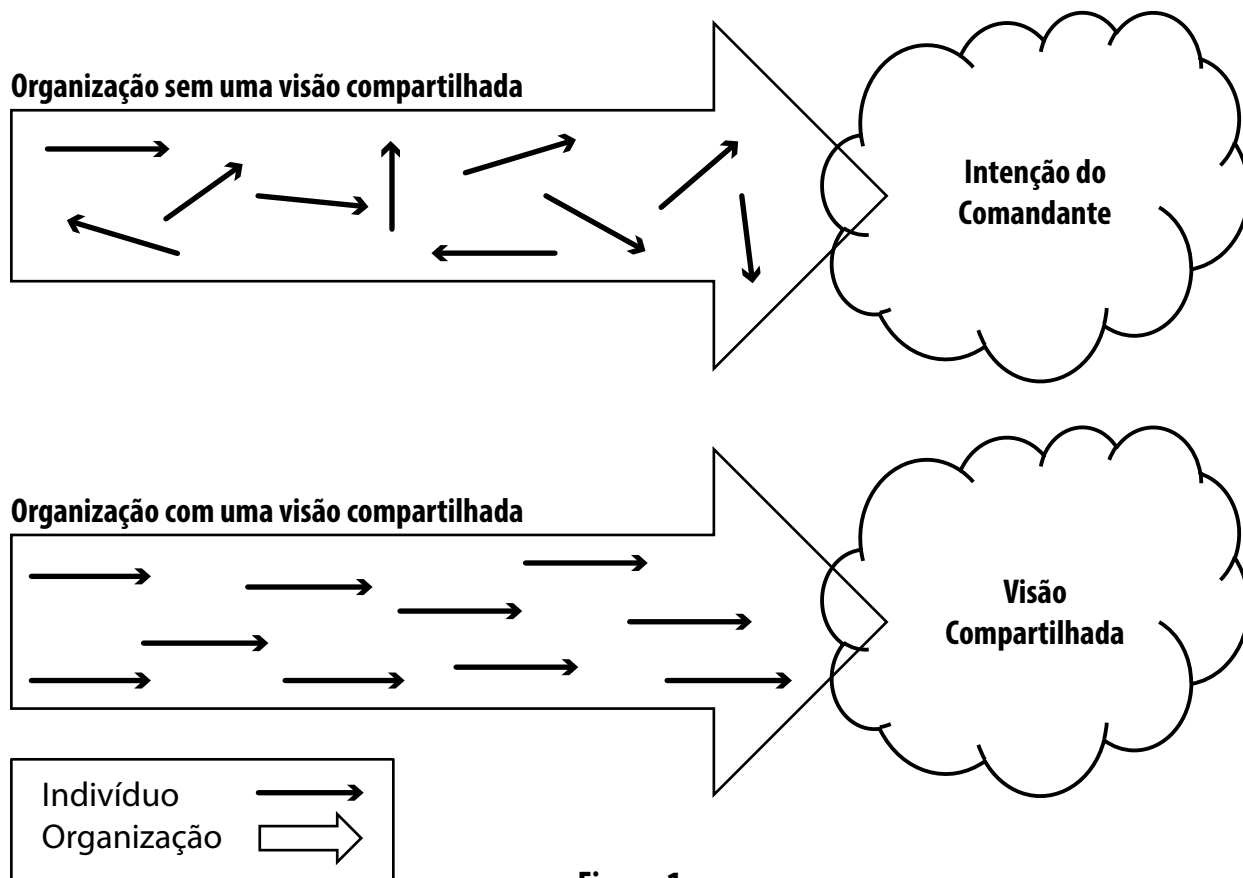


Figura 1

dos quais haviam sido acumulados ao longo dos últimos oito anos), ao mesmo tempo que transferimos nossas próprias instalações para o controle do Iraque ou do Departamento de Estado dos EUA. Também apoiamos a conclusão de missão de um comando de Divisão norte-americano e iniciamos nossa própria saída para o Kuwait. O batalhão realizou tudo isso enquanto ainda enfrentava elementos inimigos em Salah ah Din, no Iraque.

Essa tarefa monumental foi realizada, na maior parte, por oficiais intermediários e subalternos e por sargentos. Eles assumiram o papel de “donos” do problema e o analisaram criticamente, tomaram a iniciativa e criaram soluções que propiciaram ordem em meio ao caos. Estavam prontos para essa complexidade porque seguiram uma abordagem em relação ao Comando de Missão que os havia preparado para os desafios que viriam a enfrentar.

A figura 1 mostra a diferença entre uma organização em que o comandante atua sozinho para desenvolver o entendimento e a visualização e

uma organização em que o comandante faz isso com seus principais comandantes subordinados e estado-maior. Na figura 1a, o comandante elabora seu entendimento e visualização e, por meio de sua intenção, descreve a operação para a Unidade, representada pela nuvem. A seta grande representa a organização mais ampla, que o comandante pode direcionar para o estado final na nuvem mediante o alinhamento e a utilização de recursos e sistemas. Entretanto, nesse cenário, conseguir que indivíduos da Unidade assumam o controle da missão exige bastante tempo e energia. As setas pequenas representam esses indivíduos, alguns dos quais precisam de constante orientação e direção para manterem o rumo, enquanto outros chegam a resistir abertamente ao esforço e consomem bastante tempo e recursos. Esse cenário não estimula a iniciativa nem confere autonomia aos comandantes subordinados.

A figura 1b ilustra uma Unidade cujos subordinados recebem autonomia e exercem a iniciativa.

Nesse caso, os indivíduos assumiram o controle na missão, necessitando de orientações e direção com menor frequência. Sabem o que precisam fazer porque eles próprios ajudaram a definir o problema.

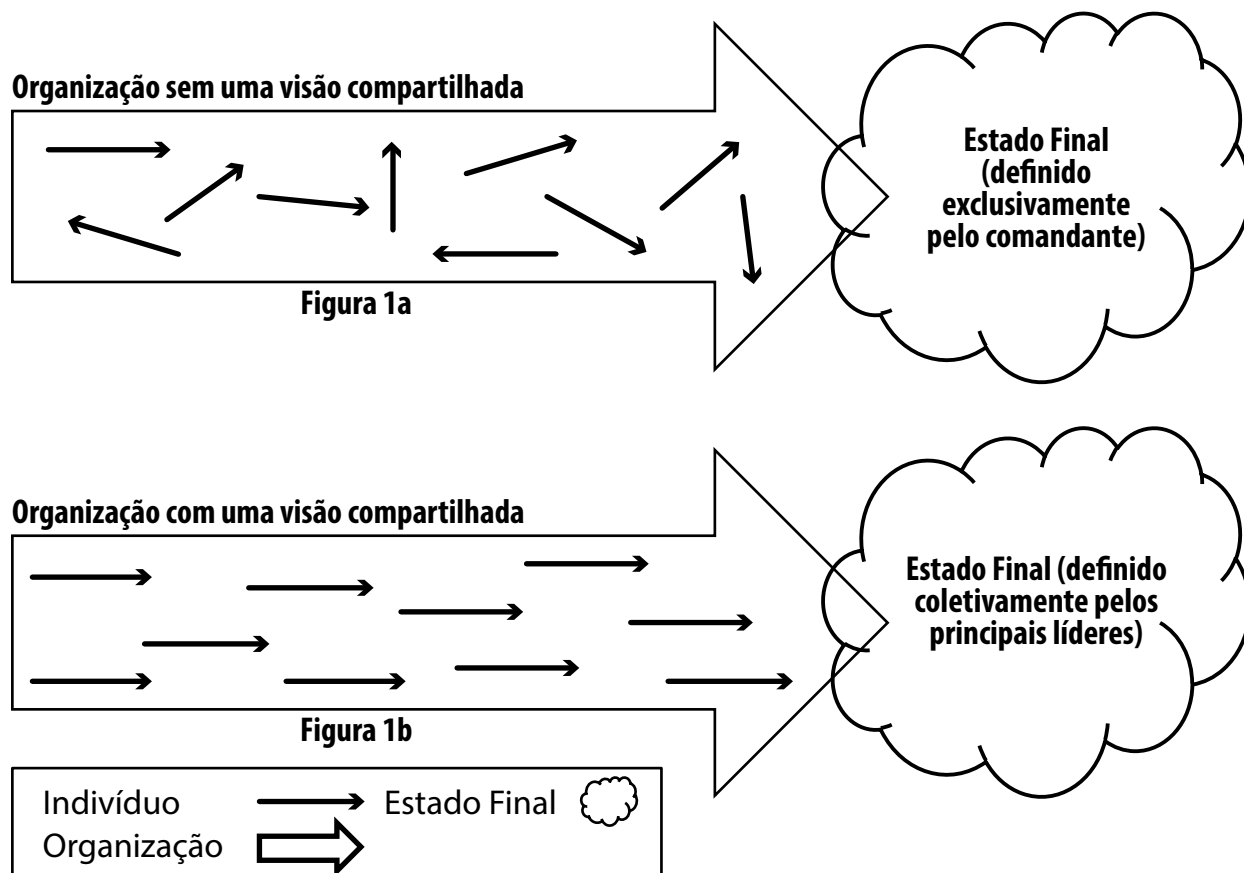
Como pode o Exército, então, desenvolver esse tipo de organização? Antes que possamos tratar adequadamente dessa questão, analisaremos a atual doutrina de Comando de Missão.

Análise Doutrinária

O Manual de Campanha 6-0 — *Comando de Missão: Comando e Controle das Forças do Exército* (FM 6-0 — *Mission Command: Command and Control of Army Forces*), de 2003, define o Comando de Missão de diversas maneiras. Como filosofia, o Comando de Missão é “o exercício de autoridade e direção pelo comandante, valendo-se das ordens de missão, de modo a permitir que a iniciativa disciplinada ocorra dentro da intenção do comandante, habilitando comandantes flexíveis

e adaptáveis para a execução do espectro completo das operações. É conduzido pelos comandantes e mescla a arte do comando com a ciência do controle para integrar as funções de combate e cumprir a missão”. O Manual de Campanha 3-0 — *Operações* (FM 3-0 — *Operations*) afirma que, como função de combate, ele desenvolve e integra essas atividades, habilitando um comandante a equilibrar a arte do comando com a ciência do controle.

O que tudo isso significa, porém? Grosso modo, é a forma de o Exército dos EUA fazer com que equipes coesas (estados-maiores, Unidades e equipes de comando) possam criar um ambiente de entendimento compartilhado, que permita que o comandante entenda, visualize, descreva, dirija, lidere e avalie as operações. Ele faz isso conduzindo o processo de operações, fornecendo uma intenção clara e criando um ambiente em que os subordinados sintam que fazem parte do processo.



O problema é que a doutrina norte-americana oferece poucos exemplos (se houver) de como fazer isso. Com frequência, vemos os comandantes tentarem entender, de modo isolado, um ambiente operacional, com base exclusivamente em sua experiência. Contudo, isso não estimula um sentido de responsabilidade e controle entre os integrantes da Unidade. Depois de comunicar seu entendimento com a visualização da missão, o comandante precisa dedicar bastante tempo e esforço para descrever sua intenção e dirigir sua execução. Muitos dos problemas enfrentados pelas Unidades no ambiente operacional atualmente são novos e complexos e estão além da experiência do comandante. Nessa situação, a doutrina sugere que o estado-maior empregue a metodologia de *design* operacional para obter uma compreensão maior. Contudo, isso deve acontecer antes ou depois de o comandante iniciar o processo de Comando de Missão por conta própria?

Conforme mencionado antes, abordamos essa situação de um modo diferente ao utilizarmos a doutrina citada como base, reorganizando-a, porém, de modo a permitir que o comandante, os principais subordinados e o estado-maior maximizassem um entendimento compartilhado.

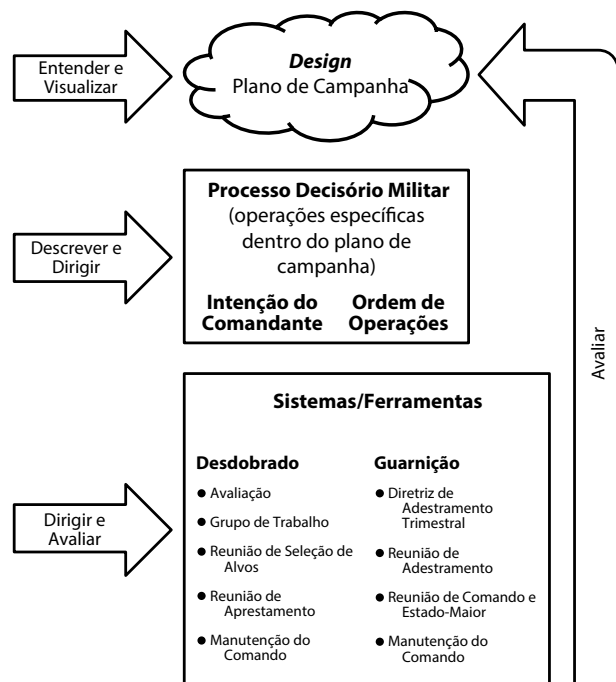


Figura 2

Consequentemente, conquistamos a adesão de todos logo no início. Como conseguimos isso? A figura 2 ilustra o processo.

Um Processo para o Comando de Missão no Escalão Batalhão

A figura 2 ilustra como vinculamos a metodologia de *design* operacional com o processo decisório militar (MDMP, na sigla em inglês) e, por fim, com as operações e sistemas diários do batalhão.

O processo de *design* serve de base para o entendimento, visualização e descrição do comandante e, em nosso caso, resultou na criação de um plano de campanha com as respectivas linhas de esforço. Quando elaborado em conjunto com outros líderes-chave, ele resulta em uma visão compartilhada para a Unidade. O *design* operacional começa com o *entendimento* do ambiente em que se encontra o problema (definição do ambiente). Com frequência, o comandante utiliza algum marco ou modelo para entender o ambiente e o problema. Em seguida, ele *visualiza* como a Unidade poderá resolvê-lo. Por último, ele *descreve* isso para a organização por meio da intenção do comandante.

Em seguida, o comandante *dirige* ações, utilizando o MDMP para eventos ou objetivos específicos ao longo das várias linhas de esforço. Ele apresenta sua diretriz de comandante, muitas vezes baseada em sua experiência pessoal. O resultado é a diretriz de planejamento inicial. A essa altura, o comandante conduziu uma metodologia ou processo deliberado (planejamento de campanha com a utilização do *design*), que lhe ofereceu melhor visualização e entendimento. No final, a Unidade utilizou o *design* para dar forma ao Comando de Missão, que, por sua vez, guia o processo de planejamento, resultando em um produto “nosso”, em vez de algo determinado pelo comandante.

O último passo no Comando de Missão é *avaliar* como a Unidade está progredindo com base no plano de campanha. Utilizamos ferramentas convencionais para conduzir essa importante etapa. Por exemplo, na guarnição, utilizamos nossas reuniões de comando e estado-maior

para mostrar à equipe as condições de nossa Unidade e aprestamento de pessoal. Utilizamos reuniões de adestramento e de sincronização de meios para nos certificarmos de que estávamos nos preparando e conduzindo adequadamente os treinamentos que acabariam resultando na consecução de nosso estado final pretendido nesse campo. Os períodos de manutenção do comando permitiram que nos concentrássemos na linha de esforço de aprestamento, e as aulas de desenvolvimento profissional de líderes tiveram como foco o fortalecimento das habilidades de nossos comandantes. As diretrizes de adestramento trimestrais nos proporcionaram oportunidades para avaliar nosso progresso com base no plano de campanha e efetuar os devidos ajustes para o trimestre seguinte. Já durante a missão, utilizamos as reuniões para a análise da situação de combate e para a seleção de alvos e outras ferramentas para acompanharmos e avaliarmos nosso progresso de maneira semelhante.

Seguimos esse processo cinco vezes nos últimos dois anos: duas vezes no ambiente da caserna, com o intuito de gerar estratégias de adestramento prolongado em diversos estágios do ciclo de Geração de Forças do Exército; uma vez em um ambiente com restrições de tempo, no centro de adestramento em combate, em que a mudança de missão exigiu um novo e concentrado plano de campanha, baseado em cenários; em preparação para o emprego operacional em apoio à Operação *New Dawn*, com a criação de um plano de campanha inicial; e durante o combate, quando ficou evidente que uma mudança nos fatores operacionais e ambientais exigia uma modificação do objetivo e direção da Unidade e, assim, do plano de campanha. Cada vez que empregamos o processo, as variáveis que determinavam a necessidade de executá-lo foram diferentes, o que demonstrou a versatilidade e utilidade do método.

Empregamos o processo na caserna, primeiramente, a fim de criar uma estratégia de adestramento prolongado, para determinar a diretriz de adestramento pré-desdobramento (PDTG, na sigla em inglês). Registramos isso na forma de um plano de campanha de adestramento.

Nosso primeiro passo foi realizar um encontro para a identificação da lista de tarefas essenciais da missão, com a participação de sargentos de pelotão e superiores, em um prédio no Forte Hood, longe do quartel-general do batalhão. Essa mudança de local facilitou o diálogo aberto, fator imprescindível para o sucesso. O comandante atuou como principal facilitador, fazendo perguntas orientadoras como “O que se espera que façamos no ano que vem?” e “Que tarefas precisamos executar com excelência?” As respostas do grupo a essas perguntas levaram à criação, de baixo para cima, de listas de tarefas de combate de pelotão. Depois de chegarmos a um acordo em relação a elas, o estado-maior publicou-as em uma ordem fragmentária.

As listas de tarefas constituíram as reflexões iniciais por trás das linhas de esforço que desenvolvemos em uma sessão subsequente, para a elaboração do plano de campanha, com a participação de *first sergeants* [graduação sem equivalente no Exército Brasileiro, entre primeiro-sargento e subtenente — N. do T.] e superiores. Nessa ocasião, o comandante fez, novamente, perguntas orientadoras, em vez de apenas descrever sua visão para o ano seguinte. Evidentemente, todo bom comandante já conta com uma visão inicial; ele apenas a guarda para si nesse primeiro momento.

Criamos, em seguida, quatro linhas de esforço: adestramento, desenvolvimento de líderes, aprestamento e capacidade de recuperação (a figura 3 descreve um exemplo de um plano de campanha genérico). Esses esforços seriam fundamentais para nos prepararmos para a missão de assessorar, adentrar e auxiliar as Forças de Segurança do Iraque.

Na sequência, definimos, coletivamente, os estados finais para as linhas de esforço. Para tanto, estabelecemos o estado almejado para a Unidade logo antes do desdobramento. Embora possa parecer demorada e desnecessária, essa atividade estabeleceu o alinhamento de objetivos e o senso de responsabilidade por eles logo no início, reduzindo bastante a necessidade de os superiores persuadirem os subordinados mais tarde. Formamos grupos menores, designando um chefe para cada linha de esforço. Cada grupo

PLANO DE CAMPANHA GENÉRICO

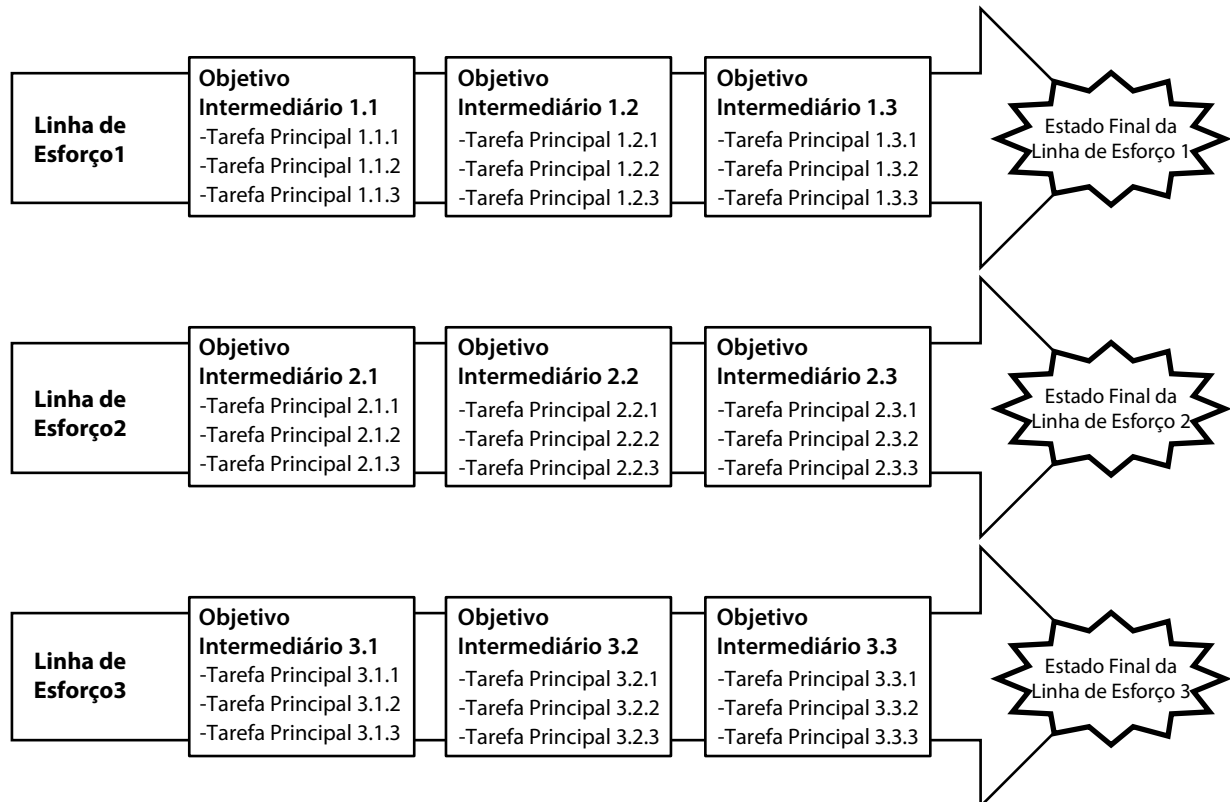


Figura 3

determinou o estado final para sua linha de esforço, comunicando seus resultados para o grupo maior. Em seguida, aprimoramos, juntos, os estados finais, até ficarmos satisfeitos. O comandante atuou como facilitador nessa etapa.

Depois de estabelecermos os estados finais para cada linha de esforço, o oficial de operações nos conduziu em um processo de definição de frações e subunidades efetivas, como equipes, esquadras, grupos de combate, pelotões e companhias. Mais uma vez, nós nos separamos em grupos menores, liderados por um facilitador. Os grupos discutiram o que tornaria uma fração ou subunidade efetiva em termos de adestramento, desenvolvimento de líderes, aprestamento e capacidade de recuperação. Após a discussão, cada grupo apresentou suas conclusões para o grupo mais amplo e, em seguida, acordamos definições juntos.

Empregamos essas definições para gerar medidas de efetividade, com o intuito de avaliar se estávamos no caminho certo para alcançar

o estado final pretendido. Finalmente, nós nos dividimos em grupos de trabalho mais uma vez e determinamos as tarefas principais ou objetivos necessários para atingirmos os estados finais de cada linha de esforço. Em nosso caso, criamos listas de tarefas para cada trimestre do ano à nossa frente, em preparação para o desdobramento, e elas se tornaram os indicadores de desempenho para acompanhar o progresso. Uma Unidade com um cronograma de adestramento diferente precisa determinar quanto tempo faz sentido utilizar.

Por fim, o estado-maior combinou todos os resultados e elaborou um plano de campanha de PDTG que guiou nossos esforços durante todo o ano seguinte. Mais tarde, publicamos uma ordem fragmentária que detalhava esse plano de campanha, no lugar da diretriz de adestramento anual. As diretrizes de adestramento trimestrais subsequentes consistiram apenas em uma narrativa das tarefas principais e objetivos ilustrados

no plano de campanha de PDTG. Entretanto, avaliávamos o plano de campanha trimestralmente, para determinar se continuava válido ou se era preciso ajustá-lo. Analisávamos os indicadores de desempenho da última diretriz trimestral, comparando-os com as medidas de efetividade. Com base nessa avaliação, acrescentávamos ou ajustávamos os indicadores para a diretriz seguinte. Identificávamos importantes mudanças gerais de direção. Por fim, o oficial de operações esboçava uma diretriz de adestramento trimestral em conformidade com o plano de campanha de PDTG, acrescentando tarefas que precisavam ser refeitas ou não haviam sido cumpridas segundo o “padrão” em cada trimestre. Caso alguma tarefa principal se mostrasse inválida nesse ponto, nós a excluíamos.

O plano de campanha de PDTG do batalhão era o documento orientador de todos os eventos em preparação para as semanas finais, antes de embarcarmos nas aeronaves que transportariam as tropas para a missão Operação *New Dawn*.

Em janeiro de 2012, estávamos de volta ao Forte Hood, seis meses antes do previsto, porque a guerra no Iraque havia terminado. Precisávamos de outro plano de campanha para o restante do ano fiscal. Mais uma vez, reunimos os comandantes e o estado-maior e solicitamos que definissem linhas de esforço, estados finais e tarefas principais, sendo o estado final não mais um desdobramento, e sim um exercício — a técnica de tiro do batalhão no fim do ano fiscal.

Decidimos que o planejamento cobriria apenas até o fim do exercício fiscal, por dois motivos principais. Primeiro, prevíamos que seria anunciada uma missão, que exigiria ainda outro processo de planejamento de *design*, e estávamos convictos de que nenhum pronunciamento afetaria de modo significativo o ano fiscal em curso. Segundo, a Unidade estava prestes a passar por uma transição de Comando,

que incluiria a mudança de todo o grupo de comando do batalhão. Assim, fazia sentido elaborar o planejamento até o fim do ano fiscal e deixar que o novo comandante e sua equipe criassem a diretriz de adestramento pré-desdobramento e o plano de campanha seguintes.

Os processos descritos anteriormente levaram algumas semanas. Contudo, uma Unidade pode concluí-los mais rápido, se necessário. Enfrentamos uma situação como essa durante nosso rodízio no Centro de Adestramento e Aprestamento Conjunto (JRTC, na sigla em inglês), em janeiro de 2011. O batalhão foi inicialmente designado para uma área de operações com características específicas, dentro do cenário hipotético do JRTC, semanas antes de sua chegada ao Forte Polk. Seguimos nosso processo e desenvolvemos nosso plano de campanha inicial durante o programa de treinamento de líderes, em novembro de 2010. Enquanto nos preparávamos para dar início aos sete dias de adestramento em cenários de combate de encontro, um outro batalhão saiu mais cedo do exercício e, por isso, abandonamos a área de operações prevista e assumimos a dele. Como as condições do ambiente haviam mudado, precisamos aprimorar (ou recriar) nosso plano de campanha com apenas 72 horas antes da execução. Tendo passado pelo processo de



Militares do 1º/5º Regimento de Cavalaria em funções de comando cooperam para determinar as linhas de esforço da Unidade, Forte Hood, Estado do Texas, Abr 2012.

1º Ten Tony Forstner

Comando de Missão duas vezes (com a criação da diretriz de adestramento pré-desdobramento e do programa de treinamento de líderes) e várias sessões do MDMP, o estado-maior começou a definir a nova área de operações, utilizando um conceito de *design*, e designou missões às companhias, ao mesmo tempo que prosseguiu com a preparação para o exercício de combate de encontro.

Com algumas sessões de planejamento e grupos de trabalho ao longo de três dias, o estado-maior do batalhão foi capaz de criar um plano de campanha totalmente novo, baseado na nova área de operações, apresentando os novos requisitos de missão aos comandantes de companhia apenas algumas horas antes de nos deslocarmos para o local, a fim de cumprir o componente de combate de encontro do exercício. Isso comprovou que o estado-maior era capaz de pensar de forma crítica sem a presença constante do comandante, do chefe do estado-maior ou do oficial de operações.

Utilizamos nosso processo mais duas vezes: logo antes e durante nossa missão na Operação *New Dawn*. Em preparação para nosso desdobramento, reservamos alguns dias para a criação de um plano de campanha abrangente, utilizando informações obtidas a partir de levantamentos nos locais, discussões com a Unidade que estaríamos substituindo no Iraque e produtos de planejamento criados pelos escalões superiores.

Para elaborar o plano, conduzimos outra reunião fora da área de operações com os oficiais mais antigos, incluindo os recém-chegados integrantes da equipe de transição de estabilização. Logo no início do processo, descobrimos que qualquer plano abrangente precisaria incluir a equipe de comando do destacamento de retaguarda e líderes dos grupos de aprestamento de famílias. Formamos grupos de trabalho para gerarmos ideias sobre objetivos específicos em relação ao destacamento de retaguarda, às famílias e à sede e sobre estados finais para os militares e familiares que ficariam para trás quando o batalhão fosse desdobrado.

Depois de concluirmos a fase inicial de decisão sobre linhas de esforço, os grupos de trabalho

passaram para o componente sigiloso, definindo os objetivos principais para nossa área de operações no Iraque. Mais uma vez, esses grupos menores forneceram os indicadores de desempenho e as medidas de efetividade que utilizaríamos mais tarde, durante o processo de seleção de alvos, para ajudar a validar se nossas operações continuavam a avançar rumo ao nosso estado final pretendido. Como havia discussões em andamento no alto comando sobre uma iminente saída dos EUA no final de 2011, havia ambiguidade em nosso escalão com respeito à missão. Decidimos, assim, elaborar um plano de campanha que cobrisse até outubro de 2011 apenas, decisão que se mostrou acertada. Levamos esse plano de campanha para o Iraque, e ele orientou nosso foco operacional durante os primeiros cinco meses no país.

Nosso plano se mostrou útil durante os primeiros meses. Utilizamos as atividades diárias



Sgt Harvey Hodnett

Integrantes do 1º/5º Regimento de Cavalaria participam de treinamento em operações de estabilização antes do desdobramento, Forte Hood, Estado do Texas, Mar 2011.

para verificar continuamente se estávamos no caminho certo em cada uma de nossas linhas de esforço, utilizando as medidas de efetividade e os indicadores de desempenho predefinidos, incluindo uma teleconferência semanal com nossa equipe do destacamento de retaguarda. Com a aproximação do último trimestre de 2011, nosso foco operacional mudou de uma missão de estabilização de foco local para uma retirada total e planejada de tropas norte-americanas do Iraque. Utilizamos nossas reuniões de seleção de alvos

para dar início ao nosso processo de Comando de Missão, a fim de elaborar a “continuação” do nosso plano de campanha e avaliá-la. Isso nos permitiu estabelecer novas linhas de esforço e estados finais, levando em conta as alterações em nosso ambiente e missão. À medida que a saída da Unidade do Iraque foi se aproximando, elaboramos novos objetivos e estados finais das linhas de esforço para a retirada para o Kuwait, com o intuito de nos estabelecermos como uma reserva estratégica. Em dois eventos separados, o Comando do batalhão e o estado-maior definiram e reafirmaram, coletivamente, o plano operacional de combate da Unidade. Ele se mostrou valioso quando o batalhão executou ações de combate em uma área de operações maior que o Estado de Maryland e participou, sem erros, do maior movimento retrógrado de forças dos EUA desde a Segunda Guerra Mundial.

Requisitos

É preciso que vários requisitos sejam cumpridos para que essa abordagem em relação ao Comando de Missão tenha êxito. Primeiro, o comandante precisa criar um ambiente em que a colaboração e a iniciativa possam desenvolver-se. A melhor forma de fazer isso é ensinando, em vez de apenas dirigir. Sempre que possível, ele deve fazer perguntas no lugar de afirmações. Isso estimula o pensamento crítico entre os integrantes do estado-maior e demais subordinados. Eventualmente, o comandante talvez queira até fazer perguntas para as quais já saiba a resposta, com o intuito único de gerar o diálogo e mostrar que ele valoriza as contribuições dos outros.

Para isso, o comandante precisa, evidentemente, ter confiança em sua capacidade de estar no controle, sem ter de ser a “pessoa mais inteligente no recinto”. Precisa sentir-se à vontade em não precisar parecer que sabe tudo sobre todos os assuntos.

Além disso, é necessário um estado-maior bem informado e integrado, independentemente do grau hierárquico ou especialidade, porque os oficiais superiores também precisam atuar como professores e técnicos para o estado-maior e os

comandantes de escalões menores. A instrução regular do estado-maior precisa fazer parte das atividades diárias. Oficiais superiores, periodicamente acompanhados do comandante, podem ensinar ao estado-maior a concepção de campanha e o processo decisório militar. Evidentemente, isso requer bastante tempo e representará um desafio se o cronograma de desdobramento da Unidade for apertado. Muitas vezes, os comandantes de Unidades decidem que a instrução do estado-maior demanda tempo demais, à custa das necessidades imediatas, e, por isso, eles a ignoram. É claro que, assim que o batalhão consegue atender a uma necessidade imediata, surge alguma outra e, por isso, o estado-maior nunca recebe instrução adequada. Em consequência, ele é sempre reativo, nunca proativo. Entretanto, se devidamente treinados, os integrantes do estado-maior tornam-se pensadores críticos e inovadores, e a Unidade fica apta a atuar de modo proativo.

Riscos

Conforme mencionado, esse método leva tempo. Não funciona tão bem quando a Unidade está em meio a uma crise, nem deve ser utilizado para operações ou planejamento de curto prazo; não é específico a uma missão. Destina-se a servir de marco geral para o Comando de Missão de longo prazo, a fim de desenvolver uma cultura particular.

Há dois riscos quando se segue esse método de Comando de Missão. O primeiro é a necessidade de aceitar, no curto prazo, um desempenho abaixo do ideal por parte dos novos oficiais de estado-maior, a fim de estimular o aprendizado de longo prazo (o ditado que diz que é errando que se aprende aplica-se nesse caso). Todos os oficiais do estado-maior e subordinados em funções de comando são importantes para fazer o processo funcionar. A iniciativa pessoal e o controle de qualidade são fundamentais. No longo prazo, é preferível enviar um produto que esteja abaixo do padrão de volta para ser refeito, a fim de estimular o aprendizado, do que apenas transferi-lo para um oficial mais capaz. O objetivo é aprimorar as capacidades de todos.

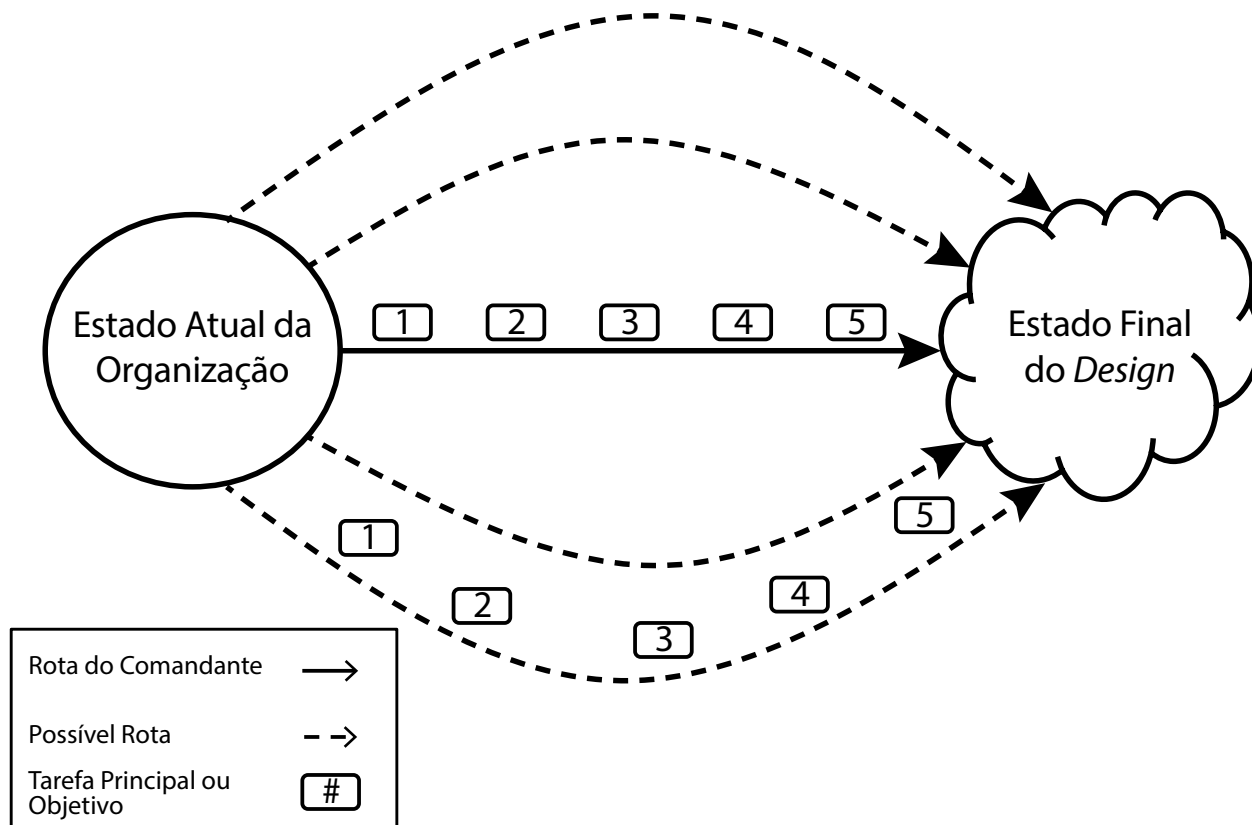


Figura 4

Outro risco principal nesse processo é que o resultado pode ser bem diferente do visualizado pelo comandante. Cooperamos com o propósito de determinar os estados finais pretendidos ou objetivos e desenvolvemos, conjuntamente, as respectivas tarefas principais ou objetivos intermediários que precisavam ser alcançados. Entretanto, diferentes indivíduos escolhem vias distintas para alcançar um mesmo propósito. Muitas vezes, não priorizam as mesmas tarefas e as colocam em uma ordem cronológica diferente. É tentador para o comandante intervir e organizá-las na ordem de sua preferência, mas isso não é aconselhável. Em geral, mesmo que corresponda a apenas 80% do plano do comandante, o elaborado pelo grupo é superior. Isso ocorre porque, quando o grupo elabora o plano, há uma adesão de seus integrantes à missão. Eles não precisam ser persuadidos. Quando o comandante cria o plano sozinho, ele precisa “vender a ideia” para o grupo. Isso requer, com frequência, considerável tempo e energia. Além disso, inibe a iniciativa e a sinergia. Nosso método de Comando de Missão envolve a

contribuição de muitos e resulta em uma sinergia em que $1+1=3$. É preciso que o comandante esteja disposto a aceitar que o plano não é dele.

A figura 4 ilustra esse conceito. Ela mostra não só o estado final pretendido, como também as muitas possíveis “rotas” para alcançá-lo. É muito provável que o comandante visualize sua própria rota, incluindo as tarefas principais ou objetivos necessários para a obtenção do estado final. Evidentemente, existem várias outras vias possíveis, conforme indicam as linhas tracejadas. Ao gerarem caminhos alternativos, os subordinados normalmente elaboram tarefas principais e objetivos semelhantes ou até iguais. Contudo, eles frequentemente os colocam em uma ordem cronológica ou de prioridade diferente da imaginada pelo comandante. Este pode facilitar o entendimento deles ou aceitar o caminho desenvolvido pelo grupo, em vez do seu.

Conclusão

O Comando de Missão nem sempre precisa estar centrado no comandante. Nosso método para

estabelecer uma visão compartilhada mediante a inclusão de subordinados no início do processo, durante as fases de *entender* e *visualizar*, pode servir de “teoria unificadora” para a liderança, que resulta em uma organização mais efetiva. Ele comunica claramente como integrar todas as linhas de esforço na organização, para atingir um estado final definido em comum. Estabelece o senso de controle e responsabilidade, alinha os objetivos logo no início, confere poder aos

subordinados e melhora a eficiência no longo prazo. Afinal de contas, um objetivo final “bom o suficiente” desenvolvido pelo grupo é melhor que uma resposta “perfeita” criada só pelo comandante.

Embora exija tempo e paciência no curto prazo, o processo descrito neste artigo resulta em um ambiente que, de fato, estimula a iniciativa. Capacita os comandantes dos escalões menores a pensar de forma crítica e a enfrentar os prováveis desafios do futuro.**MR**

A “Fuga de Cérebros” da África: Impactos na Segurança e na Estabilidade

Tenente-Coronel (Reserva) Robert Feldman, Exército dos EUA

A ÁFRICA ESTÁ SANGRANDO. Boa parte de seu sangue vital — indivíduos instruídos, que poderiam ajudar a enfrentar seus problemas mais graves — está se esvaindo. Essa “hemorragia” de engenheiros, médicos, professores, enfermeiros, empresários, cientistas e outros profissionais com extensa formação constitui a “fuga de cérebros” (*brain drain*) da África. Em um continente onde relativamente poucos chegam a cursar o ensino fundamental, quanto mais o ensino superior, esses indivíduos, em cuja formação a sociedade muitas vezes investe um volume desproporcional de recursos, estão levando suas valiosas habilidades para outras partes do mundo.

O impacto disso tem sido enorme. Muitos hospitais e centros de saúde não estão em funcionamento porque os médicos e enfermeiros africanos foram para a Europa ou para os Estados Unidos da América (EUA). As escolas frequentemente carecem de professores qualificados. A lista de projetos e programas adiados em virtude da falta de indivíduos habilitados parece interminável.

As Forças Armadas africanas não estão imunes ao problema. Desde os mais elevados escalões, em que são tomadas as decisões estratégicas, até os mais baixos, em que se efetua a manutenção de equipamentos técnicos, a falta de indivíduos qualificados em muitos exércitos, marinhas e forças aéreas está sendo notada. A perda de indivíduos preparados no setor civil também afeta as capacidades militares. Há menos empresários gerando

renda tributável; menos engenheiros projetando rodovias e outros elementos da infraestrutura essencial; e, o que talvez seja pior, menos pessoas instruídas disponíveis para ocuparem cargos no serviço público e conduzirem, entre outras funções, a importante supervisão civil das Forças Armadas.

Apesar da perda de cidadãos com boa escolaridade, que poderiam ajudar a construir uma África melhor, o continente obtém alguns benefícios dessa fuga de cérebros. O mais significativo refere-se aos bilhões de dólares em remessas de valores enviados para o continente todo ano, que sustentam não apenas famílias, como também as economias de países inteiros. É preciso considerar esse fluxo de dinheiro quando se examina o impacto que a fuga de cérebros exerce sobre a estabilidade dos países e, de um ponto de vista militar, sobre sua capacidade para recrutar, instruir e manter efetivos e adquirir novas armas. Este artigo discutirá tanto os efeitos positivos quanto os negativos, decorrentes da fuga de cérebros, deixando ao leitor a decisão final quanto a ela representar um benefício ou uma perda para a África.

Causas da “Fuga de Cérebros”

Há várias razões para que indivíduos instruídos estejam deixando a África. A mais prevalente parece ser a renda bem maior que eles podem obter na Europa e em outras partes do mundo, em comparação à terra natal. Em muitos países africanos, os salários são bastante baixos em relação aos padrões internacionais, especialmente no caso de profissionais como

O Tenente-Coronel Robert Feldman, do Componente da Reserva do Exército dos EUA, é analista da África e chefe da equipe África junto ao Gabinete de Estudos Militares Estrangeiros no Forte Leavenworth,

Estado do Kansas. Publicou diversos artigos sobre o terrorismo, o meio ambiente e a saúde na África, atuando como especialista nesses temas em várias atividades do Departamento de Defesa.



AP/Khalil Sensoi

Irmã Maerine Achieng examina criança em uma clínica na favela de Kibera, em Nairóbi, no Quênia, 26 Jun 06.

engenheiros, médicos e enfermeiros. Eles percebem que seu valor econômico é bem maior fora do continente e, por isso, estão saindo em massa, atraídos pelas melhores oportunidades econômicas em outros lugares.

Seria um equívoco achar que todos eles são egoístas por deixarem um continente que precisa desesperadamente de seus conhecimentos especializados, pela chance de obterem uma remuneração bem melhor. Estima-se que muitos deles enviam quase 60% de seus salários para a terra natal, de modo que seus parentes e outros possam comprar comida, pagar a matrícula escolar, cuidar de pais idosos, comprar remédios, implantar projetos geradores de renda e apoiar uma infinidade de outras causas de mérito, que não seriam financiadas se essas pessoas não viajassem para terras estrangeiras em busca de maior renda.

Normalmente, os países africanos com populações menores e oportunidades limitadas para a diversificação econômica têm um nível desproporcional de migração, em comparação com os mais populosos¹. A razão por trás disso parece ser a reduzida capacidade para diversificação econômica em um país com uma população pequena, especialmente se ele não fizer parte de uma aliança regional, como a Comunidade Econômica dos Estados da África Ocidental.

Não é apenas a chance de maior renda que estimula os africanos letrados a deixarem suas terras natais. Em muitos países africanos, frequentemente não há empregos na especialização escolhida para os que estão se formando no ensino superior, em nível salarial algum. Depois de anos de estudo em Engenharia, podem acabar vendendo jornais; depois de anos de Medicina, talvez só consigam trabalho como motoristas de táxi. Com o fácil acesso a anúncios na mídia internacional sobre a necessidade de pessoas com suas habilidades, é compreensível que eles, muitas vezes, decidam ir embora. Ao chegarem a um novo país, não só descobrem que suas habilidades estão em demanda, mas também que têm acesso a tecnologias que seus países de origem apenas sonham em ter.

As guerras — internas e externas aos países — e a perseguição política também têm contribuído para a fuga de cérebros. Os regimes repressivos às vezes visam indivíduos com instrução superior devido à sua franqueza. É mais seguro criticar um ditador insano das ruas de Londres do que das ruas da terra natal.

Extensão da “Fuga de Cérebros”

A falta de documentação e de uniformidade no emprego de definições, além de outros fatores, torna difícil avaliar a extensão exata da fuga de cérebros, e muitos alegam que as estimativas oficiais são baixas demais². O Banco Mundial calcula que, em 2010, cerca de 30,6 milhões de africanos deixaram seus países de origem. A maioria migrou para outros países africanos, embora esse padrão não se aplique a todo o continente — 90% dos emigrantes do Norte da África se mudaram para países fora do continente³.

Os dois destinos mais populares para a migração intracontinental são a Costa do Marfim e a África do Sul, que recebem, respectivamente, 8% e 6% dos emigrantes internos. A França, destino de preferência para os que estão deixando o continente, recebe 9% de todos os emigrantes. A Arábia Saudita recebe 5%. Os EUA e o Reino Unido recebem 4% cada⁴.

O Banco Mundial calcula que, em 2010, cerca de 30,6 milhões de africanos deixaram seus países de origem.

Em 2004, 7,2 milhões de africanos (3,8 milhões do Norte da África e 3,4 milhões da África subsaariana) habitavam países-membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, um grupo de países desenvolvidos que se empenham em melhorar a economia de nações menos desenvolvidas. Alguns acreditam que um em cada oito africanos com um diploma universitário esteja morando em um país filiado à organização. Isso é irônico, uma vez que sua finalidade é estimular o desenvolvimento em países menos desenvolvidos⁵.

Impacto nos Recursos Militares

Treinar um piloto da Força Aérea em Gana custa entre US\$ 40 mil e US\$ 70 mil, valor que representa um investimento enorme para um país pobre⁶. Considerando que entre 20% e 30% desses oficiais deixam a Força para pilotar em outras entidades, treiná-los drena, de maneira crônica, os escassos recursos militares⁷. Além disso, não é só a Força Aérea de Gana que vem perdendo efetivos. Os hospitais militares do país estão perdendo médicos e enfermeiros⁸. Comandantes relatam que muitas outras unidades das Forças Armadas vêm sofrendo efeitos negativos com a saída de indivíduos bem treinados. Embora Gana tenha sido particularmente franca com a imprensa em relação ao impacto que a fuga de cérebros tem exercido sobre suas

Forças militares, muitos outros países africanos compartilham dessa mesma sina.

Além das implicações para o aprestamento e o impacto financeiro da perda de militares adestrados, a fuga de cérebros afeta as Forças militares africanas de várias outras maneiras. A perda mais devastadora, provavelmente, é a de atuais e futuros líderes. Com menos soldados experientes para comandar, ensinar ou oferecer uma visão de futuro, as Forças precisam recorrer a indivíduos menos qualificados, possivelmente com resultados militares aquém do ideal.

Quanto mais treinamento um militar tiver, especialmente em campos técnicos, mais desejável ele se torna em outros países. Como ilustra o exemplo anterior, pilotos, com seu adestramento técnico prolongado, são especialmente suscetíveis a recrutadores estrangeiros, potencialmente fazendo com que algumas forças aéreas africanas tenham aviões, mas ninguém para pilotá-los.

Com a perda de engenheiros e técnicos, algumas Forças militares africanas terão dificuldade em modificar equipamentos militares fabricados no exterior para satisfazer suas próprias necessidades. O reparo de equipamentos será adiado ou não será efetuado. Com a necessidade de que compradores entendam as especificações técnicas e capacidades de várias armas, até a aquisição de equipamentos ficará prejudicada.

A perda de efetivos médicos militares também será sentida intensamente. Esses indivíduos são especialmente qualificados para implantar programas de prevenção de doenças, assim como tratar dos enfermos. A malária, a tuberculose e muitas outras doenças contagiosas são endêmicas em partes da África, mas seu impacto nos soldados pode, muitas vezes, ser minimizado, com medidas preventivas e tratamento.

O HIV/AIDS representa um desafio especial para muitas Forças militares africanas, porque elas são, com frequência, compostas de rapazes que estão fora de casa pela primeira vez em suas vidas, um grupo de alto risco. Em consequência, as Forças Armadas africanas apresentam uma taxa de HIV/AIDS que é de duas a cinco vezes maior que a das populações

civis correspondentes⁹. O índice de HIV/AIDS em algumas Forças Armadas africanas é elevado o suficiente para afetar o aprestamento militar. Unidades constataam que não dispõem de uma quantidade adequada de efetivos e/ou precisam desviar uma quantidade considerável de recursos para cuidar dos militares enfermos. Os países africanos com índices especialmente elevados de HIV/AIDS, como a África do Sul e a Nigéria, tradicionalmente têm contribuído com um número significativo de soldados para as operações de manutenção da paz, um papel que está em perigo. Como afirmou um general sul-africano sobre a taxa de prevalência de 23% de HIV/AIDS nas Forças Armadas de seu país: “Do ponto de vista da saúde militar, estamos travando uma guerra, uma guerra humana”¹⁰. Infelizmente, são necessárias tropas para combater em uma guerra — tropas como médicos e enfermeiros, justamente o tipo de profissional que tem emigrado da África, obrigando as Forças Armadas sul-africanas, nigerianas e de outros países a combater o HIV/AIDS, a tuberculose e outras doenças fatais sem pessoal médico.

Fluxo de Ideias

Há um fluxo bidirecional de ideias entre a África e seus cidadãos residentes no exterior. O fluxo da África para sua comunidade no exterior vai além do escopo deste artigo, o qual pretende, em vez disso, examinar o fluxo de ideias no sentido oposto: da comunidade africana no exterior de volta para o continente.

Esse fluxo de informações para a África, facilitado em épocas recentes pelas mídias sociais como o *Facebook*, pode influenciar a segurança e a estabilidade nos países africanos por meio de conversas informais com familiares e amigos, incitando a opinião pública em prol de mudanças positivas ou negativas.

Conversas informais. Um levantamento informal que fiz de históricos de navegação em cibercafés africanos apoia a premissa de que a maioria das informações enviadas de volta para a África não tem impacto algum sobre a segurança e a estabilidade. Muitas das conversas com amigos

e parentes na terra natal provavelmente consistem, na maior parte, de novidades sobre o trabalho e a saúde, conversas sobre comida e o tempo, além de outros assuntos não polêmicos. Cabe mencionar as conversas sobre cultura popular em *sites* nos quais africanos residentes no exterior discutem as últimas novidades sobre a música, o cinema, a moda e os esportes ocidentais com amigos e parentes na terra natal, que, pelos seus comentários, parecem ansiosos em ouvi-las. A cultura ocidental tem uma influência profunda em muitos africanos — como uma viagem para aquele continente frequentemente mostra —, e essas influências podem ajudar a forjar fortes laços entre o Ocidente e a África.

Incitando a opinião pública por mudanças positivas. Essa categoria inclui conversas relativas aos benefícios da democracia, da imprensa livre, da proteção dos direitos humanos e de propriedade e da tolerância religiosa. Os africanos residentes no exterior podem falar dos benefícios desses princípios e práticas aos seus países de origem. Também podem estabelecer grupos que incentivem os governos de seus países de residência,



Força Aérea dos EUA, Sgt Sean M. Worrell

Veterinária do Exército dos EUA e veterinário queniano enchem seringa com multivitaminas para cabras durante uma operação do Programa de Ação Cívica Veterinária em Ilha Pate, no Quênia, 03 Dez 06.

como a Grã-Bretanha e França, e organismos internacionais, como a Organização das Nações Unidas, a pressionar os governos africanos no sentido de melhor governança. Há uma infinidade de *sites* criados pela diáspora africana que refletem esse interesse. Notei que três nações, em particular, contam com um grande número de *sites* criados



Médico da Marinha dos EUA (segundo a partir da direita) trabalha com voluntários médicos etíopes para identificar o diagnóstico correto de um paciente na Aldeia de Belewa, na Etiópia, 04 Out 08.

por suas comunidades no exterior, que buscam instigar mudanças positivas em suas terras de origem: a Somália, o Egito e a Nigéria.

Incitando a opinião pública por mudanças negativas. Nessa categoria, as ideias que as comunidades africanas no exterior enviam de volta para a África incitam a opinião pública em prol de mudanças negativas. Embora possa levar africanos no exterior a adotar alguns aspectos de seu novo país, o contato com culturas estrangeiras também pode fazer com que alguns, especialmente aqueles com um ponto de vista mais conservador, venham a censurar publicamente o que, a seu ver, constitui a depravação prevalente na Europa e nos EUA. Há vários *sites* que condenam a cultura ocidental e sua influência na comunidade africana. Embora comentários nesse sentido não sejam, em si, um problema (e possam, na verdade, representar um sinal saudável de uma sociedade livre), indivíduos extremistas defendem uma reação violenta à invasão da cultura ocidental. Uma organização terrorista nigeriana chegou a incorporar essa

postura antiocidental em seu nome. Seu título oficial é *Jama'atu Ahlis Sunna Lidda'awati wal-Jihad*, mas o povo da cidade onde ela foi criada, Maiduguri, apelidou-a de *Boko Hara* no idioma local, haussa, nome esse que se popularizou e cuja tradução aproximada seria “a educação ocidental está proibida”¹¹.

Se a fuga de cérebros representa uma hemorragia da África, as remessas de dinheiro são as infusões que mantêm viva grande parte do continente.

Alguns indivíduos que deixaram países que os oprimiam devido a visões religiosas que o mundo ocidental consideraria extremistas encontraram na Europa e nos EUA, com a liberdade de suas sociedades, o lugar perfeito para incubar suas crenças radicais e por vezes violentas. Livres para se associarem com pessoas de mentalidade

parecida e para utilizarem as mídias sociais sem restrições, eles defendem movimentos como a introdução da lei islâmica *sharia* ou ataques contra governos apoiados pelo Ocidente em seus países de origem. Ironicamente, utilizam a liberdade de que hoje usufruem na Europa e nos EUA para minar a possível transição para nações mais democráticas e tolerantes na África. O Egito é um excelente exemplo dessa situação. Embora Mubarak tenha sido removido, seu regime foi substituído pela Irmandade Muçulmana, grupo que pode ser menos tolerante em relação aos cristãos coptas presentes no país predominantemente muçulmano¹².

Remessas de Dinheiro

Se a fuga de cérebros representa uma hemorragia da África, as remessas de dinheiro são as infusões que mantêm viva grande parte do continente. Quase US\$ 40 bilhões entraram no continente em 2010, o quádruplo em relação a 1990, representando 2,6% do Produto Interno Bruto da África¹³. Depois de investimentos estrangeiros diretos, essas remessas são a maior fonte de recursos externos líquidos do continente, mas cabe observar que seu verdadeiro total é provavelmente subestimado. Dos países subsaarianos, apenas cerca da metade coleta dados sobre elas com alguma regularidade, fazendo com que seja bastante difícil calcular um fluxo total aproximado.

Boa parte das remessas é enviada por meio de um sistema de transferência conhecido por *hawala*, que se baseia na confiança e possui poucos registros por escrito, tornando ainda mais difícil determinar a extensão delas¹⁴. A combinação do tradicional sistema *hawala* com os meios de telecomunicações modernos, como a internet e os telefones móveis, permite que as remessas sejam enviadas facilmente do exterior e recebidas no mesmo dia.

Grande parte delas é utilizada para pagar por alimentos, roupas, aluguel, taxas escolares e medicamentos. Alguns as utilizam para investir em negócios. Contudo, algumas são empregadas em atividades nocivas, incluindo o narcotráfico e o terrorismo. Infelizmente, a estrutura do sistema

hawala às vezes dificulta para os investigadores distinguir o fluxo de verbas utilizadas para fins legítimos dos destinados a atividades ilícitas¹⁵.

Embora o total anual de remessas seja bastante grande, os valores individuais enviados são relativamente pequenos. Com base em entrevistas, eles parecem ser, de modo geral, gastos rapidamente em estabelecimentos locais, como mercados, em vez de economizados ou utilizados a grandes distâncias do local de residência dos destinatários. Assim, existe um efeito multiplicador na cidade natal, uma vez que a comunidade onde reside um destinatário se beneficia da repetida circulação de muitos desses dólares na economia local.

É inegável que as remessas fazem uma grande diferença na vida dos africanos. Em países onde a renda per capita é bastante baixa, até uns poucos dólares enviados periodicamente por um parente que trabalhe no exterior possibilitam que uma família pobre coloque mais comida na mesa. Em viagens pela África, vim a conhecer diversas famílias que recebiam mais do que dinheiro às vezes. Observei a presença conspícua de rádios, televisores e outros “objetos de luxo” no que muitos chamariam de casebre. Os ocupantes dessas casas compartilhavam histórias de como um irmão que trabalhava na França, um pai na Grã-Bretanha ou algum outro parente morando em outro lugar havia enviado dinheiro suficiente para a compra do aparelho agora conectado à rede elétrica local com fiação um tanto duvidosa.

Eventualmente, também há alguns grandes investimentos de africanos expatriados que tenham obtido grande sucesso nos setores de entretenimento ou esportes. *Resorts* de luxo voltados a turistas estrangeiros parecem ser os projetos de preferência para os africanos ricos residentes no exterior. Ao gerarem um grande número de empregos, trazerem divisas estrangeiras por meio do turismo e ajudarem a projetar uma imagem positiva do continente para os que os visitam, esses *resorts* podem ser extremamente benéficos para a África, em geral, e para a região onde estiverem localizados, em particular.

Do ponto de vista da segurança, essas remessas têm vários atributos positivos:

- Fornecem dinheiro para os pobres, ajudando a acalmar, mediante processos como a geração de empregos e a mitigação da fome, os distúrbios sociais que resultam da miséria.

- Criam um universo de potenciais candidatos mais saudáveis e qualificados para o serviço militar, ao prover dinheiro para a alimentação, moradia, medicamentos e educação.

- Aumentam a receita tributária, fornecendo financiamento para a defesa e para o desenvolvimento de infraestrutura, como estradas essenciais para a segurança.

- Proporcionam aos cidadãos a oportunidade de conectar com o mundo externo mediante a aquisição de rádios, televisores e sessões em cibercafés, embora essa conexão possa apresentar aspectos tanto positivos quanto negativos. Um exemplo de aspecto positivo seria a propagação de mensagens pelas mídias sociais durante as manifestações da Primavera Árabe, para incitar a opinião pública em prol da democracia. Um exemplo de aspecto negativo seria a radicalização de jovens pelos *sites* da Al Qaeda.

Válvula de Escape

A fuga de cérebros é uma espécie de válvula de escape, que permite que indivíduos insatisfeitos migrem em vez de fomentarem a discordância em suas terras natais. Evidentemente, para os que creem que certos países precisam de mais liberdade de discordância e até de uma revolução possivelmente, um êxodo de indivíduos instruídos será visto como algo negativo.

Pessoas que possam ter lutado por mudanças em seus países natais, mas passaram a morar em Paris, Londres ou Nova York, ainda podem exercer influência, mas sua voz e suas ações ficarão um tanto atenuadas. Embora a repressão e a corrupção que levaram à Primavera Árabe estivessem em desenvolvimento há muito tempo, muitas vezes foi um evento local que desencadeou o distúrbio subitamente. Assim, parece que os líderes precisam estar por perto para tirar proveito de certos eventos. Por exemplo, na Tunísia, as manifestações locais eclodiram assim que Mohamed Bouazizi, um

vendedor ambulante cujas mercadorias haviam sido confiscadas pela polícia, ateou fogo em si mesmo¹⁶. Os tunisianos residentes na França, na Inglaterra ou nos EUA estavam longe demais, evidentemente, para fazer parte das primeiras manifestações.

Ao deixarem a África, os instigadores de mudanças se colocam, de modo geral, fora do alcance dos governos repressores que estão atacando. Sua influência e sua capacidade para espontaneamente tirar proveito de eventos locais ficam extremamente reduzidas.

Impacto Ambiental Negativo

Embora a emigração reduza a pressão populacional sobre o meio ambiente africano, a perda de engenheiros e técnicos (especialmente engenheiros civis e técnicos em recursos hídricos) significa que há um número menor de pessoas com as habilidades necessárias para lidar com os inúmeros problemas ambientais que assolam o continente. Muitos desses problemas têm um impacto direto sobre a segurança nacional. Por exemplo, a falta de água pode levar a conflitos, como ocorreu em Darfur, no Sudão, onde pastores no norte daquela região, incapazes de alimentar seus rebanhos devido à seca e ao pastoreio excessivo, migraram para o sul, habitado por agricultores. A presença de animais dos migrantes do norte nas terras cultivadas do sul ajudou a precipitar um conflito que levou ao deslocamento de milhares de pessoas. Muitos observadores designaram de genocídio quando os habitantes do norte, que são árabes, juntamente com o governo sudanês, procederam à limpeza étnica do povo do sul de Darfur, composto de africanos negros. Caso houvesse mais cientistas ambientais, engenheiros civis e políticos instruídos no Sudão para explicar como utilizar os recursos em Darfur de modo sustentável, é possível que o conflito nunca tivesse ocorrido.

A África do Sul oferece uma guinada interessante para as histórias muitas vezes interligadas de meio ambiente, democracia e fuga de cérebros. Em muitos países africanos, a falta de liberdade política é a força motriz para que muitos dos habitantes instruídos decidam ir embora, incluindo

os engenheiros civis, que são essenciais para a manutenção de represas e de outras instalações de distribuição de água. Contudo, o fim do *apartheid* e a chegada da democracia na África do Sul coincidiram com a perda de muitos desses valiosos indivíduos qualificados. As fortes políticas de ação afirmativa implantadas pelos governos sul-africanos pós-apartheid levaram muitos engenheiros civis jovens e brancos a emigrar à procura de trabalho, deixando para trás um país com uma decrescente qualidade de água em muitos dos grandes reservatórios¹⁷.

Conclusão

Embora a impressão inicial em relação à fuga de cérebros da África talvez seja a de que ela tenha prejudicado as Forças Armadas e a segurança de muitos países daquele continente, uma análise aprofundada revela que a situação é mais complexa. Por exemplo, a perda de pilotos é um impacto negativo, mas o aumento no total de remessas de

dinheiro resultante da maior emigração gera um resultado positivo. A redução da população alivia a pressão sobre os recursos naturais, mas a perda de engenheiros e cientistas que estariam aptos a lidar com problemas ambientais prementes tem consequências negativas.

Para reduzir a perda de profissionais habilitados na África, os países europeus e os EUA talvez cogitassem a possibilidade de bloquear a imigração de cidadãos africanos possuidores de habilidades essenciais para a aplicação em seus países de origem. Entretanto, uma política como essa seria contrária aos ideais modernos. Para começar, ela puniria pessoas que buscam aprimorar-se. Também criaria uma situação em que aqueles com um menor grau de escolaridade teriam acesso preferencial a um país ocidental, algo que não é necessariamente favorável para o Ocidente. Por último, exigiria que um governo, e não a economia de mercado, decidisse que habilidades são essenciais.



AP/Denis Farrell

Pacientes fazem fila para receberem atendimento médico no “Trem da Esperança Phelophepa”, na estação de Kirkwood, África do Sul, 01 Jan 06. Esse trem-hospital utiliza a infraestrutura ferroviária da África do Sul para prestar atendimento médico móvel a pacientes das áreas rurais.

Tem havido uma movimentação em direção a restrições ao recrutamento de profissionais de saúde de países menos desenvolvidos. Em 2010, a Assembleia Mundial da Saúde, da Organização Mundial da Saúde, adotou o Código de Prática sobre o Recrutamento Internacional de Profissionais de Saúde¹⁸. Entretanto, ele não é obrigatório; apenas solicita o cumprimento voluntário de normas éticas de recrutamento por parte dos países envolvidos.

Uma alternativa a solicitar que países ocidentais bloqueiem a imigração seria incentivar as nações africanas a impor óbices à emigração de cidadãos qualificados, política que já foi implantada em diversos locais. Alguns programas de formação de médicos ou similares exigem que os diplomados atuem dentro do país durante um certo número de anos. Esses programas parecem obter resultados mistos, talvez porque muitos

dos indivíduos qualificados venham de famílias bem conectadas politicamente.

Muitos países africanos provavelmente obteriam bons resultados em estancar o fluxo de cidadãos instruídos mediante algumas ações favoráveis aos negócios. A criação de alianças econômicas regionais, à semelhança da Comunidade Econômica de Países da África Ocidental, seria uma dessas medidas. Outras seriam adotar estruturas tributárias sensatas, facilitar a entrada de investimentos estrangeiros, reduzir a corrupção e assegurar os direitos de propriedade. Infelizmente, grupos de interesse arraigados e poderosos dificultam as mudanças.

Um modo pelo qual tanto os países ocidentais quanto os países africanos podem começar a lidar com o problema seria a realização de análises de custo-benefício de possíveis programas educacionais na África, incorporando no fator custo



AP/John Parkin

Cerca de 600 alunos e professores da Faculdade de Medicina participam de manifestação e apresentam uma petição que afirma que o *apartheid* os obriga a violar o juramento de Hipócrates. Cerca de 40% dos estudantes de medicina eram negros, mestiços ou indianos. Eram obrigados a trabalhar no Hospital Geral de Johannesburg, restrito a brancos, mas não podiam ser admitidos nessa mesma instituição a não ser em emergências. Johannesburg, África do Sul, 19 Ago 88.

expectativas realistas quanto à porcentagem de indivíduos propensos a emigrar. Assim, uma organização militar ocidental empenhada em aprimorar as capacidades da força aérea de um país africano deve considerar que porcentagem de pilotos, com base na experiência de países semelhantes naquele continente, iria para a Europa ou para os EUA depois do treinamento. É possível que esses países tirem maior proveito da aquisição de peças de artilharia que do treinamento de pilotos.

Nesse sentido, é importante reconsiderar políticas que enfatizem a formação de longo-prazo baseada em modelos de ensino ocidentais. Talvez seja mais apropriado treinar um grande número de pessoas no atendimento médico básico que formar alguns médicos, que talvez emigrem. Portanto, um programa de assistência humanitária militar que treine profissionais de saúde nas aldeias, semelhantes aos conhecidos “médicos de pés descalços” chineses, salvaria mais vidas que um programa — possivelmente patrocinado por outro setor do governo norte-americano — que investisse em formar indivíduos durante oito anos em tecnologias facilmente disponíveis em países ocidentais, mas raras em muitos países africanos, a não ser em grandes hospitais de ensino.

Embora útil para assegurar que os africanos empreguem verbas ocidentais da maneira mais eficiente possível, a realização de análises de custo-benefício provavelmente terá um impacto pequeno na fuga de cérebros. Grande parte do treinamento é realizada sem verbas do exterior e, portanto, sem sua supervisão. Além disso, independentemente de raça ou etnia, as pessoas tendem a buscar uma vida melhor, mesmo que isso signifique mudar-se para longe. É bastante compreensível que africanos instruídos busquem pelas melhores oportunidades para utilizar suas

habilidades. Essa saída de capital humano se deve a uma situação de pressão e atração: a instabilidade interna e os baixos salários pressionam as pessoas a saírem da África, ao mesmo tempo que a estabilidade e a boa remuneração as atraem para a Europa e para os EUA.

O relatório *Leveraging Migration for Africa: Remittances, Skills, and Investments* (“Como Tirar Proveito da Migração na África: Remessas de Dinheiro, Habilidades e Investimentos”, em tradução livre) apresenta dados de novas pesquisas, que demonstram que a migração e as remessas reduzem a pobreza nas comunidades de origem. As remessas de valores levam a maiores investimentos na saúde, educação e habitação na África. A diáspora fornece capital, comércio, conhecimentos e transferência de tecnologias. Assim, reconhecendo que há uma grande perda quando as pessoas migram para países desenvolvidos, o relatório observa que essa mesma migração gera “oportunidades”.

Talvez se chamássemos a “fuga de cérebros” de “gerador de remessas”, muitas das conotações negativas associadas à saída de indivíduos instruídos da África desaparecessem, embora esse novo título talvez inclinasse a opinião para o extremo oposto, com imagens de um fluxo de caixa positivo substituindo a da saída de engenheiros. Assim é com o impacto da emigração de africanos altamente qualificados sobre a segurança e estabilidade da África: é preciso superar as impressões desfavoráveis iniciais em relação à expressão “fuga de cérebros” e entender que o fenômeno tem aspectos negativos e positivos. Com o estabelecimento de políticas adequadas, talvez seja possível tirar proveito das oportunidades que surgirem, a fim de minimizar os aspectos negativos e maximizar os positivos. **MR**

REFERÊNCIAS

1. RATHA, Dilip; MOHAPATRA, Sanket; OZDEN, Caglar; PLAZA, Sonia; SHAW, William; SHIMELES, Abebe. *Leveraging Migration for Africa: Remittances, Skills, and Investments* (Washington, DC: World Bank, 2011), p. 4.
2. Ibid., p. 16.
3. Ibid., p. 2.
4. Ibid., p. 10.

5. BISSARD, Laurent. *The Future of International Migration to OECD Countries, Regional Note, West Africa* (Paris, OECD, 2009), p. 2.

6. “Brain Drain Hits Military”, *GhanaHomePage*, (14 Mar. 2006), disponível em: <<http://www.ghanaweb.com/GhanaHomePage/economy/artikel.php?ID=100940>>/

7. “Brain Drain Threatens Air Force”, *GhanaHomePage* (14 Mar. 2006),

disponível em: <<http://www.ghanaweb.com/GhanaHomePage/economy/artikel.php?ID=100941>>.

8. "Brain Drain at 37 Military Hospital", *GhanaHomePage* (11 Sept. 2006), disponível em: <<http://www.ghanaweb.com/GhanaHomePage/economy/artikel.php?ID=110394>>.

9. "African Military Still far from Winning War on HIV/AIDS!" *Newstime Africa*, (26 Mar. 2010), disponível em: <<http://www.newstimeafrica.com/archives/11466>>.

10. "Army Declares War on Aids", *News24* (7 Jun. 2005), disponível em: <<http://www.news24.com/SouthAfrica/AidsFocus/Army-declares-war-on-Aids-20050607>>.

11. "Nigeria Policemen in Court Trial for Boko Haram Killing", *BBC News Africa* (13 Jul. 2011), disponível em: <<http://www.bbc.co.uk/news/world-africa-14136185>>.

12. Bobby Ghosh, "Why the Muslim Brotherhood Are Egypt's Best Democrats", *Time* (22 Jun. 2011), disponível em: <<http://world.time.com/2011/06/21/>

[why-the-muslim-brotherhood-are-egypts-best-democrats/](http://world.time.com/2011/06/21/why-the-muslim-brotherhood-are-egypts-best-democrats/)>.

13. RATHA, Dilip et al., p. 4.

14. FELDMAN, Robert. "Fund Transfers—African Terrorists Blend Old and New: Hawala and Satellite Telecommunications", *Small Wars and Insurgencies*, Sept. 2006, p. 356-67.

15. GULED, Abdi; FORLITI, Amy. "Somalis Fear Blocking of US Wire Transfers Will Lead to Hardship; Officials Seek Solution", *Associated Press*, 23 Dec. 2011, disponível em: <<http://finance.yahoo.com/news/somalia-fears-over-us-wire-131104897.html>>.

16. "Suicide Protest Helped Topple Tunisian Regime", *Toronto Star*, 14 Jan. 2011, disponível em: <<http://www.thestar.com/news/world/article/922279--suicide-protest-helpedtopple-tunisian-regime>>.

17. PUURKITT, Helen E. (ed.). *African Environmental and Human Security in the 21st Century* (Amherst, NY: Cambia Press, 2009), p. 117, p. 118.

18. Global Code of Practice on the International Recruitment of Health Personnel, World Health Organization, 63rd World Health Assembly, 15 Apr. 2010.

Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro

Ministério da Defesa – Brasil

Exército Brasileiro

Estado-Maior do Exército

Escritório de Projetos do Exército

1. Introdução

O Exército Brasileiro está no início de um processo de transformação, com foco no estímulo à inovação e na produção nacional de meios tecnologicamente avançados e de emprego dual. A intenção é combinar a busca da efetiva capacidade de defesa com o impulso à competitividade da indústria nacional nos mercados interno e externo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do Brasil.

A inserção do planejamento do Exército Brasileiro no Plano de Articulação e Equipamento da Defesa (PAED) está organizada com 14 Projetos e 43 Subprojetos, abrangendo seis programas estruturantes constantes da Política Militar Terrestre: Sentinela da Pátria; Amazônia Protegida; Responsabilidade Social; Cooperação Internacional; Segurança e Defesa Cibernética; e Ciência, Tecnologia & Inovação.

Dentre esses Projetos, destacam-se os Projetos Estratégicos do Exército (PEE), os maiores indutores do Processo de Transformação da Força: “Recuperação da Capacidade Operacional da Força Terrestre – RECOP”, “Defesa Cibernética”, “Nova Família de Veículos Blindados de Rodas de Fabricação Nacional – GUARANI”, “Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras Terrestres – SISFRON”, “Sistema Integrado de Proteção de Estruturas Estratégicas Terrestres – PROTEGER”, “Sistema de Defesa Antiaérea” e “Sistema de Mísseis e Foguetes ASTROS 2020”.



2. Os Projetos Estratégicos do Exército

a. Projeto “Recuperação da Capacidade Operacional da Força Terrestre – RECOP”

A Recuperação da Capacidade Operacional visa a dotar as unidades operacionais de produtos de defesa imprescindíveis ao seu emprego operacional em seu nível mínimo, com a finalidade de atender às exigências de defesa da Pátria, das operações de garantia da lei e da ordem, das missões subsidiárias e fazer frente à calamidade pública, permitindo o fomento da indústria civil e de defesa em diversas áreas, bem como a geração de emprego e renda. No escopo do projeto está a aquisição de veículos sobre rodas, blindados, armamentos diversos, inclusive de Artilharia, helicópteros, munições, rádios para comunicação etc.

O Escritório de Projetos do Exército (EPEX), integrante do Estado-Maior do Exército Brasileiro, criado pela Portaria nº 134-EME, de 10 de setembro de 2012, realiza a gestão de portfólio dos Projetos Estratégicos

do Exército (ASTROS 2020, DEFESA ANTIAÉREA, GUARANI, PROTEGER e SISFRON), principais indutores do processo de transformação da Força Terrestre.

b. Projeto “Defesa Cibernética”

O Projeto visa ao desenvolvimento do Setor Cibernético, cuja implantação no âmbito da Defesa está, como previsto na Estratégia Nacional de Defesa (END), sob coordenação e integração do Exército Brasileiro.

Este Projeto situará as instituições de defesa no rol das organizações, nacionais e internacionais, que tratam a segurança da informação e a capacidade de atuar em rede como recursos capazes de minimizar despesas, aumentar a produtividade e otimizar as comunicações, conferindo confidencialidade, disponibilidade, integridade e autenticidade aos dados que trafegam em suas redes, e que são processados e armazenados em seus ativos de informação.

Os crimes cibernéticos são, atualmente, uma das maiores ameaças às sociedades organizadas. O Centro de Defesa Cibernética, localizado no Quartel-General do Exército, em Brasília-DF, já está em pleno funcionamento, de onde se coordena a especialização de recursos humanos e o desenvolvimento de *softwares* e *hardwares*. O Centro foi empregado na proteção cibernética durante a “Rio+20”, quando defendeu, com absoluto sucesso, o sítio oficial e as comunicações em rede do evento.

c. Projeto “Nova Família de Veículos Blindados de Rodas de Fabricação Nacional – GUARANI”

A nova família de blindados sobre rodas (GUARANI) permitirá a substituição das viaturas da extinta ENGESA, com mais de 30 anos de utilização, possibilitando a obtenção de modernas tecnologias que contribuirão para a pesquisa e inovação, constituindo-se em um vetor de transformação da indústria nacional de defesa e na geração de empregos diretos e indiretos em inúmeras áreas da cadeia produtiva.

O veículo GUARANI, primeiro membro da família, já está em plena avaliação operacional, e o Exército já adquiriu um lote de experimentação doutrinária, constituído por 102 carros, para iniciar a transformação da 15ª Brigada de Infantaria Motorizada, sediada em Cascavel-PR, em Brigada de Infantaria Mecanizada. A IVECO-FIAT, cuja fábrica será instalada em Sete Lagoas-MG, é a principal parceira do EB neste empreendimento.

d. Projeto “Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras Terrestres – SISFRON”

O SISFRON, além de fortalecer a presença do Estado na faixa de fronteira terrestre, incrementará a capacidade do Exército de monitorar áreas de interesse, garantirá o fluxo de dados, produzirá informações confiáveis e oportunas para a tomada de decisões e permitirá dispor de “atuadores” com capacidade de responder prontamente contra ameaças externas ou delitos transfronteiriços, em operações singulares, conjuntas ou interagências.

Sendo um projeto dual, diversificará a pauta de exportação e contribuirá com a geração de empregos e renda. O SISFRON é, também, valioso instrumento para incrementar a cooperação e as medidas de confiança mútua com os países vizinhos. Atualmente, o projeto-piloto encontra-se em plena execução, no âmbito do Comando Militar do Oeste, na área da 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada, em Dourados-MS. Os produtos principais a serem entregues são equipamentos de sensoriamento, como radares, antenas, veículos aéreos remotamente pilotados; sistemas de comando e controle para apoio à decisão; e veículos, embarcações e equipamentos em geral para as unidades localizadas na faixa de fronteira.

e. Projeto “Sistema Integrado de Proteção de Estruturas Estratégicas Terrestres – PROTEGER”

O sistema PROTEGER destina-se à integração de esforços voltados para a proteção das Estruturas Estratégicas Terrestres do País, garantindo o funcionamento de infraestruturas e serviços essenciais ao desenvolvimento socioeconômico face às ameaças físicas, além de também garantir a proteção da sociedade em grandes eventos, suporte à Defesa Civil, proteção ambiental e apoio à segurança pública.

Além disso, o PROTEGER desempenhará um papel importante durante os grandes eventos que estão previstos para os próximos anos (Copa do Mundo em 2014, Jogos Olímpicos em 2016 etc), quando dotará o Exército do equipamento adequado para contribuir para a segurança dos mesmos.

f. Projeto “Sistema de Defesa Antiaérea”

A atualização do Sistema de Defesa Antiaérea e sua integração aos demais sistemas componentes do Sistema de Defesa Aeroespacial Brasileiro (SISDABRA) posicionarão a indústria brasileira no restrito grupo dos que dispõem de capacidade científico-tecnológica para estruturar sistemas de defesa antiaérea, bem como proporcionará níveis adequados de proteção das Estruturas Estratégicas do País contra ameaças aéreas oriundas de aeronaves, veículos aéreos não tripulados (VANT), ultraleves ou similares. Salienta-se que a aquisição do material de Defesa Antiaérea será coordenada pelo Ministério da Defesa, conforme projeto Defesa Antiaérea das Estruturas Estratégicas/MD.

g. Projeto “Sistema de Mísseis e Foguetes ASTROS 2020”

O sistema de defesa ASTROS 2020, em consonância com a END, atenderá a uma demanda estratégica da Defesa Nacional. Destina-se a prover o País, especialmente a Força Terrestre, de produtos de defesa de elevada capacidade dissuasória, incluindo o desenvolvimento de um míssil com alcance de até 300 km e o aperfeiçoamento no atual sistema de foguetes guiados. O Projeto é de produção nacional e fomentará ampla cadeia produtiva e oferta de empregos. Os principais produtos serão a modernização do 6º Grupo de Lançadores Múltiplos de Foguete, localizado em Formosa-GO, e a transformação de outra unidade a ser transferida para a mesma localidade.

3. Considerações Finais

Os Projetos Estratégicos do Exército permitirão superar o atual estágio de obsolescência do material, respaldar a estratégia de cooperação com os países do nosso entorno, elevar a capacidade de dissuasão do País, bem como consolidar o Processo de Transformação em curso na Força Terrestre, ao agregar novas capacidades operacionais, indispensáveis ao cumprimento das missões constitucionais.

Também produzirão significativos impactos socioeconômicos pela geração de postos de trabalho, seja nos segmentos diretamente ligados



às atividades operacionais, seja naqueles que proverão produtos e serviços para a Força, com destaque para a Indústria Nacional de Defesa.

Outros benefícios relevantes estão relacionados à ampliação da capacidade de pesquisa e desenvolvimento científico em tecnologias de domínio restrito, a busca de produtos de elevado valor agregado, o incremento das operações interagências, bem como a possibilidade de aumento da cooperação regional.

Com o presente planejamento, o Exército espera ter iniciado um processo de permanente aperfeiçoamento de parâmetros úteis para a identificação e dimensionamento das prioridades orçamentárias, que permitirão não só a obtenção de novas capacidades operacionais, mas, sobretudo, os benefícios sociais, econômicos e científico-tecnológicos necessários para alavancar o desenvolvimento socioeconômico nacional e respaldar os interesses soberanos do Brasil no cenário internacional. **MR**

O Emprego das Forças Armadas Brasileiras no Combate ao Crime Organizado do Rio de Janeiro (2010): Um Câmbio na Política de Segurança Pública Brasileira

Tenente-Coronel Fabiano Lima de Carvalho, Exército Brasileiro

O BRASIL, AO LONGO das últimas décadas, conseguiu se consolidar como potência regional sul-americana e se apresentar ao mundo como uma das potências emergentes. Esse fato se torna ainda mais claro quando, ao comparar os dez maiores países do planeta em território, população e PIB, percebe-se que somente Estados Unidos, China, Rússia e Brasil figuram em todos os *rankings* simultaneamente.

Nesse cenário, a *Estratégia Nacional de Defesa* aprovada em 18/12/2008 já citava que “O Brasil desfruta, a partir de sua estabilidade política e econômica, uma posição de destaque no contexto internacional, o que exige nova postura no campo da Defesa, a ser consolidada através do envolvimento do povo brasileiro”¹.

Entretanto, o desenvolvimento econômico do país ainda não foi suficiente para vencer o que talvez seja o maior desafio da sociedade brasileira: a desigualdade social². No campo social, o Brasil possui tanto regiões com Índices de Desenvolvimento Humano (IDH) comparáveis a nações como Noruega e Austrália quanto áreas com graves carências.

Essas carências propiciam o surgimento de áreas de instabilidade, que acarretam um elevado

crescimento dos índices de violência, particularmente nos ambientes urbanos em que os dois “Brasis” convivem lado a lado. Esse aspecto tem vital importância quando se sabe que o país possui quinze cidades com mais de um milhão de habitantes³:

1. São Paulo (11.253.503 habitantes);
2. Rio de Janeiro (6.320.446 habitantes);
3. Salvador (2.675.656 habitantes);
4. Brasília (2.570.160 habitantes);
5. Fortaleza (2.452.185 habitantes);
6. Belo Horizonte (2.375.151 habitantes);
7. Manaus (1.802.014 habitantes);
8. Curitiba (1.751.907 habitantes);
9. Recife (1.537.704 habitantes);
10. Porto Alegre (1.409.351 habitantes);
11. Belém (1.393.399 habitantes);
12. Goiânia (1.302.001 habitantes);
13. Guarulhos (1.221.979 habitantes);
14. Campinas (1.080.113 habitantes);
15. São Luís (1.014.837 habitantes).

O resultado da pesquisa “Retratos da Sociedade Brasileira: Segurança Pública”⁴, realizada em Outubro/2011 pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE), destaca

O Tenente-Coronel Fabiano Lima de Carvalho é, atualmente, professor do Departamento de Estratégia e Relações Internacionais da Escola Superior das Forças Armadas do Reino da Espanha. Possui os cursos de Estado-Maior do Brasil e da Espanha e o Mestrado em Segurança e Defesa da Universidad Rey Juan Carlos, de Madri. Exerceu diversas

funções de Estado-Maior no Comando da Brigada de Infantaria Paraquedista brasileira e integrou a 1ª Força de Pacificação dos Complexos do Alemão e da Penha no Rio de Janeiro, desempenhando a função de Porta-voz da Operação “Arcanjo”, de novembro de 2010 a fevereiro de 2011.

a preocupação geral em relação ao tema. Na pesquisa, os entrevistados deveriam escolher os dois principais problemas do país a partir de uma lista de 23 problemas e a **saúde** obteve o primeiro lugar, tendo sido apontada por 52% da população, seguida por **segurança pública**, com 33% das respostas, e a questão das **drogas**, opção de 29% dos entrevistados.

Deve-se destacar que o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), órgão vinculado à Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, realizou, em 2011, a 2ª edição do Sistema de Indicadores da Percepção Social (SIPS)⁵ e obteve dois dados importantes: 54,2% dos entrevistados afirmaram temer os efeitos da criminalidade em suas vidas, sendo vista como a ameaça mais importante pela sociedade brasileira; e a principal função das Forças Armadas, segundo os entrevistados, deveria ser **o combate à criminalidade em conjunto com as polícias** (citada em 58,1% das respostas), seguida de perto pela função tradicional, ou seja, **defender o país em caso de guerra**, que foi escolhida por 55,4% dos entrevistados.

É claro que este último dado deve ser analisado levando em consideração que a sociedade brasileira não é testemunha de uma guerra em seu território desde o século XIX e que a criminalidade é uma ameaça presente no seu cotidiano, ainda mais com sua exploração maciça nos principais meios de comunicação nacionais.

Assim, depois dessa ressalva, passa-se à análise dos eventos ocorridos no final de 2010 na cidade do Rio de Janeiro (RJ), que será palco, nos próximos anos, dos dois eventos desportivos mais importantes do planeta: a final da Copa do Mundo de Futebol, em 2014, e os Jogos Olímpicos de 2016.

Na época, quadrilhas de criminosos afrontaram o Estado ao incendiarem ônibus como represália à nova estratégia da polícia estadual, de instalar unidades policiais especificamente criadas para atuar em comunidades carentes. Tais eventos ocorriam em uma região conhecida como os Complexos do Alemão e da Penha, conjunto de favelas que está localizado na zona norte da cidade

do Rio de Janeiro, e que era considerada um ponto inexpugnável pelos criminosos⁶.

...foi tomada uma decisão que marcou um câmbio importante na execução da Política de Segurança Pública Brasileira: o emprego das Forças Armadas para combater o crime organizado.

Diante da gravidade da situação, foi tomada uma decisão que marcou um câmbio importante na execução da Política de Segurança Pública Brasileira: o emprego das Forças Armadas para combater o crime organizado.

Este artigo é uma análise dessa operação, enfatizando, além dos aspectos militares, os acordos jurídicos que permitiram o emprego de forças federais em um Estado do Brasil em perfeita normalidade institucional.

A Política de Segurança Pública do Brasil

O Brasil é, de acordo com o artigo primeiro da Constituição de 1988, uma República Federal “formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal”⁷.

A Carta Magna dispõe também, em seu artigo 144, que “a segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos: I - polícia federal; II - polícia rodoviária federal; III - polícia ferroviária federal; IV - polícias civis; V - polícias militares e corpos de bombeiros militares”⁸.

Entretanto, o artigo 142 do mesmo estatuto prevê que “As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.”⁹

Assim, em resumo, o Brasil é uma República Federativa na qual a segurança pública é responsabilidade direta das polícias federais e estaduais, mas que admite, em situações excepcionais, o emprego das Forças Armadas para garantir a lei e a ordem.

Aqui, cabe ressaltar que a Constituição de 1988 nasceu depois de mais de 20 anos de governo militar e, obviamente, esse fato influenciou os legisladores quando trataram da Segurança Pública.

Em paralelo à situação política, ocorria uma evolução importante quanto ao tipo de crimes cometidos no Brasil, particularmente com o surgimento do crime organizado.

Alba Zaluar¹⁰ defende que, justamente com a abertura do regime, teve início um crescimento surpreendente dos crimes violentos, principalmente de sequestros, roubos e homicídios que utilizam armas de fogo. Tais crimes cresceram mais rapidamente nas capitais e nas regiões metropolitanas de certos Estados brasileiros, como Pernambuco, Espírito Santo, São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná. A autora destaca que, nos Estados Unidos, esse fenômeno havia começado durante os anos 60, quinze anos antes.

A professora relata, também, que um estudo das investigações policiais e dos processos penais em 1991 no Estado do Rio de Janeiro mostrou que 57% dos homicídios cometidos estavam relacionados com o tráfico de drogas, o que, segundo Alba, pode sugerir que o aumento dos índices de homicídio esteja relacionado com a maior entrada de armas de fogo e drogas no país, pois os dois fenômenos aumentaram simultaneamente nos últimos anos da década de 1970.

Destaca, também, que esse crescimento rápido de homicídios afetou, particularmente, os homens jovens entre 15 e 29 anos de idade, configurando um modelo semelhante ao encontrado nos conflitos pela divisão e defesa dos territórios e dos lucros de traficantes e ladrões armados ocorridos durante a competição violenta entre as quadrilhas nos guetos de Los Angeles, Chicago e Nova York no início do século XX e nos anos 60, 70 e 80, durante as epidemias de heroína, cocaína e crack.

Cesar Caldeira¹¹ reforça que, na segunda metade da década de 1980, o tráfico de drogas e os conflitos nas favelas do Rio de Janeiro dominaram as notícias na imprensa. Em 1987, na cidade do Rio de Janeiro, existiam 66 locais de distribuição de maconha e cocaína, e seu consumo havia aumentado muito entre as classes média e alta da cidade. O fornecimento da demanda estava controlado por cerca de 120 traficantes, com uma rede de distribuição ampla que gerava um lucro estimado em 10 milhões de dólares mensais. O professor destaca a crescente utilização de metralhadoras e fuzis de grande potência por parte dos traficantes e que o tráfico empregava, naquele momento, cerca de 30 mil pessoas que dispunham, inclusive, de frotas de táxis para fazer entregas a domicílio em qualquer parte da cidade.

Antônio Rangel Bandeira¹² vai ainda mais longe e afirma que até o final dos anos 70, o crime organizado no Brasil se concentrava na exploração do “Jogo do Bicho”, uma espécie de loteria popular considerada mera contravenção e, portanto, tolerada pelo Estado (eventualmente era reprimida por vontade política). Naquela época, parte do território nacional estava dividida entre as organizações que exploravam dita loteria por meio de acordos que, quando se rompiam, geravam um conflito com reduzido número de mortes. Ao final dos anos 70, os índices de mortes por arma de fogo no Brasil se situavam dentro de níveis “normais” para a América Latina de então: seis mortes por 100 mil habitantes em 1979. A partir de 1982, teve começo a escalada da violência que chegaria a 22,2 mortes por 100 mil habitantes em 2003.

A nova variável, segundo Rangel, foi a chegada ao Brasil do narcotráfico de cocaína, proveniente da Colômbia e, posteriormente, também da Bolívia e do Peru. O país ingressou no tráfico internacional de drogas, primeiro com um papel de corredor de exportação para Europa e Estados Unidos para, a seguir, desenvolver um próspero mercado interno consumidor, além de fabricar os produtos químicos para a obtenção da pasta de cocaína pelos países vizinhos. Com a droga chegaram as armas, tanto para proteger a atividade quanto para servir aos diferentes bandos na disputa por território e influência.

O sociólogo afirma que as armas e munições passaram a chegar por contrabando desde o exterior (geralmente pelos mesmos itinerários das drogas) ou desviadas do mercado legal ao ilegal dentro do próprio país, sexto exportador de armas portáteis do mundo. A maconha passou a ser plantada no Brasil, no denominado “Polígono da Maconha”, no Estado de Pernambuco, não por coincidência um dos mais violentos do país.

No Rio de Janeiro, predomina a organização criminosa “Comando Vermelho” (CV), surgida durante o regime militar e beneficiada pelo fato de que alguns de seus líderes, quando detidos, estiveram em contato com presos políticos de quem aprenderam a se organizar.

Rangel afirma que o controle das quadrilhas é exercido pelo terror e que as organizações estão voltadas exclusivamente para o negócio de drogas e de armas (assaltos ou crimes correlacionados são eventuais). As facções vivem, escondem-se e operam basicamente nas favelas, localizadas normalmente nas zonas montanhosas, inclusive de bairros ricos, e de difícil acesso. Segundo o sociólogo, o diretor da Academia de Polícia de Washington (Estados Unidos da América), ao visitar a favela do Cantagalo, em Ipanema, disse-lhe que apenas havia visto “geografia e urbanização tão desfavorável ao trabalho da polícia nos bairros argelinos, nos quais nem o Exército colonial francês se atrevia a entrar. Aqui, só é possível trabalhar com apoio da população, através de uma polícia comunitária”¹³.

O controle dessas favelas é disputado em conflitos sangrentos, com muitas mortes de bandidos e inocentes, e envolvendo armamento de guerra, como metralhadoras e granadas. Nesse cenário, tampouco a prisão (ou morte) de seus principais líderes tinha consequências para o caminho para a paz, pois levava jovens aos comandos das facções que, com sua inexperiência, imaturidade, ousadia e dependência de drogas, contribuíam para tornar a criminalidade cada vez mais errática e cruel.

Rangel continua afirmando que a principal característica do crime organizado no Rio de Janeiro é o sentimento “tribal” que une os membros de uma determinada facção e transforma

as demais em inimigas mortais, afetando toda a comunidade sob seu domínio. Como cada facção adota uma cor, como se fosse um time de futebol, houve casos de moradores que foram assassinados por estarem usando roupa com a cor da organização rival.

Outro ponto destacado pelo sociólogo é a corrupção da polícia, em particular a civil e a militar do Estado de Rio de Janeiro, existindo setores nessas polícias que participariam dos lucros obtidos pelo crime e apoiariam a um ou outro bando, dependendo dos benefícios negociados.

A criação das já citadas Unidades de Polícia Pacificadora, que serão tratadas mais em detalhe *a posteriori*, está relacionada à solução desse problema por parte do Estado.

Emprego das Forças Armadas depois da Constituição de 1988

Baseado no já citado artigo 142 da Constituição, as Forças Armadas brasileiras foram utilizadas diversas vezes ao longo dos últimos 25 anos, desde seu primeiro emprego no Rio de Janeiro durante a ECO-92, Conferência Internacional sobre o Meio Ambiente, na qual diversos pontos estratégicos da cidade foram ocupados por tropas do Exército e da Marinha para garantir a segurança dos Chefes de Estado presentes.

A esse tipo de operação, que se repetiu em outros eventos similares, foram se somando outros, como o emprego para garantir a segurança nos casos de greve ilegal de algumas polícias ou durante a execução de eleições em determinadas regiões.

Entretanto, durante todas essas operações pontuais, o emprego das Forças Armadas se dava somente baseado no artigo constitucional, sem que fossem assinados acordos jurídicos específicos entre as esferas federal e estadual para legitimar o emprego efetivo da Força, o que gerou alguns problemas legais quando houve eventuais enfrentamentos entre soldados e criminosos.

A própria Estratégia de Defesa Nacional assinala que:

O País cuida para evitar que as Forças Armadas desempenhem papel de polícia. Efetuar operações internas em garantia da lei

e da ordem, quando os poderes constituídos não conseguem garantir a paz pública e um dos Chefes dos três Poderes o requer, faz parte das responsabilidades constitucionais das Forças Armadas. A legitimação de tais responsabilidades pressupõe, entretanto, legislação que ordene e respalde as condições específicas e os procedimentos federativos que deem ensejo a tais operações, com resguardo de seus integrantes¹⁴.

A revista “Em discussão!” publicada pelo Senado Brasileiro em março de 2012 teve a Defesa Nacional como tema central e, de certo modo, agrupa as conclusões obtidas depois das cinco audiências públicas da “Comissão de Relações Exteriores e Defesa Nacional do Senado”, realizadas em 2011.

Assim, ao analisar a situação da Segurança Pública, ficou clara a tendência de que, em quase todos os Estados com problemas de segurança pública, a população vê as Forças Armadas como um último recurso, uma reserva de integridade e força que teria a capacidade de resolver um problema para o qual autoridades políticas, policiais, juízes e a própria sociedade não conseguem encontrar uma solução.

Por outro lado, cientistas políticos como o diplomata João Paulo Soares Alsina Junior¹⁵ ressaltam que “Sem direção política clara, sem definições precisas sobre suas atribuições, sem meios mínimos para garantir a soberania da nação, as Forças Armadas (em especial, o Exército) são cada vez mais empurradas para as tarefas de garantia da lei e da ordem”¹⁶.

Para Alsina, a grande maioria da população não sabe como está organizado o sistema de segurança pública e, conseqüentemente, não tem a menor ideia de quem é o culpado pela situação de insegurança que vive. Segundo o diplomata, a sociedade não compreende a divisão de responsabilidades do Executivo das três esferas (Federal, Estadual e Municipal), das diversas polícias, do sistema carcerário, do Judiciário e do Legislativo.

“É preciso, portanto, que se alertem os formadores de opinião sobre o extremo perigo que o Brasil corre ao optar na prática — ainda que não na teoria — pela utilização das Forças

Armadas no campo da segurança pública. Exemplos abundam sobre a inconveniência e a ineficiência do emprego dos militares em tarefas policiais”, adverte Alsina¹⁷.

Já o General Luiz Eduardo Rocha Paiva¹⁸, em sua exposição aos senadores, disse ser favorável ao emprego das Forças Armadas na segurança pública, desde que seja imprescindível e por tempo limitado, pois “há o momento necessário. Naquele momento de 2010, quando elas entraram no Morro do Alemão, o Estado tinha perdido o controle da situação”¹⁹.

Esse momento específico merece um tratamento especial e, por isso, passará a ser tratado em detalhes a seguir.

O Emprego das Forças Armadas nos Complexos do Alemão e da Penha

A cidade do Rio de Janeiro, ao longo dos anos 70, viu surgir uma organização criminosa que deu origem ao já mencionado “Comando Vermelho”. Durante os anos 80, essa organização havia ampliado suas operações em diversos centros penitenciários localizados na cidade e, até esse momento, o sequestro e o roubo de bancos e de joalherias eram suas principais fontes de recursos. Ao longo da década de 1980, a venda de drogas passou a ser a principal atividade criminosa do CV.

Nessa década, os diversos governos do Estado do Rio de Janeiro que se alternavam no poder não davam continuidade à política implantada por seu antecessor, o que gerou a ausência de uma política de segurança pública eficaz. A ideia de que “a polícia não atua nas comunidades carentes” era defendida pelos governos de momento, permitindo que a área fosse dominada pelos criminosos. Nos anos 90, houve diversos conflitos violentos entre delinquentes para assumir o controle da região e o narcotráfico foi instituído como uma prática comum do crime organizado.

A região conhecida como os Complexos do Alemão e da Penha permaneceu muito tempo sob o jugo da delinquência, que aumentava sistematicamente sua influência sobre a população local. Os bailes populares patrocinados por traficantes

serviam para fazer apologia ao crime e incrementar sua rede de simpatizantes e colaboradores.

A área dos dois complexos possui aproximadamente 16 km² e compreende uma região de aglomeração urbana vertical com 400 mil habitantes. O espaço se caracteriza por uma deficiente rede de vias de acesso, além de construções populares distribuídas de maneira irregular pelo terreno.

A exposição prolongada ao poder do narcotráfico fez com que uma porção significativa da população local tenha adaptado seu estilo de vida à violência rotineira e aos tiroteios. O morador local é, além disso, cético com respeito às ações do Estado.

O antigo poder que ostentava o narcotráfico, presente nas comunidades todos os dias, serviu durante anos como uma fonte de atração para uma parte significativa da população, em particular para os mais jovens.

Nas últimas duas décadas, o poder de fogo dos criminosos havia aumentado significativamente com o emprego generalizado de fuzis de assalto automáticos. Além disso, passaram a utilizar comboios de carros e motocicletas com delinquentes fortemente armados, chamados “bondes”, em determinadas zonas da cidade para executar ataques e emboscadas nas ruas e avenidas.

Desde 2008, o Programa de Gestão da Segurança Pública aprovado pelo atual governador do Estado do Rio de Janeiro, Sr. Sérgio Cabral Filho, iniciou um projeto para instalar unidades específicas de Polícia denominadas como “Unidades de Polícia Pacificadora” (UPP), dentro das comunidades pobres, seguindo o exemplo vitorioso que foi utilizado pelo Exército Brasileiro (EB) na pacificação dos territórios, então dominados por bandos de delinquentes, nos bairros pobres do Haiti.

A instalação das UPP, formadas somente por novos profissionais para diminuir os vícios de antigos policiais, em particular a “praga” da corrupção que contaminava grande parte da polícia estadual “carioca”, obteve, pela primeira vez em décadas, resultados positivos imediatos na redução das taxas de criminalidade ao redor dos locais de sua atuação, acarretando sua expansão a outras comunidades da cidade.

No final de 2009, a maioria destas UPP tinha sido instalada nas comunidades dominadas pelo CV, e os Complexos do Alemão e da Penha haviam se convertido em um refúgio seguro para os traficantes destas e de outras comunidades. No início de novembro de 2010, líderes das duas principais organizações criminosas (o CV e os “Amigos dos Amigos” — ADA) se uniram em protesto à ocupação sucessiva das favelas do Rio pela polícia e a posterior instalação de UPPs.

Os líderes ordenaram que fossem executadas ações rápidas, como nas guerrilhas, para difundir o medo na população e desmoralizar as forças de segurança pública, com o objetivo de abrir caminho para um eventual acordo com o Governo do Estado. Assim, desde as primeiras horas do sábado (20/11/2010) até o domingo (21/11), vários bairros da cidade foram testemunhas da ação dos criminosos que incendiaram ônibus e carros, além de atacarem delegacias e postos de polícia.

Entretanto, a série de ataques dos delinquentes, ainda que tenha criado atmosfera de terror nos habitantes da cidade, serviu de estopim para que o governo estadual buscasse o apoio do governo federal e, em vez de se tornar refém, tomasse a iniciativa das ações.

A operação que se seguiu pode ser dividida em duas fases distintas:

1ª fase – o cerco do Complexo do Alemão

A ação escolhida pelo Governo do Estado de Rio de Janeiro constava inicialmente da invasão da região conhecida como Vila Cruzeiro, no Complexo da Penha, buscando assumir o controle daquela zona de vital importância para as forças de segurança pública.

Em 25/11/2010, em resposta à solicitação enviada pelo Governador do Estado, o Presidente da República determinou que as Forças Armadas fossem empregadas para garantir a ordem pública na cidade do Rio de Janeiro.

Nesse momento, a Secretaria de Segurança Pública estadual passou a coordenar o emprego da Polícia Militar, em particular do Batalhão de Operações Especiais (BOPE), da Polícia Civil, de membros da Polícia Federal (PF) e dos recursos logísticos do Ministério da Defesa (Marinha do

Brasil — MB) solicitados ao Governo Federal. Veículos da MB (blindados sobre lagartas e sobre rodas, além de blindados anfíbios e alguns caminhões e veículos leves) e 127 fuzileiros navais foram empregados na operação.

A ocupação da comunidade do Complexo do Alemão, outro dos objetivos do Governo do Estado, estava originalmente programada para ser executada em outra ocasião, devido à necessidade de mais tempo para planejamento e meios complementares.

Entretanto, como resultado dessa primeira operação ocorreu uma das cenas icônicas do conflito e que alterou completamente a situação: centenas de traficantes fugindo da Vila Cruzeiro em direção ao Complexo do Alemão foram filmados a partir de helicópteros que sobrevoavam a Serra da Misericórdia, e a fuga foi transmitida, ao vivo, por meios de comunicação nacionais e internacionais.

Em consequência, o Governador de novo entrou em contato com o Presidente da República e, na mesma noite, o Ministro da Defesa firmou a Diretriz Ministerial nº 14/2010, que determinava

indicando a possibilidade de emprego de suas tropas. Imediatamente foi ativada uma Força-Tarefa (FT), que entrou em estado de alerta. Pouco depois houve um segundo contato para informar que o Gen Sardenberg deveria participar de uma reunião no Quartel-General do CML às 23 horas desse mesmo dia.

Dessa reunião também participaram o Comandante do CML, General de Exército Adriano Pereira Júnior, o Secretário de Segurança Pública do RJ, Sr. José Mariano Beltrame, e o Comandante-Geral da Polícia Militar, Coronel PM Mario Sérgio. Ali foi definida a missão inicial da Brigada Paraquedista: deveria empregar 800 soldados para bloquear os acessos no perímetro do Complexo do Alemão, com o objetivo de permitir que as forças policiais ocupassem a área, depois de um ultimato de 48 horas (até as 24 horas de sábado) aos criminosos motivando-lhes a se entregar.

Às 2h30 da madrugada de 26/11, o Gen Sardenberg regressou à Vila Militar e determinou que a FT estivesse pronta para seu desdobramento. Às 11 horas desse dia, o Gen Adriano determinou



Fonte: arquivo pessoal

Bloqueio — Rua Paranhos em 28/11/2010.



Fonte: Jackson Marques / Agência Estado

Faixa em uma janela da região em 29/11/2010.

que as Forças Armadas apoiassem o Governo do Estado do RJ.

Assim, ainda durante a tarde de 25/11 (5ª feira), o Chefe de Estado-Maior do Comando Militar do Leste (CML) entrou em contato por telefone com o Comandante da Brigada Paraquedista, General de Brigada Fernando Sardenberg,

o emprego imediato da tropa e, em consequência, o deslocamento até a área de operações começou por volta das 12 horas. Uma hora depois, o Comando da Brigada e a Força-Tarefa chegavam à zona de operações sob o fogo dos criminosos. Ao longo das primeiras 18 horas, foram efetuadas 15 detenções de suspeitos.

Fonte: arquivo pessoal



Comandante da Brigada Paraquedista, Gen Sardenberg, expondo o planejamento da 2ª Fase — 23/12/12; 1º plano: Sr. Nelson Jobim, Ministro da Defesa (centro), e Sr. Sérgio Cabral, Governador do Rio de Janeiro (à esquerda).

Durante todo o dia, a tropa recebeu disparos produzidos desde posições ocupadas por narcotraficantes e, especialmente durante a primeira madrugada de ocupação, houve uma confrontação na qual dois delinquentes foram feridos (um morreu poucas horas depois do ocorrido).

Expirado o prazo do ultimato, as forças policiais começaram a ocupação do Complexo do Alemão no domingo, 28/11, a partir das 8 horas da manhã, com uma cobertura ao vivo e durante todo o dia por diversos canais de TV.

No final do dia, no 16º Batalhão de Polícia Militar, ocorreu uma entrevista coletiva para apresentar os resultados da operação: mais de 40 toneladas de maconha, 200 kg de cocaína, 34 fuzis automáticos de assalto e 100 pistolas apreendidos e mais de 30 suspeitos detidos²⁰.

A frase do Prefeito da cidade, Sr. Eduardo Paes, também mostra a importância do feito: “Estou muito orgulhoso, como prefeito e carioca, por esse momento histórico, que significa a libertação de milhares de pessoas de bem que eram reféns de criminosos covardes. Significa a

refundação de partes da cidade, com a presença do Estado em territórios onde, durante anos, se fez presente um poder paralelo”²¹.

Para aqueles que estavam empregados parecia que a operação havia terminado, mas em 01/12/2010 o Governador do Rio de Janeiro solicitou ao Ministro da Defesa, por meio do ofício GG 390/2010, a continuação do processo de pacificação utilizando temporariamente militares das Forças Armadas para a conservação da ordem pública nas comunidades dos Complexos da Penha e do Alemão no menor tempo possível, até, no máximo, 31/10/11.

Como resultado, o Presidente da República, depois de analisar a Exposição de Motivos Interministerial no 00460/MD/GSI, autorizou em 02/12 a continuação do emprego das tropas desdobradas. Assim, em 04/12, o Ministro da Defesa assinou a Diretriz Ministerial no 15/2010. Esse ato formal foi materializado com a assinatura do Acordo para o Emprego da Força no Estabelecimento da Paz na Cidade celebrado entre o Governo Federal, por meio



Fonte: arquivo pessoal

Grafite no alto da "Vila Cruzeiro" — antes.



Fonte: arquivo pessoal

Grafite no alto da "Vila Cruzeiro" — depois.

do Ministério da Defesa, e o Estado do Rio de Janeiro, em uma cerimônia realizada em um centro desportivo localizado na Rua Canitar (Complexo do Alemão), na manhã do dia 23 de dezembro de 2010.

O Acordo citado no parágrafo anterior estabelecia as condições para a aplicação das ações determinando que a tropa empregada, a partir de agora denominada "Força de Pacificação" (F Pac), teria a seguinte organização:

- 1) Comando: 1 Oficial-General do Exército (com seu Estado-Maior);
- 2) Tropas das Forças Armadas: 2 Forças-Tarefa, valor Batalhão;
- 3) Polícia Militar: 1 Comando e 3 Batalhões de PM;
- 4) Polícia Civil: 1 Delegacia de Polícia Civil.

O documento também especificava que a Força de Pacificação estaria subordinada diretamente ao CML, que determinou que fosse a Brigada Paraquedista a primeira a constituir a F Pac, que foi assim composta: 1.650 militares do Exército Brasileiro, 240 policiais da Polícia Militar do Rio de Janeiro e 30 policiais da Polícia Civil do Rio de Janeiro.

2ª fase – a ocupação dos Complexos do Alemão e da Penha

A Brigada Paraquedista planejou a operação organizando-se como Força de Pacificação com Forças-Tarefa baseadas em seus batalhões orgânicos (duas FT em 1º escalão e uma terceira em reserva). Durante esta fase de planejamento,

as três FT continuaram se revezando na manutenção da linha de bloqueio.

O Gen Sardenberg, depois de receber informações dos outros órgãos de segurança pública envolvidos, designou o dia 19/12 para o começo da transição para a 2ª fase da operação, com a ocupação de uma linha de isolamento por uma das FT visando a permitir que as outras duas FT se preparassem para a ocupação efetiva da Zona de Ação. O dia 22/12 marcou o início da ocupação da área.

Dois dias depois, na madrugada de Natal, houve numerosos eventos isolados na região, como agressões verbais e um grande número de pessoas alcoolizadas nas ruas, gerando inclusive a detenção de 28 pessoas. Para diminuir a possibilidade de que ocorressem fatos similares, foi realizada uma mudança no planejamento do emprego das tropas nas madrugadas e nos finais de semana, buscando atender ao máximo o princípio da massa e prevendo a participação do maior número possível de militares nos pontos estratégicos e de grande visibilidade, além da realização de grande quantidade de patrulhas a pé, em veículos e em blindados, reforçados pela utilização de cães da Polícia do Exército.

Além disso, desenvolveram-se trabalhos orientados às crianças com a execução de diversas atividades, inclusive repintura de desenhos que faziam apologia ao crime, como o grafite apresentado acima, no qual era enaltecida uma lamentável derrubada de um helicóptero da polícia por delinquentes.

Nesse contexto, foram planejadas e executadas 48 ações cívico-sociais para as comunidades locais, visando a aproximá-las da tropa e a reconquistar sua confiança depois de mais de uma década sob o jugo de criminosos.

As atividades realizadas em 20/01/2011, Dia do Patrono da Cidade de Rio de Janeiro, foram particularmente emblemáticas, pois os dois grandes eventos organizados em cada um dos complexos permitiram que a sociedade local participasse de atividades de lazer ainda desconhecidas por parte da população, tais como: apresentação das Bandas de Música da Brigada de Infantaria Paraquedista e da Polícia Militar do Estado de Rio de Janeiro, exposição de veículos militares, salto de Paraquedistas, “fast rope” de helicópteros militares e diversas atividades infantis: fotografia de crianças com “camuflagem” de Paraquedistas, passeios em carro militar elétrico e um espetáculo reduzido do circo do ator Marcos Frota²² (que esteve presente no local).

Aqui cabe destacar que, dias depois, foram disponibilizados mais de 20 ônibus (cedidos gratuitamente pela Federação das Empresas de Transporte de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro) para transportar as famílias interessadas em assistir ao espetáculo completo do já citado circo. Esses *shows* foram executados exclusivamente para as comunidades dos complexos em quatro oportunidades e atingiram mais de mil pessoas. Tais atividades ocorreram na Quinta da Boa Vista, região de lazer distante das comunidades, e o próprio deslocamento em contato com o pessoal militar (que distribuiu lanches para as crianças ao longo do caminho) ajudou a fortalecer o vínculo entre a população e a Força de Pacificação.

Outro ponto importante para aproximar e informar a população foi a utilização das redes sociais da internet. Em 26/11/2010, visando a difundir a atuação da Brigada de Infantaria Paraquedista na operação, foi criado um perfil oficial no *Facebook* para as atividades



Fonte: arquivo pessoal

Flagrantes das atividades cívico-sociais desenvolvidas em 20 Jan 11.

pudessem ser postadas em tempo quase real e a partir da própria Zona de Ação.

O perfil obteve mais de 79 mil acessos em menos de três meses de existência! Esse sucesso levou à criação de um perfil oficial também no *Twitter*.

O emprego adequado das ferramentas da internet foi um grande facilitador na tarefa de manter a população informada acerca dos acontecimentos na área de operações. A criação dos perfis nas redes sociais permitiu, inclusive, acompanhar a reação dos usuários, por meio de seus depoimentos que, inclusive, passaram a ser utilizados em produtos de operações psicológicas visando a manter o moral do público interno elevado.

O emprego adequado das ferramentas da internet foi um grande facilitador na tarefa de manter a população informada acerca dos acontecimentos na área de operações.

Soma-se a isso que o controle total da região, exercido pelas tropas durante as 24 horas do dia, trazendo a legalidade para a área, incrementou, ainda mais, o nível de confiança dos moradores na ação do Exército, aumentando a interação e a cooperação da população local com os militares. Em consequência, o câmbio de mentalidade e as melhorias da qualidade de vida local ocorreram em curto prazo e de maneira radical.

Em 20/02/2011, a Brigada Paraquedista foi substituída pela 9ª Brigada de Infantaria Motorizada, marcando o fim de sua participação nesse momento histórico.

Mais que as cifras das apreensões de material, do número de suspeitos detidos ou da grande diminuição apresentada nos índices de criminalidade de toda a cidade, as palavras da Sra. Rita Serpa²³, Diretora da Sociedade Cultural Projeto LUAR, que funciona há anos no Complexo da Penha, definem, em resumo, o êxito da operação:

Não tenho palavras, pois a vida naquela região renasceu, nossas crianças não dançam

mais ao som dos tiros, podem ouvir Bach, Ernesto Nazareth, Vila Lobos. [...] Podemos dar aula no Verão com as janelas abertas. [...] Somente quem sofreu ali no dia a dia sabe o bem que vocês estão fazendo naquela região. Com a presença e o bom exemplo da disciplina e da educação pela cidadania. [...] Seremos sempre gratos, pois a PAZ não tem preço, tem luta e muita fé.

Considerações Finais

Essa operação marcou indubitavelmente um câmbio na mentalidade e execução da Política de Segurança Pública brasileira, pois até aquele momento o emprego das Forças Armadas no Brasil, depois da entrada em vigor da Constituição de 1988, só ocorria em ocasiões pontuais, particularmente para garantir a segurança de Cúpulas de Chefes de Estado e o bom funcionamento das eleições.

Em virtude do pioneirismo da operação, houve a preocupação de legitimar as ações militares, com a assinatura de acordos entre as esferas federal e estadual e com a expedição de diretrizes ministeriais que amparassem legalmente todos os militares envolvidos.

Cabe ressaltar um fato que teve influência no estabelecimento dos diversos acordos jurídicos no nível político-estratégico. O Sr. Nelson Jobim, então Ministro da Defesa, é um jurista de reconhecido prestígio, havendo exercido o cargo de Ministro da Justiça no governo anterior e, inclusive, sido membro do Supremo Tribunal Federal, mais alta corte judicial do Brasil. Obviamente seus conhecimentos na área facilitaram a negociação entre os poderes executivos federal e estadual para a obtenção do amparo legal que a operação requeria.

Nesse contexto, a tropa contava com a presença de uma assessoria jurídica que desempenhava as funções de uma Delegacia de Polícia Judiciária Militar para as ações relacionadas com o Direito Penal Militar e, ao mesmo tempo, servia de ligação junto aos membros da Polícia Civil, tanto das delegacias locais durante a 1ª fase, como da delegacia constituída especificamente para apoiar as ações da Força de Pacificação (que funcionava dentro

da base do Comando da Operação) na 2ª fase.

Há que ressaltar também que as atividades desenvolvidas pela F Pac ocorreram em uma situação de normalidade institucional e todas as ações foram desencadeadas com a total observância dos preceitos legais vigentes no país.

No nível tático, as preocupações existentes quanto ao risco que implicava o emprego de tropas militares preparadas para o combate nas comunidades da cidade do Rio de Janeiro não se concretizaram. Durante os 87 dias de operação, não houve incidentes de grande relevância.

Soma-se a isso a perfeita aplicação do princípio estratégico da “massa” na operação — o enfrentamento ocorrido na primeira madrugada da operação, na qual dois delinquentes foram feridos ao tentarem romper o bloqueio estabelecido, foi chave para evitar tentativas posteriores de confrontação por parte dos criminosos. Nesse contexto, cinco ex-traficantes admitiram, em 20/07/2012, ao jornal *O Globo*²⁴ que não reagiram nas primeiras horas da ocupação devido à pressão de seus familiares, que ficaram impressionados com o poderio das forças legais, em particular porque estava presente a “Brigada de Infantaria Paraquedista, a mais famosa tropa especial das Forças Armadas”²⁵.

Situação semelhante ocorreu por ocasião das festas de fim de ano 2010/2011, na qual não foram registrados incidentes graças ao emprego maciço de pessoal e de meios nas ruas durante toda a madrugada.

Além disso, deve-se realçar que o desempenho bem-sucedido dos militares da Brigada Paraquedista se deve, em parte, à experiência de seus integrantes em missões de paz sob a égide das Nações Unidas, particularmente no Haiti, e ao preparo diuturno de seus membros como integrantes de uma das Forças de Ação Rápida do Exército Brasileiro.

Finda a participação da Brigada Paraquedista, outras Grandes Unidades do Exército se revezaram (com turnos a cada três meses) no controle da área até 28/6/2012, quando o Governo do Estado do Rio de Janeiro completou a instalação das últimas UPP (de um total de oito) nos dois complexos. Ao longo de seus dezenove meses de duração, 8.764 militares participaram dessa ocupação e, segundo o atual Ministro da Defesa, Sr. Celso Amorim: “esse trabalho encheu de alegria toda a população brasileira, que pôde assistir um exemplo de dedicação, de devoção à causa pública”²⁶. **MR**

REFERÊNCIAS

1. MINISTÉRIO DA DEFESA. *Estratégia Nacional de Defesa do Brasil*. Primeira edição (2008).

2. O Brasil alcançou em 2012 o menor nível de desigualdade desde 1960, segundo o *Centro de Políticas Sociais da Fundação Getúlio Vargas* (CPS/FGV). O índice de *Gini* caiu 2,1% de 2011 a 2012, chegando a 0,5190 conforme o artigo “Brasil atinge menor nível de desigualdade social desde 1960” escrito por Mariana Durão no jornal *Estado de São Paulo*. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,brasil-atinge-menor-nivel-de-desigualdade-social-desde-1960,105210,0.htm>. Acesso em: 12 out. 2012.

3. Dados do Censo de 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 10 out. 2012.

4. Disponível em: <http://www.cni.org.br>. Acesso em: 13 out. 2012.

5. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 12 out. 2012.

6. “Rio contra o crime”. Disponível em: <http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/rio-contra-o-crime/>. Acesso em: 10 out. 2012.

7. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

8. *Ibid.*

9. *Ibid.*

10. Professora titular da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Centro Biomédico, Instituto de Medicina Social. Tem experiência na área de Antropologia, com ênfase em pobreza e violências, atuando

principalmente nos seguintes temas: pobreza urbana, violências, tráfico de drogas, cidadania, juventude, gênero e políticas públicas. É autora do artigo “Democratização inacabada: fracasso da segurança pública”, publicado em 2007 pela Revista Estudos Avançados, v. 21, n. 61, p. 31-49.

11. Professor da Escola de Ciências Jurídicas da Universidade do Rio de Janeiro (UNI-RIO) e da Universidade Cândido Mendes - Ipanema. É autor do artigo “El crimen organizado en Brasil: Tendencias del control penal”, publicado em 2000 pela *Revista Nueva Sociedad*, nº 167, p. 99-113.

12. Sociólogo com estudos de pós-graduação nas universidades de York (Canadá) e Brandeis (Boston). Vice-Ministro de Bem-estar do Brasil (1986-7), desde 1998 é Coordenador do Projeto de Controle de Armas de Fogo da Organização “Viva Rio”. É autor do artigo “El crimen organizado en Brasil”, publicado em 2009 pela FLACSO (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales), Brasil, *Série Estudos e Ensaíos*.

13. RANGEL BANDEIRA, Antonio (2009). “El crimen organizado en Brasil”. FLACSO (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales), Brasil, *Série Estudos e Ensaíos* - junho de 2009, p. 9

14. MINISTÉRIO DA DEFESA. *Estratégia Nacional de Defesa do Brasil*.

15. Diplomata e Mestre em Relações Internacionais pela Universidade de Brasília (UnB).

16. “Segurança pública piora e sociedade pressiona”. Revista do Senado *Em discussão*, nº 10, p. 58.

17. Ibid.

18. General de Brigada da Reserva, membro da Academia de História Militar Terrestre do Brasil e ex-Comandante da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército Brasileiro.

19. "Participação no combate ao crime preocupa especialistas". Revista do Senado *Em discussão*, nº 10, p. 57

20. COSTA, Mariana; MONKEN, Mario Hugo (2010). "Apreensão de armas e drogas no Alemão é a maior da história no Rio, diz PM". Disponível em: <http://noticias.r7.com/rio-de-janeiro/noticias/apreensao-de-armas-e-drogas-no-alemao-e-a-maior-da-historia-no-rio-diz-pm-20101128.html>. Acesso em: 13 out. 2012.

21. "Paes: 28 de novembro será o 'dia da refundação do Rio'". Disponível em: <http://veja.abril.com.br/blog/veja-acompanha/tag/ataques-no-rio/>. Acesso em: 10 out. 2012.

22. Ator brasileiro famoso por suas atuações nas telenovelas da "Rede Globo de Televisão" (canal de TV mais importante do Brasil). Mantém há muitos anos um circo, no qual ele próprio costuma atuar; também

possui uma escola para formar artistas circenses.

23. Palavras retiradas de um e-mail enviado ao Oficial de Comunicação Social da Brigada Paraquedista em 17/01/2011.

24. WERNECK, Antonio (2012) "Ex-trafficantes do Alemão e da Penha relatam momentos antes da pacificação". Disponível em: <http://oglobo.globo.com/rio/ex-trafficantes-do-alemao-da-penha-relatam-momentos-antes-da-pacificacao-5531323>. Acesso em: 11 out. 2012.

25. OTAVIO, Chico (2010). "Penetramos na disputada Brigada de Infantaria Paraquedista". Disponível em: <http://oglobo.globo.com/rio/penetramos-na-disputada-brigada-de-infantaria-paraquedista-que-tera-sede-mudada-do-rio-para-3030178>. Acesso em: 14 out. 2012.

26. Revista *Forças Armadas*. "Trabalho do Exército no Complexo do Alemão é exemplo de devoção à causa pública, diz Amorim". Disponível em: <http://www.revistaforcasarmadas.com.br/revista/estrutura/trabalho-do-exercito-no-complexo-do-alem-o-e-exemplo-de-devocao-a-causa-publica-diz-amorim>. Acesso em: 10 out. 2012.

O Que Virá a Seguir?

Uma Opinião sobre a Guerra Irregular na Defesa Nacional

Major Phil W. Reynolds, Exército dos EUA

ESTAMOS VENCENDO A guerra contra o terrorismo? O ex-Secretário de Defesa dos Estados Unidos da América (EUA), Donald Rumsfeld, perguntou certa feita: “O Departamento de Defesa está se adaptando com necessária rapidez para lidar com o novo ambiente de segurança do século XXI?”¹ Muitos concordam que a guerra contra o terrorismo, a chamada “Guerra Longa”, é de múltiplas gerações por natureza, e menos um conflito de números ou de recursos. Hoje, em tempos de orçamentos limitados, a questão já não é se “Estamos vencendo a guerra contra o terrorismo?”, e sim um destaque para “O que virá a seguir?”

A resposta: os conflitos irregulares e nebulosos irão aumentar enquanto as guerras entre Estados vão diminuir. Desde a Segunda Guerra Mundial, aconteceram 44 guerras entre nações e 372 conflitos assimétricos². O Iraque, o Afeganistão e o 11 de Setembro são claras evidências de que “atores fortes como os EUA e a Organização das Nações Unidas (ONU) já encontraram uma classe de atores fracos [...] que estão cada vez mais propensos a usar uma estratégia indireta para prevenir que outros os coajam”³. O Departamento de Defesa já elaborou um marco que integra esse tipo de guerra irregular. O *Capstone Concept for Special Operations* (“O Conceito Fundamental de Operações Especiais”, em tradução livre), de 2009, observou: “O futuro previsível promete ser uma

era de conflitos contínuos — um período de confrontações prolongadas entre Estados, entidades não Estatais e atores individuais progressivamente mais dispostos a usar a violência para atingir seus objetivos políticos. É improvável que esse futuro se revele como um estado de paz estável interrompido por surtos distintos de conflito intenso”⁴.

Os conflitos assimétricos contra atores irracionais, engajados em atividades que variam desde o terrorismo catastrófico até as guerras intraestatais, étnicas e civis são a ameaça mais provável contra a segurança e interesses dos EUA. As forças convencionais não podem dissuadir terroristas e insurgentes sem desdobramentos custosos. A nova estratégia dos EUA precisa ser aceitável politicamente e compensadora quanto ao custo. Também necessita evitar que nossos inimigos ataquem e desestabilizem nossos aliados e prejudiquem os estadunidenses em sua terra natal. As ameaças mais perigosas aos Estados Unidos são aquelas contra as quais não podemos empregar respostas convencionais, sendo portanto essencial que o país desenvolva e use a guerra irregular (GI) como um dissuasor que crie profundidade estratégica. Esse tipo de estratégia precisa enfrentar ameaças contra a segurança doméstica antes que as mesmas consigam adquirir massa crítica e se movam para além de suas próprias fronteiras. A GI ofensiva executada pelo Comando de Operações Especiais dos EUA (USSOCOM, na sigla em inglês), com

O Major Phil W. Reynolds possui a especialidade de oficial de Assuntos Cívicos do Exército dos EUA. É bacharel pela Saint Bonaventure University e mestre pela University of Oklahoma. Serviu no 319º Regimento

de Artilharia de Campanha Aeroterrestre e no 96º Batalhão de Assuntos Cívicos (Aeroterrestre). Participou de operações na África, no Iraque e na Ásia Central.

as atividades da “Fase 0” coordenadas cuidadosamente, podem atingir esse objetivo.

O Custo da Paz

Infelizmente, nossos adversários de guerra irregular variam de redes criminosas ou insurgentes revolucionários a sofisticadas redes terroristas focadas na destruição em massa no interior do território dos Estados Unidos. Segundo o *Capstone Concept*, os avanços tecnológicos na produção de armas “tornarão essas ameaças irregulares até mais letais, capazes de produzir o caos generalizado e cada vez mais difíceis de enfrentar”⁵. A própria preponderância do poder convencional dos EUA incita os oponentes mais fracos a utilizarem o combate assimétrico, de modo a compensar a correlação dos poderes econômico e militar que produziria a superioridade no campo de batalha. Essa consequência, aliada à letalidade progressiva das armas e à duração mais prolongada dos conflitos, significa que a estratégia de usar forças regulares visando à vitória em operações cinéticas rápidas já não é mais viável⁶.

Por outro lado, é incompreensível que os Estados Unidos abandonem sua posição de influência e responsabilidade no mundo ao escolher não se engajarem em guerras irregulares assimétricas. Os Estados Unidos irão conduzir, cada vez mais, operações de contraterrorismo, contrainsurgência (COIN, na sigla em inglês), guerra não convencional, defesa interna (em países estrangeiros) e operações de estabilização, ou seja, as cinco operações da guerra irregular definidas no *Joint Operating Concept for Irregular War* (“Conceito de Operações Conjuntas para a Guerra Irregular”, em tradução livre) do Departamento de Defesa, de 2010⁷. Desde o 11/9, o efetivo do USSOCOM dobrou, seu orçamento triplicou e seus desdobramentos no exterior quadruplicaram. O USSOCOM tem a responsabilidade de coordenar e conduzir operações em qualquer parte do globo contra redes terroristas, bem como sincronizar o treinamento global e o Plano de Assistência Militar. Isso significa que o USSOCOM “analisa, coordena e prioriza todos os planos do Departamento de Defesa que apoiem a campanha mundial contra o

terror, fazendo também recomendações à Junta de Chefes de Estado-Maior com relação às alocações de Força e de recursos para satisfazer às exigências globais”⁸.



Participantes do exercício *Fuerzas Comando 2012* realizam um “salto gancho” de uma aeronave C-130 sobre a região do Centro de Adestramento Nacional, Forte Tolemaida, Colômbia, 13 Jun 12.

...é incompreensível que os Estados Unidos abandonem sua posição de influência e responsabilidade no mundo...

Uma Estratégia Limitada pelos Recursos. Emergindo de uma década complicada e talvez da luta mais difícil em sua história, o Departamento de Defesa terá de criar uma nova estratégia com menos recursos. As Forças Armadas dos EUA terão de “andar na corda bamba”, mantendo uma força regular suficientemente forte para dissuadir ações de Estados hostis, dispondo também de uma força que possa desdobrar e solucionar uma variedade de problemas desencadeados por atores não estatais, engajados nas guerras irregulares.

As estratégias da COIN empregadas no Iraque e no Afeganistão não serão reproduzidas porque os gastos para desdobrar forças regulares só irão aumentar. O custo final do direto envolvimento dos EUA no Iraque e no Afeganistão talvez chegue a US\$ 2 trilhões, e o dinheiro e o apoio político para repetir essa dispendiosa estratégia simplesmente não existem mais. Além disso, como John Arquilla observa, “A evidência dos últimos

dez anos mostra que grandes aplicações de força têm pouco efeito. As organizações conectadas em redes, como a Al Qaeda, já mostraram como facilmente são capazes de evitar pesados golpes letais e continuam a infligir violentos contragolpes”⁹.

Se, nos próximos anos, déficits governamentais forcingem cortes indesejados no orçamento da Defesa, o Departamento de Defesa fará bem em manter as verbas do USSOCOM à custa das Forças Singulares. As Forças de Operações Especiais mostraram que podem fazer mais com menos, com uma eficácia que as Forças Singulares não conseguem igualar. Os custos insustentáveis corroem a eficácia das forças militares regulares como elemento dissuasor perante nossos adversários de GI.

O Departamento de Defesa anunciou que terá de cortar US\$ 487 bilhões ao longo dos próximos 10 anos¹⁰. Contudo, o crescimento anual do orçamento em 4%, entre os anos fiscais 2000 e 2010, foi maior que o crescimento histórico do produto interno bruto¹¹. Isso criou uma onda de euforia ilusória no orçamento da pasta, pois o aumento não foi decorrente somente dos custos associados ao Iraque e ao Afeganistão. Recentemente, o Secretário de Defesa, Leon Panetta, referiu-se aos gastos com pessoal, que cresceram quase 90% desde 2001¹². Esses custos, agora, consomem 45% do orçamento da Pasta, totalizando US\$ 250 bilhões em 2012. O Programa de Saúde do Departamento cresceu a uma taxa anual real de 6,3% entre os anos fiscais de 2001 a 2011, mas o solicitado originalmente foi um aumento de apenas 1,2%. Isso ilustra, portanto, um caso de dispêndio maior que a inflação, cuja solicitação orçamentária não cobre completamente¹³. Para o ano fiscal de 2013, o Programa de Saúde da Defesa cai de US\$ 52 bilhões para US\$ 48 bilhões. A diferença será coberta com taxas, pagamentos e franquias mais elevadas das apólices de seguro dos integrantes da Reserva Remunerada¹⁴.

Os formuladores de políticas podem ser forçados a escolher entre custosas aquisições de equipamentos, a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) para os grandes conflitos, investir em pessoal ou desenvolver as capacidades de GI. Desde o ano

fiscal de 2001, o efetivo total de pessoal no serviço ativo permaneceu relativamente estável, pairando ao redor de 1,5 milhão. Contudo, o orçamento atual sustenta uma Força com o mesmo tamanho e estrutura de 2001, a um custo 35% mais alto¹⁵. O verdadeiro perigo é que o aperto financeiro decorrente da dissuasão com forças regulares custosas e o déficit irão, consequentemente, limitar as opções de o Presidente lidar com *ambas* as ameaças, convencional e irregular.

O Secretário Panetta já indicou que “em decorrência da retirada das Forças do Iraque e do Afeganistão e o corte de despesas na área de segurança em centenas de bilhões de dólares ao longo da próxima década, o Departamento... está planejando reduzir a capacidade para operações militares regulares e a contrainsurgência, diminuindo o tamanho das Forças Armadas para priorizar a capacidade de contraterrorismo e o investimento em tecnologia contra as ameaças de alto risco, tais como as armas de longo alcance desenvolvidas pela China, cuja capacidade pode desafiar a projeção de poder dos EUA no Pacífico Oeste”¹⁶. O reequipamento buscará um novo bombardeiro de longo alcance e veículos aéreos de ataque e reconhecimento não tripulados baseados em porta-aviões. Para o ano fiscal de 2013, o investimento previsto para a P&D e o reequipamento das Forças corresponde a 32% do orçamento, refletindo uma dependência crescente da tecnologia como forma de reduzir o risco, sendo provável também que os custos com pessoal venham a crescer.

Com o decorrer dos anos, os recursos ficarão ainda mais limitados. No Exército, a escolha entre a guerra tradicional e a GI se acentuará. A Força Terrestre acredita que com brigadas modulares empregadas em largas áreas de segurança pode travar os dois tipos de guerra, mas o sucesso dessa doutrina é duvidoso, na melhor das hipóteses¹⁷. A vantagem comparativa com a qual os Estados Unidos contam em termos de tecnologia será difícil de manter, pois as Unidades terrestres fazem uma “reciclagem” do equipamento com base nos fundos de contingência para as missões no exterior. Com o apoio político para operações no Afeganistão

em declínio, a vontade congressista para esse financiamento discricionário talvez desapareça, significando que os custos de “reciclagem” terão que ser absorvidos pelo orçamento das Forças Singulares. Inevitavelmente, os dólares destinados às necessidades da GI irão custear as operações e os requisitos de manutenção do material das Forças Singulares. Será preciso fazer mais com menos. Isso significa o esvaziamento da Força.

O Departamento de Defesa já adotou as medidas para aumentar o tamanho das Forças de Operações Especiais, uma opção relativamente de baixo custo para a GI¹⁸. No orçamento do ano fiscal 2013, o Presidente solicitou US\$ 10,4 bilhões para o USSOCOM, um número pouco abaixo dos US\$ 10,5 bilhões do ano fiscal 2012, com aproximadamente US\$ 2,6 bilhões oriundos dos fundos de contingência no exterior¹⁹. Dessa forma, comparando esse valor com os US\$ 315 bilhões destinados à manutenção das Forças Singulares, conclui-se que as capacidades de GI parecem custar muito pouco.

As Características do Adversário de Guerra Irregular

As características de nossos adversários de guerra irregular exigem uma resposta mais flexível e operacional que a disponível nas forças regulares. Enfrentar o que Andrew Mack denomina “determinação” e o “compromisso estratégico” dos combatentes de GI exige que usemos nossa própria capacidade doméstica de guerra irregular, baseada no USSOCOM²⁰. A “Guerra Longa” contra esses pequenos grupos livremente organizados, limitada por ideias difíceis de definir, precisa de uma estratégia de baixo custo e de longo prazo, como delineado acima. O segundo requisito é o emprego com baixa visibilidade, quase clandestino, de forças que operam abaixo do radar da mídia e do povo estadunidense. A presença das forças convencionais desdobradas no terreno e sua relativa imobilidade face aos combatentes de GI não é a melhor opção. As Forças Armadas concentradas em formações ao estilo Segunda Guerra Mundial, dotadas de grande poder de fogo, têm tido muita dificuldade em localizar e combater

os pequenos bandos dispersos, mas coordenados, que somente ficaram mais fortes a partir do 11/9. Essa é uma luta global entre as nações com tendências tradicionais [guerra convencional] contra as redes orientadas para a inovação [por exemplo, a tecnologia de redes sociais]²¹.

Essas organizações descentralizadas são mais eficientes na distribuição e consumo de recursos, e altamente efetivas em alavancar sua vantagem no tocante às informações. A falha principal das forças convencionais como uma opção dissuasiva ou preventiva é que nossos adversários de guerra irregular atacam *onde* o oponente mais forte tem menos recursos; é o emprego da “defesa estratégica”, de Mao Tse-tung, na era da informação.

No lado estadunidense, o “mito da ofensiva” e os sucessos do país na Segunda Guerra Mundial e na primeira Guerra do Golfo propagaram a crença de que “se a nação for à guerra com uma ilimitada superioridade de recursos, nada menos do que uma derrota *incondicional* do inimigo é aceitável”. O país criou um grande complexo militar-industrial para apoiar essa noção. Incorporada mais recentemente como a doutrina Powell, ela é, contudo, uma noção equivocada, já que a maioria dos conflitos de nossa história não terminou com a derrota incondicional do inimigo. Essa crença no excepcionalismo norte-americano, particularmente em conflitos armados, fornece um empecilho desafiador contra o êxito na GI. Poucos de nossos adversários podem ser identificados claramente, muito menos derrotados. Nesse perímetro nebuloso, os Estados Unidos precisam conduzir dissuasão e prevenção contra inimigos irracionais e fanáticos em áreas sem governo, de Estados fracassados ou em vias de fracassar, devendo entender que a simples inação do inimigo serve como um objetivo viável.

Nossos adversários que usam o combate irregular empregam sua vantagem em levantar informações, combinando os elementos político e criminoso para influenciar a população. Eles usam engajamentos táticos contínuos de guerra irregular para obter uma vantagem de informações contra seus inimigos. O Conceito de Operações Conjuntas enfatiza esse elemento *político*: “Essas ameaças são difundidas

na população e cada vez mais [...] tais conflitos são disputas para influenciar e buscar a legitimidade sobre as populações relevantes”²². O aspecto político é dominante, e o povo é o alvo principal durante as fases iniciais de qualquer atividade de GI. Portanto, a dissuasão passa a ser o de influenciar o povo para que tome a decisão mais favorável aos objetivos dos EUA. Caberá à população escolher entre as alternativas conflitantes proporcionadas pelo combate irregular ou as oferecidas pelos Estados Unidos, ou pela nação anfitriã, com base nos custos e benefícios²³. Nas áreas fracamente controladas por um Estado, onde o povo esteja vulnerável à atividade de GI, essas preferências estarão ocultas, perfeitamente misturadas com a rica fábrica contextual da GI. Os planejadores e as Unidades militares convencionais buscam dominar o ambiente e sofrem de dissonância cognitiva quando enfrentados por adversários que precisam ser entendidos em contexto, como parte de um todo conectado por redes. As tentativas de restaurar a

ressonância, ao simplificar o problema, são cheias de *checklists*, programas de vinculação, resmas de dados e slides [do *PowerPoint*] enquadrados pelos estados-maiores excessivamente grandes dos quartéis-generais. O autor Keith Payne escreve que, em um ambiente complicado como esse, “as informações desejadas não puderam ser resumidas em caso algum” e as tentativas nesse sentido foram “frustradas por dados ambíguos e conflitantes”²⁴. Quanto maior a estrutura de Força convencional mobilizada para derrotar os agentes de GI, pior se torna a dissonância cognitiva.

As pequenas equipes de Operações Especiais do USSOCOM buscam ser discretas, tornando-se parte da textura social, e ao longo do tempo desenvolvem um entendimento contextual do ambiente exigido em tais guerras sociais do futuro. Essas pequenas equipes escondem seus próprios recursos e capacidades de projeção de poder, conquistando assim a vantagem de informações sobre seus adversários.



Sgt Ben Watson, Exército dos EUA

Integrante da Força-Tarefa de Operações Especiais-Sul desloca-se por um complexo abandonado durante uma patrulha de segurança no Distrito de Panjwaii, Província de Kandahar, Afeganistão, 20 Fev 11.

Essa é uma estratégia que o Exército pode sustentar com menos recursos, dependendo da percepção de poder e dos Estados clientes para dissuadir a agressão, ao invés de empregar forças convencionais mais custosas e menos móveis posicionadas nas periferias do mundo. Nossos adversários contam com a vantagem de possuírem mais informações, que é ampliada pela imobilidade relativa das forças regulares. Sua vantagem depende do apoio da população, na qual se movem impunes, como o famoso “peixe no mar” de Mao. A guerra irregular ofensiva conduzida pelos Estados Unidos precisa envolver uma abordagem de contrainsurgência, de operações de estabilização e do desenvolvimento das capacidades da nação anfitriã, enquanto executa a defesa internacional externa ou assistência às forças de segurança. Essa abordagem estratificada irá gerar Inteligência contextualmente integrada, limitando a vantagem de informações dos combatentes de guerra irregular.

Finalmente, as forças de contraterrorismo em nível nacional engajam a GI quando a dissuasão falha. Esse tipo de prevenção altamente seletiva ainda será necessário porque esses novos inimigos do século XXI parecem decididos a engajar-se na guerra ilimitada. Eles visam rotineiramente os alvos civis fáceis para transmitir mensagens aos povos relevantes. Abu Hajir Al Muqrin, um teorista do terrorismo insurgente e revolucionário moderno, escreveu em seu livro *Guerilla War* (“Guerra de Guerrilha”, em tradução livre) que civis podem ser alvos legítimos²⁵. Contra esses inimigos, a prevenção terá prioridade sobre a dissuasão.

Um Caminho à Frente

A guerra irregular como um método para atingir os objetivos estratégicos nacionais será excessivamente complexa de executar. Irá exigir paciência e cooperação íntima entre todos os órgãos federais e uma força especializada



Força Aérea dos EUA. Sgt. DeNoris Mickle

Soldados do Exército dos EUA do 10º Grupo de Forças Especiais, Forte Carson, Estado do Colorado, observam uma aeronave CV-22 Osprey durante o exercício *Emerald Warrior* 2011, na Base Aérea Cannon, no Estado do Novo México, 01 Mar 11.

altamente treinada e de baixa visibilidade. Um novo esforço para garantir o financiamento oriundo do fundo global para o treinamento e equipamento de forças contra a GI deve ser feito. As solicitações orçamentárias para esse financiamento, em anos recentes, caíram enquanto maiores esforços são feitos para economizar verbas do orçamento do Departamento de Defesa. A pronta aprovação congressista desse financiamento pode proporcionar ao Departamento de Defesa a capacidade de responder rapidamente às ameaças emergentes, ficando para mais tarde o estudo e aprovação do Financiamento Militar Estrangeiro, mais lento e mais politizado. Para que tal fundo não fique retido nas preocupações dos congressistas, já que esse financiamento se sobrepõe às atividades tradicionais do Departamento de Estado, o Exército pode utilizar o dinheiro dos Comandos Geográficos Combatentes [O Departamento de Defesa divide o mundo em várias áreas de responsabilidade — N. do T.] e destiná-lo ao USSOCOM.

Precisamos de melhor cooperação entre os comandantes geográficos combatentes e o USSOCOM para coordenar as atividades de “Fase 0” dos dois comandos. Tipicamente, Comandos Geográficos Combatentes e o USSOCOM têm metas imediatas e de médio prazo diferentes dos países anfitriões, mesmo se o objetivo de longo prazo for o mesmo. Conferir ao USSOCOM seu próprio programa de cooperação de segurança do teatro de operações, seria uma ferramenta importante para vincular os Departamentos de Estado e de Defesa durante a “Fase 0”.

A coordenação mais estreita entre os órgãos federais pode poupar recursos e gerar melhor capacidades de GI. Embora parecesse difícil imaginar há uma década, a cooperação interdepartamental está fazendo progressos. Em sua solicitação orçamentária de 2012, o Departamento de Estado destinou US\$ 56 milhões para seu Fundo de Contingência de Segurança Global²⁶. São recursos destinados a integrar as atividades dos Departamentos de Estado e de Defesa. Este, por sua vez, também reservou mais US\$ 25 milhões para

operações de estabilização de conflitos²⁷. Esse fundo proporcionou treinamento e permitiu o envio de especialistas para atuarem nas áreas de policiamento e de Estado de Direito, governo transicional, estabilização econômica e desenvolvimento. O Fundo de Contingência de Segurança Global e as operações de estabilização de conflitos oferecem aos Estados Unidos a oportunidade de criar “pequenas forças-tarefas” para operar e trabalhar juntos *antes* de ocorrer uma emergência. Isso aprofunda a experiência em GI e gera resultados eficientes. A próxima crise evitada pode poupar um trilhão de dólares e milhares de vidas²⁸.

Finalmente, as Forças Singulares e o USSOCOM devem ir além das exigências regulamentares para sincronizar as capacidades emergentes das forças convencionais com os requisitos para capacitar as Forças de Operações Especiais. O comandante do Comando de Operações Especiais deve treinar e equipar as Unidades do Comando de Forças do Ex/EUA para empregá-las durante os intercâmbios de treinamento conjunto e combinado considerados particularmente importantes. Ao treinarem e operarem juntos, os facilitadores posicionados na força convencional satisfazem a intenção da doutrina e aumentam o número de militares familiarizados com as operações do Comando de Operações Especiais. Utilizar integrantes das companhias e batalhões da linha de frente das forças convencionais como instrutores possibilita uma presença contínua, ampliando a capacidade do destacamento operacional individual-Alpha. Na execução desse tipo de assistência às Forças de Segurança sem prejuízos à lista de tarefas essenciais da missão, os batalhões das forças convencionais adquirem também experiência essencial de GI, reduzindo a pressão sobre o Departamento de Defesa no tocante aos efetivos da missão. O comandante do Comando de Forças Especiais pode empregar oficiais e sargentos das forças convencionais para garantir a familiarização com os procedimentos e a interoperacionalidade combinada adotados pelos EUA. A área de Inteligência, em particular, iria se beneficiar.

Equilíbrio com Dissuasão Convencional

Neste período de limitações orçamentárias, a estratégia do Departamento de Defesa contra futuros inimigos precisa equilibrar a dissuasão convencional contra Estados rivais quase que na mesma proporção contra atores não estatais. O USSOCOM é guarnecido, treinado e equipado singularmente para conduzir um conjunto amplo de atividades que variam desde a diplomacia até as grandes guerras. Uma forte estratégia de guerra irregular proporcionaria um dissuasor alternativo de baixo custo contra adversários assimétricos, enquanto preservaria as Forças Singulares para as grandes operações de combate.

No futuro da guerra irregular, o USSOCOM será a escolha para executar uma estratégia de segurança com economia de meios. Pequenas equipes clandestinas e relativamente de baixo custo podem operar em nações parceiras para

fortalecer governos amigos e convencer regimes hostis e integrantes de organizações de GI de que o custo para romper a paz seria alto demais. Engajadas no desenvolvimento contínuo, as nações parceiras proverão defesa em profundidade para o território norte-americano. Mais importante, a campanha ampla do USSOCOM de GI se torna um escudo adicional de proteção da terra natal, além da dissuasão estável. Como já vimos, os custos em dólares e de capital humano da dissuasão convencional e das grandes operações de combate exigem uma alternativa.

O que virá a seguir? A resposta: Uma forte estratégia de guerra irregular, travada abaixo do nível de percepção pública, reservando tempo e espaço para uma força militar levada ao limite pelo envolvimento contínuo em uma década de guerra.**MR**

REFERÊNCIAS

1. "Rumsfeld's War on Terror Memo", *USA Today*, sec Washington/Politics, 20 May 2005, edição online.
2. Uppsala Conflict Data Program, disponível em: <<http://www.ucdp.uu.se/gpdatabase/search.php>>, acesso em: 10 nov. 2011.
3. ARREQUIN-TOFT, Ivan. *How the Weak Win Wars: A Theory of Asymmetric Conflict* (New York: Cambridge University Press, 2005).
4. U.S. Department of Defense (DOD), *Capstone Concept for Joint Operations*, v 3.0. (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2009), p. 4.
5. Ibid.
6. WILLIAM, Lynn. "The Future of War", Palestra, CSIS Global Security Forum, Washington, DC, 8 Jun. 2007.
7. DOD, *Joint Operating Concept for Irregular War* (Washington, DC: GPO, 2010), p. 5.
8. FIECKERT, Andrew. "U.S. SOF: Background and Issues for Congress", *Congressional Research Office RS21048* (2010): p. 2.
9. ARQUILLA, John. "The New Rules of War", *Foreign Policy* 178 (2010): p. 1.
10. GARAMONE, Jim. "Panetta Announces Fiscal 2012 Budget Priorities", American Forces Press Service, 26 Jan. 2012, Washington DC.
11. HARRISON, Todd. "Analysis of the FY 2012 Defense Budget", Center for Strategic and Budgetary Assessments, disponível em: <<http://www.csbaonline.org/publications/2011/07/analysis-of-the-fy2012-defense-budget/>>, acesso em: 12 out. 2011, p. 11.
12. PANETTA, Leon. "Briefing on Defense Strategic Guidance and Budget Issues", Transcrição da palestra no Office of Economic Adjustment. 26 Jan. 2012, Web (3 Feb. 2012).
13. Ibid., p. 24.
14. "Overview of the FY13 DOD Budget", Chief Financial Officer, Office of the Under Secretary of Defense, p. 8-1, Feb. 2012, web (4 Mar. 2012). Disponível em: <http://comptroller.defense.gov/defbudget/fy2013/FY2013_Budget_Request_Overview_Book.pdf>.
15. HARRISON, Todd. p. vi.
16. CASTELLI, Christopher. "DOD Aims to Boost Investment in Capabilities for Major Power War", disponível em: <Insidedefense.com>, acesso em: 28 set. 2011.
17. *Small Wars Journal* editors, "Finding Petraeusism in Naglandia: The US Military's Hyper-American 'Can-do' Spirit and Utopian Ideals Found in Afghanistan", disponível em: <<http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/finding-petraeusism-in-naglandia>>, acesso em: 10 nov. 2011.
18. FEICKERT, p. 2.
19. MCCRAVEN, William. "Transcript of Posture Statement for Senate Armed Services Committee", Washington, DC, 6 Mar. 2012, p. 3. Disponível em: <http://www.fas.org/irp/congress/2011_hr/030311olson.pdf>.
20. MACK, Andrew. "Why Big Nations Lose Wars: The Politics of Asymmetric Conflict", *World Politics* 27, no. 2 (1975): p. 179.
21. ARQUILLA, John. *Worst Enemy: The Reluctant Transformation of the American Military* (Chicago: Ivan R Dee, 2008).
22. *Joint Operating Concept for Irregular War*, p. 4.
23. STEIN, Janice. "Rational Deterrence Against Irrational Adversaries", in *Complex Deterrence: Strategy in the Global Age*, eds. PAUL, T.V.; MORGAN, Patrick M.; e WIRTZ, James J. (Chicago, University of Chicago Press, 2009), p. 61.
24. PAYNE, Keith. "The Fallacies of Cold War Deterrence and a New Direction", *Comparative Strategy* 22 (2003): p. 411-28.
25. CIGAR, Norman. Tradução, *A Practical Course for Guerrilla War*, Abd Al Aziz Al Muqrin (Washington, DC: Potomac Books, 2009).
26. Office of Budget and Management, *Budget of the United States Government, Fiscal Year 2012, Department of State and other International Programs* (Washington, DC: GPO, 2011), p. 822.
27. Ibid., p. 821.
28. Office of Budget and Management, *Budget of the United States Government, Fiscal Year 2013, Department of State and other International Programs* (Washington, DC: GPO, 2012), p. 154.

A Guerra é uma Força Moral: Como Conceber uma Estratégia Mais Viável para a Era da Informação

Tenente-Coronel (Reserva) Peter D. Fromm,
Tenente-Coronel Douglas A. Pryer e
Tenente-Coronel Kevin R. Cutright, Exército dos EUA

*Este artigo foi originalmente publicado na revista
Joint Forces Quarterly (Issue 64, 1st Quarter 2012).*

*Um pensamento é algo tão real quanto uma bala
de canhão.*

—Joseph Joubert

DESDE A SEGUNDA Guerra Mundial, os Estados Unidos da América (EUA) gastaram mais com a defesa nacional que qualquer outro país. Na realidade, eles hoje gastam quase tanto nesse setor quanto o resto do mundo somado¹. Contudo, isso não significa que o país tenha se saído bem nas guerras.

A Guerra do Vietnã, por exemplo, foi o primeiro grande prenúncio de mudança. Nesse conflito profundamente trágico, os EUA perderam seu senso de propósito *moral* e sua vontade de lutar, efetivamente abandonando um aliado a um inimigo brutal e resoluto, que ele era incapaz de derrotar.



CFN dos EUA Colby Brown

Assessor político da equipe de apoio distrital do Departamento de Estado dos EUA conversa com ancião afegão em reunião informal do conselho comunitário.

O Tenente-Coronel Peter D. Fromm, da Reserva Remunerada do Exército dos EUA, é o atual supervisor de redação da edição em inglês da Military Review, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas. É bacharel pela San Jose State University e mestre pela Indiana University, em Bloomington. Ao longo de sua carreira, serviu no 1º Batalhão (Ranger), 75º Regimento de Infantaria; na 82ª Divisão Aeroterrestre; na 1ª Divisão de Cavalaria; e na 2ª Divisão Blindada. Também lecionou Inglês e Ética na Academia Militar de West Point.

O Tenente-Coronel Douglas A. Pryer serve, atualmente, no Campo de Provas Eletrônico (Electronic Proving Ground), Forte Huachuca, Estado do Arizona. Serviu em várias funções de comando e estado-maior no território continental dos Estados

Unidos, no Iraque, no Afeganistão e no Reino Unido. É o autor de The Fight for the High Ground: the U.S. Army and Interrogation During Operation Iraqi Freedom, May 2003-2004 e vencedor de diversos prêmios em concursos de artigos militares.

O Tenente-Coronel Kevin R. Cutright cursa, atualmente, a Escola de Estudos Militares Avançados (SAMS) do Exército dos EUA, no Forte Leavenworth, Estado do Kansas. Concluiu o bacharelado pela Academia Militar de West Point e o mestrado pela Vanderbilt University. Serviu como artilheiro na 2ª Divisão de Infantaria, na Coreia; na 4ª Divisão de Infantaria, no Iraque; e como assessor na 82ª Divisão Aeroterrestre, no Iraque. Lecionou Inglês e Filosofia na Academia Militar de West Point.

Depois do Vietnã, houve Beirute, em 1983, e, mais tarde, Mogadício, em 1993 — incidentes curtos e sangrentos, seguidos de derrotas morais. As intervenções norte-americanas no Líbano e na Somália foram “derrotas morais” não porque as tropas estiveram envolvidas em crimes de guerra, mas porque comandantes tomaram decisões moralmente inconscientes em todos os escalões. No âmbito nacional de comando, debates e resoluções do Congresso não apoiaram essas iniciativas. No país em geral, parcelas consideráveis da população enxergaram as ações militares dos EUA como sendo flagrantemente partidárias, injustas e culturalmente ignorantes.

Para que uma estratégia funcione nos tempos atuais, é preciso que possua sólida legitimidade moral e política.

A Guerra do Golfo pareceu sinalizar um retorno ao hábito de vitória norte-americano. Contudo, essa vitória acabou soando falsa quando aquela guerra mostrou ser apenas a primeira campanha de um conflito muito mais longo, travado pelo país no Iraque até tempos recentes. No Afeganistão, apesar do enorme custo em vidas humanas e recursos financeiros para os EUA, seus inimigos talibãs, na verdade, vêm se fortalecendo nos últimos anos. Os piores reveses para os EUA na “Guerra Longa” contra o terrorismo não foram as derrotas no campo de batalha físico, e sim as revelações sobre “extradições extrajudiciais”, as interpretações capciosas de leis internacionais, os abusos de detentos em Abu Ghraib e outras instalações e os assassinatos em Haditha, Mahmudiya e outros locais.

Infelizmente, as decisões da liderança estratégica norte-americana criaram as condições para muitos desses fracassos morais. A chave para se compreender por que essas decisões levaram ao insucesso é perceber que há, na verdade, pouca diferença entre contar com um senso de propósito moral e possuir a vontade de lutar. Quando decisões levam um lado a perder o primeiro elemento,

ele também acaba, inevitavelmente, perdendo o segundo.

Para que uma estratégia funcione nos tempos atuais, é preciso que possua sólida legitimidade moral e política. Este artigo busca explorar formas de aprimorar a consciência moral e a compreensão psicológica da guerra como um aspecto da estratégia norte-americana. Propõe que a melhor forma de conquistar uma paz construtiva em qualquer futuro conflito é que as forças norte-americanas demonstrem coerência de ações justificáveis em todos os níveis.

A Guerra é uma Força Moral

Segundo Carl von Clausewitz, os “efeitos [na guerra] das forças físicas apoiam-se inteiramente nos efeitos das forças morais e não podem separar-se deles por um processo químico como uma liga metálica”². Neste artigo, o termo *moral* se refere às suas denotações tanto éticas quanto psicológicas, que a experiência e a linguagem conectam de maneira indissociável³. A razão para esses dois significados é que a ação percebida como *correta* e a coerência entre o discurso e a prática são a “argamassa” psicológica que une a comunidade — até mesmo a comunidade de Estados. As percepções compartilhadas sobre ações corretas unem os indivíduos aos grupos e os grupos às comunidades. A *aprovação* moral (ou psicológica) na base das comunidades estáveis é o resultado natural de se agir corretamente. Cabe reiterar: a aprovação leva à paz.

Há duas formas de se pensar sobre essa aprovação, conforme ela sustenta a legitimidade moral e política. Há a busca da ação correta, em conformidade com normas aceitas, que, incidentemente, resulta, em geral, em aprovação. Há, também, a busca prática de aprovação, que, incidentemente, resulta, em geral, em uma conduta correta. A retidão e a praticidade se fundem no pragmatismo filosófico, formando, juntas, uma gramática de aprovação para ações específicas. Em outras palavras, a aprovação é uma resposta à comunicação que advém das ações.

A aprovação pode significar pouco para o realista estratégico. Os realistas muitas vezes ligam a noção

de pragmatismo à ideia de que as preocupações éticas são secundárias ao que eles imaginam ser uma necessidade estratégica na busca da “vitória” ou dos interesses nacionais. Para o realista estratégico, a própria “vitória” imaginada às vezes se torna o objeto moral, em vez de representar o meio para um fim moral. Em casos assim, a busca de aprovação pode até parecer uma má ideia para o realista estratégico.

Ao fazer a conhecida declaração, em seu discurso de despedida em West Point, de que “não há substituto para a vitória”, o General Douglas MacArthur alimentou as fantasias daqueles realistas que imaginam uma “vitória decisiva” a qualquer custo. Contudo, a que custo moral pode uma vitória militar representar um êxito digno de ser assim chamado? Pode ser vitória se o custo for o valor moral do indivíduo? Ou se a honra da nação for destruída? Ou se a guerra resultar em uma perda bem maior de vidas e de dignidade humana que a que pudesse, concebivelmente, haver ocorrido sem ela? Em algum momento, a ética interfere na visão do realista.

As justificativas para as bombas atômicas lançadas em Hiroshima e Nagasaki ilustram a necessidade de oferecer respostas morais a questões operacionais. As bombas puseram fim à guerra no Pacífico antes de uma supostamente necessária invasão norte-americana, que teria levado a milhões de baixas adicionais, tanto civis quanto militares. Não importa o lado que se tome nesse debate: o fato de que houve uma justificação moral é o que importa. Todo o resto relativo à guerra se segue à percepção de necessidade moral de um determinado conflito e de qualquer determinada ação militar em um conflito. A análise posterior sempre enquadra a vitória como um empreendimento moralmente digno. Até para o realista, a aprovação precisa ser buscada — e extraída — da situação. A vitória *precisa* significar êxito moral, ética e psicologicamente. Isto é, a vitória diz respeito, fundamentalmente, a corações e mentes.

O que é mais importante: os estrategistas do gênero realista precisam encarar a crescente

realidade de que essa gramática conjugada de significado psicológico e ético está se tornando cada vez mais difícil de separar nos tempos modernos. Se as baixas em um conflito forem, em sua maioria, “colaterais”, em que sentido poderá uma força militar alegar que elas tenham sido acidentais e esperar que as pessoas acreditem nisso? Em uma época em que todos têm um celular com câmera e são capazes de registrar uma operação desproporcional, como poderá uma Força Armada fugir ao julgamento moral e a uma condenação estrategicamente contraproducente? As evidências precisam corroborar o fato de que uma ação militar tenha sido tomada para evitar danos a não combatentes, e não para infligi-los.

As ações que passam por esse teste obtêm a aprovação moral. Mais que ser popular ou obter sucesso em uma espécie de campanha de *marketing*, essa aprovação pressupõe certo grau de objetividade, que não seja apenas uma ética por “*crowdsourcing*”. O que chamamos de “aprovação moral” representa vários momentos de raciocínio sobre a mesma questão, mesmo que ele seja inexistente e varie em contextos diferentes. Pode haver limites éticos à aprovação moral, mas seu poder não pode ser ignorado.

Em uma época em que todos têm um celular com câmera e são capazes de registrar uma operação desproporcional, como poderá uma Força Armada fugir ao julgamento moral e a uma condenação estrategicamente contraproducente?

Breve Elucidação das Bases Teóricas

Ao ser publicado, em dezembro de 2006, o Manual de Campanha 3-24 — *Contrainsurgência*, (FM 3-24 — *Counterinsurgency*) trouxe ideias sobre eficácia moral na estratégia de volta ao primeiro plano da doutrina militar. A *legitimidade* é o conceito-chave dessa doutrina. A “vitória é alcançada”, declara o manual, “quando a população aceita a legitimidade do governo e para, ativa e

passivamente, de apoiar a insurgência”⁴. Com essa redação, o FM 3-24 reitera a primazia da dimensão moral da guerra, a qual teóricos orientais e ocidentais antigos e modernos evocaram repetidas vezes.

A obra *Da Guerra*, de Carl von Clausewitz, é o equivalente ocidental à disposição político-estratégica que os pensadores militares encontram na sabedoria que emana da China antiga — de pensadores como Sun Tzu, Lao Tsé, Confúcio e Mêncio. Ainda que talvez não se costume, a princípio, abordá-lo como tal, Clausewitz é um filósofo moral. Em *Da Guerra*, ele a descreve de uma maneira idealizada e amoral. A guerra envolve o uso de “máximo desenvolvimento de forças” pelos Estados, para a consecução de fins políticos, diz ele, sem enfatizar que o político é também o moral⁵. Contudo, Clausewitz entende que a moderação moral é necessária na guerra. O uso da violência, diz ele, é moderado quando mentes inteligentes “levam em consideração o elemento humano” e discernem um “meio mais efetivo de empregar a força”⁶. Condições sociais, limitações políticas e

outras fontes de “fricção” moral: todas servem para moderar a violência da guerra. É por meio dessas restrições práticas que as guerras reais (conforme devem ser realmente combatidas e concebidas estrategicamente) são vencidas.

Essa compreensão prática das qualidades político-morais da guerra adveio do profundo entendimento de Clausewitz quanto ao papel da natureza humana na guerra. A filosofia europeia serviu como um prisma, pelo qual ele compreendeu suas próprias experiências e as dos outros. Envolta em filosofia, com relutância talvez, sua musa era platônica (o conceito da psique humana — *páthos*, *logos* e *ethos* — no diálogo “Fedro”, de Platão, serve como a peça central de Clausewitz, a trindade “paradoxal” ou “maravilhosa”). Clausewitz ecoa o Sócrates de Platão, que também era um soldado, cuja experiência na Guerra do Peloponeso moldou sua abordagem em relação à política e à moral.

Como revolucionário, Mao Tsé-tung ecoou Clausewitz, propondo, diretamente, a legitimidade moral para se obter a legitimidade política,



Marinha dos EUA, Mark O'Donald

O Gen Stanley McChrystal concede entrevista à mídia afegã em uma ponte entre o Afeganistão e o Uzbequistão, Maio 2010.

utilizando tanto a experiência quanto a teoria: “as massas decerto nos seguirão. A política de massacre do Kuomintang só serve para fazer ‘o peixe fugir para as águas mais profundas’”⁷. A metáfora política de Mao ecoa, intencionalmente, as implicações morais encontradas em Mêncio, o pensador do século IV a.C.: “Se, entre os presentes dirigentes do reino, houvesse um que amasse a benevolência, todos os demais príncipes o ajudariam, levando o povo para ele. Embora não desejasse tornar-se soberano, ele não poderia evitá-lo”⁸.

É impossível exagerar o poder que cada integrante das Forças Armadas tem para reafirmar a legitimidade de sua presença ao dar um exemplo positivo.

Mêncio expressa a teoria moral e política que permeia tanto o pensamento taoista sobre a guerra (Sun Tzu e Lao Tsé) quanto suas próprias tradições confucionistas apoiando a hierarquia política da cultura chinesa. A filosofia militar oriental subsequente, incluindo analistas medievais japoneses, coreanos e chineses, ecoa tanto Sun Tzu quanto Mêncio. Por exemplo, “Tu Mu [comentando Sun Tzu]: O Tao é o caminho da humanidade e da justiça; as ‘leis’ são regulamentos e instituições. Aqueles que se distinguem na guerra primeiro cultivam sua própria humanidade e justiça e mantêm suas leis e instituições. Dessa forma, tornam seus governos invencíveis”⁹.

Os teóricos militares, no Oriente e no Ocidente, sempre se preocuparam com a estratégia moral e com a realidade de criar inimigos ao agir sem legitimidade moral e política. A diferença, hoje em dia, é que a legitimidade está mais propensa a basear-se em uma percepção moral comum: uma crescente solidariedade moral mundial. Na época atual, é mais provável que a narrativa de “vitória” se fundamente em um relato que corra o mundo à velocidade da luz. Essa narrativa dependerá de uma gramática de ações observadas, e não tanto de tentativas de inventar ou controlar o discurso.

O Poder do Exemplo Pessoal

Na gramática da ação, os seres humanos estão de acordo, em geral, quanto ao que seja o “correto”. A história de Mahmoud oferece um exemplo real.

Ao oferecer-se como intérprete para as forças da coalizão no Iraque, em 2006, Mahmoud preocupou-se com a possibilidade de estar agindo contra sua religião e país¹⁰. Nascido no Iraque, mas tendo se tornado cidadão da Jordânia em tempos recentes, pela segurança de sua família, ele sentiu a compulsão de sua cultura, de desdenhar todos os ocidentais. Apresentou-se a uma base militar dos EUA na Província de Anbar, acreditando que trabalhar junto aos norte-americanos ao menos lhe conferiria alguma influência sobre o tratamento de seus conterrâneos.

Suas dúvidas desapareceram depois que uma bomba destruiu uma ponte nos arredores, em Ramadi, ferindo muitos iraquianos. Todos os intérpretes da base receberam a ordem de se dirigir para o hospital do acampamento. Mahmoud e seus amigos observaram os norte-americanos tratarem dos feridos com empenho, urgência e verdadeira preocupação. Viu soldados imediatamente colocarem os equipamentos no chão e arregaçarem as mangas, ao ouvirem um enfermeiro solicitar doações de sangue. A partir desse incidente, percebeu que não teria de tentar persuadir os norte-americanos a ajudarem os iraquianos: as boas intenções deles estavam claras. Essa constatação representou um momento de revelação para Mahmoud, levando-o a tornar-se um aliado convicto dos EUA.

É impossível exagerar o poder que cada integrante das Forças Armadas tem para reafirmar a legitimidade de sua presença ao dar um exemplo positivo. Graças, em grande parte, à onipresença da tecnologia de comunicações, essa mesma dinâmica hoje se aplica tanto a guerras convencionais quanto a não convencionais. Um dos maiores desafios para as Forças Armadas dos EUA é assegurar que esses exemplos ocorram regularmente.

A Legitimidade e a Lei

Samuel Huntington descreveu o conhecimento especializado da profissão militar como sendo a “administração da violência”¹¹. Se a dimensão

moral é a mais importante da guerra, por onde, então, devem começar os profissionais militares que empregam a violência, ao considerarem a gramática da ação? O melhor ponto de partida é a concordância moral. Embora nem sempre esteja claro qual é a ação correta para uma dada situação nem exista total solidariedade em lugar algum quanto a algumas questões morais, há uma concordância geral quanto a padrões de certo e errado. Na guerra, ela está personificada na Tradição da Guerra Justa¹². Mostramos respeito a essa concordância toda vez que nos prestamos a acobertar algo. Como observa Michael Walzer na obra *Just and Unjust Wars* [publicada no Brasil com o título *Guerras Justas e Injustas — N. do T.*]: “A evidência mais clara da estabilidade de nossos valores ao longo do tempo é o caráter imutável das mentiras que soldados e estadistas contam. Eles mentem para se justificarem e, com isso, descrevem para nós os traços característicos da justiça. Onde quer que encontremos a hipocrisia, também encontraremos o conhecimento moral”¹³. As variações morais vivenciadas no relativismo cultural camuflam a solidariedade moral existente no mundo, personificada no Direito Internacional.

Por tratar da condução da guerra, a Tradição da Guerra Justa é expressa no “direito dos conflitos armados”, que é amplamente apoiado na atual doutrina do Exército, mesmo que ainda não o seja na instrução¹⁴. Além da real condução da guerra, a tradição também rege quando uma nação pode, de maneira justa, optar por ir à guerra. As condições incluem a causa justa, a proporcionalidade, a possibilidade razoável de sucesso, a declaração pública de guerra, a declaração por uma autoridade legítima, o último recurso e a intenção justa. Cabe ressaltar que elas provêm da razão e são universalmente evidentes em princípio, mesmo que controversas na aplicação. Por exemplo, o fato de que um instrumento político tão letal e destrutivo quanto a guerra só deva ser empregado como último recurso é óbvio, assim como é óbvia a ideia de que os governos que violem esse princípio se transformam em alvo de justiça retributiva por parte de outros Estados.

As guerras muitas vezes começam sem que essas condições sejam satisfeitas. Não obstante, é

preciso que as condições sejam preenchidas para que qualquer guerra permaneça sendo legítima no longo prazo, aos olhos de um mundo cada vez mais informado e conectado, com uma solidariedade cada vez maior em relação à opinião moral. Como é duvidoso que uma força de ocupação consiga gerar um resultado politicamente legítimo de uma guerra cuja condução seja considerada imoral, a atual doutrina do Exército ressalta, acertadamente, a importância de se aderir ao Direito Internacional dos Conflitos Armados (DICA).

Chama atenção o fato de as condições da guerra justa não constarem dessa mesma doutrina. Embora elas envolvam decisões políticas fora do controle das Forças Armadas dos EUA, tais decisões decerto não estão além da esfera de influência do alto-comando norte-americano, cuja função é conceber estratégias de sucesso. Ademais, considerar devidamente os efeitos deslegitimadores de uma guerra vista como injusta pelo público capacita os comandantes a entenderem, informarem e planejarem melhor para os limitados ganhos que suas forças podem realmente esperar obter. O que é ainda mais importante: quando acreditam em sua causa e têm fé nos princípios morais dos comandantes superiores e suas interpretações da lei, as tropas podem sentir-se inspiradas a combater melhor e a portar-se de maneira mais ética.

Se os métodos táticos, objetivos de campanha e fins estratégicos não forem moralmente coerentes, a estratégia nacional será prejudicada e deslegitimada.

Questões relativas à guerra justa não são, de modo algum, os únicos fatores moralmente relevantes de uma determinada guerra. Por exemplo, as políticas norte-americanas referentes ao serviço militar obrigatório aumentaram a percepção, dentro do país, de que a Guerra do Vietnã era ilegítima¹⁵. Contudo, a Tradição da Guerra Justa nos confere um entendimento abalizado das



Marinha dos EUA, J. Elliott

Partidário de Manuel Noriega agita bandeira panamenha diante de fuzileiros navais dos EUA, durante a Operação *Just Cause*.

ações que sempre geram a *reprovação moral* (a desaprovação psicológica de um povo em relação a um ato ou política).

Em sua análise clausewitziana do Vietnã, *On Strategy*, o Coronel Harry Summers defende *vender a ideia* de uma guerra à nação, para fortalecer a vontade nacional¹⁶. Contudo, na era moderna, dentro de uma democracia madura, com uma imprensa livre, as pessoas não podem ser manipuladas facilmente ou por muito tempo. Tentativas de buscar uma aprovação não conquistada com base em ações acabarão parecendo ineptas, mal concebidas ou obviamente manipuladoras. A verdade relevante virá à tona na gramática de ações, prevalecendo, em última instância, sobre o *marketing* da inverdade, por mais bonito que seja seu “embrulho”.

Um Arcabouço Moral para a Grande Estratégia dos EUA

Quando estrategistas militares operam em um vazio moral, os produtos de seus esforços muitas

vezes já chegam sem funcionar. A impotência de uma formulação amoral de estratégia advém do fato de que qualidades morais constituem a maior parte da fricção da guerra, fato esse que nunca foi tão válido quanto na atual era de disseminação instantânea de informações.

Uma estratégia militar que reconheça e leve em conta a fricção moral precisa ser desenvolvida com base em uma grande estratégia dotada de uma mensagem abrangente, que gere uma verdadeira aprovação moral. Para conceber uma estratégia psicologicamente aceitável para as Forças Armadas dos EUA, basta consultar a Constituição do país, como sugere John T. Kuehn:

Os objetivos para uma grande estratégia singularmente norte-americana não são, e nunca foram, objeto de um jogo de adivinhação. O Preâmbulo da Constituição dos EUA os enumera explicitamente: “estabelecer a justiça, assegurar a tranquilidade interna, prover a defesa comum, promover o bem-estar geral e garantir para nós e para

os nossos descendentes os benefícios da Liberdade”.¹⁷

Ao sugerir que o arcabouço inerentemente moral da Constituição dos EUA sirva de base para uma grande estratégia norte-americana, Kuehn também aponta para a essência do que deva ser tal estratégia. Os Pais Fundadores da nação norte-americana concederam poderes de guerra exclusivamente para o Congresso por uma razão: desejavam garantir que a nação só fosse à guerra quando os representantes eleitos pelo povo a julgassem suficientemente vital para votarem — e, portanto, responderem — por ela. Utilizando esses valores como ponto de partida para as intenções militares estratégicas, devemos nos empenhar em fazer com que nossas ações sejam compatíveis com eles. Se os métodos táticos, objetivos de campanha e fins estratégicos não forem moralmente coerentes, a estratégia nacional será prejudicada e deslegitimada.

Operações Baseadas em Efeitos

Como determinar objetivos de campanha e métodos táticos para alcançar fins estratégicos morais? Até recentemente, as operações baseadas em efeitos (*effects-based operations* — EBO) pareciam oferecer a resposta. As EBO surgiram como uma boa ideia: em vez de selecionarem alvos com base em sua importância como objetivos militares isolados, os pilotos da Força Aérea os visavam considerando o efeito que sua destruição teria no que os planejadores imaginavam ser um sistema “fechado”. Por exemplo, talvez fosse mais efetivo destruir uma plataforma de radar utilizada por várias armas de defesa antiaérea do que eliminar uma dessas armas. Uma análise quantitativa como essa impeliu a campanha de bombardeio “choque e pavor” da segunda Guerra do Golfo, conduzida para incapacitar o comando e controle das Forças Armadas do Iraque e destruir a vontade e capacidade de combater da liderança daquele país.

Embora as EBO tenham se mostrado úteis como um paradigma de planejamento para o ataque a sistemas de armas e de infraestrutura complexos, surgiram problemas quando seus partidários tentaram aplicá-las ao campo moral da guerra, o

qual é inerentemente aberto e não quantificável. Considerando o fato de que os seres humanos decidem agir, em última instância, com base não em causas externas, mas por razões presentes em seus campos mentais internos, o determinismo materialista das EBO se mostrou, de modo geral, impotente para ajudar os planejadores a levar devidamente em conta o comportamento humano. Ademais, essa impotência se tornou quase absoluta quando estes consideraram grupos sociais, com seu complexo conjunto de hierarquias, relacionamentos e costumes, e as contingências geradas por esses fatores.

A falta de uma consciência moral focalizada talvez seja a principal razão pela qual as EBO caíram em desfavor¹⁸. Logo depois que o General David Petraeus e os *insights* morais do Manual de Campanha 3-24 corrigiram as falhas da estratégia norte-americana no Iraque, o General James Mattis, então Comandante do Comando das Forças Conjuntas dos EUA, reduziu bastante o alcance do pensamento baseado em efeitos. Assim, Petraeus e Mattis prepararam o terreno para uma abordagem em relação à guerra que fosse mais adaptável, criativa e centrada no ser humano.

A Chegada do Design

O estudo de métodos de *design* nos EUA remonta à Segunda Guerra Mundial e ao uso de abordagens novas e sistemáticas para encontrar soluções para os urgentes problemas tecnológicos da guerra. No final dos anos 50, na esteira do lançamento do satélite *Sputnik* pela União Soviética, o interesse nesses métodos continuou a crescer, em meio à percepção de que os cientistas e engenheiros norte-americanos careciam de criatividade. Ao chegarem os anos 80, o campo havia se desenvolvido e tornado uma disciplina acadêmica coesa, e o grande número de publicações e congressos profissionais internacionais sobre o tema, atualmente, indica que a pesquisa sobre *design* está em franca expansão.

As metodologias de *design* hoje englobam o *design* arquitetônico, de engenharia, de artes, de moda, social e de programas (entre outros). Seus conceitos, linguagem e técnicas variam bastante.

O que todas têm em comum, porém, é a tentativa de criar algo novo: um processo que é, ele próprio, reconsiderado e reajustado constantemente, com o intuito de buscar a abordagem mais efetiva. Todo *designer* se empenha em concretizar as potencialidades do momento, enquanto trabalha dentro da “arte do possível” rumo ao melhor resultado. O objetivo é realizar ideias alcançáveis, não sonhos impossíveis.

Herbert Simon, um dos pioneiros da teoria de *design*, propôs a seguinte definição: “mudar as situações existentes para situações preferíveis”¹⁹. Morris Asimow, outro pioneiro, afirmou que o *design* é a “tomada de decisões, diante da incerteza, com grandes penalidades para o erro”²⁰. A cooperação é essencial nas metodologias de *design* porque as ideias e experiências de muitos, quando devidamente combinadas, geralmente produzem melhores resultados.

O design busca transformar técnicos em líderes, que saibam avaliar seus ambientes, incluindo o terreno moral.

Israel foi o primeiro país a introduzir elementos da teoria de *design* na doutrina militar. Em 1995, o General Shimon Naveh fundou o Instituto de Pesquisa sobre Teoria Operacional das Forças militares de Israel. O instituto desenvolveu um método chamado de *Design Operacional Sistêmico* (SOD, na sigla em inglês), com a finalidade de conceber campanhas nos níveis estratégico e operacional da guerra. Embora o SOD tenha se tornado influente, as Forças Armadas israelenses nunca o aceitaram totalmente como doutrina. Em vez disso, em abril de 2006, as Forças de Defesa de Israel optaram pela metodologia de EBO como doutrina, ao mesmo tempo incorporando nela a terminologia de SOD.

A tentativa de combinar o pensamento de EBO com a mal compreendida terminologia de SOD provou ser um desastre. Durante a guerra de Israel contra o Hezbollah no Líbano, em 2006, as Forças israelenses conduziram uma campanha moralmente falha, na qual os comandantes e

estados-maiores tiveram dificuldade em entender os objetivos designados²¹. “O cerne do SOD talvez tenha seu mérito”, afirmou um historiador daquela guerra, “mas será inútil caso não possa ser compreendido pelos oficiais que estejam tentando executar ordens de operação”²².

Os autores de doutrina do Exército dos EUA levaram a sério as dolorosas lições de Israel, não só priorizando o *design* em vez das EBO, como também buscando fazer com que sua terminologia fosse clara, simples e, sempre que possível, ligada a termos operacionais tradicionais. A princípio, como havia ocorrido em Israel, o *design* foi associado com a “arte operacional” e com o desenvolvimento de objetivos de campanha no âmbito do teatro de operações. Então, em março de 2010, o Exército publicou o Manual de Campanha 5-0 — *O Processo de Operações* (FM 5-0, *The Operations Process*). Esse manual reconhece que, em campos de batalha descentralizados e complexos, todos os escalões podem se beneficiar de uma metodologia de *design* que seja “iterativa, cooperativa e focalizada”²³. A nova metodologia incentiva os comandantes e estados-maiores a buscar uma compreensão profunda do ambiente operacional, de modo que os melhores objetivos viáveis sejam escolhidos. Para alcançar esses objetivos, a metodologia articula uma abordagem operacional ampla, que consiste de linhas de esforço inter-relacionadas (como restauração da boa governança e dos serviços essenciais). Os comandantes e estados-maiores reavaliam suas premissas básicas regularmente, muitas vezes com a ajuda de uma “equipe vermelha” no papel de “advogado do diabo”²⁴.

Atualmente, o Exército dos EUA está pronto para utilizar a teoria de *design* para obter melhores resultados em suas ações, algo que a indústria mundial vem fazendo há décadas. Não há outro contexto em que resultados melhores sejam tão necessários quanto na guerra.

Meios Morais para Fins Morais

A crítica um tanto constrangida do historiador Tácito, do século I, quanto à atuação dos

romanos nas ilhas britânicas (“criam um deserto e chamam-no de paz”) pode ser o comentário mais sucinto e comovente da história sobre o único tipo de paz possível quando uma força militar puramente violenta — uma força sem legitimidade — é empregada²⁵. Ainda que guerras de extermínio possam ter sido aceitáveis para cidadãos mal-informados de um império implacável e xenofóbico, elas decerto não o são para os cidadãos de democracias modernas, providas de acesso à informação. Considere os distúrbios civis e o colapso de três governos franceses durante a longa e brutal guerra da França na Argélia nos anos 50 e 60. Ou analise a crise provocada nos EUA por reportagens sobre bombardeios de saturação, desfolhamento da selva e incidentes como My Lai, durante a Guerra do Vietnã.

O Coronel Douglas Macgregor observou que “os políticos [norte-americanos] frequentemente substituem a estratégia por uma fascinação com ações diretas na forma de ataques aéreos ou de eliminações em operações especiais”²⁶. Essa fascinação demonstra uma falta de familiaridade com a natureza moral da estratégia. Nessa mesma linha, Robert Kaplan comenta: “Sun Tzu observa que a melhor forma de evitar a guerra — o resultado violento do fracasso político — é pensar estrategicamente. A busca estratégica do interesse próprio não é uma pseudociência fria e amoral, e sim o ato moral daqueles que sabem os horrores do combate e buscam evitá-los”²⁷. Quando Kaplan menciona uma “pseudociência fria e amoral”, é difícil não pensar em EBO²⁸.

Para formular estratégias efetivas e obter resultados favoráveis, precisamos escolher nossas guerras cuidadosamente e, uma vez nelas envolvidos, conduzi-las de forma moralmente consciente. O *design* militar nos ajuda a conduzir a guerra dessa forma, ao tratar de seus agentes cognitivos como sendo centrais à adaptação operacional. A postura por ele assim gerada é inerentemente sintonizada moralmente e sensível a valores culturais. O *design* promove nossa compreensão das condições apropriadas para avaliar, agir, reavaliar e levar em conta a fricção moral do ambiente operacional.

Parafraseando Timothy Challans, o *design*

abre a mente do indivíduo, de modo que ele possa reconhecer a forma pela qual as pessoas agem em um sistema aberto no mundo real, aproximando-nos, assim, de uma compreensão holística da guerra, ao nos fazer considerar os seres humanos como algo que não objetos²⁹. Afasta os planejadores de categorias pré-formatadas. Cabe a eles determinar até que ponto isso acontece, mas o *design* afasta o estado-maior de métodos reducionistas como o processo decisório militar formal, ao enquadrar uma situação. O *design* busca fazer com que generais e oficiais superiores parem de conduzir exercícios sofisticados em um vazio e comecem a repensar, quando os reflexos militares de seus cérebros deixarem de ser adequados. Os que afirmam que o *design* é apenas um processo diferente não entenderam seus objetivos. Ele busca transformar técnicos em líderes, que saibam avaliar seus ambientes, incluindo o terreno moral.

Em seu artigo “Tipping Sacred Cows: Moral Potential Through Operational Art”, Challans apresenta um forte argumento de que o *design* pode levar a melhores resultados morais na guerra³⁰. Ele afirma que o *design* é “filosoficamente interpretativo — sem fingir ser científico — [e] continua a ser compatível com a prática e com a compreensão científica moderna porque se recusa a prosseguir sem levar em conta as evidências. [Ele] comporta uma postura moral”³¹. Portanto, o *design* tem o potencial para fazer a máquina da guerra retornar à sabedoria da assertiva de Ardant du Picq: “o coração humano... é, assim, o ponto de partida em todas as questões referentes à guerra”³². Esse retorno à sabedoria ajudará a dar um término estável aos conflitos dos EUA no exterior. Ou seja, se um conflito for justo e todos os escalões de comando demonstrarem consciência e simetria morais (que o *design* possibilita ao incentivar uma compreensão maior do ambiente), a conquista de uma paz duradoura e favorável se transformará na “arte do possível”.

O que é fundamental: uma abordagem consistentemente moral em uma guerra pode evitar que até o mais violento dos erros (incluindo os designados como atrocidades pela opinião pública mundial) se transforme em uma grande

derrota. Embora uma sólida instrução e um alto grau de profissionalismo possam limitar esses erros (e talvez até prevenir atrocidades na escala de Abu Ghraib), o horror é inevitável na guerra. Entretanto, incidentes trágicos podem ser plausivelmente chamados de *erros* quando há uma estratégia moral dominante, que inclui táticas persistentemente morais. Uma sólida postura moral em todos os escalões de comando, do nível nacional ao tático, pode superar a comoção internacional gerada por atos abomináveis isolados, cometidos por indivíduos e frações.

Considerando a importância prioritária da dimensão moral da guerra, os principais indicadores do progresso de um conflito são os indicadores morais. Indicadores físicos, como a taxa de ataques inimigos e o volume de sua propaganda, não são tão relevantes para o êxito. Ademais, para serem verdadeiramente significativos, os indicadores morais precisam ir além de medidas quantitativas, como comparecimento a eleições, e responder a perguntas qualitativas: a população confia no governo local? Confia nas forças da coalizão? Há mais justiça do que antes? Responder a essas perguntas requer o estudo profundo e a familiaridade com o ambiente operacional, promovidos pelo *design*.

...se prestarmos mais atenção a considerações morais que nossos inimigos, podemos ter a certeza de que uma dada estratégia terá a melhor chance de obter uma paz duradoura e viável...

O Fim do Começo?

Durante a Segunda Guerra do Peloponeso, o grande comandante tebano Epaminondas encontrou a morte na Batalha de Mantinea, em 362 a.C., em uma impressionante vitória militar que pôs fim ao domínio oligárquico espartano. Epaminondas desejava esmagar permanentemente os esforços de Lacedemônio de escravizar seus hilotas rebeldes e dominar política e economicamente a

Grécia. Tebas se saiu vitoriosa contra Esparta. Quase dois mil anos depois, Michel de Montaigne classificou Epaminondas de “o mais excelente de todos” os grandes comandantes da Antiguidade³³. Segundo Victor Davis Hanson, a admiração de Montaigne se devia à natureza moral das ações de Epaminondas na guerra, para obter um resultado politicamente justo³⁴. Epaminondas não buscou a glória de Alexandre, mas a paz que Hanson chama de “um dos marcos morais na memória coletiva dos [gregos]”³⁵. Essa admiração por Epaminondas destaca a “humanidade [do general], até em relação aos seus inimigos”, que, aliada à sua excelência operacional, tornou-o indispensável: “Como uma sombra, a vitória o acompanhava onde quer que fosse” e “ele não considerava lícito matar um homem sem saber de uma causa, ainda que fosse para restaurar a liberdade de seu país”³⁶.

O exemplo de Epaminondas evoca a dinâmica moral universal que Mahmoud testemunhou no hospital de campanha norte-americano perto de Ramadi. Como na Antiguidade e na Era do Iluminismo, de Montaigne, a legitimidade representa, atualmente, o núcleo psicológico de uma paz duradoura. Para que uma democracia moderna obtenha resultados legítimos de uma guerra, é preciso que o conflito siga uma trajetória que seja percebida como moral. Reconhecendo essa realidade como algo pragmático e não idealista, nossos estrategistas militares precisam adotá-la.

Apesar de suas deficiências, o manual de contrainsurgência do Exército dos EUA representa precisamente essa adoção, rejeitando uma era em que a liderança imaginava que as qualidades morais da guerra pudessem ser banalizadas. Entretanto, essa salutar doutrina deve marcar (parafraseando Winston Churchill) apenas “o fim do começo” da luta interna das Forças militares dos EUA com uma visão moralmente míope da guerra³⁷.

Atualmente, devemos tomar medidas mais fortes para garantir que nossos comandantes e militares possuam a formação profissional, o adestramento e os modelos de vida de que precisam para que

se tornem exemplos morais no campo de batalha. Precisamos definir melhor como alcançar e avaliar a “legitimidade”, incluindo a plena incorporação de uma tradição que é consagrada internacionalmente e data de séculos: a de guerras verdadeiramente *justas* (e não guerras com uma narrativa manipulada). Precisamos fortalecer a grande estratégia militar dos EUA com os valores nacionais expressos em sua Constituição. Precisamos entender que o emprego do poder coercitivo (*hard power*) militar para buscar um objetivo político como questão de política nacional já não é mais viável, a menos que tal meta também possua legitimidade moral, no âmbito nacional e entre os aliados da coalizão. Finalmente, é preciso entender que, para que uma paz duradoura e desejável advenha de qualquer guerra, os meios e fins selecionados

devem possuir simetria moral — uma simetria que a metodologia de *design* pode nos ajudar a obter.

Com grande frequência, os profissionais militares norte-americanos enxergam as considerações morais como sendo um óbice externo à condução da guerra ou compreendem mal o verdadeiro objeto moral. Contudo, é justamente para esse campo que os militares profissionais devem olhar, a fim de obter qualquer “vitória” significativa de uma guerra. Em palavras simples, se prestarmos mais atenção a considerações morais que nossos inimigos, podemos ter a certeza de que uma dada estratégia terá a melhor chance de obter uma paz duradoura e viável de um conflito. A alternativa — o rotineiro e sangrento sacrifício dessa paz no altar da fricção moral — é inaceitável. **MR**

REFERÊNCIAS

1. BACEVICH, Andrew. *Washington Rules: America's Path to Permanent Wars* (New York: Henry Holt and Company, LLC, 2010), p. 25.
2. CLAUSEWITZ, Carl von, *On War*, trans. J.J. Graham (Ware, UK: Wordsworth Editions Ltd., 1997), p. 151. [Na tradução deste artigo, utilizou-se CLAUSEWITZ, Carl von. *Da Guerra*. Tradução de Maria Teresa Ramos (São Paulo: Martins Fontes, 1996) — N. do T.]
3. Neste artigo, o termo *moral* refere-se sempre à aprovação ou desaprovção psicológica dada a um ato com base na percepção de que ele seja certo ou errado.
4. Field Manual 3-24, *Counterinsurgency* (Washington, DC: Government Printing Office, October 2006), 1-3.
5. CLAUSEWITZ, p. 8.
6. *Ibid.*, p. 20, p. 7. Neste artigo, o termo *fricção* é empregado no sentido da trindade “paradoxal” ou “maravilhosa”, em que forças da paixão, razão, acaso e criatividade moldam a guerra de sua abstração para a experiência real.
7. Citação de Mao Tsé-tung em SOLOMON, Richard H. *Mao's Revolution and the Chinese Political Culture* (Berkeley: University of California Press, 1971), p. 220. O fato de Mao ter, mais tarde, violado sua própria filosofia prática depois de alcançar seus objetivos não dilui a lógica do argumento.
8. Citação de Mêncio em “A Single Spark Can Start a Prairie Fire”, *Selected Works of Mao Tsetung* (Peking: Foreign Languages Press, 1967), disponível em: <<http://www.marx2mao.com/Mao/SS30.html>>. Mao faz referência a Mêncio (*Mencius*, Book 4, Part 1, chapter 9).
9. TZU, Sun. *The Art of War*, Samuel B. Griffith, ed. (Oxford: Oxford University Press, 1971), p. 88.
10. Mahmoud atuou como intérprete durante a missão do coautor Major Kevin Cutright no Iraque, 2009–2010. O caso relatado ocorreu em 2007.
11. HUNTINGTON, Samuel P. *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations* (Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard Univ. Press, 1957), p. 11.
12. Muitos confundem o relativismo cultural com o relativismo moral sem grande reflexão e, assim, desconsideram a possibilidade de solidariedade moral. A Tradição da Guerra Justa é e sempre foi universal. Evoluiu como parte da condição humana e é tão válida hoje quanto há milhares de anos. Os primeiros pensadores cristãos que a expressaram por escrito como teoria da guerra justa no Ocidente (antes e durante a Idade das Trevas) desenvolveram o tema com base em milênios de tradição, que as obras dos gregos e romanos clássicos lhes haviam transmitido em uma forma já amadurecida. Tanto a China quanto a Índia já empregavam a Tradição da Guerra Justa muito antes de o Ocidente expressá-la por escrito, e podemos recorrer a essas sociedades para extrair o “dever-ser” dos comentários sobre violações da tradição no que “é” ou “foi”. Os conquistadores islâmicos também fizeram constante referência ao “dever-ser” ao fornecer um pretexto para a guerra situado fora da perspectiva do mero evangelizador.
13. WALZER, Michael. *Just and Unjust Wars: A Moral Argument with Historical Illustrations* (New York: Perseus Books, 1977), p. 19. [Na tradução deste artigo, utilizou-se WALZER, Michael. *Guerras justas e injustas: uma argumentação moral com exemplos históricos*. Tradução de Waldéa Barcellos (São Paulo: Martins Fontes: 2003) — N. do T.]
14. PRYER, Douglas A. “Controlling the Beast Within: The Key to Success on 21st Century Battlefields”, *Military Review*, January-February 2011: p. 2-12, p. 8-9. [Publicado na edição brasileira com o título “Como Controlar a Fera Interior: A Chave do Sucesso nos Campos de Batalha do Século XXI” (Maio-Junho de 2011) — N. do T.]
15. ISAACS, Arnold R. *Vietnam Shadows: The War, Its Ghosts, and Its Legacy* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1997), p. 35–47. *Vietnam Shadows* é um estudo poético e filosoficamente expresso da dimensão moral da Guerra do Vietnã, haja vista que as batalhas morais dessa guerra assolam os EUA desde os anos 60 até os dias de hoje. Isaacs passou os três últimos anos da guerra no Vietnã como correspondente de imprensa.
16. SUMMERS, Harry G. *On Strategy* (New York: Dell Publishing, 1984), p. 46, p. 50–52.
17. KUEHN, John T. “Talking Grand Strategy,” *Military Review* (September–October 2010), p. 76. [Tradução extraída de <http://www.direitoshumanos.usp.br/index>.

php/Documentos-antiores-%C3%A0-cria%C3%A7%C3%A3o-da-Sociedade-das-Na%C3%A7%C3%B5es-at%C3%A9-1919/constituicao-dos-estados-unidos-da-america-1787.html — N. do T.]

18. Embora elas não sejam normalmente associadas com as operações baseadas em efeitos, o interesse das Forças Armadas dos EUA nas chamadas técnicas avançadas de interrogatório envolveu a mesma mentalidade behaviorista, determinista e baseada em efeitos.

19. VERMAAS, Pieter E. et al., eds., *Philosophy and Design: From Engineering to Architecture* (Dordrecht: Springer Press, 2007), p. 1.

20. JONES, John Chris. *Design Method* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1992), p. 3.

21. “Moralmente falha” se refere, aqui, à condenação internacional e nacional que as táticas militares israelenses atraíram, incluindo seus ataques à infraestrutura civil (como bancos e escolas) e seu emprego de munições de fósforo branco e *cluster*.

22. MATTHEWS, Matt M. *We Were Caught Unprepared: The 2006 Hezbollah-Israeli War* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2008), p. 64.

23. DEPARTMENT OF THE ARMY, Field Manual 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2010), 7-9.

24. Em um estado-maior, uma “equipe vermelha” efetivamente serve como defensora do processo de *design*. A equipe força o estado-maior a considerar as premissas que formam a base de uma abordagem operacional e garante que esteja ocorrendo o diálogo entre as seções de planejamento (isto é, que haja um suficiente esforço de cooperação por parte do estado-maior).

25. Publius Cornelius Tacitus, *Agricola* (“De Vita Agricolae”), trans. Alfred John Church and William Jackson Brodribb, disponível em:

<www.fordham.edu/halsall/ancient/tacitus-agricola.html>.

26. MACGREGOR, Douglas. “It’s Time for Us to Leave Afghanistan,” *Defense News*, 25 May 2009.

27. KAPLAN, Robert D. *Warrior Politics: Why Leadership Demands a Pagan Ethos* (New York: Vintage Books, 2002), p. 42.

28. Kaplan redigiu essa frase visionária em 2001 ou 2002, muito antes de se começar a pensar sobre a contrainsurgência no Iraque.

29. CHALLANS, Timothy. “Tipping Sacred Cows: Moral Potential through Operational Art”, *Military Review* (Sept-Oct 2009): p. 28. [Publicado na edição brasileira com o título “Desmistificação das ‘Vacas Sagradas’: Potencial Moral Por Meio da Arte Operacional” (Julho-Agosto de 2009) — N. do T.]

30. *Ibid.*, p. 19-28.

31. *Ibid.*, p. 27.

32. DU PICQ, Ardant. “Battle Studies,” *Roots of Strategy*, Book 2 (Harrisburg, PA: Stackpole Books, 1987), p. 65.

33. MONTAIGNE, Michel de. Chapter XXXVI, “Of the Most Excellent Men”, *The Works of Michel de Montaigne*, ed. W. Hazlitt (Philadelphia: J.W. Moore, 1856), p. 375.

34. HANSON, Victor Davis. “Epaminondas and the Theban Doctrine of Preemptive War”, In *Makers of Ancient Strategy*, ed. Victor Davis Hanson (Princeton and Oxford: Princeton University Press, 2010), p. 93-94.

35. *Ibid.*, p. 107.

36. MONTAIGNE, p. 376.

37. O discurso de Churchill em celebração à vitória britânica em El Alamein incluiu o famoso trecho: “Este não é o fim. Não é nem o começo do fim. Mas talvez seja o fim do começo”.

O Caminho Certo: Uma Proposta para a Ética do Exército

Tenente-Coronel Clark C. Barrett, Guarda Nacional do Exército/Estado de Michigan

O Tao é o caminho da humanidade e da justiça; as “leis” são regulamentos e instituições. Aqueles que se distinguem na guerra primeiro cultivam sua própria humanidade e justiça e mantêm suas leis e instituições. Dessa forma, tornam seus governos invencíveis¹.

—Sun Tzu, como interpretado por Tu Mu

NO COMENTÁRIO DE Tu Mu sobre Sun Tzu, 800 d.C, a palavra central *Tao*, que literalmente significa “o caminho certo”, tem várias traduções. Contudo, a tradução pertinente é “influência moral”. Sun Tzu reconheceu a importância da moralidade. Para ele, a influência moral ocupa o primeiro lugar na ordem das prioridades da guerra. Considerando que sua *A Arte da Guerra* se concentrou na estratégia da guerra, pode-se inferir que “aqueles conhecedores da guerra” refere-se aos generais e líderes estratégicos incumbidos do “cultivo de sua própria humanidade e justiça e da preservação de suas leis e instituições”, “fazendo, assim, que seu governo seja invencível”².

Entretanto, como é que após 1.200 anos, embora consciente das importantes ideias de Sun Tzu, faltariam ao Exército dos EUA os fundamentos morais apropriados, com base nos quais deveria operar? Apesar dos já conhecidos erros graves cometidos na última década, o Exército ainda não direcionou seus esforços no sentido de prevenir crimes de guerra³. Esses crimes são indícios preocupantes de uma deficiência cultural maior.

A profissão militar necessita de uma ética institucional formal e um meio de autocontrole entre colegas. Os meios textuais, tais como os Valores do Exército e as leis operacionais formais, implicam, mas não impõem uma ética institucional. Essencialmente, o Comando do Exército precisa advogar tal ética — tanto para proteger a honra institucional e individual quanto para conduzir a missão ao sucesso.

O comportamento antiético pode minar os esforços para vencer uma guerra. Também pode destruir as chances de obter a paz. Os crimes de guerra corroem a confiança do povo no Exército. As ações moralmente injustas põem em dúvida a Profissão das Armas. Portanto, para alcançar os objetivos de guerra, o Exército precisa agir de acordo com um conjunto de princípios morais tanto quanto necessita respeitar os “princípios da guerra”. A máquina de guerra como um todo precisa satisfazer às expectativas do público.

Eficácia e Expectativas: O Campo de Batalha Moral

O objetivo final da guerra é alcançar uma paz ideal⁴. A guerra travada de forma imoral raramente termina bem. As vítimas da injustiça frequentemente se recusam a buscar um acordo com seu inimigo, preferindo morrer no campo de batalha a sofrer a injustiça fora do mesmo. Os filósofos e políticos formularam as leis da guerra com a esperança de evitar o conflito e o caos intermináveis, perpetuados pelo comportamento imoral.

O Tenente-Coronel Clark C. Barrett é integrante da Guarda Nacional do Exército/Estado de Michigan. É bacharel pela Academia Militar dos EUA, possuindo também os títulos de mestre pela Embry-Riddle Aeronautical

University e pelo Army War College (AWC) e doutorado pela Andrews University. Este artigo resume sua pesquisa premiada no AWC, publicada na íntegra como um Carlisle Paper pelo Instituto de Estudos Estratégicos.

A Tradição da Guerra Justa é parte da formação militar profissional. Dessa forma, este artigo aborda apenas os detalhes mais pertinentes a uma ética institucional. Geralmente, os princípios morais da teoria da Guerra Justa consistem de duas partes: a justiça ao declarar a guerra, *jus ad bellum*, e a justiça ao travar a guerra, *jus in bello*. Considerando que *jus ad bellum* é responsabilidade dos políticos (a Autoridade de Comando Nacional), ela não se encaixa no âmbito deste artigo. Por outro lado, *jus in bello* pertence principalmente às Forças Armadas, cujas formas e meios precisam satisfazer os fins políticos. Segundo os Professores Joseph Nye e David Welch, “os princípios de *jus in bello* são (1) observar as leis da guerra, (2) manter proporcionalidade e (3) observar o princípio de imunidade dos não combatentes”⁵.

Em 1863, o *Lieber Code* se tornou o guia de comportamento da União durante a Guerra Civil [dos EUA], e o predecessor das Convenções de Genebra e de Haia. O Exército adentra soldados

sobre essas convenções, exige cumprimento e puni violações. Além disso, os soldados devem desobedecer às ordens que contrariem essas leis e convenções. Um documento do Departamento de Defesa, *Armed Forces Officer* (“Oficial das Forças Armadas”, em tradução livre), reforça esse ponto: “Você [...] deve cumprir as ordens ou determinações dos superiores, a menos que esteja diante de uma clara razão operacional, legal ou moral para recusar ou divergir”⁶. Para soldados leais, desobedecer até mesmo a uma ordem ilegal, imoral ou antiética é difícil, mas não obstante é *imprescindível*.

As atrocidades apenas perpetuam a guerra. Em *Da Guerra*, Carl von Clausewitz observou:

Havia deixado de estar em harmonia com o espírito do tempo de pilhar e devastar a terra do inimigo. [...] Foi considerado, justamente, ser desnecessariamente bárbaro, um convite para represálias e uma prática que prejudica os súditos do inimigo em vez de seu governo — [Isso] era ineficiente⁷.



Wikipedia, Maroz Miraz

O Exército de terracota, uma coleção de 8.099 figuras de tamanho natural, localizada perto do mausoléu do Primeiro Imperador Qin, Xian, China.



Assinatura da *Primeira Convenção de Genebra* por algumas das principais potências europeias, em 1864. Óleo sobre tela de Charles Edouard Armand-Dumaresq (1826–1895), Coleção do Museu da Cruz Vermelha americana.

Commons.Wikipedia

O respeitado estrategista B.H. Liddell Hart também apelou à razão, observando:

Quanto mais brutal forem os seus métodos, maior será a reação dos seus oponentes, resultando naturalmente no fortalecimento da resistência que você está tentando superar [...] [é sábio] evitar excessos de violência que venham a consolidar a união da tropa com o povo inimigo no apoio às suas lideranças⁸.

Hoje, as histórias de Abu Ghraib e Guantánamo motivam os inimigos dos EUA a lutarem. Os inimigos citam os insultos à sua cultura, ao povo e à sua ideologia, da mesma forma que os norte-americanos lembram Pearl Harbor e o 11 de Setembro. O comportamento ético no campo de batalha facilita atingir os objetivos da guerra. O respeito ao comportamento moral é fiel ao povo norte-americano e representa seus interesses.

O Exército opera em prol do povo norte-americano e o público tem, tipicamente, confiança nas Forças Armadas. Os norte-americanos também têm um alto nível de tolerância para os erros militares. No entanto, Stjepan Mestrovic, um especialista no assunto crimes de guerra, sugere que os crimes de guerra recentes são menos aceitos

porque são atribuídos erroneamente às “aberrações perpetuadas por alguns negligentes, em vez dos resultados inevitáveis de falhas institucionais”⁹. O apoio público às forças militares depende dos esforços bem-intencionados das Forças Armadas para manter essa confiança.

Os crimes de guerra prejudicam a confiança dos norte-americanos em seus soldados e nas guerras que seus soldados estão travando. Evitar esse desvio de conduta deve-se constituir na prioridade máxima para as Forças Armadas em geral, se desejarem alcançar uma paz duradoura em conflitos no exterior.

Moralidade e a Profissão

Além dos objetivos de eficácia em tempos de guerra e a manutenção da confiança do povo, o Exército precisa de uma ética institucional para salvaguardar a Profissão das Armas. A Professora de Sociologia Magali Larson sugere que uma profissão deve possuir as seguintes características: “associação profissional, base cognitiva, treinamento institucionalizado, exigências de autorização, controle de colegas [...] e um código de ética”¹⁰. A autonomia concedida

ao Exército pela liderança política e pela nação americana depende da existência de uma ética explícita, de segui-la e impô-la por meio do auto-policiamento.

O que significa para o Exército não possuir esses requisitos? Não ter uma ética constitui uma crise institucional e individual para a Profissão.

Em 2010, o Exército lançou a Campanha Profissão Exército (*Army Profession Campaign*) para reavaliar a profissão das armas após dez anos de guerra. O Comando reconheceu que manter o caráter profissional do Exército é essencial para garantir sua legitimidade moral, a confiança do público e o apoio para suas missões globais. De início, a equipe encarregada de conduzir a campanha identificou os princípios da Profissão Exército como:

- Confiança.
- Fidedignidade.
- Serviço Honroso.
- Espírito de Corpo.
- Competência Profissional.
- Gestão da Profissão¹¹.

O conceito de “gestão” talvez abranja a noção de autopoliciamento, mas apenas se houver uma ética clara e coesa a ser policiada e um método para fazer isso. Atualmente, nenhum deles existe.

Relevância da ética. A mais conhecida ética profissional explícita é o Juramento de Hipócrates para a profissão médica, que se refere ao conhecimento especializado possuído pelos médicos, sua relação com seus clientes-pacientes e as obrigações de autocontrole da comunidade de saúde. Esse antigo juramento foi atualizado para oferecer um código relevante¹² aos profissionais de medicina.

As profissões das áreas de Direito e Teologia são fortalecidas por códigos similares. Muitos outros ofícios que aspiram ser profissões possuem códigos de ética e meios de autocontrole. Muitas outras nações também desdobram forças militares que são comprometidas a éticas profissionais detalhadas. O Exército deve buscar o exemplo dessas outras organizações e forças militares como um ponto de referência para criar sua própria ética.

Embora talvez pareça óbvio que um código de ética beneficiaria qualquer organização, há

objeções para adotar tal mecanismo. Alguns descrentes sugerem que os códigos profissionais são “inúteis, desnecessários e possivelmente perniciosos”¹³. Um crítico sugere que nenhum delineamento especial é necessário para profissionais porque *todas* as pessoas têm os mesmos direitos e deveres como pessoas morais¹⁴. Outro sustenta que códigos são usados com tão pouca frequência ou são elaborados tão deficientemente que são prejudiciais¹⁵.

Andrew Olson, do Center for the Study of Ethics in the Professions (“Centro para o Estudo da Ética nas Profissões”), afirma que a formulação de um código de ética adequado é difícil. Os formuladores precisam criar uma ética suficientemente filosófica e compreensiva, ao mesmo tempo deixando-a um tanto flexível para as situações imprevistas. A ética precisa ser também apropriada e compreensível¹⁶. Parte do problema do Exército é a deficiente instrução sobre o tema moral. Embora alegue ser uma profissão, o Exército *falha* atualmente *em não priorizar* a instrução e a observância da ética no meio militar. Portanto, falta à Força um dos critérios básicos do profissionalismo.

Artifícios tais como a Constituição, a Declaração de Independência, o Código Penal Militar, o “Credo do Soldado”, as normas regulamentares, os Valores do Exército e os Regulamentos Conjuntos de Ética (*Joint Ethics Regulation — JER*) implicam, mas não impõem uma ética militar profissional concreta. Apenas o JER, muito pouco conhecido, contém um “Código de Ética para o Serviço Governamental”.

Individualmente, esses “artefatos” são frequentemente nebulosos, contraditórios e insuficientes. Mesmo juntos, os materiais doutrinários atuais dizem pouco sobre questões éticas, ou apresentam mensagens ambíguas. Por exemplo, o “Credo do Soldado” enfatiza excessivamente o combate cinético, o que é contraproducente no ambiente operacional atual¹⁷. Com a exceção da publicação do “Código de Conduta do Soldado”, já bastante tarde, em 2007, o Exército proporciona poucas orientações a respeito da interação dos soldados com os não combatentes. Essa deficiência é crítica dada a natureza dos últimos dez anos de conflito.

Nenhum desses documentos é devidamente ajustado a uma ética institucional, tampouco complementam um ao outro.

Um produto da Campanha Profissão Exército, o panfleto *Army: Profession of Arms* (“Exército: Profissão das Armas”, em tradução livre), valida a importância de uma “Ética do Exército”, mas devemos admitir que tal ética “não foi completamente codificada”¹⁸. O panfleto salienta a proliferação de ideias inconsistentes, preenchendo oito páginas com textos conflitantes¹⁹.

Uma análise do adestramento atual do Exército revela a escassa instrução ética ministrada aos nossos soldados. Esse treinamento é frequentemente conduzido por advogados e capelães, mas comandantes proporcionariam mais autoridade a essa instrução. O conteúdo do treinamento é mínimo e dependente do conhecimento, proficiência e autoridade de cada instrutor. Após chegarem às suas unidades de emprego em campanha, os soldados raramente recebem treinamento sobre conduta ética. Quando os militares estão prestes a partirem para missões no exterior, eles apenas recebem algumas instruções superficiais como reciclagem, somente para constar que o assunto foi ministrado. Considerando a importância de comportamento ético na guerra atual, tais deficiências devem causar preocupação.

Esforços recentes por todo o Exército proporcionam evidência de progresso no adestramento. O Centro para a Profissão e a Ética do Exército (*Center for the Army Profession and Ethic* — CAPE), criado no final de 2007, atualmente age como o proponente de assuntos relacionados com a profissão e a ética militar. Além disso, o CAPE prepara instrutores para os temas Profissão e Ética do Exército²⁰. Embora o CAPE lidere a Campanha Profissão Exército e busque aumentar o conhecimento dos assuntos relacionados com a ética, ele ainda permanece como um esforço pequeno e marginalizado.

A importância do autocontrole entre os pares. Mesmo que o Exército tivesse um Código de Ética detalhado e abrangente, e se assegurasse de que todos os soldados o entenderam, ainda assim haveria infratores em suas fileiras cometendo transgressões. Capitão de Mar e Guerra e Professor de Filosofia,

Dick Couch observa que as tropas ainda influenciadas pelo sistema de ensino permanecem suscetíveis ao tema, porém estão sujeitas às influências dos “piratas morais” nas guarnições, que acabam corrompendo alguns pela proximidade e poder²¹.

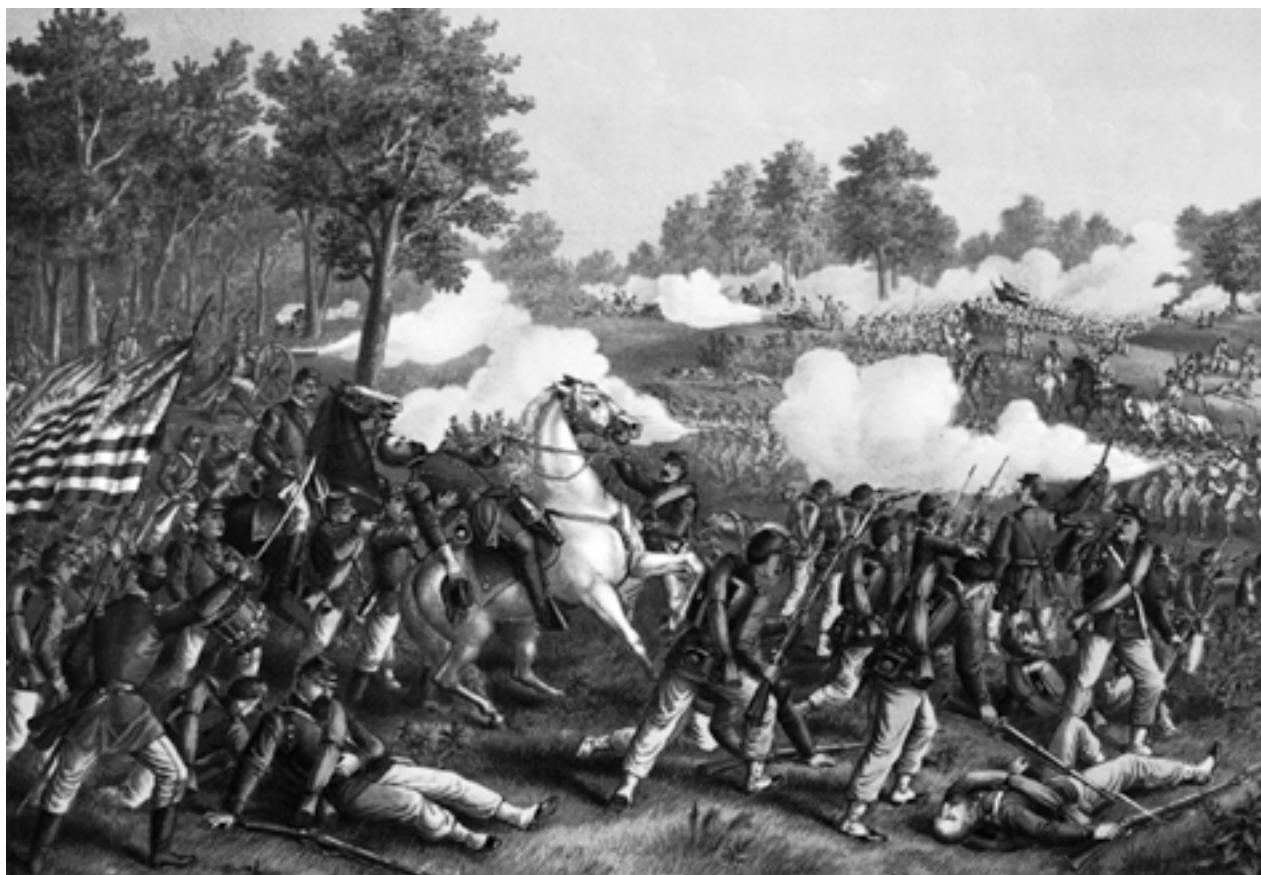
A investigação das atrocidades cometidas por integrantes da 5ª Brigada de Infantaria Mecanizada/ 2ª Divisão de Infantaria (5/2 Stryker) cita a expressão “comandantes deficientes” como o fator decisivo para a falha na disciplina da Unidade²². Sem dúvida, os comandantes falharam, mas e com relação aos soldados? Alguns integrantes do pelotão envolvido na questão desaprovaram a constante violação das normas, alguns até tentaram denunciar as transgressões, mas acabaram cometendo os mesmos crimes mais tarde. Por que nenhum dos soldados preveniu ou denunciou as atrocidades?

Sem uma Ética para o Exército, e uma Força que autopolicie a execução dessas regras, não deve ser motivo de admiração o fato de, eventualmente, alguns deslizes serem aceitos. A intolerância ao comportamento inaceitável e o autopolicamento são essenciais para o *status* do Exército como uma profissão. A instituição precisa de um código de ética centrado no autopolicamento. De fato, o autopolicamento deve se tornar uma característica definitiva não apenas do código, mas também do Exército como um todo.

Por que nenhum dos soldados preveniu ou denunciou as atrocidades?

O Código de Honra da Academia Militar dos Estados Unidos (West Point) serve como exemplo para a elaboração, aprovação e imposição de uma ética do Exército. O famoso Código de Honra do Cadete — “Um Cadete não irá mentir, colar e roubar, ou tolerar aqueles que assim o fazem” — é uma característica antiga e determinante da academia²³. Em resumo, a força do código de West Point reside em cinco princípios que sustentam sua credibilidade.

Primeiro, o Código de Honra foi criado pelos cadetes e permanece um trabalho em evolução. “As práticas para sua implantação tinham sido



Em 1863, o *Lieber Code* se tornou o guia de conduta da União na Guerra Civil dos EUA, e o precursor das Convenções de Genebra e Haia. *Battle of Wilson's Creek*, 1893, Kurz and Allison.

estabelecidas, e somente mais tarde foram codificadas e redigidas oficialmente”²⁴. Segundo, o código se aplica a *todos* os cadetes desde o momento que incorporam à Academia. West Point reconhece que cadetes, assim como os soldados do Exército, possuem origens e formações diversas. A Academia Militar também entende que novos cadetes ainda são suficientemente jovens para aprender e internalizar o sentido da honra. Terceiro, os cadetes são os guardiões diários do código. Os cadetes aprendem e crescem dentro do sistema; eles enfrentam frequentemente as dificuldades do processo decisório ético. Quarto, a cláusula de intolerância, “ou tolerar aqueles que assim fazem”, desafia os cadetes a manterem sua honra pessoal e a policiarem seus colegas. Os cadetes precisam subordinar a lealdade entre si em favor da *lealdade aos princípios mais altos*. “Ao manter fidelidade a essa mentalidade imparcial, um cadete irá denunciar qualquer outro cadete, ou

até a si próprio, por uma infração da honra”²⁵. O historiador Lewis Sorley observa que as profissões exigem tais altos padrões:

Cada ofício digno de ser considerado uma profissão compreende a necessidade de seus membros estabelecerem padrões admiráveis de comportamento [...] e defenderem esses padrões, tanto individual quanto corporativamente. Com tais aspirações vêm as obrigações, algumas muito rigorosas ²⁶.

A cláusula de intolerância é a exigência sobre essa aspiração; a cláusula permanece “integral ao espírito do Código e essencial para sua viabilidade”²⁷.

A lição final do Código de Honra de West Point é simples; os cadetes que violam o código geralmente enfrentam a expulsão. Há pouca compaixão pelo mau comportamento: “Não é função de West Point transformar-se em um reformatório de princípios morais”²⁸.

Couch reforça a necessidade de “intolerância apaixonada”; fazer vistas grossas ao comportamento imoral significa o abandono da moral, não diferente do abandono físico do soldado no campo de batalha²⁹. Couch sugere uma regra poderosa de “Princípios de Honradez” pela qual militares que se “desviarem dos padrões de comportamento moral serão removidos sumariamente da Unidade [...] *com desonra*”³⁰.

Para que uma ética do Exército seja eficaz, é preciso que seja apoiada por um compromisso organizacional de intolerância a infrações. Essa intolerância exige governança multidirecional fora da imposição pela cadeia de comando. Semelhante ao Código de Honra de West Point, uma ética do Exército — como um sistema — precisa apoiar, não substituir, os regulamentos e o Código Penal Militar.

A ética do Exército precisa afirmar o esforço organizacional para fazer autopolicamento, mas tal ética também exige facilitadores diários, como reforços e ferramentas para o processo decisório ético. Qualquer regra funcionará, mas os soldados precisam de algum teste ou auxílio na resolução de dilemas éticos. Esse tipo

de questionamento interno espera-se de profissionais instruídos, esforçando-se por vivenciar um código.

Extratos da Proposta para uma Ética do Exército

A seguinte versão preliminar para uma proposta de “Ética do Exército” visa a reforçar o profissionalismo da instituição. Essa proposta procede de uma compilação de fontes; muitas são reproduzidas aqui quase palavra por palavra. Omiti aspas e as fontes são parafraseadas para simplicidade e clareza. As notas finais se referem às fontes.

Propósito. O propósito da Ética do Exército é codificar o contexto moral dentro do qual a Força define sua missão e extrai sua motivação. A Ética do Exército contextualiza a instituição e sua finalidade: Servir à nação e permanecer completamente sensível às necessidades do povo³¹.

Integrantes. O conjunto de integrantes da Profissão Exército sujeitos a essa ética consiste de seus oficiais, praças, funcionários civis efetivos e terceirizados e, na medida do possível, profissionais não atuantes, já transferidos para a Reserva.



Exército dos EUA, Sgt Taresha D. Neal

Sgt Ronald Russ conduz entrevista no âmbito de um grupo de discussão sobre a campanha “Profissão Exército”, Forte Bragg, Estado da Carolina do Norte, 08 Abr 11.

A Profissão Exército é composta de especialistas militares e civis, versados no planejamento, geração, apoio e aplicação éticos do poder de combate terrestre, servindo sob a autoridade civil, com o dever de defender a Constituição, os direitos e interesses do povo norte-americano³².

Quem somos. Os autores da Declaração de Independência arraigaram os incipientes Estados Unidos em ideais morais. Esses ideais se tornaram o fundamento moral da nação e de seus princípios, leis e instituições. Os valores da Constituição, mais tarde, tornaram-se pré-requisitos para a obtenção do bem-estar interno, da tranquilidade e da defesa comum³³. O propósito nacional torna necessário elementos de liberdade individual, como delineada na Constituição e na Carta de Direitos, condições sob as quais um sistema livre e democrático pode florescer. A Constituição afirma nossa determinação de lutar se for necessário para defender nosso estilo de vida³⁴.

O povo dos Estados Unidos espera que seu país sirva como um exemplo de liberdade, justiça, igualdade e dignidade no mundo³⁵. Essa expectativa exige que sua segurança provenha da justiça da nossa causa, da força de nosso exemplo e das qualidades moderantes de humildade e comedimento³⁶. As Forças Armadas dos EUA precisam atuar dentro desse contexto moral. Os meios se vinculam aos fins.

Por que lutamos. As origens do Exército antecedem a formação dos Estados Unidos. Os cidadãos-soldados estabeleceram a milícia em 1636 para defender assentamentos coloniais em caso de ataque³⁷. A nação assumiu o comando das Tropas das Províncias Unidas da América do Norte em 14 de junho de 1775³⁸. Hoje, o Exército defende a soberania política, integridade territorial e estilo de vida da nação, incluindo seus valores básicos e instituições³⁹. O papel do poder militar é dissuadir um ataque contra a nação. Quando a dissuasão fracassa, as Forças Armadas precisam conquistar uma paz duradoura e sustentável sem destruir as instituições de nossa civilização no processo⁴⁰. Lutamos, quando necessário, para defender a integridade e a vitalidade de nossa sociedade livre⁴¹.

Como combatemos. A profissão militar possui uma finalidade ética, e suas ações precisam permanecer coerentes com os resultados éticos que busca. O estilo de vida norte-americano foi tipicamente mais humanitário do que a forma de nossos inimigos, e a história já demonstrou a vontade norte-americana de exibir bondade, comportamento humanitário e atos de cavalheirismo, mesmo durante os conflitos mais amargos⁴². Os fundadores da nação eram determinados a não apenas vencer suas guerras, mas também fazer de forma consistente com seus princípios morais e sua crença central nos direitos morais.

Como adestramos. Um código de ética militar segue paralelamente à instrução e ao treinamento no desenvolvimento das virtudes militares durante a formação de um soldado ético⁴³. Há um manual de campanha proposto que descreve os detalhes da Ética do Exército e o programa de treinamento ético do Exército. No cerne dessa publicação está a proposta para que o Exército incorpore a ética em todo o seu adestramento como um assunto principal, em vez de secundário.

Como decidimos. Se esperamos a moralidade das Forças Armadas, precisaríamos ter uma força militar pensante. O seguinte guia pode ajudar os soldados a decidirem pelo correto, mesmo que venham a enfrentar o caminho mais difícil:

- Quais são os fatos relevantes da situação?
- Quais são as alternativas disponíveis?
- Quem será afetado?
- Quais os princípios morais e éticos envolvidos?
- Como serão esses princípios destacados ou violados em cada linha de ação⁴⁴?
- Como eu me sentiria se eu, ou alguém importante para mim, fosse o receptor dessa ação⁴⁵?

Como controlamos. As infrações dos padrões de comportamento ético prejudicam a confiança colocada nos oficiais pelos superiores e subordinados, e minam o respeito do público para com o Exército⁴⁶. Todas as infrações à lei dos conflitos armados e à Ética do Exército precisam ser relatadas às autoridades competentes. *A ninguém será permitido permanecer na profissão caso não possa apoiar a ética do Exército ou não possa compreender as razões de sua existência.*⁴⁷.

Cumprir o juramento. Há uma relação especial de lealdade e confiança entre o Exército e a nação. O povo norte-americano deseja e espera dedicação dos integrantes das Forças Armadas dos EUA. Ao priorizar as necessidades da nação e do Exército em sacrifício das suas, os soldados se privam de alguns dos direitos gozados por aqueles que estão fora das Forças Armadas. Em troca, os militares sempre podem esperar tratamento justo e respeitoso como indivíduos. Também devem esperar que suas famílias sejam apoiadas e recompensadas proporcionalmente, de acordo com os termos legais e as condições do serviço⁴⁸.

Essa obrigação mútua gera o acordo militar entre a nação e seus soldados. Ele estabelece um vínculo comum indestrutível de identidade, lealdade e responsabilidade que sustenta o Exército⁴⁹. O juramento é a base de um código que determina o que a sociedade espera de seus profissionais militares, uma *confiança sagrada*.

Os Princípios da Proposta Ética do Exército

Aqui estão apresentados os princípios que sustentam os conceitos do subtítulo anterior. Os princípios são o cerne de todas as ações morais.

Princípios de honra.

- Sempre prestarei serviço honroso aos Estados Unidos e ao Exército. Obedecerei e apoiarei a autoridade legal e moral e rejeitarei e denunciarei ordens ilegais ou imorais⁵⁰.

- Reconheço que a *honra* exige comportamento ético, comportamento moral, honestidade, integridade e confiança. Entendo que os fins, independentemente do seu valor, nunca justificam meios antiéticos⁵¹. Eu não desonro meu país e meu Exército com ações antiéticas ou ilegais.

- Não minto, engano ou furto, nem tolero aqueles que o fazem. Busco a *honra* e a verdade independentemente das consequências pessoais. Sou dedicado à imparcialidade e justiça⁵².

- Sou completamente responsável pelas minhas ações e pelas ações daqueles que são confiados a mim⁵³. Eu os treino e espero que sejam honrados.

- Eu sempre lembro e honro os homens e mulheres corajosos que serviram antes de mim

e que pagaram o preço supremo por nossa liberdade, pela honra e integridade de nosso Exército⁵⁴.

Princípios de serviço.

- Eu sempre coloco o serviço, o dever e a lealdade à nação acima dos meus interesses pessoais.

- Tenho o dever de apoiar e defender a Constituição; e manter as leis e regulamentos dos Estados Unidos⁵⁵. Sempre permaneço fiel aos princípios que subordinam as Forças Armadas à autoridade civil⁵⁶. Sou imparcial e evito conflitos de interesse na minha vida profissional⁵⁷.

- Estou preparado para fazer meu dever e, se for necessário, aceitar sacrifícios ou arriscar minha vida para proteger a segurança e o povo dos Estados Unidos⁵⁸.

- Sou um gestor da profissão Exército. Exibo dedicação, iniciativa e disciplina enquanto cumprindo minha missão⁵⁹. Desenvolvo e mantenho meu conhecimento e habilidade militar. Faço o máximo para garantir que eu e meus soldados estejamos treinados e equipados para cumprir nossos deveres⁶⁰. Sou um bom gestor dos recursos dos EUA.

- Sou um defensor dos indefesos. Eu me comprometo a, no campo de batalha, priorizar a vida dos meus compatriotas e todos os não combatentes antes da minha.

Mesmo diante do combate mortal, eu tratarei meu honrado inimigo com dignidade e respeito.

- Sempre demonstro coragem física, mental e moral em face à adversidade⁶¹.

- Sou corajoso, mas não imprudente⁶². Eu arrisco a mim e meus companheiros apenas ao ponto necessário para cumprir a missão⁶³. Eu compartilho riscos, aguento provações e enfrento perigo com meus companheiros⁶⁴.

- Demonstro coragem em comedimento, mesmo quando envolva perigo pessoal⁶⁵.

- Persevero com coragem, determinação e força de caráter⁶⁶. Eu me preparo para agir corretamente na presença de perigo e do medo⁶⁷. Eu não desisto.



O General Creighton W. Abrams, à direita, acompanhado dos Secretários da Defesa, Melvin R. Laird, e do Exército, Robert F. Froehle, inspeciona as tropas comandadas pelo Cel Harvey H. Perrett Jr., durante sua cerimônia de posse como Chefe do Estado-Maior do Exército dos Estados Unidos, em Arlington, Estado da Virgínia, Out 1972.

- Eu demonstro coragem moral, mesmo ao risco de zombaria ou perigo. Eu insisto em manter sempre os padrões mais altos de decoro e comportamento⁶⁸.

Princípios de comprometimento.

- Estou comprometido com a defesa dos Estados Unidos da América. Eu estarei a serviço sempre, quando e onde quer que seja necessário, quaisquer que sejam as dificuldades ou perigos⁶⁹.

- Estou comprometido com as Forças Armadas dos EUA. Eu entendo que a lealdade é um compromisso não apenas a uma causa, mas também àqueles que compartilham essa causa. Reconheço que a lealdade é recíproca, baseada na confiança mútua e no respeito.

- Estou comprometido com a minha Unidade. Tenho orgulho da minha Unidade, da nossa disciplina, da nossa perícia militar e do nosso treinamento⁷⁰.

- Estou comprometido com o bem-estar de meus companheiros de farda, com base no objetivo, igualdade, confiança, tolerância e amizade

comuns⁷¹. Eu nunca deixarei um amigo ferido para trás. Eu não faltarei àqueles com quem sirvo⁷².

- Eu reconheço que quando a lealdade e a honra competem, as transgressões não podem ser toleradas ou encobertas. Estou comprometido com a honra como o meu princípio militar mais elevado⁷³.

Princípios de respeito.

- Eu sempre respeito a dignidade de todas as pessoas⁷⁴. Trato os outros com respeito e de acordo com os direitos humanos básicos e segundo as leis da guerra.

- Reconheço o valor supremo dos seres humanos, independente de sua origem, religião, nacionalidade, sexo, *status* e posição⁷⁵. Demonstro tolerância, espírito de solidariedade e, pelo meu comportamento, ganho o respeito de outros⁷⁶.

- Eu apoio as leis, convenções e regulamentos internacionais do conflito armado⁷⁷. Utilizo a força apenas ao mínimo necessário e somente de forma a manter minha integridade⁷⁸. Mesmo diante do combate mortal, eu tratarei meu honrado inimigo

com dignidade e respeito. Evito o emprego de força motivada pela raiva, vingança e prazer. Uso a força apenas sob pressão ou quando é necessário para defender uma comunidade na base do Estado de Direito⁷⁹.

- Eu não prejudico seres humanos não combatentes ou detidos, e farei todo o possível para evitar danos à sua vida, dignidade e bens.

- Eu não tolero comportamento antiético ou ilegal. Faço o meu melhor para impedir violações da Lei da Guerra ou da Ética do Exército e denuncio todas as infrações à autoridade competente⁸⁰.

- Sempre lembro que sou um norte-americano, um defensor da República, um integrante de uma profissão consagrada pelo tempo, responsável por minhas ações e dedicado às virtudes de honra, serviço, coragem, compromisso e respeito⁸¹.

Rompendo o Ciclo de Cinismo Moral

O Exército considerou os crimes da 5ª Brigada de Infantaria Mecanizada/ 2ª Divisão de Infantaria (5/2 Stryker) como “repugnante a nós como seres humanos”⁸². Contudo, não foi o suficiente apenas condenar aquelas ações. O Exército precisa evitar crimes futuros ao proporcionar aos soldados as ferramentas e processos corretos. Para corrigir esse problema, o Exército, ou o Departamento de Defesa como um todo, deve adotar alguma versão dessa ética ou preparar uma alternativa. Os esforços anteriores para construir um código de ética do Exército falharam; talvez não houvesse uma necessidade urgente. Em decorrência dos eventos dos últimos anos, no entanto, a necessidade atual é evidente.

O Iraque exemplifica o persistente impacto dessas imprudências. No final de 2011, os EUA ainda desejavam manter Forças de “assessoria e assistência” no Iraque. Infelizmente, embora as autoridades iraquianas tenham concordado em permitir a permanência dos soldados norte-americanos, exigiram que eles não gozassem de imunidade às leis iraquianas. Isso foi considerado inaceitável pelos EUA, tornando a retirada imediata do Iraque como necessária. Então, o que causou essa mudança? O governo iraquiano citou o descontentamento com o julgamento

independente dos casos de crimes de guerra cometidos pelos militares norte-americanos, incluindo as atrocidades em Abu Ghraib. Os velhos crimes criam novas complicações.

Em vez de ser “invencível” na tradição de Sun Tzu, a nação é vulnerável. Os esforços estratégicos, como por exemplo permanecer no Iraque para manter a paz, foram arruinados devido aos fracassos táticos, dentre os quais Abu Ghraib. A influência moral, como Sun Tzu a enxergava, é absolutamente necessária para garantir a vitória.

As autoridades estratégicas do Exército precisam reconhecer o perigo de uma organização amoral e reequilibrar a Força pela perspectiva ética. Um soldado observou sobre os estupros e assassinatos em Mahmudiyah ocorridos em 2006:

Se nós continuarmos tratando isso como um evento misterioso que surgiu do nada, e se não mudarmos a maneira de orientar a tropa sobre o tema, bem como não buscarmos honestamente o que permitiu que isso ocorresse, o fato irá se repetir novamente. Quero dizer, isso não foi o primeiro caso. É apenas o mais famoso⁸³.

Infelizmente, sua predição estava certa. Os assassinatos da 5ª Brigada/2ª Divisão (5/2 Stryker) seguiram Mahmudiyah e a lista de crimes é ainda maior. Os fuzileiros navais urinando nos cadáveres. As autoridades afegãs alegam abuso a detidos pelos EUA. Um sargento bêbado matou supostamente 17 civis. Previsivelmente, oficiais seniores condenaram as “ovelhas negras... aquelas poucas que fazem asneiras”⁸⁴. O ciclo continua com força total.

Até o Exército mudar o rumo, as Forças dos EUA irão continuar vencendo a batalha, mas perdendo a guerra. Não pode haver uma “paz ideal”, estratégia, quando amigos, inimigos e não combatentes permanecerem amargurados pelos crimes da guerra. O povo norte-americano perde a confiança quando ações militares não são alinhadas com as suas expectativas. Nossos soldados merecem mais do que isso. O General Creighton Abrams observou: O Exército é e sempre será composto por pessoas. Nosso povo

é verdadeiramente bom. São raros os homens que são maus, mas muitos homens não são suficientemente fortes para serem bons por si só, e um pouco de ajuda é necessário⁸⁵.

Nossos soldados são realmente bons. Não obstante, eles precisam ser armados com a força do caráter. Os soldados precisam “saber o que é certo, e ter a coragem de fazer o que é certo”⁸⁶.

Uma nova ética do Exército não é uma panaceia. De fato, uma ética não transmitida oferece pouco potencial além dos atuais neologismos sem fundamento dos adesivos de carros. Contudo, uma ética explícita, incorporada ao treinamento adequado, com renovado enfoque sobre o comportamento ético, imposição das

regras, intolerante com os desvios criariam progresso moral. A Ética do Exército pode prover a motivação para lutar e os meios para combater moralmente.

O povo norte-americano merece um Exército aperfeiçoado sob um esboço institucional moral que melhor sirva aos interesses públicos. As forças combatentes americanas merecem o conhecimento e a influência moral para “cultivar sua própria humanidade e justiça, manter suas leis e instituições [e] fazer que seu governo seja invencível”⁸⁷. As lições de Sun Tzu permanecem verdadeiras. Os riscos são altos para a profissão e àqueles que a servem. Com determinação, o Exército dos EUA irá aprender a lição e buscar “o caminho certo”.MR

REFERÊNCIAS

1. SUN TZU, *The Art of War*, trans. Samuel Griffith (New York: Oxford University Press, 1963), p. 88.
2. Esta citação foi utilizada para enquadrar um argumento em FROMM, Peter D.; PRYER, Douglas A.; e CUTRIGHT, Kevin R. “War is a Moral Force: Designing a More Viable Strategy for the Information Age”, *Joint Force Quarterly*, no. 64 (1st Quarter 2012): p. 42. [Publicado nesta edição com o título “A Guerra é uma Força Moral: Como Conceber uma Estratégia Mais Viável para a Era da Informação”. — N. do T.]
3. HERSH, Seymour. *Chain of Command: From 9/11 to Abu Ghraib* (New York: Harper Collins, 2004); FREDERICK, Jim. *Black Hearts: One Platoon's Descent into Madness in Iraq's Triangle of Death* (New York: Crown Publishing, 2010); WHITLOCK, Craig. “Members of Stryker Combat Brigade in Afghanistan Accused of Killing Civilians for Sport”, 18 Sep. 2010, disponível em: <<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/09/18/AR2010091803935.html>>. Acesso em: 15 ago. 2011.
4. HART, B.H. Liddel. *Strategy*, 2nd ed. (New York: Meridian, 1991), p. 353.
5. NYE, Joseph S. Jr., e Welch, David A. *Understanding Global Conflict and Cooperation: An Introduction to Theory and History*, 8th ed. (New York: Longman, 2011), p. 26.
6. Department of Defense, “Responsibility, Accountability, and Discipline”, *Armed Forces Officer* (National Defense University Press and Potomac Press, 2007), p. 61-71; *Strategic Thinking: Selected Readings Core Curriculum* (Carlisle, PA: U.S. Army War College, 2011), p. 297.
7. CLAUSEWITZ, Carl von. *On War*, ed. e trad. Michael Howard e Peter Paret (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976), p. 590-91.
8. HART, p. 357.
9. MOGELSON, Luke. “A Beast in the Heart of Every Fighting Man”, 27 Apr. 2011. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2011/05/01/magazine/mag-01KillTeam-t.html?_r=1&pagewanted=print>. Acesso em: 17 out. 2011.
10. LARSON, Magali Sarfatti. *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis* (Berkeley: University of California Press, 1978), p. 208.
11. U.S. Department of the Army, TRADOC Center for the Army Profession and Ethic, *Army: Profession of Arms 2012: After More than a Decade of Conflict* (Fort Monroe, VA: Headquarters United States Army Training and Doctrine Command, October 2011), p. 17-29.
12. “The Hippocratic Oath”, 20 Aug. 2003. Disponível em: <<http://h2g2.com/dna/h2g2/A1103798>>. Acesso em: 18 dez. 2011.
13. LADD, John. “The Quest for a Code of Professional Ethics: An Intellectual and Moral Confusion”, *Ethical Issues in Engineering*, ed. Deborah G. Johnson (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991), p. 130-36, in Illinois Institute of Technology, “The Function and Value of Codes of Ethics”. Disponível em: <<http://ethics.iit.edu/index1.php/Programs/Codes%20of%20Ethics/Function%20and%20Value%20of%20Codes%20of%20Ethics>>. Acesso em: 11 dez. 2011.
14. Ibid.
15. LUEGENBIEHL, Heinz C. “Codes of Ethics and the Moral Education of Engineers”, *Business and Professional Ethics Journal* 2 (1983): P. 41-61, in *Ethical Issues in Engineering*, ed. Deborah G. Johnson (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991), p. 137-54, achado na Illinois Institute of Technology, “The Function and Value of Codes of Ethics”.
16. OLSON, Andrew. “Authoring a Code of Ethics: Observations on Process and Organization”, disponível em: <<http://ethics.iit.edu/index1.php/Programs/Codes%20of%20Ethics/Authoring%20a%20Code%20of%20Ethics>>. Acesso em: 22 jan. 2012.
17. DEBUSK, Steven S. “The Warrior Ethos Revisited: Implications for the Future” (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2011), p. 17-18.
18. U.S. Department of the Army, TRADOC Center for the Army Profession and Ethic. *Army: Profession of Arms 2011: The Profession After 10 Years of Conflict* (Fort Monroe, VA: Headquarters United States Army Training and Doctrine Command, October 2010), p. 2.
19. Ibid., p. 29-37.
20. *Center for the Army Profession and Ethic*, <<http://cape.army.mil/index.html>>. Acesso em: 17 out. 2011.
21. COUCH, Dick. *A Tactical Ethic: Moral Conduct in the Insurgent Battlespace* (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 2010), p. 54.
22. MOGELSON.
23. SORLEY, Lewis. *Honor Bright: History and Origins of the West Point Honor Code and System* (New York: McGraw-Hill, 2009), p. 12.
24. Ibid., p. 23.
25. Ibid., p. 48.
26. Ibid., p. 76.
27. Ibid., p. 79.
28. Ibid., p. 35.
29. COUCH, p. 8.

30. Ibid., p. 102-109.
31. U.S. Department of the Army, Field Manual [FM] 1, *The Profession of Arms* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 14 Aug. 1981), p. 24, encontrado em BUILDER, Carl H. *The Masks of War: American Military Styles in Strategy and Analysis* (Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1989), p. 20.
32. U.S. Army Office of the Chief of Public Affairs, *America's Army: The Strength of the Nation: The Army Profession*, DVD (Washington, DC, 2011).
33. COLBERT, Christopher R. "National Character vs. National Security: Conflict in the Making?" (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2011), p. 5.
34. National Security Council, A Report to the President Pursuant to the President's Directive of January 31, 1950, NSC 68, 7 Apr. 1950, p. 5.
35. OBAMA, Barack H. "Remarks by the President on National Security," 21 May 2009. Disponível em: <http://www.whitehouse.gov/the_press_of.ce/Remarks-by-the-President-OnNational-Security-5-21-09/>. Acesso em: 17 Jan. 2011 em COLBERT, "National Character vs. National Security," p. 5.
36. OBAMA, Barack H. "Inaugural Address," 20 Jan. 2009. Disponível em: <<http://www.whitehouse.gov/blog/inaugural-address/>>. Acesso em: 17 Jan. 2011 em COLBERT, "National Character vs. National Security," p. 5.
37. Army National Guard, *The Story of the Army National Guard* (ARNG 98-106) (Washington, DC: National Guard Bureau, 1998), p. 3, e HUNTER, R.S.; GORDON, D.M.; SMITH, D.L.; e GORDON, A.L. *2003 National Guard Almanac: Family Member Edition* (Falls Church, VA: Uniformed Services Almanac, 2003), p. 148.
38. FM 1, *The Army*, p. 1-2.
39. BUCKINGHAM, Clay T. "Ethics and the Senior Officer: Institutional Tensions," *Parameters* (Autumn 1985): p. 23-32 reeditado in *Strategic Leadership: Selected Readings Core Curriculum* (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2011), p. 282.
40. Sorley, p. 95.
41. National Security Council, A Report to the President, p. 12.
42. COUCH, p. 24-25.
43. GABRIEL, Richard A. *To Serve With Honor* (New York: Prager, 1987) p. 173.
44. DONNITHORNE, Larry R. *The West Point Way of Leadership: From Learning Principled Leadership to Practicing It* (New York: Currency, 1993), p. 65-67.
45. Chapter 1, The Cadet Honor Code. Disponível em: <http://www.west-point.org/publications/honorsys/chap1.html#106>. Acesso em: 4 dez. 2011.
46. Harold Lord, ed., *How the Army Runs: A Senior Leader Reference Handbook 2011-2012* (Carlisle, PA: U.S. Army War College, 2011), p. 456.
47. GABRIEL. *To Serve With Honor*, p. 209.
48. The Airborne Network: Utrinque paratus, "The Military Covenant," disponível em: <<http://www.abnnetwork.org/articles/military-covenant>>. Acesso em: 7 dez. 2011.
49. Ibid.
50. Canadian Government, "Canadian Government Statement of Defense Ethics," disponível em: <http://ethics.iit.edu/indexOfCodes-2.php?key=12_205_1480>. Acesso em: 6 fev. 2012.
51. U.S. Department of Defense, "Character: Nobility of Life and Action," p. 284.
52. Chief of Defence Staff, *Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada 2009* (Kingston, Ontario: Canadian Defence Academy Press, 2009), p. 33.
53. MANNING, Michael P. "A Codified Joint Professional Military Ethic: The Cornerstone of 21st Century U.S. Military Transformation," (Newport, RI: Naval War College, September 15, 2010), p. 18-19.
54. U.S. Department of Defense, "Character: Nobility of Life and Action," p. 288.
55. MANNING. "A Codified Joint Professional Military Ethic," p. 18.
- Também do U.S. Department of Defense, *Joint Ethics Regulation 1-6*, 5500.7, p. 154.
56. Bundeswehr alemã, "Self Conception," disponível em: <<http://cape.army.mil/repository/ProArms/2010-12-08%20Self%20Conception%20German%20Army.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2012.
57. MOTEN, Matthew. "The Army Officers' Professional Ethic—Past, Present, and Future," Strategic Studies Institute (Carlisle, PA: U.S. Army War College, February 2010), p. 22.
58. Royal New Zealand Air Force, "RNZAF Mission Statement," disponível em: <<http://www.airforce.mil.nz/about-us/rnzaf-mission-statement.htm>>. Acesso em: 18 dez. 2011. Também da Bundeswehr alemã, "Self Conception."
59. Chief of Defence Staff, *Duty with Honour*, p. 32.
60. Royal New Zealand Air Force, "RNZAF Mission Statement."
61. MANNING. "A Codified Joint Professional Military Ethic," p. 18.
62. LEW, Psalm B.C. "Preparing Values-based Commanders for the 3rd Generation Singapore Armed Forces," in *Military Ethics*, eds. Jeff Stouffer e Stefan Seiler (Kingston, Ontario: Canadian Defence Academy Press, 2008), p. 125.
63. Israeli Defense Forces, "Doctrine," <<http://www.idf.il/1497-en/Dover.aspx>>. Acesso em: 18 dez. 2011.
64. GABRIEL, Richard A. *The Warrior's Way* (Kingston, Ontario: Canadian Defence Academy Press, 2007), p. 179.
65. British Army, *Values and Standards of the British Army* (Ministry of Defense, January 2008), p. 10.
66. Canadian Government, "Canadian Government Statement of Defense Ethics," disponível em: <http://ethics.iit.edu/indexOfCodes-2.php?key=12_205_1480>. Acesso em: 6 fev. 2012.
67. FM 100-1, 26, citado em KELLEY, Hugh A. "A Proposal for the United States Army Ethic" (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 1984), p. 23.
68. British Army, *Values and Standards of the British Army*, p. 10.
69. Ibid., p. 8.
70. LEW, p. 125.
71. FM 100-1, 24, citado em KELLEY, Hugh A. "A Proposal for the United States Army Ethic," p. 20. Também do Royal Australian Army, "Traditions and Values," disponível em: <<http://www.defencejobs.gov.au/army/LifeStyle/traditionsAndValues.aspx>>. Acesso em: 22 jan. 2012.
72. BRINSFIELD, p. 81.
73. U.S. Department of Defense, *Joint Ethics Regulation 1-6*, 5500.7, p. 153, e British Army, *Values and Standards of the British Army*, p. 14.
74. Canadian Government, "Canadian Government Statement of Defense Ethics."
75. Israeli Defense Forces, "Doctrine."
76. LEW, p. 125.
77. Canadian Government, "Canadian Government Statement of Defense Ethics."
78. KILNER, Peter. "A Moral Justification for Killing in War," *Army* 60, no.2 (February, 2010): p. 60.
79. BAUMANN, Dieter. "Military Ethics: A Task for Armies," *Military Medicine* 172, no. 1 (December 2007): p. 37-38.
80. U.S. Department of the Army. *The Soldier's Blue Book*, Pamphlet 600-4 (Fort Monroe, VA: Headquarters United States Army Training and Doctrine Command, 1 October 2010), p. 16-17.
81. MOTEN, p. 5, p.13.
82. MOGELSON.
83. FREDERICK, p. 349.
84. TILGHMAN, Andrew. "Officials Troubled Over Behavior of U.S. Troops," 3 May 2012. Disponível em: <<http://www.militarytimes.com/news/2012/05/military-panetta-disciplineproblems-050312w>>. Acesso em: 17 mai. 2012.
85. BRINSFIELD, p. 72.
86. SORLEY, p. 157.
87. SUN TZU, p. 88.

Coronel Jorge Gatica Bórquez



A EQUIPE DA *MILITARY REVIEW* deseja aproveitar esta ocasião para expressar seu profundo agradecimento ao Coronel Jorge Gatica Bórquez, do Exército do Chile, por seu abnegado e incansável trabalho no desempenho de sua função como redator-assessor da edição hispano-americana. Além de realizar com distinção e supremo profissionalismo suas importantes atribuições editoriais, logrou fortalecer os estreitos laços de amizade entre os Estados Unidos da América e seu Exército, aprofundando o intercâmbio profissional e a compreensão mútua entre as respectivas instituições armadas.

Na qualidade de redator-assessor, o Coronel Gatica participou de todo o processo de publicação da edição hispano-americana da *Military Review*, assegurando sua qualidade. Como Oficial de Ligação do Exército do Chile junto

ao Centro de Armas Combinadas do Exército dos EUA, continuou o desempenho exemplar de seu cargo em todas as atividades de representação, deixando evidentes seus sólidos conhecimentos profissionais, o que lhe permitiu manter uma fluida ligação e intercâmbio profissional com seus colegas do Exército dos EUA e de outras nações. O Coronel Gatica foi um digno embaixador de seu país e de seu respeitado Exército.

A equipe da *Military Review* e, em especial, aqueles de nós que tivemos o privilégio de trabalhar estreitamente com o Coronel Gatica em todas as fases de produção da edição hispano-americana nos despedimos de um colega e amigo por quem guardamos o mais alto grau de respeito e afeto. Desejamos-lhe pleno êxito em seu novo destino profissional e expressamos nossos mais sinceros votos de felicidade à sua distinta família.